



FACULTAD DE POSGRADOS

CREACIÓN DE UNA PLANTA DE ACOPIO DE CACAO, PROCESAMIENTO Y EXPORTACIÓN  
DE PASTA DE CACAO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Magister en Administración de Empresas.

Profesora Guía  
MSc. Lidia Margarita Romo Pico

Autor  
Patricio Jarrín Bourgeat

Año  
2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Lidia Margarita Romo Pico  
Magister en Economía  
C.I. 1703771408-7

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

---

Irma Verónica Garcés Fuentes  
Magister en Finanzas  
C.I. 171224123-9

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

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

---

Patricio Jarrín Bourgeat  
C.I. 171268953-6

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por permitirme alcanzar y culminar con éxito una etapa más de mi vida, colmado siempre de su bendición.

A Margarita Romo profesora guía, quien además de su excelente tutoría, se ha convertido en una amiga que ha sabido guiar mis pasos para llevar a cabo el presente proyecto.

A mis Padres por constituirse siempre en un pilar fundamental para la consecución de mis objetivos y metas.

A la Universidad de las Américas, a sus Directivos y a todos sus profesores, quienes a lo largo de la Maestría han sabido guiarme con sus conocimientos y experiencia.

A mi familia y amigos, especialmente a mi esposa Nicole y a mis hijos por comprender que el tiempo dedicado a esta Maestría era necesario no solo para mi beneficio, sino para la búsqueda de un mejor porvenir para todos.

A todas las personas, instituciones públicas y privadas que me abrieron las puertas y me facilitaron la información necesaria para realizar este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mis Padres, por ser ellos quienes han dedicado todo su tiempo y su vida para que cumpla mis sueños.

A mi familia por ser quienes con su alegría y comprensión me ayudaron a culminar una meta más.

Y especialmente a mis hijos, Isabella y Emiliano por convertirse en el motor que me impulsa día a día a ser mejor.

Patricio

## RESUMEN

El cambio de la matriz productiva demanda de nuevas alternativas de producción que permitan la industrialización de productos para que adquieran mayor valor en los mercados internacionales. Ecuador es un país que goza de importantes ventajas absolutas que le permiten producir bienes primarios de alta calidad. El cacao es uno de ellos, siendo necesario la producción de derivados como el cacao que es requerido por varias industrias. Por ello, la presente investigación tiene como principal objetivo analizar la factibilidad de su producción, para lo cual se ha realizado un levantamiento administrativo, técnico y operativo que permitió concluir que la actividad es rentable, debiendo ejecutarse. La metodología de estudio utilizada abarcó estudios cualitativos y cuantitativos, los cuales permitieron disponer de información vital para sustentar cada una de las estrategias planteadas, dando lugar a una estructura debidamente direccionada a alcanzar importantes niveles de rentabilidad. La propuesta además de generar rentabilidad produce fuentes de empleo directas e indirectas las cuales aportan al desarrollo económico nacional y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en general. De esta manera, se fomenta la generación de valor agregado en productos tradicionales, siendo una base para recuperar un posicionamiento de liderazgo en el mercado nacional en función del cacao fino de aroma y la producción de pasta.

**Palabras clave:** Industrialización, producción, valor agregado, estrategias, mejoramiento.

## **ABSTRACT**

The change in the productive matrix demands new production alternatives that allow the industrialization of products so that they acquire greater value in the international markets. Ecuador is a country that enjoys important advantages that allow it to produce high quality primary goods. Cocoa is one of them, being necessary the production of derivatives like the cocoa that is required by several industries. Therefore, the main objective of the present investigation is to analyze the feasibility of its production, for which an administrative, technical and operational survey has been carried out, which allowed us to conclude that the activity is profitable and must be executed. The study methodology used included qualitative and quantitative studies, which allowed to have vital information to support each one of the strategies presented, giving rise to a structure properly directed to reach important levels of profitability. The proposal in addition to generating profitability produces direct and indirect sources of employment which contribute to the national economic development and the improvement of the living conditions of the population in general. In this way, the generation of added value is promoted in traditional products, being a base to recover a positioning of leadership in the national market based on fine aroma cocoa and pulp production.

**Keywords:** Industrialization, production, value added, strategies, improvement.



## ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1. Objetivo General.....	1
1.1.2. Objetivos Específicos .....	1
1.1.3. Justificación .....	2
1.1.4. Conclusiones del Capítulo.....	2
2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA.....	3
2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizando o puesto en práctica previamente.....	3
2.2 Hallazgos de la revisión literaria .....	5
2.3 Conclusiones del capítulo.....	18
3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO .....	22
3.1 Naturaleza y filosofía del negocio.....	22
3.2 Estilo corporativo, Imagen .....	22
3.3 Enfoque social, impacto en la comunidad .....	23
3.4 Misión y Visión .....	23
3.5 Objetivos de crecimiento y financieros .....	24
3.6 Información legal.....	25
3.6.1 Tipo de empresa.....	25
3.7 Estructura organizacional .....	27
3.8 Ubicación .....	29
3.9 Justificación de la ubicación.....	29
3.10 Subsidiarias .....	30

3.11	Análisis de la Industria .....	30
3.11.1	Entorno macroeconómico y político.....	30
3.11.2.1	Tamaño de la industria .....	31
3.11.2.2	Ciclos económicos.....	32
3.11.3	Análisis del mercado .....	33
3.11.4	Análisis de la competencia .....	34
3.11.5	Análisis FODA .....	36
3.11.6	Análisis Porter .....	37
3.11.7	Estrategias de mercado.....	39
3.11.7.1	Concepto de producto .....	39
3.11.7.2	Estrategias de distribución .....	41
3.11.7.3	Estrategia de precios.....	41
3.11.7.4	Estrategias de promoción.....	42
3.11.7.5	Estrategias de comunicación.....	42
3.11.7.6	Estrategias de servicio .....	43
3.11.7.7	Presupuesto .....	43
3.11.7.8	Proyección de ventas .....	44
4.	<b>CAPÍTULO IV. OPERACIONES</b> .....	45
4.1	Estado de desarrollo .....	45
4.2	Descripción del proceso.....	46
4.3	Necesidades y requerimientos .....	49
4.4	Plan de producción.....	50
4.5	Plan de compras .....	53
4.6	KPI de desempeño del proceso productivo.....	55
4.6.1	Defina las KPI del proceso productivo.....	55
4.6.2	Conclusiones del capítulo.....	57
5.	<b>CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO</b> .....	58
5.1	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero .....	58
5.2	Estados Financieros proyectados.....	58

5.2.1 Estado de resultados.....	58
5.2.2 Estado de situación .....	59
5.2.3 Estado de flujo de caja .....	60
5.2.4 Archivos financieros .....	62
5.2.5 Análisis de relaciones financieras.....	71
5.3 Impactos .....	76
5.3.1 Económico.....	77
5.3.2 Regional .....	77
5.3.3 Social.....	78
5.3.4 Ambiental .....	79
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
6.1 Conclusiones .....	80
6.2 Recomendaciones.....	81
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Costeo relacionado a la producción .....	12
Tabla 2. Presupuestos de constitución.....	26
Tabla 3. Porcentajes de participación .....	26
Tabla 4. Características del producto.....	40
Tabla 5. Precios .....	42
Tabla 6. Presupuesto .....	43
Tabla 7. Proyección de ventas .....	44
Tabla 8. Materias primas.....	50
Tabla 9. Recursos de producción.....	50
Tabla 10. Producción .....	50
Tabla 11. Plan de producción mensual (proyectado 2017) .....	51
Tabla 12. <i>Requerimiento de cacao puro</i> .....	52
Tabla 13. Requerimiento de cacao puro .....	53
Tabla 14. KPI por proceso.....	56
Tabla 15. Estado de resultados.....	59
Tabla 16. Estado de situación .....	60
Tabla 17. Flujo de caja .....	61
Tabla 18. Descripción de activos fijos .....	62
Tabla 19. Rubro.....	63
Tabla 19. Detalle de los gastos .....	64
Tabla 20. Resumen de gastos administrativos.....	65
Tabla 21. Sueldos de personal.....	66
Tabla 22. Gastos de mercadeo/comerciales .....	67
Tabla 23. Gastos Financiero .....	68
Tabla 24. Inversión Inicial anual .....	68
Tabla 25. Financiamiento .....	69
Tabla 26. Depreciación .....	69
Tabla 27. Ingresos.....	70
Tabla 28. Costos .....	70
Tabla 29. Gastos.....	71

Tabla 30. Tasa de descuento .....	72
Tabla 31. VAN .....	72
Tabla 32. Tasa Interna de Retorno.....	73
Tabla 33. Sensibilidad .....	73
Tabla 34. Período de Recuperación.....	74
Tabla 35. Punto de Equilibrio.....	74
Tabla 36. Liquidez .....	75
Tabla 37.ROA y ROE .....	75
Tabla 38.Impactos.....	77
Tabla 39.Impacto Económico .....	77
Tabla 40.Impacto Regional.....	78
Tabla 41.Impacto Social.....	78
Tabla 42.Impacto Ambiental.....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Procesos de acopio de cacao .....	10
<i>Figura 2.</i> Costos de producción.....	13
<i>Figura 3.</i> Imagen comercial.....	22
<i>Figura 4.</i> Estructura organizacional.....	27
<i>Figura 6.</i> Exportaciones de cacao .....	32
<i>Figura 8.</i> Principales productores de cacao en el mundo.....	35
<i>Figura 10.</i> Análisis de PORTER.....	38
<i>Figura 12.</i> Control de calidad .....	55
<i>Figura 13.</i> Rentabilidad .....	76
<i>Figura 14.</i> Rentabilidad .....	76

## **1. CAPITULO I.INTRODUCCION**

### **1.1 Antecedentes**

La producción de pasta de cacao representa una oportunidad para fomentar el cambio de la matriz productiva en Ecuador. Su desarrollo parte de la necesidad de fomentar las exportaciones de productos procesados los cuales dispongan de mayor valor en los mercados internacionales. Por ello, se plantea la posibilidad de creación de una planta que mediante el acopio del cacao y su posterior procesamiento permita brindar un producto de calidad que fomente un reconocimiento del cacao ecuatoriano.

Su enfoque plantea paralelamente un desarrollo del sector primario y secundario de la economía nacional, siendo esto un mecanismo para un crecimiento sostenido y sustentable. El proyecto se considera realizar en el sector del Búa en la provincia de Manabí, aspecto que contribuirá para la apertura de nuevas fuentes de empleo.

#### **1.1.1. Objetivo General**

Determinar la factibilidad de crear una planta de acopio de cacao, procesamiento y exportación de pasta de cacao ubicada en el sector del Búa, en la provincia de Manabí.

#### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la estrategia genérica y mercado para permitir el posicionamiento del negocio.
- Definir las operaciones de negocio para el acopio, procesamiento de pasta y comercialización.
- Establecer la factibilidad financiera para la viabilidad en la puesta en marcha del negocio.

### **1.1.3. Justificación**

La importancia en el desarrollo de la presente investigación radica en el reposicionamiento del cacao nacional a través del impulso del sector agrícola y productor nacional. La relevancia investigativa tiene lugar en el fomento del cambio de la matriz productiva como mecanismo idóneo para alcanzar el Buen Vivir.

El desarrollo investigativo plantea nuevas alternativas para exportar productos procesados, los cuales dispongan de un mayor valor de mercado, fomentando un incremento de la oferta laboral interna y el ingreso de divisas que fortalezcan la dolarización. Para ello, se aprovechan las ventajas absolutas relacionadas al clima que permiten disponer de un cacao de alta calidad.

La importancia teórica de la investigación se basa en la recopilación de teorías que permitan sustentar la investigación con fundamentos efectivos de orientación y direccionamiento. Por otra parte, la importancia de su ejecución se basa en la determinación de la factibilidad operativa, administrativa y financiera de su desarrollo.

Son beneficiarios de la investigación la población de Manabí quienes dispondrán de fuentes de empleo que motiven el cultivo del cacao. De igual manera, los socios del negocio quienes dispondrán de mejores condiciones de vida. Finalmente, los clientes que dispondrán de un producto (pasta de cacao) de alta calidad.

### **1.1.4. Conclusiones del Capítulo**

El planteamiento de la investigación permite entender la importancia de fomentar el sector agrícola y productivo mediante la pasta de cacao que permite el mayor reconocimiento del país a nivel exterior. Su desarrollo amerita un estudio amplio que establezca la factibilidad de la realización de la actividad, hecho que se cumple en los capítulos siguientes.



## **2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA**

### **2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizando o puesto en práctica previamente**

El desarrollo del sector primario en Ecuador demanda de procesos técnicos que permitan afianzar un alto volumen de producción en cumplimiento de estándares que permitan alcanzar niveles competitivos que den paso al incentivo de la industria en general. El cacao es un producto tradicional para el país, el cual ha perdido vigencia no por circunstancias externas sino principalmente por falta de acciones concretas que permitan un mayor desarrollo.

Elementos como el clima, la ubicación geográfica y la temperatura principalmente de la Región Costa, hacen del Ecuador un país idóneo para la producción del cacao, materia prima que permite el desarrollo de la industria alimenticia, de belleza y salud principalmente. De esta manera, se puede concluir que el impulso del sector genera un impacto positivo en la economía general, contribuyendo al cambio de la matriz productiva y a la desconcentración de la producción actualmente centralizada en el sector de minas y petróleos.

Tomando como referencia información de la (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2014), Ecuador es el sexto mayor productor de cacao en el mundo, habiendo sido el primero en la década de los 70 y 80. Sin embargo, la producción principalmente es exportada en bruto a Estados Unidos, México, Malasia, Alemania y Holanda, siendo un aporte importante para la economía pero no suficiente por la falta de transformación local que ayudaría a generar mayores fuentes de empleo en beneficio de la calidad de vida de la población. En este sentido, urgen proyectos que además de incentivar la producción permitan un mayor impulso de la economía interna, dando paso a la producción de productos procesados en función de esta importante materia prima.

Conforme lo expuesto, en primera instancia se ha realizado una investigación de proyectos similares al planteado en el capítulo anterior, para que se evidencie el estado actual de la actividad económica seleccionada permitiendo una mejor orientación que permita el cumplimiento de los objetivos planteados.

(Cepeda, 2011) propone una investigación basada en la conformación de un centro de acopio de cacao en el sector La Troncal, señalando como objetivo principal el identificar la factibilidad de la creación de un centro de acopio que permita generar beneficios económicos y sociales a la población del sector. El estudio identifica la necesidad de impulsar el sector a través de la demanda de la producción para que a través del acopio se pueda disponer de las economías de escala necesarias para poder iniciar actividades de mayor alcance y cobertura. Sin embargo, la investigación se limita al proceso logístico y no al productivo, siendo este una debilidad tomando en consideración que el real beneficio económico tiene lugar en la producción, aspecto que genera fuentes de empleo directas e indirectas e impulsa la mayor circulación de moneda.

(Agrocalidad, 2012) expone prácticas referentes a los procesos de siembra y cosecha del cacao, evitando daños en los cultivos. Su normativa permite una mayor optimización de la producción, siendo necesaria para incrementar los volúmenes de producto de calidad en cada período. El estudio hace énfasis en la calidad, siendo está concebida desde el registro de la finca, condiciones del suelo y medidas de cuidado ambiental.

(Latiali S.A., 2014) presenta un proyecto completo de acopio de cacao y producción, siendo un referente de estudio debido al detalle de las actividades necesarias a cumplir para disponer de productos de alta calidad. Es importante señalar la descripción del marco legal referencial vigente, en el cual se hace mención a la economía social y solidaria como modelo esencial para alcanzar el Buen Vivir. Sobre este aspecto, se considera que el enfoque investigativo establecido y propuesto en función del tema seleccionado se orienta al objetivo

No. 3 del Sumak Kawsay que busca “mejorar la calidad de vida de la población”. (PLan Nacional del Buen Vivir, 2016).

Los proyectos establecidos muestran una amplia visión del tema. En este se hace referencia a casos y propuestas de factibilidad, normativas de gestión y desarrollo y proyectos ejecutables, que confirman el atractivo de mercado nacional e internacional que gira alrededor del cacao. Es importante señalar que como aporte investigativo se plantea además del acopio el procesamiento en pasta de cacao, siendo un conjunto de actividades tendientes a impulsar varios sectores productivos que tomen a este producto como una materia prima requerida.

## **2.2 Hallazgos de la revisión literaria**

La revisión literaria desarrollada ha sido clasificada en tres secciones las cuales se consideran útiles para sustentar la investigación y permitir un desarrollo efectivo del tema. La clasificación responde a los siguientes criterios:

- **Procesos logísticos para el acopio:** En este acápite se espera analizar las diferentes técnicas vigentes requeridas para disponer de un proceso de acopio y abastecimiento efectivo que incentive al productor y permita disponer de volúmenes de cacao en función de la demanda requerida, garantizando productos de alta calidad.
- **Procesos operativos de producción:** Se focaliza en el diseño de los procesos productivos amparados en criterios de calidad y mejoramiento continuo. Su desarrollo permitirá fortalecer la investigación conformando una planta de acopio debidamente definida con procesos gerenciales, críticos, de apoyo y evaluación.
- **Procesos de valoración de factibilidad:** Establece los mecanismos necesarios para determinar la viabilidad en la creación de la planta evaluada desde criterios financieros de rentabilidad, flexibilidad y atractivo. Su desarrollo confirmará la viabilidad de obtener

financiamiento requerido para la puesta en marcha de la actividad económica.

Sobre la clasificación manifestada, se procede a describir las diversas teorías identificadas, las cuales fueron seleccionadas en función de criterios de utilidad. Es decir, establecer aquellas teorías que pueden acoplarse a la realidad ecuatoriana y que aportarán a consolidar una actividad económica efectiva y sostenible en el tiempo.

