



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE**

TÍTULO:

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
CHOCOLATERÍA GOURMET PARA LA EMPRESA NATURISA S.A. EN LA
PROVINCIA DEL GUAYAS”**

AUTORES:

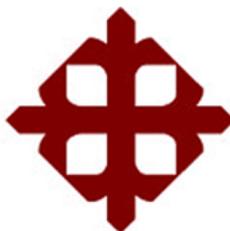
**Crespo Vivar, Gonzalo Javier
Gómez Ruperti, Virginia Margarita**

TUTOR:

Ing. MSc. Morán Murillo, Néstor Alejandro

Guayaquil, Ecuador

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Crespo Vivar Gonzalo Javier – Gómez Rupert Virginia Margarita**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**.

TUTOR (A)

Ing. MSc. Néstor Alejandro Morán Murillo

DIRECTOR DE LA CARRERA

Econ. Teresa Alcívar Avilés

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Gonzalo Javier Crespo Vivar**
Yo, **Virginia Margarita Gómez Ruperti**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **Estudio de factibilidad para la implementación de una chocolatería gourmet, para la empresa Naturisa S.A en la provincia del Guayas** previa a la obtención del Título de **Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2014

LOS AUTORES

Gonzalo Javier Crespo Vivar

Virginia Margarita Gómez Ruperti



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE

AUTORIZACIÓN

Yo, **Gonzalo Javier Crespo Vivar**
Yo, **Virginia Margarita Gómez Ruperti**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Estudio de factibilidad para la implementación de una chocolatería gourmet, para la empresa Naturisa S.A en la provincia del Guayas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de septiembre del año 2014

LOS AUTORES

Gonzalo Javier Crespo Vivar

Virginia Margarita Gómez Ruperti

AGRADECIMIENTO

Primero agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida, y poder lograr uno de los tantos objetivos planteados.

A mis padres, Gonzalo y Greta, por siempre estar en los momentos más difíciles de mi vida, enseñándome que camino es el correcto para poder lograr mis metas. Siendo los dos, dignos modelos de lo que es ser unos padres ejemplares y profesionales, que algún día aspiro alcanzar.

A mi hermana mayor Lucía, por su preocupación en todo momento, sus comentarios y opiniones a través de toda mi vida que han sido otro ejemplo de una mujer fuerte y capaz de realizar lo que se propone.

A mis tíos, Eduardo y Lupe, que aunque ya no estén aquí, les agradezco por siempre haber estado pendiente de mí y del comienzo de mi carrera.

A mis maestros, que participaron en mi desarrollo profesional durante mi carrera, sin sus conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

A mis amigos y compañeros, que estuvieron en todo momento y siempre confiaron en mí.

Gonzalo Javier Crespo Vivar

Mi gratitud está dirigida primero a Dios, por bendecirme con la sabiduría necesaria para llegar al final de esta carrera.

A mis padres y hermano, que con sus consejos y motivación me han impulsado a ser mejor cada día.

A cada uno de los profesores, quienes durante este camino me han orientado e impartido conocimientos esenciales para mi vida profesional.

Virginia Margarita Gómez Ruperti

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Queremos darle las gracias en especial a nuestro tutor de este proyecto, MSc. Néstor Morán Murillo, quien supo brindarnos su tiempo y dedicación para aclarar nuestras dudas en todo momento. Muchas gracias por su paciencia, opiniones y consejos que sirvieron para nuestra formación y culminación del proyecto.

Nuestro agradecimiento especial a Roberto Mollison, gerente general de la división agrícola de Naturisa S.A., por la apertura y por compartir con nosotros sus valiosos conocimientos.

Y por último, agradecemos al personal de la empresa Cafiesa S.A., quienes nos proporcionaron información fundamental para la consecución de este proyecto.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, que me dio la oportunidad estar aquí vivo para poder cumplir uno de mis objetivos.

Con mucho cariño a mi familia que ha estado conmigo en todo momento. A mi papá y mamá por darme una herramienta más para mi futuro académico y profesional, junto con mi hermana hemos pasado por momentos difíciles de los cuales, siempre estuvieron apoyándome y brindándome todo su amor los tres.

Los quiero con todo mi corazón, hoy les entrego la prueba de lo que ustedes me brindaron durante muchos años, solamente les devuelvo lo que ustedes sembraron en un principio.

Gonzalo Javier Crespo Vivar

A mis padres y hermano, por ser la base fundamental en mi vida y brindarme su apoyo incondicional en el desarrollo de cada una de las metas que me he propuesto.

A mis abuelos, que aunque dos de ellos ya no estén presentes físicamente, de seguro se sienten orgullosos de mis logros alcanzados.

Virginia Margarita Gómez Ruperti



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES BILINGÜE

CALIFICACIÓN

Ing. MSc. Néstor Alejandro Morán Murillo

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO ESPECIAL.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....	¡Error! Marcador no definido.
CALIFICACIÓN.....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
RESUMEN.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	3
Capítulo I: Generalidades de la investigación.....	4
1.1 Definición del tema de la investigación.....	4
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.3 Justificación de la investigación.....	8
1.4 Delimitación del tema.....	9
1.5 Objetivos de la investigación.....	10
1.5.1 Objetivo general.....	10
1.5.2 Objetivos específicos.....	10
1.6 Hipótesis.....	10
1.7 Variables de la hipótesis.....	11
1.7.1 Dependientes.....	11
1.7.2 Independientes.....	11
1.8 Líneas de investigación.....	11
1.9 Marco Referencial.....	11
1.9.1 Marco teórico.....	11
1.9.2 Marco legal.....	13
1.9.3 Marco metodológico.....	15
Capítulo II: Análisis del macro y micro entorno.....	20

2.1	El sector del cacao	20
2.1.1	El cacao	20
2.1.2	Reseña histórica mundial del cacao.....	24
2.1.3	Reseña histórica del cacao en el Ecuador	25
2.1.4	Situación actual del sector cacaoero ecuatoriano	26
2.1.5	Sistema de Comercialización Mundial del Cacao.....	28
2.2	El sector de productos semielaborados del cacao.....	28
2.2.1	Productos elaborados a base de cacao	28
2.2.2	Situación actual del sector de semielaborados de cacao.....	31
2.3	El sector chocolatero	31
2.3.1	El chocolate.....	31
2.3.2	Reseña Histórica Mundial del chocolate	33
2.3.3	Situación actual en el Ecuador.....	35
2.4	Análisis del macro entorno.....	36
2.4.1	Aspectos Políticos.....	36
2.4.2	Aspectos Económicos	39
2.4.3	Aspectos Socio-culturales	44
2.4.4	Aspectos Tecnológicos	48
2.4.5	Aspectos Ecológicos y Naturales	50
2.4.6	Aspectos Legales.....	51
2.5	Análisis del micro entorno.....	52
2.5.1	Rivalidad entre competidores.....	52
2.5.2	Amenazas de sustitutos	56
2.5.3	Fuerza negociadora de clientes	56
2.5.4	Fuerza negociadora de proveedores.....	57
2.5.5	Ingreso potencial de nuevos competidores	58
	Capítulo III: Propuesta de intervención	60
3.1	Antecedentes de la propuesta	60
3.2	Descripción del negocio.....	61
3.3	Ubicación y especificaciones de la planta.....	61
3.4	Organigrama.....	62

3.5	Plan estratégico	63
3.5.1	Misión	63
3.5.2	Visión	63
3.5.3	Análisis FODA	64
3.6	Aspectos Legales	65
3.7	Procesos de producción	66
3.7.1	Cultivo del cacao	66
3.7.2	Cosecha y tratamiento del cacao	67
3.7.3	Producción de los semielaborados a base de cacao	69
3.7.4	Formulación del chocolate	73
3.7.5	Proceso de producción del chocolate.....	74
3.7.6	Procedimiento para almacenamiento y distribución de chocolates	75
3.7.7	Control de calidad	76
3.7.8	Maquinaria y equipo requerido.....	77
3.7.9	Requerimiento de mano de obra para la planta	78
3.7.10	Capacidad de producción de la planta	78
3.7.11	Abastecimiento de materias primas	79
3.7.12	Abastecimiento de insumos	79
3.7.13	Abastecimiento de materiales para el empaque	80
3.8	Investigación de mercado y análisis	80
3.8.1	Encuesta	80
3.8.2	Entrevistas	96
3.9	Demanda y Oferta	96
3.9.1	Demanda.....	96
3.9.2	Oferta	98
3.9.3	Punto de equilibrio entre Demanda y Oferta	99
Capítulo IV: Plan de Marketing		100
4.1	Producto	100
4.1.1	Logotipo del chocolate	100
4.1.2	Empaque del chocolate.....	101
4.1.3	Beneficios del chocolate.....	101

4.2	Precio.....	103
4.3	Plaza.....	104
4.4	Promoción.....	105
Capítulo V: Análisis financiero del Proyecto.....		107
5.1	Requerimientos iniciales de inversión.....	107
5.1.1	Inversión inicial requerida.....	107
5.1.2	Inversión de materia prima e insumos.....	107
5.2	Balance Inicial.....	108
5.3	Detalle de costos totales.....	108
5.4	Producción y ventas proyectadas.....	109
5.5	Estado de pérdidas y ganancias.....	110
5.6	Balance Final.....	110
5.7	Índices financieros.....	110
5.7.1	Punto de equilibrio.....	110
CONCLUSIONES.....		114
RECOMENDACIONES.....		115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		116
ANEXOS.....		144
ÍNDICE DE ANEXOS.....		145

