



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA INDUSTRIALIZAR Y COMERCIALIZAR
PASTA DE CACAO FINO DE AROMA EN EL CANTÓN QUININDÉ,
PROVINCIA DE ESMERALDAS**

AUTOR

López García, Víctor Alexis

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR

ING. BRAVO GAME LUIS HELIODORO, MAE.

**Guayaquil, Ecuador
2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, **Víctor Alexis López García**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR

Ing. Luis Heliodoro Bravo Gane, Mae.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs.

Guayaquil, Septiembre del 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Víctor Alexis López García**

DECLARO QUE

El Trabajo de Titulación **Plan de Negocios para Industrializar y Comercializar Pasta de Cacao Fino de Aroma en el Cantón Quinindé, Provincia de Esmeraldas** previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **mi** total autoría.

En virtud de esta declaración, **me responsabilizo** del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo **práctico** referido.

Guayaquil, Septiembre del 2015

EL AUTOR

Víctor Alexis López García



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Víctor Alexis López García

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Plan de Negocios para Industrializar y Comercializar Pasta de Cacao Fino de Aroma en el Cantón Quinindé, Provincia de Esmeraldas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de **mi** exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Septiembre del 2015

EL AUTOR

Víctor Alexis López García

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer infinitamente a Dios por guiarme e iluminarme y por la salud y la sabiduría en cada día de mi vida, a mis queridos padres Mariana y Víctor, por su constante esfuerzo, amor y confianza, a mis abuelos, a toda mi familia, a ellos por el incondicional apoyo durante estos años de estudio, quienes fueron mi pilar fundamental para llevar a término mi carrera universitaria.

A mi tutor Ing. Luis Bravo Game por todo el apoyo brindado durante la realización de este proyecto.

¡Muchas Gracias!

Víctor Alexis López García

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida, salud, amor, iluminación y la sabiduría necesaria para poder culminar satisfactoriamente mi proyecto.

A mis Padres, Mariana y Víctor, por todo el sacrificio que realizaron para darme la oportunidad de realizar mis estudios universitarios y por su infinito amor.

A mi querida esposa, Verónica y a mi hijo Víctor Alejandro, por estar siempre a mi lado en cada paso que doy y sobre todo por su amor y comprensión.

A mis hermanas, Karen y Tiffany, por estar siempre conmigo apoyándome incondicionalmente y de igual manera quiero dedicar este trabajo a cada uno de mis familiares y amigos que siempre han estado pendientes de mí.

Víctor Alexis López García

Índice General

AGRADECIMIENTO.....	ii
DEDICATORIA	iii
Índice General.....	iv
Índice de tablas	ix
Resumen	x
Abstract	1
El problema	3
Propuesta.	5
Antecedentes.	7
Justificación.	9
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.	12
Marco teórico.....	12
Hipótesis	21
La metodología de la investigación.....	22
Capítulo I.....	25
Estudio e Investigación de Mercado de la Pasta de Cacao	25
Descripción del Mercado.....	25
Estructura de mercado.....	25
Análisis del mercado.	26
Mercado Internacional del Cacao y sus Elaborados	28
Exportaciones ecuatorianas de cacao y sus derivados.....	28
Exportaciones por Producto.....	29
Mercado potencial.....	33
Los Competidores del Mercado de la Pasta de Cacao Fino de Aroma	34
Competencia Directa.....	34
Competencia Indirecta.	35
Entrada de Nuevos Competidores	38
Barreras de Entrada.	38

Expectativas de Contragolpe.....	42
Ambiente tecnológico.	43
Ambiente Socio Político – Económico.....	44
Problemas y Oportunidades.....	45
Poder de los compradores.	48
Investigación de Mercado.....	49
Diseño de la Investigación.	49
Objetivos de la Investigación de Mercado	50
Técnica de Recolección de Datos	51
Concluyente (Encuestas).	54
Resumen e Interpretación de los Resultados.	54
Capítulo 2	56
Descripción General de la Empresa y Estudio Técnico.....	56
Oportunidad de negocio.	56
Explicación de la Idea de Negocio.....	57
Misión, Visión y Valores Corporativos de la Empresa.....	58
Objetivos de la Empresa	60
Objetivo General.....	60
Objetivos Específicos.....	60
Estructura Organizacional.....	61
Organigrama.....	61
Manual de Funciones y Responsabilidades.....	61
Aspectos Legales del Proyecto	63
Estructura legal del proyecto.	63
Permisos y Certificados.....	71
Certificados para Cacao Fino de Aroma	71
Estudio Técnico del Proyecto	72
Tamaño del Proyecto.....	72
Macro-Localización.....	73
Micro-Localización.	74
Ingeniería del Proyecto	76
Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio.	76

Comercialización.....	84
Descripción del producto.....	84
Especificaciones del Producto	86
Características del producto.....	87
Empaque y embalaje.....	88
Costos y Características de la Inversión	88
Inversión en Maquinas.....	88
Capítulo 3	94
Plan de Estrategias.....	94
Segmentación de clientes.....	94
Business Model Canvas	95
Planificación de Estrategia a Largo Plazo para la fidelización de clientes.	96
Estrategias Corporativas.....	98
Estrategia de estabilidad.	99
Estrategia de Crecimiento.....	100
Estrategia de Contracción.....	101
Estrategia de Combinación.	101
Marketing Mix.....	101
Consumidor Satisfecho.....	102
Costo a Satisfacer.....	103
Comodidad del Cliente.....	103
Comunicación.	104
Estrategia Funcional.	104
Estrategias de Producción.....	105
Estrategia de Investigación y Desarrollo.	105
Estrategia de Recursos Humanos.....	106
Estrategias de Comercialización.....	106
Canales de Distribución.	107
Logística del Producto.....	108
Políticas de Servicio al Cliente.....	109
<i>Just in time</i>	109
Capítulo 4	111

Estudio Económico del Proyecto	111
Pronóstico de la demanda de la Pasta de Cacao.	111
Inversión del Proyecto.....	112
Activos Fijos.....	113
Activos Diferidos.....	116
Capital de Trabajo.	117
Financiamiento del proyecto.	120
Análisis de los Costos y Gastos del Proyecto.....	121
Determinación de los Costos de Producción.	122
Gastos de Administración.	135
Evaluación Económica del Proyecto.....	139
Ingresos por Ventas.....	139
Estado de Pérdidas y Ganancias.....	140
Estado de Resultados Proyectado.....	141
Costo de Capital.....	146
“PRI” Periodo de Recuperación de la Inversión.....	146
Costo de Oportunidad.....	146
El VAN.....	148
Tasa Interna de Retorno “TIR”.	149
El Punto de Equilibrio.....	149
Índices Financieros.....	150
Conclusiones	155
Recomendaciones	157
Bibliografía	158
Glosario	161
Anexos	163
Modelo de entrevista	163
Modelo de entrevista para representantes de empresas.....	165
El mercado mundial demanda cada vez más cacao ecuatoriano	166
Precios de exportación de cacao y café en ecuador	167

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Historia del cacao.....	13
Ilustración 2. Cacao ecuatoriano en busca de nuevos mercados	17
Ilustración 3. Planta de cacao fino de aroma.....	18
Ilustración 4. Pasta de cacao sin refinar	19
Ilustración 5. Destinos de las exportaciones de cacao y elaborados	29
Ilustración 6. Exportaciones ecuatorianas de cacao y elaborados	31
Ilustración 7. Participación porcentual de la pasta de cacao.....	32
Ilustración 8. Participación porcentual de cada derivado de cacao.....	33
Ilustración 9. Participación de exportadores de semielaborados	38
Ilustración 10: Organigrama	61
Ilustración 11. Mapa de la provincia de Esmeraldas	74
Ilustración 12. Mapa de la ciudad de Quinindé	75
Ilustración 13. Mapa territorial del cantón Quinindé.....	75
Ilustración 14. Distribución de la Planta	80
Ilustración 15. Flujograma del proceso de transformación del cacao	81
Ilustración 16. Planta procesadora de pasta de cacao	82
Ilustración 17. Presentación del empaque del producto.....	85
Ilustración 18. Logotipo de la empresa	85
Ilustración 20. Estrategias corporativas.....	99
Ilustración 21. Marketing mix.....	102
Ilustración 22. Canal de distribución	108
Ilustración 23. Pronóstico de la demanda local de la pasta de cacao	112

Índice de tablas

Tabla 1. Cuadro de distribución de los aportes de cada accionista	67
Tabla 2: Especificaciones del producto	86
Tabla 3: Características de la pasta de cacao	87
Tabla 4: Detalle de empaque y embalaje del producto	88
Tabla 5: Datos técnicos del equipo.....	89
Tabla 6: Datos técnicos del equipo.....	89
Tabla 7: Datos técnicos del equipo.....	90
Tabla 8: Datos técnicos del equipo.....	91
Tabla 9: Datos técnicos del equipo.....	91
Tabla 10: Datos técnicos del equipo.....	92
Tabla 11: Datos técnicos del equipo.....	92
Tabla 12: Modelo de negocios Canvas	95
Tabla 13. Inversión total del proyecto.....	113
Tabla 14. Inversión en máquinas.....	114
Tabla 15. Inversión total de equipo de computación y comunicación	115
Tabla 16. Inversión en útiles de oficina.....	116
Tabla 17. Inversión en activos diferidos.....	116
Tabla 18. Total inversión en capital de trabajo.....	117
Tabla 19. Inversión en materia prima	118
Tabla 20. Inversión en insumos de empaques y embalaje.....	118
Tabla 21. Mano de obra directa.....	119
Tabla 22. Mano de obra indirecta	120
Tabla 23. Estructura del capital.....	120
Tabla 24. Tabla de amortización del apalancamiento financiero	121
Tabla 25. Costos indirectos	123
Tabla 26. Costos por servicios básicos y suministros.....	123
Tabla 27. Proyección de costos de Producción	134
Tabla 28. Gastos en materiales de oficina	135
Tabla 29. Gastos por servicios generales.....	136
Tabla 30. Gastos por publicidad.....	137
Tabla 31. Consolidación de gastos administrativos	137
Tabla 32. Depreciación de activos fijos	138
Tabla 33. Ingresos por ventas	140
Tabla 34. Estado de resultados.....	141
Tabla 35. Tasas porcentuales de incrementos	142
Tabla 36. Estado de resultados proyectados.....	143
Tabla 37 Flujo de caja proyectado para la empresa MaraCacao	144
Tabla 38. Balance general	145
Tabla 39. Valor actual neto	148
Tabla 40 Tasa interna de retorno	149
Tabla 41. Punto de equilibrio.....	150
Tabla 42: Indicadores financieros.....	151
Tabla 43: Precios de exportación de cacao	167

Resumen

El presente proyecto fue realizado con el objetivo de elaborar un Plan de negocios para industrializar y comercializar pasta de cacao fino de aroma en el cantón Quinindé, Provincia de Esmeraldas. La función principal de esta industria es procesar los granos secos de cacao fino de aroma en pasta de cacao. El cacao Ecuatoriano fino de aroma, más conocido como cacao criollo o nacional es requerido internacionalmente por su inigualable calidad y aroma, que lo hacen participe en las más grandes industrias de chocolates finos de Ecuador y el mundo.

La problemática que aborda el proyecto es que debido a un bajo nivel de industrialización que tiene el cacao fino de aroma en la provincia de Esmeraldas y en Ecuador, los productores de esta variedad reciben el mismo precio que otras variedades de menor calidad como el CCN-51 o el denominado ramilla, que por lo general no poseen ningún tipo de aroma y sabor intenso.

Para aquello se ha planteado el objetivo general que determinará el propósito del proyecto, en conjunto con los objetivos específicos que serán de aporte para el objetivo central, los cuales según el estudio de mercado, investigación de mercado, aplicación de estrategias y el respectivo análisis financiero permitirán la determinación de la viabilidad y el éxito del proyecto.

Palabras claves: Cacao, industrializar, pasta de cacao, exportación, comercializar, oferta, demanda.

Abstract

This project was undertaken with the objective of developing a business plan to industrialize and market pulp fine cocoa aroma in the Quinindé, Province of Esmeraldas. The main function of this industry is to process the dried fine cocoa beans into cocoa mass flavor. Ecuadorian fine aroma cacao, known as Creole or national cocoa is required internationally for its unparalleled quality and aroma, making it part of the largest industries of fine chocolates of Ecuador and the world.

The problem addressed by the project is that due to a low level of industrialization that has the fine cocoa aroma in the province of Esmeraldas and in Ecuador, the producers of this variety are the same price as other varieties of lower quality as CCN- 51 or called twig, which generally possess no intense aroma and flavor.

For what has raised the overall objective that will determine the purpose of the project, together with the specific objectives shall contribute to the central objective, which according to market research, market research, implementation of strategies and the respective financial analysis allow determining the viability and success of the project.

Key words: Cocoa, industrialize, cocoa liquor, export, marketing, offer, demand.

Introducción

Ecuador es un país reconocido internacionalmente por ser uno de los mejores productores de cacao, este tipo de cacao es único en el mundo conocido con el nombre de Cacao nacional, caracterizado por su sabor floral y un cuerpo intenso. El producto es reconocido internacionalmente con la clasificación de Cacao fino de Aroma y es el más solicitado a nivel de industrias chocolateras.

El cacao es de gran importancia en las actividades agrícolas del país. Siendo la tercera mayor exportación de Ecuador, el cacao genera fuentes de trabajo directas e indirectas. Es parte esencial de la cotidianidad de muchas comunidades. Solo el 6% del cacao producido en el mundo es fino y de aroma. Del porcentaje, más del 65% proviene de Ecuador, lo que lo convierte en el mayor productor de cacao de esta variedad en el mundo.

Se eligió la oportunidad de darle un valor agregado al cacao en grano, por tal razón el presente proyecto describe el proceso de implementar una planta procesadora de pasta de cacao. Procesar quiere decir a obtener productos derivados del cacao como son: pasta de cacao, manteca de cacao y cacao en polvo, dichos productos son requeridos por las distintas industrias de dulces, alimentos y farmacéuticas para su respectiva utilización y procesamiento y obtener productos finales como chocolates u otros.

El objetivo general de la empresa es triturar y moler los granos hasta obtener la pasta de cacao fino de aroma, con el fin de obtener un valor adicional en la venta ya sea local o internacional. La planta estará ubicada en el cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas debido a que es una de las provincias con mayor producción de cacao nacional fino de aroma. Además en esta zona existen asociaciones de productores que cuentan con certificaciones de calidad y de buenas prácticas agrícolas con los que podríamos realizar negociaciones del cacao para posteriormente procesarlo y así darle un plus a nuestro producto.

Con la implementación de la planta no solo se dará un giro al negocio sino que también se crearán más plazas de trabajo y mayor eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa, y lo más importante aún es que ya no será una empresa agro comercial tradicional de materia prima sino de pasta de cacao de muy buena calidad con estándares internacionales. En la actualidad existen pocas empresas dedicadas a la actividad de procesar pasta de cacao y menos aún en la provincia de Esmeraldas, por lo que se ve y se valora una gran oportunidad en el emprendimiento de este proyecto con el fin de progresar de manera particular y a su vez el progreso de todos y cada uno de los productores de la zona cacaotera.

El problema

Planteamiento del problema.

El estudio surge de la necesidad de mejorar el sector cacaotero de la variedad fino de aroma en el cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas, ya que los productores de esta variedad de cacao nacional no reciben precios justos por sus productos debido a que no venden directamente a las exportadoras o a las industrias sino al comerciante local de su comunidad, recinto o parroquia. Aquellos comerciantes no pueden pagar precios superiores porque no aportan ningún tipo de mejora, sino solamente son intermediarios que ganan una comisión y siempre tratan de mantener un porcentaje de utilidad. Para ellos no existe diferenciación de precios respecto a la variedad y calidad del cacao.

Ecuador es el séptimo país de mayor producción de cacao a nivel mundial, que cuenta con unas características únicas gracias a su inigualable sabor y aroma. Por décadas el producto ha sido comercializado de forma tradicional, en presentación de granos de cacao seco los cuales son exportados en su 95% y apenas el 5% restante se queda en nuestro país para ser procesado por la industria local.

El bajo nivel de industrialización del cacao en el Ecuador se debe a varios factores que van desde lo político a lo económico, ya que históricamente la exportación de cacao en grano ha sido considerada la actividad más atractiva. Para que exista un mayor interés por el procesar e industrializar el cacao hay que dar a conocer que se obtienen resultados favorables que por ende representan beneficios y rendimientos positivos generando un valor agregado al producto.

Actualmente la industrialización de la pasta de cacao fino de aroma en Ecuador no se ha potencializado, porque no se ha plasmado o visualizado como un negocio en el cual la cadena productiva que intervienen tanto los productores, procesadores y comerciantes tengan una estrategia clara y definida que les permita incursionar en esta actividad maximizando todos los beneficios, que se podrían llegar a obtener.

A través del desarrollo del presente proyecto se busca brindar a los agricultores de cacao la posibilidad de poder implementar una planta que procese el cacao fino de aroma que ellos producen, y obtener pasta de cacao de muy buena calidad, la misma que se ofertará a las industrias que producen chocolates finos, y de esta manera poder contribuir con el esfuerzo de cada uno de ellos pagando buenos precios, brindando asesoramiento técnico y marcar una política de negociación de comercio justo.

Formulación del problema.

El incremento del consumo de cacao y sus derivados en Ecuador y el mundo ha determinado ciertos factores que son fundamentales para la producción de productos a base de cacao fino de aroma, debido a los cambios que surgen en la industria, la necesidad de requerir productos semielaborados como lo es la pasta de cacao para reducir procesos que por lo general implican costos más altos para obtener el producto final.

Tanto los pequeños y medianos productores de cacao fino de aroma de la zona se centran en la búsqueda de otras alternativas que permitan y ayuden a incrementar su desarrollo económico y por ende mejorar su utilidad y sus rendimientos, y por tales motivos si es necesario formular lo siguiente:

¿Es de gran importancia y valor realizar un plan de negocios para industrializar y comercializar pasta de cacao fino de aroma en el cantón Quinindé?

Delimitación del problema.

El proyecto de Inversión se llevará a cabo en el país de Ecuador dentro de la Provincia de Esmeraldas en el Cantón Quinindé que fue fundada el 3 de julio de 1967, cuya superficie es de 3855 km².

El cantón se divide en parroquias que pueden ser urbanas o rurales y son representadas por las Juntas Parroquiales ante el Municipio de Quinindé.

Parroquia Urbana:

- Rosa Zarate

Parroquias Rurales:

- Cube
- Chura
- Malimpia
- La Unión
- Viche

Propuesta.

Implementar una planta procesadora de pasta de cacao fino de aroma en el cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas. Así, se podrá solucionar el problema, por los cuales pasan

los productores de cacao nacional al vender sus productos y no recibir el peso ni precio justo por la variedad y calidad del cacao.

Importancia.

Hoy, Ecuador posee una gran superioridad en este producto: Más del 65% de la producción mundial de cacao fino de aroma se encuentra en nuestras tierras convirtiéndonos en el mayor productor de cacao fino de aroma del mundo. Ello ha generado una fama importante y favorable para el país. Este tipo de cacao, tiene características individuales distintivas, de toques florales, frutales, nueces, almendras, especias que lo hace único y especial, sobresaliendo con su ya conocido sabor arriba. Dichos detalles de sabor y aroma están en el origen genético del grano, que se logra con el correcto tratamiento post-cosecha, sumado a condiciones naturales de suelo, clima, temperatura, luminosidad que convergen en un solo punto, en un solo territorio, en el mágico y maravilloso Ecuador situado en la mitad del mundo.

Nuestros industriales procesan el grano para obtener semielaborados con las mismas virtudes de exquisitas tonalidades de aroma y sabor únicos del cacao ecuatoriano, y de alta calidad como: licor, manteca, torta y polvo, con los que se logra un producto final exquisito; desde la chocolatera más fina y gourmet, los más apetecidos platos en artes culinarias, bebidas frías y calientes y muchas otras delicias combinadas que son un deleite absoluto para el paladar hasta productos de belleza y que son de gran beneficio para la salud.

Su importancia en la economía convierte al cacao, en el 2012, como el quinto producto más exportado por Ecuador, dentro de las exportaciones no petroleras, después del banano, pescados, rosas y demás formas de oro para uso no monetario. Así mismo, En el año 2012 se registró una exportación de cacao y sus elaborados por un total de 496.63 millones de dólares y 182 794 toneladas (Pro Ecuador, 2013).

Es necesario destacar que las actividades de producción de cacao es una actividad que representa a miles de familias en Ecuador por lo que lo vuelve como un producto básico e importante para la sostenibilidad del desarrollo económico del país. Ya que es reconocido por todos los ecuatorianos y más aún por el ministerio de agricultura como uno de los cultivos con una capacidad de superficie sembrada extensa a lo largo de todo el perfil costanero, parte de la sierra y oriente de nuestro bello país, inyectando tanto a la industria como uno de los productos de materia prima que genera semielaborados para producir una gama de productos terminados, este producto también ayuda a la generación de un desarrollo en la economía al contribuir con trabajo por el cual se paga salarios, e incluso se da trabajo indirecto beneficiando a miles de familias en todo Ecuador.

Antecedentes.

En la Universidad Internacional de Ecuador presentó el análisis de la situación actual y perspectivas del cacao ecuatoriano y propuesta de industrialización local, el estudio análisis aspectos importantes de la situación actual del cacao ecuatoriano en el mercado local e internacional así como los factores que determinan la producción hectárea/año del cultivo y de las variables de productividad. Las características de comercialización son otros factores muy importantes que se describen y analizan en el estudio, y de acuerdo a la aplicación de estrategias de mercado y según los análisis financieros se pudo demostrar la factibilidad del análisis mencionado (Schmidt, 2013).

En la Facultad de Especialidades Empresariales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil presentaron su tesis de grado: Industrialización de pasta de cacao producida en la provincia de Manabí previo a la obtención del título de Ingeniero en desarrollo de negocios bilingüe. Dicho proyecto realiza un estudio profundo del análisis de factibilidad para la

industrialización de pasta de cacao, su localización es en el cantón Jipijapa, el estudio está compuesto por un análisis de mercado bien determinado, así como la investigación de la producción de cacao en la provincia de Manabí, proveedores estratégicos, modelo de negocios y el respectivo estudio económico del proyecto en el cual está determinado los respectivos análisis financiero en conjunto con la ingeniería del proyecto, de acuerdo con los resultados el estudio tuvo una muy buena aceptación por parte de los proveedores y de los clientes por lo que se pudo dar la aprobación de la factibilidad del estudio, cabe recalcar que el proyecto fue realizado con aspiraciones a exportar el producto pasta de cacao (Encalada & Zambrano, 2010).

Existen varias empresas en el país que han desarrollado un plan de negocios de similares características y que han tenido éxito como es el caso de la empresa de chocolates a base de cacao fino de aroma Republica del Cacao, muy reconocida internacional por su inigualable calidad en cuanto a lo relacionado a producto e imagen, catalogado como orgullo nacional, en la actualidad han expandido mercado y están en varios países de América y Europa.

Otro caso muy bien relacionado es el de la empresa Cofina S.A. ubicada en la provincia Guayas, ellos tienen una línea de productos derivados de cacao como son: licor de cacao, manteca de cacao, torta o polvo de cacao y tabletas de chocolate al 100% cacao, obtiene el cacao en su mayoría de la zona sur del Guayas y de la provincia del Oro, pero la variedad que más utilizan es el CCN-51 y del cacao fino de aroma muy poco.

En consideración, la producción cacaotera en Ecuador ha estado relacionada directamente en el uso de varios materiales genéticos, que de manera general muchos de ellos tienen variables productivas altas en relación a otras variedades nativas de Ecuador como la variedad de cacao nacional o fino de aroma sabor arriba como son por época, hoy en día dan como resultado que el grano de cacao que se exporta no tenga ningún tipo de diferenciación en precios por lo tanto no existe ningún incentivo económico para los agricultores a mantener la producción de cacao fino

de aroma, por tales motivos se presentan los bajos niveles de producción de cacao, y por ende, la pérdida de participación a nivel mundial de esa variedad.

Plantear la idea de implementar una planta procesadora de pasta de cacao fino de aroma, trae consigo el análisis de muchos factores que a la final deberían determinar la factibilidad del proyecto entre esos factores están los costos, la forma de financiamiento, la aceptabilidad del producto, las alianzas estratégicas con productores de cacao fino de aroma y comerciantes con el fin de abastecer siempre a la planta, entre otros. Pero además, se debe dar a conocer que el presente proyecto de plan de negocios cuenta con ideas innovadoras con el fin de darle una perspectiva clara a un modelo de negocio tradicional con enfoque de transformación a la producción en esta provincia y aún más fomentar e incentivar al cambio de la matriz productiva en el país y ofrecer un producto de manera más presentable para la industria y en sí de manera general para los cliente beneficiarios del producto final, trabajando con responsabilidad aplicando la técnica del comercio justo con el buen pago del cacao nacional al cual se los transformara para darle un valor agregado y por ende un plus al producto.

Justificación.

Desde los inicios del cultivo del cacao en el mundo, los productores de este bien de manera común se han dedicado a la exportación de cacao de forma tradicional, en granos secos, más conocido en forma de habas. En Ecuador se lo conoce popularmente al cacao como la “pepa de oro”, que dominó por varios siglos la generación de divisas del país, antes del *boom* petrolero, dando lugar al aparecimiento de los primeros capitales y desarrollando sectores importantes como la banca, industria y el comercio. El cacao es uno de los más significativos símbolos del país. Durante casi un siglo, el orden socioeconómico ecuatoriano se desarrollaba en gran medida alrededor del mercado internacional del cacao.

Hoy, Ecuador posee una gran superioridad en este producto: Más del 65 % de la producción mundial de cacao fino de aroma se encuentra en nuestras tierras convirtiéndonos en el mayor productor de cacao fino de aroma del mundo. Con ello se ha generado una fama importante y favorable para el país. Este tipo de cacao tiene características individuales distintivas, de toques florales, frutales, nueces, almendras, especias que lo hace único y especial, sobresaliendo con su ya conocido sabor arriba. Todos los detalles de sabor y aroma están en el origen genético del grano, que se logra con el correcto tratamiento post-cosecha, sumado a condiciones naturales de suelo, clima, temperatura, luminosidad que convergen en un solo punto, en un solo territorio, en el mágico y maravilloso Ecuador situado en la mitad del mundo.

Aquellos países que no son productores pero degustan de dicho producto se enfocaron más en su transformación que en su producción debido a que ciertos factores climáticos no permiten cultivar y es aquí donde se origina en su gran mayoría la fabricación de productos terminados o semielaborados (pasta de cacao, cacao en polvo, manteca de cacao, chocolate etc.). Pero a pesar de ello existen ciertos países productores tales como Ghana, Costa de Marfil, Brasil y Nigeria que han optado desde hace algunos años por tostar y triturar de manera local su producción con tal de obtener un valor adicional por su producto en la exportación. Su importancia en la economía convierte al cacao, como uno de los principales productos más exportado por el Ecuador, dentro de las exportaciones no petroleras, después del banano, pescados, rosas y demás formas de oro para uso no monetario.

Ecuador ocupa el séptimo lugar como país productor mundial de Cacao (PPMC), no obstante en el mercado mundial de cacao fino y de aroma es el primero con más del 70% de la producción global, seguido de Indonesia con un 10%. (Pro Ecuador, 2013) Debido a la inestabilidad de los precios del barril del petróleo la actividad cacaotera del país se está convirtiendo en uno de los pilares fundamentales para los negocios de exportación. En el país

existen muchos intermediarios y exportadores de cacao en grano que realizan sus operaciones con el cacao en su forma natural sin darle ningún tipo de transformación, realmente son muy pocos los que procesan para obtener derivados del cacao.

Hoy en día los semielaborados de cacao fino de aroma, tienen una alta demanda ya sea en el mercado nacional e internacional gracias a sus exquisitas tonalidades de aroma y sabor, es por esa razón que se ha desarrollado la implementación de una planta procesadora de pasta de cacao fino de aroma la cual nos permitirá obtener un desarrollo industrial y comercial. Al implementar la planta procesadora se generará fuentes de trabajo a todos los involucrados en la cadena productiva y de valor, además que se obtendrá una pasta de cacao de excelente calidad y por ende los rendimientos y la utilidad serán mayores.

El plan de negocios también tiene como fundamento el progreso de una cultura de instrucción y preparación donde tanto productores, comercializadores y consumidores sepan que el procesamiento de la pasta de cacao fino de aroma no es un procedimiento sencillo y por ello se requiere de incentivos promocionando mejores precios para estimular así a la producción de cacao fino de aroma, promover al cambio de la matriz productiva de este sector en nuestro país para fomentar al desarrollo agrícola e industrial con la aplicación de comercio justo, donde tanto el precio y el peso sean lo más exactos posibles para el desarrollo del proceso productivo.

Objetivo general.

Elaborar un plan de negocios para industrializar y comercializar pasta de cacao fino de aroma, con estándares de calidad internacional.

Objetivos específicos.

1. Organizar los fundamentos teóricos y metodológicos que sirvan de sustento científico para este proyecto.
2. Determinar el estado actual de la problemática.
3. Elaborar una propuesta de solución a la problemática que se aborda.
4. Validar la propuesta de solución planteada.

Marco teórico

Historia y origen del cacao

La historia del cacao es realmente dulce, pero a la vez es un reflejo de la historia universal de la época en que los españoles descubrieron el nuevo mundo. Los arbustos y árboles de cacao, desconocidos durante mucho tiempo en el Viejo Mundo, mecían sus anchas copas a la sombra de ramajes más altos y desde el principio de la creación ofrecían todo a la vez; flores, hojas y frutos. En el siglo XVIII el naturalista Sueco Carl Von Linneo designó a este árbol del Paraíso, siempre verde, con el nombre de Teobroma, “alimento de los dioses”. A lo largo de más de mil años los indígenas vinieron señalando en sus cuentos que los Dioses eran los únicos que merecían disfrutar de sus frutos.