### **2.2.1 Procesos logísticos de acopio**

La actividad principal en la creación de la planta propuesta es el acopio, mismo que puede ser definido como un mecanismo de acoplamiento en el cual se consolida la producción obtenida dentro de un determinado período en un territorio específico. Técnicamente el acopio debe describirse como un conjunto de actividades cuyo resultado es la agrupación de determinados productos obtenidos en diferentes puntos de producción. Según el (Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, 2014, pág. 13) el centro de acopio es “una construcción en el área rural, que permite reunir los productos de varios agricultores, para alcanzar un volumen comercial de operación, en el cual se realiza la preparación del producto para su transporte y venta en las mejores condiciones posibles”.

Analizando la definición citada se observan características intrínsecas dentro del acopio que deben ser profundizadas. En primer lugar, su ubicación geográfica se describe en el sector rural, aspecto que si bien no es una exigencia es requerida para mantener un acercamiento efectivo con los productores. Es decir, el acopio genera costos de transporte que pueden afectar al productor, reduciendo la posibilidad de agruparse. Al respecto, se entiende es importante disponer de una ubicación accesible que incentive al productor para que entregue su producto acorde las exigencias establecidas.

Desde una perspectiva económica, el acopio promueve la producción agrícola, permitiendo que el agricultor disponga de una demanda constante que minimice el riesgo de producción y le ayude a tomar decisiones con respecto al cultivo a desarrollar. En este caso, el acopio de cacao representa un mecanismo para recuperar posicionamientos estelares a nivel mundial, pudiendo convertirse el país nuevamente en el principal productor de cacao.

Otro aspecto importante en el concepto señalado es el nivel de producción esperado. En este sentido, el acopio va directamente relacionado con las economías de escala. (Berumen, 2013, pág. 125) sobre lo expuesto hace una relación con el comercio internacional, manifestando que en la actualidad “se alienta en la adopción de nuevas formas de organización de la actividad productiva, en donde la flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas se convierte en un elemento valioso”. Su concepto aclara la necesidad de mantener una visión de globalización en las actividades económicas, la cual es posible en función de la capacidad de producción posible a desarrollar.

La alta competitividad en los mercados, establece que aquellas empresas que logren disponer de volúmenes altos de producción podrán mantenerse activas en el mercado, imponiendo incluso condiciones que atraigan a la demanda objetivo. Sobre este tema, el acopio se establece como un mecanismo que hace posible la disponibilidad de productos en cantidades adecuadas para maximizar la producción y con ello disponer de ventajas en costos frente a aquellas empresas que no puedan integrar este procedimiento.

Finalmente, haciendo referencia a la comercialización en mejores condiciones, se puede indicar que el acopio permite reducir costos tanto de materias primas como de producción que impulsan la competitividad en los mercados. (Hernández, 2012, pág. 24) indica que la tendencia de los mercados se enfoca hacia la integración, eliminándose progresivamente los límites geográficos para dar paso a un concepto amplio de único mercado. Expone que “la competitividad implicada por la definición debe ser, por ello, en mercados

abiertos y sujetos al menor número de regulaciones posibles”. Se entiende que la conformación de mercados universales demanda de mecanismos de atención, que exclusivamente serán posibles si la producción puede disponer de una amplia cobertura de demanda.

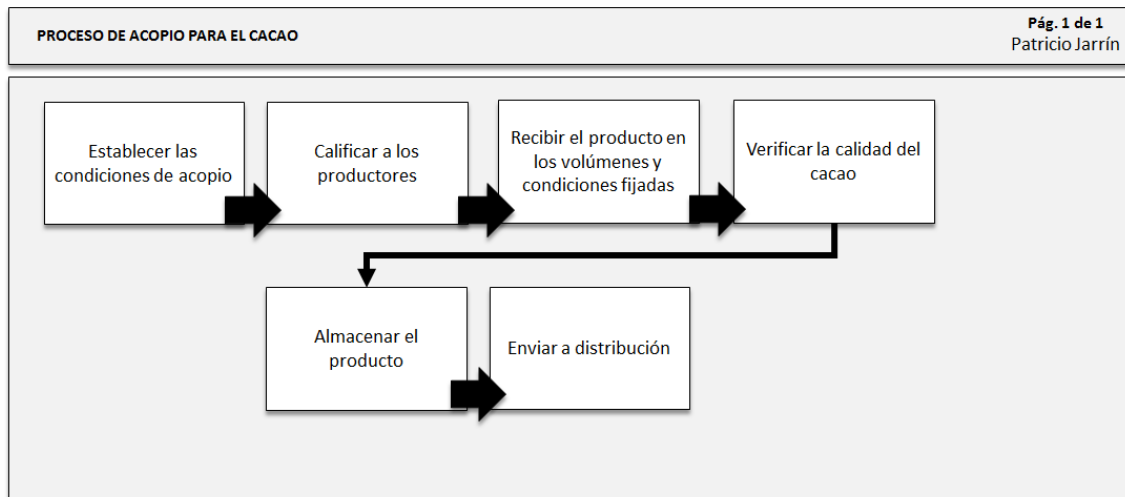
Apoyado lo expuesto mediante una concepción de costos, se puede inferir que la capacidad de acopio va directamente relacionada con la producción y esta con la reducción de valores de producción lo que generan un atractivo que puede marcar la diferencia entre la rentabilidad y la pérdida.

Definido el acopio es necesario identificar procesos relacionados a su alcance. En este caso, no es adecuado limitar su gestión exclusivamente a un mecanismo logístico de recepción de productos. El acopio incluye fases determinadas que hacen viable su aplicación. Estas se han clasificado de la siguiente manera:

- **Incentivo:** Enfocadas principalmente en la información y agrupación de agricultores que decidan destinar sus parcelas de tierra a la producción de un determinado bien como el cacao. Este alcance dependerá de varios factores entre los cuales se encuentre el precio de compra, la capacidad de producción y la rentabilidad que el agricultor obtendrá de su entrega.
- **Acopio:** Incluye el proceso real y físico en el que se receipta el producto, se verifica si este cumple con las condiciones requeridas y se procede a su almacenamiento. (Montes, 2013, pág. 120) enfatiza la necesidad de establecer un proceso efectivo que permita la captación de una producción específica. Señala que “el acopio deberá regularse por procedimientos propios de quien lo ejecuta y de la normativa existente”. Su exposición resalta la importancia en el establecimiento de procesos viables, lógicos, ordenados y sujetos de control por parte de las autoridades, debiendo cumplirse condiciones justas referentes a los costos de captación del producto.

- **Almacenamiento:** Incluye los mecanismos de almacenaje del producto durante un tiempo determinado. Su diseño deberá incluir servicios como el de mantenimiento, seguridad entre otros. Se entiende que el almacenamiento será temporal, ya que el acopio no es bajo ninguna circunstancia una actividad rentable. Es una actividad que conforma un proceso en donde el producto recopilado deberá comercializarse o introducirse a procesos productivos. Sobre este tema, se debe señalar que el acopio representa una garantía para disponer de un producto en una cantidad necesaria en condiciones de calidad establecidos. Sin embargo, mientras más almacenamiento se disponga mayor riesgo en la actividad económica. En el caso del cacao, al ser un producto perecible, el almacenamiento deberá establecerse durante un tiempo que evite daños que atenten contra la calidad del producto terminado, siendo este la pasta.
- **Distribución:** La distribución termina el almacenamiento. Su desarrollo se enfoca en la comercialización directa del producto acopiado o la entrega para su transformación. (Balbou, 2012, pág. 5) con respecto a los procesos de logística se enfoca en la cadena de suministro, dando a entender que el acopio es una actividad dentro de un proceso con un fin determinado. La cadena de suministro “coordina flujos de producto mediante funciones y a través de las compañías para lograr la ventaja competitiva y la productividad para empresas individuales”. Se concluye que el acopio arranca una cadena de actividades que deben ser planificadas a fin de evitar gastos que incidan en la rentabilidad de la actividad.

Los procesos logísticos inmersos en el acopio, muestran una realidad que debe ser considerada en la investigación, la cual se basa en la conformación de una cadena debidamente planificada de procesos que permitan cumplir con requerimientos comerciales y de producción. En este caso, se ha expresado la cadena focalizada en el ámbito del cacao como referencia útil que direcciona lo que se espera alcanzar:



*Figura 1.* Procesos de acopio de cacao

Como se observa en la figura, el acopio incluye procesos de calificación de proveedores y evaluación de calidad, mismos que garantizan alta calidad de producto para que este pueda soportar procesos que eleven la competitividad y el posicionamiento de mercado de la empresa que utiliza la materia prima.

### 2.2.1 Procesos de producción

La producción de la pasta parte del abastecimiento del cacao que ha sido acopiado. En este sentido, demanda de un diseño de transformación que incluye criterios técnicos y contables. Dentro de los criterios técnicos se incluye la definición de redes de producción que eviten duplicidad de funciones y gasto de materias primas innecesarios. (Juran, 2013, pág. 1182) identificó la necesidad de establecer una estructura de producción, en la que se delimiten procesos que permitan una transformación efectiva de las materias primas. La conformación de redes es un requerimiento esencial que permite optimizar la materia prima y garantizar el cumplimiento de estándares de calidad. Señala al respecto que “los rápidos cambios experimentados por la industria deben continuar en las próximas décadas y con toda seguridad han de plantear un apasionante reto a los profesionales de la calidad”.



Analizando la cita, se considera que los procesos productivos serán influenciados por conceptos de calidad apoyados con el avance científico y tecnológico. Surge un reto constante en el que la producción deberá ser definida con criterios claros de obtener el mejor producto al menor costo.

(Suárez, 2014, pág. 51) considera a la calidad como “el resultado final del trabajo, de los procesos productivos, del personal obrero, de los mandos medios, de los ejecutivos, de la planeación de la calidad”. Como se observa, su concepto evidencia la necesidad de una visión de integración apoyada con técnicas que permiten elevar los niveles de producción con mayor eficiencia, efectividad y eficacia.

La producción de la pasta de cacao debe ser el resultado de un diseño estructurado en el que se definan los procesos, los procedimientos internos, las normas de producción, los recursos, las especificaciones técnicas de la materia prima y los requerimientos esenciales que permitan disponer de un producto adecuado. La calidad inmersa en la producción da lugar a un crecimiento económico, en la medida que permite obtener un reconocimiento en el mercado nacional e internacional que se entiende se relacionará a los niveles de aceptación y demanda.

También en el diseño productivo, se evidencian conceptos de contabilidad de costos. (Rocafort, 2014, pág. 199) describe la necesidad de incorporar a los procesos productivos de una visión clara de costos. Esta debe ser estructurada por fases las cuales ayuden a determinar la verdadera utilidad esperada por cada unidad producida. A continuación, se hace una descripción de las fases propuestas.

Tabla 1.  
*Costeo relacionado a la producción*

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>
<b>Clasificación</b>	Ordenar los costos para que permita su imputación en cada proceso productivo
<b>Localización</b>	Determinar el costo mediante centros de producción que permitan identificar su relación en función del tiempo y cantidad de unidades utilizadas.
<b>Imputación</b>	Asignación del costo por cada producto
<b>Costo total</b>	Valor total del costo aplicado a las unidades de producción definidas

Tomado de: (Rocafort, 2014, pág. 199)

Si bien el costeo permitirá establecer la posible aceptación del producto en el mercado, definiendo la rentabilidad, su desarrollo apoya también a la delimitación del diseño de los procesos productivos. En este caso, se espera disponer de sistemas totalmente establecidos en donde se defina la cantidad de materia prima a introducirse y los resultados. Como se observa, se requiere de una cadena de producción delimitada que puede ser realizada mediante órdenes de producción o por procesos delimitados.

En el caso de la producción de la pasta de cacao es considerado aplicar un costeo de procesos, debido a que se mantendrá flujos constantes de producción y poca variabilidad en cuanto al producto terminado. (Ribaja, 2014, pág. 364) indica que “el costo de producción se irá trasladando a la cuenta de productos terminados a medida que los productos vayan siendo acabados”.

Se entiende que el proceso se conformará de actividades en las que se delimitan mecanismos de transformación específicos que han sido definidos previamente. En este sentido, las salidas producidas por cada proceso serán

las entradas del proceso siguiente, a las que pueden incorporarse mayores ingresos. A continuación, el detalle:

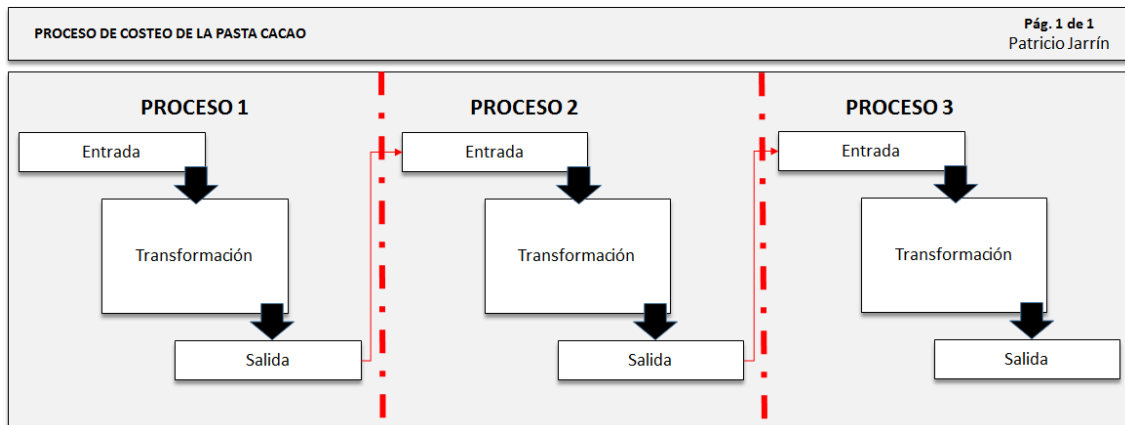


Figura 2. Costos de producción

En la figura se observa la importancia del diseño en la producción, misma que debe ser delimitada en función de una estructura orgánica definida la cual disponga de un nivel de jerarquía claramente establecido. Se entiende que el recurso humano, la infraestructura disponible, tecnología y métodos de trabajo serán determinantes en los resultados obtenidos.

(Montalván, 2014, pág. 21) indica que además de la organización deben integrarse aspectos de direccionamiento que permitan identificar los procesos que son necesarios. Estos son:

- La visión general e integral de la empresa
- La ubicación del personal
- La distribución de las áreas de qué costa la empresa
- La forma como se distribuye la autoridad
- La posibilidad de detectar problemas en la empresa que puedan estar generados por la estructura
- La posibilidad de diseñar cambios estructurales de puestos y personas.

Cada uno de los elementos señalados deben ser definidos por la empresa para establecer un mecanismo de acopio, procesamiento y exportación de la pasta

de cacao. En la medida que se defina una filosofía institucional clara, eficiente y apoyada con una estructura orgánica funcional definida, sus procesos aportarán valor para obtener un producto de alta calidad.

### **2.2.3 Procesos de valoración de factibilidad**

La creación de una planta para el acopio del cacao y su procesamiento será viable en la medida que sus resultados permitan confirmar la existencia de una rentabilidad. Es por lo tanto indispensable que en la presente investigación haga referencia al uso de metodologías que determinen si la actividad diseñada debe ejecutarse.

Desde una perspectiva financiera, el estudio debe ser valorado aspecto que implica la necesidad de determinar aspectos referentes a la rentabilidad, recuperación de la inversión y flexibilidad.

Con respecto a la rentabilidad, una de las técnicas requeridas es el valor actual neto el cual parte de “la suma de todos los flujos actualizados de efectivo futuros de una inversión o un proyecto, menos todas las salidas” (Hamilton, 2014, pág. 172). El cálculo del VAN describe la necesidad de ejecutar proyecciones de los posibles ingresos esperados, los costos de producción y gastos para en función de la utilidad traída a valor presente definir la capacidad de recuperación.

Es importante que el estudio obtenga la inversión inicial, la cual será el resultado de la identificación de los activos fijos requeridos y los gastos esperados los que conforman el capital de trabajo. En este caso, para evitar posibles riesgos de quiebra, se deberá definir un capital de trabajo por lo menos de tres meses consecutivos, aunque la temporalidad debe ser definida cuando se disponga de datos técnicos referentes al estudio.

(Arellano, 2013, pág. 113) aconseja seguir un proceso definido que identifique la rentabilidad. Este ha sido establecido en función de las siguientes actividades:

- Determinación de la inversión inicial: Definir los activos fijos y gastos necesarios para la operatividad de la empresa.
- Establecer el financiamiento: Señalar las fuentes de financiamiento esperadas para disponer de los recursos indicados en la inversión inicial.
- Proyección de resultados: Definir el mercado objetivo, estableciendo los posibles volúmenes de comercio de la pasta de cacao. En este caso, la comercialización se fundamentará en la exportación.
- Definición de resultados: Presentación de los resultados de las proyecciones en función del Balance General, Balance de Pérdidas y Ganancias y Flujo de caja.
- Valorar el negocio: Obtener el valor actual neto que establezca la posible rentabilidad a obtener en base a los flujos traídos a valor presente menos la inversión inicial.

La ecuación a utilizarse se describe a continuación:

#### **Ecuación 1. VAN**

$$VAN = -INV + (\text{Flujo } 1/(1+i)) + (\text{Flujo } 1/(1+i)^1) + (\text{Flujo } 1/(1+i)^2) + \dots + (\text{Flujo } 1/(1+i)^n)$$

Tomado de: (Oriol, 2013, pág. 214)

El criterio financiero a ser aplicado se basará en el resultado del VAN. Se entenderá que la actividad es rentable cuando se obtenga un VAN positivo. Por el contrario, si es negativo se desechará el negocio. Es necesario señalar que además de ser positivo el VAN se deberá evaluar su capacidad de recuperación de la inversión, aspecto que deberá ejecutarse mediante el costo de oportunidad. Es decir, se requiere que se compare el negocio con otros que requieran similares montos de inversión a fin de poder comparar la viabilidad de su desarrollo.