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Planta de Cacao	20
Imagen 2: Cacao Nacional.....	22
Imagen 3: Cacao CCN-51	23
Imagen 4: Licor o masa de cacao	29
Imagen 5: Manteca de cacao.....	30
Imagen 6: Polvo de cacao alcalino y natural.....	30
Imagen 7: Agrupación en mallas de las pepas de cacao.....	68
Imagen 8: Patios con granos de cacao.....	68
Imagen 9: Descascarillado de los granos	70
Imagen 10: Empaquetado del licor de cacao en kibbled.....	71
Imagen 11: Prensado del licor de cacao.....	72
Imagen 12: Túnel de enfriamiento de la manteca	73
Imagen 13: Logotipo de la marca.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultados Censo Poblacional	17
Tabla 2: Principales productos no petroleros exportados por Ecuador.....	26
Tabla 3: Exportaciones de semielaborados de cacao.....	31
Tabla 4: Financiamiento Productivo.....	37
Tabla 5: Rango de edad de los habitantes del Guayas	45
Tabla 6: Linderos del terreno según plano.....	61
Tabla 7: Establecimientos adicionales	65
Tabla 8: Accionistas de Naturisa S.A.....	66
Tabla 9: Fórmula del chocolate.....	73
Tabla 10: Maquinaria Requerida para Elaboración de Chocolate.....	77
Tabla 11: Sexo de los entrevistados	81
Tabla 12: Edades de los entrevistados	82
Tabla 13: Resultados de la pregunta 1	83
Tabla 14: Resultados de la pregunta 2	84
Tabla 15: Resultados de la pregunta 3	85
Tabla 16: Resultados de la pregunta 4	87
Tabla 17: Resultados de la pregunta 5	89
Tabla 18: Resultados de la pregunta 6	90
Tabla 19: Resultados de la pregunta 7	91
Tabla 20: Resultados de la pregunta 8	93
Tabla 21: Resultados de la pregunta 9	94
Tabla 22: Demanda del producto.....	97
Tabla 23: Oferta del producto	98
Tabla 24: Materia prima e insumos.....	108
Tabla 25: Detalle de costos totales	109
Tabla 26: Ventas anuales proyectadas.....	109
Tabla 27: VAN, TIR, Payback y TMAR	111
Tabla 28: Índices de liquidez	112
Tabla 29: Índice de gestión.....	112
Tabla 30: Índice de endeudamiento.....	113
Tabla 31: Índice de rentabilidad.....	113

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Los más importantes productores de cacao en el año 2012	27
Gráfico 2: Exportaciones primarias en porcentaje del total de las ventas	36
Gráfico 3: Principales productos ecuatorianos importados por la Unión Europea	38
Gráfico 4: Principales productos de la Unión Europea importados por Ecuador	39
Gráfico 5: Sueldos en Ecuador del trimestre Mayo-Julio del 2014.....	40
Gráfico 6: Inflación al consumidor.....	41
Gráfico 7: Inflación al Productor.....	41
Gráfico 8: Producto Interno Bruto	42
Gráfico 9: Tasas de interés referenciales	43
Gráfico 10: Tasas Activas Efectivas Máximas por Segmento	44
Gráfico 11: Crecimiento Poblacional de la ciudad del Guayas	46
Gráfico 12: Estructura de la Población Económicamente Activa del Guayas ...	47
Gráfico 13: Tasa de Desempleo y Subempleo 2008-2014	48
Gráfico 14: Personas que utilizaron dispositivos.....	49
Gráfico 15: Organigrama de la división industrial de Naturisa S.A.....	63
Gráfico 16: Proceso de cultivo del cacao	67
Gráfico 17: Diagrama del proceso de cosecha de las mazorcas de cacao.....	69
Gráfico 18: Proceso completo de producción del chocolate	75
Gráfico 19: Sexo	81
Gráfico 20: Rango de Edad	82
Gráfico 21: Resultado de la pregunta 1	83
Gráfico 22: Resultado de la pregunta 2	85
Gráfico 23: Resultado de la pregunta 3	86
Gráfico 24: Resultado de la pregunta 4	88
Gráfico 25: Resultado de la pregunta 5	89
Gráfico 26: Resultado de la pregunta 6	91
Gráfico 27: Resultado de la pregunta 7	92
Gráfico 28: Resultado de la pregunta 8	94
Gráfico 29: Resultado de la pregunta 9	95
Gráfico 30: Cadena de distribución.....	105
Gráfico 31: Punto de Equilibrio	110

RESUMEN

El propósito de este proyecto es evaluar la factibilidad de implementar una fábrica de chocolate *gourmet*, que pertenezca a la empresa Naturisa S.A. La misma que estará encargada de producir y comercializar, dentro de la ciudad de Guayaquil, barras de 50 gramos del producto antes mencionado, a fin de que dispongan de una nueva alternativa de chocolate con una mayor concentración de cacao fino de aroma, sin productos lácteos o que no sean beneficiosos para la salud. El chocolate *gourmet* es un nicho de mercado que presenta una demanda creciente tanto a nivel mundial como local, la cual todavía no ha sido atendida en su totalidad. Por esta razón, se tomó ventaja de que la empresa Naturisa S.A. posee la materia prima principal para la producción de éste, es decir, el cacao fino de aroma. Se pretende también agregar un mayor valor al grano de cacao nacional, mediante la transformación de éste a un producto terminado, con lo cual se aporta al cambio de la matriz productiva impulsado por el actual Gobierno. Por lo tanto, se ha realizado este proyecto con la finalidad de crear una cultura de consumo para la sociedad guayaquileña, que se incline por adquirir una barra de chocolate con mayores propiedades nutricionales que las habituales.

Palabras Claves: Cacao, semielaborados, chocolate, gourmet, matriz productiva, salud.

ABSTRACT

The purpose of this project is to evaluate the feasibility of implementing a *gourmet* chocolate factory belonging to the Company Naturisa S.A. This company would be in charge of producing and commercializing, in the city of Guayaquil, 50 gram chocolate bars in order for the city to have a new chocolate alternative with a large concentration of fine aroma cocoa without the use of dairy products or unhealthy ingredients. *Gourmet* chocolate is a market niche that presents an increasing demand at a global level as well as at a local level, which has not been satisfied in its totality. This is the reason why Naturisa S.A. should be taken advantage of, because it has the main prime material in order to produce this chocolate bar. It is also intended to add value to the national cocoa grain by the transformation of the same, into the finished product. This will also conduce to a change of the productive pattern, propelled by the government. Therefore, this project has been started with the intention of creating a consumer culture for the society of Guayaquil, inclined to acquire a chocolate bar with greater nutritional value than others already on the market.

Key Words: cocoa, intermediate products, chocolate, gourmet, productive pattern, health.

INTRODUCCIÓN

Si bien es cierto que, según la tendencia actual de la industria ecuatoriana, se debe agregar valor al cacao nacional y no comercializarlo solo en grano con el afán de diversificar las exportaciones, también es necesario incentivar el consumo interno, para que los habitantes del Ecuador desarrollen nuevas preferencias por los productos nacionales que existen en el país, puesto que solo de esta manera se fortalecerá a la industria chocolatera ecuatoriana.

El mayor reto del chocolate ecuatoriano es lograr posicionarse primero en el país y luego en el extranjero, con estrategias que mantengan la calidad; razón por la cual la empresa privada en conjunto con el gobierno, trabaja para perfeccionar el cultivo e industrialización del cacao nacional, utilizado principalmente en la producción de chocolate.

El cacao nacional es fundamental para la fabricación de chocolate *gourmet*¹ debido a su sabor y aroma. Ecuador es el primer exportador del mundo que produce dicha variedad, realidad que hace que todo lo que se produzca en tierras ecuatorianas se venda (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones , 2013). Se considera que, Naturisa S.A es una empresa que cuenta con una división agrícola dedicada de forma prioritaria a la producción de cacao y que, al utilizar esta materia prima, se logrará elaborar un producto ecuatoriano de buena calidad.

Ante lo expuesto anteriormente, es evidente el grado de superioridad que tiene el cacao nacional como insumo para la elaboración de chocolate *gourmet*. Siendo este el caso, se plantea el desarrollo de un producto elaborado a partir de cacao nacional. Con esto, se logrará aportar a la producción especializada la cual está ligada al cambio de la matriz productiva ecuatoriana, que generará nuevos

¹ Palabra que se deriva del francés “gourmand”, que a su vez viene de “gout”: gusto o sabor, y “met”: plato de comida.

empleos en la zona y de esta manera, ayudará a reducir la tasa de desempleo del país.

La información contenida en este proyecto se expondrá en cinco capítulos: el primero, a manera de introducción, se refiere a las generalidades y objetivos de la investigación donde se podrán encontrar redactadas las problemáticas de la industria del chocolate, además del marco referencial que servirá como base para el desarrollo de los capítulos posteriores.

En el segundo capítulo, se describirán los principales hechos históricos del cacao, de los productos semielaborados y del chocolate, hasta llegar a la situación actual. Adicionalmente, se realizará un análisis del micro entorno del sector del chocolate en el Ecuador, el mismo que contendrá diversos aspectos y un detalle de los actores involucrados en este mercado, como es el caso de los competidores, proveedores, clientes, entre otros.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de intervención, por lo cual se determinarán los objetivos, asimismo el plan estratégico de la división industrial de Naturisa S.A. De igual manera, se pondrán en conocimiento los aspectos legales para el funcionamiento, el proceso de elaboración del chocolate y análisis de los resultados obtenidos en la investigación de mercado.