Las semillas del fruto de un árbol tropical son las que originan al cacao, planta que requiere de abundante agua en la tierra; su nombre científico Theobroma cacao, es originario de las selvas tropicales de Centro y Suramérica, antes de su expansión y exportación mundial. Su origen exacto, determinado por estudios genéticos, parece estar ubicado en la Amazonia brasilera.

El cacao ha sido consumido desde hace varios cientos de años por indígenas centro y suramericanos; los arqueólogos han encontrado los primeros consumidores de cacao hace unos

cuatro mil años al igual que con muchos otros productos alimenticios o drogas enteógenas, el hombre observó a los animales comiendo ávidamente de la pulpa de las mazorcas de cacao e imitándolos, probó la fruta. Luego, más familiarizado, con los años conoció las virtudes de la semilla, la molió, la probó y se inventó el chocolate, de sabor ligeramente amargo y propiedades energizantes; los mayas bautizaron a este polvo de cacao mezclado con agua como chocol-haa (amarga agua) por los mayas, o chocolatl (por los aztecas). Dichos granos de cacao, que una vez maduros se recogen de la pulpa de los frutos secos ya reventados, recibieron el nombre de “cacao del sol”. Triturados en el mortero tienen un sabor áspero (Ramírez, 2010).

Ilustración 1. Historia del cacao.



Fuente: Caosol, 2014.

Autor: Caosol, 2014.

El primer europeo en descubrir los granos de cacao fue Cristóbal Colón, al llegar a lo que hoy es Nicaragua durante su cuarto viaje. Más de un milenio antes del Descubrimiento de América, las culturas Toltecas, Mayas y Aztecas ya lo cultivaban. Usaban el cacao como moneda, y para preparar una bebida deliciosa, el XOCOLAT, como descubría Hernán Cortés,

cuando Moctezuma II organizaba banquetes en su honor. Pero por su sabor amargo, tardó casi un siglo en ser introducido en Europa y empleado para hacer una bebida.

Dominado por España, el negocio del cacao fue rentable a mediados del siglo XVI, lo que potenció el cultivo en lo que hoy es la costa ecuatoriana. En 1600 habían ya pequeñas siembras a orillas del río Guayas. Este cacao tenía una fama especial por su calidad y aroma floral típico, proveniente de la variedad autóctona que hoy llamamos Aroma Nacional o Sabor Arriba. En 1789, la Cédula Real obtiene la facultad de exportar el cacao desde Guayaquil, en lugar del Callao. (Anecacao, 2013)

Genéticamente el cacao se divide en tres grandes grupos: Los Criollos, que dominaron el mercado hasta mediados del siglo XVIII, en la actualidad existen muy pocos árboles criollos puros; los Forasteros, que es un amplio grupo que contiene variedades cultivadas, semi-silvestres y silvestres, entre las cuales el Amelonado es la variedad más cultivada. Grandes áreas de tierra de Brasil y África Occidental están cultivadas de esa variedad. Dentro de dicho grupo existen las variedades: Común en Brasil, Amelonado de África Occidental, el Matinal o Ceylán de Costa Rica y México y el Arriba o Cacao Nacional de Ecuador. Los Trinitarios, que son considerados como Forasteros, son una mezcla de los Criollos y Forasteros. Dicha variedad fue cultivada en Trinidad y esparcida a Venezuela hasta llegar a Ecuador, Camerún, Samoa, Sri Lanka, Java y Papúa Nueva Guinea.

A través del mercado mundial es reconocido dos grandes variedades: cacao “fino o de aroma” y el cacao “al granel” o “común”. Generalmente, el cacao fino o de aroma es producido por árboles de cacao de variedad Criollo o Trinitario, mientras que el cacao al granel provienen de la variedad de árbol Forastero. Existen excepciones, por ejemplo en Ecuador los árboles de cacao nacional, considerados de variedad Forastero, producen cacao fino o de aroma. Otra excepción en Camerún el cacao producido por árboles de variedad Trinitario es considerado

cacao común. El 94% de la producción mundial anual es cacao al granel, el cual se produce en su mayor parte en el África, Asia y Brasil. El restante 6%, corresponde a cacao fino o de aroma, cuyas características distintivas de aroma y sabor son buscadas principalmente por los fabricantes de chocolates de alta calidad

En el caso de nuestro país existe una variedad que es única y ha sido reconocida como “NACIONAL”, el cual se lo reconoce por tener una fermentación muy corta y dar un chocolate suave de buen sabor y aroma, por lo que es reconocido a nivel mundial con la clasificación fino o de aroma. Así mismo, desde el siglo XIX el cacao era cultivado en zonas de la cuenca alta de los ríos Daule y Babahoyo, los cuales forman el Río Guayas y era transportado hasta el puerto de Guayaquil para su exportación, razón por la cual se le dio el nombre de “cacao arriba”. Se siembra a una altitud máxima de 1 200 m sobre el nivel del mar, como se estableció en la denominación de origen, para obtener la certificación de cacao arriba en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

En las primeras décadas del siglo XIX, más del 50% de la producción de cacao se encontraba en Venezuela. En la década de 1820, los portugueses introducen la pepa de oro en Ghana y otros países del centro de África. En ese entonces, la tercera parte de la producción mundial de cacao era consumida por los españoles. Durante el mismo siglo, se empieza a extender el cultivo en Brasil. A finales del siglo XIX, los suizos producen el primer chocolate en leche. Los chocolates suizos conquistan cantidades de premios en festivales internacionales, dando origen a la industria que conocemos hoy en día. Quirola (2011) informa que en el siglo XX en Ecuador se introdujo la tecnificación de los cultivos, la producción de cacao ecuatoriano en esta etapa llegó hasta 33 000 Toneladas Métricas en 1960.

En esa década se produce un nuevo incremento de áreas de siembra en base a repartición de tierras baldías y de haciendas improductivas por la Reforma Agraria emprendida por el

gobierno, lo cual en los años sucesivos produce niveles de producción crecientes, hasta estabilizarse al final de la década de los 80 con producciones que fluctúan alrededor de las 80 000 TM por año en promedio hasta la presente, en un área aproximada de 360 000 hectáreas.

Antecedentes y características generales del cacao fino de aroma y su derivado la pasta de cacao.

Desde la época de la independencia de Ecuador, ya existían muchas familias adineradas dedicadas a la producción de cacao, en haciendas denominadas “Grandes Cacaos”, la mayoría ubicadas en Vinces y otros cantones de Los Ríos. La Asociación de Exportadores de Cacao, Anecacao, informa que la producción de este producto en el Ecuador se duplicó en 1880 (15.000 TM). Durante la década de 1890, Ecuador se convierte en el principal exportador mundial de cacao, dinamizando la economía del país, y gracias a ello se crearon los primeros bancos del país.

La década de 1920 fue negativa para el sector, ya que aparecieron y se expandieron enfermedades como la Monilla y Escoba de la Bruja, que causaron la reducción de la producción al 30%. Agravando la crisis, la falta de medios de transporte y mercados internacionales como consecuencias de la Primera Guerra Mundial, el cacao y la economía ecuatoriana se sumergió en un periodo de depresión e inestabilidad.

Ilustración 2. Cacao ecuatoriano en busca de nuevos mercados



Fuente: Diario La Hora, 2014.

Autor: Diario La Hora, 2014.

En la actualidad la mayor parte del cacao ecuatoriano corresponde a una mezcla del cacao Nacional, Trinitario y Forastero, la cantidad de cacao tipo Nacional puro es cada día menor y puede desaparecer poco a poco debido a que las plantaciones existentes son muy viejas, poco productivas y los agricultores podrían preferir producir otros cultivos más remunerativos. El cacao es conocido en Ecuador como la “pepa de oro”, que dominó por varios siglos la generación de divisas para el país, antes del *boom* petróleo, dando lugar al apareamiento de los primeros capitales y desarrollando sectores importantes como la banca, industria y el comercio.

El cacao es uno de los más significativos símbolos del país. Durante casi un siglo, el orden socioeconómico ecuatoriano se desarrollaba en gran medida alrededor del mercado internacional del cacao. La ICCO informa que Ecuador posee una gran superioridad en este producto, más del 63% de la producción mundial de Cacao Fino y de Aroma se encuentra en nuestras tierras, convirtiéndonos en el mayor productor de cacao de aroma del mundo. Por ello se ha generado un prestigio importante, favorable, destacable, indispensable y representativo para el país. Este tipo de cacao, tiene características individuales distintivas, de toques florales,

frutales, nueces, almendras, especias que lo hace único y especial, sobresaliendo con su ya conocido SABOR ARRIBA.

Ilustración 3. Planta de cacao fino de aroma



Fuente: Diario La Hora, 2015.

Autor: Diario La Hora, 2015.

Tales detalles de sabor y aroma están en el origen genético del grano, que se logra con el correcto tratamiento post-cosecha, sumado a condiciones naturales de suelo, clima, temperatura, luminosidad que convergen en un solo punto, en un solo territorio, en el mágico y maravilloso Ecuador situado en la mitad del mundo. El Cacao Nacional Arriba, conocido también como la pepa de oro, es procesado industrialmente para obtener semielaborados con las mismas virtudes de exquisitas tonalidades de aroma y sabor únicos del cacao ecuatoriano, y de alta calidad como: Licor, manteca, torta y polvo de cacao, con los que se logra un producto final exquisito; desde la chocolatería más fina y gourmet, los más apetecidos platos en artes culinarias, bebidas frías y

calientes y muchas otras delicias combinadas que son un deleite absoluto para el paladar, hasta productos de belleza y que son de grandes beneficios confirmados para la salud humana.

Pasta de cacao.

El Licor de cacao es una pasta fluida que se obtiene de los granos de cacao a partir de un proceso de tostado y molienda. Este es utilizado como materia prima en la producción de chocolates, productos gourmet, productos de belleza y de algunas bebidas alcohólicas. La pasta de cacao al ser sometida al proceso de prensado, puede convertirse en manteca que por lo general se los utiliza en cosméticos y productos farmacéuticos, también está la torta que es la fase sólida de la pasta y por último la torta puede ser pulverizada y convertirse en polvo de cacao la es utilizada mayormente en la elaboración de bebidas de chocolate. La masa de cacao está elaborada a partir de granos o habas de cacao de origen único conservando su sabor y aroma intenso.

Ilustración 4. Pasta de cacao sin refinar



Fuente: www.chocostory.com, 2015.

Autor: www.chocostory.com, 2015.

El cacao fino y de aroma tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los fabricantes de chocolate. Representa únicamente 5% de la producción mundial de cacao. Ecuador, por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el productor por excelencia de Cacao Arriba fino y de aroma (63% de la producción mundial) proveniente de la variedad Nacional cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el mercado internacional. Ese tipo de grano es utilizado en todos los chocolates refinados. Sin embargo, los que muchos no saben que el chocolate fino se distingue por su pureza, específicamente, el sabor y fragancia que el cacao tiene. Éste es el tipo de cacao que promueve Anecacao.

Del total de la exportación ecuatoriana se estima que un 20% es cacao fino de aroma mientras que el restante 80% pertenece a otras variedades como el CCN51. Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina en dicho campo, seguido de lejos por Venezuela, Panamá y México, que son países que poco a poco han incrementado su participación en el mercado mundial del cacao fino en grano (Anecacao, 2013).

Las exportaciones de cacao y derivados han presentado una tasa de crecimiento promedio anual desde el 2008 hasta el 2012 de casi un 7%. El cacao en grano crudo tuvo una participación al 2012 de 69% con un crecimiento promedio anual de 12%, seguido de bombones, caramelos, confites y pastillas con un 6% de participación, cacao en polvo sin azúcar tuvo una participación de 6% con una tasa de crecimiento promedio anual de 49%, los demás chocolates y preparaciones tuvieron una participación en las exportaciones del sector del 2012 del 5% con una tasa de crecimiento de 152%, la pasta de cacao tuvo una participación de 4% pero las exportaciones del producto han disminuido al igual que la manteca de cacao y los chicles y demás gomas de mascar; la pasta de cacao pese a tener una menor participación en las exportaciones del 2012 de un 1% ha tenido un crecimiento muy considerable en el período analizado de 119% al igual de la manteca de cacao (con un índice de acidez expresado en ácido

oleico inferior o igual a 1%) de 116% con una participación de 1%. (Banco Central del Ecuador, 2013)

Los principales países de destino del cacao y sus elaborados en participación al 2012 son Estados Unidos, Holanda, Malasia, Alemania, México, Brasil, Colombia, china entre otros con una participación menor al 3 %. Según fuentes de información relacionadas con la medicina el consumo de chocolate está relacionado y asociado con una serie de beneficios para la salud. Varios estudios demuestran que el cacao ayuda a disminuir la presión arterial y previene enfermedades cardiacas ya que este producto contiene flavonoides que son poderosos antioxidantes. De igual manera, tiene otros buenos beneficios los cuales son estimulador cerebral, anticancerígeno, antitumorigeno, e incluso se lo relaciona con efectos afrodisiacos. Además se ha comprobado que el cacao induce a la producción de endorfinas, las cuales producen bienestar y felicidad.

Cuando nos referimos al cacao fino de aroma, hablamos de un producto con una riqueza social única ya que en nuestro país alrededor de 100 000 familias lo cultivan. Casi un 95% de estos cultivos son administrados y levantados por pequeños productores con propiedades menores a las 10 hectáreas. Con su esfuerzo diario han logrado que Ecuador se mantenga como el primer productor de cacao fino del mundo, aproximadamente con el 62% del volumen global. Es por tal motivo el interés y la gran importancia que se debe dar para poder demostrar nuestra cultura y el emblemático producto como patrimonio nacional.

Hipótesis

Con la elaboración del plan de negocios para industrializar y comercializar pasta de cacao fino de aroma, se aportará a tener un horizonte claro de la viabilidad de promocionar el desarrollo del sector cacaotero en el cantón Quinindé y en toda la provincia de Esmeraldas.

La metodología de la investigación

En el presente plan de negocios se realizará una investigación cualitativa de todas las deficiencias y de los inconvenientes que ocurren en el sector cacaotero del cantón Quinindé, el método de investigación que se va a emplear para el desarrollo del presente proyecto será el exploratorio, utilizando datos e información de fuentes secundarias existentes, y complementando la investigación exploratoria con entrevistas a agricultores y representantes de empresas exportadoras de cacao en grano y elaborados.

Además como base y complemento para la realización de este proyecto, se utilizará dos tipos de métodos teóricos:

- **Análisis- síntesis:** para elaborar el presente plan de negocios, se debe tomar la información de varias fuentes bibliográficas, para luego analizar y sintetizar toda la información recopilada y de eso extraer los datos más representativos y relevantes para el tema escogido.
- **Inducción-Deducción:** A partir de la información particular que se obtiene para el proyecto, se pasa a lo general, de esta manera se realiza la inducción, así como la deducción se pasa de lo general a lo particular, para generar una mejor idea de la realidad del caso del presente proyecto.

Tipos de estudio

El estudio se realizará de dos maneras:

Primero se hará un estudio exploratorio, en la cual se pretende recopilar la información de los acontecimientos que han causado más impacto a cerca de la producción, procesamiento y exportación de cacao y sus derivados.

Segundo se realizará una práctica de carácter descriptivo, que pretende dar el análisis de generar valor agregado al cacao.

Fuentes de información

A continuación se detallarán las fuentes primarias para el objeto de la investigación:

- Contacto con la “Cooperativa 10 de Agosto” asociación de productores de cacao fino de aroma del recinto Nuevo Azuay, en la parroquia La Unión del cantón Quinindé.
- Contacto con la asociación de productores de cacao fino de aroma de la zona norte de Esmeraldas.
- Entrevista a los representantes de Pro Ecuador
- Entrevista con agentes de la CORPEI, que provean de mayor información acerca de los últimos estudios del cacao
- Entrevista con los representantes de la fundación MCCH EN Esmeraldas
- Entrevista con representantes de la compañía Nestlé que puedan facilitar sobre información de los procesos de elaboración de pasta de cacao.

Por otra parte las fuentes secundarias que se utilizarán serán las siguientes:

- Libros representativos del cacao como lo es “Cultivo y exportación del cacao”.
- El internet una herramienta de búsqueda global en la que se puede obtener información puntual y actual sobre el cacao.
- Datos estadísticos sobre las evoluciones del cacao y derivados en especial de la pasta de cacao a través de los años así como sus pronósticos a futuros.

Capítulo I

Estudio e Investigación de Mercado de la Pasta de Cacao

Descripción del Mercado.

El mercado del cacao y de sus derivados en especial de la pasta de cacao es un nicho que en la actualidad muy pocos lo conocen o más bien muy pocas empresas lo han explorado con el objetivo de querer explotarlo al máximo y obtener una buena diferenciación del producto en relación al resto de los individuos que intervienen en este entorno.

El cacao en Ecuador es comercializado de manera tradicional tanto del agricultor o productor como del comerciante, el agricultor una vez que cosecha su cacao lo seca y luego lo vende al comerciante ya sea en asociaciones o de manera particular, luego el comerciante le da los toques finales en el secado para obtener granos del 0% de humedad, o a su vez lo más seco posible para luego comercializarlo a las fábricas o exportadoras las cuales lo exportan en granos por lo general en sacos de yute o cabuya, este producto va para el mercado internacional como materia prima, sin haber sufrido algún cambio o sin haberle agregado valor.

Por lo general los precios de la pasta de cacao son establecidos por la bolsa de Nueva York y por la bolsa de Londres que son los dos mercados que se dedican a la comercialización de futuros. Los precios también pueden estar relacionados con la calidad del producto y sus respectivas certificaciones que además de volverlo atractivo al producto le dan un *plus* en premios económicos.

Estructura de mercado.

Hoy en día en la provincia de Esmeraldas no se cuenta con empresas, instituciones y mucho menos con organizaciones que se dediquen a procesar pasta de cacao fino de aroma, esta provincia cuenta con productores de cacao nacional con alto nivel de calidad que se dedican a

comercializar sus productos en estado natural. Teniendo una perspectiva bastante amplia se puede observar un horizonte en el cual los productores de cacao de la provincia verde del país trabajan independientemente y venden sus productos o cosechas a comerciantes o a los centros de acopio más cercanos de su zona.

Análisis del mercado.

La industrialización del cacao actualmente tiene un gran potencial, debido a que pocas empresas en Ecuador se dedican a dicha actividad y mucho menos al procesar cacao nacional o fino de aroma. El regreso del resplandor de la ‘pepa de oro’ obedece también a los buenos precios que se pagan en el mercado internacional. Durante el 2012, el precio promedio por tonelada fue de \$2 392, en el 2013 fue de \$2 439, en el 2014 fue de \$2 523 y en lo que va del 2015 subió a \$2 726, según datos de *Inside Future*, en el mercado de Nueva York en la calidad ASE.

Iván Ontaneda, presidente de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao de Ecuador (Anecacao), informa que con tal panorama el sector no solo busca ascender posiciones en la lista de exportación de productos no petroleros de Ecuador (ahora ocupa el quinto), sino que gracias a un acuerdo comercial también quiere abrirse mercado en Europa, en el área de la chocolatería fina, destinó del 60% de las exportaciones del gremio “Nuestro nicho es el de la chocolatería fina. El consumidor europeo demanda el chocolate negro o *dark*”, dice. Antonio Rúaless, director ejecutivo del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador, coincide con Ontaneda. Él cree que hay un buen escenario para la chocolatería. “En los semielaborados (polvo, manteca y pasta de cacao) y en los chocolates hemos tenido un crecimiento anual 14,72%”. (El Comercio, 2012)

Por lo que se espera un ambiente favorable para el procesamiento de cacao ya que mediante acuerdos que favorezcan ambas partes se puede incursionar en la industrialización del cacao con aspiraciones a un crecimiento prolongado constantemente debido al incremento de la demanda local e internacional del cacao y sus derivados.

Producción de cacao fino de aroma en la Provincia de Esmeraldas.

Situada en el Pacífico, Esmeraldas es una de las provincias más turísticas del país. Alberga varios centros turísticos, uno de ellos es Atacames. Para algunos, las playas de Atacames son un verdadero paraíso, situadas entre los cerros y las montañas que predominan en el paisaje ecuatoriano. En esa provincia se produce uno de los cacaos más fino del mundo, denominado Fino de Aroma. El cacao de este tipo sólo crece en Esmeraldas, en Manabí (provincia al sur de Esmeraldas) y en partes de Perú. Las mazorcas de una finca cacaotera en Esmeraldas, por ejemplo, son más pequeñas que las que se encuentran en Sulawesi o Flores en Indonesia, al igual que las pepas dentro de las mazorcas. Además su sabor es más dulce. Único es justamente este tipo de cacao especial, el que florece en las parcelas de cacaoteras de Esmeraldas.

La producción de dicha variedad de cacao en la Provincia de Esmeraldas es de entre 2.5 a 3 toneladas al año de cacao seco por hectárea, aunque existen variaciones en la producción, disminuyendo su capacidad debido al incremento de enfermedades del cultivo que en ocasiones se torna difícil su mantenimiento y cuidado. En Esmeraldas no se conoce con exactitud la superficie cultivada de cacao nacional, pero se han creado organizaciones, asociaciones y cooperativas de gremios productores de cacao fino de aroma, que actualmente tienen sembradas alrededor de unas 1250 Ha con un rendimiento promedio de 45qq cada una. La mayor parte de producción está diversificada en pequeños huertos o en pequeñas fincas de un máximo de 3

hectáreas promedio por familia, se estima que en toda la provincia verde de Esmeraldas existan más de 16 000 fincas cacaoteras.

Mercado Internacional del Cacao y sus Elaborados

Exportaciones ecuatorianas de cacao y sus derivados.

Los principales países de destino de las exportaciones de cacao y elaborados son: Estados Unidos con una participación al 2012 de 26%, Holanda con una participación de 10%, Malasia con una participación de 9% y un crecimiento en el período analizado de 407%, México con una participación de 8% y una tasa promedio anual de crecimiento de 8%, Alemania con participación de 8% y un crecimiento promedio de 10%, Brasil con participación de 7% y crecimiento promedio anual de 40%, Colombia con una disminución en las exportaciones en los últimos años y con una participación en el 2012 de 5%, China con crecimiento anual promedio de 227% y una participación de 3%, España con un crecimiento anual promedio de 39% y una participación de 3%, entre otros (Pro Ecuador, 2013).

En la siguiente ilustración se detalla las exportaciones de cacao y sus derivados:

Ilustración 5. Destinos de las exportaciones de cacao y elaborados

PRINCIPALES PAISES DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CACAO Y ELABORADOS								
Miles USD FOB								
PAIS	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA (2008 2012)	%Participación (2012)
ESTADOS UNIDOS	114,997	175,399	88,729	232,555	129,936	52,625	3.10%	26.16%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	48,140	68,153	92,832	67,402	47,867	20,321	-0.14%	9.64%
MALASIA	64	460	1,201	0	42,197	27,916	407.47%	8.50%
MEXICO	29,667	26,236	54,145	54,715	40,762	18,699	8.27%	8.21%
ALEMANIA	25,485	45,836	38,860	71,243	37,445	21,120	10.10%	7.54%
BRASIL	8,674	7,999	9,628	23,646	33,449	14,618	40.13%	6.74%
COLOMBIA	30,822	22,777	34,605	34,419	22,604	6,084	-7.46%	4.55%
CHINA	140	56	93	5,685	15,971	2,288	227.08%	3.22%
ESPANA	4,128	4,497	10,744	12,104	15,339	3,219	38.84%	3.09%
PERU	12,678	6,574	8,600	8,938	14,689	4,239	3.75%	2.96%
ARGENTINA	6,271	7,934	7,625	13,854	14,647	3,334	23.62%	2.95%
CHILE	6,797	8,371	14,435	17,605	13,937	4,704	19.66%	2.81%
JAPON	10,435	12,017	13,770	15,190	12,237	3,523	4.06%	2.46%
CANADA	1,330	928	229	248	9,397	7,605	63.05%	1.89%
ITALIA	13,532	12,910	13,059	10,695	9,352	5,270	-8.82%	1.88%
BELGICA	6,979	17,088	41,319	25,426	7,474	3,302	1.73%	1.50%
VENEZUELA	1,022	1,121	3,350	13,155	7,310	1,100	63.52%	1.47%
OTROS	26,373	21,439	31,622	25,831	22,013	10,732	-4.42%	4.43%
TOTAL	347,536	439,793	464,845	632,710	496,627	210,699	9.33%	100.00%

Fuente: Pro Ecuador, 2014.

Autor: Banco Central del Ecuador, 2014.

Exportaciones por Producto

Las exportaciones de cacao y derivados han presentado una tasa de crecimiento promedio anual desde el 2008 hasta el 2012 de casi un 7%. El cacao en grano tuvo una participación al 2012 de 69% con un crecimiento promedio anual de 12%, seguido de bombones, caramelos, confites y pastillas con un 6% de participación, cacao en polvo sin azúcar tuvo una participación de 6% con una tasa de crecimiento promedio anual de 49%, los demás chocolates y preparaciones tuvieron una participación en las exportaciones del sector del 2012 del 5% con una tasa de crecimiento de 152%, la pasta de cacao tuvo una participación de 4% pero las

exportaciones de este producto han disminuido al igual que la manteca de cacao y los chicles y demás gomas de mascar; la pasta de cacao pese a tener una menor participación en las exportaciones del 2012 de un 1% ha tenido un crecimiento muy considerable en el período analizado de 119% al igual de la manteca de cacao (con un índice de acidez expresado en ácido oleico inferior o igual a 1%) de 116% con un participación de 1% (Banco Central del Ecuador, 2012).

Como se puede apreciar en lo antes indicado de acuerdo a las cifras reportadas en el informe elaborado por Pro Ecuador con información del Banco Central del Ecuador, donde se ve una mejora en la participación mundial de la pasta de cacao ya que se obtuvo un crecimiento considerable en más del 100% lo cual nos indica que existe un mercado internacional el cual está muy interesado en la pasta de cacao más una si es fino de aroma.

En la siguiente ilustración se detalla los datos antes indicado:

Ilustración 6. Exportaciones ecuatorianas de cacao y elaborados

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CACAO Y ELABORADOS									
Miles USD FOB									
PARTIDA	DESCRIPCION	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA (2008 2012)	%Participación (2012)
1801.00.19.00	CACAO EN GRANO CRUDO, LOS DEMAS EXCEPTO PARA SIEMBRA	216,457	342,633	349,920	473,303	345,122	158,031	12.37%	69.49%
1704.90.10.00	BOMBONES, CARAMELOS, CONFITES Y PASTILLAS	30,927	21,747	23,738	29,549	29,588	12,090	-1.10%	5.96%
1805.00.00.00	CACAO EN POLVO SIN ADICIÓN DE AZÚCAR NI OTRO EDULCORANTE.	5,966	7,495	18,911	31,562	29,417	6,878	49.01%	5.92%
	LOS DEMAS CHOCOLATES Y PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO	600	532	1,644	15,534	24,105	7,887	151.78%	4.85%
1806.90.00.00	ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO	600	532	1,644	15,534	24,105	7,887	151.78%	4.85%
1803.10.00.00	PASTA DE CACAO SIN DESGRASAR	29,074	18,990	18,335	30,040	20,122	9,027	-8.79%	4.05%
1804.00.12.00	MANTECA DE CACAO CON UN ÍNDICE DE ACIDEZ EXPRESADO EN ÁCIDO OLEICO ENTRE 1% Y 1.65%	31,231	26,238	28,084	25,501	17,681	6,381	-13.26%	3.56%
1704.10.10.00	CHICLES Y DEMAS GOMAS DE MASCAR RECUBIERTOS DE AZÚCAR	23,437	13,559	12,851	11,706	10,599	3,551	-18.00%	2.13%
1803.20.00.00	PASTA DE CACAO DESGRASADA TOTAL O PARCIALMENTE	303	793	2,967	3,104	6,986	1,114	119.05%	1.41%
1804.00.11.00	MANTECA DE CACAO CON UN ÍNDICE DE ACIDEZ EXPRESADO EN ÁCIDO OLEICO INFERIOR O IGUAL A 1%	264	6	0	2,224	5,695	1,129	115.61%	1.15%
1704.10.90.00	CHICLES Y DEMAS GOMAS DE MASCAR, EXCEPTO RECUBIERTOS DE AZÚCAR	4,502	3,741	4,518	5,737	4,088	1,298	-2.38%	0.82%
1806.31.90.00	LOS DEMAS CHOCOLATE Y PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO, EN BLOQUES, TABLETAS O BARRAS, RELLENOS, LOS DEMAS	1,666	1,219	1,208	1,161	919	0	-13.83%	0.19%
1806.32.00.00	LOS DEMAS CHOCOLATE Y PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO, EN BLOQUES, TABLETAS O BARRAS, SIN RELLENAR	1,392	1,154	1,006	1,324	903	129	-10.26%	0.18%
1802.00.00.00	CÁSCARA, PELICULAS Y DEMAS RESIDUOS DE CACAO.	183	332	210	289	448	196	25.10%	0.09%
1804.00.20.00	GRASA Y ACEITE DE CACAO	277	237	224	223	290	216	1.20%	0.06%
1806.20.90.00	LAS DEMAS PREPARACIONES, EN BLOQUES TABLETAS O BARRAS CON PESO SUPERIOR A 2 KG O EN FORMA LÍQUIDA, PASTOSA O EN POLVO, GRÁNULOS O FORMAS SIMILARES, EN RECIPIENTES O ENVASES INMEDIATOS CON UN CONTENIDO SUPERIOR A 2 KG, LOS DEMAS	535	503	178	339	197	82	-22.14%	0.04%
1704.90.90.00	LOS DEMAS ARTÍCULOS DE CONFITERIA SIN CACAO, EXCEPTO CHICLES Y GOMAS DE MASCAR	421	415	527	442	195	47	-17.48%	0.04%
1801.00.20.00	CACAO EN GRANO, TOSTADO	30	15	280	267	95	2,335	33.91%	0.02%
1801.00.11.00	CACAO EN GRANO CRUDO PARA SIEMBRA	25	0	0	303	89	34	37.96%	0.02%
1805.10.00.00	CACAO EN POLVO CON ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE	153	132	46	65	65	92	-19.36%	0.01%
1806.31.10.00	LOS DEMAS CHOCOLATE Y PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO, EN BLOQUES, TABLETAS O BARRAS, RELLENOS, SIN ADICIÓN DE AZÚCAR, NI OTROS EDULCORANTES	54	11	0	13	19	0	-22.96%	0.00%
1806.20.10.00	LAS DEMAS PREPARACIONES, EN BLOQUES TABLETAS O BARRAS CON PESO SUPERIOR A 2 KG O EN FORMA LÍQUIDA, PASTOSA O EN POLVO, GRÁNULOS O FORMAS SIMILARES, EN RECIPIENTES O ENVASES INMEDIATOS CON UN CONTENIDO SUPERIOR A 2 KG, SIN ADICIÓN DE AZÚCAR, NI OTROS EDULCORANTES	41	40	198	22	5	2	-40.64%	0.00%
1806.31.00.00	LOS DEMAS, EN BLOQUES, TABLETAS O BARRAS, RELLENOS	0	0	0	0	0	180	-	0.00%
1804.00.13.00	MANTECA DE CACAO CON UN ÍNDICE DE ACIDEZ EXPRESADO EN ÁCIDO OLEICO SUPERIOR A 1.65%	0	1	0	0	0	0	-	0.00%
	TOTAL	347,536	439,793	464,845	632,710	496,627	210,699	6.74%	100.00%

Fuente: Pro Ecuador, 2014.