Otro aspecto importante dentro de la decisión de crear el negocio es el atractivo, el cual establece el interés de los posibles socios en consolidar la actividad económica. En este caso, apoyado en los cálculos del VAN, se debe

ir acumulando su valor para poder establecer en que tiempo se recupera la inversión si el negocio es rentable.

En este caso, el criterio que va a utilizarse se basa en la temporalidad. En la medida que se recupere en el menor tiempo posible la inversión, existirá un mayor interés por parte de los posibles socios. Sobre lo expuesto, se señala la necesidad de realizar una valoración proyectada para cinco años, tiempo que se considera máximo para evitar ser afectados por la variación propia e incertidumbre en el comportamiento de la demanda y oferta.

Finalmente, se debe evaluar la flexibilidad del negocio. Esta mide su capacidad para afrontar retos de mercado y mantenerse rentable. Técnicamente, su cálculo se realizará mediante la tasa interna de retorno TIR. (Keat, 2013, pág. 573) indica que este proceso “es el segundo de los métodos para descontar flujos de efectivo”. Su utilidad se basa en definir la capacidad del negocio en mantenerse rentable pese a presentarse cambios en el mercado.

#### **Ecuación 2. TIR**

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i}$$

Tomado de: (Keat, 2013, pág. 573)

Para poder evaluar si el negocio a crear es flexible, debe cumplirse con el análisis de sensibilidad. En este caso, se comparará el TIR con la tasa de riesgo de la empresa, verificando acorde a su resultado la capacidad de mantenerse rentable. El criterio a ser utilizado se basa en la diferencia positiva del TIR y la Tasa de Riesgo. Mientras mayor sea la primera mejor será el negocio.

Lo expuesto señala que el negocio se sujetará a un riesgo determinado, el cual incidirá en el mercado. Financieramente, el riesgo dependerá de varios aspectos entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Capacidad de financiamiento con recursos propios. A mayor uso de apalancamiento mayor riesgo.
- Condiciones externas de mercado. Si la economía del Ecuador se encuentra en un proceso de recesión, impactará negativamente en el negocio por lo que afectará los resultados esperados. Es requerido analizar variables macroeconómicas como la inflación, el riesgo país, la tasa activa. Estos ayudarán a establecer las condiciones de mercado existentes para la creación de la empresa.

Dado que todo proyecto dispone de un riesgo diferente, la valoración deberá tomar en consideración aspectos que puedan afectar el normal desenvolvimiento de las actividades, siendo necesario elaborar los estudios desde una perspectiva pesimista, es decir considerando condiciones lo más restringidas posibles. Si aún bajo este entorno se obtiene rentabilidad, se considerará que el negocio es factible y por lo tanto debe ejecutarse.

Además de los procesos expuestos, es posible utilizar otras técnicas complementarias que se consideran requeridas tomando en cuenta que los posibles socios de la empresa demandarán de una evaluación amplia sobre las condiciones del negocio. Dentro de las técnicas adicionales, se encuentran las siguientes:

- **Punto de equilibrio:** Ayudará a establecer la cantidad de pasta de cacao que debe exportarse para cubrir con los costos y gastos sin obtener rentabilidad. A partir de esa cantidad cualquier unidad más colocada producirá un rendimiento favorable. (Horngren, 2012, pág. 64) indica que el cálculo del punto de equilibrio es un referente para establecer si realmente el negocio tiene la capacidad de colocar en el mercado una determinada cantidad de producto. Como se observa, relaciona la producción con la eficiencia en la comercialización, aspectos que van relacionados a la rentabilidad esperada.

- **Indicadores financieros:** Se considera necesario evaluar el rendimiento de la empresa, desde varias perspectivas dentro de las cuales se encuentra la rentabilidad, liquidez, endeudamiento y rotación. Para ello, se utilizarán diferentes razones financieras, las que ayudarán a establecer si el negocio mantiene un crecimiento sostenido en cuanto a los resultados obtenidos. Su desarrollo es de vital importancia para tener una radiografía clara de lo que puede suceder, aspecto que inclusive servirá como parámetro de evaluación cuando se produzcan resultados reales.

Los estudios complementarios planteados son importantes en la medida que proporcionan una información clara sobre la factibilidad del negocio, ayudando a tomar decisiones referentes a su creación. Como se mencionó anteriormente, la situación actual del país no es totalmente favorable. Aspectos como la caída del precio del petróleo inciden en la liquidez de los mercados. No obstante, al mantener una visión hacia la exportación, el negocio esperado puede convertirse en un impulsador económico que permita el ingreso de divisas indispensables para el sostenimiento de la dolarización.

Por ello, es requerido realizar un análisis minucioso que determine si la actividad planteada es adecuada y debe convertirse en una realidad. Los estudios permitirán disponer de una información amplia que ayude a tomar decisiones efectivas.

### **2.3 Conclusiones del capítulo**

La revisión de la literatura expuesta permite concluir en primera instancia que el tema planteado ha generado alto interés en el mercado ecuatoriano. Se han podido identificar investigaciones previas de diversos tipos, enfocadas tanto en el acopio, la creación de empresas productoras e incluso en la formulación de normativas que permitan maximizar la producción de cacao al menor precio y menor impacto ambiental.



Lo expuesto, evidencia la necesidad de volver a convertirse en el principal productor mundial de cacao, actividad que por su naturaleza impulsa ampliamente la economía, activando tanto al sector primario como secundario y terciario. En primera instancia, el desarrollo de actividades de acopio, representa una oportunidad para que diversos agricultores puedan aumentar su producción a menor riesgo. Se espera con ello, incrementar los niveles de calidad del producto y alcanzar volúmenes que den paso a una importante apertura del mercado internacional.

El acopio incentiva la producción agrícola, siendo los pequeños y medianos agricultores los más beneficiados. Esto determina que la actividad impulsa la apertura de nuevas fuentes de empleo que son indispensables para mejorar la calidad de vida de la población.

Por otra parte, el negocio planteado incluye a la producción, la cual parte de la transformación del cacao en una pasta que pueda ser utilizado en múltiples actividades económicas. La transformación del cacao genera nuevas fuentes de empleo las que se concluye se relacionan a la necesidad del cambio de la matriz productiva.

Como se observa, el tema propuesto se enfoca en los objetivos del Buen Vivir, lo que se espera ayude a impulsar fuentes de financiamiento a través de instituciones como la Corporación Financiera Nacional, entre otras.

Sobre la producción, las teorías levantadas muestran la necesidad de mantener un sistema efectivo de planificación que incluya desde la definición de una filosofía corporativa hasta la conformación de procesos apoyados en una sólida estructura orgánica funcional. El diseño de procesos es un requerimiento indispensable que ayude a transformar las entradas en salidas que den lugar a una pasta de cacao competitiva no solo en el mercado nacional sino principalmente en el internacional.

El diseño de procesos plantea la adopción de programas de mejoramiento de procesos, que incluyan sistemas de costeo permanentes, que ayuden a identificar la verdadera rentabilidad que puede obtenerse con la actividad propuesta. Esto será necesario para establecer la factibilidad del negocio. Sobre lo expuesto, se concluye que un elemento necesario para minimizar el riesgo es justamente el diseño de las diferentes actividades que aporten valor al cliente. En la medida que se disponga de una visión clara y transparente se podrá alcanzar un posicionamiento más efectivo en mercados altamente competitivos como es el internacional.

Otro aspecto analizado es el estudio de factibilidad, el cual se ha considerado realizarlo financieramente. Al respecto, técnicas como el VAN, TIR y PRI son útiles pudiendo estas ser acompañadas con el punto de equilibrio e indicadores financieros de rentabilidad, liquidez, endeudamiento y rotación. Para el cálculo de estas técnicas es necesario conformar un estudio que identifique la inversión inicial, las fuentes de financiamiento y la proyección de resultados, lo que se considera realizar bajo un escenario pesimista.

Si bien las proyecciones no van a ser nunca exactas dado a que el mercado no responde a fórmulas matemáticas, su desarrollo permitirá disponer de una visión a futuro que incluso se convierta en un parámetro de evaluación de los resultados reales obtenidos. El estudio, establecerá si el negocio debe ejecutarse, marcando el posible atractivo esperado por parte de los inversionistas interesados.

Como se observó en la literatura, cada uno de los elementos estudiados deberán ser desarrollados mediante técnicas, las cuales ayuden a conformar una propuesta sólida y totalmente demostrable.

En forma general, los elementos expuestos, permiten establecer las siguientes conclusiones generales:

- La conformación del negocio debe partir de una delimitación efectiva de todas las actividades necesarias para la ejecución del acopio, procesamiento del cacao y exportación. Esto permitirá disponer de volúmenes de producción adecuados con alta calidad idóneos para esperar la exportación del producto.
- El acopio impulsa las actividades primarias, generando oportunidades para que el agricultor decida sobre la producción del cacao. Esta situación tiende a recuperar el puesto del primer productor de cacao a nivel mundial.
- La producción demanda de un diseño adecuado que permita una transformación controlada del cacao. Para ello deben primarse conceptos de calidad, organización y costos. En cada uno de estos elementos se dispone de metodologías y técnicas que pueden ser aplicadas. En el ámbito de los costos, el costeo por procesos es un mecanismo considerado efectivo debido a que se mantendrá flujos constantes de producción con baja variabilidad.
- La decisión de puesta en marcha del negocio dependerá de los estudios que desde el campo financiero se realicen. Sobre este tema, se han definido una serie de técnicas entre las cuales se encuentra el VAN, TIR y PRI. Como se indicó en la teoría, es necesario que se compare el proyecto con otras alternativas en función de la inversión, esto ayudará a establecer mediante el costo de oportunidad si la propuesta realizada tendrá oportunidad de ejecutarse.

### 3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

#### 3.1 Naturaleza y filosofía del negocio

La naturaleza del negocio versa en el acopio de cacao, su procesamiento para la obtención de pasta y su respectiva exportación. Su desarrollo plantea dos actividades principales, la primera el acopio que incentiva la producción de cacao y la segunda su procesamiento para la obtención de pasta.

Conforme lo expuesto, el negocio se enmarca en el sector secundario de la economía, siendo un aporte fundamental para el cambio de la matriz productiva, basándose en el impulso del cacao en función del aprovechamiento de las ventajas absolutas existentes en el país.

#### 3.2 Estilo corporativo, Imagen

Se ha considerado como nombre de pila del negocio a CACAO JARRIN, mismo que hace alusión a la materia prima principal del negocio y al nombre del autor del mismo. Se procedió a la revisión fonológica del mismo, encontrándose activo para poder ser utilizado en el país. En base a ello, se propone la siguiente imagen comercial:



Figura 3. Imagen comercial

El diseño propuesto se desarrolla dentro del fruto del cacao, mostrando en su interior una imagen del mismo con los respectivos nombres de identificación. Se ha utilizado una base cromática de negro y amarillo pálido para generar un contraste que identifique el producto.

### **3.3 Enfoque social, impacto en la comunidad**

Se espera que la apertura del negocio produzca un efecto directo y otro indirecto dentro de la comunidad. En primera instancia, el enfoque directo se basa en la generación de fuentes de empleo relacionadas a las áreas operativas y administrativas que la empresa requiere para poder cumplir con su razón social. El segundo en el empleo indirecto causado por el incentivo en la producción de cacao en la región, aspecto que permitirá principalmente al agricultor disponer de una fuente segura de ingreso, mejorando su capacidad de producción y calidad del cacao.

Ambos impactos son positivos para la comunidad en general, permitiendo que el país recupere puestos estelares en relación al cacao, para que pueda ser reconocido por su producción y también por su procesamiento.

### **3.4 Misión y Visión**

Se propone la siguiente filosofía corporativa

- **Visión**

Ser la principal empresa productora de pasta de cacao para el 2021 en Ecuador, exportando producto de alta calidad que contribuya al incentivo y crecimiento del sector.

- **Misión**

Fomentar el acopio de cacao para la producción de pasta de alta calidad, trabajando con personal altamente calificado, tecnología de punta y

equipamiento pertinente a fin de abrir mercados internacionales que permitan sostener un crecimiento progresivo de la actividad.

### **3.5 Objetivos de crecimiento y financieros**

El desarrollo del negocio se plantea en función de los siguientes objetivos:

#### **Objetivos de acopio:**

- Levantar el 100% de agricultores de la zona verificando la capacidad de producción de cacao.
- Concentrar el 80% de la producción de cacao del sector en función de contratos establecidos con los agricultores.
- Impulsar el mejoramiento de la calidad de los procesos de producción de cacao, permitiendo disponer de una materia prima de calidad.

#### **Objetivos de producción:**

- Disponer de un 100% de control en los procesos de transformación del cacao en pasta.
- Alcanzar una producción requerida en función de las cuotas de exportación determinadas en los mercados internacionales atendidos.

#### **Objetivos de mercado**

- Mantener un crecimiento del 4% sostenido anual en la venta de pasta de cacao en los mercados internacionales.

#### **Objetivos financieros**

- Alcanzar una rentabilidad del 12% del total de ingresos brutos en el primer año de gestión con un crecimiento del 2% anual.

### **3.6 Información legal**

#### **3.6.1 Tipo de empresa**

La constitución de la empresa se realizará bajo la figura de Responsabilidad Limitada, la cual como su nombre lo indica participarán socios, siendo su capital en porcentaje el monto de responsabilidad frente a la misma. Según el Art. 92 de la (Ley de compañías, 2010), “la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportes individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todos los casos Compañía Limitada o su correspondiente abreviatura”.

De esta manera, el nombre legal de la empresa será: CACAO JARRÍN CIA. LTDA. Como se ha indicado, son ventajas de esta modalidad la responsabilidad relacionada al aporte. Además, su constitución permite tener un respeto permanente de las personas antes que el capital, por lo que los socios de la misma tendrán siempre la primera opción de adquirir participaciones de aquellos socios que quieran dejar de pertenecer a la misma. Esto garantizará siempre un control efectivo del capital y la gestión de la empresa.

En cuanto a las desventajas se puede señalar que su constitución no permite la apertura amplia de capital, por lo que no podrá esta empresa emitir acciones de ningún tipo para su respectiva comercialización de manera bursátil o extrabursátil.

Definida la figura de constitución, es importante señalar requisitos que se deben tomar en cuenta para su constitución, estos se describen a continuación:

- Obtención del Registro Único de Contribuyentes RUC
- Pago del capital, mínimo 400 usd.

- Obtención de los permisos de funcionamiento en la administración del Gobierno Local GAD.
- Permiso del cuerpo de bomberos
- Patente de funcionamiento

A nivel financiero, debe fijarse un presupuesto de constitución de la empresa, que se considera debe disponer de los siguientes fondos:

Tabla 2.

*Presupuestos de constitución*

<b>Gastos de Constitución</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Honorarios legales</b>	\$ 1.200,00
<b>Deposito constitución</b>	\$ 150,00
<b>Notaría</b>	\$ 110,00
<b>Registro Mercantil</b>	\$ 50,00
<b>Municipio</b>	\$ 40,00
<b>Afiliación Camera de productores</b>	\$ 210,00
<b>Permiso bomberos</b>	\$ 40,00
<b>Varios (Copias)</b>	\$ 20,00
<b>Total</b>	\$ 1.820,00

Se considera inicialmente disponer de dos a tres socios capitalistas con los siguientes porcentajes de participación:

Tabla 3.

*Porcentajes de participación*

<b>Personal</b>	<b>Tasa</b>
<b>Patricio Jarrín</b>	<b>51%</b>
<b>Miguel Orellana</b>	<b>32%</b>
<b>María Rodríguez</b>	<b>17%</b>



### 3.7 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa será vertical, dispondrá de las siguientes áreas:

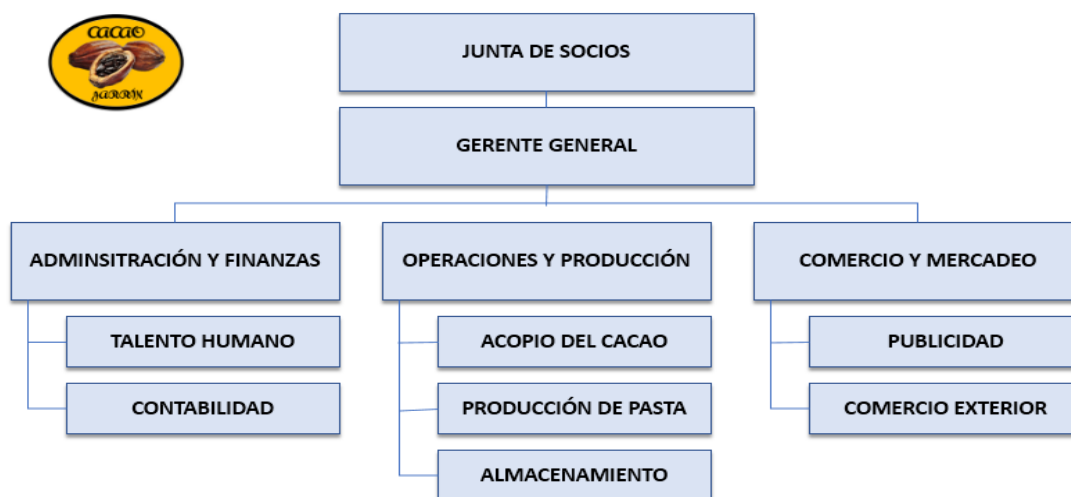


Figura 4. Estructura organizacional

La empresa se propone se conforme de las siguientes áreas:

- Administración y finanzas: Encargada de los procesos de selección, reclutamiento y capacitación del personal. Además, cumplirá con el registro contable de todas las transacciones que la empresa realice, cumpliendo las disposiciones legales relacionadas a la tributación producto de sus actividades. Sus responsabilidades son:
  - Talento Humano:
    - Reclutar personal para todas las áreas
    - Seleccionar el personal
    - Capacitar el personal
    - Controlar la nómina y pago de sueldos
    - Controlar el cumplimiento de los derechos laborales
  - Contabilidad
    - Registrar contablemente cada transacción
    - Realizar la declaración del impuesto al IVA y Renta

- Presentar los balances
  - Administrar los fondos financieros de la empresa.
- Operaciones y producción: Representa el área más importante de la empresa. Su función principal es el acopio y producción de pasta de cacao. Sus actividades incluyen los procesos de almacenamiento y logística permitiendo cumplir con las exportaciones requeridas. Son responsabilidades las siguientes:
    - - Acopio:
        - Fijar las cuotas de recepción del cacao por parte de los agricultores
        - Realizar las inspecciones de calidad sobre el cacao recibido
        - Abastecer a la planta de producción de pasta
      - Procesamiento:
        - Cumplir los volúmenes de producción acorde presupuestos.
        - Realizar el empaque de la pasta
      - Logística
        - Controlar el almacenamiento
        - Realizar la distribución del producto
  - Comercio y Mercadeo: Cumple con el manejo de las estrategias comerciales y publicitarias. Además, realiza todas las operaciones de comercio exterior para garantizar la venta de la pasta de cacao en los mercados internacionales. Son responsabilidades del área:
    - Mercadeo:
      - Definir las estrategias de mercado
      - Desarrollar la publicidad de la marca
      - Abrir mercados internacionales
      - Cerrar las ventas

- Comercio
  - Cumplir con los trámites de exportación
  - Verificar la satisfacción del cliente

Se ha desarrollado una estructura lo más plana posible, siendo la base mostrada la requerida para iniciar las operaciones. A medida que la empresa vaya creciendo podrá incrementar sus áreas.