En el cuarto capítulo se detallará el plan de marketing propuesto para el chocolate que producirá Naturisa S.A., el mismo que explica las características, precio del producto, cadena de distribución y las estrategias que se utilizarán para lograr el posicionamiento en el mercado.

El último capítulo estará ligado a la parte financiera, lo que involucra el detallar los requerimientos iniciales de inversión, estados financieros proyectados e indicadores financieros para determinar la rentabilidad del negocio. Finalmente, se llega a las conclusiones que sintetizarán el proyecto y a las recomendaciones pertinentes al tema planteado.

ANTECEDENTES

Históricamente, el Ecuador se ha distinguido a nivel internacional por ser un país predominantemente agrícola. Sin dudar, el cacao es una de las materias primas más representativas que se ha comercializado principalmente en grano, es decir, sin ningún tipo de innovación industrial.

En el país se cosechan varios tipos de cacao, sin embargo existe uno que se ha distinguido del resto, el cacao arriba o nacional. Esta variedad se convirtió en la más valorizada por los fabricantes de chocolate, debido a la exquisitez del aroma y a la calidad de los granos.

Hace aproximadamente 100 años, llegó al país la escoba de bruja², enfermedad que afectó a las plantaciones existentes de cacao nacional, razón por la cual el país se vio obligado a importar cacao de países vecinos como medida preventiva a una crisis económica. Dicho cacao fue mezclado con el cacao nacional y como resultado, se crearon híbridos mucho más productivos. Sin embargo, la calidad y aroma de éste era de una categoría inferior al cacao nacional (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao , 2013). Gracias a una investigación realizada a las antiguas plantaciones de cacao de la Costa del Ecuador, se pudo comprobar la existencia del cacao nacional y colocó al sector del cacao ecuatoriano nuevamente en la cima mundial.

Hablar de la historia del cacao de Ecuador, y del hecho de que ha sido uno de los países considerados como potencia en la exportación de cacao durante siglos, es una realidad que llena de orgullo a emprendedores del sector de cacao y elaborados, que además los motiva a incursionar en la industria del chocolate para acceder a nichos de mercado de élite.

² Hongo maligno causado por la lluvia que ataca a la planta de cacao.

Capítulo I: Generalidades de la investigación

1.1 Definición del tema de la investigación

El proyecto se basará principalmente en analizar la factibilidad económica y financiera de implementar una fábrica de chocolate *gourmet*, que tendrá como principal insumo el cacao fino de aroma comúnmente conocido como Cacao Arriba.

La hacienda La Chola de la División Agrícola de Naturisa S.A., ubicada en el km 9,7 en la vía Cerecita-Safando, cuenta con más de mil hectáreas cubiertas con plantaciones de cacao de varios tipos, de los cuales actualmente poseen sembradas más de 150 hectáreas de cacao fino de aroma. La venta de esta variedad se destinará exclusivamente a empresas que elaboren productos semielaborados y a productoras de chocolate, como la que se pretende implementar. A pesar de que la hacienda produce granos de cacao, se dedica también a la producción de otros frutos como el mango y limón, destinados a la exportación y a su venta en el mercado local.

El chocolate, derivado del cacao, representa uno de los productos de mayor consumo a nivel internacional con una tendencia creciente que, de incorporarse valor agregado al producto y ofertar a nichos de mercado, podrá resultar positivo para un país productor de cacao como el Ecuador.

La finalidad del proyecto es la elaboración de un producto industrializado, como es el caso del chocolate *gourmet*, con el que se buscará diversificar la cadena de distribución del cacao de Naturisa S.A., debido a que en la actualidad esta empresa solamente se ha enfocado en comercializar el producto en su estado natural.

Se realizará el estudio de este tema dado a que la empresa Naturisa S.A. busca constantemente formas de crecimiento en el mercado y, una de ellas, es

la transformación de su principal materia prima: el cacao. Además, se tomará como ventaja la experiencia, trayectoria y liderazgo de muchos años en torno al negocio.

Otro de los motivos por los que se desarrollará el tema de investigación es el notable incremento en la tendencia al consumo de chocolate *gourmet* ecuatoriano en los últimos años, dado a la buena reputación ganada por marcas nacionales en el mercado internacional y, el haber recibido premios por ser uno de los mejores chocolates del mundo. Los múltiples beneficios nutricionales y los hallazgos científicos que reafirman sobre la reducción de la tensión arterial, mejoría del flujo de la sangre y por consiguiente, un menor riesgo de sufrir un ataque al corazón, son unas de las razones por las que se ha logrado que el chocolate oscuro ecuatoriano gane espacio en las tiendas internacionales de chocolatería *gourmet* (Ding, Hutfless, Ding, & Girotra, 2006).

Adicionalmente, el actual Gobierno ecuatoriano, bajo el mandato del Economista Rafael Correa Delgado, impulsa la diversificación de las exportaciones de materia prima a los sectores más productivos del Ecuador, mediante la transformación de bienes primarios a productos elaborados, para realizar un cambio a la matriz productiva del país y tratar así, de generar un efecto positivo a la balanza de pagos del Ecuador.

1.2 Planteamiento del problema

El Ecuador se ha caracterizado por ser uno de los mayores proveedores de materia prima y, al mismo tiempo, por importar productos industrializados con un mayor valor agregado.

Constantemente el Ecuador ha tenido uno de los mejores cacaos del mundo, pero el uso de éste se ha limitado a la venta internacional que se la destina a la elaboración de chocolate para la posterior importación en forma de producto terminado al país, lo que crea una contradicción en el mercado. El haberse

enfocado en esta forma de comercializar el cacao, ha llevado al país a la falta de productos ecuatorianos industrializados hechos a base de éste.

El génesis del problema radica básicamente en que el país no cuenta con los instrumentos, infraestructura y personal técnico especializado para transformar un producto elaborado como el chocolate. El país exporta principalmente cacao en grano, razón que ha ubicado a la economía ecuatoriana en una situación de intercambio desigual en relación con el mercado mundial.

Existen dos tipos de mercados para el chocolate: el chocolate golosina y las barras elaboradas con una mayor concentración de cacao sólido. El primer mercado es mucho más extenso, mientras que las barras son consideradas como un nicho de mercado (Yuh, 2014). La producción del sector industrial de chocolate existente en el Ecuador es limitada y casi nula en comparación con los grandes productores de chocolate a nivel mundial tal cual Suiza, Bélgica, Alemania y Estados Unidos. Esta situación ocasiona que, al no ser masiva la capacidad de producción nacional, no se puede alcanzar economías de escala, lo que lleva al chocolate nacional a ser más costoso y, por ende, menos atractivo para el público frente al chocolate extranjero.

En los últimos años se han desarrollado marcas de chocolate *gourmet* que han ampliado la oferta en el mercado local, lo que ha hecho que la tendencia a consumirlo crezca en el país, sin perjuicio a que aún no se evidencie una oferta alta (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2014).

Sobre el futuro del chocolate ecuatoriano, la calidad será el único factor que le permitirá aumentar su competitividad en el sector. Las grandes fábricas de chocolate por su tamaño opacan en el mercado masivo de chocolate golosina a las nuevas marcas, pero esto no los detiene a competir en el nicho de chocolate fino *gourmet* porque existe excelente materia prima de la más alta calidad.

Adicionalmente, durante mucho tiempo en el Ecuador ha existido una falta de fuentes de financiamiento por parte del gobierno central y del sector privado financiero, debido a que los regímenes anteriores no han demostrado interés en promover dichos sectores productivos para el emprendimiento de nuevas industrias encargadas de elaborar productos innovadores y, de esta forma, generar riquezas a base de la transformación de la materia prima que se exporta.

Consciente de este problema, el actual Gobierno de La Revolución Ciudadana, ha impulsado desde el comienzo de su mandato un cambio en el patrón de los diferentes procesos de especialización de la economía, que permitirá al país generar mayor valor agregado a su producción, como parte de la construcción del Plan Nacional para el Buen Vivir.

La transformación de la matriz productiva es uno de los mayores retos para el país, el que permitirá al Ecuador alcanzar un modelo actual generador de riqueza, basado en el conocimiento, las diversas capacidades y aptitudes de la mano de obra ecuatoriana (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2012).

Finalmente, la producción de cacao puro nacional cada día se reduce más, ya que las plantaciones existentes tienen aproximadamente más 40 años en las tierras ecuatorianas, lo que las hace poco productivas y por este motivo la mayoría de agricultores se han visto obligados a producir cultivos de cacao injertados más provechosos para obtener ganancias (Quingaísa, 2007).

El problema que enfrenta el sector del cacao en el Ecuador está directamente relacionado a la baja productividad de sus suelos y la falta de rotación de cultivos, además de la falta de manejo técnico en las plantaciones y dificultades climáticas que repercuten en el control del agua en algunas partes del país que, como consecuencia, ocasionan sequías e inundaciones.

1.3 Justificación de la investigación

La trascendencia de este proyecto recae en las cifras de producción del Ecuador, las mismas que muestran que es autor del más del 70 % de la producción mundial de cacao de alta calidad y aroma, lo cual lo sitúa en primer lugar dentro de las tablas de esta variedad (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO, 2014). Esta realidad sin duda alguna, le ha dado una reputación positiva y significativa al país que ha servido como motivación e incentivo para que el gobierno actual se interese en alentar a los agricultores y empresarios ecuatorianos a no solo a comercializar la fruta en su estado natural, sino también a distribuirla como un producto terminado tanto en el mercado ecuatoriano como en el mercado internacional.