Autor: Banco Central del Ecuador, 2014.

La ilustración obtenida de los datos estadísticos del Banco Central del Ecuador sobre las exportaciones por productos y con sus respectivas partidas arancelarias, se puede apreciar que la

pasta de cacao no desgrasada tiene una participación del 4,05% de las exportaciones de cacao y derivados o elaborados, con tendencia a un incremento constante y prolongado como se muestra en la siguiente ilustración, que detalla datos hasta abril del 2013 con una participación de la pasta de cacao del 4% y se estima que a finales del año 2013 la participación sea como mínima del 6%.

Ilustración 7. Participación porcentual de la pasta de cacao

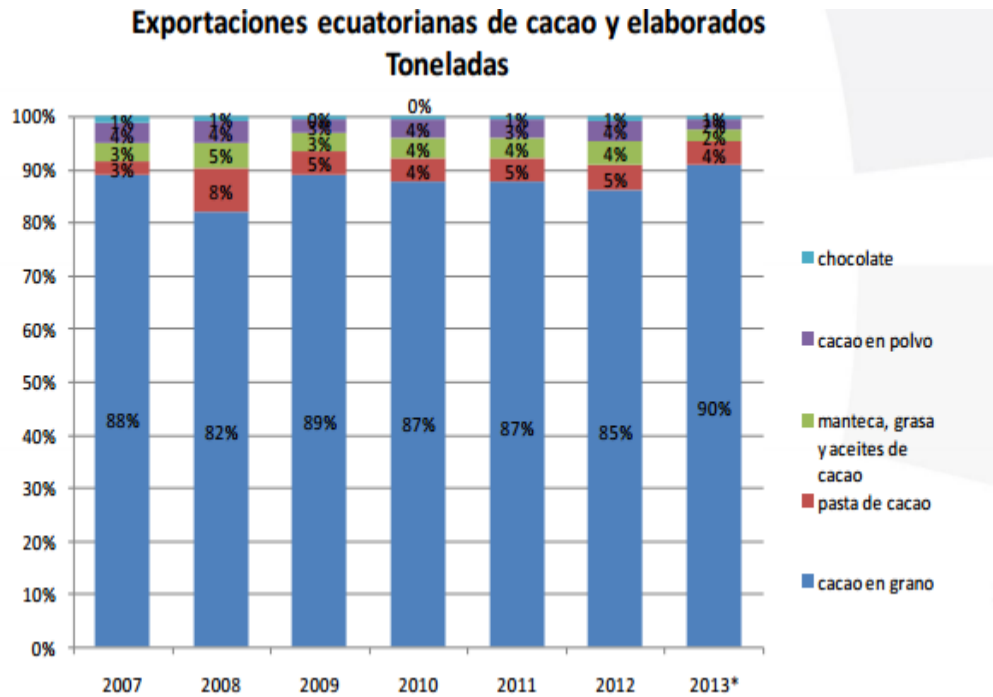
EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CACAO Y ELABORADOS									
Miles USD									
DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA 2007-2012	Part. 2012
cacao en grano	197,283	216,511	342,648	350,199	473,873	346,191	141,887	11.90%	76.38%
pasta de cacao	8,996	29,377	19,784	21,302	33,144	27,216	8,853	24.78%	6.00%
chocolate	5,092	4,440	3,591	4,280	18,459	26,212	6,485	38.78%	5.78%
manteca, grasa y aceites	17,840	31,771	26,481	28,308	27,949	23,729	6,127	5.87%	5.24%
cacao en polvo	8,220	5,966	7,495	18,911	31,562	29,456	5,787	29.08%	6.50%
casaca, pelculas y demas	50	183	332	210	289	448	166	54.81%	0.10%
TOTALES:	237,481	288,248	400,331	423,211	585,276	453,252	169,305	13.80%	100.00%
TONELADAS									
DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	TCPA 2007-2012	Part. 2012
cacao en grano	83,068	86,372	126,969	116,318	158,544	147,329	65,125	12.14%	32.50%
pasta de cacao	2,444	8,784	6,632	5,795	8,419	8,209	3,106	27.42%	1.81%
manteca, grasa y aceites	3,188	5,013	4,794	5,322	6,579	7,672	1,686	19.20%	1.69%
cacao en polvo	3,574	4,302	3,812	4,679	6,312	6,519	1,425	12.77%	1.44%
chocolate	1,225	910	685	634	1,300	1,530	370	4.55%	0.34%
casaca, pelculas y demas	378	506	412	308	684	1,247	291	26.94%	0.28%
TOTALES:	93,878	105,888	143,305	133,056	181,838	172,506	72,002	12.94%	38.06%

Fuente: Pro Ecuador, 2014.

Autor: Banco Central del Ecuador, 2014.

Mientras que en la siguiente ilustración se puede observar los datos estadísticos ya tabulados de las exportaciones de cacao y de sus derivados con sus respectivos valores y participaciones en el mercado internacional. En el período que abarca desde el 2007 hasta el 2013. La tabla ofrece los datos en miles de dólares y en toneladas. Además, se muestra el porcentaje de cada una de las variedades en el 2012.

Ilustración 8. Participación porcentual de cada derivado de cacao



Fuente: Dirección de Inteligencia Comercial y Promociones, PROECUADOR, 2014.

Autor: Banco Central del Ecuador, 2014.

Mercado potencial.

En Ecuador existe un mercado potencial en el consumo y utilización de la pasta de cacao fino de aroma ya que son muy pocas las empresas que se dedican a procesar este tipo de cacao, porque para ellos se les dificulta conseguir la materia prima de la calidad, debido a que no tienen contacto directo con los productores de esa variedad. Más del 80% de las industrias ecuatorianas que se dedican a procesar cacao, ofertan la pasta de los granos más comunes que existen en el mercado donde la calidad es regular a nivel general mientras que nuestra propuesta es ofertar pasta de cacao fino de aroma para elaborar productos finales más exquisitos por su aroma y calidad para los consumidores de chocolates, confites y demás derivados de este producto.

Chocolate Vintage.

El cacao fino de aroma es participe del 6% del total de la producción mundial, de forma general esos granos de cacao son utilizadas para elaborar los productos más exigentes en el mercado internacional, debido a su inigualable calidad y agradable aroma. En los últimos años se ha podido apreciar las variaciones positivas del mercado, debido a un incremento constante en la demanda de productos gourmet y chocolates finos, elaborados con esta distintiva variedad de cacao.

El cacao Nacional, al ser tratado como se debe a lo largo de su proceso productivo desde su cosecha, fermentación y secado permiten la concentración de sabores únicos que lo caracterizan según la zona de cultivo. En los últimos cinco años la demanda por nuestros granos de cacao finos y de aroma ha estado en constante crecimiento, chocolates manufacturados por Noka Vintages Collection pueden llegar a valer \$854 la libra. Nuestro país Ecuador se ha convertido en atractivo para los chocolateros más exigentes del mundo, ya que visitan el país en busca de cacao criollo de las distintas provincias para poder elaborar sus chocolates para poder satisfacer los paladares más exigentes del mercado.

Los Competidores del Mercado de la Pasta de Cacao Fino de Aroma

Competencia Directa.

En la actualidad tomando en cuenta el alto desarrollo tecnológico e industrial, y el apoyo económico de varias instituciones financieras públicas y privadas que trabajan directamente con el objetivo de cambiar la matriz productiva del país, aún no se ha podido establecer e implementar una planta procesadora de pasta de cacao fino de aroma en la provincia de Esmeraldas, por lo tanto en esta provincia verde no existe competidores que afecten directamente al modelo de negocio planteado.

Actualmente la competencia es muy fuerte entre empresas que ofertan productos de similares características, pero este tipo de competencia es beneficiosa mutuamente ya que incentivan al cambio de la matriz productiva del país, si se abren nuevos mercados sería mucho mejor ya que no solo se estaría ofertando materia prima sino productos con valor agregado lo cual beneficiaría a la economía no solo de la empresa sino del país.

Competencia Indirecta.

Para determinar cuál es la competencia indirecta hay que tomar muy en cuenta cuáles son las empresas relacionados a este modelo de negocio, las empresas que se detallan más adelante han sido denominadas como competidores indirectos ya que procesan pasta de cacao pero no del fino de aroma en su totalidad. Muchas empresas que se mencionan a continuación son compañías que ya tienen años en el mercado y que han consolidado su nicho mercado, así como han creado confianza mutua para sus clientes.

Nestlé.

Nestlé S.A. /AG es la compañía multinacional agroalimentaria más importante del mundo. Tiene su sede central en Vevey, Suiza.

Ecuador no fue ajeno a la expansión de Nestlé en Latinoamérica. Los productos de la compañía empezaron a venderse en el país, a través de Comercial Panamericana, cuya sede estaba ubicada en la ciudad de Guayaquil. En 1955, se decidió crear una operación propia, con la comercialización del primer producto: Nestógeno, una fórmula láctea en polvo, para lactantes. Así mismo, se empezó a importar Nescafé, Leche Condensada y Leche en Polvo de las marcas Lirio Blanco, Perla y Nido. La producción industrial, en Ecuador, se inició en 1970. La Nestlé en

Ecuador lleva consolidada más de 60 años en nuestro mercado la mayor parte de su producción de semielaborados de cacao son para su distribuir a sus subsidiarias por todo el mundo.

Transmar Ecuador.

Desde 1820, Ecuador ha sido uno de los productores de cacao de alta calidad líderes en el mundo. En 1998, Transmar estableció un punto de exportación de la oficina en Guayaquil bajo el nombre de Colonial de cacao de Ecuador S.A. El crecimiento y el éxito de ese negocio nos llevó a ampliar nuestro negocio allí con la construcción de una planta de licor de cacao en Guayaquil. La oficina de exportación y la planta se unieron para convertirse en Transmar Ecuador en 2008.

Transmar Ecuador es una operación completamente vertical. Sus equipos supervisan cada etapa de la cadena de suministro, de trabajar en el lugar con los agricultores para stewarding pedido de cada cliente a través de procesamiento para asegurar la calidad óptima. La capacidad de Transmar Ecuador para crear programas de adquisición y procesamiento personalizados, ha ganado una lista de clientes que incluye a los pequeños fabricantes de chocolate de especialidad centrada a las muy grandes empresas multinacionales.

Transmar Ecuador, es una Subsidiaria de Transmar Group que cuenta con plantas en varios países del mundo, esta compañía se dedica a la compra de cacao en grano para luego proveer a la industria extranjera, además de procesar en menos del 5% de la totalidad de sus compras. Su ubicación es en la provincia Guayas, ciudad Guayaquil.

La Universal S.A.

La empresa se dedica a la fabricación y comercialización de confites además de la exportación de chupetes, chicles y otros productos alimenticios. Nuestra misión es fortalecer permanente el valor de nuestros productos en el mercado, trabajando con seguridad responsables

con el medio ambiente. Su planta principal se encuentra ubicada en Guayaquil, provincia del Guayas.

Chocolates finos Nacionales Cofina S.A.

Cofina es una empresa ecuatoriana dedicada a la manufactura y comercialización de cacao en grano y sus derivados, la cual realiza sus operaciones cumpliendo altos estándares de calidad y seguridad alimentaria a través de un trabajo sostenible, socialmente responsable y amigable con el medio ambiente para asegurar confianza y satisfacción de todos sus clientes.

Ecuacocoa.

Dicha empresa ecuatoriana se creó en el año 2000, iniciando un proceso de adecuación de maquinaria que tuvieron un feliz desempeño cuando se iniciaron las exportaciones de producto Semielaborado como: licor de cacao, manteca de cacao, polvo de cacao en el año 2001 hasta la presente fecha. Se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, kilómetro 5,1/2 vía Daule.

Ilustración 9. Participación de exportadores de semielaborados

Exportadores de Semielaborados	TM	% Participación
Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A.	558	29,15%
Nestlé Ecuador S.A.	429	22,41%
Cafisa "Triairi S.A."	315	16,46%
Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee S.A.	265	13,85%
Transmar Commodity Group of Ecuador S.A.	228	11,91%
Compañía Ecuatoriana Productora de Derivados de Cocoa C.A. "Ecuacocoa"	104	5,41%
Criollo Ecuador Internacional S.A. "ECUADORINSA"	14	0,75%
Productos SKS Farms Cia. Ltda.	1	0,05%

Fuente: Anecacao, 2013.

Autor: Banco Central del Ecuador, 2013.

Entrada de Nuevos Competidores

Barreras de Entrada.

Las barreras de entradas han sido denominadas como un término dado a los obstáculos que pueden existir o presentarse al momento de querer ingresar a un mercado o aun sector de alguna actividad. Según Michael Porter, el gurú internacional de las estrategias empresariales, desarrolló en su libro "Estrategia competitiva" un marco de análisis de negocios en el que define varios conceptos centrales para gestionar una pyme, como el de estrategias genéricas y el de barreras de entrada y de salida de un sector o mercado.

Existe una frase que dice: "Es imprescindible que analices las barreras de entrada a un negocio o actividad, para no chocarte una vez puesto en movimiento" lo cual es muy cierto ya que antes de iniciar un negocio o alguna actividad especial siempre hay que explorar el mercado y su entorno para definir e identificar cuáles son los factores más relevantes dentro de este

mercado. Por lo tanto es imprescindible analizar cada una de las barreras de entrada de la empresa y del producto, para luego no chocarse una vez puesta en marcha el proyecto. A continuación se describirá cada una de las barreras de entradas que más afectan a este sector y al mercado.

Economías de escala.

Las grandes compañías de la industria del cacao y de sus derivados, utilizan este tipo de economía ya que mientras más grande sea la producción, su productividad se desarrollara hasta alcanzar la optimización de los costos, como por ejemplo la empresa Suiza Nestlé que es partidario de este mecanismo, ha sabido manejar su producción y ventas a tal punto que al año procesan miles de toneladas al mes, entonces se debe considerar esa muralla ya que no se podría competir de manera directa con dicha empresa o con otras de sus mismas características de producción.

Fuerte inversión inicial.

Para la realización de un proyecto de industrialización de cacao se necesita un gran capital económico para cubrir la inversión del capital de trabajo con el cual se comprara los productos y el capital operativo se lo utilizará para adquirir todas las máquinas, equipos de oficina, suministros entre muchos más que son esenciales para realizar las operaciones en cada uno de los procesos del negocio.

Los montos más fuertes de inversión son las máquinas, las cuales por lo general son importadas de diferentes países y se las adquiere de acuerdo a la tecnología que se vaya a utilizar, la materia prima es fundamental para que se puedan realizar todas las operaciones de la

empresa procesadora por lo que también se debe de disponer de un capital para comprar el producto y otro para su almacenamiento.

Es difícil el ingreso a este sector productivo ya que muchas empresas como Transmar, Nestlé, La Universal, Cofina, Ecuacocoa entre otras más, tienen un capital muy fuerte respaldado por sus financieros y por instituciones que aportan capital para realizar inversiones sumamente altas en capital operativo y de trabajo, por eso se debe considerar que el presente proyecto debe estar dirigido para un sector en especial donde se pueda respaldar con un capital propio y otro capital ajeno al cual se debe conseguir instituciones financieras que puedan respaldar y financiar la inversión.

Acceso a proveedores.

En este tipo de negocios para poder adquirir el cacao que es la materia prima normalmente se trabaja con anticipos tanto para el comercio para que adquiera el cacao, lo seque y luego lo venda, como para el productor que le da el respectivo tratamiento a su cultivo para que una vez de cosechar realice los aportes equitativos del mismo, el modelo de negociación es muy riesgoso, porque como en todo mercado existen personas y empresas que no son muy serias y en algunos casos no cubren con los anticipos o con los préstamos. Es muy importante tener un respaldo de todo el financiamiento que la empresa da para mantener y conseguir nuevos proveedores de cacao fino de aroma.

Agente de ventas.

La pasta de cacao fino de aroma no es un producto tradicional que se lo comercializa en tiendas o en supermercados, es más bien un producto utilizado como materia prima por las empresa que se dedican a producir chocolates finos, y es aquí donde se crea una barrera de

entrada ya que muchas veces existe dificultad de comercializar este producto de una empresa a otra, por lo que se requiere de un agente experto en el tema que pueda realizar las ventas mediante el uso de contratos. Esa barrera se vuelve muy difícil de superar cuando no existe seriedad por parte del agente al no concretar bien los contratos.

Posicionamiento del producto.

Tales barreras son muy significativas ya que para tener aceptación en el mercado se debe realizar marketing agresivo para que el producto que es la pasta de cacao vaya ganando popularidad entre las empresas y más aun internacionalmente si hubiese la oportunidad de exportarlo. La inversión es fuerte por lo que este factor se vuelve una barrera.

Falta de experiencia en la industria.

La falta de experiencia debido a la falta de conocimientos de los procesos para elaborar pasta de cacao fino de aroma es un muro por el cual muchos emprendedores pasan y abandonan sus proyectos ya que al no tener cierta experiencia o conocimientos la actividad se vuelve difícil y estresante y más aún esto provocaría muchas pérdidas.

Barreras legales.

Hoy por hoy las barreras más significativas no son solo financieras sino también políticas y legales, porque con el incremento del lavado de activos el gobierno en conjunto con la superintendencia de compañías, han reestructurado un sistema por el cual ya se vuelve difícil o complicado el regirse a las leyes, también va relacionado de la mano con la falta de experiencia en el mercado y en los negocios de la pasta de cacao.

Expectativas de Contragolpe.

Según lo que se ha investigado y analizado en el mercado del cacao y más aun de la pasta de cacao fino de aroma es que existe una fuerte competencia entre compañías, como por ejemplo en la compra o adquisición del grano de cacao como producto de exportación las empresas compite ferozmente en el mercado por obtener el mejor así tenga un mayor costo de lo normal, su objetivo es obtener ganancias de acuerdo al volumen, al igual que las industrias se rigen a los precios del cacao y sus elaborados de acuerdo a los movimiento del mercado en la bolsa de futuros tanto de New York como la de Londres.

En ello se basan para realizar la compra a futuros pero la competencia es tan fuerte que quieren obtener el mejor cacao para procesar y producir chocolates y varios productos más que dan premios económicos según el grado de fermentación y la calidad del cacao, tanto por la humedad como por la impureza. Pero en el caso del producto que se quiere ofertar el cual es pasta de cacao fino de aroma el contra golpe por las compañías ecuatorianas y transnacionales no será negativas, mejor aún se estima que tales empresas incentiven el desarrollo de esta actividad por la necesidad que ellos tienen por adquirir nuestro producto que sin lugar a duda es especial.

Las industrias nacionales e internacionales podrán elaborar los chocolates y otros derivados más finos y exquisitos, con agradable aroma y sabor natural que otorgan un muy buen diferencial ante el resto de los productos de similares características pero no de la misma calidad de cacao. El objetivo no es competir con aquellas empresas que por el momento se las considera como competencia más bien lo que se quiere hacer es que nuestra empresa se vuelva proveedora de ellas y realizar buenos contratos y alianzas estratégicas de negociación en lo cual se beneficien ambas partes y sus integrantes.

Ambiente tecnológico.

La globalización es un factor que afecta a cada país u organización y a la vez esto otorga muchos beneficios en el desarrollo de una nación o de una empresa gracias al avance de la tecnología y a la facilidad de comunicación e interacción desde un extremo de la tierra hasta el otro extremo de forma rápida, clara y precisa. La tecnología cambia constantemente es por este factor que las organizaciones deben llevar un ritmo acelerado para poder contrarrestar la implacable velocidad del cambio y los desafíos de un mundo globalizado.

La aplicación de la ciencia y la técnica en el sector cacaotero inicia desde las plantaciones del producto, al utilizar máquinas que facilitan la poda, chapia, cosecha y secado mediante el uso de secadoras. En la industria, la tecnología permite optimizar técnicas eficientes de manufactura, de manera que los procesos productivos sean más precisos para poder cumplir con los requisitos de calidad.

En la cadena productiva el sector cacaotero y elaborados ha optado por implementar, herramientas automatizadas y máquinas que ayudan al mejoramiento de la productividad desde los productores en sus huertos de cacao hasta en la industria para obtener niveles óptimos de producción y disminuir los porcentajes de residuos o productos defectuosos, que permitirán a la vez una reducción en los costos de producción. Las máquinas de hoy son más óptimas y a la vez más costosas que las de las décadas anteriores, y por eso hay que saber escoger e incluso saber diferenciar de la tecnología de cada una de ellas para poder entender y conocer cuál es la más indicada y la que mejor se adapte a nuestra economía.

La negociación entre organizaciones se torna más sencilla si se sabe dominar la tecnología, en Ecuador se puede tomar como ejemplo las exportaciones de cacao que se las realiza a través de la bolsa de valores, utilizando las herramientas del internet se generan compras y ventas sin necesidad de ver el producto ni tener contacto directo con la otra persona.

En cuanto a la comercialización, el desarrollo tecnológico ha permitido eliminar ciertas barreras en la comercialización, aumentando las probabilidades de realizar nuevas alianzas y negociaciones con otras empresas indiferentemente de la ubicación geográfica. Actualmente la comercialización de la pasta de cacao se la realiza mediante contratos a futuro o a su vez de forma directa bajo pedidos realizados a través de informes según las cotizaciones del producto. La aplicación de nuevas tecnologías en las compañías que se dedican a esta actividad o de similares características, permiten que los pagos se efectúen sin la necesidad de tener una factura física, gracias a la aplicación de la facturación electrónica. Los pagos se los realiza de manera rápida y sencilla a través de transferencias bancarias.

Ambiente Socio Político – Económico

Socio Político.

Dentro del ámbito socio político, Ecuador ha optado por apoyar al sector cacaotero del país donde se encuentran involucrados organismos públicos y privados, tales como el MAGAP “Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca”, Pro Ecuador, INIAP “Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias”, Anecacao “Asociación Nacional de Exportadores de Cacao” que mediante autorización y apoyo económico por el gobierno están en el proyecto de renovación de huertos de cacao criollo.

Aproximadamente más de 50 000 familias ecuatorianas depende del sector, de los cuales están divididos desde pequeños, medianos y grandes productores según las extensiones del cultivo, y por los que intervienen en la cadena de la matriz productiva de este producto. Cerca de 490 000 hectáreas de cacao son cultivadas en Ecuador ya sea como cultivo único o asociado con otros cultivos, su expansión va desde la costa norte a sur ecuatoriana, al occidente de la sierra y

parte de la amazonia. Cada zona aporta distintos sabores y aromas al cacao, los cuales se mantienen al ser industrializados o procesados en pasta de cacao.

Aspecto Económico.

Desde el punto de vista económico el sector cacaotero del país, según datos de Anecacao, alrededor de 184 736 toneladas métricas de cacao exportó Ecuador en el 2012, de los cuales un 30% fue de la variedad fino y aroma, y el 70% del CCN 51. Los ingresos por ventas que el sector tuvo en el 2012 fue superior a los \$425 millones, para el 2014 las exportaciones de cacao representan cerca de 200 000 toneladas métricas con ingresos superiores a los \$500 millones. Se debe tomar en cuenta el desarrollo económico que representa el sector cacaotero para el país y como forma parte de los ingresos tributarios, así como es fuente de miles de plazas de trabajo que a su vez son participes de inversión, consumo y ahorro las cuales son variables macroeconómicas que determinan la situación económica del país.

Problemas y Oportunidades.

Para realizar un análisis más asertivo se va a enumerar cada uno de los problemas y de las oportunidades que existen en este sector y en el mercado de la pasta de cacao. Así se facilita el análisis de cada uno para determinar si realmente tienen solución. Esta táctica por lo menos revelará los problemas y permitirá identificar formas de manejarlos de una manera más eficaz. De hecho, muy a menudo cuando existe un problema también hay una oportunidad. Por lo menos la oportunidad para retirar el obstáculo causado por el problema. Pero las oportunidades surgen de una aguda percepción de las tendencias del mercado, de las debilidades del competidor o de sus propias fortalezas que están listos para ser explotadas para el logro de una rentabilidad

significativa. “Un problema es algo que necesita corrección. Una oportunidad es la ocasión de lograr algo favorable” (UNAD, 2015).

Problemas:

- **Penetración al mercado.**

El ingreso al sector del cacao y sus elaborados se puede volver un problema serio si es que no se conoce o si no se obtiene información actualizada del mercado y su entorno, porque la falta de información puede volverse un factor decisivo para el éxito del negocio.

- **Menos clientes.**

Este problema se produce cuando existe una mala calidad de los productos que se va a oferta por ende se debe llevar un control de la calidad para mejorar siempre el estatus del producto.

- **Personal poco capacitado.**

El problema en el procesamiento del cacao es muy crítico ya que podría existir deficiencia en la ejecución de cada uno de los procesos por los cuales pasa el cacao para convertirse en pasta, por lo tanto si esto ocurriera no existiría un producto de excelente calidad.

- **Mercado reducido.**

Si bien es cierto el mercado de la pasta de cacao fino de aroma es un mercado pequeño, ya que este producto es especializado para la industria de chocolates finos.

- **Ventas o distribución.**

Los problemas en las ventas o en la distribución se dan cuando no se tienen políticas de ventas y una adecuada distribución, o si las hubiera, no son buenas.

- **Procesos inadecuados.**

Se da cuando los procesos que se van a ejecutar no son los adecuados para la elaboración de la pasta de cacao esto afectaría drásticamente al producto y a la empresa elevando los costos de producción.

- **Baja producción de cacao fino de aroma.**

El bajo nivel de producción de pasta de cacao fino de aroma se puede tornar un problema bien crítico, cuando no se determina cual será la capacidad de producción de la planta y cuál es la superficie del cultivo con la cual se proveerá la planta.

- **Políticas del gobierno.**

Las políticas gubernamentales son un factor determinante en la evaluación de proyectos entonces si no se conoce muy bien las leyes al momento de la ejecución del proyecto ello se vuelve un problema causando, multas para la empresa.

Oportunidades:

- **Fortalezas específicas de la empresa.**

La empresa como tal, tiene cierto tipo de ventajas con respecto a otras grandes compañías o industrias, ya que se mantienen una relación directa con los productores de cacao fino de aroma, por lo que se puede realizar un seguimiento de la producción y de la calidad para evitar el desabastecimiento de la planta procesadora.

- **Ventajas del producto.**

El producto como tal tiene grandes diferenciaciones que las demás ya que este es un producto de alta calidad a nivel mundial, y que muchas compañías internacionales requieren de

el para elaborar chocolates finos y sus respectivos derivados, pero siempre y cuando se certifique su calidad.

- **Demanda del producto.**

Una oportunidad bien clara es la necesidad de la industria local e internacional por el producto fino de aroma, denominado en las ferias internacionales de cacao y chocolates como pasta de cacao fino de aroma sabor arriba.

- **Nicho de mercado.**

Es un nicho de mercado que en el Ecuador no ha sido explotado, por lo tanto se debe realizar una exploración del mercado y analizar cuál sería el alcance de la oportunidad.

- **Ventajas geográficas.**

La ventaja más significativa de la compañía será su ubicación ya que estará ubicada en la zona de mayor producción de cacao fino de aroma de toda la provincia de Esmeraldas.

- **Vulnerabilidad costo/precio.**

Gracias a la ubicación geográfica de la planta la relación del costo será menor debido a la logística de la materia prima, y debido a la relación directa con los productores se podrá obtener el cacao de manera directa sin la necesidad de algún intermediario al 100%, sino al menos en un 25% de la adquisición de la materia prima.

Poder de los compradores.

El sector del cacao y de los semielaborados es un mercado altamente competitivo que de manera general se debe regir a los precios de futuros que a diario se cotiza en bolsa, la cual se llama *Cocoa Future Prices*. En muchas ocasiones las empresas o industrias de chocolates

quienes son los principales compradores de cacao y de la pasta de cacao tienen el poder de elegir qué tipo de pasta necesitan para elaborar el producto final, que son los chocolates o varios derivados del mismo, la forma de pago por el producto y el plazo en el que se procederá a la cancelación, o correr el riesgo de que el producto sea rechazado por no contar con los estándares de calidad.

En nuestro caso como se va a comercializar pasta de cacao fino de aroma los compradores no tendrán poder de abusar con respecto a las negociaciones de mercado, ya que el producto que se comercializará tiene una muy buena diferenciación en calidad de aroma y sabor con respecto a una pasta de cacao común y corriente comercializada por otras empresas. Y al no existir una competencia directa de otra empresa que se dedique a procesar pasta de cacao nacional o fino de aroma en el cantón Quinindé se podrá realizar negociaciones de mutuo acuerdo con las diferentes compañías chocolateras del país.

Investigación de Mercado.