### **3.8 Ubicación**

La ubicación del proyecto será:

País: República del Ecuador  
Región: Costa  
Provincia: Manabí  
Sector: Búa

### **3.9 Justificación de la ubicación**

El sector seleccionado reúne las condiciones climáticas y territoriales idóneas para la producción del cacao. Se busca por lo tanto establecer una reducción de costos por transporte, ubicando la planta lo más cerca de las áreas de producción del cacao a fin de garantizar un efectivo y permanente acopio de la misma.

Es importante señalar que existe cerca de 10.000 habitantes dedicados a la agricultura en la región que pueden iniciar sus operaciones de producción de cacao en la medida que se vean incentivados por un acopio constante y altamente rentable. Esta situación da paso a un fomento e integración del productor, siendo esto necesario para garantizar la viabilidad de la producción de pasta.

### **3.10 Subsidiarias**

Inicialmente no se utilizarán subsidiarias de la producción, considerando que la capacidad de acopio permitirá sostener las operaciones por lo menos durante los primeros cinco años. Posteriormente a este tiempo, se verificará la viabilidad de optar por la apertura de otros lugares.

### **3.11 Análisis de la Industria**

#### **3.11.1 Entorno macroeconómico y político**

El entorno político del Ecuador se encuentra en un proceso de transición. En el año 2017 se efectuarán elecciones presidenciales, que seguramente cambien las disposiciones actuales. Esta situación representa un aspecto que toda actividad económica deberá evaluar, tomando en consideración que existen propuestas altamente marcadas.

En la actualidad, la economía ha entrado en un proceso recesivo luego de haber mantenido un crecimiento constante de cerca del 4,5% anual. Esto principalmente provocado por la caída del precio del petróleo a fines del 2015, que evidencia la dependencia económica que tiene el país frente a los recursos naturales.

En cuanto al cacao, su producción goza de importantes ventajas climáticas que hacen posible pensar en que es un negocio atractivo. Es importante resaltar que la propuesta se concentra en el sector secundario que tiene como ventaja la generación de fuentes de empleo. Como se indicó anteriormente, su desarrollo impulsa el cambio de la matriz productiva, por lo que se considera es una opción importante para mejorar las condiciones de vida de la población.

Además, el impulso a la exportación produce el ingreso de divisas, siendo un elemento que ayuda a la estabilidad de la dolarización. Esta situación permite

concluir que la actividad fomenta el crecimiento nacional y se encuentra totalmente alineada al Plan Nacional del Buen Vivir.

### 3.11.2.1 Tamaño de la industria

La industria del cacao no se encuentra en el mejor momento en la actualidad. Ecuador ha dejado de ser el principal productor de este fruto en el mundo. Pese a esta situación, el negocio evalúa las condiciones de la producción, las cuales son totalmente óptimas para iniciar la actividad económica.

Según datos de (Proecuador, 2016), el cacao ecuatoriano es altamente reconocido a nivel mundial. En el año 2011 el país fue premiado por “el mejor cacao por su calidad floral y el mejor grano por región geográfica”. Estas distinciones muestran una industria de calidad que mantiene tasas de crecimiento constante.

Las exportaciones de cacao, confirman la existencia de una industria en pleno desarrollo, que dispone de importantes oportunidades:

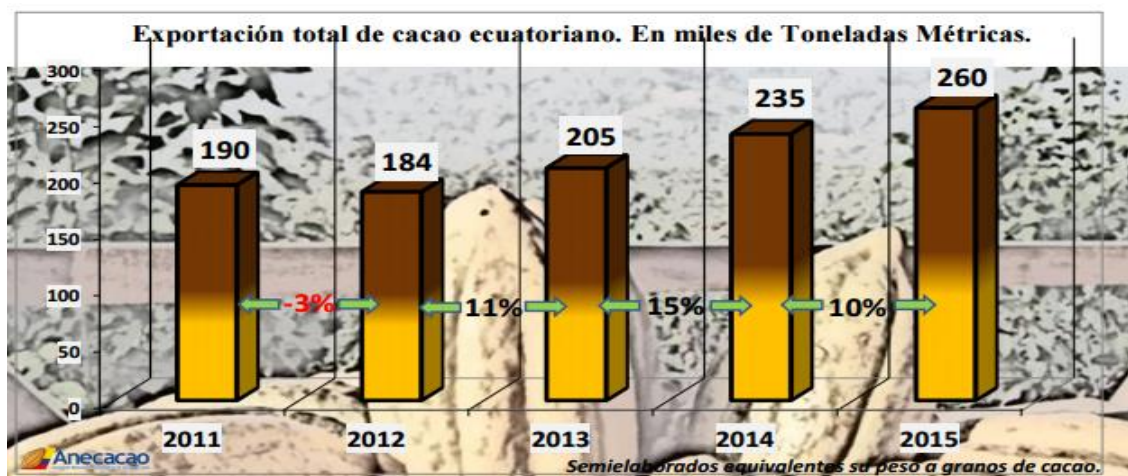


Figura 5. Exportaciones de cacao  
Tomado de: (Anecacao, Exportaciones, 2015)

Como se puede apreciar, se han exportado en el 2015, 260 mil toneladas métricas de cacao en grano y productos derivados, confirmando una industria

en pleno auge. Es no obstante necesario ir aumentando la exportación de productos derivados debido a su mayor valor de mercado y al impacto económico nacional producido por las fuentes de empleo.

### 3.11.2.2 Ciclos económicos

La producción de pasta de cacao es una alternativa para incrementar la rentabilidad en el negocio de producción de cacao. Su desarrollo encuentra una amplia oportunidad, toda vez que, en el año 2016, Ecuador concretó sus relaciones comerciales con la Unión Europea, entendiéndose mayores ventajas para la exportación. De esta manera, se entiende que los volúmenes actuales de exportación se incrementarán progresivamente.

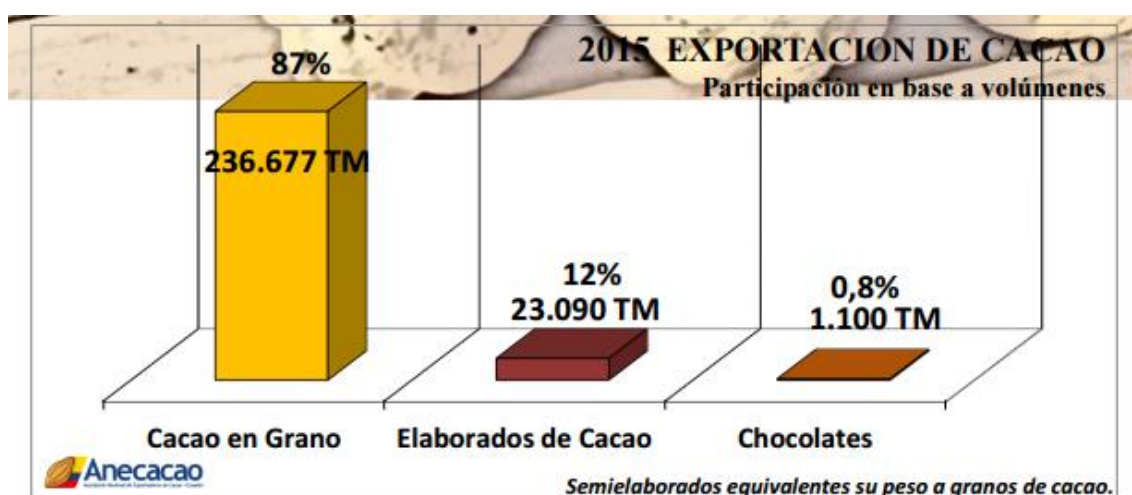


Figura 6. Exportaciones de cacao  
Tomado de: (Anecacao, Exportaciones, 2015)

El acuerdo de Ecuador con la UE se ha concretado tras nueve años de intensas negociaciones. Dentro de los puntos que favorecen el comercio en general se encuentran la eliminación de aranceles a varios productos dentro de los cuales se encuentran los procesados. Se entiende de esta manera, que el ciclo del negocio futuro se incrementará, siendo una oportunidad para el impulso de actividades como la producción de pasta.

### 3.11.3 Análisis del mercado

Conforme lo expuesto, la exportación de pasta de cacao encuentra tres mercados interesantes a nivel mundial. El primero el americano compuesto principalmente por Estados Unidos que actualmente concentra cerca del 26% de la exportación. El segundo es el bloque de la UE, que se espera mantenga un crecimiento exponencial y el tercero es Asia en donde Japón es el principal consumidor



*Figura 7.* Exportaciones de cacao al mundo  
Tomado de: (Exportación de cacao, 2015)

Los destinos señalados evidencian la existencia de grandes oportunidades para el negocio de procesamiento del cacao, esperando que se pueda aumentar principalmente los volúmenes de exportación en la UE. Esta situación principalmente por la amplia gama de productos que pueden derivarse de su producción, muchos orientados a segmentos gourmet como el propio chocolate.

En este sentido, se puede definir que la pasta de cacao da paso a la apertura de negocios de descreme dirigidos a mercados selectos de alta capacidad

económica que generan márgenes de contribución por encima del 90%. En este caso, la pasta de cacao se convierte en una materia prima para negocios selectos, que pueden generar importantes volúmenes de rentabilidad.

#### **3.11.4 Análisis de la competencia**

La competencia debe ser vista desde dos dimensiones. La competencia nacional compuesta por inversionistas que busquen producir la pasta de cacao y que consoliden el acopio interno y la competencia internacional compuesta por los países productores de cacao en el mundo.

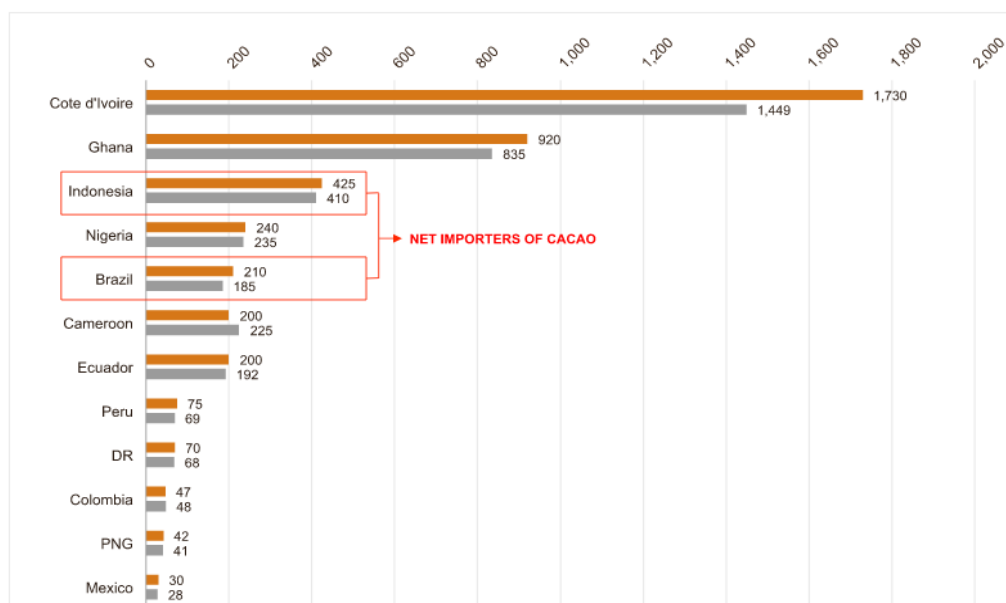
En cuanto a la competencia local, según datos Anecacao la producción de cacao se concentra en la región costa del Ecuador, existiendo un registro de 10.000 familias productoras de cacao puro, aspecto que indica que es viable el proceso de acopio que se espera realizar. En cuanto a las empresas procesadoras de cacao que son competencia directa en relación a la pasta, los registros señalan la existencia de 40 industrias de las cuales el 80% se dedica además a la producción de chocolate. Es decir, los resultados señalan que la pasta producida a nivel local no se destina en su mayoría para la venta sino se ejecuta como un proceso productivo de productos terminados. Dentro del mercado del chocolate, por ejemplo, destacan las siguientes empresas:

- Nestlé Ecuador
- Osella
- Olam
- Quevexport
- Ristok Cacao
- Transmar
- Unocafé
- La Universal
- Vervesa
- Adeltococoa SA



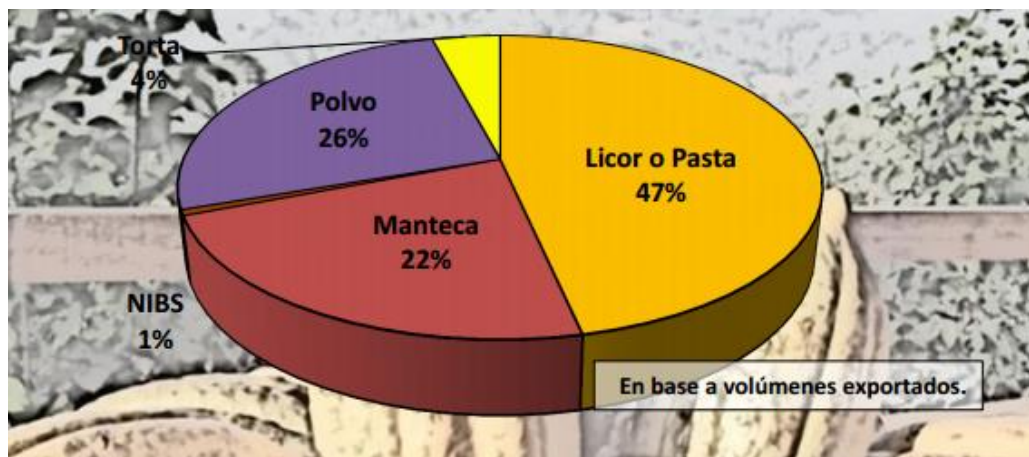
- Agroarriba SA
- AROM
- Cafeica
- Cafiesa
- COFI
- Casacao
- Confiteca
- ECOKAKAO
- Ecuatoriana
- Agro Sánchez
- AJ
- EXIMORE. (ANECACAO, 2015)

A nivel internacional, los principales productores de cacao son:



*Figura 8.* Principales productores de cacao en el mundo  
Tomado de: (United Cacao, 2016)

La producción alta de cacao muestra la existencia de viabilidad operativa para la puesta en marcha de la producción de pasta, aspecto que representa un aspecto de seguridad. Sin embargo, es necesario evaluar la competitividad del sector específico en donde operará la empresa. Al respecto, se obtienen los siguientes resultados:



*Figura 9. Producción de semielaborados de cacao(Pasta)*

Tomado de: (Anecacao, Semielaborados, 2016)

En Ecuador, se produce anualmente 125 mil toneladas métricas de pasta de cacao, las cuales la mayoría se destinan a producción local de productos terminados como chocolate. Esto señala que no se ha considerado a la pasta como un producto exportable, siendo una oportunidad que se puede aprovechar.

### 3.11.5 Análisis FODA

Con base a los datos levantados, se procede a realizar el siguiente análisis FODA, el cual permitirá identificar el estado real de las condiciones que impulsan o no el desarrollo de la empresa. El FODA permitirá establecer acciones que permitan transformar las debilidades en fortalezas, a la vez que se utilicen estas para alcanzar las oportunidades minimizando las amenazas. A continuación, los resultados:

#### **Fortalezas:**

- Conocimiento en la actividad de producción de pasta de cacao
- Disponibilidad de financiamiento para la apertura de la empresa
- Know How sobre los procesos de acopio del cacao
- Disponibilidad del área física para la puesta en marcha del negocio.

**Oportunidades:**

- Ecuador se encuentra entre los cinco productores de cacao del mundo
- Ecuador dispone de premios internacionales por su cacao fino de aroma
- Las condiciones geográficas fomentan una producción constante durante todo el año.
- Existen cerca de 10.000 familias productoras de cacao en la región seleccionada.
- La tendencia económica del país se basa en el cambio de la matriz productiva.
- Acuerdo con la UE incrementa las posibilidades de exportación.