Se tomará como referencia estos factores antes mencionados para crear una planta productora encargada de hacer que el cacao nacional obtenido en la hacienda La Chola de la empresa Naturisa S.A., se convierta y se comercialice como un producto terminado: el chocolate, para de esta manera poder aportar y contribuir al cambio de la matriz productiva.

Debido a que el proyecto requiere de una alta inversión, parte del financiamiento provendrá del capital de diversos recursos y negocios que la empresa Naturisa S.A tiene a disposición para la implementación de la fábrica de chocolate, con lo que conseguirán darle una nueva dirección e imagen corporativa a la empresa al tratar de extender el enfoque de comercialización del cacao.

Adicionalmente con esto, se generarán nuevas plazas de trabajo en la zona que beneficiará de manera directa al personal que trabajará en la misma empresa y de manera indirecta, a los proveedores de los insumos, así como también a quienes prestarán servicios de transporte, asesoría legal, compañía de seguros, entre otros.

A nivel de mano de obra y profesionales, Ecuador cuenta cada vez más con un mayor número de profesionales especializados y con mano de obra adecuada, pero desafortunadamente, al ser la tasa de desempleo elevada un problema actual latente, exige a ciertas personas a demandar ocupaciones consideradas de baja índole, es decir, obliga a desperdiciar de esta manera los diferentes conocimientos, aptitudes y capacidades desarrolladas para ejecutar trabajos de una mayor calidad.

1.4 Delimitación del tema

El proyecto se basará específicamente en determinar la factibilidad económica y financiera de implementar una chocolatería *gourmet* para la empresa Naturisa S.A, quienes poseen la materia prima en la hacienda La Chola ubicada en el recinto Safando de la parroquia Cerecita perteneciente a la provincia del Guayas. Para poder identificar la factibilidad del presente proyecto, se analizará el grado de aceptación que tiene el chocolate gourmet en la ciudad de Guayaquil y se determinará el mercado meta, competidores, posibles proveedores de insumos y la cadena de comercialización para poder hacer llegar el chocolate a los clientes. Asimismo, se establecerán los costos, precios y posibles ingresos de la empresa.

Este proyecto no se centrará en analizar la maquinaria, es decir, las especificaciones y demás aspectos técnicos de cada una de ellas. Además, no se incluirá los efectos ambientales de la implementación de la fábrica en el sector, ni se elaborará un plan de mitigación para el manejo de desperdicios que, si bien es cierto no dejan de ser trascendentales al momento de poner en práctica este proyecto, se considera que estos factores deben ser analizados a profundidad de forma individual por expertos en el tema.

Cabe recalcar que el cacao al ser negociado como un *commodity*³ su precio es volátil, por lo que los valores podrán variar en el 2015, año en que se pronostica poner en funcionamiento la fábrica, por lo tanto se hará una proyección en base a costos promedios del presente año.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

- Analizar la factibilidad económica y financiera para la implementación de una productora de chocolate *gourmet* destinado al consumo doméstico que forme parte de la empresa Naturisa S.A., mediante el estudio de mercado del chocolate en la ciudad de Guayaquil, para de esta manera tomar ventaja de la materia prima que se posee y contribuir al cambio de la matriz productiva del país.

1.5.2 Objetivos específicos

- Analizar el macro y micro entorno del sector chocolatero ecuatoriano.
- Definir las generalidades y el plan estratégico de la propuesta de intervención.
- Realizar un plan de marketing para el chocolate *gourmet*.
- Demostrar la rentabilidad a través de la elaboración de estados e índices financieros.

1.6 Hipótesis

La implementación de una chocolatería *gourmet* para la empresa Naturisa S.A. que comercialice un producto elaborado a base de cacao es factible para la

³ Cualquier tipo de materia prima o bien, sin distinción, cuyo precio va a ser determinado en base a la oferta y demanda del mercado.

empresa y contribuye al desarrollo del sector industrial, por lo tanto, al cambio de la matriz productiva del país.

1.7 Variables de la hipótesis.

1.7.1 Dependientes

Implementar una chocolatería *gourmet* para la empresa Naturisa S.A. que comercialice un producto elaborado a base de cacao fino de aroma.

1.7.2 Independientes

Naturisa S.A. posee una hacienda de cacao fino de aroma, con el que es posible elaborar un chocolate *gourmet* de calidad, que agrega valor al principal producto de esta empresa.

1.8 Líneas de investigación

Los objetivos de este proyecto están alineados con la siguiente línea de investigación:

- **Plan Nacional del Buen Vivir**

“Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva” (SENPLADES, 2014).

1.9 Marco Referencial

1.9.1 Marco teórico

Las teorías y conceptos que se considerarán para el desarrollo de este proyecto son: estudio de factibilidad, plan estratégico, marketing *mix*, economías de escala y la ley de oferta y demanda.

La palabra factibilidad viene del latín *factibilis* que se traduce al español moderno como algo que se puede hacer o realizar. (Real Academia de la Lengua

Española, 2001). Se denomina estudio de factibilidad a toda investigación o propuesta de intervención que tiene posibilidades de llevarse a cabo en un futuro, con la finalidad de buscarle solución a problemas actuales o para satisfacer una necesidad no atendida de un grupo social u organización (Domínguez Rodríguez, Ramírez Almaguer, & Vidal Marrero, 2009). Para el presente proyecto se analizarán factores relacionados con la demanda, oferta, procesos de producción del producto y la existencia de canales de distribución generadores de valor. Además, un análisis de los estados financieros e indicadores de liquidez, gestión, endeudamiento y rentabilidad.

Por otra parte, en el marco de este proyecto también se contempla desarrollar un plan estratégico para la división industrial de Naturisa S.A. El plan estratégico es un conjunto de estudios, observaciones y análisis que una empresa realiza para crear o mantener ventajas competitivas que perduren a lo largo del tiempo (Dess & Lumpkin, 2003). El plan estratégico de Naturisa S.A. se dividirá en varios elementos; los cuales pueden ser internos o externos de la empresa y negativos o positivos. Para estar al tanto de esto, se debe realizar un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Adicionalmente, se debe analizar la situación actual de la empresa, poseer una misión que represente el objetivo de más alto nivel y una visión que represente los planes a futuro.

Otra herramienta que se utilizará en el presente proyecto es el marketing *mix*, el mismo que es una mezcla de tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto (Kotler & Armstrong, 2002). En el caso específico de este proyecto de intervención, es de suma importancia la utilización de esta herramienta para que la empresa Naturisa S.A pueda desenvolverse de forma racional y estructurada para satisfacer los requerimientos de los clientes y de esta forma, obtener ganancias.

El concepto de economías de escala es otro de los conceptos que se puede aplicar a este proyecto debido a que, tanto las plantas grandes como pequeñas, consiguen crear ciertas economías de escala y esto va a depender directamente del incremento en el volumen de producción. Las economías de escala generalmente se dan por tres posibles causas: la especialización, división del trabajo o implementación de nuevas tecnologías en la planta. A consecuencia de esto, se obtiene un aumento en los niveles de producción de una empresa y, por consiguiente, una disminución en costos (Ávila, 2004). Esto quiere decir que, al realizar una expansión en el tamaño de la planta y aprovechar óptimamente todos los recursos, se podrá disminuir el costo unitario de producción y representará un ahorro en costos de producción a corto plazo y mayores ingresos a largo plazo.

Finalmente, se considera que la ley de la oferta y demanda es transcendental para el desarrollo de este proyecto, ya que permitirá determinar el equilibrio entre la cantidad ofertada y demandada por medio del precio que los consumidores estén dispuestos a pagar por el producto. El precio del producto tiene la capacidad de regular las cantidades ofertadas y demandadas en el mercado. Si el precio del bien es muy alto, la cantidad ofertada va a superar la cantidad demandada. En contraste, si el precio es muy bajo, la cantidad demandada va a superar la cantidad ofertada (Parkin & Esquivel, 2006).

1.9.2 Marco legal

Se plantea inscribir un nuevo establecimiento perteneciente a la empresa Naturisa S.A, para realizar esto se deberá tomar en cuenta ciertos parámetros legales de instituciones públicas.

Entre estas instituciones públicas se encuentra el Servicio de Rentas Internas, donde se llenará y entregará el formulario RUC 01-B, correspondiente a la inscripción y actualización de establecimientos de sociedades del sector privado y público. El formulario RUC 01 – B se lo utiliza para empresas tanto privadas

como públicas, controladas por la Superintendencia de Compañías y de Bancos, cuando deseen abrir, cerrar o actualizar establecimientos (Servicio de Rentas Internas, 2012).

Adicionalmente, se deberá notificar a la Superintendencia de Compañías, por medio del representante legal de la compañía, el establecimiento de la planta y el aumento de capital. Es necesario para este trámite presentar a la Superintendencia de Compañías tres copias certificadas de la escritura, donde se especifique el tipo de actividad que se quiera realizar, es decir, aumento de capital o cualquier otro acto societario (Superintendencia de Compañías, 2012).

Con el fin de prevenir desastres dentro de la planta, será necesario solicitar al Benemérito Cuerpo de Bomberos un permiso de funcionamiento y posteriormente realizar un estudio contra incendios. Para obtener el permiso de funcionamiento será necesario presentar una solicitud del permiso otorgado por el Municipio, copia de la factura a nombre del propietario donde conste la compra o recarga de extintores y una inspección a las instalaciones realizada por el Cuerpo de Bomberos (Benemérito Cuerpo de Bomberos, 2014).