La investigación del proyecto será cualitativa, además se utilizará el método de investigación exploratoria, el cual consiste en indagar y consultar datos e información en fuentes secundarias, que las evalúen y las certifiquen las fuentes primarias que son asociaciones de productores, gerentes de empresas dedicadas al procesamiento de cacao y representantes de empresas exportadoras de cacao y semielaborados.

Diseño de la Investigación.

El objetivo de la investigación del mercado de la pasta de cacao fino de aroma tiene como propósito general el adquirir información fidedigna de las fuentes secundarias de la investigación para poder determinar la demanda y la oferta que existe en el mercado local e internacional de

este producto así como la factibilidad de implementar la planta procesadora de la pasta de cacao fino de aroma en el cantón Quinindé, Provincia de Esmeraldas, esta información se obtendrá de fuentes como Anecacao, ICCO, Ice Nybot Cocoa Future, Banco Central del Ecuador, Trade Mark, Pro Ecuador, Corpei entre otras que sustentaran la investigación y el éxito del proyecto.

Objetivos de la Investigación de Mercado

Objetivo General.

Ratificar y reafirmar las exigencias de pasta de cacao fino de aroma en el mercado ecuatoriano, con su respectiva comercialización a las industrias chocolateras, e intermediarios para su respectiva distribución.

Objetivos Específicos.

Determinar si existe la producción necesaria de cacao fino de aroma para abastecer a la planta procesadora.

Analizar cuáles son las variables que intervienen para la determinación de la demanda de pasta de cacao fino de aroma.

Investigar y corroborar cuales son los factores determinantes de los clientes potenciales para adquirir el producto que se oferta.

Comprender las fluctuaciones del mercado de dicho producto.

Tamaño de la Muestra

Como la investigación es cualitativa no se debe determinar el tamaño de la muestra para este tipo de proyecto, el plan de negocio consiste en generar valor para un producto categorizado como materia prima que es el cacao y ofertarlo a las empresas mayorista que exportan cacao y

semielaborados, también a industrias chocolateras para la producción de chocolates finos y posteriormente al mercado internacional.

Técnica de Recolección de Datos

Para la realización de la investigación exploratoria se realizó entrevistas directas con representantes de asociaciones, cooperativas, y Gerentes de industrias chocolateras y exportadoras de cacao y elaborados.

Entrevistas.

Entrevista N°1: Cooperativa 10 de Agosto

Representantes:

Presidente Sr. Carlos Rubén Cojitambo.

Vicepresidenta Sra. Zoila Suarez De Salazar.

Lugar: Recinto Nuevo Azuay, Parroquia La Unión, Cantón Quinindé.

Fecha: 02 de Julio del 2015.

Información de la entrevista realizada al presidente y vicepresidenta de la Cooperativa 10 de Agosto.

Las dos personas que intervinieron en la entrevista, son productores y a la vez dirigentes de la cooperativa, presidente y vicepresidenta respectivamente, han estado liderando la cooperativa “10 de Agosto” por más de 5 años. Son agricultores que tienen el conocimiento suficiente del tratamiento y el mantenimiento del cacao fino de aroma más del 95% de los 35 asociados a esta cooperativa, tienen cultivo de cacao nacional de donde se obtiene el cacao fino de aroma, cada uno de ellos realizan buenas prácticas agrícolas, ya que buscan obtener la mejor

calidad en sus productos para recibir buenos pagos por los mismos, en la actualidad en la cooperativa cuentan con 112 hectáreas de cacao fino de aroma, con un promedio de producción semanal de 60 quintales de cacao seco y lo vende a un promedio de \$110 por quintal.

La cooperativa 10 de Agosto fue constituida con el objetivo de comercializar cacao y café de excelente calidad y de una variedad singular la cual es el nacional, al estar asociados mantienen un volumen de oferta atractivo para cualquier comerciante o empresa exportadora de cacao. Durante la entrevista se pudo obtener información sobre la comercialización del cacao que ellos producen, precios cantidades, variedades y otros datos más, que son importantes para la recopilación de datos que aporten al desarrollo del proyecto. Además se hizo un recorrido por las plantaciones de cacao nacional y se pudo apreciar las diferencias que se tiene entre las distintas variedades del cultivo, se valoró el esfuerzo de cada uno de los productores de la cooperativa, que tienen que realizar y de todos los procesos por los cuales debe pasar el cacao antes de su comercialización.

Entrevista N°2: Nestlé Ecuador S.A.

Representante: Ing. Luis Alejandro Vega Gerente de Compras de Nestlé Ecuador S.A.

Lugar: Guayaquil, Kilometro 13,5 vía Daule

Fecha: 08 de Julio del 2015.

Información de la entrevista realizada al Gerente de Compras de la Compañía Nestlé Ecuador S.A.

Nestlé Ecuador S.A es una empresa dedicada a la comercialización de cacao, de compra y venta de cacao en grano o semielaborados como lo son la pasta de cacao, manteca y torta de cacao, más del 85% de sus productos lo comercializan internacionalmente con sus semejantes o

subsidiarias que están ubicadas en los diferentes países del mundo. En Ecuador han implementado una estrategia de trabajo denominada el plan cacao.

El Plan Cacao, dentro de la estrategia de Creación de Valor Compartido. Busca mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales de los productores cacaoteros. A través de asesoría en técnicas de cultivo, cosecha, secado, fermentación y almacenamiento, para la obtención de un producto de calidad. Esta alianza tiene el objetivo de aumentar la productividad y la calidad de las cosechas. Teniendo en cuenta que los pequeños agricultores concentran cerca del 60% de la producción en este producto. Nestlé además compra el cacao de dichos productores cacaoteros, a precios competitivos. Puesto en nuestras bodegas de Guayaquil, cacao que dada la asistencia técnica impartida, es de muy buena calidad.

Nestlé Ecuador se ha convertido en un aliado de los productores cacaoteros. Facilitándoles asesoría técnica que permite generar mayores volúmenes de producción y la obtención de un producto de alta calidad. Con un valor agregado: la implementación de prácticas amigables con el medio ambiente y la comunidad. Según el Ing. Alejandro vega, Nestlé Ecuador crea valor en el desarrollo rural mejorando las condiciones de los pequeños productores. Es el aporte de Nestlé a la construcción de una sociedad más justa donde nuestro negocio tiene futuro.

Acercas del proyecto que se desea implementar, opina que es un proyecto con visión ya que obtener cacao fino de aroma de excelente calidad y en cantidades significativas es muy difícil hoy en día debido a la competencia, logísticas y a las condiciones climáticas, para una compañía como Nestlé que se encuentra en Guayaquil adquirir este producto originario de Esmeraldas sería muy costoso pero si tuviese un proceso que genere valor agregado y más aún puesto en la planta de Nestlé sería ventajoso para la compañía y sobretodo el producto obtendría un *plus* diferencial en el precio con relación a los demás para poder obtener una idea claro cómo sería el tipo de negocio el Ing. Alejandro Vega indico que un quintal de cacao seco común esta

alrededor de \$130 precio fijo a la fecha según la bolsa de Nueva York, pero un cacao Nacional fino de aroma certificado estaría cotizándose por \$165 o más precio promedio, pero si es semiprocesado en pasta de cacao el margen superior es de un 8% superior al precio promedio del cacao nacional, muy aparte de los premios por el perfil de la calidad de la pasta de cacao.

Concluyente (Encuestas).

Debido a que la investigación de mercado, se la realizó utilizando el método cualitativo, a través de la elaboración de entrevistas concretas, la concluyente no aplica para el presente proyecto por la falta de la investigación cuantitativa.

Resumen e Interpretación de los Resultados.

Mediante la ejecución de entrevistas a profundidad a los distintos productores de cacao Nacional, asociaciones de productores, representantes y gerentes de empresas que se dedican a la industrialización y comercialización de cacao y de los derivados primarios como lo son: licor de cacao, manteca de cacao y torta de cacao, se puede indicar e informar que existe un mercado de gran importancia donde la demanda se encuentra en crecimiento ya sea en su estado natural cacao o en sus semielaborados.

En los últimos años la producción se ha incrementado constantemente, pero se debe diferenciar que la producción de cacao de variedad CCN-51 es la que se ha desarrollado en todo el territorio ecuatoriano, gracias a su nivel de producción que triplica a la producción de plantaciones de cacao Nacional o fino de aroma, es por ello que muchos productores optaron por eliminar estos huertos y sembraron la variedad de mayor producción al año.

Cuando se entrevistó a los representantes de la industria, supieron indicar que el cacao CCN-51 es catalogado internacionalmente como cacao común debido a su bajo nivel de

fermentación y escasez de sabor y aroma, mientras que el cacao fino de aroma es el más cotizado en los más grandes salones del chocolate, así como en el mercado internacional gracias a su exquisito sabor y agradable aroma, los cuales pueden ser desde frutales, florales y maderables según la zona de su cultivo, dicha variedad tiene reconocimientos internacionales y es catalogado como cacao Premium, las negociaciones de cacao se los realiza en quintales o en toneladas, y los precios van de acuerdo a la cotización del producto en las bolsas de valores de Nueva York y Londres, los precios que se reflejan en esas cotizaciones son de cacao común, para la variedad fino de aroma, se le da un valor adicional, catalogados como premios por perfil.

La puesta en marcha de la planta trae consigo muchos beneficios para los clientes, tales como reducción de los costos de almacenamiento y costos de producción, diferenciación de sus productos finales con respecto a los de la competencia, de acuerdo a estos resultados y a los antes mencionados se puede decir que el proyecto de industrialización y comercialización de pasta de cacao fino de aroma es atractivo y viable desde el punto de vista de la investigación de mercado.

En cuanto a la propuesta de solución al problema que aborda el proyecto es el elaborar un plan de negocios para industrializar y comercializar pasta de cacao fino de aroma, con estándares de calidad internacional. Al realizar un adecuado plan de negocios se podrá contribuir con el desarrollo del sector cacaotero de la variedad fino de aroma en el cantón Quinindé.

Capítulo 2

Descripción General de la Empresa y Estudio Técnico

Oportunidad de negocio.

La implementación de una planta procesadora de cacao en Quinindé es un modelo de negocio del cual se estima obtener una rentabilidad satisfactoria y atractiva de la cual se beneficiarán tanto los inversionistas como los productores de cacao SABOR ARRIBA a quienes brindará la oportunidad de que ellos puedan vender sus productos con políticas de comercio justo, además de ser partícipes de asesoramiento técnico en cuanto al correcto mantenimiento del cultivo y formar parte de la organización para las respectivas gestiones que permitirán el desarrollo de este sector. Como es de suponerse y de fácil conocimiento la inversión necesaria para la creación e implementación de la planta es alta.

A pesar de todo lo antes mencionado y debido al atractivo que tiene el cacao fino de aroma ecuatoriano a nivel nacional y sobre todo mundial, el cual está en auge, y a la vida útil y durabilidad de la maquinaria (abarca casi el 80% del total de la inversión) por lo que se considera una gran oportunidad de negocios. El grupo de máquinas necesarias para el proyecto tiene una vida útil de 10 años, siempre y cuando se le dé el respectivo mantenimiento.

Las plantas que procesan pasta de cacao por lo general mantienen las máquinas en producción 20 horas al día, sin embargo por razones conservadoras y restrictivas del proyecto dentro del plan de negocios solo funcionarán un máximo 10 horas productivas al día. Hay que tomar en consideración que el Gobierno ecuatoriano con la creación del Código de la Producción y Comercio y con la creación de la institución pública PRO ECUADOR, está motivando a los inversionistas para que incursionen en esos tipo de negocios, con el fin de cambiar la matriz productiva de Ecuador, no solo siendo productores de materia prima sino también

industrializarnos y por ende incursionar en el desarrollo económico del país, otorgando incentivos, con beneficios tributarios y facilidades de financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional.

Explicación de la Idea de Negocio.

La idea se plasma por el motivo que en la provincia de Esmeraldas no existe ninguna industria procesadora y productora de derivados del cacao, aun siendo una de las provincias con mayor producción de cacao fino de aroma en Ecuador. El cacao cultivado en suelos ecuatorianos tiene reconocimiento en las ferias cacaoteras y chocolateras internacionales y tiene una gran demanda en países americanos, europeos y últimamente en el continente asiático. La planta que se implementará se dedicará al procesamiento de cacao para obtener pasta o licor de cacao fino de aroma.

La idea consta de organización mediante la aplicación de un buen plan de negocios, en el cual determine proveedores estratégicos quienes serán los principales beneficiados ya que en ellos consta la razón del problema y la propuesta de solución de implementar una planta procesadora de pasta de cacao para generar valor a sus productos y reflejar esta contribución en los buenos precios que se pagarán a los agricultores por el cacao.

Descripción de la Idea de Producto o Servicio.

El proyecto va orientado a la industrialización de pasta de cacao en el cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas. La implementación de la planta procesadora de pasta creará más empleos y optimizará los recursos de la zona, así como también a través de su transformación generará un valor agregado al grano de cacao, permitiendo posteriormente su comercialización como una pasta de excelente calidad, exquisito sabor y agradable aroma.

Misión, Visión y Valores Corporativos de la Empresa

Misión.

Satisfacer las exigencias y necesidades de nuestros clientes, con la industrialización y comercialización de pasta de cacao fino de aroma, en las cantidades requeridas y con una excelente calidad.

Visión.

Ser una empresa procesadora y comercializadora de pasta de cacao fino de aroma, enfocada a la calidad y vanguardia gracias a la buena reputación y distinción adquirida por los productos de gran calidad, logrando así enfrentar las grandes exigencias del mercado nacional e internacional.

Valores.

Respetando y haciendo honor al lema "El cliente siempre tiene la razón" MaraCacao se caracteriza por ser una empresa abierta para todo tipo de requerimientos y observaciones de los clientes y que honorablemente y con responsabilidad cubre en su totalidad los compromisos, contratos y requerimientos adquiridos. El colectivo de MaraCacao, está comprometido con la aplicación de los siguientes valores y principios, que caracterizan las actuaciones, en procura de la excelencia de las actividades y del progreso de los amigos productores.

- **Respeto:** Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna. Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás.

- **Compromiso:** Logrando a través de los beneficios que conlleva desempeñarse de la mejor manera por medio de las labores y tareas asignadas en la empresa, permite cumplir los objetivos y generar resultados tangibles.
- **Orientación al Cliente:** Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los pedidos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de ellos por la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Se trata de la combinación de la fuerza laboral conjunta, combinada con técnicas adquiridas por años de experiencia para realizar excelentes trabajos y ofrecer a los clientes productos de excelente calidad.
- **Honestidad y ética:** Moderación, decencia, urbanidad, decoro. Importante reflejar este valor ya que para los clientes es indispensable saber que existe honestidad en una empresa.
- **Profesionalismo:** La calidad del producto es lo primordial en cada proceso productivo.
- **Mejora continua:** Aprender de los errores y mejorar cada actividad o proceso de igual manera siempre buscando nuevas alternativas que sumen al negocio.
- **Innovación:** Ir de la mano con la tecnológica, aplicando buenas prácticas industriales así como ir mejorando las máquinas y los programas operativos cada vez que se amerite.

Objetivos de la Empresa

Objetivo General.

Industrialización y comercialización de cacao de los cultivos finos y de aroma originarios del cantón Quinindé, para la producción de pasta, y mediante esta transformación generar valor al producto que a su vez se verá reflejado en la justa contribución que tendrán los agricultores.

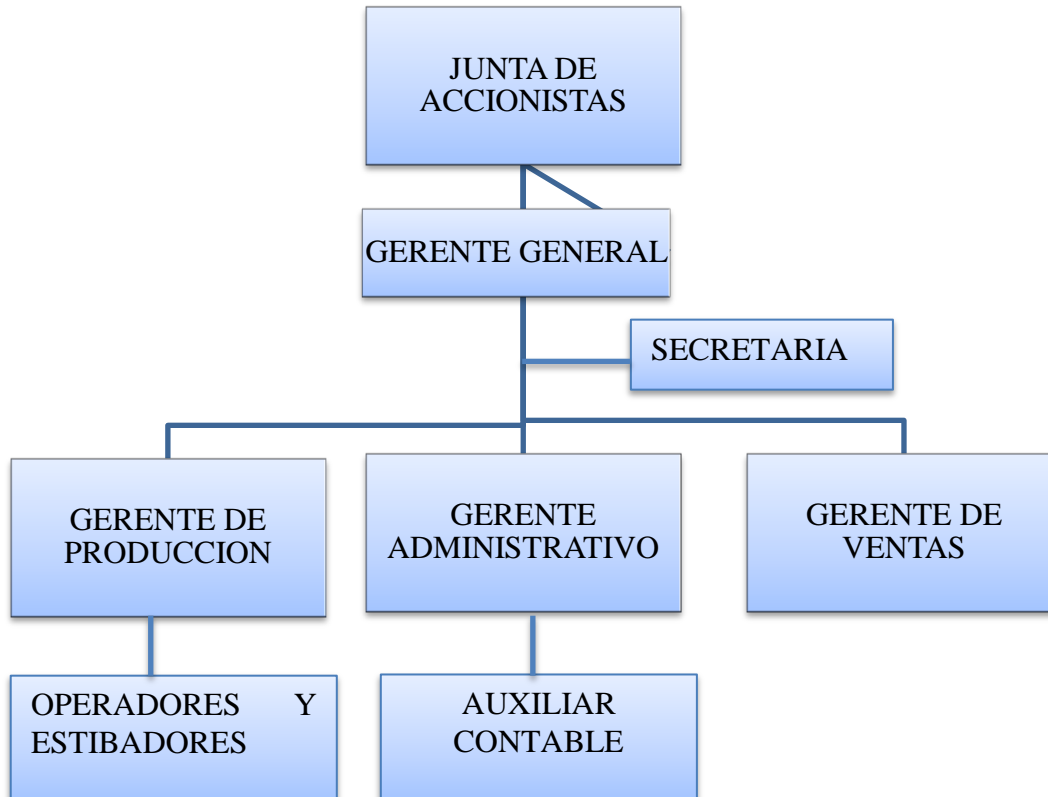
Objetivos Específicos.

- Obtener y mantener una relación directa y estrecha con los proveedores (productores locales de cacao), teniendo un 80% de aprobación, proyectando una imagen de seguridad y confianza.
- Regularizar la calidad del producto en la provincia de Esmeraldas, interviniendo en un 50% de los proveedores semestralmente, para que realicen buenas prácticas agrícolas a través de las capacitaciones que se brindaran.
- Mantener una relación directa y fraterna con las organizaciones dedicadas a la comercialización y exportación de la pasta del cacao producida por la planta.
- Incrementar las ventas anuales de pasta de cacao fino de aroma en al menos un 4,5%, una vez que se pueda aprovechar al 100% de la capacidad instalada y manteniendo como mínimo una contribución del 10%.

Estructura Organizacional

Organigrama.

Ilustración 10: Organigrama



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Manual de Funciones y Responsabilidades.

Accionistas: Las funciones de un accionista difieren según la importancia que la persona tiene dentro de una organización.

Gerente General: Supervisar las actividades realizadas por las demás dependencias de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Planear, ejecutar y dirigir la

gestión administrativa y operativa de la empresa y la planta para el manejo de las relaciones con los clientes. Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la organización. Analizar todos los aspectos financieros para la toma de decisiones. Controlar administrativa y disciplinariamente a todo el capital humano. Evaluar el rendimiento de todos los procesos de la planta y del personal involucrado en cada uno de ellos.

Secretaria: Preparar, transmitir y controlar la documentación generada por la gerencia general, además de realizar y atender las llamadas telefónicas. Atender a proveedores y generar las ordenes de comprar también debe gestionar y coordinar la agenda de citas y reuniones del Administrador. Realizar las actividades requeridas por el jefe de planta y el técnico financiero.

Gerente de Producción: Supervisa toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado, además que Coordina labores del personal. Controla la labor de los supervisores de áreas y del operario en general. También vela por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos. Es responsable de las existencias de materia prima, material de empaque y productos en proceso durante el desempeño de sus funciones. Capacita y supervisa a cada trabajador encargado de algún proceso productivo durante el ejercicio de sus funciones y por ultimo mantiene un seguimiento por la calidad de todos los productos procesados.

Gerente de Ventas y Financiero: Recopila y codifica información financiera suministrada por las diferentes unidades y elabora series estadísticas, cuadros, gráficos y proyecciones de tipo financiero. Efectúa cálculos para la obtención de índices financieros. Revisa, clasifica y ordena reposiciones de fondo de trabajo, fondos especiales y cajas asignadas a las diversas unidades. Lleva el registro y control de la disponibilidad presupuestaria. Es encargado de entregar

Balances a tiempo real o siempre que la Junta de Socios lo solicite, cumplir con las obligaciones del SRI, laborales, cobros y pago a proveedores.

Operadores: Encargados del uso adecuado de las maquinarias y de realizar su respectivo mantenimiento.

Estibadores: Dedicados a la recepción y manipulación de la materia prima así como el abastecimiento de la planta.

Supervisor- Calificador: Encargado de supervisar las labores y actividades primarias de la recepción y el manejo de los granos del cacao.

Guardias: Asignados para la vigilancia, seguridad de las oficinas y las plantas.

Aspectos Legales del Proyecto

Estructura legal del proyecto.

Dentro del marco legal del proyecto que enmarca a la empresa con la respectiva ley de compañías se indicará cada uno de los artículos que involucran a la empresa como tal y sus actividades y los reglamentos a los cuales se debe regir una sociedad anónima. Cuando se ejecuta un proyecto se debe tomar en cuenta cuales son las variables que intervienen y que afectan a la empresa y sus actividades, así como en la formulación y evaluación de proyectos, también al realizar las distintas actividades y la toma de decisiones de la directiva que afectan de manera directa a la empresa ya sea positivamente o a su vez de forma negativa por eso se debe considerar cada una de las limitaciones que establece la ley. Por lo tanto en el proyecto se desea crear una compañía que estará sujeta bajo las normativas de la modalidad de sociedad anónima, la misma que deberá constituirse de acuerdo a la legislación otorgada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

LEY DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR

DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES

Art. 160.- La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías. Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías.

Art. 161.- Para la constitución del capital suscrito las aportaciones pueden ser en dinero o no, y en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles. No se puede aportar cosa mueble o inmueble que no corresponda al género de comercio de la compañía.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PROMOTORES, FUNDADORES Y ACCIONISTAS

Art. 200.- Las compañías anónimas considerarán como socio al inscrito como tal en el libro de acciones y accionistas.

Art. 201.- Los fundadores y promotores son responsables, solidaria e ilimitadamente, frente a terceros, por las obligaciones que contrajeren para constituir la compañía, salvo el derecho de repetir contra ésta una vez aprobada su constitución.

Son de su cuenta y riesgo los actos y gastos necesarios para la constitución de la compañía. Si no llegare a constituirse por cualquier causa, no pueden repetirlos contra los suscriptores de acciones, y estarán obligados a la restitución de todas las sumas que hubieren recibido de éstos. Los fundadores y promotores son también responsables, solidaria e ilimitadamente con los primeros administradores, con relación a la compañía y a terceros:

1. Por la verdad de la suscripción y entrega de la parte de capital social recibido;
2. Por la existencia real de las especies aportadas y entregadas;
3. Por la verdad de las publicaciones de toda clase realizadas para la constitución de la compañía;
4. Por la inversión de los fondos destinados a gastos de constitución; y,
5. Por el retardo en el otorgamiento de la escritura de constitución definitiva, si les fuese imputable.

DE LA JUNTA GENERAL

Art. 230.- La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía. Es de competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;

2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;

3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;

4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;

5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones; 6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;

7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,

8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación. (Ley de Compañías del Ecuador, 2015)

Aspecto Societario.

MaraCacao S.A. es una sociedad anónima, constituida bajo las normas y leyes respectivas por el organismo supervisor que es la superintendencia de compañías, la compañía cuenta con un capital social dividido en acciones, el cual fue otorgado por las aportaciones de cada uno de los accionistas. El objeto principal de MaraCacao es industrializar y comercializar pasta de cacao fino de aroma, del cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas.

Los accionistas están en todo el derecho de comercializar sus acciones si así lo creyeran conveniente, además se emitirán acciones para incrementar el capital social, las acciones de la empresa estarán en oferta pública para quien quiera ser partícipe de la compañía. MaraCacao S.A. iniciará sus actividades con 4 accionistas y la aportación de tres de ellos será de \$50 000, repartidos equitativamente y uno será el accionista mayoritario con \$85 570.

Tabla 1. Cuadro de distribución de los aportes de cada accionista

Socios	Aportaciones	Participaciones
Víctor Hugo López Córdova	\$85 570	36,32%
Sixdulfo Hernán Zambrano Zambrano	\$50 000	21,23%
Abelino Marcos Maldonado Mestanza	\$50 000	21,23%
María Verónica Orosco Vélez	\$50 000	21,23%
Total	\$235 570	100%

Fuente: EL Autor

Elaborado por: El Autor

Considerando la ley de compañías con sus respectivos artículos más relevantes que se ha detallado con anterioridad y expuesta anteriormente, se procede a determinar que MaraCacao

S.A. es una compañía que se estableció como sociedad anónima, la que será constituida de manera legal el 13 de Septiembre del 2015, en el Cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas.

Su objetivo principal será la actividad de industrialización y comercialización de pasta de cacao, producto agrícola cultivado de las plantaciones cacaoteras que pertenecen genéticamente a la variedad nacional o fino de aroma de la provincia de Esmeraldas, el producto va dirigido al sector industrial relacionado con los chocolates u otros productos derivados de la pasta de cacao fino de aroma, contando como canales de distribución a los agentes comerciales a quienes se les proveerá del producto para que se encarguen de su comercialización o a su vez de forma directa mediante contratos con industrias locales que requieran de nuestro producto.

El objetivo principal de MaraCacao es ser líder en el mercado local, como una de las primeras y principales empresas que se dedican a procesar pasta de cacao fino de aroma en la provincia verde del país, con estándares de calidad internacional, y de establecer un buen porcentaje en la participación de mercado, favoreciendo al desarrollo económico de la empresa y de su entorno para posteriormente internacionalizarse. MaraCacao para poder iniciar sus operaciones deberá estar constituida como una sociedad anónima y regirse a cada uno de los decretos del organismo supervisor.

La compañía deberá cumplir con lo que se especificará a continuación:

- MaraCacao para poder constituirse necesita como mínimo dos o más personas, de acuerdo al artículo 147 de la ley de compañías de Ecuador.

- El monto de \$800 es el patrimonio mínimo con el cual debe contar la compañía para ser establecida esto según determinado por la ley que dicho capital se lo dividirá en títulos negociables, y no se podrá establecer limitación alguna.
- Mientras que por otra parte los accionistas no poseerán ningún tipo de exoneración de responsabilidades ya que será ilimitadas rente a terceros, por las obligaciones que contrajeran al momento de constituir una compañía.
- MaraCacao podrá fijar el incremento del capital social a través de la emisión de acciones o a su vez mediante revalorización del precio o valor de las acciones ya emitidas.

Después de haber satisfecho todos los requerimientos legales pertinentes MaraCacao S.A. deberá tomar muy en cuenta lo siguiente para arrancar en el registro de la nueva entidad:

- Se tendrá que abrir una cuenta de integración en cualquier institución del sector financiero ya sea público o privado con el 25% del total del valor del capital social, y el 75% restante se lo podrá cancelar hasta con un plazo de dos años, de acuerdo a la ley establecida.
- Se deberá contratar a un abogado, quien se encargara de la elaboración de la minuta para así poder constituir la nueva entidad.
- La minuta deberá ser revisada por la superintendencia de compañías.
- Compañía MaraCacao deberá afiliarse en conjunto con la Cámara de Comercio de Esmeraldas.

- La Superintendencia de Compañías realizara la aprobación mediante resolución consignada.
- Publicación en medios de comunicación de alta circulación por lo general prensa escrita, donde se dará razón de la aprobación de la nueva compañía MaraCacao.
- Se procederá a la inscripción de MaraCacao en el SRI “servicio de rentas internas”, en el Registro Mercantil y en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías.
- Solicitud del RUC “Registro Único de Contribuyente” en el SRI.
- El siguiente paso al cual se debe regir es a la determinación y nombramiento de los administradores de MaraCacao S.A. y los mismos se deben inscribir en el Registro Mercantil, de acuerdo a su nombramiento.

Y no menos importante, se debe considerar lo siguiente:

- La empresa MaraCacao S.A. deberá solicitar una clave de ingreso en el IESS “Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social” para obtener su registro patronal y por ende su número de identificación con su respectiva clave para realizar los pagos de las aportaciones de los colaboradores que laboraran en la compañía.
- Se deberá cumplir con las obligaciones salariales de acuerdo al monto mínimo fijado por la ley, el cual es de \$354, decretado desde el 1 de enero del 2015.
- Se deberá cumplir con las obligaciones laborales, en relación al cumplimiento del pago del décimo tercer y cuarto sueldo.

- Se deberá cumplir con la distribución equitativa del 15% de las utilidades para cada uno de los colaboradores de acuerdo a las cargas familiares.
- Para finalizar se deberá contribuir con el pago de los fondos de reservas de cada uno de los trabajadores en su libre derecho en el sector privado, de acuerdo a lo determinado y establecido en el artículo 196 del Código de Trabajo.

Dentro de los aspectos legales del proyecto se debe considerar también los permisos y certificaciones con las cuales debe contar de manera general una compañía industrial.

Permisos y Certificados.

MaraCacao deberá contar con los siguientes permisos y certificados:

- Patente industrial
- Certificado Municipal de Zonificación
- Permiso de Edificación
- Declaración interior de gas y electricidad
- Autorización sanitaria para elaborar, almacenar, distribuir vender alimentos procesados.
- Permiso y seguro contra incendios avalado por el cuerpo de bomberos
- Patente municipal
- Permiso Ambiental

Certificados para Cacao Fino de Aroma

Certificación UTZ.

Con el fin de generar una garantía creíble de producción sostenible se ha implementado la utilización de buenas prácticas agrícolas las cuales certifican que el producto ha sido tratado de

acuerdo a los estándares de la certificadora y en relación a las exigencias de la misma. Los códigos de conducta del UTZ tienen un enfoque multilateral que incluyen tanto al mercado como a la experiencia del origen.

