



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

Creación del Centro de Acopio para la elaboración de pasta de cacao en el
cantón Montalvo, provincia de Los Ríos

Profesor

Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho

Autor

Ginger Katerine Ramírez Fernández

2023

RESUMEN

El estudio presenta una investigación aplicada para evaluar la prefactibilidad de la creación de un centro de acopio de granos de cacao, mediante la transformación de la materia prima a pasta de cacao en el cantón Montalvo, provincia de Los Ríos en Ecuador, para los mercados de Guayaquil, Quito y Cuenca en un período de 8 años. La metodología utilizada consistió en una encuesta aplicada a 178 productores que abastecerán de cacao al centro de acopio PASTARIOCACAO, y se analizaron variables como las hectáreas de cacao, producción, comercialización, precios y ubicación. Los principales hallazgos muestran la importancia de desarrollar una producción sostenible del cultivo de cacao en la provincia, la inexistencia de empresas que procesan de cacao en el sector y la limitación de transporte del cacao. La solución propuesta es la instalación de una planta procesadora de productos semielaborados de cacao en el cantón Montalvo con objetivos claros de comercialización en los mercados mencionados. Además, se presentan estrategias de promoción y comunicación, presupuesto y proyecciones de ventas del proyecto. En general, el estudio ofrece información valiosa para cualquier persona interesada en la industria del cacao en Ecuador y sugiere que el proyecto del centro de acopio es factible y rentable.

Palabras clave: tecnología, educación, docentes, formación, aprendizaje.

ABSTRACT

The study presents an applied research to evaluate the pre-feasibility of creating a cocoa grain collection center by transforming raw materials into cocoa paste in Montalvo canton, Los Rios province in Ecuador, for the markets of Guayaquil, Quito, and Cuenca over a period of 8 years. The methodology used consisted of a survey applied to 178 producers who will supply cocoa to the PASTARIOCACAO collection center, and variables such as cocoa hectares, production, marketing, prices, and location were analyzed. The main findings show the importance of developing sustainable cocoa cultivation in the province, the lack of cocoa processing companies in the area, and the limitation of cocoa transport. The proposed solution is the installation of a processing plant for semi-finished cocoa products in Montalvo canton with clear marketing objectives in the mentioned markets. In addition, promotion and communication strategies, budget, and sales projections for the project are presented. Overall, the study provides valuable information for anyone interested in the cocoa industry in Ecuador and suggests that the project is feasible and profitable.

Keywords: technology, education, teachers, training, learning.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1.	Introducción.....	1
2.	Revisión de la literatura	2
2.1.	Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado	2
2.2.	Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.	2
3.	Identificación del objeto de estudio.....	4
3.1.	Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia de este.	4
4.	Planteamiento del problema.....	5
5.	Objetivo general	5
6.	Objetivos específicos.....	6
7.	Justificación y aplicación de la metodología	6
7.1.	Entorno macroeconómico y político	6
7.2.	Análisis del sector	8
7.2.1.	Exportaciones de pasta de cacao.....	8
7.2.2.	Importaciones de pasta de cacao	9
7.2.3.	Balance del comercio de la pasta de cacao	9
7.2.4.	Producción de cacao en Ecuador.....	9
7.2.5.	Tamaño de la industria	10
7.2.6.	Análisis del PIB, en la industria Cacaotera	11
7.3.	Análisis de la competencia.....	12
7.3.1.	Poder de negociación de los clientes	12
7.3.2.	Rivalidad entre las empresas.....	12
7.3.3.	Amenazas de nuevos entrantes	12
7.3.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	13
7.3.5.	Amenaza de productos sustitutos.....	13
7.4.	Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo....	13
7.4.1.	Zonas productoras de cacao en Los Ríos	13
7.4.2.	Análisis de precios a los productores	14
7.4.3.	Análisis de la demanda de productos semielaborados de cacao .	16
7.4.4.	Potenciales clientes	17

7.4.5. Metodología y Materiales utilizados para la estimación de la producción y la gestión comercial del centro de acopio PASTARIOCACAO.

18

7.5. Análisis FODA: Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio planteado.	25
7.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio	27
8. Resultados y propuesta de solución	28
8.1. Información legal	28
8.1.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución; Gastos de constitución; Normas o Política de distribución de utilidades. Capital social. Socios, participantes.	28
8.1.2. Legislación vigente	29
8.2. Estructura Organizacional	29
8.2.1. Identidad Corporativa	29
8.2.2. Nombre de la Empresa propuesta	30
8.2.3. Ubicación.....	31
8.2.4. Localización de la planta	32
8.3. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.....	33
8.4. Estrategias de Mercadeo	33
8.4.1. Producto o servicio	33
8.4.2. Estrategias de distribución.....	34
8.4.3. Estrategias de precios	36
8.4.4. Estrategias de Promoción y Comunicación: Promoción dirigida a clientes y canales manejo de clientes.	37
8.5. Presupuesto	38
8.6. Proyecciones de ventas	38
8.7. Gestión Táctica de Operaciones.	39
8.8. Descripción del proceso: Diseño, puesta en marcha y producción. Macroproceso y Cadena de valor	40
8.8.1. Proceso de transformación del cacao.....	40
8.9. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada	42
8.9.1. Relación en el tamaño de planta y tecnología	43
8.9.2. Necesidades de inversión, costos de operación y de mantenimiento.....	44
8.9.3. Inversión del proyecto.....	45
8.9.4. Costos de operación y mantenimiento.....	46
8.9.5. Utilidad operacional, ingresos y costo unitario por kilogramo	47

8.10	Plan de producción:	47
8.11	Plan de compras	48
8.12	KPI's de desempeño de la gestión táctica (planes establecidos en 4.1) y proceso productivo.....	49
8.12.1	Gestión táctica de operaciones	49
8.12.2	Proceso de transformación de cacao	49
8.12.3	Planificación de capacidad de la instalación	50
8.13	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	50
8.14	Estados Financieros Proyectados para ocho (8) años.....	53
8.14.1	Estado de resultados.....	53
8.14.2	Estado de situación o balance general.....	54
8.14.3	Estado de flujos de caja	55
8.14.4	Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio. 56	
8.15	Impacto económico, regional, social y ambiental: Generación de empleo directo, ventas nacionales y exportaciones, según el caso, etc.....	57
8.16	Conclusiones	58
8.17	Recomendaciones	60
9.	Bibliografía.....	61
10.	ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Análisis macroeconómico y político en la metodología PESTEL	6
Tabla 2	Superficie cosechada (ha) y participación porcentual: 2019	10
Tabla 3	Producción de cacao por provincia, rendimiento y participación porcentual.....	10
Tabla 4	Venta y Exportaciones de Cacao	11
Tabla 5	Superficie, Producción y Rendimiento de Cacao Almendra Seca.....	14
Tabla 6	Cuadro de operacionalización del centro de acopio	15
Tabla 7	Matriz de empresa potenciales clientes que elaboran chocolate.	17
Tabla 8	Tabla de nivel de confianza	19
Tabla 9	Metodología FODA	25
Tabla 10	Matriz FODA	25
Tabla 11	Participación de Accionaria.....	29
Tabla 13	Producción en kilogramos en medida del tiempo.....	42
Tabla 14	Equipo para la fábrica de la Pasta de Cacao	44
Tabla 15	Equipo para la fábrica de la Pasta de Cacao	45
Tabla 16	Gastos Generales	46
Tabla 17	Gastos Generales	46
Tabla 18	Distributivo del personal.....	47
Tabla 19	Producción de una planta de cacao	47
Tabla 21	Producción de la materia prima	48
Tabla 22	Datos y supuestos para la elaboración financiera del proyecto	51
Tabla 23	Desarrollo de la tasa de descuento del proyecto	51
Tabla 24	Estados de Resultado PASTARIOCACO a 8 años.....	53
Tabla 25	Estados de Resultado PASTARIOCACO a 8 años.....	54
Tabla 26	Flujo de Efectivo PASTARIOCACO a 8 años.	55
Tabla 27	Flujo del proyecto PASTARIOCACO a 8 años.....	56
Tabla 28	Punto de equilibrio para la empresa PASTARIOCACO	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Precio Productores - Cacao	14
Figura 2	Hectáreas de producción agrícola, encuesta realizada para el estudio de mercados a los productores de Montalvo.....	20
Figura 3	Producción anual de la almendra de cacao de los productores	21
Figura 4	Preferencia de venta de almendra de cacao	21
Figura 5	Lugar de preferencia de venta del producto	22
Figura 6	Recibe un precio justo en la venta	22
Figura 7	Capacitaciones	23
Figura 8	Prefiere vender a un nuevo centro de Acopio	24
Figura 9	Estructura Organizacional	30
Figura 10	Proyección Demográfica	31
Figura 11	Canales de comercialización del centro de acopio.....	34
Figura 12	Diagrama del flujo del proceso Pasta de cacao	42

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Gastos generales	64
Anexo 2	Inversión planta y equipo.....	65
Anexo 3	Inversión inicial	67
Anexo 4	Capacidad de producción.....	67
Anexo 5	Capital de trabajo	68
Anexo 6	Flujo del proyecto	71
Anexo 7	Estado de situación financiera proyectado	74
Anexo 8	Flujo de efectivo proyectado.....	75
Anexo 9	Estado de resultados proyectado	76

1. INTRODUCCIÓN

La prefactibilidad en la implementación de un centro de acopio tiene como objetivo si es viable una planta procesadora de pasta de cacao en el cantón Montalvo, provincia de Los Ríos, Ecuador. Esta región se destaca por su alto potencial productivo del cacao, sin embargo, la falta de empresas que transformen la pepa de cacao a producto semielaborado como es la pasta de cacao ha provocado que la zona agrícola pierda potenciales económicos en un escenario de competencia a nivel nacional y provincial. En este trabajo se destaca la importancia de desarrollar una producción sostenible del cultivo de cacao y se aborda la necesidad de contar con empresas procesadoras en la zona para mejorar la comercialización del producto.

Se incluye un análisis detallado del sector cacaotero en Ecuador y se definen objetivos específicos y métricas de rendimiento clave para el proyecto. Además, se presenta una evaluación completa de la viabilidad financiera del proyecto y se ofrecen recomendaciones para lograr el desarrollo sostenible del cultivo de cacao en la región.

La investigación muestra que los agricultores cacaoteros del cantón Montalvo venden la semilla de cacao a precios bajos a recolectores intermediarios debido a su falta de conocimientos sobre comercialización y a las limitaciones en el transporte del producto. Además, se observa que la falta de agroindustrias en la zona ha generado un desaprovechamiento de los productos agrícolas y ha provocado la emigración de sus habitantes por falta de empleo. Por esta razón, se origina la idea de crear un centro de acopio para la recolección de la materia prima y una fábrica para la transformación de la materia prima a producto semielaborado como una alternativa para solucionar el problema y fortalecer la la producción y comercialización del producto al mercado nacional.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

Un estudio de factibilidad es una herramienta fundamental para conocer a fondo el negocio, planificar adecuadamente las operaciones de cada área de la empresa y alcanzar metas de forma más eficiente. En cuanto al plan de productos y/o servicios, es importante destacar sus características actuales y distintivas, los productos y/o servicios adicionales que se prevén, los factores que implican su desarrollo o introducción al mercado, y cómo han sido aprobados o evaluados y lo que los diferencia de otros productos o servicios (Valencia & Pinto, 2013).

En lo que se refiere al mercado, el precio se fija mediante la interacción entre los oferentes y demandantes que compran y venden bienes y servicios. Establecer el equilibrio de la oferta y la demanda con los precios del mercado cuando el oferente y el demandante se ponen de acuerdo, lo cual está sujeto a las preferencias y gustos de los consumidores, las expectativas de los consumidores sobre el futuro y otros factores económicos, sociales y culturales (Salvatore, 2004).

La oferta y la demanda son conceptos económicos que describen cómo el mercado determina el precio y la cantidad de bienes y servicios. El equilibrio del mercado es el punto donde las curvas de oferta y demanda se intersectan, representando un equilibrio entre la cantidad de bienes o servicios que los compradores quieren comprar y la cantidad que los vendedores están dispuestos a ofrecer a la venta a un cierto precio (Salvatore, 2004).

2.2. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.

Sánchez (2015), tuvo como objetivo es producir semielaborados de cacao con altos estándares de calidad para su exportación en el cantón Naranjal, a través

de un análisis cuantitativo implementado en una base de datos y arrojó resultados altamente positivos. De acuerdo con los cálculos realizados con una tasa de descuento WACC del 9,58%, se obtuvo un VAN de \$668.154,94 y una TIR de 26,64%. Por otro lado, el Flujo de Caja del Accionista mostró un VAN de \$435.710,29 y una TIR de 60,49%. En conclusión, estos resultados indican que el proyecto es financieramente rentable.

En su investigación, Lema (2015), propone la puesta en marcha de un centro de acopio de cacao en el cantón Milagro, en la provincia del Guayas. Este proyecto busca diferenciarse de otros centros de acopio al ofrecer servicios personalizados a sus clientes que se dedican al cacao de la zona para aumentar la productividad y mejorar su bienestar económico. Para ello, se propone una estrategia de análisis cuantitativo mediante una base de datos localizada en la ciudad de Milagro. Los resultados indican que, en el escenario probable, el proyecto puede asociarse con 70 productores, lo que genera un VAN de \$487.614,63 y una TIR del 21,18%, demostrando su rentabilidad financiera.

El autor Perrazo (2019), propone en su plan de negocio la implementación de un centro de acopio para las asociaciones de pequeños productores de cacao en Balao. El propósito del autor es aumentar la venta de la fruta de los productores para venderlo a los exportadores. Para evaluar la viabilidad del proyecto, se realizó un estudio cuantitativo mediante encuestas en el cantón Balao. Los resultados indican que el proyecto es viable, con una TIR del 15,23% y un VAN de \$11.651,39.

En su trabajo, González (2012), propone la creación de una empresa asociativa que se dedique al acopio y la comercialización del cacao en Quisaloma. Para evaluar la viabilidad del proyecto, se realizó un análisis cuantitativo mediante encuestas a los productores. Los resultados mostraron un VAN de \$491.203 y una TIR del 99%, lo que indica que el proyecto es viable.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. Antecedentes que permiten comprender el tema, cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia de este.

La sostenibilidad de la economía de un país, dado por los 10 principales productos de exportación que el país produce se encuentra el CACAO, producto que es considerado en la historia como la pepa de oro y como moneda de cambio.

Es importante mencionar que la producción sostenible de cacao es de suma importancia para la ICCO. De hecho, ayudar a los países miembros a lograr los 3 pilares de la sostenibilidad – económica, social y ambiental – en la producción de cacao es una de las principales misiones de la ICCO (ICCO, 2021).

El desarrollo productivo del sector agrícola es muy importante para el crecimiento económico del país, por lo tanto, explotar este producto considerando que en Los Ríos el 7% del porcentaje de producción de la semilla de cacao lo representa los *“pequeños productores, aproximadamente el 70%, seguido por productores medianos con un 20% y grandes productores que representan aproximadamente un 10%”* (ANECACAO, 2020, p.3). Este cultivo es predominante en la zona de Montalvo por sus condiciones climáticas.

Montalvo se ubica en Los Ríos con una superficie de 362.2 km² y una población estimada de 35.185 personas. La mayoría de sus habitantes viven en áreas rurales y se dedican a la agricultura. Los cultivos más importantes son el cacao, el arroz, el maíz amarillo duro y la soya. El cacao es especialmente valorado por su sabor y aroma, y es conocido como “la pepa de oro” en los mercados locales, nacionales e internacionales (INEC, 2010).

La población que trabaja en el siembra y cosecha de cacao en Montalvo venden sus productos en el mercado de Babahoyo y a intermediarios, especialmente en el caso del cacao. La falta de procesadoras agroindustriales

de cacao en la zona hace que esta sea la forma predominante de comercialización del producto.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cantón Montalvo se destaca por su alto potencial productivo del cacao. Sin embargo, la falta de empresas que transformen la semilla de cacao a pasta como producto semielaborado, ha provocado que no exista un desarrollo económico local, por cuanto no se introduce a líneas de competencias de desarrollo agroindustriales a nivel nacional y provincial. El precio de la pepa de cacao oscila en \$1.83 por kilogramo a recolectores intermediarios que les pagan al contado; y, cuando el cacao está en baba, el precio baja a \$0,71 por kilogramo.

Los recolectores intermediarios trabajan para empresas procesadoras o exportadoras de cacao, como por ejemplo la empresa BabahoyoExport S.A.; esta forma de comercialización que usan los productores se da cuando hay poca oferta. Por lo tanto, una explicación lógica conlleva a que los productores tienen escasas capacidades en el proceso de comercialización, por lo que necesitan organizarse, ya sea para acceder a: créditos, capacitación, asistencia técnica. Otra limitación que se observó en la visita de campo fue el traslado del producto desde las huertas y/o finca hasta los centros de compras de productores, debido a la falta de movilización propia y optan por alquilar transporte.