**Debilidades:**

- Falta de contactos internacionales para la apertura de mercados.
- No se cuenta con una marca posicionada en el mercado internacional
- Necesidad de establecer acuerdos con los productores de cacao de la región
- No se cuenta con la infraestructura para empezar las actividades de acopio y producción.

**Amenazas:**

- Cambio en la política del Ecuador por elecciones presidenciales en el 2017
- Caída del precio del petróleo afecta la economía nacional.
- Apreciación del dólar puede afectar a las exportaciones
- Cambios en la economía mundial genera presión por crecimiento del mercado Chino.

**3.11.6 Análisis Porter**

Porter plantea un análisis de cinco fuerzas que existen en el mercado y que inciden en la gestión de la actividad a cumplirse. “Es un modelo estratégico que analiza la competencia existente a fin de establecer directrices que den paso a una mayor diferenciación”. (Carneiro, 2014, pág. 18).

A continuación, su aplicación:

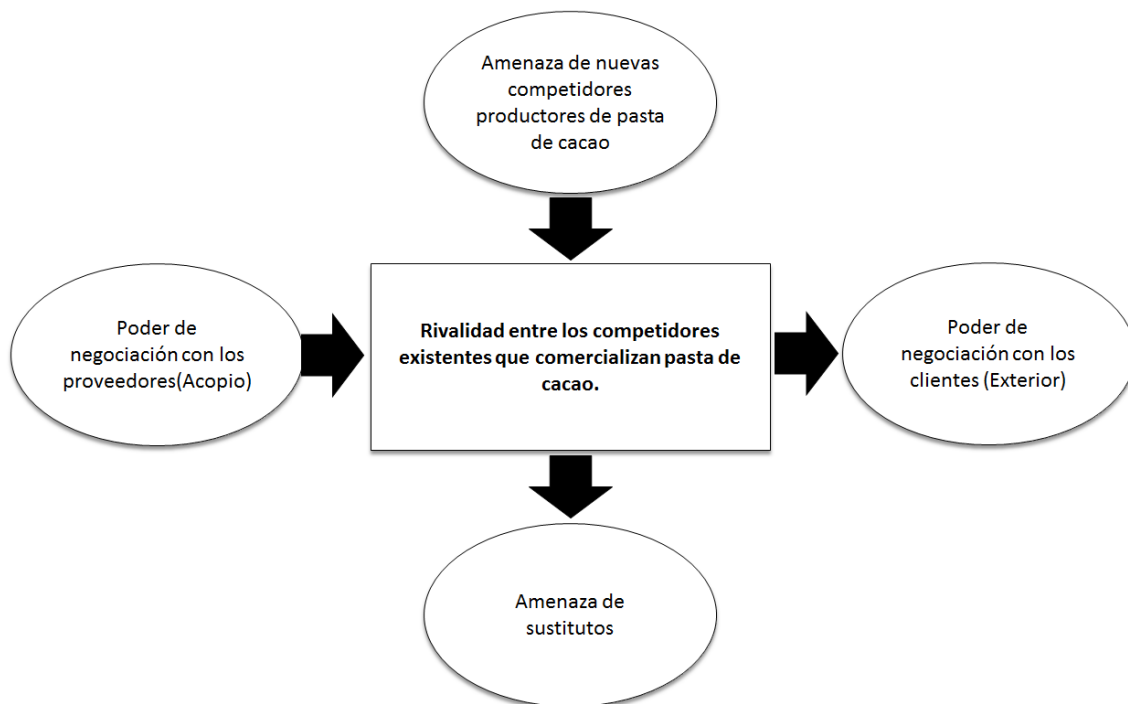


Figura 10. Análisis de PORTER

- **Rivalidad entre competidores existentes (Alta):** Se ha calificado como alta la rivalidad actual debido a que el cacao va ganando terreno en Ecuador. El país tiende a recuperar sus posiciones de liderazgo en la producción, lo que se entiende incentivará a la industria derivada para la producción de pasta, chocolate, entre otros. Esta situación señala una mayor competitividad que puede afectar los procesos de abastecimiento.
- **Poder de negociación de los clientes (Alta):** Al ser los clientes internacionales, su poder de negociación es determinante. Principalmente la exportación demandará de importantes economías de escala lo que incentivará una mayor producción de pasta. Es importante además señalar que el producto deberá cumplir con normas fitosanitarias que se encuentren establecidas en los países destinos, aspectos que garantizará la compra del producto procesado.
- **Poder de negociación con los proveedores (Baja):** La alta competitividad en el sector del acopio del cacao hace que el abastecimiento sea complejo. Es importante establecer acuerdos con los productores para disponer de manera garantizada las cuotas requeridas

para mantener los niveles de producción requeridos acorde el presupuesto que se va a presentar más adelante.

- **Amenaza de nuevos competidores (Alta):** El creciente sector de la producción de cacao genera interés a posibles inversionistas nacionales e internacionales que encuentran en el producto un mecanismo de cambio de la matriz productiva. Al respecto, se debe esperar altos niveles de competencia los cuales obligarán a un mejoramiento constante de la calidad, entendiendo que los procesos internos deberán ser objeto de una optimización constante para alcanzar mayores niveles de rendimiento con la mayor calidad posible.
- **Amenaza de productos sustitutos (Baja):** Es baja la competitividad con productos sustitutos a la pasta de cacao. Se entiende que el producto es natural y ha sido elaborado en función de procesos de transformación en donde la injerencia de químicos es nula. En este sentido, la pasta da paso a una amplia línea de producción que es de interés de industrias internacionales, no siendo posible un reemplazo directo. Si bien existen otros frutos que pueden generar pasta como el anona, coco, estos no mantienen el mismo sabor y aroma que es una característica propia de cacao.

### **3.11.7 Estrategias de mercado**

A continuación, se describen estrategias de mercado

#### **3.11.7.1 Concepto de producto**

El concepto de producto es la pasta de cacao:

Tabla 4.  
*Características del producto*

<b>Nombre Específico del Producto</b> Pasta de cacao			
<b>Descripción General del Producto</b>  Producto obtenido por la trituration de las habas del cacao previamente seleccionadas, tostadas y descascaradas sin la adición de aditivos. También se le denomina Licor de Cacao o Masa de Cacao.			
<b>Usos</b> Uso industrial.			
<b>Composición / Ingredientes</b> Cacao en grano de Fino Aroma.			
<b>Presentación</b> Caja por 30 kg.		<b>Sistema de Identificación de Fecha de Vencimiento</b> Marcado en el empaque externo como día / mes / año.	
<b>Condiciones de Conservación y almacenamiento</b> Conservar en lugar seco y fresco. Evitar la exposición directa al sol ó a cualquier otra fuente de calor. Recomendable mantener a 18 °C y 65% de H. R.		<b>Periodo de vida útil</b> Bajo las condiciones de almacenamiento establecidas, mínimo 12 meses. Fecha de vencimiento indicada en el envase.	
<b>Característica</b>	<b>Parámetro</b>	<b>Unidad</b>	<b>Especificación</b>
<b>Sensorial</b>	Aspecto	-	Pasta
	Color		Marrón claro
	Olor		Característico
	Sabor		Característico
<b>Físico-Químico</b>	Humedad	%	Máximo 2,0
	Grasa (Manteca de Cacao)	%	Mínimo 50,0
	Cenizas	%	Máximo 4,0
	pH (Solución al 10%)	-	5,0 – 6,5
<b>Microbiológico</b>	Recuento Mesófilos Aerobios	ufc/g	10 000
	Numeración Coliformes	NMP/g	10

	Totales			
	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
<b>Peligros Químicos</b>	Metales Pesados	Arsénico (As)	mg/kg	Máximo 1
		Cobre (Cu)		Máximo 30
		Plomo (Pb)		Máximo 2

Tomado de: (Disupp, 2015)

### 3.11.7.2 Estrategias de distribución

La distribución se basa en la exportación del producto. Esto implica la necesidad de optar por acuerdos directamente con los adquirientes. Dado a que la actividad de la empresa se encuentra en una etapa inicial, se ha considerado utilizar como Incoterm a FAS que es una entrega indirecta sin pago del transporte principal.

Bajo esta modalidad la distribución se realizará entregando la pasta en el puerto marítimo en Ecuador y el responsable de la compra cumplirá el proceso de exportación, debiendo este cancelar los valores correspondientes al vapor y permisos de exportación.

### 3.11.7.3 Estrategia de precios

La estrategia de precios será atada al volumen, es decir, a mayor compra menor precio. Para ello, se ha diseñado la siguiente tabla:

Tabla 5.  
Precios

<b>Volumen</b>	<b>Precio por TM de cacao puro</b>	<b>Precio por TM de pasta de cacao puro</b>
<b>Menos de 1000 TM</b>	2.400,00	\$ 2.510,00
<b>Entre 1000 a 5000 TM</b>	2.390,00	\$ 2.450,00
<b>Más de 5000 TM</b>	2.380,00	\$ 2.420,00

#### 3.11.7.4 Estrategias de promoción

Se plantean las siguientes estrategias:

- Estrategia de precios: Mayor volumen adquirido menor costo. Se busca incentivar al comprador a adquirir en mayor cantidad de TM la pasta de cacao.
- La promoción en medios se realizará mediante
  - Estrategias de mercadeo virtual. Uso de web, redes sociales, emailing
  - Participación en ferias internacionales de alimentos
  - Agentes de alimentos en los países de mayor demanda.

#### 3.11.7.5 Estrategias de comunicación

La comunicación será efectuada mediante el apoyo de la tecnología. En este caso, su uso permitirá disponer de contactos directos entre Ecuador y los países demandantes. Como se indicó en las estrategias anteriores, en los países de mayor demanda se podrá utilizar agentes que impliquen empresas que promocionen de manera exclusiva el producto a cambio del pago de una comisión.



Para los primeros cinco años no se considera viable abrir agentes por los costos internos, debiendo la estrategia concentrarse en medios digitales y ferias con los que se espera alcázar un volumen de ventas atractivo y rentable.

### 3.11.7.6. Estrategias de servicio

El servicio contempla un servicio integral en el origen. La garantía se realizará por la calidad de la pasta la cual se basará en el uso de un cacao de alta calidad, debidamente seleccionado en los procesos de acopio.

De igual manera contempla los servicios de empaque y distribución hasta el puerto seleccionado por el cliente. Esto en función del incoterm establecido.

### 3.11.7.7 Presupuesto

Los costos para las estrategias se fijan en función de los medios digitales y participación de ferias acorde al siguiente cuadro:

Tabla 6.  
*Presupuesto*

Gastos de mercadeo					
Descripción	Cantida d	Valor Unitario	Valor Anual Total	Valor Trimestral	Valor mensual
Ferías internacionales de exposición	4	\$ 1.200,00	\$ 4.800,00	\$ 1.200,00	\$ 400,00
Diseño Web	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 75,00	\$ 25,00
Redes y medios	1	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 50,00	\$ 16,67
<b>TOTAL</b>			\$ 5.300,00	\$ 1.325,00	\$ 441,67

### 3.11.7.8 Proyección de ventas

Se plantea la siguiente proyección tentativa de ventas, la cual fue realizada tomando la proyección de exportación total obtenida mediante mínimos cuadrados en función del 10% del meta objetivo propuesta a alcanzar. Los resultados se definen a continuación:

Tabla 7.

*Proyección de ventas*

<b>Año</b>	<b>Demanda Esperada TM</b>	<b>Objetivo</b>
<b>2017</b>	175.527,00	17.552,70
<b>2018</b>	180.792,81	18.079,28
<b>2019</b>	186.167,45	18.616,74
<b>2020</b>	191.652,90	19.165,29
<b>2021</b>	197.251,18	19.725,12

## 4. CAPÍTULO IV OPERACIONES

### 4.1 Estado de desarrollo

La producción de pasta de cacao presenta un valor agregado que puede ser definida como un aporte en el cambio de la matriz productiva. La capacidad de venta de un producto transformado genera mayor margen de utilidad que la venta de la materia prima, por lo que el acopio y la posterior transformación del cacao impulsa la economía del sector.

El producto planteado aprovecha la ventaja de disponer de un cacao de alta calidad que ha impulsado empresas internacionales de producción de chocolate y diversos alimentos, por lo que es indispensable el buscar nuevas fuentes de mayor ingreso a través de la comercialización y exportación de la pasta. A diferencia de la venta del cacao en natural, la pasta es un producto procesado lo que incrementa el valor del precio por kg, permitiendo disponer de mayor rentabilidad.

De igual manera, la capacidad de generación de fuentes de empleo se ve beneficiada, toda vez que su desarrollo impulsa empleo directo e indirecto. Es directo en base a la demanda de personal para los procesos de acopio, clasificación de cacao, almacenamiento, procesamiento y distribución. Es indirecto en la medida que genera funciones de carácter administrativa, financiera, comercial y operativa que permiten la normal operatividad del negocio.

Conforme lo expuesto, el estado de arte que hace mención la presente investigación parte de la búsqueda de pasar de una economía primaria a una secundaria con la puesta en marcha de un negocio que aprovechando las ventajas absolutas del cacao permitan disponer de productos transformados que impulsen la producción de varios alimentos a nivel nacional e internacional. Concretamente, la exportación de pasta se convierte en un nuevo mercado que

se espera sea de mayor rentabilidad que la exportación del cacao puro sin ningún tipo de transformación.

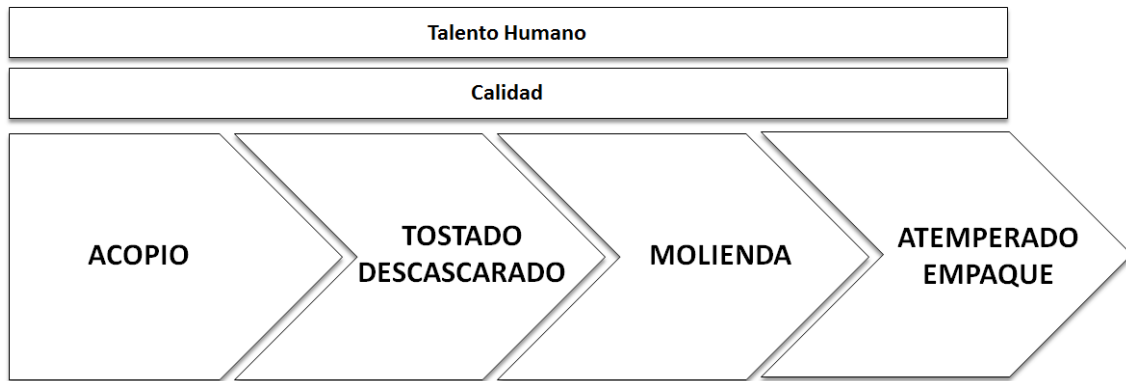
La estrategia operativa propuesta se fundamenta en disponer de nuevas alternativas para el mercado internacional que demanda de cacao nacional. Su aporte permitirá a los diferentes países demandantes disponer de un producto de alta calidad idóneo para facilitar los procesos productivos que ejercen y que actualmente se nutren de cacao puro. En este sentido, se impulsará nuevas negociaciones que deben generar mayor volumen de rentabilidad.

Por otra parte, la estrategia táctica se basa en posicionar la marca creada con el objetivo de impulsar la identificación del cacao nacional pero ahora en función de productos transformados que cumplan con altos estándares de calidad.

#### **4.2 Descripción del proceso**

El diseño de la producción parte de una cadena de valor definida compuesta de actividades de apoyo y críticas. Las de apoyo encargadas de garantizar el proceso entregando los insumos y materias primas necesarias para la efectiva producción de la pasta de cacao. Las críticas enfocadas en los procesos requeridos para la fabricación de la pasta, incluyendo actividades propias del proceso de transformación.

Para una mejor visualización, se representa la cadena de valor de manera gráfica. A continuación, los resultados obtenidos:



*Figura 11. Cadena de Valor*

Definida la cadena de valor, se procede a la descripción de cada proceso para una efectiva comprensión del mismo:

- **Procesos de apoyo:**

**Talento Humano:** Responsable de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, promoción y evaluación del personal. Tiene la función de abastecer a todos los procesos de personal calificado para garantizar su efectivo desempeño, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos definidos.

**Calidad:** Responsable de la revisión de la calidad del producto, necesario para el cumplimiento de estándares internacionales que certifiquen y permitan la aceptación del mismo en los mercados objetivo. Su desarrollo permitirá orientar sobre procesos y prácticas productivas que maximicen la productividad con alta calidad en su gestión.

- **Procesos críticos:**

Los procesos críticos incluyen la transformación del cacao en la pasta. Su desarrollo es de vital importancia en la medida que cada actividad determinará el nivel de calidad alcanzado. A continuación, se describen los procesos incluidos en su desarrollo:

**Acopio:** Incluye los procesos de recepción del cacao por parte de los agricultores. Su desarrollo determina el primer nivel de control de calidad en la medida que se verifica si el cacao es apto para disponer de un producto adecuado. El acopio incluye dos subprocesos que deben ser realizados.

El primero se denomina secado, el mismo permite la fermentación del grano retirando cualquier humedad que exista. Su desarrollo se realizará principalmente de manera artificial, es decir se espera disponer de una cámara de secado que acelere el proceso. La humedad máxima que se aceptará será del 7%, lo que evitará el crecimiento de microorganismos que pongan en riesgo la calidad del producto para el consumo humano.

**Tostado y Descascarado:** El segundo se denomina la limpieza e incluye el retiro de cuerpos extraños que puedan venir con el cacao como arena, madera, vidrio o cualquier elemento externo. La limpieza se llevará a cabo mediante un sistema tamizador en donde mediante bandas magnéticas el cacao va pasando por filtros que van eliminando cualquier aspereza.