Certificaciones de las plantaciones de cacao fino de aroma.

Para oferta el producto pasta de cacao fino de aroma se deberá certificar las plantaciones de cacao ante el Magap y ante Iniap que es el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuaria.

Estudio Técnico del Proyecto

Tamaño del Proyecto.

Para determinar el tamaño del proyecto se debe relacionar e identificar cuál es el tamaño del mercado de acuerdo a la investigación de mercado que se realizó, donde se determina la aproximación de la superficie del cultivo y su producción promedio, además de determinar los costos fijo y variables del proyecto así como el margen de contribución, otro factor muy importante la determinación del total de la inversión.

El nivel o capacidad de producción de la planta es importante ya que se debe definir cuál será la capacidad productiva de la planta, que por lo general va de acuerdo a los pedidos por las fábricas de chocolates a quienes se proveerá. La producción de la planta puede variar de acuerdo a distintos factores tales como: la producción estacionaria del cacao según las temporadas productivas del cacao nacional, de acuerdo a la demanda del mercado y un factor no menos importante es la capacidad de la planta de adaptarse según el crecimiento del negocio para los próximos años, ya que si bien es cierto la planta iniciara con una producción baja hasta que se establezca bien en el mercado y conforme pasen los años su producción aumentará.

Localización del Proyecto.

El lugar o la ubicación más apropiada y que se ha escogido es el Cantón Quinindé, en la provincia de Esmeraldas, se escogió esta plaza ya que es una zona estratégica la más cercana a la mayoría de los cultivos de cacao fino de aroma además de ser el Cantón más productivo de la provincia.

Macro-Localización.

La macro-localización de la empresa será en el cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas. En la costa noroccidental se encuentra situada una de las provincias de mayor tránsito turístico y producción agrícola del Ecuador, Esmeraldas.

Superficie: 15 954 km²

Población: 534 092 hab.

Capital:

- Esmeraldas.

Ciudades más importantes:

- Esmeraldas
- Quinindé
- San Lorenzo
- Atacames.

Ilustración 11. Mapa de la provincia de Esmeraldas



Fuente: Wikipedia.org, 2012.

Elaborado por: El Autor

Micro-Localización.

La micro-localización de la planta será a las afueras de la ciudad de Quinindé uno de los cantones más productivos de la provincia de Esmeraldas. La ubicación de la empresa es en la vía principal al cantón de Esmeraldas km 2.5 Noroeste. El cantón es una entidad territorial subnacional ecuatoriana, de la Provincia de Esmeraldas. Se ubica en la Región Costa. Su cabecera cantonal es la ciudad de Quinindé, lugar donde se agrupa gran parte de su población total. Integran la jurisdicción cantonal de Quinindé la parroquia urbana de Rosa Zárate, cabecera cantonal y las rurales de Cube, Viche, Chura, Malimpia y La Unión. Cuenta con una población que bordea los 150 000 habitantes.

Ilustración 12. Mapa de la ciudad de Quinindé



Fuente: Google maps. 2015

Elaborado por: El Autor

Ilustración 13. Mapa territorial del cantón Quinindé



Fuente: Google maps, 2015.

Elaborado por: El Autor

La extensión de estas parroquias es de:

- Rosa Zárate: 1 000 km²
- Viche: 84 km²
- Cube: 717 km²
- Chura: 204 km²
- Malimpia: 469 km²
- La Unión: 986 km²

Ingeniería del Proyecto

Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio.

MaraCacao S.A. es una empresa que se dedicará a la compra de cacao fino de aroma para posteriormente ser industrializado en la provincia de Esmeraldas, y sus instalaciones estarán situadas en el cantón Quinindé.

Actividades Primarias:

Compra y recepción de cacao.

Dicha actividad está basada en la recepción del cacao fino de aroma en granos ya sean con porcentaje de humedad, secos o en baba a su vez. Los tipos de calidades se les determinará de acuerdo a la calificación otorgada por el calificador a través de un análisis en laboratorio ya sea físico-visual o mediante el uso de aparatos tecnológicos denominados termo balanzas que se encargan de medir la humedad exacta de los granos de cacao. El cacao se lo denomina seco siempre y cuando la humedad detectada sea del 7% que es el porcentaje internacional que se

respeto. Mientras que los granos de cacao que cuenta con una calificación superior de humedad, atraviesan otro tipo de actividad que es la de secado.

Secado de cacao.

Los granos de cacao con porcentaje de humedad, en baba o escurrido pasan por el proceso de secado, en el cual estas habas sufren una deshidratación con el objetivo de que estén secos listos para su almacenamiento y posteriormente para su industrialización. El secado se lo puede realizar mediante la utilización de tendales que es la manera más natural mediante el aprovechamiento de la luz solar, o a su vez se lo puede hacer mediante la utilización de secadoras, la cual es la forma más rápida pero el rendimiento de los granos es inferior ya que merma en 3 a 4% más que la técnica antes mencionada.

Cuando se compra cacao en baba se debe tomar en cuenta que se debe realizar un proceso de fermentación del cacao. La fermentación, también llamada "cura" del cacao o "avinagrada", es un proceso complejo que consiste en una serie de cambios de carácter bioquímico y físico en todas las estructuras del grano, tanto en la testa o cascarilla, en el mucílago que cubre, en el interior del cotiledón y en el embrión que debe morir y reabsorberse. La fermentación es un proceso de capital importancia en relación con la calidad de los granos y puede caracterizarse como un proceso de dos etapas:

Una etapa de hidrólisis o alcohólica, esta etapa ocurre en condiciones anaeróbicas donde microorganismos como levaduras, transforman el azúcar de la pulpa en alcohol y anhídrido carbónico, a la vez que comienza a elevarse la temperatura. Conforme se produce el colapso de las células de la pulpa, hay penetración de aire y se favorece la oxidación del alcohol a ácido acético por la intervención de las bacterias acéticas inoculadas por insectos. El ácido acético

provoca la muerte del embrión y de las almendras al penetrar en el tejido cotiledóneo y a su vez la permeabilidad de las paredes celulares permitiendo la interdifusión de los componentes del jugo celular.

Así las enzimas se ponen en contacto con los polifenoles y proteínas y se inicia la reacción hidrolítica que dan lugar a cambios en los pigmentos cianidin glucosídicos provocando el inicio de la formación de los precursores del sabor a chocolate. Toda esta fase hidrológica ocurre a temperaturas cercanas a 45°C y con un pH de 4 a 5 y en pequeña escala las temperaturas alcanzan los 38°C de acuerdo con (Senanayaque et al., 1995).

Etapa de oxidación: se inicia cuando hay mayor penetración de oxígeno y consiste en la oxidación y condensación de los compuestos polifenólicos en productos complejos, aminoácidos volátiles solubles e insolubles que tienen poco o ningún sabor. Paralelamente con la condensación oxidativa disminuye el contenido de humedad hasta el punto que la falta de agua detiene la actividad enzimática.

Cuando el oxígeno tiene acceso a las células de los cotiledones durante la fase de condensación oxidativa, el color de la superficie de las almendras se vuelve pardo. Se conoce muy poco sobre la identidad de las sustancias aromáticas que dan al chocolate su sabor característico, en el caso del cacao criollo los azúcares reductores y los aminoácidos libres parecen jugar un papel preponderante en la formación de precursores del aroma y del sabor, potenciando estas cualidades organolépticas en el producto final. Desde el punto de vista físico, se producen cambios como el hinchamiento del grano, por penetración de líquidos como el agua y el ácido acético, que permea la cáscara de la almendra desde afuera hacia los cotiledones, ello

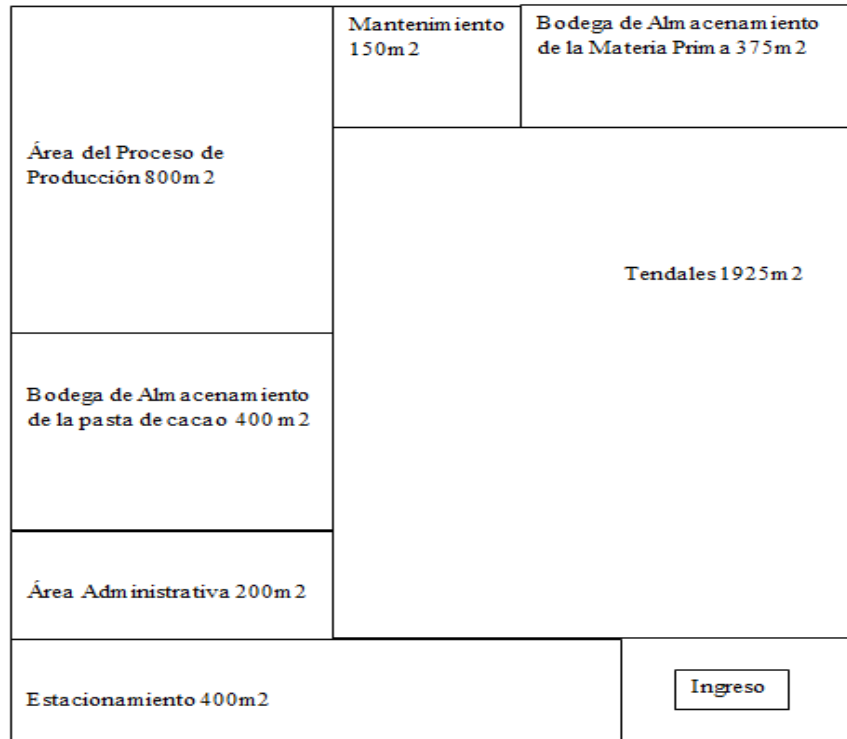
ayuda a la muerte final del embrión y le garantiza al cacao una apariencia de "arriñonamiento" y de grietas o estrías internas.

Las transformaciones de las sustancias que producen el sabor astringente al cacao, los poli fenoles, son indispensables, pues cuando esto no se produce, el grano es castigado en su precio. Tales sustancias son las responsables del color violeta de la almendra, las cuales al pasar al grano seco, mantiene dicha pigmentación, la que es indicativa de mala fermentación y como tal calificado negativamente para efectos de determinar la calidad.

Industrialización del cacao.

Tal actividad se constituye como el objetivo principal del proyecto como la esencia del negocio. Es el mecanismo por el cual el producto adquiere valor agregado y logra alcanzar buenos estándares de calidad. Mediante un gráfico se indica las instalaciones de la planta y de forma detallada el proceso de transformación del cacao, lo cual ayuda a comprender mejor el mecanismo industrial.

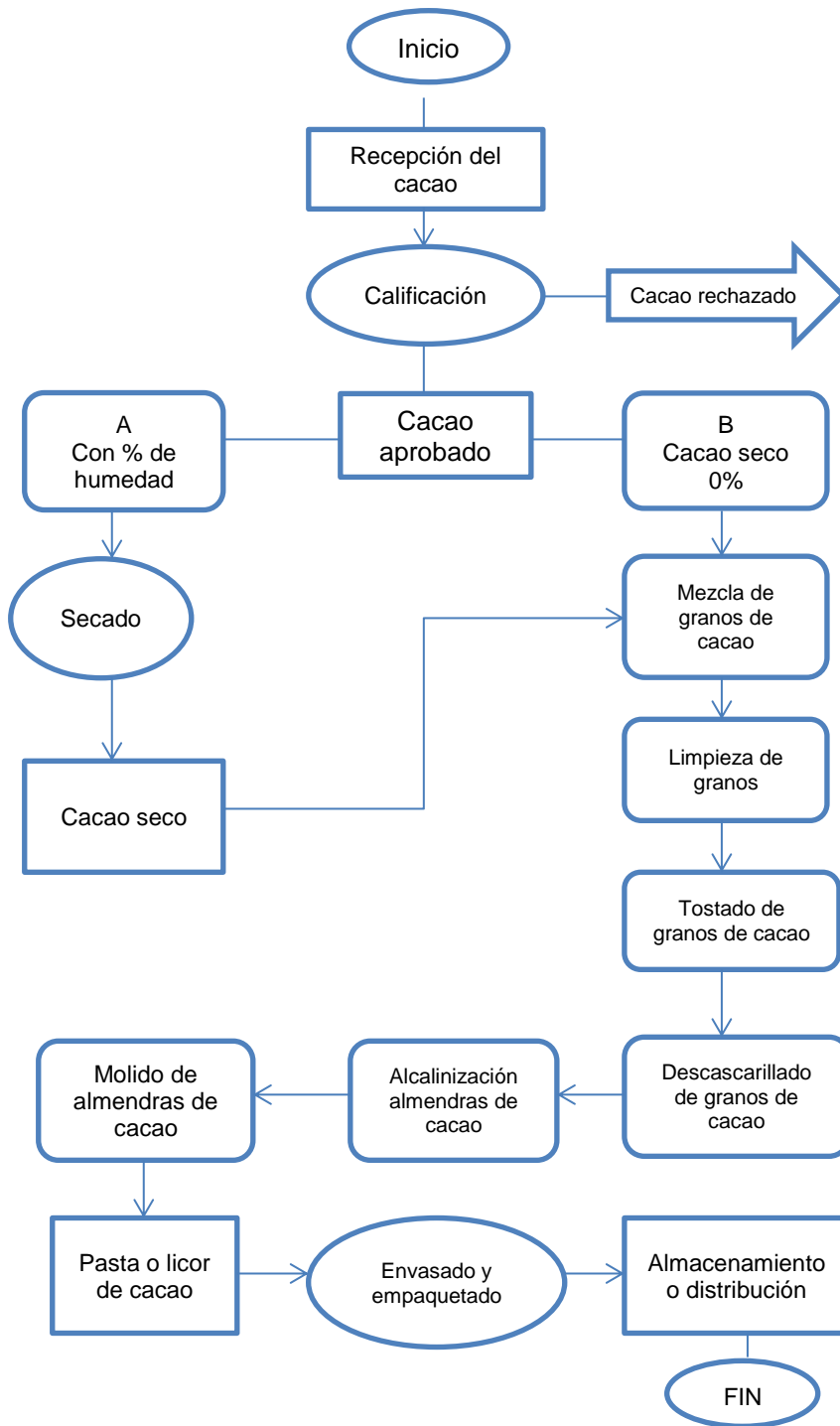
Ilustración 14. Distribución de la Planta



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Ilustración 15. Flujograma del proceso de transformación del cacao



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Ilustración 16. Planta procesadora de pasta de cacao



Fuente: www.apetitosocacaoblogspot.com, 2015.

Elaborado por: www.apetitosocacaoblogspot.com, 2015.

Selección: eliminar los cuerpos extraños, como: metales, piedras, trozos de madera, vidrios, entre otros. Luego de esta operación es posible que aún queden residuos, los cuales se eliminan posteriormente en forma manual. El porcentaje de impurezas generalmente es del 1% al 2%.

Tostado: Se tuestan los granos con la finalidad de acentuar el sabor y color del chocolate. La temperatura, tiempo y grado de humedad involucrados en el tostado depende en el tipo de granos a procesar y el tipo de chocolate o productos requeridos del procesamiento. Se reduce aproximadamente del 2% al 8% de humedad del grano.

Descascarillado: Es el proceso en el que se elimina la cáscara, la cual constituye la cubierta exterior de la semilla del cacao. Indiferentemente de los distintos fines que se persigan con los granos del cacao en la industria, todos deben someterse primero a un proceso de descascarillado antes de que se transformen en pasta o licor de cacao. Ese paso se puede realizar a bajas temperaturas o secado de los granos con radiación infrarroja. En el descascarillado, la cascarilla eliminada en dicha etapa corresponde a un 5% de lo cargado inicialmente, incluido la impureza del cacao.

Tostado: es la operación esencial donde primariamente, a partir del contenido de humedad natural, en combinación con el calentamiento, se promueve un conjunto de reacciones químicas, en las cuales intervienen los compuestos precursores formados durante la fermentación y el secado, que luego darán origen al sabor y aroma inicial del chocolate.

Alcalinización: Las semillas de cacao se someten a un proceso de alcalinización, generalmente con carbonato de potasio, que se destina a aumentar la intensidad del sabor y el color del producto final. Dicha operación se puede aplicar en diferentes niveles del proceso de transformación de la almendra de cacao.

Molienda: Las almendras de cacao se muelen para producir el licor de cacao; luego las partículas del cacao son suspendidas en manteca de cacao fundida. El cacao tostado y limpio se muele mediante rodillos; anteriormente se empleaban rodillos fabricados de granito, pero ahora los de acero se usan con mayor regularidad. Después de ser molido el cacao se obtiene el producto final del proyecto que es la pasta de cacao. Finalmente ya una vez obtenida la pasta de cacao se debe obtener una reducción promedio del peso inicial del cacao que fue procesado del 8% como máximo si el grano es seco.

Comercialización.

La comercialización de la pasta de cacao es muy diferente que cualquier otro tipo de producto que normalmente se los comercializa a través de los canales de distribución tradicionales, que son las cadenas de supermercados, tiendas de abarrotes, quioscos, entre otros, ya que este producto es un bien caracterizado como materia prima para la industria del chocolate y confites que ha sufrido un cambio mediante la aplicación de procesos que le ha generado valor.

Descripción del producto

Pasta de cacao fino de aroma o (licor de cacao).

Es el producto obtenido por la trituration y desintegración mecánica de granos de cacao finos y de aromas respectivamente seleccionados, limpios y pelados, sin extraerle ni añadirle ninguno de sus componentes. El grano de cacao seleccionado es tostado, descascarillado, molido y refinado. El producto final obtenido se atempera empacándose en bloques de 30kg.

Presentación: El producto viene contenido en cajas de cartón, con una bolsa interna de polietileno.

Peso neto: 30kg.

Empacado y etiquetado: El etiquetado indica el nombre del productor, peso neto, fecha de vencimiento.

Maracacao S.A.

Ilustración 17. Presentación del empaque del producto



Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Ilustración 18. Logotipo de la empresa



Fuente: Dissupp, 2012.

Elaborado por: El Autor

Especificaciones del Producto

Tabla 2: Especificaciones del producto

Nombre específico del producto	
Pasta de cacao	
Descripción general del producto	
Producto obtenido gracias a la trituración de los granos de cacao finos de aroma previamente seleccionados, tostados y descascarillados sin la adición de aditivos	
Usos	
Para uso industrial, en confiterías, chocolateras, farmacéuticas etc.	
Composición / Ingredientes	
Cacao en grano fino de aroma	
Presentación	Sistema de identificación de fecha de vencimiento
En cajas de 30 kg, o de acuerdo al pedido del cliente.	Marcado en el empaque externo como
	Día / Mes / Año
Condiciones de conservación y almacenamiento	Periodo de vida útil
Se debe conservar en lugar seco y fresco. Evitar la exposición directa al sol o a cualquier otra fuente de calor.	Bajo las condiciones de almacenamiento establecidas de debe considerar como tiempo de vida útil del producto mínimo 12 meses, la misma que se indicara en el envase
Se recomienda mantener a 18 grados centígrados o a 65 grados Fahrenheit	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Características del producto.

Las características del producto, fueron obtenidas de una fuente que se encarga de comercializar este tipo de producto de forma particular donde las características son similares entre varias empresas que se dedican a realizar esta misma actividad, por lo general las características de la pasta de cacao fino de aroma son las mismas para cualquier empresa, al menos que una empresa realice algún pedido en especial con características distintas, de acuerdo a su conveniencia.

Tabla 3: Características de la pasta de cacao

Características del Producto				
Característica	Parámetro		Unidad	Especificación
Sensorial	Aspecto		-	Pasta
	Color			Marrón claro
	Olor			Característico
	Sabor			Característico
Físico-Químico	Humedad		%	Máximo 2,0
	Grasa (Manteca de Cacao)		%	Mínimo 50,0
	Cenizas		%	Máximo 4,0
	pH (Solución al 10%)		-	5,0 - 6,5
Microbiológico	Recuento Mesófilos Aerobios		ufc/g	10 000
	Numeración Coliformes Totales		NMP/g	10
	Recuento Mohos		ufc/g	100
	Recuento Levaduras		ufc/g	100
	Detección de <i>Escherichia coli</i>		En 10 g	Negativo
	Detección <i>Salmonella</i>		En 25 g	Negativo
	<i>Staphylococcus aureus</i>		ufc/g	10
Peligros Químicos	Metales Pesados	Arsénico (As)	mg/kg	Máximo 1
		Cobre (Cu)		Máximo 30
		Plomo (Pb)		Máximo 2

Fuente: www.dissupp.com, 2012.

Elaborado por: www.dissupp.com, 2012.

Empaque y embalaje

Tabla 4: Detalle de empaque y embalaje del producto

Empaque	Tipo	Material	Capacidad
Envase primario	Bolsa	Polietileno de alta densidad	30 kg
Envase secundario	Caja de embalaje	Cartón corrugado	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Costos y Características de la Inversión

Inversión en Maquinas.

Las maquinas que se van a adquirir para el procesamiento de la pasta de cacao son de tecnología Alemana, pero la fabricación y ensamblaje es en Ecuador.

Las maquinas que se van a adquirir son las siguientes:

Despedregadoras

Descripción del equipo.

Es usado para separar piedras y otros objetos ajenos al cacao, manejo simple, consumo mínimo de energía, control de distribución de fluido de aire y mínimo ruido.

Tabla 5: Datos técnicos del equipo.

MARCA	IMSA
MODELO	NA-3
PRODUCTIVIDA(KG/H)	500KG/H
VIDA UTIL	10 AÑOS
COSTO APROXIMADO	\$8 500

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Seleccionadora gravimétrica

Descripción del equipo.

Es usado para separar granos de cacao de acuerdo a su peso por gravedad así mismo separa los defectos de forma rápida y mejorar la calidad del producto Ventajas: Manejo simple. Consumo mínimo de energía. Control de distribución de fluido de aire. Mínimo ruido.

Tabla 6: Datos técnicos del equipo

MARCA	IMSA
MODELO	IMSA-4
PRODUCTIVIDA(KG/H)	520KG/H
VIDA UTIL	10 AÑOS
COSTO APROXIMADO	\$9 500

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Secadora, tostadora AS-30

Descripción del equipo.

Máquina, con sistema de distribución del calor entre las semillas de cacao, intercambiando de forma vertical hacia la parte superior y posteriormente hacia la parte inferior. Ventajas: Secado uniforme, orea y seca a la vez, consumo mínimo de energía y fácil instalación.

Tabla 7: Datos técnicos del equipo

MARCA	IMSA
MODELO	IMSA-30
PRODUCTIVIDA(KG/H)	490KG/H
VIDA UTIL	10 AÑOS
COSTO APROXIMADO	\$9 900

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Descascarilladora de cacao Desc-100

Descripción del equipo.

Máquina que separa la cascarilla del cacao tostado. Pela granos de cacao sin dañarlos, operación y mantenimiento fáciles, tiene un mecanismo con rodillo forrado de jebe corrugado para no maltratar al cacao, construido en acero inoxidable ISO 304, tiene un motorreductor de 2 HP y para el ventilador 0.75 HP.

Tabla 8: Datos técnicos del equipo

MARCA	MAQUIAGRO
MODELO	DESC-100
PRODUCTIVIDA(KG/H)	500KG/H
VIDA UTIL	10 AÑOS
COSTO APROXIMADO	\$10 000

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Molino de granos INOX-3

Descripción del equipo.

Máquina que muele los granos secos de cacao. Muele granos de cacao y otros en forma homogénea, no permite que el grano se pegue a la máquina, operación y mantenimiento fáciles.

Tabla 9: Datos técnicos del equipo

MARCA	FISCHER
MODELO	INOX-3
PRODUCTIVIDA(KG/H)	540KG/H
VIDA UTIL	10 AÑOS
COSTO APROXIMADO	\$9 500

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Molino para refinado de cacao Molrod 500

Descripción del equipo

Máquina que sirve para refinar la pasta de cacao mediante cinco rodillos, posee control de temperatura y tolva para carga de cacao; construido íntegramente en acero inoxidable.

Tabla 10: Datos técnicos del equipo

MARCA	FISCHER
MODELO	MOLROD 500
PRODUCTIVIDA(KG/H)	500KG/H
VIDA UTIL	10 AÑOS
COSTO APROXIMADO	\$17 200

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Empaquetadora de pasta de cacao

Descripción del equipo

Máquina que sirve para empaquetar la pasta de cacao mediante la técnica de envasado a medida regulatoria.

Tabla 11: Datos técnicos del equipo

MARCA	FISCHER
MODELO	AL-30
PRODUCTIVIDA(KG/H)	600KG/H
VIDA UTIL	10 AÑOS
COSTO APROXIMADO	\$6 200

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

El monto total del gasto en máquinas es de \$ 70 800. El costo de instalación es del 10% del valor total de las máquinas, por lo tanto el costo es de \$7 080 por lo tanto el monto total de inversión en máquinas y otros equipos es de \$77 880.

Capítulo 3

Plan de Estrategias

Segmentación de clientes.

Akio Morita, ex -CEO SONY, dijo: “Nuestro plan es influenciar al consumidor con nuevos productos, en lugar de preguntarles qué productos necesitan, hay que demostrar la calidad del mismo. El consumidor ignora lo que son nuestras posibilidades”. Al momento de vender, la intención de MaraCacao es llegar a la mayoría de clientes. Pero hay que tomar muy en cuenta que no podremos llegar a todos porque no a todos les interesa nuestro producto. Entonces por ese motivo debemos realizar la segmentación de clientes.

La idea de segmentación de clientes es realizar un proceso de división en el mercado, proporcionar el mercado teniendo en cuenta las características del perfil de los consumidores a quienes se quiere llegar. Al segmentar los clientes MaraCacao está cumpliendo con un factor importante para poder comprender sus comportamientos y a la vez mejorar la comunicación con cada uno de ellos, y se puede identificar las necesidades más relevantes y será una herramienta más efectiva para definir los requerimientos del producto que se les está ofertando, todo ello para favorecer la captación y retención de nuestros clientes y su posterior fidelización, a la utilización de nuestro producto pasta de cacao fino de aroma.

En Ecuador existen muchas fábricas de chocolates que procesan cientos de toneladas al año para poder cubrir con la demanda nacional del consumo del chocolate y de sus derivados, pero muy pocas son las empresas que utilizan cacao o pasta de cacao fino de aroma para elaborar sus productos, la segmentación de clientes será aquellas empresas que se dediquen a procesar y producir chocolates finos, los cuales son muy pocos en el mercado local, por lo tanto existe la posibilidad de que ellos tengan el poder de negociación pero como el precio de la pasta de cacao va de acuerdo a la cotización de la bolsa de New York y de Londres, entonces no existirá ningún

tipo de diferencia con respecto a precios, y como debe de ser el producto que MaraCacao ofertara será un producto de primera calidad de acuerdo a las características que el cliente necesite entonces la negociación será de mutuo acuerdo.

De acuerdo a la selección de segmentos, las empresas que corresponden son aquellas intermediarias locales, productoras y exportadoras de pasta de cacao y chocolates finos, a cuales se les va a vender para su comercialización directa o exportación ya como un producto terminado, las empresas elegidas son: Cofina, Nestlé, La Universal, Transmar, Tulicorp, República del Cacao y Ecuacocoa. Cada una de esta empresas que se ha mencionada al menos cuentan con una línea de chocolates finos y exclusivos, que se comercializan en el mercado local e internacional en su mayor participación.

Business Model Canvas

Tabla 12: Modelo de negocios Canvas

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Productores de cacao Asociaciones Cooperativas	Compra Secado Transformación Venta	Ofrece la venta de pasta de cacao fino de aroma para la fabricación o producción de chocolates finos, de exquisito aroma y sabor	Contratos cumplidos Seguridad de la calidad del producto	Industria de chocolates Industria farmacéutica Mercado internacional
	RECURSOS CLAVE Capital de operaciones Capital de trabajo		CANALES DE DISTRIBUCION Venta directa a las fábricas Asesor de ventas	
ESTRUCTURA DE COSTOS Compra del terreno y de la planta procesadora Costos y gastos operativos Compra de materia prima Mantenimiento de maquinas		FLUJOS DE INGRESOS Ingresos por ventas de la pasta de cacao fino de aroma		

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Como explica Osterwalder en el libro Generación de modelos de negocio, la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Los nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (Osterwalder, 2011). Para que exista una clara determinación de la segmentación de los clientes y de las áreas básicas de un modelo de negocio se decidió y opto por diseñar un Business Model Canvas de acuerdo al tipo de negocio que propone la empresa MaraCacao.

Planificación de Estrategia a Largo Plazo para la fidelización de clientes.

Según Arthur K. La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente (Arthur, 2014). El captar un cliente es el esfuerzo de cada empresa y este esfuerzo en muchas ocasiones se vuelve costoso debido a que es una tarea muy difícil de realizar, por las distintas personalidades de cada cliente. Muchas empresas no miden el costo de adquirir un nuevo cliente, ya que saben que en el futuro este costo se volverá una utilidad para la empresa.

Mantener la fidelización de cada cliente es de gran esfuerzo y constancia, y es fundamental para todo negocio porque pasa a formar parte del eje más importante de la empresa, sus clientes. Para mantener la fidelización de los clientes se debe mantener un presupuesto para marketing, lo cual ayudará a diseñar estrategias de atracción. Indiferentemente del entorno en el que se desarrolle MaraCacao (comercial e industrial, o ambas) es primordial que mantenga un nivel de satisfacción elevado, para que los clientes no quieran marcharse jamás. El servicio post venta es una herramienta poderosa para mantener a un cliente y sobre todo satisfecho ya que en la actualidad el cliente no solo aprecia el producto sino su servicio después de adquirirlo,

eliminando todo tipo de duda y otorgando un seguimiento constante al producto después de su venta.

- **Conocer a los clientes**

Para MaraCacao la manera más efectiva de conocer a los clientes es teniendo una relación directa, tomando en cuenta y en conocimiento cual es el modelo de negocios de cada uno de ellos, cuál es su requerimiento con respecto a los productos que necesitan para poder cumplir con sus procesos, y además es importante saber cómo desean negociar con respecto a los precios, cantidad, calidad y las formas de pago.