Por esta razón se considera la prefactibilidad de instalar un centro de acopio con una fábrica que transforme la materia prima, como una alternativa para solucionar el problema, esperando que así se fortalezca la dinamización de producción y comercialización del cacao dentro el mercado local.

5. OBJETIVO GENERAL

Prefactibilidad para la creación de un centro de acopio de granos de cacao, mediante la transformación de la materia prima a pasta de cacao, en el cantón Montalvo provincia de Los Ríos en un período de 8 años, para los mercados de Guayaquil, Quito y Cuenca.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Adquirir 4.444 kilogramos mensuales de grano de cacao, para el Centro de Acopio, transformarlo la materia prima en pasta de cacao de acuerdo con normas de calidad establecidas en el mercado, para el cantón Montalvo durante el primer trimestre del año 2030.
- Procesar y vender 3.333 kilogramos de pasta de cacao al mercado de Guayaquil, Quito y Cuenca, a precios competitivos durante el primer trimestre del año 2030.
- Lograr la presencia del 2% en el mercado nacional, en especial en Quito, Guayaquil y Cuenca durante el año 2030.
- Diseñar un proceso óptimo para la transformación de la materia prima, en el centro de acopio, reduciendo los costos y gastos durante la producción.
- Lograr la captación del 40% de los productores de cacao del cantón Montalvo durante el primer trimestre del año 2030.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1. Entorno macroeconómico y político

Tabla 1

Análisis macroeconómico y político en la metodología PESTEL

Políticos	Económicos	Socioculturales
	Recesión Económica	
	Tasa de Empleo	
Incentivos a Emprendimientos	Inflación	Nuevos negocios / emprendimiento
Estabilidad Política.	Impuesto sobre el sector	Estilo de vida
Planificación (Plan toda una vida).	Ausencia de suministros	Identidad social productor
Restricciones comerciales	Poder adquisitivo	Imagen corporativa
Normativas laborales	Expansión del mercado	hábitos de consumo

Tecnológico	Ecológico	Legales
Desarrollo en investigación en producción		Propiedad Intelectual
Cambios tecnológicos	Medio ambiente	Regulaciones ante la Ley
Avance tecnológico		Reglas Sanitarias
Infraestructura física		Seguridad laboral

Fuente: Estudio de mercado

El cacao es uno de los principales productos agrícolas de exportación en Ecuador y un sector importante en la economía del país. En este análisis PESTEL, se examinarán los factores que afectan el sector cacaotero en Ecuador.

- **Político:** El MAGAP ha estado impulsando proyectos de reactivación relacionados con el cacao, lo que podría mejorar la oferta exportable y aumentar el interés de los compradores internacionales. Sin embargo, la estabilidad política y social del país se ve afectada por distintas causas en el plano internacional, como la guerra, la inestabilidad de las políticas internacionales, el aumento de las tasas de interés y el precio de los alimentos.
- **Económico:** El sector cacaotero es parte fundamental en la economía de Ecuador y actualmente es el sexto producto más exportado dentro de las exportaciones no petroleras. El crecimiento del PIB en el primer trimestre de 2022 refleja un crecimiento de productividades económicas en Ecuador, impulsado por el gasto de consumo final de los hogares y del gobierno. Sin embargo, la inflación anual de precios en noviembre de 2022 alcanzó el 3,64%, lo que podría afectar el costo de la canasta básica.
- **Social:** El sector cacaotero ha contribuido a la economía familiar y ha generado empleo en pequeñas y microempresas. Sin embargo, es necesario asegurar que la industria del cacao se desarrolla de manera sostenible y que se aborda adecuadamente cualquier impacto social negativo.

- **Tecnológico:** El aspecto tecnológico es importante en la producción de cacao, ya que se han desarrollado tecnologías para el manejo integrado de enfermedades que pueden hacer más eficiente la producción de la fruta. Además, el uso de tecnología puede tener un impacto positivo en la calidad del producto final y en la eficiencia del proceso de producción.
- **Ecológico:** El sector cacaotero en Ecuador ha contribuido significativamente con el medio ambiente, ya que la siembra del cacao se realiza en asociación con otros cultivos y en un ambiente equilibrado. El proyecto propuesto de reactivación del cultivo de cacao tiene como objetivo establecer nuevos cultivos, lo que puede resultar en una mejora significativa del medio ambiente.
- **Legal:** El SENADI se encarga de todos los temas relacionados con la propiedad intelectual. Esto incluye la protección de marcas, patentes, diseños industriales, derechos de autor, entre otros. SENADI garantiza que los titulares de los derechos de propiedad intelectual puedan ejercer sus derechos de manera efectiva y también protege a los consumidores de la violación de estos derechos.

7.2. Análisis del sector

7.2.1. Exportaciones de pasta de cacao

El Ecuador en el año 2021, exportó una cantidad de \$70.9 millones del producto semielaborado pasta de cacao, teniendo un ranking 12 de exportación pasta de cacao en el mundo. Dentro de los productos que exporta Ecuador se consideró el producto número 30 mas exportado.

Los principales destinos para exportaciones de pasta de cacao de Ecuador en el 2020 fueron 5 países, registrando las siguientes sumas: Estados Unidos con 36,6 millones de dólares, Argentina con 6,93 millones de dólares, Japón con 6,22 millones de dólares, Chile con 5,78 millones de dólares y Canadá con 5,16 millones de dólares. Los mercados que Ecuador tiene con un volumen alto de crecimiento, en el 2019 y 2020 fueron tres, registrando los siguientes montos:

Estados Unidos con 18,10 millones de dólares, Canadá con 3,62 millones de dólares y Argentina con 3,15 millones de dólares

7.2.2. Importaciones de pasta de cacao

El mercado ecuatoriano durante el año 2021 generó una importación de \$35.7k en semielaborado de pasta de cacao, considerando el importador número 106 de pasta de cacao mundialmente. Ecuador realizó importaciones de Pasta de cacao principalmente de: Nueva Zelanda y Colombia.

7.2.3. Balance del comercio de la pasta de cacao

En resumen, OEC sostiene, que a diciembre de 2021 la pasta de cacao en Ecuador contabilizó exportaciones hasta 5,45 millones de dólares y las importaciones representaron hasta 5,52 mil dólares, resultando en un positivo balance comercial de 5,45 millones de dólares. Además, se puede apreciar que entre diciembre 2020 y diciembre 2021 las exportaciones de Pasta de cacao desde Ecuador tuvieron un decrecimiento 1,06 millones de dólares (-16,3%) desde 6,52 millones de dólares a 5,45 millones de dólares, mientras que las importaciones tuvieron un incremento de 1,1 miles dólares (24,9%) desde 4,42 miles dólares a 5,52 miles dólares.

7.2.4. Producción de cacao en Ecuador

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la producción de cacao ha experimentado un importante crecimiento, debido al mejor manejo de las plantaciones, controles fitosanitarios (combate de plagas) y a que las plantas han alcanzado su madurez vegetativa. La producción del cacao se centra especialmente en cuatro provincias de la costa: Guayas, Los Ríos, Manabí y Esmeraldas. El MAG informa que al año 2019, la superficie cosechada en el país fue de 525.435 hectáreas, centrándose especialmente en cuatro provincias de la costa: Guayas (22.1%), Los Ríos (22.2%), Manabí (21%) y Esmeraldas (10.4%). En el resto de las provincias se encuentra el 24.3% de la superficie cosechada.

Tabla 2*Superficie cosechada (ha) y participación porcentual: 2019*

Guayas	Los Ríos	Manabí	Esmeraldas	Resto de Provincias	Total
115.933	116.898	110.446	54.597	127.561	525.435
22,1%	22,2%	21,0%	10,4%	24,3%	100%

Fuente: (MAGAP, 2012)

La producción de cacao en Ecuador, al año 2019 fue de 283,7 mil toneladas, correspondiendo a Guayas el 31%, Los Ríos 24%, Manabí 14%, Esmeraldas 8% y al resto de provincias el 23%. La provincia de Los Ríos ocupa el segundo lugar nacional tanto en producción como en rendimiento por hectárea (0,57 tm/ha), sin embargo, de acuerdo la CFN (2021) evidencia un crecimiento constante, en extensión y producción, entre el 2016 al 2019 en un 26,9%. Mejoramiento que se seguirá observando por las políticas agrícolas que el MAG está llevando a cabo en el país (MAGAP, 2020)

Tabla 3*Producción de cacao por provincia, rendimiento y participación porcentual*

Año	Provincias	Superficie Cosechada (ha)	Producción (Tm.)	Rendimiento (Tm/ha)	Producción
2019	Guayas	115,93	88.879	0,77	31%
	Los Ríos	116,90	66.969	0,57	24%
	Manabí	110,45	39.884	0,36	14%
	Esmeralda	54,60	23.082	0,42	8%
	Resto de Provincias	127,56	64.865	0,51	23%
	Total	525,43	283.679	0,54	100%

Fuente: (MAGAP, 2021)

7.2.5. Tamaño de la industria

Según el Servicio de Rentas Internas (Formulario 104), la Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios de la CFN ha reportado un incremento del 12% en las ventas y exportaciones del sector durante 2020 considerando años anteriores Este incremento se evidencia tanto en la venta de cacao como en la elaboración de productos a base de cacao.

Tabla 4
Venta y Exportaciones de Cacao

Años	Cultivo de cacao	Elaboración de cacao, chocolate
2017	201.14	42.69
2018	221.49	78.31
2019	226.12	90.02
2020	252.28	100.83

Fuente: (CFN, 2021)

7.2.6. Análisis del PIB, en la industria Cacaotera

Según el Banco Central del Ecuador, el Ecuador experimentó una disminución en su economía interanual del 8,9% en 2020 en comparación con 2019, seguida de una recuperación proyectada del 3,1% en 2021. Esto se debe al dinámico crecimiento de varios sectores de la economía, incluida la industria del cacao. La disminución del PIB en 2020 se debió en gran medida al COVID-19, así como a la reducción de los precios del petróleo crudo debido a la disminución de la demanda internacional y a la recesión económica de países como Estados Unidos, China y la Unión Europea. Sin embargo, se ha observado una recuperación gradual de los principales socios comerciales del país en 2021.

La industria del cacao ha desempeñado un papel significativo en la economía ecuatoriana, ya que es el sector más dinámico del país, posicionando a Ecuador como el cuarto productor mundial de cacao. De 2019 a 2022, las exportaciones de cacao y productos de cacao aumentaron, generando ingresos significativos para el país. En 2021, la industria exportó 361 toneladas métricas, generando \$940.3 millones en ingresos a precios FOB, con estimaciones de alcanzar \$1 mil millones para diciembre de 2022. La contribución del sector cacaotero al PIB nacional fue del 1,97% en 2021, con estimaciones que indican un ligero aumento al 1,98% en 2022. Además, el cultivo de cacao es socialmente significativo, ya que está presente en la mayoría de las tierras de cultivo del país y es una fuente vital de ingresos económicos para los agricultores.

7.3. Análisis de la competencia

7.3.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la gran oferta de empresas, microempresas y asociaciones que producen y exportan cacao y sus derivados, con o sin apoyo gubernamental. Esto reduce el margen de beneficio de la empresa productora de pasta de cacao fino de aroma, ya que los clientes pueden elegir entre varias opciones según sus criterios de calidad, precio y servicio. Para aumentar el poder de negociación frente a los clientes, la empresa podría buscar una fuente directa de venta en el mercado internacional, evitando intermediarios como los brókeres.

7.3.2. Rivalidad entre las empresas

La rivalidad entre las empresas que fabrican pasta de cacao es intensa, lo que se traduce en un menor crecimiento del sector, mayores costos y almacenamiento, saturación del mercado y diversificación de productos por parte de los competidores. Para hacer frente a esta rivalidad, la empresa debería enfocarse en diferenciar su producto por su calidad superior, su origen ecuatoriano y su certificación orgánica.

7.3.3. Amenazas de nuevos entrantes

El mercado nacional presenta muchas barreras para nuevos entrantes, principalmente por el bajo precio del producto nacional e importado y por las exigencias sanitarias y ambientales para su producción y comercialización. Por estas razones, la empresa busca expandirse al mercado extranjero donde el cacao ecuatoriano tiene mayor reconocimiento y valoración como “pepa de oro”. Sin embargo, también debe tener en cuenta las posibles amenazas que puedan surgir en este mercado como nuevos competidores con ventajas competitivas o cambios en las preferencias o hábitos de consumo.

7.3.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que determinan el precio, la calidad y la disponibilidad del cacao, que es el principal insumo para la transformación de la semilla de cacao orgánica. La empresa depende de los proveedores para obtener un cacao de excelente calidad y con certificación orgánica, que le permita diferenciarse en el mercado internacional. Para reducir el poder de negociación de los proveedores, la empresa podría establecer relaciones a largo plazo con ellos, ofrecerles incentivos o apoyo técnico o buscar otras fuentes alternativas de abastecimiento.

7.3.5. Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es moderada, ya que existen otras opciones en el mercado que pueden reemplazar al cacao o a la pasta de cacao en algunas aplicaciones industriales o alimenticias, como por ejemplo NeoCao, un producto desarrollado por Saporiti S.A., que usa colorantes para imitar los distintos perfiles del cacao natural o alcalino y que puede reemplazar hasta un 100% del cacao en algunas formulaciones. Sin embargo, estos productos no pueden igualar el sabor, el aroma y las propiedades nutricionales del cacao ecuatoriano fino de aroma orgánico, por lo que la empresa debe enfatizar estos atributos en su estrategia comercial y comunicacional.

7.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

7.4.1. Zonas productoras de cacao en Los Ríos

En el periodo 2017 - 2021 la producción de cacao en la provincia de Los Ríos se mantuvo de forma creciente, pasando de 52.648 toneladas en el 2017 a 57.204 toneladas en el 2021. En lo relacionado a la superficie plantada, la mayor fue 117.930 en el 2021, en tanto que en el 2017 fue de 105.503 hectáreas, es decir una hubo un crecimiento de 12.427 ha como producto de control de enfermedades vegetales y capacitación a productores (MAG - CGINA, 2021).

Tabla 5
Superficie, Producción y Rendimiento de Cacao Almendra Seca

Años	Provincia	Superficie cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento CCN51	Rendimiento Nacional Fino de Aroma	Rendimiento Nacional
				(t/ha)	(t/ha)	(t/ha)
2021	Los Ríos	117.930	57.204	0,55	0,25	0,49
2020	Los Ríos	124.457	121.117	NI	0,97	NI
2019	Los Ríos	116.898	77.406	0,74	0,36	0,66
2018	Los Ríos	116.427	77.660	0,74	0,35	0,67
2017	Los Ríos	105.503	52.648	0,63	0,32	0,5

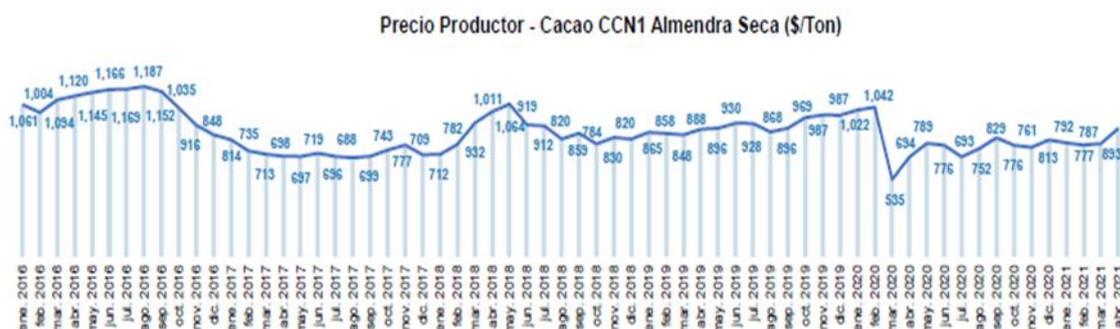
Fuente: (MAG - CGINA, 2021)

7.4.2. Análisis de precios a los productores

De acuerdo con la investigación realizada, el precio al productor del cacao CCN51, almendra seca, que es la materia prima que se comprará para el proyecto del Centro de acopio PASTARIOCACAO, es fluctuante y depende del comportamiento del mercado internacional.

A nivel nacional, de acuerdo con la Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios de la CFN, con información tomada del MAG-SINAGAP, entre los años 2016 y 2021, los precios al productor fluctuaron entre 848 y 1.061 en el año 2016 a 792 y 893 en el año 2021 dólares dados por toneladas.