Por otra parte, la Municipalidad de Durán es el órgano encargado de determinar la tasa de habilitación y control de establecimientos comerciales, industriales o de cualquier orden económico que opere en el cantón Durán. Esta tasa es anual y tendrá que ser pagada hasta el 31 de mayo de cada año que, de no hacerlo, se sanciona con la clausura del establecimiento. Entre los requisitos para obtener la patente están: el balance general certificado por la Superintendencia de Compañías, recibo de pagos al día a la Municipalidad, recibo de pago de los predios urbanos y el permiso de Cuerpo de Bomberos (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán, 2014).

Para el proyecto a realizar se obtendrá, por parte de la Subsecretaría de Calidad Ambiental del Ministerio del Ambiente, una autorización para la ejecución

de esta actividad industrial que puede causar impacto ambiental. Dentro de este permiso se detallan las condiciones que el propietario del proyecto deberá cumplir, de carácter obligatorio, con el fin de prevenir y mitigar los posibles efectos ambientales que el proyecto pudiera causar. Después de realizar todos los análisis, se notificará al solicitante la aprobación o las sugerencias, en el caso de que las hubiere, para que realicen su debida mejoría en las mismas. De aprobarse la petición, se deberá solicitar al Ministro del Ambiente la emisión de la Licencia Ambiental para la realización del proyecto, la misma que será inscrita en el Registro de Licencias Ambientales (Ministerio del Ambiente, 2013).

Finalmente, para poder comercializar el producto terminado se deberá obtener la inscripción de Registro Sanitario, dado a que el chocolate que producirá Naturisa S.A. es un alimento procesado de fabricación nacional destinado al consumo humano. Para esto, se necesitará presentar la solicitud por medio de la Ventanilla Única Ecuatoriana en la página web, el bosquejo de la etiqueta del producto, especificación del número de lote establecido por el técnico encargado, la descripción del proceso y del material usado en la elaboración y envase del producto, con los datos personales y rubrica del técnico encargado y el comprobante de pago (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2014).

1.9.3 Marco metodológico

1.9.3.1 Tipo de investigación

Para objeto de estudio de este proyecto se utilizarán tres tipos de investigación:

- Investigación histórica: se usará este tipo de investigación porque se pondrá en conocimiento eventos del pasado y del presente relacionados con el sector del cacao, productos semielaborados y del chocolate.

- Investigación descriptiva: para poder identificar características del sector del chocolate, en términos de competidores, posibles consumidores y proveedores. Además de la descripción de los diferentes procesos para la elaboración del chocolate.
- Investigación explicativa: Este tipo de investigación es destinado para comprobar la hipótesis planteada anteriormente.

1.9.3.2 Población y muestra

1.9.3.2.1 Delimitación de la población

En este proyecto se analizarán dos tipos de población: La primera población que se analizará serán los distribuidores que son los principales supermercados y tiendas Listo de la gasolinera Primax que estén ubicadas en zonas de clase media, media-alta y alta de la ciudad de Guayaquil; la segunda población de estudio serán los consumidores finales de esta misma ciudad.

Distribuidores

Alcance: Guayaquil

Elementos: Principales supermercados de la ciudad de Guayaquil específicamente Megamaxi, Supermaxi, Mi Comisariato y tiendas Listo de la gasolinera Primax que estén ubicadas en zonas de clase media, media-alta y alta.

Consumidor final

Alcance: Guayaquil

Elementos: Personas de clase media, media-alta y alta entre un rango de edad de 15 a 60 años de la ciudad de Guayaquil.

1.9.3.3 Características de la población

La población objeto de estudio serán los principales supermercados que son: Megamaxi, Supermaxi y Mi Comisariato, adicionalmente las tiendas Listo de la gasolinera Primax ubicadas en zonas de clase media, media-alta y alta de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de conocer si es que están dispuestos a distribuir el producto al consumidor final. Asimismo, se considera necesario conocer la aceptación que tendrá en el mercado el producto por parte de los consumidores finales, por lo que se tomará como referencia a las personas que pertenezcan a la clase social media, media-alta y alta en la ciudad de Guayaquil.

1.9.3.4 Tipo de la muestra

El tipo de muestra a utilizarse en este proyecto es el muestreo aleatorio simple mediante un método probabilístico, con el que se podrá determinar la muestra representativa de la ciudad de Guayaquil. Adicionalmente, por medio de este tipo de muestreo cada elemento de la población va a tener la misma posibilidad de ser escogido.

1.9.3.5 Tamaño de la muestra

Para este trabajo de investigación se tomará en cuenta la ciudad de Guayaquil, considerada como una población finita con un total de 2350915 habitantes, resultado obtenido en el último censo poblacional realizado en el año 2010:

Tabla 1: Resultados Censo Poblacional

Censo Poblacional 2010		
Cantón:	Guayaquil	-
Total:	2350915	100 %
Mujeres:	1192694	50,2%
Hombres:	1158221	49,8 %

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo

Elaboración: Los autores

Cuando una población es finita, se debe utilizar la siguiente fórmula (Bernal, 2010):

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

n= Resultado del tamaño de la muestra

Z= Valor que depende del nivel de confianza escogido y margen de error, en este caso será de 1,96.

P/Q= Probabilidades en las que se presenta el fenómeno, 50 % respectivamente.

N= Número de la población, para este objeto de estudio el total de la población de Guayaquil es 2350,915.

E= Porcentaje de error que va a ser permitido 5 %.

Al reemplazar los valores se obtienen la siguiente fórmula:

$$n = \frac{1,96^2 * 50 \% * 50 \% * 2350,915}{5 \%^2(2350,915 - 1) + 1,96^2 * 50 \% * 50 \%} = 384,0974$$

Se encuestará a un total de 385 personas pertenecientes a la ciudad de Guayaquil, donde el 51 % equivale a 196 mujeres y el 49 % restante equivale a 189 hombres.

1.9.3.6 Métodos y técnicas de investigación

1.9.3.6.1 Métodos teóricos

Se utilizará el método analítico-sintético a razón de que se analizará la factibilidad del objeto de estudio en partes, es decir que, se las estudiará

individualmente para posteriormente integrarlas en la elaboración del producto final, el chocolate.

1.9.3.6.2 Técnicas e instrumentos

Se realizarán entrevistas a especialistas de la división agrícola de Naturisa S.A., específicamente al gerente general quien es además el vicepresidente de la Asociación de Productores de Cacao Fino de Aroma, y al asistente del cultivo de cacao.

Adicionalmente, al jefe de producción y operadores de la empresa Cafiesa S.A. Adicionalmente, se realizará una encuesta en Guayaquil basada en un cuestionario de nueve preguntas para conocer preferencias y aceptabilidad del producto.

Por último, se usará la observación como un método para estudiar la concurrencia de consumidores, en lugares donde se comercializan chocolate fino ecuatoriano.

Capítulo II: Análisis del macro y micro entorno

2.1 El sector del cacao

2.1.1 El cacao

Imagen 1: Planta de Cacao



Fuente: Hacienda La Chola

Foto tomada por los autores en la visita a la hacienda

El cacao es un árbol autóctono de la selva de Centro y Sur América, su nombre científico es *Theobroma Cacao*. En griego, *Theo* significa Dios y *broma* significa comida, razón por la cual se lo llamaba comida de los dioses. Su cultivo se lo realiza con superioridad en ecosistemas que cuenten con una precipitación ecuatorial abundante y donde las temperaturas son estables entre 25 a 28 °C sin importar la época del año. Esta planta tarda entre 4 y 5 años en producir la fruta y de 8 a 10 años para alcanzar la plena producción; esto dependerá del tipo de cacao y las condiciones de la zona (Organización Internacional del Cacao ICCO, 2011).

Los frutos de este árbol aparecen desde las copas hasta bajo las ramas, lo que hace que la cosecha sea fácil. El color del fruto depende de la variedad del cacao pero puede ser amarillo, verde o rojo que se oscurece cuando está maduro. La fruta mide aproximadamente 10 a 32 cm de largo y 7 a 10 cm de

ancho, su peso es entre 200 g y 1 kg. El interior del fruto contiene entre 20 y 60 semillas ordenadas en 5 filas rodeadas de una pulpa azucarada que puede ser consumida. El color interno del grano es de color café oscuro y tiene un sabor atractivo (Organización Internacional del Cacao ICCO, 2011).

2.1.1.1 Variedades de cacao

A nivel histórico, el cacao se dividió genéticamente en tres grandes grupos:

- El Criollo o Nativo: Esta variedad dominó el sector hasta mitad del siglo XVIII, pero en la actualidad existen muy pocos árboles puros. Se consideran de este tipo a cuatro sub categorías: Porcelana, Guasare, Chuao y Ocumare (Organización Internacional del Cacao ICCO, 2011).
- Los Forasteros: Es uno de los grupos más desarrollados, ya que contiene diversidad de cultivos semi-silvestres y silvestres, entre las cuales el Amelonado es la variedad que más se destaca, puesto que existen grandes plantaciones en Brasil y África. En este grupo se consideran las siguientes variedades: Común en Brasil, Amelonado de África Occidental, el Matina de Costa Rica y México, y el Arriba o Cacao Nacional de Ecuador (Organización Internacional del Cacao ICCO, 2011).
- Híbridos o Trinitarios: Son una mezcla entre los Criollos y Forasteros. Esta variedad fue cultivada en Trinidad y propagada a Venezuela hasta llegar a Ecuador, Camerún, Samoa, Sri Lanka, Java y Papúa Nueva Guinea (Organización Internacional del Cacao ICCO, 2011).