- **Tener un Sistema de Feedback**

Una de las mejores técnicas de fidelización de clientes, es el saber escuchar las necesidades e inquietudes de cada uno de ellos con respecto al producto que se les oferta. La aplicación del sistema feedback funciona como una encuesta que se realiza a cada cliente de MaraCacao o a su vez son conversaciones directas con los representantes, gerentes de compras o directivos de la empresa a quien se les proveerá de la pasta de cacao fino de aroma, esta herramienta permitirá tener información fidedigna sobre las distintas opiniones o ideas del producto que se está ofertando. Retroalimentarse de las sugerencias e ideas de los clientes es una herramienta muy importante que se puede utilizar y aplicar al momento de elaborar estrategias y de lanzar un producto al mercado, así como si existe ya un producto mejorarlo para cumplir con las expectativas del cliente.

- **Sorprender al cliente desde el primer momento**

La mejor manera de sorprender a los clientes de MaraCacao es brindándoles productos de calidad superando sus expectativas, con un manejo de logística apropiado y con políticas de pagos que beneficien al cliente.

- **Sé amable**

Siempre se debe ser amable con cada cliente, MaraCacao para aplicar esta estrategia de fidelización de sus clientes opta por siempre estar pendientes de cómo se encuentran sus clientes dentro y fuera de la empresa así reconocimientos en fechas especiales como cumpleaños, celebración de años de fundaciones entre otros.

Estrategias Corporativas.

Según Networkcem la estrategia corporativa por definición es la manera en que una compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el Mercado. Vale la pena resaltar tres aspectos de esta definición: primero la creación de valor se refiere a la generación de un desempeño financiero superior que provenga de diferentes actividades en el mercado, que creen ventajas corporativas; segundo: configuración, se refiere al enfoque de la corporación en múltiples mercados (diversificación, enfoque geográfico y barreras verticales), y tercero la coordinación, es el manejo de aquellas actividades y negocios que estén dentro de la jerarquía corporativa.

Ilustración 19. Estrategias corporativas



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Las estrategias corporativas de MaraCacao se extienden a lo largo y ancho de toda la compañía y cubriendo cada uno de sus negocios. Se compone en las medidas a tomar con cada una de las industrias a las que provee de pasta de cacao. Se pueden distinguir 4 tipos de estrategias aplicadas por la empresa MaraCacao, las cuales se ilustran en el gráfico anterior y se explican a continuación.

Estrategia de estabilidad.

No genera ningún tipo de cambio en sus procesos, lo hace de forma eficiente manteniendo siempre la vanguardia de la pasta de cacao fino de aroma con la calidad oferta según las características exigidas por los clientes. Normalmente se la utiliza cuando se obtienen rendimientos satisfactorios.

Estrategia de Crecimiento.

Cuando las operaciones de MaraCacao son muy pequeñas con respecto a la demanda del mercado se debe tomar muy en cuenta la aplicación de esta estrategia que implica el crecimiento y desarrollo de las operaciones de la empresa tanto en la producción como en la administración de los procesos y del modelo de negocio en general. La expansión de la empresa o el crecimiento se puede dar mediante la utilización de estas palancas estratégicas las cuales son: integración vertical, cooperación, diversificación, franquicias y licencias.

La más adecuada para ser aplicada por MaraCacao es la integración vertical o corporativa. El tipo de integración vertical supone que uno de los miembros del canal tiene la propiedad de otros miembros situados a distinto nivel. Para conseguir la integración vertical hay dos alternativas: crear una red propia de distribución o adquirir empresas intermediarias ya establecidas. La adopción de una u otra alternativa dependerá de las oportunidades de mercado y la existencia de intermediarios que se ajusten a las necesidades de las empresas

En cada uno de las etapas de la cadena productiva se agrega valor, la integración puede ser hacia atrás desde los productores de cacao o hacia adelante en relación con los fabricantes de chocolates, de acuerdo a como se ajuste el modelo de negocios aplicado por MaraCacao. Existen razones que justifican la aplicación de esta estrategia por MaraCacao las cuales son: generar barreras de ingreso, facilitar inversión en activos especializados, protección de la calidad del producto, mejora de los procesos productivos de la pasta de cacao.

Pero así como existen ventajas también se debe considerar las desventajas por las cuales debe enfrentarse la empresa MaraCacao si aplica la estrategia corporativa, estas son: desventajas en costos, sobre todo los costos burocráticos muy elevados, cambios tecnológicos con respecto en inversión en máquinas y software, y finalmente la incertidumbre de la demanda del producto que se está ofertando.

Estrategia de Contracción.

Con la aplicación de esta estrategia la empresa MaraCacao busca reducir la magnitud o la diversidad de sus operaciones. Se concentrara en la realización, ejecución y en el cumplimiento de su objetivo el cual es industrializar y comercializar pasta de cacao fino de aroma.

Estrategia de Combinación.

Esas estrategias lo que quieren dar a entender es que la empresa MaraCacao puede combinar al menos dos estrategias antes mencionadas, las cuales pueden ser aplicadas de manera directa en el mismo momento sin que exista ningún tipo de inconveniente. Cada una de las 4 estrategias puede ser aplicada siempre y cuando se tome en cuenta como referencia importante la oferta y la demanda del mercado de la pasta de cacao fino de aroma.

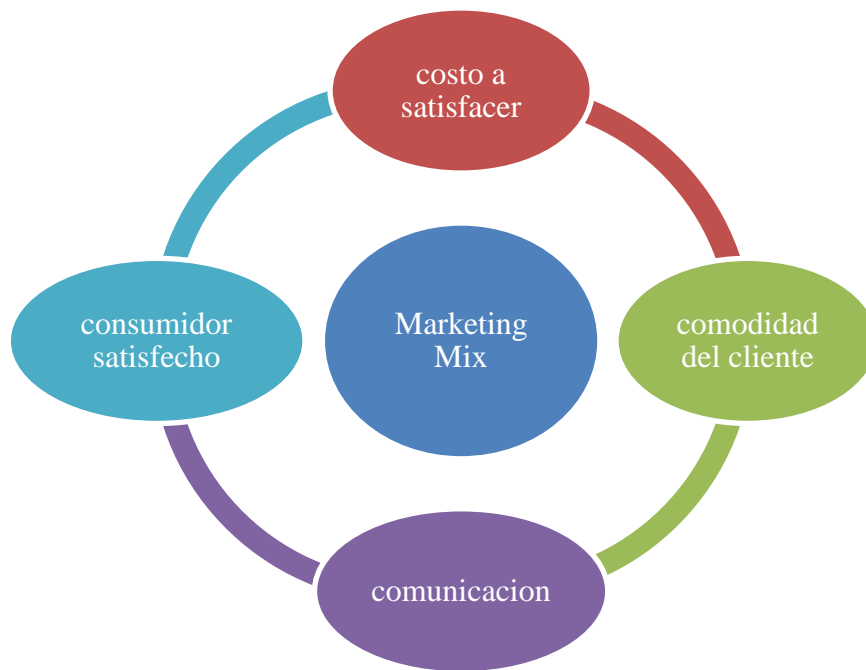
Marketing Mix.

Para adquirir, fidelizar y mantener un cliente se debe aplicar las herramientas del marketing con sus respectivas estrategias, que permiten analizar al mercado potencial. Neil Bourden (1950) sostiene que el marketing mix es un pilar primordial para potencializar la relación de la empresa con sus clientes, creando lazos de negociación que favorezcan los intereses de ambas partes. En 1990 Robert Lauterborn, profesor de Publicidad de la Universidad de Carolina del Norte, planteó el concepto de las 4C. El concepto ha tenido gran aceptación por gurús del marketing como Philip Kotler.

Las 4C del marketing, pretenden generar un dialogo con el cliente, el cual es más que un receptor de productos. Ya no es suficiente con darle al cliente un buen producto, sino que debemos conocer cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas. Es por eso que se

cambiaron las 4P por las 4C como parte de una estrategia que busca de cualquier forma la satisfacción del comprador.

Ilustración 20. Marketing mix



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Consumidor Satisfecho.

MaraCacao no fabrica ni procesa la pasta de cacao sin saber cuáles son las necesidades de sus clientes ya que cada cliente es distinto y tiene distintas necesidades y requiere de pasta de cacao de acuerdo a las características requeridas para sus productos. Para satisfacer cada cliente los cuales son las industrias de chocolates finos, se debe abastecer cuando ellos lo necesiten y se lo procesara de acuerdo a los volúmenes que se negocien y en la calidad que se ha ofrecido y que se ha acordado.

El objetivo estratégico de MaraCacao es satisfacer al cliente y generar una pasta de cacao fino de aroma que esté a la medida de los requerimientos de la industria nacional y posteriormente de la industria internacional de chocolates finos. Para mantener a un cliente satisfecho MaraCacao siempre debe estar en contacto con cada uno de sus clientes, consultando cuáles son sus necesidades y cuáles son las expectativas con respecto al producto que se oferta.

Costo a Satisfacer.

El costo a satisfacer es muy alto ya que si las industrias de chocolates se dedican en adquirir el cacao fino de aroma directamente de los agricultores lógicamente debería ser más barato o económico, pero realmente resulta mucho más costoso porque implica muchos gastos adicionales como transporte, viáticos, gastos operativos por el secado de cacao, contratación adicional de personal, inversión en infraestructura adecuada para el secado y la selección del cacao, entonces MaraCacao lo que busca es satisfacer todos esos costos adicionales e innecesarios para las industrias chocolateras que la empresa puede afrontar.

Es muy difícil negociar con los productores de cacao, ya que muchas veces no se consigue el producto con la calidad y la variedad que se necesita, ello implica inversión de tiempo y desgaste de la industria en la organización de los productores. El costo a satisfacer por parte de MaraCacao es alto al momento de ofertar la pasta de cacao fino de aroma a los clientes a quienes se les proveerá de este producto.

Comodidad del Cliente.

Con respecto a la comodidad del cliente, la empresa MaraCacao para cumplir con la mayor tranquilidad y conveniencia de sus clientes, se encargará de toda la logística del producto desde el punto de partida de la pasta de cacao hasta el punto de llegada establecido por el cliente, considerando la conservación de la pasta de cacao. Se aplicará la técnica del justo a tiempo que

es un mecanismo de abastecimiento a la industria cuando ellos lo necesiten y en los volúmenes establecidos y requeridos para continuar con sus procesos lo cual les beneficia disminuyendo costos como almacenamiento, seguridad, conservación adecuada del producto y pérdidas.

Comunicación.

La comunicación es muy importante al momento de realizar negocios, la comunicación informa y persuade. Para MaraCacao la utilización de una adecuada comunicación con los clientes sirve para promover y divulgar las ventajas y los beneficios de la pasta de cacao que quiere vender. En la comunicación se define la estrategia de comunicación, es decir, se detectan los medios adecuados para transmitir el mensaje, generando la mayor cantidad de clientes a menor costo. En la estrategia de comunicación, el posicionamiento debe ser coherente con lo que se desea transmitir al cliente. La comunicación debe desarrollarse en el lugar correcto, de tal manera, que no interrumpa la actividad del público al que nos vamos a dirigir. La retroalimentación que brindan las redes sociales en la actualidad es muy beneficiosa para conseguir una buena comunicación con el cliente actual y potencial.

Estrategia Funcional.

Reyes (2013) define la estrategia como la herramienta para elegir deliberadamente un conjunto de diferentes actividades para lograr una mezcla de valor única. La aplicación de la estrategia funcional centra el buen uso de los recursos que se deben utilizar, para definir y determinar cómo se van hacer las cosas. Por lo general e históricamente las personas y las empresas se han dedicado a definir estrategias del que queremos hacer sin darse cuenta el cómo se debe hacer y cuáles son las funciones que se desempeñaran.

Para que la empresa MaraCacao tenga éxito desde este punto de vista, debe tener bien definida la estrategia funcional que aplicará en conjunto con la estrategia corporativa y de negocio. Para aplicar la estratégica funcional MaraCacao, debe definir como se deben hacer las cosas y para eso existen cuatro tipos de estrategias funcionales que son las principales: estrategias de producción, de investigación y desarrollo, de recursos humanos y de comercialización.

Estrategias de Producción.

Las estrategias de producción que la Empresa debe aplicar deben tener las características y cualidades adecuadas para un perfecto funcionamiento del proceso productivo de la pasta de cacao y para obtener un producto semielaborado de excelente calidad, para esto las estrategias generales de producción son: dotar de nuevas características y atributos a la pasta de cacao, hacer que la pasta de cacao tenga una cualidad diferencial, elaboración de un diseño vanguardista del producto, implementar maquinaria de última tecnología, tener un personal de producción eficiente.

Estrategia de Investigación y Desarrollo.

MaraCacao debe establecer un fondo económico para realizar la investigación de mercado y el desarrollo del producto en cada año, lo cual beneficiará a la empresa y al producto en si ya que se determinará de acuerdo a las investigaciones la demanda del producto en el mercado nacional y se estimara la misma en el mercado internacional, así como se definirá nuevos métodos o mecanismos productivos para mejorar el producto, realizando la inversión en máquinas y dándole un adecuado mantenimiento a las mismas y así mismo incrementar la capacidad productiva y la reducción de costos de producción.

Estrategia de Recursos Humanos.

El talento humano dentro de la compañía MaraCacao, es muy importante, ya que forma parte del capital intelectual de la empresa, y este tipo de estrategia se aplica teniendo un personal altamente capacitado, que realice sus actividades correctamente y que cumpla con sus expectativas laborales día a día. El personal administrativo debe estar al tanto de cada una de las operaciones de la compañía, además que debe estar relacionado y tener una base amplia de conocimientos de las políticas de gobierno, la ley de compañías y de los cambios establecidos por el Servicio de rentas internas. El colectivo de producción debe estar al tanto del proceso productivo de la pasta de cacao y del perfecto funcionamiento de las maquinas involucradas en dichos procesos, así como deben tener el conocimiento suficiente del manual de las mismas para dar su respectivo mantenimiento.

Estrategias de Comercialización.

Según García Govea, Hernández Mojica y Samaniego Estrada, las estrategias de comercialización son un factor importante en el mundo ya que es la actividad primordial y se realiza cotidianamente en el comercio, comercializar es importante ya que las empresas tienen una forma de elevar su economía y tener preferencias, que puedan tener una ventaja competitiva.

Para comercializar la pasta de cacao fino de aroma la empresa MaraCacao lo hará de dos maneras según como se presente la oportunidad de negociación, como se lo menciono anteriormente la primera es de forma directa con los clientes, de acuerdo a contratos firmados, donde se especificará la cantidad, calidad y las características del producto, y la otra forma será a través de un intermediario, que será un agente de ventas que trabajara de manera independiente buscando mercados para la pasta de cacao fino de aroma y su utilidades será a través de

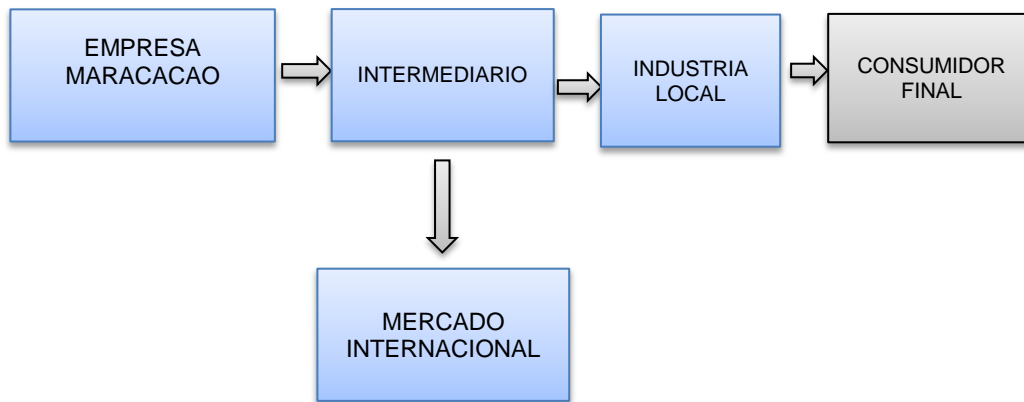
comisiones según los volúmenes de venta. Para la comercialización directa se debe determinar los canales de distribución, la logística del producto, las políticas del servicio al cliente y la aplicación de la técnica *Just in Time*.

Canales de Distribución.

Hay varios canales de distribución que pueden ser utilizados para dirigir las ventas de la pasta de cacao, ya sea mediante la venta directa a través de la negociación con las industrias que requieran del productos ya sean de confites, chocolateras, de helados, farmacéuticas, entre otras. Otro canal por el cual se podrá distribuir el producto es mediante la venta indirecta, en el cual se requiere de uno o varios intermediarios que realicen la venta de la pasta de cacao con las industrias que lo requieran o a su vez se podría proceder a exportar si algún cliente extranjero lo requiera.

El canal de distribución que se utilizará será el canal de dos niveles en el cual existe la intervención de dos agentes, nosotros como procesadores de cacao le venderemos a un intermediario, quien a su vez se encargara de comercializar o distribuir a las distintas empresas productos de productos finales derivados del cacao de manera local o las industrias internacionales. Mediante un gráfico se demostrara la interacción de los que intervienen en la comercialización del cacao.

Ilustración 21. Canal de distribución



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Logística del Producto.

Recepción de la materia prima: Las asociaciones, productores o agricultores para vender su cacao fino de aroma deberán transportarlo hacia el centro de acopia situado en las instalaciones de la planta, ya sea en camionetas o camiones de su propiedad o rentados hacia la planta donde se recibirá la materia prima. A menos que sea por pedido especial y de mutuo acuerdo se brindara el servicio de transporte por parte de la empresa procesadora.

Venta de la pasta de cacao: para realizar la venta de la pasta de cacao fino de aroma se realizará el envío respectivo con la cantidad y la calidad acordada por ambas partes, tanto de la empresa como del cliente. El envío del producto se lo realizara vía terrestre, en camión o camiones ya sea de propiedad de la empresa o a su vez alquilado si la negociación amerita de acuerdo a la conservación de la calidad del producto y a los volúmenes pactados mediante contratos firmados, donde especifica las cantidades requeridas por cada empresa a la que se le proveerá de pasta de cacao fino de aroma.

Cuando exista algún pedido especial para clientes del extranjero se lo realizará vía marítima en contenedores de 25 toneladas, que será el pedido mínimo que debe ser despachado para el mercado internacional, se utilizará el Incoterm FOB, Puerto de carga convenido Libre a bordo (FOB) significa que MaraCacao que es el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque.

Políticas de Servicio al Cliente.

- La empresa debe estar en constante comunicación con las necesidades de los clientes, ya que ellos son lo más importante, y siempre hay saber satisfacer sus necesidades.
- Comprometido con ofrecer un producto de calidad y eficaz, promoviendo el método de “JIT” o en español, Justo a tiempo.

Just in time.

El JIT es un sistema de gestión de inventarios que se desarrolló en Japón en los años 1980 con el fabricante de automóviles, Toyota, como la estrella de este proceso productivo. No tardó mucho verlo extendido en Japón y, como en esos tiempos las grandes empresas tenían mucha competencia y muchos gastos y la necesidad de reducirlos, tales prácticas se extendieron rápidamente más lejos.

Aplicación del *Just in Time* en el plan de negocios

Ventajas del *just-in-time*

El JIT trae muchas ventajas, que incluyen los siguientes:

- Reduce los niveles de inventarios al no tener que estar almacenando los sacos con cacao que requieren de mucho espacio y sobre todo de espacio especial para su almacenamiento necesario en todos los pasos de la línea productiva, se reduciría los costos de mantener

inventarios más altos, costos de compras, de financiación de las compras y de almacenaje.

- Minimiza pérdidas gracias al evitar tener almacenado el cacao por un largo tiempo con moho o picado.
- Permite (exige) el desarrollo de una relación más cercana con los proveedores.
- La mejor relación facilita acordar compras aseguradas a lo largo del año, que permitirán a los proveedores planearse mejor y ofrecer precios más competitivos.
- El sistema es más flexible y permite cambios más rápidos.

Desventajas del *just-in-time*

Como todo no es solo ventajas existen desventajas que se van presentando a lo largo del proyecto y de su realización por lo que se debe tomar de la mejor manera posible de acuerdo a los parámetros del sistema y del modelo de negocios.

Capítulo 4

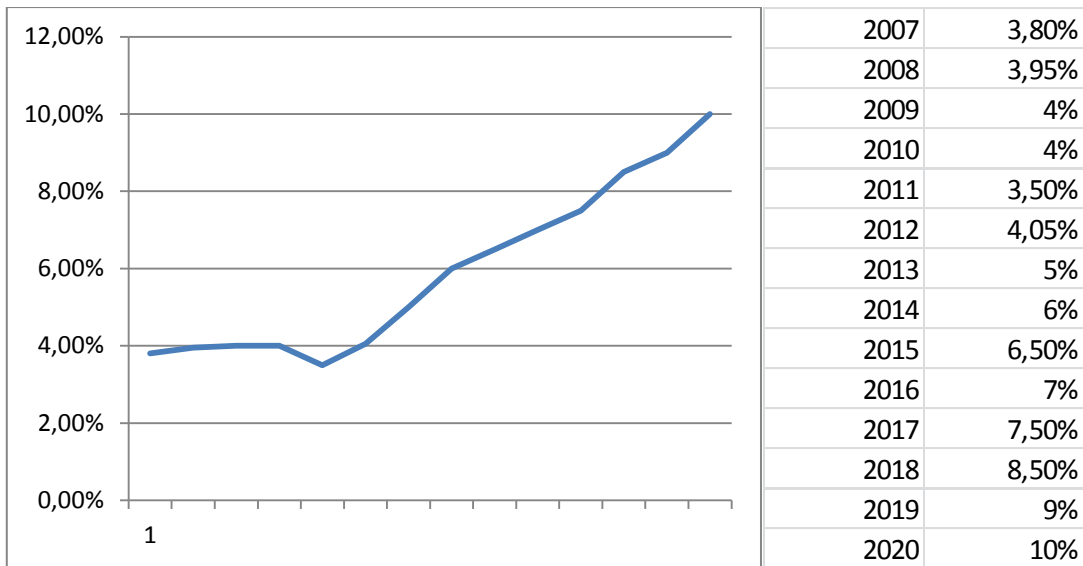
Estudio Económico del Proyecto

Pronóstico de la demanda de la Pasta de Cacao.

Según el SE “Instituto Nacional del Emprendedor” indica que la demanda es la apreciación que se obtiene sobre un producto, ya sea este de forma positiva cuando existe un incremento de la demanda o de forma negativa cuando existe reducción de la demanda. Existen varios factores que intervienen en las variaciones de la demanda, estos pueden ser precio, calidad, volumen, factores políticos, sociales, entre otros.

Para el caso de la pasta de cacao fino de aroma la demanda va de acuerdo a las exigencias del mercado local y sobre todo internacional que por lo general el mercado Europeo y el mercado norteamericano son los mayores consumidores o demandantes de este producto. En Ecuador la demanda está en crecimiento desde el 2007 la pasta de cacao ha tenido un incremento constantes hasta el 2010 donde se produce una desaceleración del consumo de la pasta y posteriormente en el 2011 cae su producción debido a la reducción de su demanda pero en el 2012 se mantiene en 4.05%, y según datos de Pro Ecuador a finales del mismo año la demanda del producto se incrementaría a un 5% y para el 2013 su estimación fue de 6%, con crecimiento constante y equilibrado para los próximos años, dentro de lo que corresponde en el mercado ecuatoriano.

Ilustración 22. Pronóstico de la demanda local de la pasta de cacao



Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Inversión del Proyecto.

Existen distintas definiciones de inversión que han dado prestigiosos economistas. Entre ellas, podemos citar por ejemplo, la de Tarragó Sabaté que consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa. Tarquín (2006), sostiene que la inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto social, y productivo. La inversión total de la compañía contempla todo desembolso de dinero que se ha realizado a lo largo de la implementación de la planta procesadora de pasta de cacao, y está conformada por el activo fijo y el activo diferido, además del capital de operaciones.

Tabla 13. Inversión total del proyecto

DESCRIPCIÓN	COSTO	
INVERSION ACTIVOS FIJOS		
Detalle	Valor	
Máquinas	\$	70 800
Otros equipos	\$	7 080
Terreno	\$	20 000
Edificio-Infraestructura	\$	80 000
Útiles de oficina	\$	400
Muebles de oficina	\$	4 500
Equipos de cómputo y comunicación	\$	4 300
Vehículo	\$	23 990
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$	211 070
INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS		
Investigación y Desarrollo	\$	1 500
Constitución de la compañía	\$	1 250
Permisos	\$	750
Registro de Marca	\$	1 000
TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS	\$	4 500
CAPITAL DE TRABAJO		
CAJA BANCO	\$	120 000
TOTAL INVERSIONES	\$	335 570

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Activos Fijos

Máquinas.

Toda inversión que realizó la empresa para adquirir cualquier bien para poder iniciar sus operaciones pasan a ser parte de los activos fijos de la compañía. Una de las inversiones más significativas del proyecto es la adquisición de la maquinaria junto a la instalación de la misma por un valor total de \$77 880.

Tabla 14. Inversión en máquinas

INVERSION EN MÁQUINAS		
Descripción	Valor	
Despedregadora	\$	8 500,00
Seleccionadora gravimétrica	\$	9 500,00
Tostadora, secadora	\$	9 900,00
Descascarilladora	\$	10 000,00
Molino de granos	\$	9 500,00
Molino para refinado de pasta	\$	17 200,00
Empaquetadora	\$	6 200,00
Equipo de instalación	\$	7 080,00
TOTAL	\$	77 880,00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Terreno.

Para poder realizar las operaciones MaraCacao realizó la compra de un terreno de 10 000 metros cuadrados, ubicado en el Cantón Quinindé a pocos metros de la vía principal que se dirige al noroccidente de Esmeraldas. El costo del terreno fue de \$20 000.

Infraestructura.

La inversión en la construcción de las oficinas, tendales de secado, bodega de almacenamiento, área de máquinas y techado es un rubro de un alto costo ya que significa la construcción de toda la infraestructura operativa de la empresa y el costo de la obra tiene un valor de \$85 000.

Equipos de computación y comunicación.

Dentro de las inversiones de la empresa, el monto de por adquirir computadoras, impresora, teléfonos y copadoras es de \$4 300 distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 15. Inversión total de equipo de computación y comunicación

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor total
Computadoras Acer Core i5 Aspire/V	3	\$ 1 100	\$ 3 200
Impresora Epson 550Pc	1	\$ 500	\$ 500
Copiadora Hp w250px	1	\$ 450	\$ 450
Teléfonos Panasonic Tx	2	\$ 75	\$ 150
TOTAL			\$ 4 300

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Muebles de oficina.

Para adecuar las oficinas contables y administrativas de la compañía y con el objetivo de que se cumplan eficientemente sus actividades, se es necesario adquirir los muebles de oficina por un valor de \$4 500.

Útiles de oficina.

Dentro de los departamentos administrativos y contables se necesita los útiles de oficina lo cuales requieren de una inversión de \$400.

Tabla 16. Inversión en útiles de oficina

UTILES DE OFICINA				
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor total	
Calculadora Casio Dr-Pro	4	\$	50.00	\$ 200
Paquete de Papel Bond	10	\$	10.00	\$ 100
Grapadoras Profesionales	4	\$	12.50	\$ 50
Cajas de esferos	4	\$	12.50	\$ 50
TOTAL				\$ 400

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Vehículo.

Para la adecuada transportación del producto, se ha optado por invertir en la adquisición de un camión marca Jac Motors, modelo Urban 1 120 Pick-Up capacidad para 8.2 toneladas, por un valor de \$23 990 pagado al contado.

Activos Diferidos.

Los activos diferidos son todas y cada una de las inversiones que se realizó por tema de investigación y desarrollo, así como los gastos por creación de la compañía, permisos, y el registro de la marca. Los cuales según la investigación del proyecto e inversiones, asciende a un valor de \$4 500 distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 17. Inversión en activos diferidos

Descripción	Valor total
Investigación y Desarrollo	\$ 1,500.00
Constitución de la compañía	\$ 1,250.00
Permisos	\$ 750.00
Registro de Marca	\$ 1,000.00
Total	\$ 4,500.00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Amortización de los Activos Diferidos.

Cabe recalcar que la amortización para los activos diferidos se lo va a en dos partes, pagaderos en los dos primeros años del proyecto divididos equitativamente del valor total de \$4 500 dólares en el 50% para el primer año que corresponde al valor de \$2 250 y del otro 50% para el segundo año correspondiente a \$2 250 se lo eligió pues no es un costo tan significativo para las utilidades de la compañía.

Capital de Trabajo.

El capital de trabajo está compuesto por toda inversión que se realiza a corto plazo las cuales son exigibles y convertibles en un plazo mínimo establecido. En el presente proyecto se tiene previsto disponer de un capital de \$120 000 para poder cubrir con todas la operaciones requeridas por dicho capital mes a mes.

Tabla 18. Total inversión en capital de trabajo

Capital de Trabajo		
Materia Prima " Cacao Seco"	\$	96,000.00
Insumos de Empaque y Embalaje	\$	1,080.00
Mano de obra Directa	\$	4,370.00
Costos Indirectos	\$	600.00
Sueldos	\$	2,654.00
Materiales de Oficina	\$	400.00
Suministros y Servicios	\$	2,200.00
Servicios Generales	\$	1,500.00
Inventario de cacao comprado no procesado	\$	11,196.00
Total Capital de Trabajo	\$	120,000.00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Materia Prima.

La Inversión de materia Prima es una de las más fuerte dentro del capital de trabajo y se da por la adquisición o compra del cacao en grano, esto se lo realiza semanalmente para iniciar, por un monto de 200 quintales de cacao por semana a un precio promedio referencial de \$120

dólares cada quintal de cacao seco, por un valor de \$96 000 mensuales, se incrementará la compra de la materia prima en los primeros cuatro años en un 25%, y en un 4,5% hasta el año 10 del proyecto, para llegar al máximo de la capacidad instalada de la planta, vale recalcar que ese dato es aproximado y las cifras pueden variar dependiendo de las variables de producción de las plantaciones de cacao, y de la cotización del cacao en los mercados de bolsa de productos de Nueva York y Londres.