El segundo proceso es el tostado y descascarado del cacao. El primero representa un proceso altamente requerido permitiendo la remoción de la cascarilla propia del cacao. Su desarrollo se realizará mediante el uso de aire caliente, mediante vapor saturado con radiación infrarroja. La temperatura para el tueste del cacao será de 150 °C.

Por otra parte, el descascarado comprende el retiro de la cobertura o cascara del cacao. Su desarrollo es viable mediante el uso de un equipo rompedor del grano que parte al producto en dos partes. De esta manera se separa la cascara quedando el producto libre de la misma.

**Molienda:** La molienda se cumple en dos etapas. La primera molienda permite la transformación del cacao en pasta. Su desarrollo tiene lugar mediante el uso de molinos de pistones que muelen el grano alcanzando una finura del 90%. El

proceso permite la liberación de la manteca de cacao lo que se logra mediante el incremento de la temperatura por fricción.

La segunda molienda permite aumentar la finura de la pasta hasta el 99%, proceso que se realiza con un molino de bolas La temperatura trabajada oscila entre 65°C y 70 °C.

**Atemperado:** El temperado se inicia con el enfriamiento del producto se realiza en un tanque de acero permitiendo que se llegue a la temperatura de 45°C hasta 41°C. Su desarrollo evita la acumulación de cristales que puedan dar lugar a una solidificación del producto.

Técnicamente el atemperado se cumple en cuatro etapas. La primera libera de cristales la pasta. La segunda la enfría suavemente hasta el 33°C. La tercera etapa comprende un enfriamiento gradual y la cuarta etapa se incrementa ligeramente la temperatura hasta 4°C.

Finalmente, una vez disponible la pasta se procede al empaque, lo cual se realiza con fundas de polietileno de alta densidad. Posteriormente, se empaca en cartón corrugado.

Cumplidas las etapas productivas el cacao de pasta queda totalmente terminado listo para ser comercializado. Cada una de las etapas deben ser realizadas acompañadas de normas técnicas y equipamiento definido a fin de evitar manipulaciones innecesarias que atenten contra la calidad alcanzada.

### **4.3 Necesidades y requerimientos**

A continuación, se describe los requerimientos de equipamiento y materias primas necesarios para el cumplimiento del proceso:

Tabla 8.  
*Materias primas*

<b>Materias Primas Requeridas</b>	<b>Producción Anual TM</b>	<b>Costo promedio USD/TM</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Cacao</b>	870,00	1.719,00	1.495.530,00
<b>Cartones</b>	10,78	260,00	2.802,80
<b>Fundas para empaque</b>	1,00	580,00	580,00

Tabla 9.  
*Recursos de producción*

<b>Recurso</b>	<b>Costo Promedio</b>
<b>Energía eléctrica</b>	4.800,00
<b>Agua</b>	1.200,00
<b>Combustible</b>	29.000,00
<b>Total</b>	35.000,00

#### 4.4 Plan de producción

Para establecer la inversión inicial es necesario determinar el nivel de producción. Técnicamente, su desarrollo debe marcar la capacidad de la planta que se espera alcanzar. Conforme lo definido en el plan de ventas, la capacidad de producción ha sido estimada en las siguientes TM:

Tabla 10.  
*Producción*

<b>Año</b>	<b>Producción TM</b>
<b>2017</b>	17.552,70
<b>2018</b>	18.079,28
<b>2019</b>	18.616,74
<b>2020</b>	19.165,29
<b>2021</b>	19.725,12



Los tiempos de producción se fijarán en base a períodos mensuales, teniendo acorde a la existencia de cacao la siguiente planificación de producción.

Tabla 11.  
*Plan de producción mensual (proyectado 2017)*

<b>Mes</b>	<b>2017</b>
<b>Enero</b>	877,635
<b>Febrero</b>	1579,743
<b>Marzo</b>	2457,378
<b>Abril</b>	2983,959
<b>Mayo</b>	1404,216
<b>Junio</b>	2106,324
<b>Julio</b>	877,635
<b>Agosto</b>	1930,797
<b>Septiembre</b>	2106,324
<b>Octubre</b>	351,054
<b>Noviembre</b>	175,527
<b>Diciembre</b>	702,108

La capacidad de producción establece la necesidad de definir un sistema de inventario de acopio que garantice la productividad. En este caso, se ha establecido la siguiente relación:

### **Ecuación 3. Relación de productividad**

***1 kg de pasta de cacao = 1,4 kg de cacao puro***

**Fuente:** (Gil, 2012, pág. 45)

El proceso de relación muestra la necesidad total de cacao, expresada en la siguiente tabla:

Tabla 12.  
Requerimiento de cacao puro

Mes	2017	KG	Cacao
Enero	877,635	877635	1053162
Febrero	1579,743	1579743	1895691,6
Marzo	2457,378	2457378	2948853,6
Abril	2983,959	2983959	3580750,8
Mayo	1404,216	1404216	1685059,2
Junio	2106,324	2106324	2527588,8
Julio	877,635	877635	1053162
Agosto	1930,797	1930797	2316956,4
Septiembre	2106,324	2106324	2527588,8
Octubre	351,054	351054	421264,8
Noviembre	175,527	175527	210632,4
Diciembre	702,108	702108	842529,6

Para determinar el proceso de abastecimiento, se procedió al cálculo de la Orden Económica de Pedido. La ecuación utilizada es:

#### Ecuación 4. OEP

$$OEP = \sqrt{\frac{2rs}{ci}}$$

Tomado de: (Gil, 2012, pág. 45)

Donde,

R: Requerimiento en kg de cacao.

S: Costo de Pedido

C: Costo del Cacao

I: Costo de mantenimiento en inventario. Se estableció una tasa del 10%

Los datos disponibles son:

R: Valor de cacao por mes

S: 4,5 usd por kg

C:2,51 por kg

M: 0,25 usd

Se procede al cálculo del OEP por mes:

Tabla 13.  
*Requerimiento de cacao puro*

<b>Mes</b>	<b>OEP KG</b>
<b>Enero</b>	2.748,19
<b>Febrero</b>	3.687,09
<b>Marzo</b>	4.598,60
<b>Abril</b>	5.067,41
<b>Mayo</b>	3.476,22
<b>Junio</b>	4.257,48
<b>Julio</b>	2.748,19
<b>Agosto</b>	4.076,23
<b>Septiembre</b>	4.257,48
<b>Octubre</b>	1.738,11
<b>Noviembre</b>	1.229,03
<b>Diciembre</b>	2.458,06

En cuanto a la metodología a aplicarse para la administración del inventario, será la FIFO, es decir el primer producto en ingresar será el primero en salir. Esto evitará que se dañe el cacao. Es importante señalar que el proceso de inicio de producción será inmediato, por lo que una vez ingresado el cacao se producirá el proceso de producción de pasta.

#### **4.5 Plan de compras**

Los proveedores serán los agricultores calificados de la región, a los cuales se les asignará cuotas de abastecimiento mensual en función del total de requerimiento obtenido. El proceso de calificación evaluará los siguientes parámetros:

- **Tipo de cacao:** Se trabajará exclusivamente con el cacao fino de aroma, por lo que se establecerán los procesos de abastecimiento exclusivamente con esta materia prima.
- **Calificación:** Para garantizar la calidad del producto, se establecerá procesos de calificación rigurosos, los cuales permitan garantizar un cacao óptimo para producir la pasta. En este sentido, serán parámetros establecidos los siguientes:
  - **Área disponible de terreno:** Se evaluará el área de terreno disponible por el agricultor para la producción de cacao.
  - **Capacidad:** Se evaluará en kg la capacidad de producción de cacao, señalando las fechas de abastecimiento.
  - **Servicios:** Se determinará los servicios posibles que disponga el productor como transporte a la planta, limpieza del cacao, entre otros.
  - **Registro:** Se evaluará los registros de cada proveedor dados por cédula de ciudadanía, propiedad del terreno, entre otros.
- **Evaluación:** Conforme el proceso de calificación se determinará el nivel de cumplimiento del agricultor con la entrega del cacao. Los rubros de evaluación serán:
  - **Cuotas:** Cumplimiento en cuento a las cuotas de entrega del producto.
  - **Plazo:** Cumplimiento de los plazos de entrega del producto.

Los mismos criterios se establecerán para el abastecimiento de otros insumos.

Dada la naturaleza del negocio, el abastecimiento del cacao debe ser mensual a fin de mantener operativa la planta en base al presupuesto de producción. En este sentido, el proceso de control de calidad evitará que ingrese a producción un cacao que no cumpla especificaciones técnicas definidas en base del tipo de cacao, peso, consistencia y estado de conservación.

El control de calidad se aplicará a todos los procesos a fin de que estos garanticen un producto adecuado:

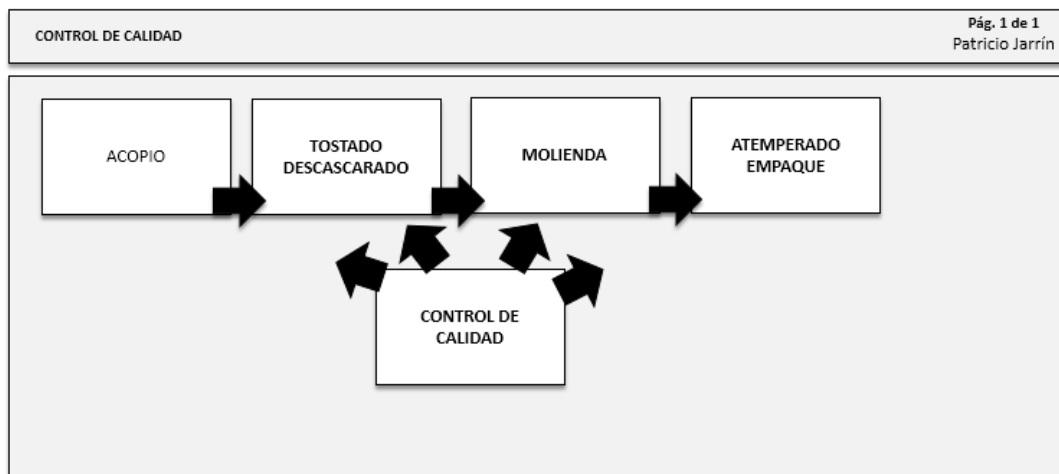


Figura 12. Control de calidad

#### 4.6 KPI de desempeño del proceso productivo

##### 4.6.1 Defina las KPI del proceso productivo

Las métricas a utilizarse para evaluar los resultados de producción se basarán en cada uno de los procesos establecidos. A continuación, los resultados:

Tabla 14.  
KPI por proceso

<b>Proceso</b>	<b>KPI</b>
<b>Acopio</b>	Cantidad de cacao acopiado por proveedor
	Calidad de cacao receptado
	Tiempo de recepción
	Costo presupuestado y real
<b>Tostado</b>	Cantidad de desperdicio de cacao
	Nivel de humedad del cacao
	Consistencia del cacao
<b>Descascarado</b>	Peso real del cacao descascarado
	Peso eliminado por sedimentos
	Tiempo del proceso
<b>Molienda</b>	Cantidad en KG de cacao molido
	Consistencia en primera y segunda molienda
	Calidad del cacao
<b>Atemperado</b>	Nivel de enfriamiento
	Volumen de producción
	Especificación de calidad
<b>Empaque</b>	Calidad del empaque
	Nivel de almacenamiento
	Calidad del producto terminado

#### **4.6.2 Conclusiones del capítulo**

El proceso productivo debe garantizar el adecuado abastecimiento de cacao, el cual pase por procesos de revisión de calidad para garantizar una producción de pasta altamente competitiva en los mercados internacionales.

Como se ha señalado en el presente capítulo, la producción cumple una cadena de valor totalmente definida, en donde se han clasificado las actividades en apoyo y críticas. Las primeras permiten disponer de mecanismos que garanticen una producción efectiva. Por otra parte, las segundas comprenden las actividades de transformación hasta la obtención de la pasta.

El proceso técnico de producción se fundamenta en actividades requeridas las cuales permitieron determinar los montos de abastecimiento a disponer para mantener una planta productiva. Se ha proyectado la producción de manera mensual a fin de mantener un control que permita un abastecimiento de la demanda acorde los pedidos que se esperan recibir.

Internamente, se han definido indicadores de calidad a fin de que cada actividad pueda ser sometida a un control riguroso que permita disponer de un producto adecuado. En este sentido, la producción se considera viable y factible de aplicarse contribuyendo al crecimiento de la economía del sector. Es importante que la información levantada permita un costeo efectivo del producto, aspecto que se realizará en el siguiente capítulo.

## **5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO**

### **5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero**

El presente plan financiero ha sido desarrollado en función de una economía que en promedio presente un crecimiento general del 4%, tomando como base los cinco últimos años según información del Banco Central del Ecuador.

Los resultados han sido proyectados a cinco años en función de un escenario pesimista, es decir aquel en donde se estima la menor producción en función de la capacidad para determinar la efectiva rentabilidad del negocio. A continuación, los resultados obtenidos.

### **5.2 Estados Financieros proyectados**

#### **5.2.1 Estado de resultados**

El estado de resultados integra la proyección de ventas, costos y gastos para determinar la rentabilidad posible esperada por el negocio. Su cálculo incluye además las obligaciones laborales (15% de trabajadores) y los tributos (Impuesto a al Renta) para obtener la utilidad neta posible a alcanzar. En este caso, como se observa, se obtuvo resultados positivos, siendo esto adecuado pero no suficiente ya que el proyecto amerita una valoración en función del monto de inversión aplicada. A continuación, los resultados:



Tabla 15.  
Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	\$ 279.397,86	\$ 296.557,14	\$ 314.770,26	\$ 334.101,93	\$ 354.620,87
<b>Costos</b>	\$ 113.984,70	\$ 120.985,10	\$ 128.415,42	\$ 136.302,08	\$ 144.673,10
<b>Utilidad Bruta</b>	\$ 165.413,16	\$ 175.572,04	\$ 186.354,83	\$ 197.799,85	\$ 209.947,77
<b>Gastos</b>	\$ 109.351,03	\$ 111.631,52	\$ 113.927,62	\$ 113.515,80	\$ 115.821,45
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 56.062,13	\$ 63.940,53	\$ 72.427,21	\$ 84.284,06	\$ 94.126,33
<b>15% Trabajadores</b>	\$ 8.409,32	\$ 9.591,08	\$ 10.864,08	\$ 12.642,61	\$ 14.118,95
<b>Utilidad antes renta</b>	\$ 47.652,81	\$ 54.349,45	\$ 61.563,13	\$ 71.641,45	\$ 80.007,38
<b>22% Renta</b>	\$ 10.483,62	\$ 11.956,88	\$ 13.543,89	\$ 15.761,12	\$ 17.601,62
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 37.169,19	\$ 42.392,57	\$ 48.019,24	\$ 55.880,33	\$ 62.405,75

### 5.2.2 Estado de situación

El Estado de situación presenta la inversión expresada en activos para luego determinar el financiamiento en pasivos y la inversión de los socios en patrimonio. Como se puede observar, su estudio cumple con el principio de partida doble en donde el Activo es igual al Pasivo + Patrimonio. Los estados financieros obtenidos se detallan a continuación:

Tabla 16. Estado de situación

<b>Balance General Apalancado</b>			
<b>Año 0</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Caja y Equivalentes	\$ 142.263,21	Préstamos	\$ 55.000,00
<b>ACTIVOS FIJOS Propiedad, Planta y Equipos</b>			
Equipos de computación	\$ 8.150,00		
Depreciación			
Muebles y enseres	\$ 3.540,00	<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 55.000,00
Depreciación			
Equipos de producción	\$ 111.410,00	Capital Social	\$ 210.363,21
Depreciación		Utilidades / pérdida retenidas	
Depreciación		Política de Reversión	
(-) Depreciación acumulada		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 210.363,21
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 265.363,21</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 265.363,21</b>

### 5.2.3 Estado de flujo de caja

El flujo de caja presentado representa la real cantidad de dinero disponible en cada período. Para su cálculo se tomó la utilidad neta obtenida a la cual se sumó la depreciación por no ser un gasto exigible. De igual manera, se restó la amortización del crédito. A continuación, los resultados:

Tabla 17.  
Flujo de caja

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 37.169,19</b>	<b>\$ 42.392,57</b>	<b>\$ 48.019,24</b>	<b>\$ 55.880,33</b>	<b>\$ 62.405,75</b>
<b>(+) Depreciaciones</b>		<b>\$ 14.565,67</b>	<b>\$ 14.565,67</b>	<b>\$ 14.565,67</b>	<b>\$ 11.849,00</b>	<b>\$ 11.849,00</b>
<b>INVERSIONES</b>						
<b>(-) Activos tangibles e intangibles</b>	<b>\$ (123.100,00)</b>					
<b>(+) Valor de rescate</b>						<b>\$ 3.540,00</b>
<b>(-) Inversión de capital de trabajo</b>	<b>\$ (142.263,21)</b>					
<b>(+) Recuperación capital de trabajo</b>						<b>\$ 142.263,21</b>
<b>FLUJO DEL PROYECTO</b>	<b>\$ (265.363,21)</b>	<b>\$ 51.734,86</b>	<b>\$ 56.958,24</b>	<b>\$ 62.584,91</b>	<b>\$ 67.729,33</b>	<b>\$ 220.057,97</b>
<b><u>Préstamos</u></b>						
<b>(+) Crédito Banco Pichincha</b>	<b>\$ 55.000,00</b>					
<b><u>Pagos</u></b>						
<b>(-) Amortización del capital</b>		<b>\$8.857,76</b>	<b>\$9.818,82</b>	<b>\$10.884,16</b>	<b>\$12.065,10</b>	<b>\$13.374,16</b>
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ (210.363,21)</b>	<b>\$ 42.877,10</b>	<b>\$ 47.139,41</b>	<b>\$ 51.700,75</b>	<b>\$ 55.664,23</b>	<b>\$ 206.683,81</b>

### 5.2.3 Archivos financieros

El estudio financiero se basó en primera instancia en la determinación de la inversión inicial compuesta por los activos fijos, capital de trabajo proyectado a 3 meses en donde se acumuló los diferentes gastos administrativos, comerciales, financieros y operativos. A continuación, el detalle respectivo.