Al hablar de las variedades de cacao a nivel mundial se reconocen solamente dos grandes variedades: el cacao fino de aroma y el cacao común. El cacao fino de aroma es procedente de árboles Trinitario o Criollo, pero existen excepciones como es el caso de Ecuador donde existen árboles considerados Forasteros. Por otra parte, el cacao común proviene del árbol Forastero, sin embargo el cacao

común originario de Camerún procede de árboles considerados de la variedad Trinitario (Organización Internacional del Cacao ICCO, 2011).

El 95 % de la producción mundial anual es de cacao común, el cual proviene en su mayor parte de África, Asia y Brasil. El 5 % sobrante corresponde al cacao fino y de aroma que posee particularidades específicas de sabor y aroma. Como consecuencia de estos factores, este tipo de cacao es buscado primordialmente por los fabricantes de chocolates finos de alta calidad (Organización Internacional del Cacao ICCO, 2011).

2.1.1.1.1 Cacao Nacional

Imagen 2: Cacao Nacional



Fuente: Hacienda La Chola

Foto tomada por los autores en la visita a la hacienda

En el Ecuador hay una variedad de cacao considerada única en el mundo que se la reconoce bajo el nombre de *Nacional o Arriba*, el mismo que se diferencia del resto de variedades por tener una fermentación rápida y por consiguiente otorga al chocolate de una consistencia más suave, buen aroma y sobretodo un intenso sabor, por lo que a nivel internacional se le otorgó el nombre de fino y de aroma.

El cacao fino y de aroma es la variedad más buscada por los productores de chocolate y representa apenas el 5 % de la producción mundial total de cacao y un 80 % de las exportaciones totales ecuatorianas, es por eso que Ecuador está posicionado como el país más competitivo de América Latina en este nicho de mercado seguido por Venezuela (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2013).

Ecuador, al gozar de condiciones geográficas y recursos biológicos únicos, es productor emblemático de este tipo de cacao. Cabe destacar que este tipo de grano es utilizado en todos los chocolates más finos del mercado, pues se diferencia por sus propiedades organolépticas (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao , 2013).

2.1.1.1.2 Cacao CCN-51

Imagen 3: Cacao CCN-51



Fuente: Hacienda La Chola

Foto tomada por los autores en la visita a la hacienda

El CCN-51 es un tipo de cacao híbrido, ordinario y originario de Ecuador. Declarado mediante acuerdo ministerial en el mes de junio del año 2005, como un producto de alta fertilidad, cuatro veces más productivo que las producciones tradicionales y más resistentes a las enfermedades. Los frutos tienen una tonalidad rojiza en todas sus etapas de desarrollo y contienen altas cantidades

de grasa, por lo que delimita su propio segmento dentro del sector del cacao (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2013).

Desde la introducción de esta variedad en el 2005 hasta el presente año, las exportaciones del CCN-51 han participado en el Ecuador de forma sucesiva y se han facturado cerca de 130000 toneladas métricas a países como Argentina, México, España, China, entre otros (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2013).

2.1.2 Reseña histórica mundial del cacao

Históricamente se ha conocido que el cacao se originó hace más de 2000 años antes de Cristo en Mesoamérica, es decir, entre México, Guatemala y Honduras. Precedente al descubrimiento de América, culturas centroamericanas cultivaron la fruta para ser usada como moneda, además sirvió en la preparación de un extracto llamado *xocolatl*⁴ que se daba a degustar en homenajes exclusivos de la época. Sin embargo, Cristóbal Colón fue quien encuentra por primera vez los granos de cacao en tierras que en la actualidad pertenecen a Nicaragua. Este descubrimiento lo convirtió a Cristóbal Colón en el primer europeo en tener conocimiento de este opíparo manjar (Organización Internacional del Cacao ICCO, 2011).

Para el siglo XIX, la mitad de la cosecha de cacao se encontraba en Suramérica específicamente Venezuela. No obstante en el año 1820, cuando la mayor parte de la producción de cacao era comprada por europeos, Portugal bautizó al cacao africano como la pepa de oro. Pese a esto, para esta misma época, los cultivos en Suramérica cobraron fuerzas con la extensión de los cultivos brasileños (Organización Internacional del Cacao ICCO, 2011).

⁴ Bebida aromática que se obtiene de los frutos de la planta de cacao.

2.1.3 Reseña histórica del cacao en el Ecuador

Según la historia, fue a comienzos del siglo XVI la fecha en la que era común la existencia de pequeñas plantaciones de cacao principalmente a orillas del río Guayas. Sin embargo, la provincia que más se destacó fue Los Ríos, la cual jugó un papel importante en la producción y expansión del cacao al resto del país, debido a que su transportación se hacía en lanchas por el río Vinces con dos desvíos que llegaban hacia el río Guayas. Los agricultores de este lugar veían la carga llegar y decían que venía de río arriba, lo cual originó el nombre de cacao Arriba en el mercado. En la actualidad esta es su denominación de origen⁵, caracterizada por su aroma floral y producido exclusivamente por Ecuador (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2008).

En el siglo XVI, el negocio del cacao fue considerado tan provechoso que captó la atención de empresarios guayaquileños, quienes comenzaron a cultivar este producto a pesar de las oposiciones establecidas por las Cédulas Reales⁶ de esa época, que intentaban proteger el comercio del cacao de la Provincia de Caracas, Venezuela (Salazar, 2004). Para el año 1623, el Corregidor de Guayaquil⁷ informó a la Corte de España la existencia de un amplio número de plantas sembradas en el territorio y que el cacao era comercializado clandestinamente en Guayaquil. Desde el siglo XVII hasta el siglo XIX, se presentó un incremento en las cantidades de envíos registradas, variando de 40000 a 180000 quintales. Estas cifras revelan que durante la época de la colonia, pese a las prohibiciones estatales, hubo un importante incremento de áreas de siembra y exportación de cacao, aunque la mayor parte haya sido de contrabando (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2013).

⁵ Característica que vuelve a un producto único y se lo reconoce por su procedencia

⁶ Conjunto de reglas expedidas por el Rey que, por el medio de estas, se administraban las naciones que estaban bajo el mandato español.

⁷ Mayor autoridad dentro la ciudad, designado por el Rey de España.

2.1.4 Situación actual del sector cacaotero ecuatoriano

Hoy en día, la mayor parte del cacao exportado por Ecuador corresponde a una mezcla entre el nacional y trinitarios, como el CCN-51, variedad que se encuentra en auge desde hace quince años. Sin embargo, el cacao nacional considerado fino y de aroma se lo sigue produciendo ya que el Ecuador cuenta con las condiciones agro-climáticas necesarias para el perfeccionamiento del cultivo (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao , 2013).

Como se puede apreciar en la tabla 2 que se presentará a continuación, la importancia del cacao en grano crudo en la economía ecuatoriana radica en que para el año 2012 fue el sexto producto más exportado por el Ecuador en las categorías de exportaciones no petroleras, detrás del banano, pescados, rosas y demás formas de minerales para uso no monetario. De igual manera, en el 2012 se registró la exportación de 126693 toneladas de cacao y sus derivados por una suma de aproximadamente USD 55 millones (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones , 2013).

Tabla 2: Principales productos no petroleros exportados por Ecuador

Descripción	Unidades	Ene-Abr		
		2012	2013	2014
BANANAS FRESCAS TIPO «CAVENDISH VALERY»	Fob Miles USD	741,995	843,880	856,154
	Toneladas	1,843,887	1,961,623	1,992,330
ATUNES EN CONSERVA	Fob Miles USD	213,069	347,985	305,703
	Toneladas	42,274	60,412	56,842
ROSAS FRESCAS CORTADAS	Fob Miles USD	219,469	231,619	219,670
	Toneladas	32,760	37,803	43,584
LOS DEMÁS CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECAPODOS CONGELADOS NO CONTEMPLADOS EN OTRA PARTE	Fob Miles USD	256,653	213,134	438,253
	Toneladas	41,623	30,181	46,856
CAMARONES, LANGOSTINOS Y DEMÁS DECAPODOS DE AGUA FRÍA CONGELADOS	Fob Miles USD	133,433	175,140	227,846
	Toneladas	21,100	26,103	23,753
LAS DEMÁS FORMAS DE ORO EN BRUTO PARA USO NO MONETARIO	Fob Miles USD	76,641	160,456	120,387
	Toneladas	2	5	4
CACAO EN GRANO CRUDO, LOS DEMÁS EXCEPTO PARA SIEMBRA	Fob Miles USD	126,693	137,776	160,576
	Toneladas	55,354	63,348	56,113
ACEITE DE PALMA EN BRUTO	Fob Miles USD	40,897	69,673	63,428
	Toneladas	36,940	69,066	67,692
LAS DEMÁS PREPARACIONES Y CONSERVAS DE PESCADO	Fob Miles USD	77,480	66,473	42,722
	Toneladas	14,471	12,586	9,012
EXTRACTOS, ESENCIAS Y CONCENTRADOS DE CAFÉ	Fob Miles USD	49,759	61,162	49,089
	Toneladas	6,353	7,773	7,247