Tabla 19. Inversión en materia prima

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Valor Semanal	Valor Mensual
Quintal de cacao seco	200	\$120	\$24 000	\$96 000

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Insumos de empaques y embalaje.

Los insumos de empaque y embalaje son necesarios para la presentación adecuada del producto y para su respectivo almacenamiento y adecuada conservación y transporte del mismo.

El valor requerido por este rubro es de \$1 080, por cada mes y al año sería \$12 960.

Se distribuyen de la siguiente manera.

Tabla 20. Inversión en insumos de empaques y embalaje

INSUMOS DE EMPAQUE Y EMBALAJE			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Cartón con diseño	1500	0.4	\$ 600.00
Funda de polietileno	1700	0.15	\$ 255.00
Rollo de cinta de embalaje	15	\$ 15	\$ 225.00
Total mensual			\$ 1,080

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Inversión de Mano de Obra Directa.

La mano de obra directa es la fuerza laboral que esta físicamente relacionada con el proceso de industrialización del cacao incluyendo prestaciones sociales. Quienes componen la mano de obra directa del proyecto son aquellos que intervienen en el proceso productivo de la pasta de cacao fino de aroma y estos son, el Gerente de Planta, los Operadores y los Estibadores. El valor total de inversión anual de mano de obras asciende a \$52 440.

Tabla 21. Mano de obra directa

MANO DE OBRA DIRECTA						
Personal	N°	Sueldo	Mensual	Meses	12 Costo Anual	
Gerente Planta	1	\$ 800	\$ 800		\$ 9,600	\$ 9,600
Operadores	4	\$ 450	\$ 1,800		\$ 21,600	\$ 21,600
Estibadores	5	\$ 354	\$ 1,770		\$ 21,240	\$ 21,240
TOTAL MOD			\$ 4,370		\$ 52,440	\$ 52,440
Aporte patronal			\$ 487.26		\$ 5,847.06	\$ 5,847.06
	11.15%					
		TOTAL	\$ 4,370			\$ 52,440

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Mano de Obra Indirecta.

Los costos de mano de obra indirecta se refiere a los salarios pagados a los trabajadores que realizan tareas que no contribuyen directamente con la producción de la pasta de cacao, tales como los trabajadores de apoyo que ayudan a posibilitar a otros producir la pasta de cacao. Por ejemplo, la planta procesadora de cacao emplea a una secretaria, un técnico financiero, un supervisor/calificador, y dos guardias de seguridad para mantener seguras las instalaciones. Todos estos trabajadores permanecen involucrados en mano de obra indirecta, ya que no producen de hecho ningún bien. El monto requerido y necesario es de \$31 848.

Tabla 22. Mano de obra indirecta

MANO DE OBRA INDIRECTA						
					12	
Personal	N°	Sueldo	Mensual	Meses	Costo Anual	
Técnico financiero	1	\$ 800	\$ 800		\$ 9,600	\$ 9,600
Secretaria	1	\$ 354	\$ 354		\$ 4,248	\$ 4,248
Supervisor/Calificador	1	\$ 500	\$ 500		\$ 6,000	\$ 6,000
Guardias	2	\$ 500	\$ 1,000		\$ 12,000	\$ 12,000
TOTAL MOD			\$ 2,654		\$ 31,848	\$ 31,848
Aporte patronal			\$ 295.92		\$ 3,551.05	\$ 3,551.05
	11.15%	TOTAL	\$ 2,654			\$ 31,848

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Financiamiento del proyecto.

Con el objetivo de cumplir con todas las expectativas del proyecto satisfactoriamente se debe indicar cómo será el financiamiento del proyecto y cuáles son las fuentes financiaran al mismo. En la siguiente tabla se detallara el capital propio, que representa al capital social aportado por todos los accionistas, y el capital ajena que es el apalancamiento financiero, el cual se lo obtiene al realizar un préstamo a la CFN, Corporación Financiera Nacional, que en la actualidad es una institución pública que está apoyando económicamente con préstamos productivos para emprendedores y Pymes, con tasas activas accesibles y productivas.

Tabla 23. Estructura del capital

Estructura del Capital	Capital	% de Participación
Capital Propio	\$ 235 570	70,2%
Apalancamiento Financiero	\$ 100 000	29,8%
Inversión Total	\$ 335 570	100%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

El capital propio es de \$235 570, con una participación total del capital del 70,20%, el cual está distribuido en los accionistas de la empresa en \$50 000 equitativamente para tres de ellos y los \$85 570 apporto el accionista mayoritario. Mientras que el capital ajeno es de \$100 000, asumiendo una participación del 29.8%, el financiamiento es a 10 años plazo con una tasa de interés fija del 11% anual, como se lo muestra en la siguiente tabla.

Tabla 24. Tabla de amortización del apalancamiento financiero

PRESTAMO A LARGO PLAZO					
PRESTAMO OTORGADO POR LA CORPORACION FINANCIERA NACIONAL					
Periodo	Capital	Dividendo	Interés	Amortización	
0	\$ 100,000.00				
1	\$ 93,918.28	\$ 16,731.72	\$ 10,650.00	\$ 6,081.72	
2	\$ 87,188.86	\$ 16,731.72	\$ 10,002.30	\$ 6,729.42	
3	\$ 79,742.75	\$ 16,731.72	\$ 9,285.61	\$ 7,446.11	
4	\$ 71,503.63	\$ 16,731.72	\$ 8,492.60	\$ 8,239.12	
5	\$ 62,387.05	\$ 16,731.72	\$ 7,615.14	\$ 9,116.58	
6	\$ 52,299.55	\$ 16,731.72	\$ 6,644.22	\$ 10,087.50	
7	\$ 41,137.74	\$ 16,731.72	\$ 5,569.90	\$ 11,161.82	
8	\$ 28,787.19	\$ 16,731.72	\$ 4,381.17	\$ 12,350.55	
9	\$ 15,121.30	\$ 16,731.72	\$ 3,065.84	\$ 13,665.88	
10	\$ 0.00	\$ 16,731.72	\$ 1,610.42	\$ 15,121.30	

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Análisis de los Costos y Gastos del Proyecto.

Según Ortega Pérez De León, indica que los costos, es el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento. Mientras que los Gastos según James. A. Cashin, comprende todos los costos

expirados que pueden deducirse de los ingresos. En un sentido más limitado, la palabra gasto se refiere a gastos de operación, de ventas o administrativos, a intereses y a impuestos. Para que el proyecto sea analizado adecuadamente se debe separar los costos de los gastos y cada uno ser determinados como Costos de Producción y Gastos Administrativos, y realizar el análisis correspondiente a los estados financieros proyectados por el proyecto según su estudio económico investigado y elaborado.

Determinación de los Costos de Producción.

El objetivo fundamental de la planificación del costo de producción o costo de operaciones, consiste en la determinación previa de los gastos indispensables para obtener un volumen dado de producción y entrega de cada tipo y de toda la producción de la empresa, con la calidad establecida. El costo planificado se determina en la empresa MaraCacao mediante los cálculos técnico-económicos de la magnitud de los gastos para el procesamiento de la pasta de cacao y de cada tipo de artículo que compone el surtido de la misma.

Los costos han sido analizados anualmente, pero vale recalcar que estos costos son muy elevados debido a la rotación de la materia prima ya que el cacao se compra semanalmente, se lo procesa y se lo vende semanalmente ya que es un producto de alta rotación. Así los valores en materia prima anual son muy elevados debido a la cantidad de cacao que se compra y se procesa en el año, en el primer año los costos de producción son de \$1 292 246 pero se estima un incremento del 25% anual hasta el quinto año, esto se debe a que en los cinco primeros años no se utiliza el 100% de la capacidad instalada de la planta ya que en un inicio solo se estima la utilización de un 20% de la planta y de sus operaciones, a partir del sexto año los costos de producción se incrementarían en un 4,5% anual, según la inflación anual estimada, los costos se van incrementando según el volumen de compra del cacao, más no por el incremento de los

precios de la materia prima. Los costos de producción, también generan unos costos adicionales descritos a continuación, y que forman parte de los costos operativos.

Tabla 25. Costos indirectos

Descripción	Valor
Mantenimiento	\$6 000
Otros Costos	\$1 200
Total Costos Indirectos	\$7 200

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Los costos de suministros y servicios básicos son aquellos costos relacionados con la operación y producción de la empresa y estos son, la luz eléctrica, agua, teléfono y el combustible.

Tabla 26. Costos por servicios básicos y suministros

COSTO DE SERVICIOS BASICOS Y SUMINISTRO			
Descripción	Valor	Valor	Total Anual
Agua	\$ 150		\$ 1,800
Luz	\$ 1,200		\$ 14,400
Teléfono	\$ 100		\$ 1,200
Total servicios básicos		\$ 1,450	\$ 17,400
Combustible	\$ 750		\$ 9,000
Total servicio básico y suministro			\$ 26,400

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Materia Prima	\$ 1,152,000.00	1,440,000.00	1,800,000.00	2,250,000.00	2,812,500.00	2,939,062.50	3,071,320.31	3,209,529.73	3,353,958.56	3,504,886.70
cacao	\$ 1,152,000.00	1,440,000.00	1,800,000.00	2,250,000.00	2,812,500.00	2,939,062.50	3,071,320.31	3,209,529.73	3,353,958.56	3,504,886.70
materiales de empaque y embalaje	\$ 12,960.00	13,543.20	14,152.64	14,789.51	15,455.04	16,150.52	16,877.29	17,636.77	18,430.42	19,259.79
carton	\$ 7,200.00	7,524.00	7,862.58	8,216.40	8,586.13	8,972.51	9,376.27	9,798.21	10,239.12	10,699.89
funda	\$ 3,060.00	3,197.70	3,341.60	3,491.97	3,649.11	3,813.32	3,984.92	4,164.24	4,351.63	4,547.45
cinta	\$ 2,700.00	2,821.50	2,948.47	3,081.15	3,219.80	3,364.69	3,516.10	3,674.33	3,839.67	4,012.46
Mano de Obra Directa	\$ 58,287.06	60,909.98	63,650.93	66,515.22	69,508.40	72,636.28	75,904.91	79,320.64	82,890.06	86,620.12
gerente de planta	\$ 9,600.00	10,032.00	10,483.44	10,955.19	11,448.18	11,963.35	12,501.70	13,064.27	13,652.17	14,266.51
Operadores	\$ 21,600.00	22,572.00	23,587.74	24,649.19	25,758.40	26,917.53	28,128.82	29,394.62	30,717.37	32,099.66
estibadores	\$ 21,240.00	22,195.80	23,194.61	24,238.37	25,329.10	26,468.90	27,660.01	28,904.71	30,205.42	31,564.66
Aporte Patronal 11,15%	\$ 5,847.06	6,110.18	6,385.14	6,672.47	6,972.73	7,286.50	7,614.39	7,957.04	8,315.11	8,689.29
Mano de Obra Indirecta	\$ 35,399.05	36,992.01	38,656.65	40,396.20	42,214.03	44,113.66	46,098.77	48,173.22	50,341.01	52,606.36
Tecnico Financiero	\$ 9,600.00	10,032.00	10,483.44	10,955.19	11,448.18	11,963.35	12,501.70	13,064.27	13,652.17	14,266.51
secretaria	\$ 4,248.00	4,439.16	4,638.92	4,847.67	5,065.82	5,293.78	5,532.00	5,780.94	6,041.08	6,312.93
supervisor	\$ 6,000.00	6,270.00	6,552.15	6,847.00	7,155.11	7,477.09	7,813.56	8,165.17	8,532.60	8,916.57
guardias	\$ 12,000.00	12,540.00	13,104.30	13,693.99	14,310.22	14,954.18	15,627.12	16,330.34	17,065.21	17,833.14
Aporte Patronal 11,15%	\$ 3,551.05	3,710.85	3,877.84	4,052.34	4,234.70	4,425.26	4,624.39	4,832.49	5,049.95	5,277.20
Costos Indirectos	7,200.00	7,524.00	7,862.58	8,216.40	8,586.13	8,972.51	9,376.27	9,798.21	10,239.12	10,699.89
Mantenimiento de Maquinaria	6,000.00	6,270.00	6,552.15	6,847.00	7,155.11	7,477.09	7,813.56	8,165.17	8,532.60	8,916.57
Otros costos	1,200.00	1,254.00	1,310.43	1,369.40	1,431.02	1,495.42	1,562.71	1,633.03	1,706.52	1,783.31
servicios y suministros	26,400.00	27,588.00	28,829.46	30,126.79	31,482.49	32,899.20	34,379.67	35,926.75	37,543.46	39,232.91
Servicios Básicos	17,400.00	18,183.00	19,001.24	19,856.29	20,749.82	21,683.57	22,659.33	23,679.00	24,744.55	25,858.06
Combustible	9,000.00	9,405.00	9,828.23	10,270.50	10,732.67	11,215.64	11,720.34	12,247.76	12,798.91	13,374.86
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	1,292,246.11	1,586,557.19	1,953,152.26	2,410,044.11	2,979,746.10	3,113,834.67	3,253,957.23	3,400,385.31	3,553,402.65	3,713,305.77

Tabla 27. Proyección de costos de Producción

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Gastos de Administración.

Se denominan gastos de administración a aquellos contraídos en el control y la dirección de la empresa MaraCacao, pero no directamente identificables con la financiación, la comercialización, o las operaciones de producción. Los salarios de los altos ejecutivos y los costes de los servicios generales (tales como contabilidad, contratación y relaciones laborales) se incluyen en dicha rúbrica.

Los gastos de administración se relacionan por tanto con MaraCacao en su conjunto, frente a los gastos relacionados con los distintos departamentos. El total de todos estos gastos administrativos detallados en las siguientes tablas N°16,17 y 18 respectivamente es de \$16 238 dólares, y se tiene previsto un incremento del 4,50% anual según la inflación anual del país, este incremento de los gastos será por cada año hasta los 10 años posteriores del proyecto. Los materiales de oficina son muy necesarios para la realización de las operaciones administrativas y son un gasto necesario, el valor mensual del gasto es de \$133,25 ctvs., al año suma \$1 599.

Tabla 28. Gastos en materiales de oficina

MATERIALES DE OFICINA					
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Valor	TOTAL	
			Total	ANUAL	
Lapiceros	25	\$ 0.30	\$ 7.50	\$	90.00
Resma de Papel bond	6	\$ 4.50	\$ 27.00	\$	324.00
Tinta continua para impresora	2	\$ 8.50	\$ 17.00	\$	204.00
Folders	5	\$ 3.85	\$ 19.25	\$	231.00
Facturas	5	\$ 12.50	\$ 62.50	\$	750.00
TOTAL MATERIALES DE OFICINA			\$ 133.25	\$	1,599.00

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Dentro de los gastos por servicios generales se toman en cuenta aquellos gastos como el servicio de internet, la movilización y además se deja una cuenta adicional por gastos imprevistos los cuales no se los sabe a ciencia cierta pero se previene a este tipo de gastos generales, donde su monto anual alcanza los \$7 139.

Tabla 29. Gastos por servicios generales

SERVICIOS GENERALES		
Detalle	Valor	Total
	Mensual	Anual
Movilización	\$ 300.00	\$ 3,600.00
Internet	\$ 44.99	\$ 539.88
Imprevistos	\$ 250.00	\$ 3,000.00
TOTAL SERVICIOS GENERALES	\$ 594.99	\$ 7,139.88

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

El producto que oferta la empresa MaraCacao, no es un producto terminado y tampoco es un producto que va dirigido para el consumidor final, sino es un producto catalogado como materia prima para la industria de chocolates finos. En Ecuador la Corpei, en unión con Pro Ecuador realizan tres veces al año ferias nacionales e internacionales del cacao y del chocolate, donde participan varias empresas locales y extrajeras que fabrican chocolates, en este tipo de ferias los stand son alquilados y el costo aproximado de cada uno es de \$2 500 incluido diseño e instalación del stand, por lo que el gasto por publicidad anual será de \$7 500.

Tabla 30. Gastos por publicidad

Descripción	Valor
Feria 1	\$2 500
Feria 2	\$2 500
Feria 3	\$2 500
Total Anual	\$7 500

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

En las tablas N°16,17 y 18 se indican los gastos anuales por materiales de oficina por un valor de \$1 599, gastos por servicios generales por un valor de \$7 139 y gastos por publicidad de \$7 500, sumados cada uno de estos gastos antes mencionados se obtiene un solo valor de gastos administrativos consolidados por un valor total de \$16 238,88 como se muestra en la siguiente tabla N°19.

Tabla 31. Consolidación de gastos administrativos

GASTO ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Materiales de Oficina	\$ 1,599.00	\$ 1,670.96	\$ 1,746.15	\$ 1,824.72	\$ 1,906.84	\$ 1,992.64	\$ 2,082.31	\$ 2,176.02	\$ 2,273.94	\$ 2,376.27
Lapiceros	\$ 90.00	\$ 94.05	\$ 98.28	\$ 102.70	\$ 107.33	\$ 112.16	\$ 117.20	\$ 122.48	\$ 127.99	\$ 133.75
Resma de Papel bond	\$ 324.00	\$ 338.58	\$ 353.82	\$ 369.74	\$ 386.38	\$ 403.76	\$ 421.93	\$ 440.92	\$ 460.76	\$ 481.49
Tinta continua para impresora	\$ 204.00	\$ 213.18	\$ 222.77	\$ 232.80	\$ 243.27	\$ 254.22	\$ 265.66	\$ 277.62	\$ 290.11	\$ 303.16
Folders	\$ 231.00	\$ 241.40	\$ 252.26	\$ 263.61	\$ 275.47	\$ 287.87	\$ 300.82	\$ 314.36	\$ 328.51	\$ 343.29
Block de Facturas	\$ 750.00	\$ 783.75	\$ 819.02	\$ 855.87	\$ 894.39	\$ 934.64	\$ 976.70	\$ 1,020.65	\$ 1,066.58	\$ 1,114.57
Servicios Generales	\$ 7,139.88	\$ 7,461.17	\$ 7,796.93	\$ 8,147.79	\$ 8,514.44	\$ 8,897.59	\$ 9,297.98	\$ 9,716.39	\$ 10,153.63	\$ 10,610.54
Movilización	\$ 3,600.00	\$ 3,762.00	\$ 3,931.29	\$ 4,108.20	\$ 4,293.07	\$ 4,486.25	\$ 4,688.14	\$ 4,899.10	\$ 5,119.56	\$ 5,349.94
Internet	\$ 539.88	\$ 564.17	\$ 589.56	\$ 616.09	\$ 643.82	\$ 672.79	\$ 703.06	\$ 734.70	\$ 767.76	\$ 802.31
Imprevistos	\$ 3,000.00	\$ 3,135.00	\$ 3,276.08	\$ 3,423.50	\$ 3,577.56	\$ 3,738.55	\$ 3,906.78	\$ 4,082.59	\$ 4,266.30	\$ 4,458.29
Gastos de Publicidad	\$ 7,500.00	\$ 7,837.50	\$ 8,190.19	\$ 8,558.75	\$ 8,943.89	\$ 9,346.36	\$ 9,766.95	\$ 10,206.46	\$ 10,665.75	\$ 11,145.71
TOTAL DE G. ADMINISTRATIVOS	\$ 16,238.88	\$ 16,969.63	\$ 17,733.26	\$ 18,531.26	\$ 19,365.17	\$ 20,236.60	\$ 21,147.25	\$ 22,098.87	\$ 23,093.32	\$ 24,132.52

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Además es muy importante saber que existen otros gastos que se deben considerar los cuales son los gastos por depreciación de los activos fijos, los cuales se los indican a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 32. Depreciación de activos fijos

DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS			
AÑOS	DESCRIPCION	VALOR DEL ACTIVO	VALOR ANUAL
10	Máquinas	\$ 70,800.00	\$ 7,080.00
10	Edificio-Infraestructura	\$ 80,000.00	\$ 8,000.00
5	Muebles de oficina	\$ 4,500.00	\$ 900.00
3	Equipos de cómputo y comunicación	\$ 4,300.00	\$ 1,433.33
5	Vehículo	\$ 23,990.00	\$ 4,798.00
Depreciación Anual			\$ 22,211.33
Depreciación Acumulada			\$ 22,211.33

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Las depreciaciones que están detalladas en la tabla N°20, indican los valores de cada activo de acuerdo a los años correspondientes en los cuales se deprecia dicho activo, para el primer año el valor de depreciación asciende a \$22 211,33.

Evaluación Económica del Proyecto

Ingresos por Ventas.

El tipo de ingreso que recibe una persona o una empresa u organización depende del tipo de actividad que realice, en este caso la compañía MaraCacao S.A. es una empresa industrial que se dedica a la compra de cacao para luego procesar, y transformarla mediante la aplicación de algunos procesos, para finalmente obtener pasta de cacao fino de aroma. La recaudación que se obtendrá en el proyecto para la empresa MaraCacao es por la venta de pasta de cacao fino de aroma. Las ventas se les realizará semanalmente y los volúmenes serán de acuerdo a las compras de cacao que se realice, se estima que aproximadamente se compren 200 quintales de cacao seco por semana, al finalizar el año serían 9 600 quintales estos valores varían de acuerdo a las variables de producción del cultivo. Cuando el cacao pasa por los procesos de limpieza, tostado, descascarillado y molienda se obtiene la pasta de cacao con un 8% menos del peso inicial del cacao que fue procesado.

En el primer año las ventas anuales serán de 9 600 quintales menos el 8% de merma durante el proceso por impurezas, cascarilla y humedad dan un total de 8 832 quintales de cacao que convertidos a toneladas la cantidad sería de 400,6 toneladas métricas de pasta de cacao y en kilos sería 400.616 kilos de pasta de cacao y el precio referencial de venta a la fecha es de \$3 550 la tonelada de cacao, que dividido para kilos sería a \$3,55 cada kilo de pasta de cacao fino de aroma ya incluidos los beneficios por perfil de la calidad del producto. En la siguiente tabla N° 21 se muestran las ventas anuales con las cantidades y los precios determinados.

Tabla 33. Ingresos por ventas

Cantidad/TM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
400.6 \$	1,422,130.00 \$	1,777,662.50 \$	2,222,078.13 \$	2,777,597.66 \$	3,471,997.07 \$
Precio/TM	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
\$ 3,550.00	\$ 3,628,236.94	\$ 3,791,507.60	\$ 3,962,125.44	\$ 4,140,421.09	\$ 4,326,740.04

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Las ventas crecen debido al incremento del 25% anual en las compras por ende el volumen de venta también aumenta el mismo porcentaje hasta el quinto año y desde el sexto año se incrementa en un 4,5% hasta el décimo año. Vale recalcar que en el presente proyecto las compras de cacao no gravan IVA del 12%, por lo que está catalogado como materia prima, este de acuerdo a lo indicado por la Ley de Régimen Tributario de Ecuador en el Artículo 55, donde informa que tanto el cacao, y la pasta de cacao que es el producto que MaraCacao va a comercializar, gravan tarifa del 0% del impuesto al valor agregado.

Estado de Pérdidas y Ganancias.

El Estado de pérdidas y ganancias es más conocido como estado de resultados y este como conocimiento general es un estado financiero que muestra detalladamente y de forma ordenada como se obtuvo el resultado del ejercicio, durante el periodo correspondiente. Para el primer año del proyecto se estima una utilidad neta libre de todas las obligaciones correspondientes a la operación de la empresa que son costos de producción, gastos administrativos, intereses por el apalancamiento financiero, impuesto a la renta y repartición de utilidades del 15% la suma de \$52 067,83 utilidad neta al primer año. Se debe recalcar que el proyecto será financiado de dos maneras el primero es el capital propio, formado por las

aportaciones de los accionistas de la empresa que representa el 70% y el 30% es financiado por la Corporación Financiera Nacional del Ecuador.

Tabla 34. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS al 01 enero del 2016	
DESCRIPCION	VALOR
Ventas	\$ 1,422,130.00
(=)TOTAL DE INGRESOS	\$ 1,422,130.00
(-)Costos de Producción	\$ 1,292,246.11
(=)UTILIDAD BRUTA	\$ 129,883.89
(-)Gastos Administrativos	\$ 40,700.21
(=)UTILIDAD NO OPERACIONAL	\$ 89,183.67
(-)Gastos Financieros	\$ 10,650.00
(=)UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 78,533.67
(-)15% Participación trabajadores	\$ 11,780.05
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 66,753.62
(-)22% Impuesto a la renta	\$ 14,685.80
(=)UTILIDAD NETA	\$ 52,067.83
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 52,067.83

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Estado de Resultados Proyectado.

El resultado final de los ingresos y costos operativos como las ventas, costo de ventas, costos de operación, costos financieros, etc. Se resumen en el estado de resultados proyectado para la empresa MaraCacao. En la siguiente tabla se indica las tasas porcentuales de gastos, compras, costos, ventas rendimiento etc. La proyección está realizada para 10 años que es el tiempo de análisis del proyecto, aunque la inversión se recupera en menos de tres años según análisis posteriores.

Tabla 35. Tasas porcentuales de incrementos

Tasas Porcentuales	
Tasa de Incremento de los Gastos	4.50%
Tasa de Incremento de la materia Prima	25% - 4.5%
Tasa de Incremento de Costos Excepto materia Prima	4.50%
Tasa crecimiento de las ventas	4.00%
Tasa impositiva	22.00%
Tasa de Rendimiento esperado	15.00%

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: El Autor

Tabla 36. Estado de resultados proyectados

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO										
RUBRO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	\$ 1,422,130.00	\$ 1,777,662.50	\$ 2,222,078.13	\$ 2,777,597.66	\$ 3,471,997.07	\$ 3,628,236.94	\$ 3,791,507.60	\$ 3,962,125.44	\$ 4,140,421.09	\$ 4,326,740.04
(=)TOTAL DE INGRESOS	\$ 1,422,130.00	\$ 1,777,662.50	\$ 2,222,078.13	\$ 2,777,597.66	\$ 3,471,997.07	\$ 3,628,236.94	\$ 3,791,507.60	\$ 3,962,125.44	\$ 4,140,421.09	\$ 4,326,740.04
(-)Costos de Producción	\$ 1,292,246.11	\$ 1,586,557.19	\$ 1,953,152.26	\$ 2,410,044.11	\$ 2,979,746.10	\$ 3,113,834.67	\$ 3,253,957.23	\$ 3,400,385.31	\$ 3,553,402.65	\$ 3,713,305.77
(=)UTILIDAD BRUTA	\$ 129,883.89	\$ 191,105.31	\$ 268,925.86	\$ 367,553.54	\$ 492,250.97	\$ 514,402.27	\$ 537,550.37	\$ 561,740.14	\$ 587,018.44	\$ 613,434.27
(-)Gastos Administrativos	\$ 16,238.88	\$ 16,969.63	\$ 17,733.26	\$ 18,531.26	\$ 19,365.17	\$ 20,236.60	\$ 21,147.25	\$ 22,098.87	\$ 23,093.32	\$ 24,132.52
(-) Depreciación	\$ 22,211.33	\$ 22,211.33	\$ 22,211.33	\$ 20,778.00	\$ 20,778.00	\$ 15,080.00	\$ 15,080.00	\$ 15,080.00	\$ 15,080.00	\$ 15,080.00
(-) Amortización	\$ 2,250.00	\$ 2,250.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=)UTILIDAD NO OPERACIONAL	\$ 89,183.67	\$ 149,674.35	\$ 228,981.27	\$ 328,244.28	\$ 452,107.81	\$ 479,085.67	\$ 501,323.12	\$ 524,561.26	\$ 548,845.12	\$ 574,221.75
(-)Gastos Financieros	\$ 10,650.00	\$ 10,002.30	\$ 9,285.61	\$ 8,492.60	\$ 7,615.14	\$ 6,644.22	\$ 5,569.90	\$ 4,381.17	\$ 3,065.84	\$ 1,610.42
(=)UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 78,533.67	\$ 139,672.05	\$ 219,695.65	\$ 319,751.68	\$ 444,492.67	\$ 472,441.45	\$ 495,753.22	\$ 520,180.09	\$ 545,779.29	\$ 572,611.33
(-)15% Participación trabajadores	\$ 11,780.05	\$ 20,950.81	\$ 32,954.35	\$ 47,962.75	\$ 66,673.90	\$ 70,866.22	\$ 74,362.98	\$ 78,027.01	\$ 81,866.89	\$ 85,891.70
(=)UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 66,753.62	\$ 118,721.25	\$ 186,741.31	\$ 271,788.93	\$ 377,818.77	\$ 401,575.23	\$ 421,390.24	\$ 442,153.08	\$ 463,912.39	\$ 486,719.63
(-)22% Impuesto a la renta	\$ 14,685.80	\$ 26,118.67	\$ 41,083.09	\$ 59,793.56	\$ 83,120.13	\$ 88,346.55	\$ 92,705.85	\$ 97,273.68	\$ 102,060.73	\$ 107,078.32
(=)UTILIDAD NETA	\$ 52,067.83	\$ 92,602.57	\$ 145,658.22	\$ 211,995.36	\$ 294,698.64	\$ 313,228.68	\$ 328,684.39	\$ 344,879.40	\$ 361,851.67	\$ 379,641.31
UTILIDAD ACUMULADA	\$ 52,067.83	\$ 144,670.40	\$ 290,328.62	\$ 502,323.98	\$ 797,022.62	\$ 1,110,251.30	\$ 1,438,935.69	\$ 1,783,815.09	\$ 2,145,666.75	\$ 2,525,308.07

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 37 Flujo de caja proyectado para la empresa MaraCacao