Figura 1
Precio Productores - Cacao



Fuente: (CFN, 2021)

Tabla 6*Cuadro de operacionalización del centro de acopio*

Objetivos específicos	Variables	Subvariables	Indicadores	Instrumento
Adquirir 33333 mil kilogramos mensuales de grano de cacao, para el Centro de Acopio, transformarlo la materia prima en pasta de cacao de acuerdo con normas de calidad establecidas en el mercado, para el cantón Montalvo durante el primer trimestre del año 2030.	Rentabilidad	Adquisición de insumo	Compra de Cacao por mes en kilogramos	Plan de compras
Procesar y vender 40000 kilogramos de pasta de cacao al mercado de Guayaquil, Quito y Cuenca, a precios competitivos durante el primer trimestre del año 2030.	Canales de distribución	Producción de pasta de cacao	Procesamiento de cacao / trimestre en kilogramos	Plan de producción
		Ventas por kilogramo	Venta de Cacao / trimestre en kilogramos	Informes de ventas por ciudad / trimestre
Lograr la presencia del 2% en el mercado nacional, en especial en Quito, Guayaquil y Cuenca durante el año 2030.	Participación del mercado	Ventas por unidades	- # de unidades vendidas al año - % de participación de mercado	Informe por ventas Encuestas
		Beachmarketing	- # de unidades vendidas al año - %de participación de mercado	Informe por ventas Encuestas

Diseñar un proceso óptimo para la transformación de la materia prima, en el centro de acopio, reduciendo los costos y gastos durante la producción.	Rentabilidad	Costo de fabricación	- # de unidades fabricadas - % de costo de fabricación	Estado de resultado
Lograr la captación del 40 % de los productores de cacao del cantón Montalvo durante el primer trimestre del año 2030.	Participación del mercado	Ventas por unidades	- # de Kg comprado al año	Informe por ventas
			- % de participación de mercado	Encuestas
		Beachmarketing	- # de unidades compradas al año	Informe por ventas
			- % de participación de mercado	Encuestas

Fuente: Estudio de mercado

7.4.3. Análisis de la demanda de productos semielaborados de cacao

Se considera que las empresas que elaboran chocolate en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) son los potenciales compradores de la pasta de cacao que produce el centro de acopio PASTARIOCACAO. Se trata de empresas productoras y exportadoras de chocolates con certificaciones del Ministerio de Comercio Exterior.

La competencia internacional ha llevado a que estas empresas demanden cada vez más productos con calidad, como los que ofrece PASTARIOCACAO. La demanda nacional e internacional de estos productos está en constante crecimiento, por lo que no se espera que haya una limitación en la demanda que ofrece el mercado. Se presenta la siguiente tabla de empresas demandantes del proyecto.

7.4.4. Potenciales clientes

Tabla 7

Matriz de empresa potenciales clientes que elaboran chocolate.

N°	Ruc	Nombre De La Empresa	Representante Legal	Página Web
1	1291743923001	La Nueva Casa Del Cacao S.A. Casacao	 Macias Zambrano Maria Guadalupe	Casacao
3	1291781795001	Boncao S.A	 Arteaga Zambrano Denisis Gabriela	Boncao Exportadora De Cacao (Exportboncao.Com)
4	991280855001	Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A.	 Zambrano Gonzalez Julio Cesar	Cofina Cacao Ecuatoriano En Grano Y Derivados (Cofinacocoa.Com)

Fuente: estudio de mercado

7.4.5. Metodología y Materiales utilizados para la estimación de la producción y la gestión comercial del centro de acopio PASTARIOCACAO.

En este estudio de investigación realizado en el cantón Montalvo, se seleccionaron quince fincas ubicadas en los recintos con mayor producción de cacao, con el fin de observar el proceso de cosecha del cacao hasta obtenerlo como cacao fresco. Se llevó a cabo una encuesta entre los productores de estas fincas para obtener información sobre el proceso de beneficio, el área destinada al cultivo de cacao, los años de mayor productividad y el material genético sembrado. También se investigaron los métodos de despulpado y fermentación utilizados, el tiempo total necesario para obtener los granos de cacao y las características generales del proceso. Además, se recopiló información sobre los costos e ingresos generados por la producción de cacao. Finalmente, se analizó el flujo de comercialización que realiza cada uno de los productores de las quince fincas y su área de influencia, así como los aspectos de infraestructura, financiamiento y políticas de venta del cacao.

La prefactibilidad del proyecto centro de acopio, denominado PASTARIOCACAO, que busca reactivación económica de la producción y comercialización del cacao en el sector. La selección de las fincas se realizó de forma aleatoria, pero se eligieron aquellas que cumplían con el requisito de tener un cultivo de cacao en etapa productiva.

Al estimar el tamaño de la muestra se consideró cuántos productores cacaoteros de la zona. Como en este caso, la población objetivo está compuesta por los productores que abastecerán de cacao al centro de acopio PASTARIOCACAO, se realizó muestra estratificada, considerando el tamaño de la población finita de tamaño N , un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra (n)} = \frac{\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2 N}\right)}$$

n = Tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)

z = puntuación z

Tabla 8

Tabla de nivel de confianza

Nivel de confianza	Puntuación
90%	1,65
95%	1,96

Fuente: estudio de mercado

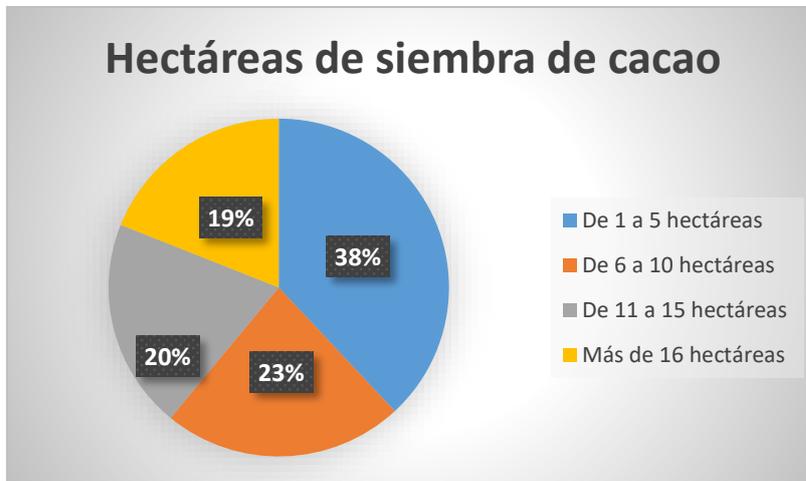
Procesada la información obtenida en el campo, se obtuvieron diferentes indicadores estadísticos, que permitieron realizar el análisis y las inferencias respectivas.

$$\text{Tamaño de la muestra (178)} = \frac{\frac{0.95\%^2 * p(1 - p)}{0.05^2}}{1 + \left(\frac{0.95^2 * p(1 - p)}{0.05^2 1557}\right)}$$

Según los resultados de la encuesta aplicada a 178 productores que abastecerán de cacao al centro de acopio PASTARIOCACAO, el 38% de los cacaotero tienen sembríos de 1 y 5 hectáreas de cacao, mientras que el 23% tienen entre 6 y 10 hectáreas. El 20% de los productores tienen entre 11 y 15 hectáreas y el 19% restante tienen más de 16 hectáreas.

Figura 2

Hectáreas de producción agrícola, encuesta realizada para el estudio de mercados a los productores de Montalvo

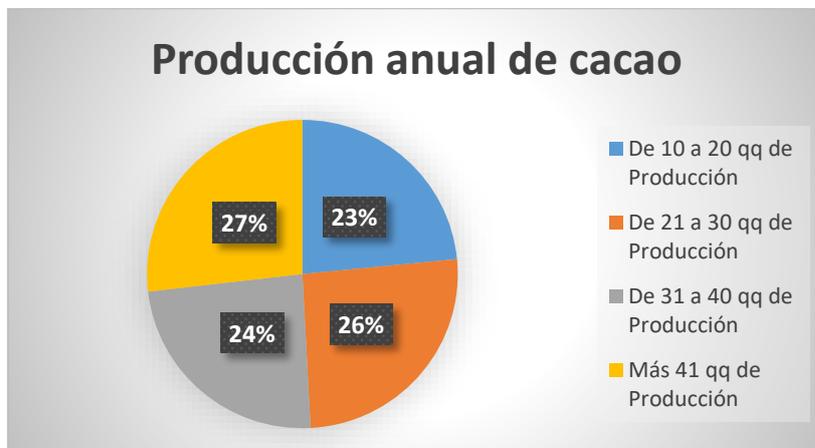


Fuente: Estudio de mercado

Se observa que el cacao es producido en diferentes cantidades por los productores. En particular, el 23% de los productores encuestados reportó una producción de entre 10 y 20 quintales, mientras que el 26% tuvo una producción de entre 21 y 30 quintales. Por otro lado, el 24% de los productores tuvo una producción de entre 31 y 40 quintales, mientras que el 27% restante reportó una producción mayor a 41 quintales.

Figura 3

Producción anual de la almendra de cacao de los productores



Fuente: Estudio de mercado

En cuanto a la preferencia de venta de almendra de cacao, el 53% de los productores venden cacao seco, mientras que el 47% restante lo venden fresco.

Figura 4

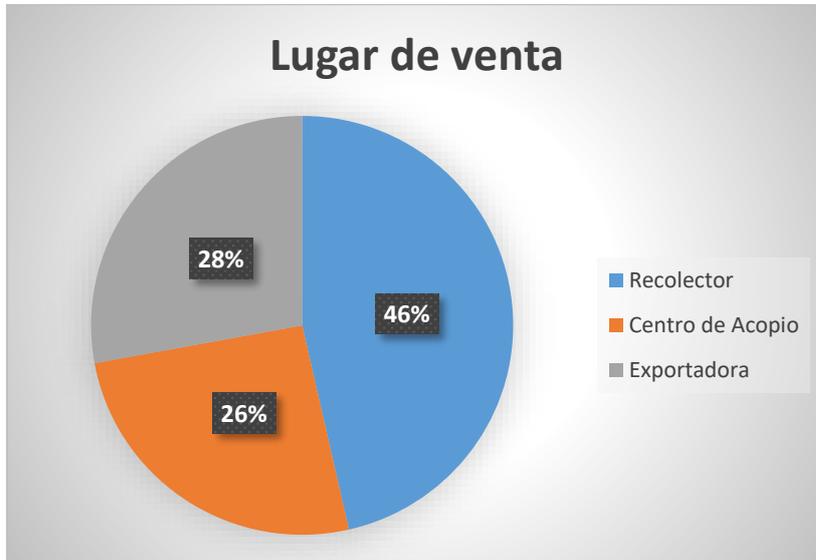
Preferencia de venta de almendra de cacao



Fuente: Estudio de mercado

Se observa que el 46% de los productores de cacao prefieren vender su producto a recolectores, el 26% prefiere venderlo en centros de acopio y el 28% restante lo vende directamente a empresas exportadoras.

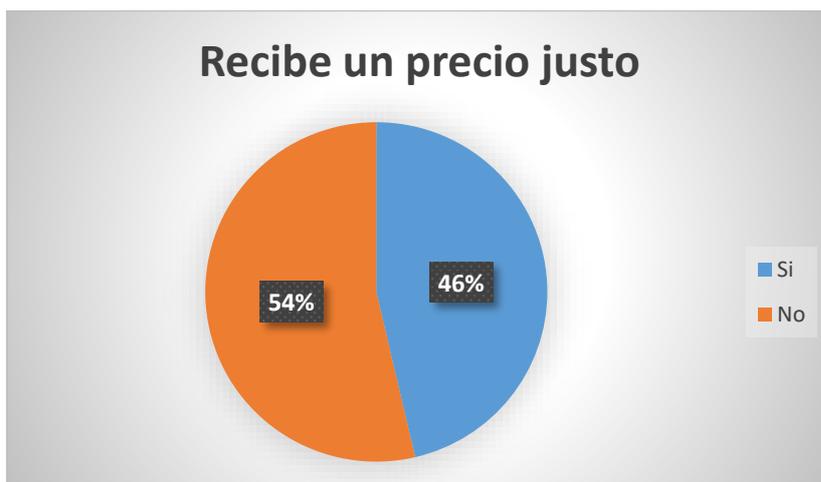
Figura 5
Lugar de preferencia de venta del producto



Fuente: Estudio de mercado

En cuanto a si los productores reciben un precio justo por su cacao, el 46% de los productores consideran que sí reciben un precio justo, mientras que el 54% restante consideran que no.

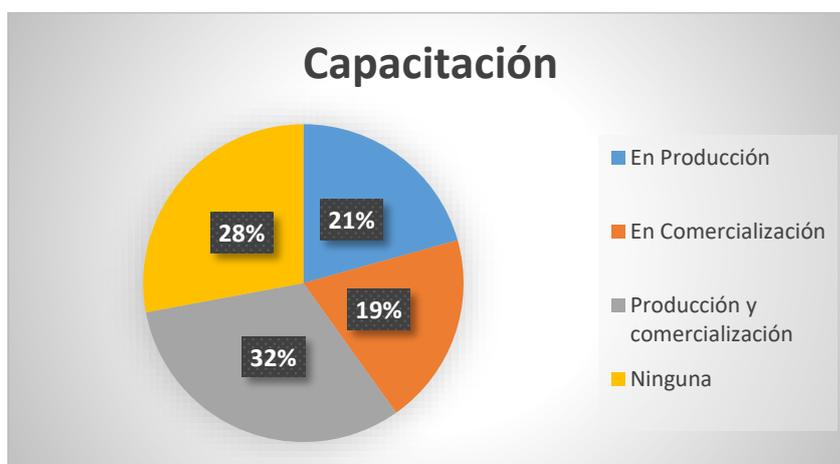
Figura 6
Recibe un precio justo en la venta



Fuente: Estudio de mercado

Según los resultados de la encuesta, respecto a la capacitación recibida por los productores, se puede observar que el 21% de ellos ha sido capacitado en producción, mientras que el 19% ha recibido capacitación en comercialización. Un 32% de los productores ha recibido capacitación en ambas áreas, tanto en producción como en comercialización, mientras que el 28% restante no ha recibido capacitación en ninguna de estas áreas.

Figura 7
Capacitaciones



Fuente: Estudio de mercado

La encuesta arrojó información relevante respecto a la disposición de los productores de cacao a vender su producto a un nuevo centro de acopio. Según los resultados obtenidos, el 59% de los productores encuestados estarían dispuestos a vender su producto a un nuevo centro de acopio, mientras que el 41% restante no estarían dispuestos a hacerlo. Esta información puede ser útil para la planificación de estrategias de comercialización y la identificación de oportunidades para el establecimiento de nuevos centros de acopio en la zona estudiada.

Figura 8

Prefiere vender a un nuevo centro de Acopio



Fuente: Estudio de mercado

Se realizó entrevista personalizada a 15 fincas con mayor representación en cuanto a la cantidad de hectáreas que tienen del producto agrícola de cacao, donde se aplicó preguntas que ayudará a determinar cuál es la situación actual de la producción en la zona. Se consultó lo siguiente:

Primero, ¿cuáles son los factores que toman en cuenta para determinar el precio del cacao? Como respuesta es que toma en cuenta la humedad, la fermentación, el secado y la calidad del grano al momento de la venta.

Segundo, al momento de vender el producto, ¿toman en consideración la norma NTE del Instituto Ecuatoriano de Normalización? el 98% de sus respuestas indican que no, porque no tienen conocimiento de las normas.

Tercero se consultó ¿a quién prefieren vender el producto? por lo que el 85% destinan su producto a los recolectores locales, por cuanto la distancia para vender a los exportadores es lejos, aunque el precio es mejor al momento de la venta.

Cuarto ¿los comerciantes que compran el producto tienen infraestructura para procesar el producto? Los recolectores no cuentan con la infraestructura, solo se

limitan a la compra y venta, y los exportadores solo cuentan con secadoras para el secado de la pepa del cacao.

Quinto los comerciantes para promocionar el precio de compra a los productores no tienen publicidad que puedan tener conocimiento inmediato. Solo lo hacen mediante letreros fuera de sus locales

En consecuencia, no hay quien procese el producto para hacer pasta de cacao, y ofrezca precios justo para los productores.