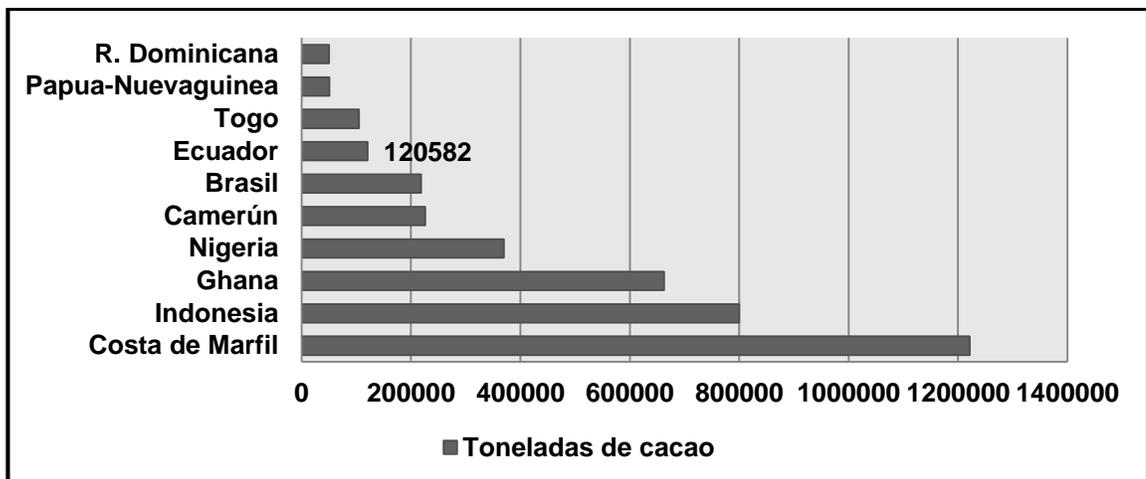
Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

El cacao y sus derivados están divididos en al menos 12 sub partidas arancelarias. El valor económico de este sector para el país se calcula por el grueso de las exportaciones, las que incluyen: el cacao en grano, pasta de cacao, manteca, grasa y aceite de cacao, barras y chocolates.

De acuerdo al gráfico 1, Ecuador actualmente ocupa el séptimo lugar como país productor mundial de cacao, no obstante en el mercado mundial de cacao fino y de aroma es el primero, con más del 70 % de la producción global, seguido de Indonesia con un 10 % (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones , 2013).

Gráfico 1: Los más importantes productores de cacao en el año 2012



Fuente: Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – ANECACAO

Elaboración: Los autores

El mercado del cacao nacional tiene como característica al incremento en los volúmenes de producción y exportación con el pasar de los años, imparcialmente de las variaciones o fluctuaciones de los precios mundiales determinados por el mercado. El factor que realmente influye al momento de tomar la decisión de producir cacao nacional es el clima, debido a los diferentes fenómenos ambientales que se dan en el Ecuador, como es el caso del fenómeno de El Niño, que perjudica directamente a las plantaciones a lo largo y ancho de todo el país,

y que además ocasiona una reducción en los volúmenes exportados con resultados no beneficiosos para el país.

2.1.5 Sistema de Comercialización Mundial del Cacao

El sistema de comercialización mundial del cacao es catalogado en el mercado como libre, ya que consta de una amplia diversidad de actores pertenecientes al sector privado que intervienen dentro de esta cadena de negociación y no existe intervención alguna por parte del Estado, por esto es que los precios se establecen en relación al precio del mercado mundial sujeto como un *commodity*. Además, el cacao es considerado como un bien de lujo que, simultáneamente, es uno de los productos más volátiles en cuanto a precio.

Los precios del cacao se establecen en las valoraciones presentadas en la Bolsa de Londres y de New York (INO, 2014), las cuales manifiestan los cambios en la oferta y demanda del siguiente modo: las épocas de cosecha alta causan un excedente de producción, de manera tal que repercute en una caída de precio que tarda en estabilizarse. Para esta temporada en que el valor comercial del cacao es bajo, al productor no le resulta atractivo seguir cosechando, lo que permite que se disminuya el excedente y el precio incremente; a esto se lo conoce como ciclo de recesión y expansión que ocasiona que los precios sean volátiles.

2.2 El sector de productos semielaborados del cacao

2.2.1 Productos elaborados a base de cacao

De los granos de cacao se pueden obtener tres productos semielaborados: el licor de cacao, manteca de cacao y cacao en polvo. Estos productos se utilizan como materia prima principalmente en la fabricación de chocolates pero también sirven para elaborar algunas bebidas alcohólicas y golosinas como galletas, pasteles, entre otros.

Adicionalmente, en la medicina natural se considera que el cacao tiene capacidad diurética y antiséptica, es por esto que lo utilizan como remedio para los resfriados, la resequedad en los labios, heridas, fiebre, malaria y el reumatismo. Incluso la industria de belleza, usa el cacao para elaborar tratamientos y productos de belleza (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo UNCTAD, 2008).

Licor de cacao

Este producto semielaborado es también reconocido como chocolate sin endulzar o masa de cacao, es ideal para elaborar chocolates y cualquier producto que necesite el sabor exquisito a chocolate. El licor de cacao es elaborado a partir de los granos secos del fruto, los cuales mantienen el sabor y aroma.

Imagen 4: Licor o masa de cacao



Fuente: Cafiesa S.A

Foto tomada por los autores en la visita a la planta

Manteca de cacao

La manteca de cacao, también conocida como aceite de teobroma, es otro de los productos semielaborados hechos a base de los granos de cacao. La manteca es normalmente dura a temperatura ambiente, pero se derrite a temperatura corporal, la misma que puede ser considerada natural o desodorizada por el motivo de que conserva el suave aroma de chocolate con sus distintivos naturales. A pesar de que este producto es usado para hacer chocolate blanco, también tiene demanda en el sector de cosméticos, jabones y farmacéuticos.

Imagen 5: Manteca de cacao



Fuente: Cafiesa S.A

Foto tomada por los autores en la visita a la planta

Polvo de cacao

El polvo de cacao se lo obtiene del licor cuando éste tiene una apariencia sólida que, al ser pulverizado, se logra conseguir un polvo de color café oscuro con sabor a chocolate. Generalmente se lo utiliza en la elaboración de helados, pudines, galletas, bebidas achocolatadas o cualquier producto que requiera un agradable sabor a chocolate. Su sabor y color son irresistibles. El polvo de cacao a su vez se divide en dos tipos: natural y alcalino⁸, y pueden tener un contenido graso de 10 a 12 % o 20 a 22 % sin azúcar (Gómez Á. , 2014).

Imagen 6: Polvo de cacao alcalino y natural



Fuente: Cafiesa S.A

Foto tomada por los autores en la visita a la planta

⁸ Nivel de PH superior al promedio.

2.2.2 Situación actual del sector de semielaborados de cacao

En la actualidad, las empresas que transforman el cacao en productos semielaborados, se han enfocado más en la comercialización de la pasta de cacao. Esto se debe a que recientemente se ha creado un nicho de mercado donde el chocolate usa más licor de cacao que otros materiales.

Como se puede observar en la tabla 3, a partir del año 2007 al 2010 el rubro más fuerte, tanto en ingresos por dólares como en toneladas exportadas, es la manteca de cacao. Sin embargo a partir del año 2011 se invirtieron los papeles, es decir, el licor o pasta de cacao pasó a ser el rubro más importante en las exportaciones de productos semielaborados.

Tabla 3: Exportaciones de semielaborados de cacao

EXPORTACIONES DE SEMI ELABORADOS DE CACAO EN MILLONES DE DOLARES							
*Valores hasta abril del 2013							
DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
pasta de cacao	8,996	29,377	19,784	21,302	33,144	27,216	8,853
chocolate	5,092	4,440	3,591	4,280	18,459	26,212	6,485
manteca, grasa y aceites	17,840	31,771	26,481	28,308	27,949	23,729	6,127
cacao en polvo	8,220	5,966	7,495	18,911	31,562	29,456	5,787
casaca, películas y demás	50	183	332	210	289	448	166
EN TONELADAS							
*Valores hasta abril del 2013							
DESCRIPCION	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
pasta de cacao	2,444	8,784	6,632	5,795	8,419	8,209	3,106
manteca, grasa y aceites	3,188	5,013	4,794	5,322	6,579	7,672	1,686
cacao en polvo	3,574	4,302	3,812	4,679	6,312	6,519	1,425
chocolate	1,225	910	685	634	1,300	1,530	370
casaca, películas y demás	378	506	412	308	684	1,247	291

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones

2.3 El sector chocolatero

2.3.1 El chocolate

El chocolate, producto que capta la mayor parte de la producción ecuatoriana de cacao, es un manjar rico en azúcar que se obtiene después del proceso de

transformación de las semillas de cacao, de las cuales se obtiene la materia sólida y la grasa. Estos dos componentes y algunas veces la leche, son fundamentales para la elaboración de diversos tipos de esta opípara golosina. Cabe mencionar que si bien el consumo es más que nada por deleite, el chocolate también es beneficioso para la salud.

2.3.1.1 Tipos de chocolates

El chocolate se divide en cuatro clases básicas, que se clasifican de acuerdo al contenido de licor y manteca de cacao, los cuales son:

Chocolate negro o amargo

Este tipo de chocolate se obtiene al mezclar el licor de cacao con la manteca y una pequeña cantidad de azúcar. Para que sea considerado como chocolate negro es necesario que contenga como mínimo un 43 % de concentración de cacao (Gómez Á. , 2014), no obstante esta norma solo la cumplen los chocolates de excelente calidad. A raíz de esta regla se crean las diversas barras de chocolate con diferentes concentraciones de cacao desde 50 % hasta un 100 %.

Chocolate con leche

Se produce combinando el licor de cacao más leche en polvo o leche condensada, manteca de cacao y azúcar. El chocolate con leche contiene un menor porcentaje de cacao y habitualmente se le agrega otros saborizantes como la vainillina que difiere de la vainilla en calidad y costo (Gómez Á. , 2014).