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Caja-bancos	120.000,00										
INGRESOS OPERATIVOS											
Venta de Pasta de Cacao		1.422.130,00	1.777.662,50	2.222.078,13	2.777.597,66	3.471.997,07	3.628.236,94	3.791.507,60	3.962.125,44	4.140.421,09	4.326.740,04
TOTAL DE INGRESOS OPERATIVOS		1.422.130,00	1.777.662,50	2.222.078,13	2.777.597,66	3.471.997,07	3.628.236,94	3.791.507,60	3.962.125,44	4.140.421,09	4.326.740,04
INGRESOS NO OPERATIVOS											
Préstamo	100.000,00										
TOTAL DE INGRESOS NO OPERATIVOS	100.000,00										
EGRESOS											
Inversión Inicial	215.570,00										
Inversiones en Activos Fijos	211.070,00										
Inversiones en Activos Diferidos	4.500,00										
GASTOS											
Gastos Administrativos		16.238,88	16.969,63	17.733,26	18.531,26	19.365,17	20.236,60	21.147,25	22.098,87	23.093,32	24.132,52
Costos de Producción		1.297.367,71	1.591.909,26	1.958.745,18	2.415.888,71	2.985.853,70	3.120.217,12	3.260.626,89	3.407.355,10	3.560.686,08	3.720.916,95
Iva neto		-5.587,20	-5.838,62	-6.101,36	-6.375,92	-6.662,84	-6.962,67	-7.275,99	-7.603,41	-7.945,56	-8.303,11
15% Participación trabajadores			11.780,05	20.950,81	32.954,35	47.962,75	66.673,90	70.866,22	74.362,98	78.027,01	81.866,89
22% Impuesto a la renta			14.685,80	26.118,67	41.083,09	59.793,56	83.120,13	88.346,55	92.705,85	97.273,68	102.060,73
Retenciones cobradas		427	485	507	529	553	578	604	631	660	689
Dividendo préstamo		16.731,72	16.731,72	16.731,72	16.731,72	16.731,72	16.731,72	16.731,72	16.731,72	16.731,72	16.731,72
TOTAL DE EGRESOS Y GASTOS		1.325.177,91	1.646.722,64	2.034.684,90	2.519.342,62	3.123.597,31	3.300.594,94	3.451.046,79	3.606.282,46	3.768.526,00	3.938.095,14
FLUJO NETO	-235.570,00	96.952,09	130.939,86	187.393,22	258.255,04	348.399,76	327.642,00	340.460,81	355.842,98	371.895,08	388.644,90
FLUJO ACUMULADO	-235.570,00	96.952,09	227.891,95	415.285,17	673.540,21	1.021.939,97	1.349.581,97	1.690.042,79	2.045.885,77	2.417.780,85	2.806.425,75

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Tabla 38. Balance general

BALANCE GENERAL											
Activo Corriente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Caja y Bancos	\$ 120.000,00	\$ 216.952,09	\$ 347.891,95	\$ 535.285,17	\$ 793.540,21	\$ 1.141.939,97	\$ 1.469.581,97	\$ 1.810.042,79	\$ 2.165.885,77	\$ 2.537.780,85	\$ 2.926.425,75
Total Activo Corriente											
Activo Fijos											
Máquinas	\$ 70.800,00	\$ 70.800,00	\$ 70.800,00	\$ 70.800,00	\$ 70.800,00	\$ 70.800,00	\$ 70.800,00	\$ 70.800,00	\$ 70.800,00	\$ 70.800,00	\$ 70.800,00
otros equipos	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00	\$ 7.080,00
Terreno	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Edificio-Infraestructura	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00
utiles de oficina	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Muebles de oficina	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00	\$ 4.500,00
Equipos de computo y comunicación	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00	\$ 4.300,00
vehículo	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00
(-) Depreciación acumulada		\$ (22.211,33)	\$ (44.422,67)	\$ (66.634,00)	\$ (87.412,00)	\$ (108.190,00)	\$ (123.270,00)	\$ (138.350,00)	\$ (153.430,00)	\$ (168.510,00)	\$ (183.590,00)
Total Activo Fijo	\$ 211.070,00	\$ 405.810,76	\$ 514.539,28	\$ 679.721,17	\$ 917.198,21	\$ 1.244.819,97	\$ 1.557.381,97	\$ 1.882.762,79	\$ 2.223.525,77	\$ 2.580.340,85	\$ 2.953.905,75
Activo Diferido											
Investigación y Desarrollo	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Constitución de la compañía	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Permisos	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
Registro de Marca	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
(-) Amortización acumulada		\$ (2.250,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)	\$ (4.500,00)
Total Activos Diferidos	\$ 4.500,00	\$ 2.250,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 335.570,00	\$ 408.060,76	\$ 514.539,28	\$ 679.721,17	\$ 917.198,21	\$ 1.244.819,97	\$ 1.557.381,97	\$ 1.882.762,79	\$ 2.223.525,77	\$ 2.580.340,85	\$ 2.953.905,75
Pasivo Corriente											
Participación de los trabajadores por pagar		\$ 11.780,05	\$ 20.950,81	\$ 32.954,35	\$ 47.962,75	\$ 66.673,90	\$ 70.866,22	\$ 74.362,98	\$ 78.027,01	\$ 81.866,89	\$ 85.891,70
Impuesto a la renta por pagar		\$ 14.685,80	\$ 26.118,67	\$ 41.083,09	\$ 59.793,56	\$ 83.120,13	\$ 88.346,55	\$ 92.705,85	\$ 97.273,68	\$ 102.060,73	\$ 107.078,32
retenciones cobradas		\$ 38,80	\$ 40,55	\$ 42,37	\$ 44,28	\$ 46,27	\$ 48,35	\$ 50,53	\$ 52,80	\$ 55,18	\$ 57,66
Pasivo de largo plazo											
Préstamo bancario	\$ 100.000,00	\$ 93.918,28	\$ 87.188,86	\$ 79.742,75	\$ 71.503,63	\$ 62.387,05	\$ 52.299,55	\$ 41.137,74	\$ 28.787,19	\$ 15.121,30	\$ 0,00
TOTAL DE PASIVOS	\$ 100.000,00	\$ 120.422,93	\$ 134.298,89	\$ 153.822,56	\$ 179.304,23	\$ 212.227,35	\$ 211.560,67	\$ 208.257,10	\$ 204.140,68	\$ 199.104,10	\$ 193.027,68
Capital social	\$ 235.570,00	\$ 235.570,00	\$ 235.570,00	\$ 235.570,00	\$ 235.570,00	\$ 235.570,00	\$ 235.570,00	\$ 235.570,00	\$ 235.570,00	\$ 235.570,00	\$ 235.570,00
Pérdidas y Ganancias		\$ 52.067,83	\$ 144.670,40	\$ 290.328,62	\$ 502.323,98	\$ 797.022,62	\$ 1.110.251,30	\$ 1.438.935,69	\$ 1.783.815,09	\$ 2.145.666,75	\$ 2.525.308,07
Total patrimonio		\$ 287.637,83	\$ 380.240,40	\$ 525.898,62	\$ 737.893,98	\$ 1.032.592,62	\$ 1.345.821,30	\$ 1.674.505,69	\$ 2.019.385,09	\$ 2.381.236,75	\$ 2.760.878,07
Total de Pasivo + Patrimonio	\$ 335.570,00	\$ 408.060,76	\$ 514.539,28	\$ 679.721,17	\$ 917.198,21	\$ 1.244.819,97	\$ 1.557.381,97	\$ 1.882.762,79	\$ 2.223.525,77	\$ 2.580.340,85	\$ 2.953.905,75

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Costo de Capital

“PRI” Periodo de Recuperación de la Inversión.

El periodo de recuperación de la inversión o del capital es el lapso de tiempo necesario o requerido para recuperar el dinero invertido, también se lo conoce como “Periodo de Payback”.

Para la empresa MaraCacao se vuelve muy importante porque al aplicar esta fórmula financiera se puede determinar la rentabilidad del proyecto y a la vez su viabilidad, así también cuan riesgoso puede ser la inversión del capital.

Fórmula aplicada:

$$2 + \frac{\text{flujo Acumulado}}{\text{flujo Neto}}$$
$$2 + \frac{235570 - 227892}{187393}$$

$$\text{PRI} = 2,0409 \text{ años}$$

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Como se puede apreciar en la siguiente Ecuación, el periodo de recuperación de la inversión es de 2 años y casi un mes, por lo que se determina que el proyecto no tiene ningún tipo de riesgo al capital debido a los flujos de efectivo positivos.

Costo de Oportunidad.

El costo de oportunidad es de gran importancia en la economía de una empresa ya que determina el rendimiento mínimo requeridos por los accionistas para cubrir con sus expectativas de inversión en el proyecto. El costo de oportunidad de una decisión económica que tiene varias

alternativas, es el valor de la mejor opción no realizada. Hace referencia a lo que el inversionista deja de ganar o de disfrutar, cuando elige una alternativa entre varias disponibles.

Fórmula aplicada:

$$wacc = \frac{k_d * D(1 - T) + K_e * E}{(E + D)}$$

$$Wacc = \frac{32137}{335570}$$

$$Wacc = 9,58\%$$

COSTO DE OPORTUNIDAD	
Kd	0.11
D	\$ 100,000.00
T	0.22
Ke	0.10
E	\$ 235,570.00

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a este resultado se puede decir que el rendimiento mínimo esperado es del 9,58%, este cálculo está realizado según un escenario poco favorable para el proyecto, por lo que si las condiciones son mejores el costo de oportunidad será mucho mejor aún y más atractivo para los accionistas de la empresa.

El VAN

El VAN es el Valor Actual Neto de una inversión, el cual es un método de valoración de que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por la inversión del proyecto para industrializar y comercializar pasta de cacao fino de aroma. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas. En la siguiente tabla se puede apreciar todos los flujos de efectivo netos del proyecto desde su inicialización en el año 0 hasta el periodo de cálculo que es de 10 años para el presente proyecto.

Tabla 39. Valor actual neto

RENDIMIENTO PORCENTUAL DEL PROYECTO	
TASA ESPERADA	10%
TASA REAL	9.58%
<hr/>	
VAN	\$ 1,206,830.05
VAN	\$ 1,243,627.70

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Para el proyecto de industrialización y comercialización de pasta de cacao fino de aroma en el cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas el valor actual neto con la tasa de rendimiento esperada por los accionistas del 10% se obtiene un VAN positivo de \$1 206 830 y lo cual es beneficioso, pues si el van es igual o mayor a cero el proyecto es recomendable, pero con una tasa de rendimiento real del 9,58% el VAN sigue siendo positivo con un valor de \$1 243 628, entonces según estos cálculos económico se puede determinar que el proyecto es rentable aun así la tasa de rendimiento sea menor que la esperada.

Tasa Interna de Retorno “TIR”.

Según Iturrioz del Campo, Javier. La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, en porcentaje. Para el presente proyecto de industrialización y comercialización de pasta de cacao fino de aroma la TIR es de 68,30%, por lo tanto la tasa interna de retorno es superior a la tasa de rendimiento esperada por los accionistas del 10% y superior a la de los costos del capital, por lo que se define que el proyecto es viable.

Tabla 40 Tasa interna de retorno

RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FLUJO NETO	\$ (235.570,00)	\$ 96.952,09	\$ 130.939,86	\$ 187.393,22	\$ 258.255,04	\$ 348.399,76	\$ 327.642,00	\$ 340.460,81	\$ 355.842,98	\$ 371.895,08	\$ 388.644,90
										TIR	68,30%

Fuente: El Autor

Elaborado por: El autor

El Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas de pasta de cacao fino de aroma cubrirán exactamente los costos de producción, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un descenso ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas por la empresa MaraCacao.

Tabla 41. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		AÑO 1
VOLUMEN		401
VENTAS sin IVA	\$	1,422,130.00
COSTOS sin IVA		1,292,246.11
GASTOS	\$	16,238.88
b = Costos / Vtas		0.91
FPE: Gastos/ (1 - (Costos/Vtas))	\$	177,803.41
PE \$	\$	177,803.41
PEV		50.14
PVU	\$	3,546.46
CVU	\$	2,646.00

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

MaraCacao para poder cumplir con los costos y gastos del proyecto debe vender como mínimo 50 toneladas de pasta de cacao fino de aroma en el primer año por un valor de \$177 803,41, con el fin de equilibrar su economía cumpliendo con todas sus obligaciones exigibles, sin tener pérdidas ni ganancias.

Índices Financieros.

Los índices o indicadores financieros son los valores obtenidos mediante el cálculo de los estados de resultados y otros informes financieros del proyecto al cual aplica, para obtener cada indicador, se debe relacionar valores del balance general como del estado de pérdida y ganancias, esto se realiza en la empresa con el propósito de reflejar el objetivo de la misma.

Indicadores financieros

Tabla 42: Indicadores financieros

RAZON CORRIENTE =	ACTIVO CORRIENTE	\$ 120 000,00	4,53
	PASIVO CORRIENTE	\$ 26 504,65	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

La razón corriente permite analizar con que capacidad cuenta la empresa para cubrir y cumplir con sus pasivos exigibles a corto plazo con los activos corrientes.

Tabla 43: Indicadores financieros

PRUEBA ACIDA =	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO	\$ 120 000,00	4,5
	PASIVO CORRIENTE	\$ 26 504,65	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Para realizar la prueba acida se deben restar el activo corriente menos el inventario de la empresa y ese valor se lo divide para el pasivo corriente y este valor es de 4,5 que es la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones corrientes.

Tabla 44: Indicadores financieros

CAPITAL DE TRABAJO =	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	\$ 93 495,35
----------------------	--	---------------------

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Una vez que la empresa MaraCacao cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedaran \$93 495,35 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

Tabla 45: Indicadores financieros

ROTACION DE ACTIVOS =	VENTAS NETAS	\$ 1 422 130,00	4,2
	ACTIVO TOTAL	\$ 335 570,00	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Podemos interpretar que la empresa por cada Dólar invertido en activo fijo la empresa vendió \$4,20 para el primer año.

Tabla 46: Indicadores financieros

ROTACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	VENTAS NETAS	\$ 1 422 130,00	15,2
	ACT CORRIENTES - PAS CORRIENTE	\$ 93 495,35	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

La empresa para el primer año respalda 15,2 veces el capital de los inversionistas en el año frente a las ventas.

Tabla 47: Indicadores financieros

RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	\$ 52 067,83	18,1%
	PATRIMONIO	\$ 287 637,83	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

La rentabilidad del patrimonio para el primer año es del 18% y para el segundo año es del 24% según los cálculos realizados.

Tabla 48: Indicadores financieros

MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL	UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 78 533,67	5,5%
	VENTAS NETAS	\$ 1 422 130,00	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Se puede apreciar que el margen operacional para el primer año es del 5,5%.

Tabla 49: Indicadores financieros

MARGEN DE UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA	\$ 52 067,83	4%
	VENTAS NETAS	\$ 1 422 130,00	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

El margen de utilidad neta del proyecto consiste en la división de la utilidad neta para las ventas netas.

Tabla 50: Indicadores financieros

ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES	TOTAL PASIVO	\$ 120 422,93	29,5%
	TOTAL ACTIVO	\$ 408 060,76	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Se puede concluir que la participación de los acreedores es del 29,5% sobre el total de los activos de la compañía, lo cual no es muy riesgoso pero si significativo.

Tabla 51: Indicadores financieros

ENDEUDAMIENTO DE LEVERAGE O APALANCAMIENTO	TOTAL PASIVO	\$ 120 422,93	42%
	TOTAL PATRIMONIO	\$ 287 637,83	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Se puede decir que la empresa MaraCacao presenta un endeudamiento alto con sus acreedores, el 42% del patrimonio está comprometido con sus acreedores.

Tabla 52: Indicadores financieros

CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO	PASIVO CORRIENTE	\$ 26 504,65	22%
	TOTAL DEL PASIVO	\$ 120 422,93	

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

La empresa MaraCacao tiene el 22% de concentración del endeudamiento a corto plazo mientras que el 78% restante representa a la concentración del endeudamiento a largo plazo.

Conclusiones

Concluyendo con el proyecto se puede decir que industrializar y comercializar pasta de cacao fino de aroma del cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas es beneficioso tanto para los agricultores o productores como para la empresa, por lo que los agricultores recibirán beneficios en el precio por su producto que tiene un factor diferencial al resto de cacao común de la zona, y para la compañía, porque en la actualidad muy pocas empresas procesan este tipo de cacao por la dificultad de conseguirlo en las cantidades y calidades requeridas por la industria.

Es importante indicar y resaltar que la empresa no ofertará cualquier tipo de pasta de cacao, sino solamente procesará y venderá la pasta de cacao fino de aroma lo que vuelve atractivo al producto es el plus que lleva por la calidad que requieren y necesitan las industrias de chocolates finos. También se debe concluir que el proyecto no solamente tiene viabilidad local, sino más bien es un proyecto con visión de exportación al futuro y poder adquirir una cuota del mercado internacional gracias al valor agregado que genera el producto.

La empresa cuenta con una estructura organizacional pequeña ya que es una empresa nueva en el mercado de la pasta, pero como se posee máquinas que facilitan las operaciones y actividades de la compañía, el beneficio de que sea una empresa con poco personal es porque se vuelve más fácil de controlar y manejarlos, además cada empleado se concentra en realizar su trabajo y ser más productivos en sus labores.

La empresa MaraCacao S.A. estará ubicada en el cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas en la zona de mayor producción de cacao fino de aroma de la provincia por lo que se facilitará el transporte, manejo, compra directa al productor y procesamiento del cacao, por lo que es un factor muy favorable para mantener costos de producción bajos en comparación al promedio de otras empresas que se dedican a actividades similares o iguales.

El plan de negocios cuenta con estrategias empresariales que mejoran el rendimiento de la empresa, y a la vez brindan un costo de oportunidad para los clientes en este caso industrias de chocolates ya que podrán obtener pasta de cacao fino de aroma al 100%, que por lo general en la actualidad se les vuelve muy difícil conseguir por las distintas variedades que están plantadas en Ecuador.

De acuerdo al análisis económico del proyecto se puede determinar que el proyecto es viable, ya que arroja resultados positivos, tanto en los flujos de efectivo, estado de resultados y en los rendimientos financieros para los próximos 10 años, por lo que se espera que no existan complicaciones en el cumplimiento de las obligaciones correspondientes contraídas por la actividad. El estado de resultado del proyecto genera flujos de efectivo positivos para los próximos diez años, en el primer año la utilidad neta es de \$52 067,83 y en constante crecimiento, es así que la tasa interna de retorno de la inversión es de 68,30% lo que representa una atracción para los inversionistas del proyecto.

Recomendaciones

Se concluyó que el proyecto es viable y por ende la primera recomendación que se realiza, es la ejecución del mismo.

Aprovechar las oportunidades del mercado, ya que en la actualidad el tipo de pasta, de acuerdo a la variedad de cacao fino de aroma que se desea ofertar es muy difícil de conseguir fácilmente, por lo que apenas es el 6% de la producción de cacao en el Ecuador, y representa el 63% aproximadamente en el mundo.

Aprovechar los créditos productivos por las instituciones financieras del Estado, que hoy en día está apostando por el cambio en la matriz productiva de Ecuador, y sobre todo en estos proyectos de industrialización de cacao.

Realizar cursos avalados y otorgados por Pro Ecuador, institución pública que brinda conocimientos de mercado tanto en comercialización y exportación, generando y buscando nuevos nichos de mercado en varios países del mundo.

Prevenir una reducción en el procesamiento y comercialización de la pasta de cacao, debido a los factores climáticos, ya que no se puede desabastecer al mercado y por lo tanto debe existir un plan de inventario para poder mantener la oferta del producto.

Buscar apoyo del gobierno junto con el MAGAP Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca para que en la provincia de Esmeraldas brinden capacitaciones a productores de cacao nacional y a su vez realice podas de rehabilitación de huertos.

Bibliografía

- Blank, L., & Tarquin, A. (2006). *Ingeniería Económica* (6ta ed.). México: McGraw-Hill.
- Fernández, V.R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- Fernández, N.A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. (2ª ed.) España: Esic Editorial.
- Ferrell, O.C, & Hartline, M.D. (2006). *Estrategia de Marketing*. (3ª ed.) México: Thomson.
- Kotler, P. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. (14ª ed.) México: Pearson.
- Koontz, W.C. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (13ª ed.) México: McGraw-Hill
- Martínez, T.L. (2012). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. (2ª ed.) Madrid: Pirámide.
- Pedret, R. (2007). *Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos: Análisis de información cuantitativa en investigación comercial*. Bilbao: Deusto S.A.
- Rodríguez, R.A. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, A. R. (2008). *Mercadotecnia la tecnología para la competencia*. México: Ediciones Facultad de Ciencias Administrativas Universidad de Guanajuato.
- Anecacao. (s.f.) *Reportes estadísticos de Exportaciones de Cacao y Elaborados*. Recuperado el 20 de junio del 2015 de, <http://www.anecacao.com/es/cacao-nacional/>
- Pro Ecuador. (s.f.) *Análisis sector cacao, 2013*. Recuperado el 04 de junio del 2015 de, <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-cacao-2013/>

Logística, L.C. (15 de 01 del 2010). *Segmentación ABC y ley de Pareto*. Recuperado el 29 de 07 del 2015 de <http://www.lrmconsultorialogistica.es/blog/feed/9-articulos/42-segmentacion-abc-picking.html>

Emprendedores. (23 de 11 del 2011). *Generación de modelos de negocio*. Recuperado el 30 de 07 del 2015 de www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3.

Crecen negocios. (10 de 04 del 2013). *La Fidelización de Clientes*. Recuperado el 01 de 08 del 2015 de <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes>.

Mediapost Group. (12 de 11 del 2014). *Cuatro estrategias para mejorar la fidelización de clientes*. Recuperado el 02 de 08 del 2015 de <http://www.mediapostgroup.es/marketing-relacional/4-estrategias-mejorar-fidelizacion-clientes/>

El comercio. (25 de Agosto del 2014). *El mercado mundial demanda cada vez más cacao ecuatoriano*. Recuperado el 05 de agosto del 2015 de <http://www.elcomercio.com/actualidad/mercado-mundial-demanda-cacao-ecuatoriano.html>.

Fedecacao. (s.f). *Comercialización y calidad del buen cacao*. Recuperado el 12 de agosto del 2015 de, <http://www.fedecacao.com.co/site/index.php>

The International Cocoa Organization. (s.f). *Datos estadísticos del cacao*. Recuperado el 15 de agosto del 2015 de, <http://www.icco.org/>

Cocoa Futures Prices. (s.f). *Commodity Futures Price Quotes For*. Recuperado el 16 de agosto del 2015 de, <http://data.tradingcharts.com/futures/quotes/cc.html>
<http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/aporte-patronal-iess/>

Energypedia. (s.f). *Maquinaria para cacao*. Recuperado el 18 de agosto del 2015 de, https://energypedia.info/images/0/08/Maquinaria_para_Cacao.pdf.

Banco Central del Ecuador. (s.f). *Información Económica*. Recuperado el 20 de agosto del 2015 de, <https://www.bce.fin.ec>

Glosario

Cacao: materia prima de todos los productos elaborados con pasta de cacao (también denominada masa amarga o licor de cacao) se obtiene al moler los granos torrefactos.

Cacao en polvo: sustancia resultante de la extracción de una pasta de cacao a partir de la manteca de cacao. Se usa para preparar bebidas de chocolate o para la decoración de algunas trufas.

Conchado: se trata de una fase muy importante que consiste en mezclar, removiendo de manera continua, la pasta de chocolate con otros ingredientes como el azúcar, la manteca de cacao o la leche en polvo (según la receta) durante varias horas a temperaturas que oscilan entre los 50 y los 80 grados Celsius. Será durante esta operación cuando se desarrollen todas las cualidades aromáticas aromas y el refinado específico del chocolate.

El grano: fruto de la vaina de cacao. Existen diversas clases de granos de origen diferente. La selección y mezcla determinan el sabor y el aroma del chocolate. La cobertura de chocolate godiva se fabrica según nuestra propia selección especial del grano. Para la gente que ama con intensidad el chocolate puro, godiva elabora también pequeñas pastillas basadas en las variedades de zonas concretas; orígenes de mundo.

Manteca de cacao: grasa que se extrae de los granos de cacao. se puede añadir a la pasta de cacao (resultado de moler los granos torrefactos) y azúcar para hacer chocolate o durante la preparación de los rellenos para obtener diferentes texturas y tacto al paladar. el parlamento europeo ha autorizado recientemente que se reemplace el 5% de esta manteca de cacao por otra, grasas vegetales más baratas. Godiva no lo aprueba. Nuestro chocolate seguirá fabricándose con manteca de cacao 100%.

Industrializar: someter un producto o una actividad económica a la explotación organizada del proceso industrial.

Procesar: someter una cosa a un proceso de elaboración o de transformación.

Procesos: un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que al interactuar juntas en los elementos de entrada los convierten en resultados

Comercialización: es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta) por ejemplo: “la empresa norteamericana comenzará la comercialización de un nuevo producto en los próximos días”, “la comercialización del vino de arroz fue un éxito”, “tenemos un buen producto, pero todavía fallamos en la comercialización”

Exportación: en economía, una exportación es cualquier bien o servicio enviado fuera del territorio nacional. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y/o servicios desde un territorio aduanero hacia otro territorio aduanero. Las exportaciones pueden ser cualquier producto enviado fuera de la frontera aduanera de un estado o bloque económico. Las exportaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. La complejidad de las diversas legislaciones y las condiciones especiales de estas operaciones pueden presentarse, además, se pueden dar toda una serie de fenómenos fiscales.

Anexos

Modelo de entrevista

Las preguntas que se realizaron durante las entrevistas planteadas a productores, asociaciones, cooperativas y empresas comerciales e industriales fueron de carácter abiertas es su esquema general.

Modelo de entrevista para productores

Entrevista a Profundidad al Sr(a):

Edad:

Estado civil:

Profesión:

Cargo:

- 1. ¿Hábleme sobre su modelo de negocio?**
- 2. ¿Qué tiempo lleva en el negocio de producción de cacao?**
- 3. ¿Qué lo incentivó a integrarse al cultivo de cacao?**
- 4. ¿Qué otros productos cultiva en su propiedad?**
- 5. ¿Cuántas hectáreas tiene cultivadas?**

- 6. ¿Cuán rentable es el cultivo de cacao?**

- 7. ¿Qué variedades de cacao tiene sembradas?**

- 8. ¿Cuál es la diferencia de cada variedad de cacao?**

- 9. ¿Qué diferenciación existe en precios de acuerdo a la variedad del cacao?**

- 10. ¿Reconocen la calidad de su producto?**

- 11. ¿Qué sabe usted sobre el mercado de la pasta de cacao?**

- 12. ¿Estaría dispuesto a formar parte de una empresa que industrialice cacao?**

- 13. ¿Cuál es su opinión sobre el modelo de negocio que se le está proponiendo?**

Modelo de entrevista para representantes de empresas

Entrevista a Profundidad al Sr(a):

Edad:

Estado civil:

Profesión:

Cargo:

- 1. ¿Cuál es su nombre?**
- 2. ¿Qué cargo desempeña dentro de la compañía?**
- 3. ¿Cuánto tiempo lleva en el negocio?**
- 4. ¿Hábleme sobre su negocio?**
- 5. ¿Cuáles fueron sus motivaciones para el emprendimiento de este negocio?**
- 6. ¿Cuáles fueron las barreras de entradas que tuvo que afrontar?**
- 7. ¿Cuál es su poder de compra?**
- 8. ¿Cada que tiempo compran la materia prima?**
- 9. ¿Cuál es la capacidad productiva de la planta?**
- 10. ¿Quiénes son sus proveedores?**
- 11. ¿De dónde son sus proveedores?**
- 12. ¿Cómo manejan la logística del producto?**
- 13. ¿Cuáles son los precios aproximados que pagan por adquirir la materia prima?**
- 14. ¿Cuál es la calidad y variedad de la materia prima que requieren para cumplir con sus procesos?**

- 15. ¿Cuáles son los procesos productivos de su planta?**
- 16. ¿Estaría dispuesto a adquirir pasta de cacao como materia prima?**
- 17. ¿Le gustaría que le abastezcan su planta con pasta de cacao fino de aroma de excelente calidad?**
- 18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar adicionalmente del precio mínimo referencial por la calidad del producto?**

El mercado mundial demanda cada vez más cacao ecuatoriano

Las matas están cargadas de mazorcas moradas; de estas se cosecharán unos 55 quintales de grano de cacao por cada hectárea de la hacienda Fátima, ubicada en Naranjal, en el Guayas. Junto a estas tierras están sentadas tres mujeres que extraen las pepas de las mazorcas. Una de ellas es la manabita Janeth Quinto, quien en sus manos sostiene los granos de la variedad de cacao CCN-51, responsable de que el país haya subido en la lista de países exportadores de cacao, pasando de quinto exportador en el mundo en el 2010 a cuarto, por encima de Brasil en solo dos años, según la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés). Quinto es una de las 700 000 personas que forman parte del engranaje productivo del cacao, un sector cuyas exportaciones se dispararon un 38% el primer semestre de este año y que en julio, con la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea (UE), se enlistó entre los productos “ganadores”. Sin el acuerdo, habría tenido que pagar 12% de arancel por el ingreso de derivados del cacao al mercado europeo.

Precios de exportación de cacao y café en Ecuador

REUTERS

QUITO.- El Ministerio de Industria publicó la lista de los precios mínimos referenciales FOB (*free on bordo*) para sacos de 100 libras (45,36 kilos) del cacao y del café ecuatoriano, vigente la semana del 8 al 14 de abril.

Tabla 43: Precios de exportación de cacao

Cacao CCN51	\$ 98,38
Cacao ASE	\$ 102,91
Cacao ASS	\$ 109,60
Cacao ASSS	\$ 112,69
Cacao ASSPS	\$ 118,35
Manteca de cacao	\$ 264,40
Manteca residual, tipo expeller	\$ 198,30
Licor o pasta de cacao	\$ 165,71
Cacao Torta	\$ 23,13
Torta Residual, tipo expeller	\$ 2,31
Cacao en polvo	\$ 27,17
CAFÉ:	
Arábigo Lavado	\$ 127,77
Arábigo Natural	\$ 110,12
Robusta Natural	\$ 100,23
Tostado y/o molido	\$ 125,16

Fuente: Diario El Universo, 2015.