7.5. Análisis FODA: Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio planteado.

Tabla 9
Metodología FODA

	FAVORABLE	DESFAVORABLE
Origen interno de la empresa Centro de acopio PASTARIOCACAO	Fortalezas	Debilidades
	*Marca sólida	*Problemas financieros
	*Clientes leales	* Dificultad de producción a escala
	*Imagen corporativa muy valorada	
	Oportunidades	Amenazas
Origen externo	* El mercado de cacao está en auge	
	* Mayor demanda de productos de cacao	* Incertidumbre respecto al mercado
	* MAG con nuevos programas de cacao	* Presencia de nuevas empresas

Fuente: Estudio de mercado

Tabla 10
Matriz FODA

Fortaleza	Oportunidad	Debilidad	Amenaza
Variedad de productos y servicios	Producto de calidad en el mercado	El negocio se enfoca más en la pasta de cacao	Competencia agresiva

Precios bajos en productos	Amplio mercado para la venta de los productos	Falta de reconocimiento en el mercado por ser empresa nueva	Alto costo de la materia prima
Personal altamente calificado	Superar metas propuestas por gestión	Infraestructura limitada	Inflación
Productos de alta calidad	Alentar a grupos adicionales de clientes	Baja seguridad estructural	Impuestos sobre aranceles
Productos y servicios de última tecnología	Tecnología alternativa y de buena calidad	Débil red de distribución (falta de sucursales)	Delincuencia
Suficientes recursos económicos		Baja debilidad en la mercadotecnia	Productos defectuosos

FO (Maxi – Maxi)

- Ofrecer promociones y descuentos para atraer a nuevos clientes.
- Ampliar la gama de productos para satisfacer las necesidades de un mercado más amplio.
- Mejorar la presencia en línea para llegar a más clientes potenciales

DO (Mini – Maxi)

- Diferenciarse de la competencia mediante la oferta de productos exclusivos o servicios adicionales.
- Establecer alianzas con otras empresas para expandir la presencia en el mercado.
- Mejorar la eficiencia en la cadena de suministro para reducir costos y ofrecer precios más competitivos.

FA (Maxi - Mini)

- Mejorar el servicio al cliente para fidelizar a los clientes existentes.
- Implementar programas de lealtad para incentivar a los clientes a realizar compras recurrentes.

- Utilizar técnicas de producción sostenibles para reducir el impacto ambiental y atraer a clientes conscientes del medio ambiente.

DA (Mini - Mini)

- Garantizar la calidad de los productos ofrecidos a través de la selección de proveedores confiables y la implementación de procesos de control de calidad.
- Fortalecer la seguridad de la empresa mediante la adopción de medidas preventivas y la contratación de servicios de seguridad especializados.
- Innovar en estrategias de publicidad y promoción para destacar en el mercado y captar la atención de los consumidores en un entorno altamente competitivo.

7.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Para el centro de acopio que produce pasta de cacao en el cantón Montalvo, provincia de Los Ríos, y enfocado a empresas procesadoras de pasta de cacao del cantón Quito, se puede plantear una estrategia de marketing que incluya los siguientes aspectos:

- Enfoque en la diferenciación de la pasta de cacao como producto de alta calidad, de origen ecuatoriano y con certificación orgánica. La empresa debe comunicar estos atributos a través de una estrategia de marketing clara y coherente en todos los canales de comunicación, incluyendo el sitio web, redes sociales, publicidad y relaciones públicas.
- Búsqueda de una fuente directa de venta en el mercado internacional, evitando intermediarios como los brókeres, con el fin de aumentar el poder de negociación frente a los clientes. Para ello, se puede establecer relaciones comerciales con empresas procesadoras de pasta de cacao de otros países interesadas en la calidad y origen del cacao ecuatoriano fino de aroma.
- Enfocarse en la reducción de costos para liderar el mercado en precios bajos en productos, y así aumentar la competitividad frente a otras empresas. Esto se puede lograr a través de la búsqueda de eficiencias en

la producción y logística, reducción de los costos de los insumos y una estrategia de negociación con los proveedores.

- Realizar alianzas estratégicas con empresas o asociaciones del sector para el intercambio de conocimientos y experiencias que permitan fortalecer la cadena productiva del cacao y mejorar la calidad del producto final.
- Creación de una imagen corporativa sólida y consistente que refleje la calidad, la sostenibilidad y el compromiso social de la empresa. Esto puede incluir el desarrollo de una identidad visual atractiva y coherente, la participación en eventos y ferias del sector, y la colaboración con organizaciones y proyectos sociales.
- Desarrollo de nuevos productos y servicios relacionados con el cacao, como la venta de chocolate orgánico, la elaboración de bebidas y postres a base de cacao y la realización de visitas guiadas a la planta de producción para dar a conocer el proceso de elaboración de la pasta de cacao.

En resumen, la estrategia de marketing del centro de acopio de pasta de cacao en Montalvo debe enfocarse en la diferenciación del producto, la reducción de costos y la creación de una imagen corporativa sólida y coherente que refleje la calidad y el compromiso social de la empresa. Además, se deben explorar nuevas oportunidades de negocio y alianzas estratégicas para fortalecer la cadena productiva del cacao y mejorar la competitividad de la empresa en el mercado.

8. RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

8.1. Información legal

8.1.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución; Gastos de constitución; Normas o Política de distribución de utilidades. Capital social. Socios, participantes.

La empresa se llamará PASTARIOCACAO Cía. Ltda. y los costos de su constitución en Ecuador serán de \$409.00. Los socios han aportado un capital inicial de \$97000 para el inicio del proyecto y se destinarán los fondos necesarios

en cada etapa de desarrollo para asegurar la continuidad del centro de acopio. La presidenta de la empresa será Ginger Ramírez Fernández.

Tabla 11
Participación de Accionaria

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.
MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



PARTICIPACIÓN ACCIONARIA					
Accionistas	Capital Suscrito USD	Capital pagado	Capital por Pagar	Número de Acciones	Porcentaje
Ginger Katerine Ramírez Fernández	48.524	14.557	33.967	48.524	50%
Henry Richard Ramírez Monar	24.262	7.279	16.983	24.262	25%
Sandra Elizabeth Cedeño Andrade	24.262	7.279	16.983	24.262	25%
TOTAL	97.048	29.114	67.933	97.048	100%

Fuente: Estudio de mercado

8.1.2. Legislación vigente

La empresa 'PASTARIOCACAO' iniciará sus actividades cumpliendo con todas las regulaciones legales necesarias. Se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada y para ello deberá obtener la aprobación de su nombre y objetivos por parte de la Superintendencia de Compañías. Además, deberá redactar una escritura pública ante notario, inscribirse en el Registro Mercantil, obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC), un permiso de operación emitido por el municipio, una patente municipal y el certificado de cumplimiento de normas de seguridad emitido por el Cuerpo de Bomberos.

8.2. Estructura Organizacional

8.2.1. Identidad Corporativa

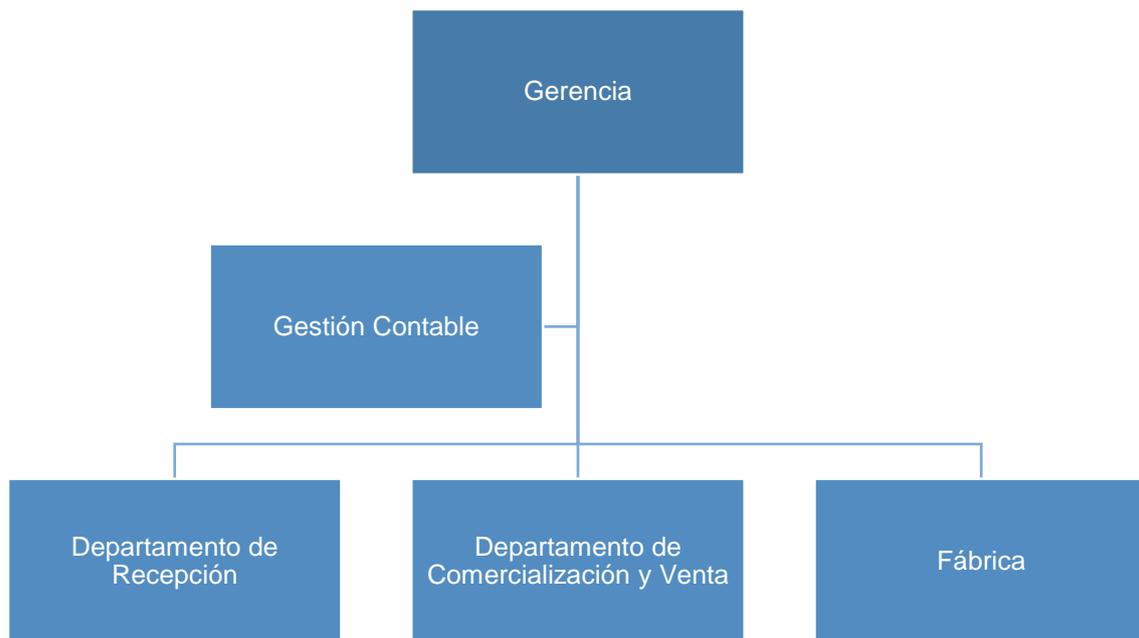
Los siguientes elementos gráficos y filosóficos conforman la identidad corporativa de la empresa, ya que representan la esencia de la organización, pues

así se mostrará ante sus posibles clientes y la competencia, por lo que es fundamental definirla con precisión.

8.2.2. Nombre de la Empresa propuesta

La estructura orgánica de la microempresa : PASTARIOCACAO se compone de acuerdo al siguiente organigrama:

Figura 9
Estructura Organizacional



Fuente: Estudio de mercado

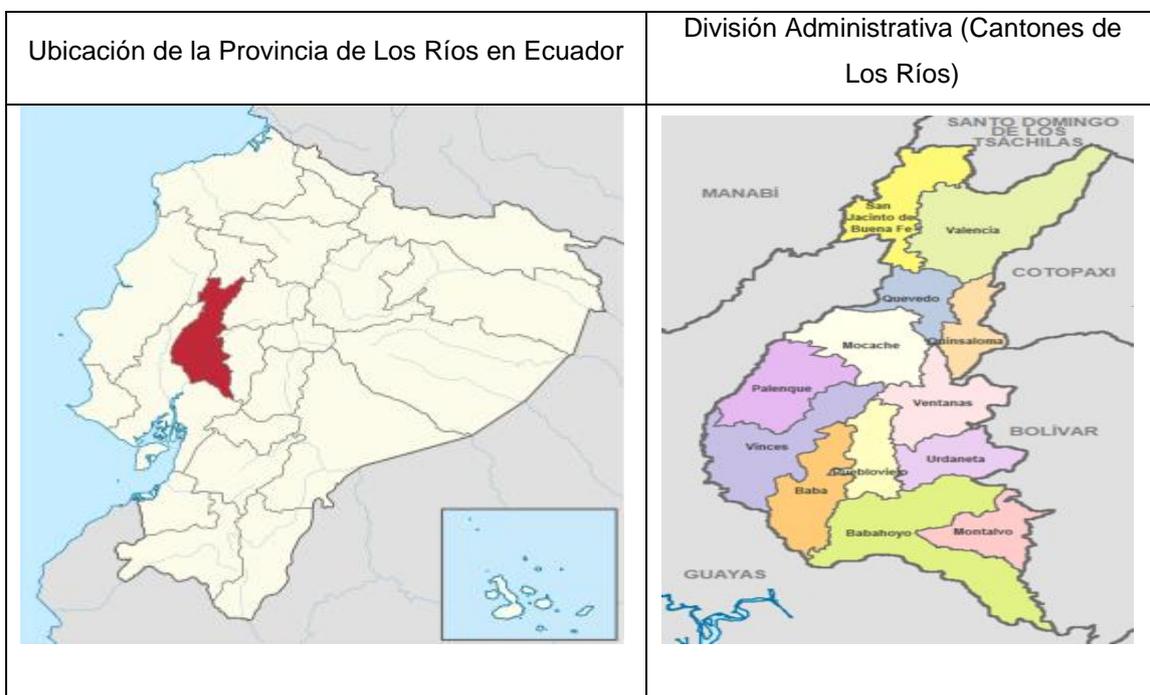
El Gerente General, que es un puesto de nivel estratégico, es responsable de representar a la empresa en actividades legales y de negociación y de coordinar sus actividades con los diferentes departamentos. El Jefe de comercialización y Ventas, de nivel funcional, supervisan los procesos de ventas y comercialización y elabora un plan operativo para el área de ventas. El Asistente de Ventas también de nivel funcional, es responsable de gestionar las actividades del departamento de ventas y de crear un portafolio de proveedores y clientes potenciales. El Contador General, de nivel operativo, se encarga del proceso contable y elabora el plan operativo del área de comercialización y ventas. Los Operadores, de nivel

operativo, son responsables de recibir, clasificar, almacenar, procesar, empaquetar y embarcar el producto. Finalmente, el puesto de Seguridad, también de nivel operativo, se encarga de resguardar todo el centro de acopio. En resumen, cada puesto tiene diferentes funciones y responsabilidades, pero todas son necesarias para el buen funcionamiento de la microempresa.

8.2.3. Ubicación.

En la región de los productores de cacao CCN51 en los recintos del cantón Montalvo, de la provincia de Los Ríos, se destacan como los principales proveedores de la materia prima para el Centro de Acopio PASTARIOCACAO. Dicho centro de acopio estará ubicado en el km 6.5 de la vía Montalvo Babahoyo Recinto La Pradera, en el cantón Montalvo, uno de los 13 cantones de la provincia de Los Ríos. Esta provincia se encuentra en la región litoral o costa del país y cuenta con una población estimada en 384.837 habitantes según la proyección demográfica del INEC al año 2022.

Figura 10
Proyección Demográfica



Fuente: (GAD MONTALVO, 2022)

Montalvo tiene un territorio de 362 km² y una población de 24.164 habitantes, 53% urbana y 47% rural. La población urbana está dedicada al comercio en tanto que la rural a las actividades agropecuarias.

8.2.4. Localización de la planta

La microempresa PASTARIOCACAO ha seleccionado cuidadosamente la ubicación de su planta industrial para maximizar su rentabilidad y minimizar riesgo por costos de comercialización de sus productos. La elección de la ubicación de la planta fue parte de su proceso de formulación estratégica y se basó en aspectos económicos, de diseño y eficacia de producción.

Se consideraron varios elementos para seleccionar el sitio de la planta industrial, la ubicación de fincas productoras de materias primas, oportunidad de mano de obra, y la accesibilidad de infraestructura industrial, como caminos, energía eléctrica, agua y eliminación de desechos. Estos factores fueron fundamentales para garantizar una producción eficiente y efectiva.

En la búsqueda de la ubicación adecuada para una planta de procesamiento de cacao, se consideraron varios factores, incluyendo la disponibilidad de la materia prima, la proximidad al mercado de demanda y los requisitos de infraestructura industrial. La localidad de Montalvo fue seleccionada como la ubicación ideal debido a su cercanía a la principal fuente de materia prima, la pepa de cacao presecado, y a la proximidad a los principales mercados de demanda. Además, servicios básicos y vías de acceso, así como con terrenos disponibles y un mercado de mano de obra adecuado. La fábrica de procesamiento de la semilla de cacao no genera grandes impactos ambientales.

Se compararon las distancias entre los posibles lugares de ubicación y la principal fuente de materia prima, considerando el centro de acopio como referencia, y se seleccionó el lugar ubicado en el km 6.5 vía Montalvo Babahoyo. La cercanía a la materia prima reduce los costos de transporte y se estimaron los tiempos de recorrido para abastecer diferentes mercados. Se evaluó el impacto

de la ubicación de la planta en los costos de producción y en la logística de la empresa.

8.3. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.

La ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento especialmente a largo plazo del centro de acopio PASTARIOCACAO, tiene como soporte la estrategia genérica la obtención de la materia prima con altos estándares de calidad, con los mejores procesos para la obtención de pasta de cacao de alta calidad.

8.4. Estrategias de Mercadeo

8.4.1. Producto o servicio

Este producto parece ser chocolate en bloque, obtenido a partir del procesamiento mecánico de granos de cacao tostados, descascarillados, molidos y refinados. El producto final es empacado en bloques de 500 kg, que son monitoreados y evaluados rigurosamente para garantizar su calidad e inocuidad en toda la cadena productiva. Además, el producto es empacado en cajas de cartón con una envoltura especial interna para conservación en cuanto preservación del aroma. Peso neto del producto: 500 gramos.

- Empacado y etiquetado: Nombre del producto PASTARIOCACAO y especificación del registro sanitario

El producto semielaborado contiene:

- Nombre del Producto: PASTARIOCACAO
- Descripción de la caja: Producto con estándares de calidad, con rigurosos proceso de la semilla del cacao una vez seleccionado, tostado y descascarillado.
- Usos: Para procesos industriales
- Ingredientes: Granos de cacao orgánicos
- Presentación de envase: capacidad de 500 gramos.