Los activos fijos representan los bienes muebles que se requiere para operar de manera adecuada. Su detalle a continuación:

Tabla 18.  
*Descripción de activos fijos*

<b>Equipos de computación</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Computador Fijo HP</b>	4	\$ 700,00	\$ 2.800,00
<b>Impresora Multifunción</b>	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Central telefónica</b>	1	\$ 700,00	\$ 700,00
<b>Teléfonos de comunicación</b>	5	\$ 75,00	\$ 375,00
<b>SubTotal</b>			\$ 4.075,00
<b>Total</b>			\$ 8.150,00
<b>Muebles y Enseres</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Escritorio Ejecutivo</b>	3	\$ 150,00	\$ 450,00
<b>Estaciones Modulares</b>	2	\$ 100,00	\$ 200,00
<b>Mesa de desuerado de acero inoxidable</b>	2	\$ 140,00	\$ 280,00
<b>Estanterías de almacenamiento</b>	4	\$ 210,00	\$ 840,00
<b>SubTotal</b>			\$ 1.770,00
<b>Total</b>			\$ 3.540,00
<b>Equipo de Producción</b>			
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Balanza Electrónica</b>	1	\$ 2.570,00	\$ 2.570,00
<b>Despregadora NA-1</b>	3	\$ 3.100,00	\$ 9.300,00
<b>Despregadora CPFBNR1X</b>	2	\$ 12.400,00	\$ 24.800,00

<b>Seleccionadora Gravimétrica</b>	2	\$ 14.900,00	\$ 29.800,00
<b>Separadora Desimétrica</b>	2	\$ 1.590,00	\$ 3.180,00
<b>Secadora AS-10</b>	2	\$ 1.450,00	\$ 2.900,00
<b>Peladora de Cacao</b>	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
<b>Clasificadora Porto</b>	2	\$ 200,00	\$ 400,00
<b>Liras de corte de queso</b>	4	\$ 1.140,00	\$ 4.560,00
<b>Molino de granos</b>	1	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
<b>Tostadora</b>	3	\$ 4.500,00	\$ 13.500,00
<b>SubTotal</b>			\$ 111.410,00
<b>Total</b>			\$ 111.410,00

Determinado los activos, se procede a obtener el total, valor que representa parte de la inversión inicial como se verá más adelante:

Tabla 19.  
*Rubro*

<b>Rubro</b>	<b>Costo Total</b>
<b>Equipos de computación</b>	\$ 8.150,00
<b>Muebles y enseres</b>	\$ 3.540,00
<b>Equipos de producción</b>	\$ 111.410,00
<b>Total</b>	\$ <b>123.100,00</b>

Definido el activo fijo, se procede al cálculo del capital de trabajo. Se acumularon todos los gastos posibles a tener en la operatividad de la actividad económica. Determinada la inversión por activos fijos, se procede al cálculo del capital de trabajo. Este permitirá solventar las necesidades de la empresa en un trimestre completo hasta que se pueda disponer de ingresos propios. En este caso el capital se obtiene verificando los gastos administrativos, operativos, comerciales y financieros. Como se observará, los gastos operativos se calculan íntegramente debido a que estos son indispensables en primera instancia para que el negocio pueda operar. A continuación, los resultados:

Tabla 20.  
Detalle de los gastos

<b>Gastos de Constitución</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor Total</b>
Honorarios legales	\$ 1.200,00
Deposito constitución	\$ 150,00
Notaría	\$ 110,00
Registro Mercantil	\$ 50,00
Municipio	\$ 40,00
Afiliación Cámara	\$ 210,00
Permiso bomberos	\$ 40,00
Varios (Copias)	\$ 20,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.820,00</b>

<b>Adecuaciones de local y oficina</b>			
<b>Ítem</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Anual Total</b>
Instalaciones eléctricas planta productora	1	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Instalaciones de agua	1	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.450,00</b>
<b>Rubro</b>		<b>Valor</b>	
Gastos de constitución		\$ 1.820,00	
Adecuaciones Local		\$ 3.450,00	
<b>Total</b>		<b>\$ 5.270,00</b>	

<b>Materias Primas para tres meses</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	
Cacao puro	un	37,59	\$ 3.032,00	\$ 113.984,70	
<b>Total</b>				<b>\$ 113.984,70</b>	
<b>Arriendo</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor Trimestral</b>	<b>Valor Anual</b>
Arriendo planta y oficinas	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00

TOTAL		\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00
<b>Servicios básicos</b>				
Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual	
Agua	\$ 300,00	\$ 900,00	\$ 3.600,00	
Luz	\$ 220,00	\$ 660,00	\$ 2.640,00	
Teléfono	\$ 110,00	\$ 330,00	\$ 1.320,00	
Internet	\$ 100,00	\$ 300,00	\$ 1.200,00	
IMPREVISTOS 2%			\$ 175,20	
<b>Total</b>	<b>\$ 744,60</b>	<b>\$ 2.233,80</b>	<b>\$ 8.935,20</b>	
<b>Seguros</b>				
Descripción	Valor	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual (2,5%)
Equipos de computación	\$ 8.150,00	\$ 16,98	\$ 50,94	\$ 203,75
Muebles y enseres	\$ 3.540,00	\$ 7,38	\$ 22,13	\$ 88,50
Equipos de producción	\$ 111.410,00	\$ 232,10	\$ 696,31	\$ 2.785,25
<b>Total</b>	<b>\$ 123.100,00</b>	<b>\$ 256,46</b>	<b>\$ 769,38</b>	<b>\$ 3.077,50</b>

Determinados los gastos administrativos, se presenta el resumen de estos a nivel mensual, trimestral y anual:

Tabla 21.

*Resumen de gastos administrativos*

Descripción	Valor Mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
<b>Arriendo</b>	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	\$ 12.000,00
<b>Servicios básicos</b>	\$ 744,60	\$ 2.233,80	\$ 8.935,20
<b>Seguros</b>	\$ 256,46	\$ 769,38	\$ 3.077,50
<b>Sueldos</b>	\$ 5.100,43	\$ 15.301,29	\$ 61.205,16
<b>Total</b>	<b>\$ 7.101,49</b>	<b>\$ 21.304,47</b>	<b>\$ 85.217,86</b>

Debido a que dentro de los gastos administrativos se encuentran los sueldos de personal, se calcula su valor en función del Código del Trabajo:

Tabla 22.  
*Sueldos de personal*

<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>N. PER</b>	<b>SUELDO</b>	<b>SUELDO TOTAL</b>	<b>IESS PATRONAL 12,15%</b>	<b>XIII</b>	<b>XIV</b>	<b>F. RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL</b>	<b>COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO</b>	<b>COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL</b>
<b>Gerente General</b>	1	\$ 1.000	\$ 1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 30,50	\$ 0,00	\$ 41,67	\$ 1.277,00	\$ 1.277,00	\$ 15.324,00
<b>Contador</b>	1	\$ 400	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 0,00	\$ 16,67	\$ 529,10	\$ 529,10	\$ 6.349,20
<b>Jefe de Ventas</b>	1	\$ 400	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 30,50	\$ 0,00	\$ 16,67	\$ 529,10	\$ 529,10	\$ 6.349,20
<b>Operarios</b>	5	\$ 370	\$ 1.850,00	\$ 224,78	\$ 30,83	\$ 152,50	\$ 0,00	\$ 15,42	\$ 2.273,53	\$ 454,71	\$ 27.282,30
<b>Operador Inventario</b>	1	\$ 370	\$ 370,00	\$ 44,96	\$ 30,83	\$ 30,50	\$ 0,00	\$ 15,42	\$ 491,71	\$ 491,71	\$ 5.900,46
<b>Total</b>	9	\$ 2.540,00	\$ 4.020,00	\$ 488,43	\$ 211,67	\$ 274,50	\$ 0,00	\$ 105,83	\$ 5.100,43	\$ 3.281,61	\$ 61.205,16



Se procede a determinar los gastos comerciales, necesarios para disponer de un reconocimiento de marca y posicionamiento. En este caso, dado a que el producto será exportado, estos gastos se enfocan a procesos básicos de gestión más que estrategias de posicionamiento en el mercado local las cuales no son requeridas.

Tabla 23.

*Gastos de mercadeo/comerciales*

<b>Gastos de mercadeo</b>					
<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Anual Total</b>	<b>Valor Trimestral</b>	<b>Valor mensual</b>
<b>Señalética Empresa</b>	30	\$ 5,20	\$ 156,00	\$ 39,00	\$ 13,00
<b>Letrero exterior</b>	1	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 45,00	\$ 15,00
<b>Diseño Web</b>	1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 75,00	\$ 25,00
<b>Papelería</b>	1500	\$ 0,05	\$ 75,00	\$ 18,75	\$ 6,25
<b>Tarjetas de Presentación</b>	1500	\$ 0,04	\$ 60,00	\$ 15,00	\$ 5,00
<b>Pancartas puntos de venta</b>	1500	\$ 0,25	\$ 375,00	\$ 93,75	\$ 31,25
<b>Empaques por TM</b>	2	\$ 700,00	\$ 1.400,00	\$ 350,00	\$ 116,67
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.546,00</b>	<b>\$ 636,50</b>	<b>\$ 212,17</b>

Se procede a calcular los gastos financieros en función de la obtención de un crédito en la Corporación Financiera Nacional CFN. Esta será detallada en el financiamiento de la inversión inicial. A continuación, la tabla de amortización para cinco años:

Tabla 24.  
*Gastos Financiero*

<b>Crédito</b>	<b>\$ 55.000,00</b>
<b>Tasa Anual</b>	10,85%
<b>Plazo Años</b>	5

<b>PERÍODO</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>CUOTA</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>SALDO FINAL</b>
<b>1</b>	\$ 55.000,00	\$ 14.825,26	\$ 8.857,76	\$ 5.967,50	\$ 46.142,24
<b>2</b>	\$ 46.142,24	\$ 14.825,26	\$ 9.818,82	\$ 5.006,43	\$ 36.323,42
<b>3</b>	\$ 36.323,42	\$ 14.825,26	\$ 10.884,16	\$ 3.941,09	\$ 25.439,26
<b>4</b>	\$ 25.439,26	\$ 14.825,26	\$ 12.065,10	\$ 2.760,16	\$ 13.374,16
<b>5</b>	\$ 13.374,16	\$ 14.825,26	\$ 13.374,16	\$ 1.451,10	\$ 0,00

La inversión resultante de los activos fijos y capital de trabajo la cual será anual. En este caso integra los activos fijos y capital de trabajo calculado en función de los gastos presentados:

Tabla 25.  
*Inversión Inicial anual*

<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>	<b>Tasa</b>
<b>Activos Fijos</b>	\$ 123.100,00	46,39%
<b>Capital de trabajo</b>	\$ 142.263,21	53,61%
<b>Total</b>	\$ 265.363,21	100,00%

El financiamiento se obtuvo mediante el aporte de socios y financiamiento a través de la CFN como se indicó en la tabla de amortización. En el caso de los socios, estos fueron integrados al proyecto antes de su estudio, mostrando interés en la apertura del negocio. Los aportes de los socios no serán en especies sino en capital.

Tabla 26.  
Financiamiento

Descripción	Valor	Tasa
<b>Recursos Propios</b>	\$ 210.363,21	79,27%
<b>Recursos financiados</b>	\$ 55.000,00	20,73%
<b>Total</b>	\$ 265.363,21	100,00%

Se calculó la depreciación de activos. Estos no se incluyeron en el capital de trabajo por no ser un gasto real exigible

Tabla 27.  
Depreciación

GASTOS DEPRECIACIÓN						
EQUIPOS	COSTO		VIDA UTIL ANOS		DEP. ANUL	
Equipos de computación	\$ 8.150,00		3		\$ 2.716,67	
Muebles y enseres	\$ 3.540,00		5		\$ 708,00	
Equipos de producción	\$ 111.410,00		10		\$ 11.141,00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 123.100,00</b>					
EQUIPOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VALOR DE RESCATE
Equipos de computación	\$ 2.716,67	\$ 2.716,67	\$ 2.716,67			
Equipos de oficina	\$ 708,00	\$ 708,00	\$ 708,00	\$ 708,00	\$ 708,00	\$ 3.540,00
Muebles y Enseres	\$ 11.141,00	\$ 11.141,00	\$ 11.141,00	\$ 11.141,00	\$ 11.141,00	
<b>TOTAL</b>	\$ 14.565,67	\$ 14.565,67	\$ 14.565,67	\$ 11.849,00	\$ 11.849,00	\$ 3.540,00

Se calcula la proyección de ingresos, costos y gastos. Los ingresos en función de los objetivos expresados anteriormente en el estudio:

Tabla 28.  
Ingresos

Año	Producción de Pasta en TM
2017	30,08
2018	30,56
2019	31,05
2020	31,54
2021	32,05

Precio Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Precio Total TM</b>	\$ 9.290,00	\$ 9.705,26	\$ 10.139,09	\$ 10.592,31	\$ 11.065,78
<b>Ingreso total</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingreso por venta de pasta</b>	\$ 279.397,86	\$ 296.557,14	\$ 314.770,26	\$ 334.101,93	\$ 354.620,87
<b>Total</b>	\$ 279.397,86	\$ 296.557,14	\$ 314.770,26	\$ 334.101,93	\$ 354.620,87

Definido los ingresos, se proyectan los costos los cuales se basan en el acopio del cacao y su procesamiento directo.

Tabla 29. Costos  
Costos

Año	Cacao TM
2017	37,59
2018	38,20
2019	38,81
2020	39,43
2021	40,06

Costo Unitario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Precio Total TM</b>	\$ 3.032,00	\$ 3.167,53	\$ 3.309,12	\$ 3.457,04	\$ 3.611,57

Ingreso total	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo de producción</b>	\$ 113.984,70	\$ 120.985,10	\$ 128.415,42	\$ 136.302,08	\$ 144.673,10
<b>Total</b>	\$ 113.984,70	\$ 120.985,10	\$ 128.415,42	\$ 136.302,08	\$ 144.673,10

Finalmente, tomando los gastos obtenidos en el capital de trabajo se proyectan para cinco años en función de la tasa inflacionaria:

Tabla 30.  
Gastos

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendos	\$ 12.000,00	\$ 12.440,40	\$ 12.896,96	\$ 13.370,28	\$ 13.860,97
Servicios básicos	\$ 8.935,20	\$ 9.263,12	\$ 9.603,08	\$ 9.955,51	\$ 10.320,88
Seguros	\$ 3.077,50	\$ 3.190,44	\$ 3.307,53	\$ 3.428,92	\$ 3.554,76
Sueldos	\$ 61.205,16	\$ 63.451,39	\$ 65.780,06	\$ 68.194,18	\$ 70.696,91
Depreciación de Activos	\$ 14.565,67	\$ 14.565,67	\$ 14.565,67	\$ 11.849,00	\$ 11.849,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 99.783,53</b>	<b>\$ 102.911,02</b>	<b>\$ 106.153,30</b>	<b>\$ 106.797,90</b>	<b>\$ 110.282,52</b>
Gastos de constitución	\$ 364,00	\$ 364,00	\$ 364,00	\$ 364,00	\$ 364,00
Adecuaciones Local	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00	\$ 690,00
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 1.054,00</b>	<b>\$ 1.054,00</b>	<b>\$ 1.054,00</b>	<b>\$ 1.054,00</b>	<b>\$ 1.054,00</b>
Publicidad Varios	\$ 2.546,00	\$ 2.660,06	\$ 2.779,23	\$ 2.903,74	\$ 3.033,83
<b>Total Gastos Mercadeo</b>	<b>\$ 2.546,00</b>	<b>\$ 2.660,06</b>	<b>\$ 2.779,23</b>	<b>\$ 2.903,74</b>	<b>\$ 3.033,83</b>
Interés Financiero	\$ 5.967,50	\$ 5.006,43	\$ 3.941,09	\$ 2.760,16	\$ 1.451,10
<b>Total Gasto Financiero</b>	<b>\$ 5.967,50</b>	<b>\$ 5.006,43</b>	<b>\$ 3.941,09</b>	<b>\$ 2.760,16</b>	<b>\$ 1.451,10</b>
<b>Total Gasto</b>	<b>\$ 109.351,03</b>	<b>\$ 111.631,52</b>	<b>\$ 113.927,62</b>	<b>\$ 113.515,80</b>	<b>\$ 115.821,45</b>

#### 5.2.4 Análisis de relaciones financieras

Se procedió al cálculo de la tasa de riesgo para proceder a realizar las evaluaciones financieras:

Tabla 31.  
Tasa de descuento

<b>Cálculo del Tasa de descuento</b>		
<b>DEUDA (Wd)</b>	20,73 %	55.000,00
<b>RECURSOS PROPIOS (We)</b>	79,27 %	210.363,2 1
<b>Inversión total</b>	265.363,21	
<b>Ke (Riesgo Financiero)</b>	15,96%	
<b>Kd (Interés del Préstamo)</b>	10,85%	
<b>TD</b>	14,90%	

Se calcula el VAN para determinar la rentabilidad del negocio. Su cálculo se aplicó con la tasa de descuento del 14,90% obtenida en el estudio:

Tabla 32.  
VAN

<b>VAN PROYECTO</b>			
<b>Período</b>	<b>Flujo</b>	<b>VA</b>	<b>Vacumulado</b>
0	<b>-\$ 265.363,21</b>		
1	\$ 51.734,86	\$ 45.092,71	\$ 45.092,71
2	\$ 56.958,24	\$ 43.271,56	\$ 88.364,26
3	\$ 62.584,91	\$ 41.441,80	\$ 129.806,07
4	\$ 67.729,33	\$ 39.090,28	\$ 168.896,35
5	\$ 220.057,97	\$ 110.701,15	\$ 279.597,50

VAN	\$ 14.234,29
-----	--------------

El VAN positivo confirma la rentabilidad del negocio. Su cálculo se obtuvo descontando el flujo en función de la tasa calculada, mostrando el valor real actual de los resultados esperados a obtenerse en el negocio. Posteriormente, los valores fueron acumulados para ser relacionados con la inversión inicial. Debido a que el VAN es positivo se entiende que el negocio permitirá cubrir la inversión y generar un rendimiento, lo que muestra la factibilidad de su desarrollo.