- Identificación registro de FV: registro sanitario

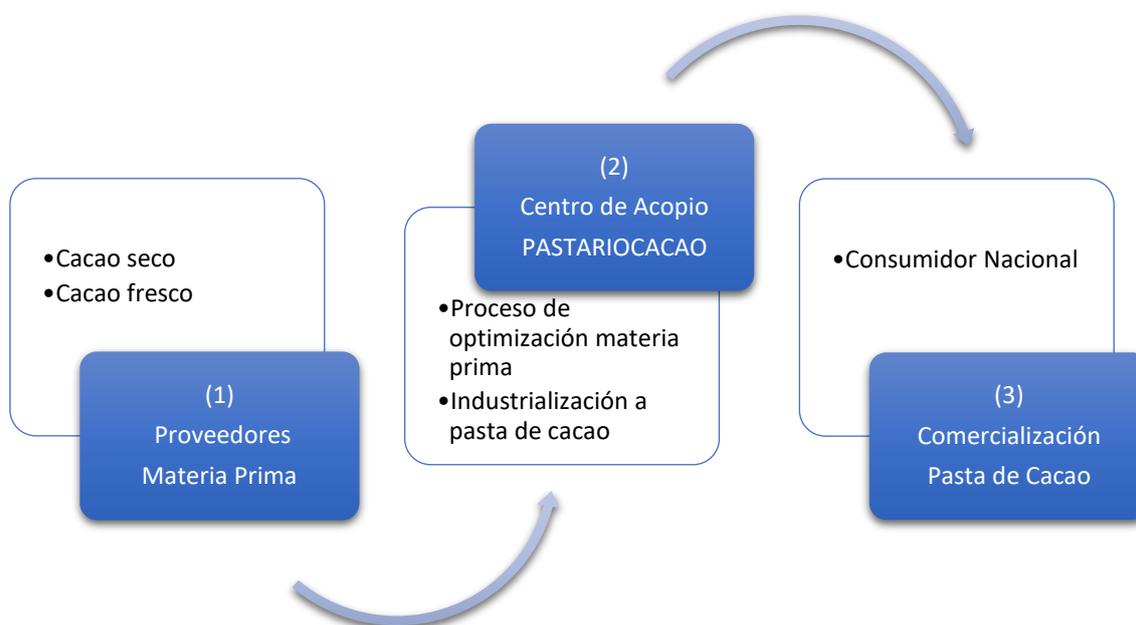
8.4.2. Estrategias de distribución

Se identificaron tres tipos o sistemas de comercialización, simplificados en igual número de canales de comercialización del centro de acopio, con particularidades de cada uno de ellos.

Su principal actividad, es la recepción, tratamiento, homogenización e industrialización de la almendra de cacao. Agregación de valor al cacao que la realizan hasta obtener en dos etapas los siguientes productos: la pasta de cacao en la primera etapa que comprenden la operación del Centro de Acopio; y, luego la operación de planta para transformar a pasta de cacao. Trabajando en procesos de control de calidad desde la cosecha hasta los productos terminados.

Figura 11

Canales de comercialización del centro de acopio



Fuente: Estudio de mercado

Personal operativo del centro de acopio, compra a los pequeños productores de acuerdo con las normas de calidad establecidas. Principalmente, el cacao que se compra proviene de productores orgánicos (Productores que utilizan el BIOL

como fertilizante). En los primeros, manteniéndose la trazabilidad hasta el código de lote del cacao en almendra seca por las exigencias de la certificación orgánica.

Compra el cacao no será únicamente a los pequeños productores del cantón Montalvo si no a productores de los recintos cercanos de este cantón. Todos ellos entregaran el cacao en baba, en sacos, para pesarlos. Luego del pesaje y control visual del producto, el productor recibe la nota de recepción, que contiene las características del producto y su sitio de origen, para que pase a contabilidad a recibir el pago respectivo.

Con la nota de recepción, calidad y cantidad de cacao, se realizará el pago en efectivo al productor concluyendo así el primer canal de comercialización.

En el canal de comercialización número 1 y 2, está el proceso de industrialización del cacao (procesamiento en el centro de acopio), en donde se genera el mayor valor agregado a la semilla de cacao, realizando las siguientes actividades:

- Proceso de fermentación del producto fresco que recibe el centro por proceso que durante 5 días, hasta obtener un cacao con el 12% de humedad.
- Proceso de secado al ambiente y en marquesinas, tiempo de 3 a 5 días, hasta obtener el 7% de humedad.
- Proceso de industrialización de la materia prima:
 - Seleccionadora - Clasificadora
 - Tostadora de cacao
 - Descascarillado de la semilla
 - Molienda de cacao con refinamiento
 - Prensado de pasta
 - Moldeado de la pasta de cacao (con el empaquetado).
- Ventas a los mercados nacionales

Se cuenta con una marca comercial para los productos transformados, la cual se denomina PASTARIOCACAO. El 100% de los productos son comercializados de forma directa a través de una red de distribuidores, compradores nacionales.

En los primeros años de operación se comercializará únicamente pasta de cacao. A partir del noveno año se comercializarán 9 productos elaborados y semielaborados del cacao nacional CCN 5 orgánico y el cacao fino de aroma.

Luego del proceso de industrialización de la semilla de cacao, el agente de ventas contratado por PASTARIOCACAO, realizará un cronograma estratégico de presentaciones a las empresas demandantes ofreciendo el producto pasta de cacao.

Su meta de venta mensual estará de acuerdo con lo programado por el centro de acopio.

PASTARIOCACAO prevé tener unos compradores principales, a los cuales se enviará 10000 kilogramos de pasta de cacao cada 3 meses (40.000 kg año); además de prever tener un punto de venta en el que se comercialice el producto.

El volumen comercializado (Kg/año) a partir del año 1 y 2 será de 40.000 y a partir del año 3 será de 50.000.

PASTARIOCACAO llevará una contabilidad general y una contabilidad de costos para determinar sus costos de producción y costos de venta.

8.4.3. Estrategias de precios

En resumen, al proyectar los precios de venta para la comercialización de la pasta de cacao de la microempresa PASTARIOCACAO Cía. Ltda., se consideraron varios parámetros. Se tuvieron en cuenta factores como la competencia, los precios del mercado, la rotación de los productos, la temporada y la oportunidad en el mercado, entre otros aspectos. Estos parámetros analizados en el mercado, se pudo establecer en las proyecciones financieras. Sin embargo, estos datos se complementarán en el capítulo 5 de evaluación del

proyecto, donde se realizarán los análisis de sensibilidad y se harán los ajustes necesarios.

Se debe destacar que el costo principal está relacionado con la materia prima que es el cacao, pero este costo está ligado al precio internacional, por lo tanto, es fluctuante a lo largo de año de operaciones porque depende de cómo está el mercado internacional. Los otros costos de operaciones y de administración, prácticamente son constante porque va a permanecer durante el año fiscal, y el único costo variable es de materia prima, con aquellos que se necesita para su procesamiento.

El análisis del precio del producto verdaderamente está en relación con la gestión que realice la empresa a su interior, sobre la calidad del producto y control de calidad, porque se parte de un costo establecido a nivel nacional del precio de materia prima.

Para el análisis del precio del producto se toma en consideración los seguros que se debe tener en la planta respecto a personal, maquinaria, materia prima y producto terminado; de igual manera los impuesto respectivo que establece el SRI y los costó de transporte para la adquisición de la materia prima o la entrega del producto semielaborado; dependiendo si la compra-venta se entrega en la bodega del centro de acopio o en la finca del productor o empresa que adquiere producto semielaborado del centro de acopio.

8.4.4. Estrategias de Promoción y Comunicación: Promoción dirigida a clientes y canales manejo de clientes.

Algunas posibles estrategias de promoción y comunicación para una empresa que produce pasta de cacao en el cantón Montalvo, son:

- Crear una marca distintiva y atractiva para la pasta de cacao, que resalte sus atributos de calidad, sabor y origen.
- Desarrollar una página web y redes sociales para difundir información sobre la empresa, el producto, los beneficios del cacao y las recetas que se pueden elaborar con la pasta de cacao.

- Participar en ferias, eventos y exposiciones relacionadas con el sector cacaoero, tanto a nivel nacional como internacional, para dar a conocer el producto y generar contactos con clientes potenciales.
- Establecer alianzas estratégicas con otras empresas con el mismo giro de negocio del cantón Quito, para crear una red de distribución y comercialización conjunta, aprovechando las economías de escala y el posicionamiento de mercado.
- Ofrecer descuentos, muestras gratis, concursos y sorteos para incentivar el consumo y la fidelización de los clientes.
- Realizar campañas publicitarias tanto en medios tradicionales como digitales, enfocadas en el segmento de mercado objetivo, que es el de las empresas que elaboran productos derivados del cacao, como chocolate, helados, pasteles, etc.
- Implementar un sistema de atención al cliente eficiente y personalizado, que resuelva las dudas, reclamos y sugerencias de los clientes, y que les brinde asesoría técnica y capacitación sobre el uso y manejo de la pasta de cacao.

8.5. Presupuesto

Considerando que los costos estratégicos son aquellos que surgen al ejecutar la planificación estratégica del centro de acopio PASTARIOCACAO, con el fin de permitir a la empresa sobrevivir, desarrollarse y crecer. Estos costos se incluirán dentro del presupuesto de la empresa.

La estrategia operativa, será entonces el conjunto de acciones planificadas a corto, mediano y largo plazo que se realizarán para conseguir los objetivos. La Estrategia operativa que será formulada tomando en cuenta la estrategia corporativa y estrategia del negocio.

8.6. Proyecciones de ventas

Se determinaron las cantidades a vender en función de producción y la demanda de los consumidores, se consideró la pasta de cacao que es el producto

estrella como preferencia del consumidor. El 55% de la producción se venderá semanalmente considerando que el 84% de la pasta de cacao elaborada con cacao no orgánico, mientras que el 16% de la pasta de cacao producida de la semilla de cacao orgánico.

Se determina en el estado financiero la proyección de venta en relación al precio y la vida del proyecto. Se considera vender 40.000 kilogramos por año en los primeros dos años y 50.000 kilogramos a partir del tercer año hasta el octavo año. Ventas que refleja un ingreso de \$276.741 para el año uno, el año dos con \$280.892. Se considera un crecimiento en los ingresos de 1,5%.

En la estimación de ingresos se consideró un precio de \$6,82 por kilogramo de pasta de cacao con el crecimiento de 1,60%. El incremento de las se consideró la inflación respecto a precios de estos productos.

8.7 Gestión Táctica de Operaciones.

El plan debe enfocarse en tres áreas principales: la gestión táctica de operaciones, el proceso de transformación de cacao y la planificación de capacidad de la instalación. Con respecto a la gestión táctica de operaciones es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Implementar un sistema de gestión de calidad que permita la mejora continua de los procesos y productos de la empresa.
- Establecer indicadores de desempeño clave (KPIs) para medir el éxito de las operaciones y asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo.
- Realizar reuniones periódicas de seguimiento con los empleados para evaluar el desempeño y brindar retroalimentación constructiva.
- Desarrollar un plan de contingencia para situaciones imprevistas que puedan afectar la producción y operaciones de la empresa.

En cuanto al proceso de transformación de cacao, se deben establecer lo siguiente:

- Realizar pruebas periódicas de calidad de la pasta de cacao y utilizar la información obtenida para realizar ajustes necesarios en los procesos de producción.
- Establecer medidas de seguridad para garantizar que los empleados trabajen en un ambiente seguro y libre de riesgos laborales.
- Establecer protocolos de limpieza y depuración para prevenir la contaminación del producto terminado.

En términos de planificación de capacidad de la instalación, se debe considerar lo siguiente:

- Establecer un plan de mantenimiento preventivo para reducir los tiempos de inactividad y maximizar la disponibilidad de la maquinaria.
- Establecer acuerdos con proveedores de materias primas y distribuidores para asegurar la continuidad de la cadena de suministro y reducir el riesgo de interrupciones en la producción.

8.8 Descripción del proceso: Diseño, puesta en marcha y producción. Macroproceso y Cadena de valor

8.8.1 Proceso de transformación del cacao

La cosecha se realiza cuando la mazorca de cacao alcanza la madurez completa, esto depende del tipo de cacao, se evidencia por el color que representa sea verde, amarillo, rojo a un o anaranjado intenso.

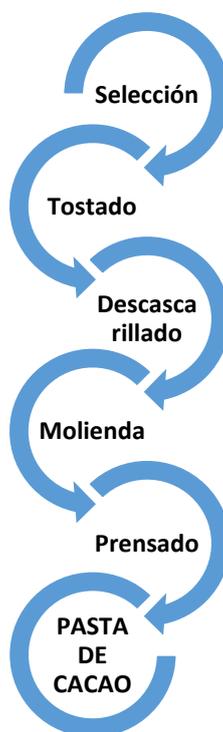
Los frutos se cosechan manualmente sean de plantaciones altas o bajas que utilizan herramientas como machetes o el uso de horquillas filudas.

Los niveles de productividad del cacao dependen de la variedad, las condiciones climáticas, y el tipo de tierra considerando la cosecha de un árbol que produce 25 mazorcas de cacao que se considera un peso de 833 gramos. Una vez obtenida la cosechadas, en el mismo campo es extraída la pepa del cacao

colocadas en baldes o sacos de yute para su traslado a los ambientes de fermentación.

El flujograma del proceso a pasta de cacao se muestra en la figura 12

- **Selección:** se obtiene los granos de cacao evitando impurezas que son obtenidas durante el proceso de fermentación, secado, recolección como (piedras, trozos de madera, semillas de otras plantaciones etc.).
- **Tostado:** la pepa de cacao una vez seleccionado y pasado por los filtros de calidad es ingresado a altas temperaturas que oscilan desde los 95°C a 140°C, aproximadamente, dependiendo del tipo de cacao y el porcentaje de humedad del secado.
- **Descascarillado:** dentro el mecanismo para la obtención de la pulpa de cacao, es romper la cascara que cubre a la semilla, obteniendo el producto que se transforma en pasta o licor de cacao, este proceso se realiza a bajas temperatura con una radiación infrarroja
- **Molienda:** el proceso de la almendra de cacao es pasado por molino de trituration que con la fuerza de fricción se convierte en masa, pasta o licor de cacao para después pasar un molino refinador de la pasta.
- **Prensado:** la pasta obtenida una vez de la molienda pasa por un prensado donde separa la manteca de cacao se obtiene porcentaje deseados de pasta de cacao o licor de cacao.

Figura 12*Diagrama del flujo del proceso Pasta de cacao***Fuente:** Estudio de mercado

8.9 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

La capacidad de instalación de la planta se determina en función de las necesidades para la implementación del centro de acopio, considerando variables como el tamaño del terreno, la maquinaria requerida para el proceso, la disponibilidad de insumos, la demanda de productos y el plan estratégico comercial de la microempresa PASTARIOCACAO.

Tabla 12*Producción en kilogramos en medida del tiempo*

Producción de pasta de cacao por año 1 y 2	
Detalle	Unidades
Producción por hora de pasta de cacao	14
Producción por día de pasta de cacao (8 hora)	111
Producción por mes de pasta de cacao (30 días)	3333
Producción por año de pasta de cacao	40000
Producción de pasta de cacao por año 3 y 8	

Detalle	Unidades
Producción por hora de pasta de cacao	17
Producción por día de pasta de cacao (8 hora)	139
Producción por mes de pasta de cacao (30 días)	4167
Producción por año de pasta de cacao	50000

Fuente: Estudio de mercado

Además, la proyección de la demanda durante la línea de tiempo del proyecto es el factor clave que determina el tamaño de la planta, ya que está determinada en función del crecimiento del mercado y se espera que la microempresa maximice las operaciones aumentando las ventas.

8.9.1 Relación en el tamaño de planta y tecnología

Para la implementación del centro de acopio y la planta procesadora de cacao, se requieren diversas maquinarias y equipos. Algunos de los equipos necesarios pueden incluir:

- Tolvas y transportadores: son necesarios para transportar el cacao desde la recepción en el centro de acopio hasta la planta procesadora.
- Trituradoras: se utilizan para triturar el cacao y prepararlo para el siguiente paso en el proceso.
- Separadores magnéticos: se utilizan para separar los metales del cacao.
- Tostadoras: se utilizan para tostar el cacao y desarrollar su sabor.
- Molinos: se utilizan para moler el cacao tostado en pasta de cacao.
- Prensa hidráulica: se utiliza para separar la manteca de cacao de la pasta de cacao.
- Mezcladores: se utilizan para mezclar la pasta de cacao con otros ingredientes.
- Envasadoras: se utilizan para envasar los productos finales.

Es importante que los equipos seleccionados sean de buena calidad y se ajusten a las necesidades y capacidad productiva de la planta. Actualmente el mercado ofrece los siguientes equipos para la instalación de maquinarias para la planta PASTARIOCACAO Cía. Ltda.:

Tabla 13*Equipo para la fábrica de la Pasta de Cacao***PASTARIOCACAO Cía. Ltda.**MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo**INVERSIÓN PLANTA Y EQUIPO**

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Despedregadora CPFBNR1X	1	15.806	15.806
Seleccionadora Gravimetrica IMSA-3 / IMSA- 4 / IMSA-6	1	4.110	4.110
Oreadora Secadora AS-10 / AS-15 / AS-30 / AS-45	1	13.500	13.500
Peladora De Cacao PEL-1 / PEL-2 / PEL-3 / PEL-4	1	8.500	8.500
Clasificadora Porto PI-2X	1	19.931	19.931
Molino De Granos INOX-1 / INOX-2 / INOX-3	1	5.300	5.300
Tostadora Td 50 / Td 25	1	5.400	5.400
Molino Para Refinado De Cacao MOLROD 500	1	2.800	2.800
Balanza Plataforma 1.20 X 1.20 M 3000 KG / 6600 LB			
Jontex	1	350	350
Kit De Herramientas Y Extintores	1	150	150
Total	10	75.847	75.847

Fuente: Estudio de mercado

https://energypedia.info/images/0/08/Maquinaria_para_Cacao.pdf

8.9.2 Necesidades de inversión, costos de operación y de mantenimiento

Se han identificado diferentes grupos de gastos e inversiones para el proyecto de la planta PASTARIOCACAO Cía. Ltda.

- El primer grupo incluye las inversiones en el año cero, que son necesarias para construir el centro de acopio y procesamiento de cacao. Esto incluye las oficinas administrativas, el departamento de recepción de semillas de cacao secas o frescas, una planta para la maquinaria de procesamiento de pasta de cacao, un patio de maniobras para el secado del cacao semiseco, dos bodegas y marquesinas para la fermentación del producto fresco.
- El segundo grupo la compra de terreno para el centro de acopio.
- El tercer grupo incluye los costos de operación y mantenimiento de la planta, tales como el personal, suministros, energía eléctrica, agua potable, mantenimiento de la maquinaria y la planta de proceso.

- El cuarto grupo hace referencia a la inyección de fondos necesaria para el proyecto, teniendo en cuenta las depreciaciones y la necesidad de capitalización de activos.
- Por último, el quinto grupo se refiere al pago del crédito solicitado para financiar la construcción del centro de acopio.

Es importante tener en cuenta cada uno de estos grupos de gastos e inversiones para determinar el presupuesto total del proyecto y garantizar que se puedan cubrir los costos y obtener ganancias a largo plazo.

8.9.3 Inversión del proyecto

La inversión en activos fijos para “PASTARIOCACAO Cía. Ltda.” en el año 2023 asciende a \$155.027. Estos activos fijos son los bienes necesarios para la producción de la pasta de cacao. La inversión se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 14

Equipo para la fábrica de la Pasta de Cacao

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.
MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



PLAN DE INVERSION INICIAL	
Inversión inicial	Total
Activo Fijo	155.027
Capital de Trabajo	14.884
Total	169.911

Fuente: Estudio de mercado

Agregado a este rubro de inversión inicial se debe sumar el capital de trabajo por (\$14.884,00), por lo que dentro del plan de inversiones es de \$169.911,00

Los costos de producción incluyen la materia prima directa, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, mientras que los gastos de producción incluyen los gastos administrativos, gastos de venta y gastos financieros. La proyección de estos costos y gastos se proyectó a 8 años, es decir, desde el año 2024 hasta el año 2030, considerando una tasa de crecimiento establecida en los supuestos del proyecto.

Tabla 15
Gastos Generales

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.
MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



COSTOS DE PRODUCCIÓN			
Mano de Obra Directa			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Operarios	3	552	1.656
Total		552	1.656
Materiales Directos			
Descripción	Cantidad	Costo unitario promedio	Total
Compra de Materia Prima Año 1 -2	53333		
Cacao seco (70%)	37333	2,29	85.597
Cacao en fresco (en baba) (30%)	42105	0,88	37.130
Compra de Materia Prima Año 3 -8	66667		
Cacao seco (70%)	46667	2,29	106.996
Cacao en fresco (en baba) (30%)	52632	0,88	46.412
Total	53333	3,17	122.727

Fuente: Estudio de mercado

Tabla 16
Gastos Generales

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.
MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



GASTOS GENERALES	
Detalle	Valor USD
Gastos de fabricación	4.032
Gastos de venta	1.260
Gastos administrativos	91.328
Total	96.620

Fuente: Estudio de mercado

8.9.4 Costos de operación y mantenimiento

Se ha calculado que existirán otros gastos de funcionamiento y conservación relacionados con los insumos y provisiones necesarios para el proyecto. Estos abarcan servicios públicos, promoción, conexión a internet y planes de telefonía, entre otros. Todos estos gastos se han tenido en cuenta como parte de los desembolsos operativos del proyecto.

Tabla 17
Distributivo del personal

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.
MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



NOMINA DE PASTARIOCACAO	
Puestos de trabajo	Mensuales
Nivel Estratégico	
· Gerente General (Actividad Permanente)	1.279
Nivel Funcional	
· Jefe de Comercialización y Ventas	862
· Asistente de Ventas	452
Departamento Financiero	
· Contador General (Actividad Ocasional)	692
Departamento de Operaciones	
Operador (3 en la planta)	1.355
Asesor Jurídico	
· Guardia de Seguridad	1.355
Total	5.994

Fuente: Estudio de mercado

8.9.5 Utilidad operacional, ingresos y costo unitario por kilogramo

Se realizó el cálculo del costo unitario por kilogramo y los precios por unidad, lo que resultó en una ganancia operativa de \$7.00 por kilogramo a partir del tercer año de operación.

8.10 Plan de producción:

Tabla 18
Producción de una planta de cacao

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.
MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo

COSTOS DE PRODUCCIÓN	
CAPITAL DE TRABAJO	
Descripción	Valor total
Mano de obra directa	\$1.656,32
Materiales directos	\$122.726,57
Materiales indirectos	\$36.000,00
Total por 1 año	\$160.382,89
Detalle	Valor
Unidades mensuales	3333
Unidades anuales	40000
Costo Variable	\$160.382,89
CVU	\$4,01
DESCRIPCIÓN	UNIDAD
Costo operativo anual	\$160.382,89
COSTO TOTAL	\$160.382,89
Descripción	Total anual
Mano de obra directa	\$1.656,32

Materiales directos	\$122.726,57
Materiales indirectos	\$36.000,00
Costo de producción	\$160.382,89
Gastos de fabricación	\$4.032,00
Gastos administrativos	\$91.327,67
Gastos en ventas	\$1.260,00
Total	\$257.002,56

Fuente: Estudio de mercado

8.11 Plan de compras

El plan de compras, que a su vez está relacionado con el mercado y la capacidad instalada, será determinada con los ajustes respectivos en el capítulo 5, cuando se determine el análisis de sensibilidad.

Tabla 19
Producción de la materia prima

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.						
MONTALVO - LOS RÍOS				Precio del cacao seco en el mercado Ecuador		
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo				Ecuador		
Materiales Directos				Ítems	Unidades	Precio Mercado
Descripción	Cantidad (kg)	Costo unitario promedio	Total			
Compra de Materia Prima Año 1 -2						
Cacao seco (70%)	3111	2,29	7133	Quintal	1	104
Cacao en fresco (en baba) (30%)	3509	0,88	3094	Kilogramos	45,36	104
					1 kg	2,29
Compra de Materia Prima Año 3 -8						
Cacao seco (70%)	3889	\$2,29	8916			
Cacao en fresco (en baba) (30%)	4386	\$0,88	3868			
Total	10000	\$3,17	23011			
Materiales Indirectos				Precio del cacao en baba en el mercado Ecuador		
Descripción	Cantidad	Costo unitario promedio	Total	Ítems	Unidades	Precio Mercado
Fundas para empacar la pasta	3333	\$0,20	\$667	Quintal	1	40
Caja de presentación	6667	\$0,35	\$2.333	Kilogramos	45,36	40
Total	3333	\$0,55	\$3.000		1 kg	0,88

8.12 KPI's de desempeño de la gestión táctica (planes establecidos en 4.1) y proceso productivo.

Para medir el éxito del plan de gestión operativa que se ha diseñado para PASTARIOCACAO, se pueden establecer varios indicadores clave de rendimiento (KPIs) en cada una de las áreas principales mencionadas anteriormente. A continuación, se presentan algunas sugerencias de KPIs para cada área:

8.12.1 Gestión táctica de operaciones

- Tiempo de entrega: se puede medir el tiempo promedio que transcurre desde que un cliente realiza un pedido hasta que se entrega el producto. Un tiempo de entrega corto indica que la empresa está cumpliendo eficazmente con las necesidades de sus clientes. Fórmula: $\text{Tiempo de producción total} / \text{Número de unidades producidas}$
- Costo de producción: se puede medir el costo promedio de producción por unidad de producto. Este indicador permite a la empresa identificar áreas en las que puede reducir costos y aumentar la eficiencia de sus operaciones. Fórmula: $\text{Tiempo de producción total} / \text{Número de unidades producidas}$

8.12.2 Proceso de transformación de cacao

- Porcentaje de producto no conforme: se puede medir el porcentaje de producto que no cumple con los estándares de calidad establecidos. Este indicador permite a la empresa identificar áreas en las que puede mejorar su proceso de producción para garantizar que el producto final cumpla con los requisitos de calidad. Fórmula: $(\text{Cantidad de productos no conformes} / \text{Cantidad total de productos producidos}) * 100$
- Tiempo de ciclo de producción: se puede medir el tiempo promedio que transcurre desde que se recibe el cacao hasta que se produce la pasta de cacao. Un tiempo de ciclo de producción corto indica que la empresa está produciendo la pasta de cacao de manera eficiente. Fórmula: $(\text{Fecha de$

producción de la pasta de cacao - Fecha de recepción del cacao) / Cantidad de lotes de producción

- Eficiencia del proceso de producción: se puede medir la cantidad de pasta de cacao producida por hora de trabajo. Este indicador permite a la empresa identificar áreas en las que puede mejorar su eficiencia de producción. Formula: Cantidad de pasta de cacao producida / Horas de trabajo

8.12.3 Planificación de capacidad de la instalación

- Utilización de la capacidad: se puede medir el porcentaje de capacidad de producción que se utiliza en un período de tiempo determinado. Un alto nivel de utilización de la capacidad indica que la empresa está maximizando la eficiencia de su instalación. Formula: Cantidad de productos producidos / Capacidad máxima de producción * 100
- Tasa de fallas en la maquinaria: se puede medir la cantidad de fallas en la maquinaria en un período de tiempo determinado. Este indicador permite a la empresa identificar áreas en las que se deben realizar mejoras en la gestión del mantenimiento y reparación de la maquinaria. Formula: Cantidad de fallas en la maquinaria / Horas de operación de la maquinaria
- Tiempo de inactividad de la instalación: se puede medir el tiempo promedio que la instalación está inactiva debido a reparaciones o mantenimiento. Un tiempo de inactividad de la instalación corto indica que la empresa está gestionando eficazmente el mantenimiento y la reparación de su maquinaria. Formula: Tiempo total de inactividad debido a mantenimiento y reparaciones / Cantidad de eventos de mantenimiento y reparación

8.13 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.

El plan financiero para la prefactibilidad financiera del centro de Acopio PASTARIOCACAO, se realizó un análisis económico mercado mediante un estudio de mercado, lo cual permitió evidenciar mediante datos y supuestos

aproximados al sector cacaotero del país, para evidenciar la factibilidad si el proyecto es viable; por cuanto se presenta en la Tabla 22 los cálculos pertinentes:

Tabla 20

Datos y supuestos para la elaboración financiera del proyecto

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.	
MONTALVO - LOS RÍOS	
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo	
DATOS Y SUPUESTOS	
Ventas, costo de ventas, gastos	
Margen de ganancia	70%
Ventas	
Crecimiento de ventas anual	1,50%
Sueldos y salarios	
Aporte Patronal	11,15%
Aporte Personal	9,45%
Incremento sueldo a partir año 2	5,88%
Salario básico inicial	451,58
Depreciaciones y amortizaciones	
Muebles de oficina	5
Equipo de oficina	3
Edificio	20
Maquinaria y equipos	10
Vehículo	5
Estructura de capital	
Patrimonio	97048
Deuda	72863
Capital de trabajo	44651
Participación Trabajadores	
Porcentaje de participación	15%
Impuesto a la renta	25%
Producción de cacao	
Producción en kg (2 primeros años)	40000
Producción en kg (3 años siguientes)	50000
Préstamo bancario	
Tasa de interés	10,70%
Financiamiento - Préstamo bancario	47%
Accionista	53%

Fuente: Estudio de mercado

Tabla 21

Desarrollo de la tasa de descuento del proyecto

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.		
MONTALVO - LOS RÍOS		
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo		
PLAN DETERMINACIÓN DE TASA DE DESCUENTO		
Variables Importantes	%	Fuente
Tasa libre de riesgo	3,69%	Bloomberg
PMR prima del mercado	5,06%	Damodaran

Kd costo de la deuda	0,00%	EEFF
Riesgo país	9,66%	Banco Central
Impuestos	36.25%	AXIOO
Crecimiento Perpetuo	1,0%	AXIOO
Beta desapalancada	0,68	Damodaran
WACC		
	2023	2023
Deuda		\$55.188
Patrimonio	\$97.048	\$97.048
Total	\$97.048	\$152.236
% Patrimonio	100,0%	63,7%
CAPM	16,79%	0,167908
% Deuda	0,0%	36,3%
Kd	0,00%	0,00%
WACC	16,79%	10,70%
BETA (Damodaran)		
Beta desapalancada	0,68	0,68
Impuestos	0,00%	0,00%
Beta Apalancada	0,68	0,93

Fuente: Estudio de mercado

8.14 Estados Financieros Proyectados para ocho (8) años.

8.14.1 Estado de resultados

Tabla 22

Estados de Resultado PASTARIOCACO a 8 años.



PASTARIOCACO Cía. Ltda.
MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo

ESTADO DE RESULTADO								
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos								
Ventas netas	276.741	280.892	356.383	361.729	367.155	372.662	378.252	383.926
Utilidad bruta	152.413	154.942	196.655	199.837	203.069	206.354	209.690	213.080
Gastos de fabricación	4.057	4.083	4.108	4.134	4.161	4.187	4.214	4.241
Gastos de Ventas	1.263	1.266	1.269	1.273	1.276	1.279	1.282	1.285
Gastos Administrativos	113.005	119.527	126.431	133.603	141.341	149.533	158.206	167.388
Gastos Financieros	7.506	6.821	6.060	5.212	4.270	3.221	2.054	757
Total gastos	125.832	131.697	137.868	144.223	151.047	158.220	165.756	173.670
Utilidad operativa	26.581	23.245	58.787	55.614	52.022	48.133	43.934	39.410
Utilidad neta	16.946	14.819	37.476	35.454	33.164	30.685	28.008	25.124
UTILIDAD NETA ACUMULADA	16.946	31.764	69.241	104.695	137.859	168.544	196.551	221.675

Fuente: Estudio financiero

8.14.2 Estado de situación o balance general

En el análisis del proyecto reflejado en el balance general de los activos, pasivos, y patrimonio; esto evidencia la situación financiera de cada uno de los años proyectados, observando cuanto de activos que posee la compañía y cuanto es el financiamiento de la inversión realizada.

Tabla 23

Estados de Resultado PASTARIOCACO a 8 años.

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.									
MONTALVO - LOS RÍOS									
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo									
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Activos									
Total activos	169.911	180.767	188.811	218.752	245.823	269.661	289.971	306.438	318.723
Pasivos									
Total pasivos	72.863	66.773	59.999	52.464	44.080	34.755	24.380	12.839	0
Patrimonio									
Total patrimonio	97.048	113.993	128.812	166.288	201.742	234.906	265.591	293.599	318.723
Pasivo + patrimonio	169.911	180.767	188.811	218.752	245.823	269.661	289.971	306.438	318.723
Activos – (Pasivo + Patrimonio)	0								



Fuente: Estudio de mercado

8.14.3 Estado de flujos de caja

El flujo de efectivo financiero refleja el diseño de los futuros ingresos que se obtiene por rentabilidad para sostenibilidad de la inversión realizada.

Tabla 24

Flujo de Efectivo PASTARIOCACAO a 8 años.

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.

MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



FLUJO DE EFECTIVO									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos		276.741	280.892	356.383	361.729	367.155	372.662	378.252	383.926
Flujo antes de participación		26.581	23.245	58.787	55.614	52.022	48.133	43.934	39.410
Flujo antes de impuesto		22.594	19.758	49.969	47.272	44.219	40.913	37.344	33.498
Flujo después de impuesto		16.946	14.819	37.476	35.454	33.164	30.685	28.008	25.124
Capital de trabajo	14.884								
Activos Fijos en inversión	155.027								
Flujo de Efectivo Neto	169.911	25.661	22.849	44.745	40.916	37.683	29.895	26.051	21.869

Fuente: Estudio de mercado

8.14.4 Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, PRI y considere el análisis de punto de equilibrio.