Para determinar la flexibilidad del negocio, se procedió a calcular el TIR. La flexibilidad mide la capacidad del negocio de mantenerse rentable en función de cambios en el mercado. Para su cálculo se calculó la diferencia entre el TIR y la Tasa de Descuento, su calor positivo confirma la flexibilidad, lo que hace segura la inversión.

Tabla 33.  
*Tasa Interna de Retorno*

<b>TIR PROYECTO</b>	
<b>Período</b>	<b>Flujo</b>
<b>0</b>	-\$ 265.363,21
<b>1</b>	\$ 51.734,86
<b>2</b>	\$ 56.958,24
<b>3</b>	\$ 62.584,91
<b>4</b>	\$ 67.729,33
<b>5</b>	\$ 220.057,97
<b>TIR</b>	16%

Al ser el TIR mayor que la tasa de riesgo, se confirma que el negocio es flexible, es decir, se mantendrá rentable aun cuando el mercado cambie. A continuación, la sensibilidad.

Tabla 34.  
*Sensibilidad*

Sensibilidad	1,59%
--------------	-------

La sensibilidad muestra que el TIR es mayor a la tasa de descuento por lo que se espera que el negocio sea rentable en cualquier cambio de mercado esperado a presentarse.

Se calculó la recuperación del negocio, verificando la acumulación del VAN.

Tabla 35.  
*Período de Recuperación*

VAN PROYECTO			
Período	Flujo	VA	Vacumulado
0	<b>-\$ 265.363,21</b>		
1	\$ 51.734,86	\$ 45.092,71	\$ 45.092,71
2	\$ 56.958,24	\$ 43.271,56	\$ 88.364,26
3	\$ 62.584,91	\$ 41.441,80	\$ 129.806,07
4	\$ 67.729,33	\$ 39.090,28	\$ 168.896,35
5	\$ 220.057,97	\$ 110.701,15	\$ 279.597,50

La inversión se recupera al 5to año. Se confirma la viabilidad financiera del negocio

Una vez terminada la valoración, se procede a realizar estudios complementarios, los cuales ayudarán a comprender el negocio. En primera instancia se procede al cálculo del punto de equilibrio. Este relaciona los gastos fijos con el precio de venta y costo de producción. Se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 36.  
*Punto de Equilibrio*

<b>Precio</b>	<b>\$ 9.290,00</b>
<b>Costo</b>	<b>\$ 3.032,00</b>
<b>Gasto</b>	<b>\$ 109.351,03</b>

$$PE = \frac{109351,02}{9290 - 3032}$$

Los resultados muestran que el equilibrio se obtiene si se comercializan 17,47 TM de pasta anualmente.

Adicionalmente, se procedió al cálculo de indicadores de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. A continuación, los resultados:



Tabla 37.  
Liquidez

Liquidez	Año 1
<b>Activo Corriente</b>	\$ 142.263,21
<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 55.000,00
<b>Razón</b>	2,59

La liquidez señala que el negocio podrá cubrir sus obligaciones de manera adecuada, confirmando que el negocio debe ejecutarse. Posteriormente, se calcula la rentabilidad sobre activos ROA y sobre patrimonio ROE:

Tabla 38.  
ROA y ROE

ROE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 37.169,19	\$ 42.392,57	\$ 48.019,24	\$ 55.880,33	\$ 62.405,75
<b>Patrimonio Promedio</b>	\$ 105.181,61	\$ 105.181,61	\$ 105.181,61	\$ 105.181,61	\$ 105.181,61
<b>Razón</b>	0,35	0,40	0,46	0,53	0,59
ROA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 37.169,19	\$ 42.392,57	\$ 48.019,24	\$ 55.880,33	\$ 62.405,75
<b>Activo promedio</b>	\$ 61.550,00	\$ 61.550,00	\$ 61.550,00	\$ 61.550,00	\$ 61.550,00
<b>Razón</b>	0,60	0,69	0,78	0,91	1,01

La rentabilidad esperada es creciente, lo que hace atractivo al negocio. A continuación, se muestran los resultados de manera gráfica:

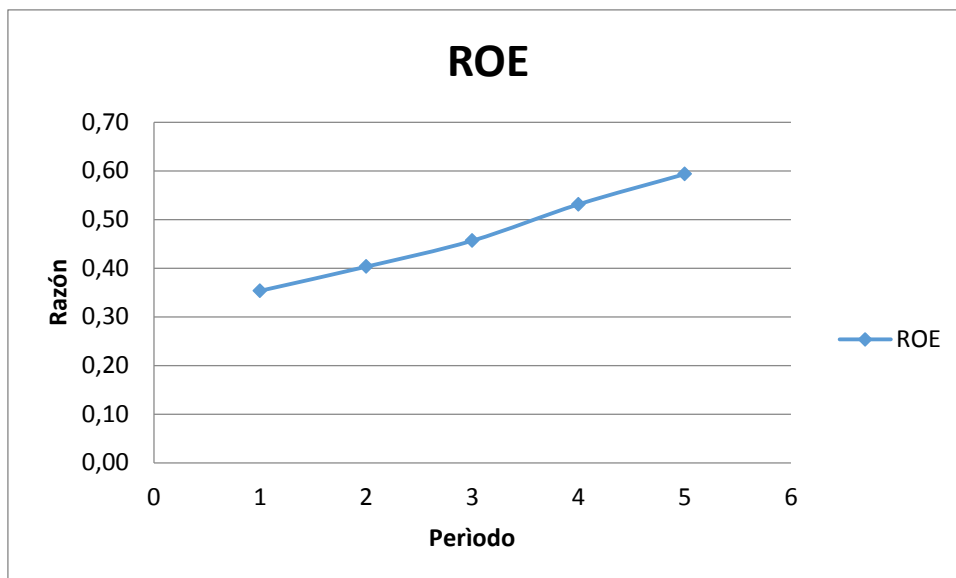


Figura 13. Rentabilidad

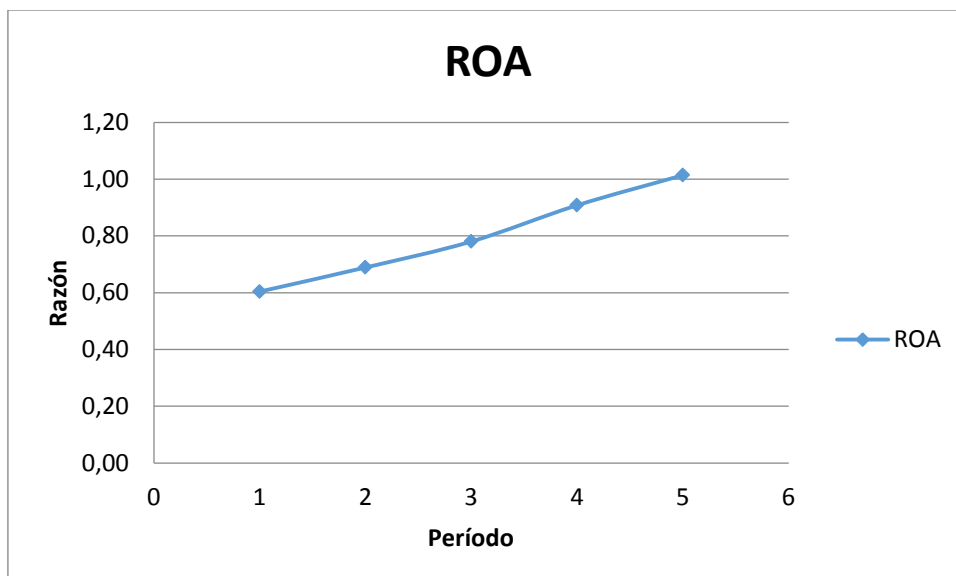


Figura 14. Rentabilidad

### 5.3 Impactos

Se procede a revisar los posibles impactos a provocarse en el negocio. Para ello, se utilizó la siguiente tabla de valoración:

Tabla 39.  
*Impactos*

<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
<b>0</b>	Nulo Impacto
<b>1</b>	Bajo Impacto
<b>2</b>	Medio Impacto
<b>3</b>	Alto Impacto

### 5.3.1 Económico

Se considera que el negocio tendrá un impacto económico alto debido a que provocará nuevos empleos de manera directa e indirecta. Además, incentivará dos sectores económicos, el primario a través del fomento del agricultor para la producción del cacao y el secundario a través de la producción de pasta.

Fomentará el ingreso de divisas por las exportaciones del producto lo que permitirá aportar al sostenimiento de la dolarización, permitiendo un cambio de la matriz productiva nacional. A continuación, la ponderación resultante:

Tabla 40.  
*Impacto Económico*

<b>Impacto</b>	<b>Calificación</b>
<b>Generación de empleo directo</b>	<b>3</b>
<b>Generación de empleo indirecto</b>	<b>3</b>
<b>Aporte al cambio de la matriz productiva</b>	<b>3</b>
<b>Aporte al desarrollo agrícola</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>12</b>

### 5.3.2 Regional

Para el sector seleccionado el proyecto produce un mejoramiento de la calidad de vida de la población. El agricultor dispondrá de un negocio seguro que le

permita comercializar su cacao. Para la empresa, la gestión incrementará las relaciones con proveedores lo que permitirá incentivar el desarrollo local.

Tabla 41.  
*Impacto Regional*

<b>Impacto</b>	<b>Calificación</b>
<b>Mejoramiento de la identificación del sector</b>	<b>3</b>
<b>Impulso a la calidad de vida de la población</b>	<b>2</b>
<b>Relaciones con proveedores</b>	<b>3</b>
<b>Presión a autoridades para mejoramiento de vías y servicios</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>

### 5.3.3 Social

El proyecto impulsará el Buen Vivir, impulsando el posicionamiento del cacao a nivel internacional, pero en pasta producida. Esto cambia la visión primaria a secundaria que es requerida para incentivar nuevas alternativas de negocio.

Tabla 42.  
*Impacto Social*

<b>Impacto</b>	<b>Calificación</b>
<b>Buen Vivir</b>	<b>2</b>
<b>Globalización</b>	<b>3</b>
<b>Posicionamiento del Cacao</b>	<b>3</b>
<b>Generación de servicios</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>

### 5.3.4 Ambiental

El proyecto impulsará controles para el cultivo adecuado del cacao, evitando contaminación por uso de pesticidas, mal tratamiento del terreno, entre otras. La exigencia de calidad del cacao fomentará una mejor preparación del productor.

Tabla 43.  
*Impacto Ambiental*

<b>Impacto</b>	<b>Calificación</b>
<b>Mejor producción de cacao por el agricultor</b>	<b>2</b>
<b>Exigencia de calidad con responsabilidad</b>	<b>2</b>
<b>Capacitación uso de pesticidas</b>	<b>2</b>
<b>Incentivo de cuidado ambiental</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 Conclusiones

Concluida la investigación, se procede a concluir lo siguiente por cada objetivo planteado:

Es requerido el impulso de negocios que fomenten el cambio de la matriz productiva, los cuales permiten un mejoramiento de la calidad de vida de la población y un fortalecimiento del sistema económico nacional. La puesta en marcha de un negocio de producción y comercialización de pasta de cacao es adecuada, toda vez que permite recuperar el espacio perdido de Ecuador como el principal productor mundial del cacao, fomentando su exportación en base a la transformación que da paso a la generación de importantes fuentes de empleo directas e indirectas.

La puesta en marcha del negocio demanda de una definición clara y efectiva de procesos técnicos los cuales garanticen una alta calidad. En este sentido, es importante establecer efectivos mecanismos de acopio que a su vez incentivarán al agricultor a mejorar la producción del cacao en relación al cuidado ambiental. Para la empresa, su diseño permite promocionar un producto procesado en mercados internacionales, aspecto que da paso a mayores oportunidades de rentabilidad.

Las operaciones señaladas muestran que el proceso de producción de pasta debe ser técnicamente evaluado para garantizar una alta calidad que fomente una amplia aceptación del producto en los mercados internacionales. Los estudios realizados se enfocaron en un sistema lineal, sistemático y ordenado que se espera incremente progresivamente la calidad de la pasta producida, dando paso a una mayor aceptación por parte del mercado.

Los estudios financieros confirman que el negocio propuesto es rentable. Su desarrollo permitirá cubrir la inversión propuesta en un lapso de cinco años.

Además, los estudios complementarios muestran que su desarrollo soportará cambios de mercado, lo que producirá adecuados efectos económicos, sociales y ambientales.

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda lo siguiente en función de las conclusiones formuladas:

Es necesario la integración del sector público y privado en el fomento de los productos procesados del cacao. Se recomienda que se establezca una comisión entre productores de cacao y de productos procesados a fin de que se presente un proyecto que permita el mejor financiamiento público por parte del Estado a través del BANEQUADOR.

Se recomienda que las universidades y escuelas politécnicas dentro de sus procesos de vinculación con la colectividad impulsen seminarios que permitan incrementar la calidad en la producción del cacao a través de capacitaciones al agricultor. Su desarrollo permitirá que negocios como el propuesto dispongan de una materia prima de alta calidad que les permita producir pasta u otros productos que ingresen competitivamente a mercados internacionales.

Se recomienda que el estudio sea publicado en medios web para dar a conocer el negocio a fin de incentivar a posibles socios que puedan incrementar la capacidad de producción en función de los resultados mostrados. Esto ampliará la posibilidad de comercialización y apertura de mercados internacionales.

Se recomienda que los resultados obtenidos sean expuestos en un foro para que estudiantes, docentes y población civil en general puedan conocer más sobre la importancia del emprendimiento en el sector de transformación del cacao, dando lugar a mayor cantidad de negocios relacionados que incentiven la demanda.

## REFERENCIAS

- Agrocalidad, E. (2012). *Guía de buenas prácticas agrícolas para cacao Resolución Técnica No.183*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Guia-BPA-cacao1.pdf>
- Anecacao, E. (2015). *Exportaciones*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- ANECACAO, E. (2015). *Productores de cacao*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Anecacao, E. (2016). *Semielaborados*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Arellano, A. (2013). *Rentabilidad financiera*. México DF: Pearson.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, E. (2014). *Exportación de cacao*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-sexto-mayor-productor-de.html>
- Balbou, R. (2012). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. México DF: Pearson.
- Berumen, S. (2013). *Introducción a la economía internacional*. Madrid: Esic.
- Carneiro, M. (2014). *Dirección Estratégica Innovadora*. Madrid: Netbiblio.
- Cepeda, D. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de acopio destinado a la comercialización de cacao fino de aroma en la zona el Troncal*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1738/17/UPS-GT000206.pdf>
- Disupp, C. (2015). *Pasta del cacao*. Obtenido de <http://www.dissupp.com/productos/pasta-licor-de-cacao>
- Exportación de cacao, E. (2015). *Exportación de cacao*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/search?q=lugares+a+los+que+ecuador+exp+orta+cacao&espv=2&biw=1366&bih=662&source=lnms&tbm=isch&sa=>



X&ved=0ahUKEwisuJLPmZ\_RAhUD4CYKHUF\_Ak8Q\_AUIBigB&dpr=1  
#imgsrc=uf4PK\_ukpdPpoM%3A

- Gil, Á. (2012). *Nutrición*. Madrid: SENPE.
- Hamilton, M. (2014). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Hernández, E. (2012). *La competitividad industrial de México*. México DF: PyV.
- Horngren, C. (2012). *Contabilidad Administrativa*. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, C. R. (2014). *Acopio*. Costa Rica: IICA.
- Juran, J. (2013). *Manual de control de calidad*. Barcelona: Reverté.
- Keat, P. (2013). *Economía de empresa*. Estados Unidos: Pearson.
- Latiali S.A., E. (2014). *Fabrica de Chocolate y su centro de acopio de cacao Latiali S.A.* Obtenido de <http://www.guayas.gob.ec/dmdocuments/medio-ambiente/eia/2014/2014-noviembre/EIA-Fabrica-de-Chocolates-y-Centro-de-Acopio-LATIALI-S.A.pdf>
- Ley de compañías, E. (2010). *Ley de compañías*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Montalván, C. (2014). *Los recursos humanos en la pequeña y mediana industria*. México DF: Iberoamericana.
- Montes, J. (2013). *Los centros de acopio*. México DF: UNAM.
- Oriol, A. (2013). *Finanzas Aplicadas*. Estados Unidos: Pearson.
- PLan Nacional del Buen Vivir, E. (2016). *Objetivos del Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- Proecuador, E. (2016). *Cacao y elaborados*. Quito: <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/>.
- Ribaja, F. (2014). *Costos*. México DF: Encuentro.
- Rocafort, C. (2014). *Contabilidad de costos*. Mexico DF: Pearson .
- Suárez, M. (2014). *El Kaizen*. México DF: Panorama.

United Cacao, M. (2016). *Productores de cacao*. Obtenido de <http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>