En la tabla 27 se presentan los flujos netos de efectivo del proyecto, a partir de ello se construyeron indicadores que miden la rentabilidad de este, siendo estos el VAN, TIR y la razón Beneficio / Costo. En este sentido, se construyó una tasa alternativa por medio del WACC, dejando un valor de 10,70%, por lo que con los flujos obtenidos del año 1 al 8, salió un VAN de \$99.004 siendo este valor mayor a cero, indica que el proyecto es rentable. Por medio del TIR se conoce como la tasa que devuelve un VAN cero, con un porcentaje de 44,70%, es superior a la tasa del 44.70% sugiriendo la viabilidad del proyecto. Por último, el análisis beneficio / costo, arrojó un valor 2.79 considerando que por cada dólar invertido se recupera \$1.79 sustento de viabilidad financiera para la puesta en marcha de la empresa PASTARIOCACAO.

Tabla 25

Flujo del proyecto PASTARIOCACO a 8 años.

		PASTARIOCACAO Cía. Ltda.											
		MONTALVO - LOS RÍOS											
		KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo											
		FLUJO DEL PROYECTO											
Nro.	DESCRIPCIÓN/RUBROS	DATOS DE AJUSTE		AÑOS									
				0	1	2	3	4	5	6	7	8	
5	Inversión	Unidad	USD										
	Total de inversión			155.027									
6	FNF sin F o Ganancias Netas Contables			(110.376)	22.312	38.641	15.737	57.000	53.571	48.274	44.173	39.699	
	Préstamo equivalente al 50% de la inversión		50%	55.188									
	Pago de principal				6.089	6.774	7.536	8.383	9.326	10.375	11.541	12.839	
7	FNF con financiamiento			(55.188)	16.223	31.866	8.201	48.617	44.245	37.899	32.632	26.860	
					14.654	26.002	6.045	32.370	26.610	20.590	16.014	11.907	
	Tasa alternativa		10,70%										
	VA		\$154.192,59										
	VAN		99.004										
	TIR		44,70%										
	B/C		2,79										



Fuente: Estudio de mercado

Según la información proporcionada en la Tabla 28, el punto de equilibrio para la empresa PASTARIOCACO es de 44.833 kg. Esto significa que la empresa debe vender al menos 44.833 kg de pasta de cacao para cubrir sus costos fijos y variables y no tener pérdidas. En otras palabras, si la empresa vende menos de 44.833 kg, tendrá pérdidas, mientras que, si vende más de 44.833 kg, comenzará a obtener ganancias.

Tabla 26

Punto de equilibrio para la empresa PASTARIOCACO

Detalle	Datos
Costos fijos	\$125.832
Costo Variable Unitario	\$4,01
Precio de venta	\$6,82
Punto de equilibrio	44.833

Fuente: Estudio de mercado

8.15 Impacto económico, regional, social y ambiental: Generación de empleo directo, ventas nacionales y exportaciones, según el caso, etc.

La empresa productora de pasta de cacao tendría un impacto económico positivo al generar empleos directos en la producción de cacao y en la fabricación de pasta de cacao. Además, al vender su producto tanto a nivel nacional como internacional, contribuiría a las exportaciones y al crecimiento económico del país.

A nivel regional, la empresa podría tener un impacto significativo en la región en la que se establezca, ya que la producción de cacao podría fomentar el cultivo de la fruta. Además, si la empresa fomenta la contratación de mano de obra local, podría contribuir a reducir la tasa de desempleo en la región.

En términos sociales, la empresa podría contribuir mejorar el nivel de vida de las personas ya que se promueve la creación de empleos directos y el fomento del desarrollo económico. Si la empresa tiene políticas de responsabilidad social empresarial, podría colaborar en proyectos de desarrollo comunitario, lo que podría tener un impacto positivo en las comunidades locales.

En cuanto al impacto ambiental, la fabricación de pasta de cacao puede tener un impacto negativo en el medio ambiente si no se realizan de manera sostenible. Por lo tanto, es importante que la empresa implemente prácticas ambientales responsables y sostenibles, como la gestión adecuada de los residuos, para minimizar su impacto ambiental. Si se implementan prácticas responsables, la empresa podría incluso tener un impacto positivo en el medio ambiente.

8.16 Conclusiones

La primera sección de este estudio se centra en la situación actual del cultivo de cacao en la Provincia de Los Ríos, Ecuador y resalta la relevancia de fomentar una producción sostenible del cultivo. La ausencia de compañías procesadoras de cacao en el área de Montalvo y la escasez de transporte del cacao desde las fincas hasta las cooperativas de productores dificultan la comercialización del producto. La solución propuesta es la instalación de una planta procesadora de productos semielaborados de cacao en el cantón Montalvo con objetivos claros de comercialización en los mercados de Guayaquil, Quito y Cuenca en un período de 8 años. Se enfatiza la importancia de realizar un plan de negocios detallado y se analiza el mercado como una institución social donde se llevan a cabo transacciones de compra y venta. Finalmente, se menciona la existencia de proyectos similares rentables en el mercado que pueden servir de referencia para el negocio planteado.

El capítulo 2 presenta un análisis detallado del sector cacaotero en Ecuador, a pesar de los desafíos que enfrenta, como la inflación y los impactos ambientales, también hay muchas oportunidades que pueden ser aprovechadas. La investigación de mercado realizada para el proyecto del Centro de Acopio PASTARIOCACAO permitió comprender la situación actual del mercado del cacao y definir objetivos específicos y métricas de rendimiento clave. Además, se definió una estrategia genérica específica que se centrará en el liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, lo que permitirá al negocio posicionarse en el mercado y tener una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo.

En el capítulo 3 se detallan los factores que influyen en la localización de una planta para una microempresa, considerando aspectos como la cercanía a las materias primas, la disponibilidad de mano de obra, energía y agua, los terrenos y el impacto ambiental. Se concluye que el cantón Montalvo es la ubicación adecuada para la planta, ya que cuenta con todos los recursos para proveer la pasta de cacao. También se describen las actividades del centro de acopio PASTARIOCACAO para la comercialización del cacao, incluyendo los canales de comercialización y los compradores principales

El capítulo 4 proporciona información detallada sobre la planificación y gestión táctica de una microempresa llamada PASTARIOCACAO, así como sobre el proceso de transformación de cacao y la importancia del análisis sensorial y tostado de los granos de cacao. Se destaca la importancia de la flexibilidad en la gestión táctica de operaciones para adaptarse a la estrategia corporativa y empresarial, así como la importancia de la planificación de la capacidad y los costos de inversión para el éxito de cualquier empresa. Además, se menciona la importancia del análisis sensorial y el tostado adecuado para determinar el valor del cacao y cómo esto puede mejorar la calidad y el valor del producto final. La empresa PASTARIOCACAO ha diseñado un plan de gestión operativa para mejorar su eficiencia y reducir costos en varias áreas clave, estableciendo KPIs en cada una de estas áreas para evaluar su desempeño y mejorar la eficiencia y calidad de sus operaciones. En general, el capítulo proporciona información valiosa para aquellos interesados en la gestión de microempresas en la industria del cacao y para los productores que buscan mejorar la calidad de su cacao y su proceso de producción.

Finalmente, se proporcionó información valiosa sobre la viabilidad financiera del proyecto de la empresa PASTARIOCACAO. El análisis de los estados financieros proyectados muestra que el proyecto es rentable y viable financieramente, lo que sugiere que la empresa puede tener un impacto económico positivo en la región. Es importante tener en cuenta que la empresa también debe considerar el impacto ambiental y social de su operación, y trabajar en prácticas sostenibles y responsables para minimizar su impacto ambiental y

contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades locales. En general, el capítulo proporciona una evaluación completa de la viabilidad financiera del proyecto y presenta una visión clara del impacto que la empresa puede tener en la región.

8.17 Recomendaciones

Se recomienda que, para lograr el desarrollo de una producción sostenible del cultivo de cacao, se realice un análisis detallado de los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo del sector cacaotero en Ecuador. Se deben identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta el sector y definir objetivos específicos y métricas de rendimiento clave. Además, se debe definir una estrategia genérica específica que se centre en el liderazgo de costos, diferenciación y enfoque, lo que permitirá al negocio posicionarse en el mercado y tener una ventaja competitiva y sostenible en el tiempo. Se deben también tomar en cuenta los aspectos ambientales y sociales, para garantizar que el negocio contribuya al desarrollo sostenible de la región.

Se recomienda que se implementen las estrategias de promoción y comunicación para lograr la venta proyectada y garantizar la rentabilidad del proyecto. Es necesario definir los mensajes clave y los canales de comunicación más efectivos para llegar a los consumidores objetivo. También se debe establecer un presupuesto claro y un plan de ejecución detallado, que incluya la creación de materiales de promoción y la contratación de especialistas en marketing y publicidad, si es necesario. Es fundamental que se realice un seguimiento de las estrategias implementadas y se evalúe su efectividad, para hacer ajustes necesarios en caso de ser necesario.

Se recomienda realizar un análisis de riesgos y oportunidades. Para poder prepararse adecuadamente para los desafíos y oportunidades que enfrentará el negocio, es necesario realizar un análisis de riesgos y oportunidades. Esto permitirá a la empresa PASTARIOCACHO obtener un panorama más completo de los posibles riesgos y desafíos a los que se enfrentará en el mercado, así como

de las oportunidades que puede aprovechar para mejorar su posición en el mercado.

Se debe implementar prácticas sostenibles y responsables en la operación de la empresa PASTARIOCACAO es una medida importante para minimizar su impacto ambiental y contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades locales. Esto puede implicar la adopción de tecnologías más limpias y eficientes, el uso de materiales y recursos renovables, la reducción de residuos y emisiones contaminantes, y el fomento de prácticas responsables con los empleados, proveedores y comunidades locales.

Para mantener la competitividad en el mercado, es necesario que la empresa PASTARIOCACAO establezca un sistema de monitoreo y evaluación continuo para medir el desempeño y la eficacia de sus operaciones. Además, el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación continuo permitirá a la empresa identificar tendencias y patrones en su desempeño, lo que puede ser útil para la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ANECACAO. (2019). *Sector exportador de cacao. Ecuador*. ANECACAO. Obtenido de <http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/cacao-ecuador2019.pdf>
- ANECACAO. (2020). *Sector exportador de cacao*. ANECACAO. Obtenido de Asociación Nacional De Exportadores De Cacao De Cacao Ecuador: https://www.jica.go.jp/activities/issues/agricul/jipfa/ku57pq00002kzl3d-att/20200220_data03_sp.pdf
- Banco Mundial*. (28 de 09 de 2022). Obtenido de Ecuador, Panorama General: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2022). *Commodity Markets*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.worldbank.org/en/research/commodity-markets>
- CFN. (2021). *Ficha Sectorial cacao y Chocolate ICHA SECTORIAL CACAO Y CHOCOLATE*. CFN. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- Chacón, J. S. (2020). *Diseño de un centro de acopio y distribución para frutales y cultivadores seleccionados de una comunidad del centro del Valle del Cauca*. Universidad del Valle. Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/17915/Dise>

- no-Centro-Acopio-%20Chacon-Juan%20Sebastian-7716-2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- GAD MONTALVO. (2022). *Gobierno Autonomo Decentralizado Municipalidad del Cantón Montalvo*. Obtenido de <https://www.montalvo.gob.ec/index.php>
- González, Á. (2012). *Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del cantón Quinsaloma*. Universidad Politécnica Salesiana.
- ICCO. (8 de Diciembre de 2021). *La Organización Internacional Del Cacao da la bienvenida a Colombia como 52º país Miembro*. Obtenido de ICCO: <https://www.icco.org/la-organizacion-internacional-del-cacao-da-la-bienvenida-a-colombia-como-52o-pais-miembro/#:~:text=La%20ICCO%20tiene%20como%20objetivo%20promover%20y%20apoyar,mejorar%20las%20condiciones%20de%20vida%20de%20los%20cacaocultores>.
- IICA. (2017). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. En I. a. IICA, *Trigésima Octava Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo*. San José, Costa Rica: http://apps.iica.int/SReunionesOG/Content/Documents/CE2018/06df344c-7e6f-4934-8ee4-ef312f4e12b3_dt683_informe_anual_de_2017_del_iica.pdf.
- INEC. (2010). *INEC*. Recuperado el 28 de 05 de 2019, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (1988). *Normas técnicas ecuatorianas*. Quito - Ecuador: Casilla 17-01-3999 .
- Lema, J. (2015). " *Zazagan*"; *Centro de Acopio de Cacao CCN-51 en Carrizal Ciudad de Milagro*. Espol. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/30508/D-P11339.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- MAG - CGINA. (2021). *MINISTERIO DE AGRICULTURA*. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-productivas>
- MAGAP. (2012). *MINISTERIO DE AGRICULTURA* . Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>
- MAGAP. (06 de febrero de 2020). *MAG socializa políticas públicas agropecuarias para el desarrollo del sector*. Obtenido de Ministerio de Agricultura : <https://www.agricultura.gob.ec/mag-socializa-politicas-publicas-agropecuarias-para-el-desarrollo-del-sector/>
- MAGAP. (2021). Ficha sectorial cacao y chocolate. *Corporación Financiera Nacional*, 10.
- Ortega, E. X., & Mejia, J. W. (2019). *Creación de una Unidad Transformadora de Productos Elaborados a Base de Cacao, para Incrementar la Utilidad del Negocio a través de la Venta de Productos con Mayor Valor Agregado*. Espol. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/48402/D-P14183.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>

- Perrazo, M. (2019). *Implementación de un centro de acopio para las asociaciones de pequeños productores de cacao del cantón Balao*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Piedrahíta, D., Vásquez, V., Torres, A., & Vasquez, G. (2019). Evaluación y planificación de sistemas agroforestales sustentables de cacao (*Theobroma cacao* L.) y bambú (*Guadua angustifolia* K.), Montalvo, Ecuador. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 4(4), 10-21. doi:ISSN 2528-8083
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Nueva York: Free Press.
- Salvatore, D. (2004). *Microeconomía*. Editorial Mexicana.
- Sanchez, R. (2015). *Implementación de una Planta Productora de Semielaborados de Cacao*. Espol. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/30733/D-P12457.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Valdéz, R. A., & Escandón, J. E. (2009). *El Orden y la Interrelación del Marketing Mixen el Proceso de Exportación*.
- Valencia, W. A., & Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84. doi:ISSN: 1810-9993
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocio*. Lulu.com.
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocio*. ISBN 978-1-4303-0684-9.

10. ANEXOS

Anexo 1

Gastos generales

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.

MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



GASTOS GENERALES		
Suministro de Oficina		
Detalle	Total mensual	Total anual
Organizador metálico	4	42
Resmas de hojas de papel, carta y oficio.	5	60
Carpetas	3	39
Notas adhesivas	0	5
Lapices y lapiceros	0	5
Caja de clips	0	2
Perforadoras	2	2
borradores	3	3
pizarron	25	25
Cuadernos	8	8
Regla	1	1
Tijeras	1	1
Total	51	190
Suministro de Planta		
Detalle	Total mensual	Total anual
Sacos de yute	75	900
Palas	26	26
Piolas de coser	13	150
Rastrillos	2	27
Escobas	1	14
Total	116	1.116
Bioseguridad del personal		
Detalle	Total mensual	Total anual
Calzado ocupacional	4	45
Casco contra impactos	2	23
Gorros	3	41
Conchas acústicas	6	72
Guantes	5	57
Mandil	2	21
Mascarillas desechables	10	114
Ropa de trabajao	15	180
Total	37	552
Mantenimiento		
Detalle	Total mensual	Total anual
Mantenimiento de maquinaria	80	480
Mantenimiento de vehículo	40	480
Total	120	960
Servicios Básicos		
Detalle	Total mensual	Total anual
Luz	150	1.800

Agua	25	300
Internet	35	420
Total	210	2.520
Gastos por Combustible		
Detalle	Total mensual	Total anual
Combustible	80	960
Total	80	960
Gastos de Constitución		
Detalle	Total mensual	Total anual
Constitución del centro de acopio	409	409
Total	409	409
Marketing y Publicidad		
Detalle	Total mensual	Total anual
Publicidad página web	35	420
Eventos	150	600
Publicidad medios comunicación	40	240
Total	225	1.260
Sueldos y Salrios		
Detalle	Total mensual	Total anual
Gerente	1.566	18.790
Comercialización y Ventas	1.068	12.811
Asistente de Ventas	577	6.926
Contador	864	10.373
Operadores	1.656	19.876
Guardia de Seguridad	1.656	19.876
Total	7.388	88.652
Detalle	Valor USD	
Gastos de fabricación	4.032	
Gastos de venta	1.260	
Gastos administrativos	91.328	
Total	96.620	

Fuente: Estudio de mercado

Anexo 2

Inversión planta y equipo

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.

MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



INVERSIÓN PLANTA Y EQUIPO

INVERSIÓN PLANTA Y EQUIPO	
Tipo de cuenta	Valor USD
Muebles de oficina	803
Equipo de oficina	2.877
Terreno	15.000
Edificio	40.000
Maquinaria y equipos	75.847
Vehículo	20.500
Total	155.027

Muebles de oficina

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Mesas de oficina	3	95	285
Sillas de oficina	4	43	172
Muebles de oficinas	2	68	136
Archivadores y Cajoneras	2	45	90
Estanterías	2	60	120
Total	13	311	803

Equipo de oficina

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computadoras	3	659	1.977
Impresoras	1	250	250
Telefono	1	350	350
Software	1	300	300
Total	6	1.559	2.877

Terreno

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Terreno	1	15.000	15.000
Total	1	15.000	15.000

Edificio

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Edificio	1	40.000	40.000
Total	1	40.000	40.000

Propiedad planta y equipo

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Despedregadora Cpfbnr1x	1	15.806	15.806
Seleccionadora Gravimetrica Imsa-3 / Imsa-4 / Imsa-6	1	4.110	4.110
Oreadora Secadora As-10 / As-15 / As-30 / As-45	1	13.500	13.500
Peladora De Cacao Pel-1 / Pel-2 / Pel-3 / Pel-4	1	8.500	8.500
Clasificadora Porto Pi-2x	1	19.931	19.931
Molino De Granos Inox-1 / Inox-2 / Inox-3	1	5.300	5.300
Tostadora Td 50 / Td 25	1	5.400	5.400
Molino Para Refinado De Cacao Molrod 500	1	2.800	2.800
Balanza Plataforma 1.20 X 1.20 M 3000 Kg / 6600 Lb Jontex	1	350	350
Kit De Herramientas Y Extintores	1	150	150
Total	10	75.847	75.847

https://energypedia.info/images/0/08/Maquinaria_para_Cacao.pdf

Vehículo

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Camión Chevrolet	1	20.500	20.500
Total	1	20.500	20.500

Fuente: Estudio de mercado

Anexo 3

Inversión inicial

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.
MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



PLAN DE INVERSION INICIAL

Inversión en activos fijos	Total
Muebles de oficina	803
Equipo de oficina	2.877
Terreno	15.000
Edificio	40.000
Maquinaria y equipos	75.847
Vehículo	20.500
Total	155.027
Inversión inicial	Total
Activo Fijo	155.027
Capital de Trabajo	14.884
Total	169.911
Capital de trabajo	Total
Mano de obra directa	1.656
Materiales directos	10.227
Materiales indirectos	3.000
Total	14.884

Anexo 4

Capacidad de producción

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.
MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

PRODUCCIÓN	PESOS GRAMOS	PESO KILOGRAMOS	Precio del cacao seco en el mercado Ecuador		
			Items	Unidades	Precio Mercado
1 árbol de cacao produce 25 mazorcas	833,33	0,83	Quintal	1	104
30 mazorcas de cacao	1000	1	Kilogramos	45,36	104
100 granos de cacao bien fermentados y secos	100	0,10		1 kg	2,29
https://poscosechacacao.blogspot.com/2017/08/constanten-factores-de-correccion-e.html			https://www.agricultura.gob.ec/productores-cacaoteros-del-guayas-se-asocian-y-obtienen-mejores-precios-por-su-produccion/		
PRODUCCIÓN DE CACAO EN BABA Y SECO			Precio del cacao baba en el mercado Ecuador		
Detalle	Equivalentes en Kg	Porcentaje	Item	Unidades	Usd
Cacao fresco recién desgranado (En baba)	100	100%	Quintal	1	40
Cacao fermentado	85	85%	Kilogramo	45,36	40
Cacao seco resultante	38	38%			

Cacao seco a pasta de cacao	28,5	29%
Cacao seco	100	100%
Pasta de cacao	75	75%

Precio kg

1 kg	0,88
------	------

Nota.- 100 kg de cacao seco produce 75% pasta de cacao

Producción de pasta de cacao por año 1 y 2

Detalle	Unidades
Producción por hora de pasta de cacao	14
Producción por día de pasta de cacao (8 hora)	111
Producción por mes de pasta de cacao (30 días)	3333
Producción por año de pasta de cacao	40000

Producción de pasta de cacao por año 3 y 8

Detalle	Unidades
Producción por hora de pasta de cacao	17
Producción por día de pasta de cacao (8 hora)	139
Producción por mes de pasta de cacao (30 días)	4167
Producción por año de pasta de cacao	50000

De un kilo de granos de cacao se obtiene 75% de licor, el porcentaje restante es agua y cáscara. La masa de cacao se prensa luego para separar el polvo de la manteca. Esta se centrifuga, se atempera o cristaliza y por último, se moldea y se empaqa.
<https://vivaelcacao.com/manteca-de-cacao-el-ingrediente-secreto/>

Fuente: Estudio de mercado

Anexo 5

Capital de trabajo

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.
 MONTALVO - LOS RÍOS
 KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



CAPITAL DE TRABAJO

Mano de Obra Directa			
Descripción	Cantidad	Precio unitario	Total
Operarios	3	\$552,11	\$1.656,32
Total		\$552,11	\$1.656,32

Materiales Directos			
Descripción	Cantidad (kg)	Costo unitario promedio	Total
Compra de Materia Prima Año 1 -2	4444		
Cacao seco (70%)	3111	2,29	7133
Cacao en fresco (en baba) (30%)	3509	0,88	3094

Precio del cacao seco en el mercado Ecuador

Items	Unidades	Precio Mercado
Quintal	1	104
Kilogramos	45,36	104
	1 kg	2,29

<https://www.agricultura.gob.ec/productores-cacaoteros-del-guayas-se-asocian-y-obtienen-mejores-precios-por-su-produccion/>

Compra de Materia Prima Año 3 -8	5556		
Cacao seco (70%)	3889	\$2,29	8916
Cacao en fresco (en baba) (30%)	4386	\$0,88	3868
Total	10000	\$3,17	23011

Materiales Indirectos

Descripción	Cantidad	Costo unitario promedio	Total
Fundas para empacar la pasta	3333	\$0,20	\$666,67
Caja de presentación	6667	\$0,35	\$2.333,33
Total	3333	\$0,55	\$3.000,00

Capital de trabajo

Descripción	Valor total
Mano de obra directa	\$1.656,32
Materiales directos	\$10.227,21
Materiales indirectos	\$3.000,00
Total por 1 mes	\$14.883,53
Total por 3 meses	\$44.650,60

Fuente: Estudio de mercado

Precio del cacao en baba en el mercado Ecuador

Items	Unidades	Precio Mercado
Quintal	1	40
Kilogramos	45,36	40
	1 kg	0,88

Anexo 6
Flujo del proyecto



PASTARIOCACAO Cía. Ltda.
MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo

FLUJO DEL PROYECTO

Nro.	DESCRIPCIÓN/RUBR OS	DATOS DE AJUSTE			ANOS								
					0	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Ingresos por operación	Kg	Precios	Crecimiento									
1,1	Ventas pasta de cacao por año		USD										
	Años 1 y 2	40.000	7	1,50%		276.741	280.892						
	Años 3 al año 8	50.000	7	1,50%				356.383	361.729	367.155	372.662	378.252	383.926
	Total de Ingreso de Operación					276.741	280.892	356.383	361.729	367.155	372.662	378.252	383.926
2	Egresos de Operación	Unidades	Sueldos	Crecimiento									
2,1	Compra de Materia Prima	Kg	Precios	%		124.328	125.950	159.728	161.892	164.086	166.309	168.562	170.846
	Años 1 y 2		USD										
	Necesidad de cacao seco	53.333											
	Compra cacao en seco 70%	37.333	2,29	1,35%		86.752	87.923						
	Compra cacao fresco equivalente 30% seco	42.105	0,88	1,20%		37.575	38.026						
	Año 3 al año 8												
	Necesidad de cacao seco	66.667											
	Compra cacao seco (70%)	46.667	2,29	1,40%				111.553	113.115	114.699	116.305	117.933	119.584
	Compra cacao fresco equivalente 30% seco	52.632	0,88	1,25%				48.175	48.777	49.387	50.004	50.629	51.262
2,2	Personal Administrativo y de Planta		USD			110.584	117.086	123.971	131.260	138.978	147.150	155.803	164.964
	Gerente	1	15.348	5,88%		16.250	17.206	18.218	19.289	20.423	21.624	22.895	24.242
	Comercialización y Ventas	1	10.344	5,88%		10.952	11.596	12.278	13.000	13.764	14.574	15.431	16.338

	Maquinarias y equipos	Varios	75.847		75.847							
	Vehículos	1	20.500		20.500							
	Total de inversión				155.027							
6	FNF sin F o Ganancias Netas Contables			(110.376)	22.312	38.641	15.737	57.000	53.571	48.274	44.173	39.699
	Préstamo equivalente al 50% de la inversión		50%	55.188								
	Pago de principal				6.089	6.774	7.536	8.383	9.326	10.375	11.541	12.839
7	FNF con financiamiento			(55.188)	16.223	31.866	8.201	48.617	44.245	37.899	32.632	26.860
					14.654	26.002	6.045	32.370	26.610	20.590	16.014	11.907
	Tasa alternativa		10,70%									
	VA		\$154.192,59									
	VAN		99.004									
	TIR		44,70%									
	B/C		2,79									
	Detalle		Datos									
	Costos fijos		125.832									
	Costo Variable Unitario		4,01									
	Precio de venta		6,82									
	Punto de equilibrio		44.833									

Fuente: Estudio de mercado

Anexo 7

Estado de situación financiera proyectado

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.

MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Activos									
Activos corrientes									
Caja/ bancos	14.884	40.544	63.393	108.138	149.054	186.738	216.633	242.684	264.553
Total activos corrientes	14.884	40.544	63.393	108.138	149.054	186.738	216.633	242.684	264.553
Activos no corrientes									
Muebles de oficina	803	803	803	803	803	803	803	803	803
Equipo de oficina	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877	2.877
Terreno	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Edificio	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Maquinaria y equipos	75.847	75.847	75.847	75.847	75.847	75.847	75.847	75.847	75.847
Vehículo	20.500	20.500	20.500	20.500	20.500	20.500	20.500	20.500	20.500
Depreciación acumulada	0	-14.804	-29.609	-44.413	-58.258	-72.104	-81.688	-91.273	-100.858
Total activos no corrientes	155.027	140.223	125.418	110.614	96.769	82.924	73.339	63.754	54.169
Total activos	169.911	180.767	188.811	218.752	245.823	269.661	289.971	306.438	318.723
Pasivos									
Pasivos corrientes									
Préstamo bancario C/P	6.089	6.774	7.536	8.383	9.326	10.375	11.541	12.839	0
Total pasivos corrientes	6.089	6.774	7.536	8.383	9.326	10.375	11.541	12.839	0
Pasivos no corrientes									
Préstamo bancario l/p	66.773	59.999	52.464	44.080	34.755	24.380	12.839	0	0
Total pasivos no corrientes	66.773	59.999	52.464	44.080	34.755	24.380	12.839	0	0
Total pasivos	72.863	66.773	59.999	52.464	44.080	34.755	24.380	12.839	0
Patrimonio									
Capital propio	97.048	97.048	97.048	97.048	97.048	97.048	97.048	97.048	97.048
Utilidad del Ejercicio	0	16.946	14.819	37.476	35.454	33.164	30.685	28.008	25.124
Utilidades retenidas	0	0	16.946	31.764	69.241	104.695	137.859	168.544	196.551
Total patrimonio	97.048	113.993	128.812	166.288	201.742	234.906	265.591	293.599	318.723
Pasivo + patrimonio	169.911	180.767	188.811	218.752	245.823	269.661	289.971	306.438	318.723
Total	0								

Fuente: Estudio de mercado

Anexo 8

Flujo de efectivo proyectado

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.

MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



FLUJO DE EFECTIVO									
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos		276.741	280.892	356.383	361.729	367.155	372.662	378.252	383.926
Costos operativos		124.328	125.950	159.728	161.892	164.086	166.309	168.562	170.846
Gastos de fabricación		4.057	4.083	4.108	4.134	4.161	4.187	4.214	4.241
Bioseguridad del personal		559	566	573	580	587	595	602	610
Mantenimiento		972	984	996	1.009	1.022	1.034	1.047	1.060
Servicios Básicos		2.526	2.533	2.539	2.545	2.552	2.558	2.564	2.571
Gastos de Ventas		1.263	1.266	1.269	1.273	1.276	1.279	1.282	1.285
Marketing y Publicidad		1.263	1.266	1.269	1.273	1.276	1.279	1.282	1.285
Gastos Administrativos		113.005	119.527	126.431	133.603	141.341	149.533	158.206	167.388
Suministro de Oficina		193	195	198	201	203	206	209	212
Suministro de Planta		1.130	1.144	1.159	1.173	1.188	1.203	1.218	1.233
Gastos por Combustible		962	965	967	970	972	974	977	979
Gastos de Constitución		136	136	136	0	0	0	0	0
Sueldos y Salarios		110.584	117.086	123.971	131.260	138.978	147.150	155.803	164.964
Gastos Financieros		7.506	6.821	6.060	5.212	4.270	3.221	2.054	757
Interés del préstamo		7.506	6.821	6.060	5.212	4.270	3.221	2.054	757
Flujo antes de participación		26.581	23.245	58.787	55.614	52.022	48.133	43.934	39.410
Participación de trabajadores 15%		3.987	3.487	8.818	8.342	7.803	7.220	6.590	5.911
Flujo antes de impuesto		22.594	19.758	49.969	47.272	44.219	40.913	37.344	33.498
Impuesto a la renta		5.649	4.940	12.492	11.818	11.055	10.228	9.336	8.375
Flujo después de impuesto		16.946	14.819	37.476	35.454	33.164	30.685	28.008	25.124
(+) Depreciaciones		14.804	14.804	14.804	13.845	13.845	9.585	9.585	9.585
(-) Pago de Capital Préstamo		6.089	6.774	7.536	8.383	9.326	10.375	11.541	12.839
Capital de trabajo	14.884								
Activos Fijos en inversión	155.027								
Flujo de Efectivo Neto	169.911	25.661	22.849	44.745	40.916	37.683	29.895	26.051	21.869

Fuente: Estudio de mercado

Anexo 9

Estado de resultados proyectado

PASTARIOCACAO Cía. Ltda.

MONTALVO - LOS RÍOS
KM 6 Vía Montalvo - Babahoyo



ESTADO DE RESULTADO								
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos								
Ventas netas	276.741	280.892	356.383	361.729	367.155	372.662	378.252	383.926
Costos operativos	124.328	125.950	159.728	161.892	164.086	166.309	168.562	170.846
Utilidad bruta	152.413	154.942	196.655	199.837	203.069	206.354	209.690	213.080
Gastos de fabricación	4.057	4.083	4.108	4.134	4.161	4.187	4.214	4.241
Bioseguridad del personal	559	566	573	580	587	595	602	610
Mantenimiento	972	984	996	1.009	1.022	1.034	1.047	1.060
Servicios Básicos	2.526	2.533	2.539	2.545	2.552	2.558	2.564	2.571
Gastos de Ventas	1.263	1.266	1.269	1.273	1.276	1.279	1.282	1.285
Marketing y Publicidad	1.263	1.266	1.269	1.273	1.276	1.279	1.282	1.285
Gastos Administrativos	113.005	119.527	126.431	133.603	141.341	149.533	158.206	167.388
Suministro de Oficina	193	195	198	201	203	206	209	212
Suministro de Planta	1.130	1.144	1.159	1.173	1.188	1.203	1.218	1.233
Gastos por Combustible	962	965	967	970	972	974	977	979
Gastos de Constitución	136	136	136	0	0	0	0	0
Sueldos y Salarios	110.584	117.086	123.971	131.260	138.978	147.150	155.803	164.964
Gastos Financieros	7.506	6.821	6.060	5.212	4.270	3.221	2.054	757
Interés del préstamo	7.506	6.821	6.060	5.212	4.270	3.221	2.054	757
Total gastos	125.832	131.697	137.868	144.223	151.047	158.220	165.756	173.670
Utilidad operativa	26.581	23.245	58.787	55.614	52.022	48.133	43.934	39.410
Participación de trabajadores (15%)	3.987	3.487	8.818	8.342	7.803	7.220	6.590	5.911
Impuesto a la Renta (25%)	5.649	4.940	12.492	11.818	11.055	10.228	9.336	8.375
Utilidad neta	16.946	14.819	37.476	35.454	33.164	30.685	28.008	25.124
UTILIDAD NETA ACUMULADA	16.946	31.764	69.241	104.695	137.859	168.544	196.551	221.675

Fuente: Estudio de mercado