Chocolate blanco

Esta variedad se ha vuelto un tema conflictivo en términos de que si se debe considerar o no como un chocolate, por lo que simplemente es una mezcla de la manteca de cacao, leche en polvo o condensada, azúcar y saborizantes. Es decir

que no se necesita el licor de cacao que es de donde se obtienen todas las propiedades del fruto.

Chocolate para coberturas

El chocolate para coberturas es usado generalmente en repostería y tiene licor de cacao, azúcar y el doble de manteca de cacao que las otras variedades de chocolates lo que hace que sea fácil de moldear y derretir. Este tipo de chocolate se lo utiliza para elaborar coberturas de tortas, bombones y helados porque produce una especie de brillo al esparcirlo.

Existen tres tipos de cobertura que son blanco, negro y con leche. Frecuentemente se pueden encontrar variedades más económicas de chocolate de cobertura que están hechas a base de grasas, aceites vegetales y cacao en polvo como sustituto al licor de cacao, por lo que también se cuestiona si es que se les debe llamar chocolate.

2.3.2 Reseña Histórica Mundial del chocolate

El chocolate no es un invento del siglo actual, esta verdad se sustenta en su etimología: *xocoatl* que se deriva del idioma nativo azteca *náhuatl*, donde *xoco* significa amargo y *atl* agua, por lo cual resulta prudente hacer un recorrido histórico desde su primer avistamiento, en el año 1500 A.C. hasta la presente fecha (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2013).

Como se hizo referencia, el chocolate se conoció por primera vez por Los Olmecas en el año 1500 A.C, quienes trituraban las pepas de cacao y las combinaban con agua para degustarlo como bebida. Con el pasar de los años, las civilizaciones aledañas adoptaron la cultura cacaotera y usaron estas semillas incluso como unidad monetaria y de medida. Entre las culturas más famosas tenemos a los mayas y a los aztecas.

La historia del chocolate como se lo conoce en la actualidad comienza en 1659, año en que la primera fábrica fue constituida en París (Doutre-Roussel, 2007). El chocolate se expandió a través de Europa y se ha ido esparciendo a lo largo del tiempo. Las primeras pastillas de chocolate se crearon en Inglaterra en el año 1674, el primer cacao en polvo fue producido en Holanda en 1828, y el chocolate con leche y avellanas hace triunfar a Suiza sobre el mercado del chocolate entre los años 1830 al 1875.

La era industrial presentó cambios fundamentales para el chocolate. España, primer país exportador de chocolate, abre su primera fábrica en la ciudad de Barcelona para el año 1780, seguida por otros países europeos como Alemania y Suiza, quienes continuaron esta marcha hacia la industrialización de este producto.

A continuación se detallan algunas de las fechas más relevantes para el sector de cacao y elaborados:

1776: El francés Doret crea una máquina hidráulica capaz de moler las pepas de cacao en una pasta, lo que favoreció a la elaboración del chocolate en considerables cantidades (Patiño, 2002).

1828: En Holanda, el químico Coenraad van Houten ingenia un método para la extracción de la manteca de cacao que permitiría también extraer el polvo de cacao, con lo que se logra hacer el chocolate más uniforme y representaba un menor costo de producción (Arosemena, 1992).

1847: Se sugiere por primera vez en Inglaterra, gracias a la creatividad de la casa Fry, el chocolate en forma sólida (Doutre-Roussel, 2007).

1879: En Suiza, el chocolate hecho de avellanas antecede el origen del chocolate con leche, el cual fue creado por Daniel Peter y Enrique Nestlé.

Rodolphe Lindt crea simultáneamente el chocolate fundible (Doutre-Roussel, 2007).

1893: En Estados Unidos, el chocolatero Milton Hershey descubre el ingrediente de producción de chocolate en una Exposición Universal llevada a cabo en Chicago y gracias a esto, decide comenzar con la producción de chocolate con la inauguración de una fábrica en Pensilvania (Doutre-Roussel, 2007).

2.3.3 Situación actual en el Ecuador

Sin duda alguna, la chocolatería *gourmet* durante los últimos años ha demostrado un gran dinamismo a través de un progreso en los procesos de producción, interés en la tecnología, empaques llamativos y sobretodo la inclusión de nueva materia prima, con el fin de responder directamente a las nuevas tendencias de consumo del mercado. Es por esto que, el chocolate actual es un producto elaborado con ingredientes específicos que brindan beneficios para la salud (Yuh, 2014), tales como vitaminas, minerales, proteínas, así como también ingredientes que ofrecen energía.

En Ecuador existen aproximadamente 25 empresas que exportan chocolate como producto terminado derivado del cacao, encargadas de colocar la oferta del país en el extranjero, sin embargo de estas, solo cerca de unas ocho empresas concentran casi el 90 % de los envíos totales al extranjero (Federación Ecuatoriana de Exportadores, 2014).

La producción de chocolate en Ecuador se encuentra en un periodo en el que se aplican nuevos procedimientos e innovación en la preparación de tabletas, a través de los cuáles combinan cada vez más cantidad de cacao fino de aroma con frutos y especias, como banana, ají, hierbabuena, jengibre, entre otros (Pacari, 2014).

2.4 Análisis del macro entorno

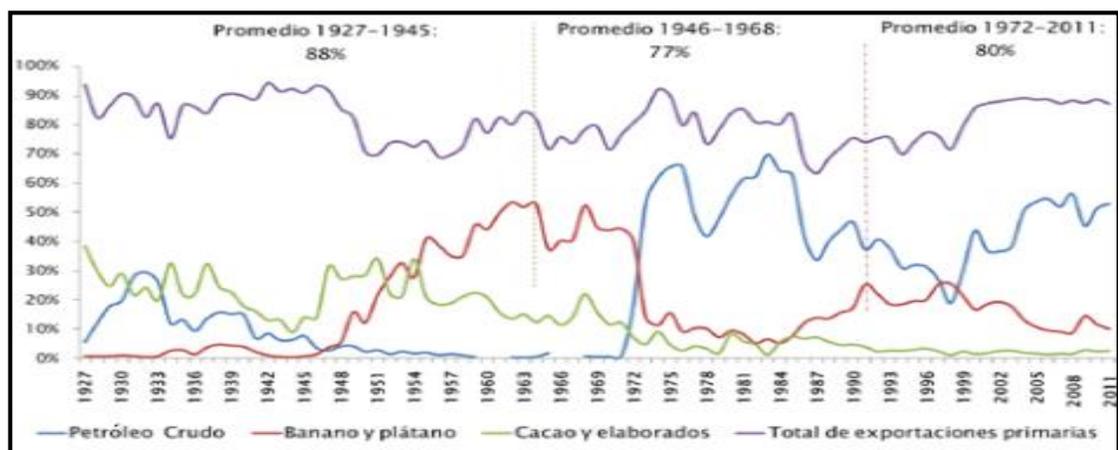
2.4.1 Aspectos Políticos

Cambio en la Matriz Productiva

El actual Gobierno quiere evolucionar el modelo de industrialización existente de la economía del país, para que con esto, se pueda alcanzar una inclusión estratégica que reducirá la vulnerabilidad del país, eliminará las desigualdades y diseñará un nuevo esquema de distribución de la riqueza (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2012).

La producción de chocolate es una de las industrias priorizadas, dado que de la materia prima, el cacao, se obtiene un producto procesado destinado al consumo humano. Las industrias priorizadas serán las encargadas de hacer posible la transformación de la matriz productiva del país, puesto que permitirán el desarrollo de objetivos establecidos y metas específicas del Plan Nacional del Buen Vivir, las cuales podrán ser medibles individualmente de acuerdo al tipo de industria estratégica que se pretende desarrollar.

Gráfico 2: Exportaciones primarias en porcentaje del total de las ventas



Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Préstamos promovidos por el Gobierno

El Gobierno, por medio de instituciones financieras públicas, otorga préstamos a pequeñas y medianas empresas que tienen en mente proyectos innovadores, para impulsar el cambio de la matriz productiva alineado al Plan Nacional del Buen Vivir.

La Corporación Financiera Nacional es una banca que promueve el desarrollo de los sectores estratégicos de Ecuador. Esta institución, desde sus inicios, se ha encargado de servir al sector productivo con un enfoque a las pequeñas empresa o fábricas, por medio de asistencia técnica, programas de capacitación, y convenios para el fomento productivo (Corporación Financiera Nacional).

Dentro de las colocaciones de los fondos de la Corporación Financiera Nacional, se encuentra un rubro para el financiamiento productivo, el cual está destinado para personas naturales o jurídicas que requieran préstamos para activos fijos, capital de trabajo y asistencia técnica.

Tabla 4: Financiamiento Productivo

Línea de Crédito Financiamiento Productivo	
Destino	<ul style="list-style-type: none">• Activo fijo: Incluye financiación de terrenos, bienes muebles e inmuebles y construcción.• Capital de trabajo: excluyendo gastos no operativos.• Asistencia técnica• Financiamiento de obligaciones (activos fijos y/o capital de trabajo) cartera CFN o cartera propia.
Beneficiario	<ul style="list-style-type: none">• Persona natural o jurídica privada, o mixta legalmente establecida en el país.
Monto	<ul style="list-style-type: none">• Hasta USD 20'000.000
Plazo	<ul style="list-style-type: none">• Activo fijo: 10 años• Capital de trabajo: 3 años• Asistencia técnica: 2 años

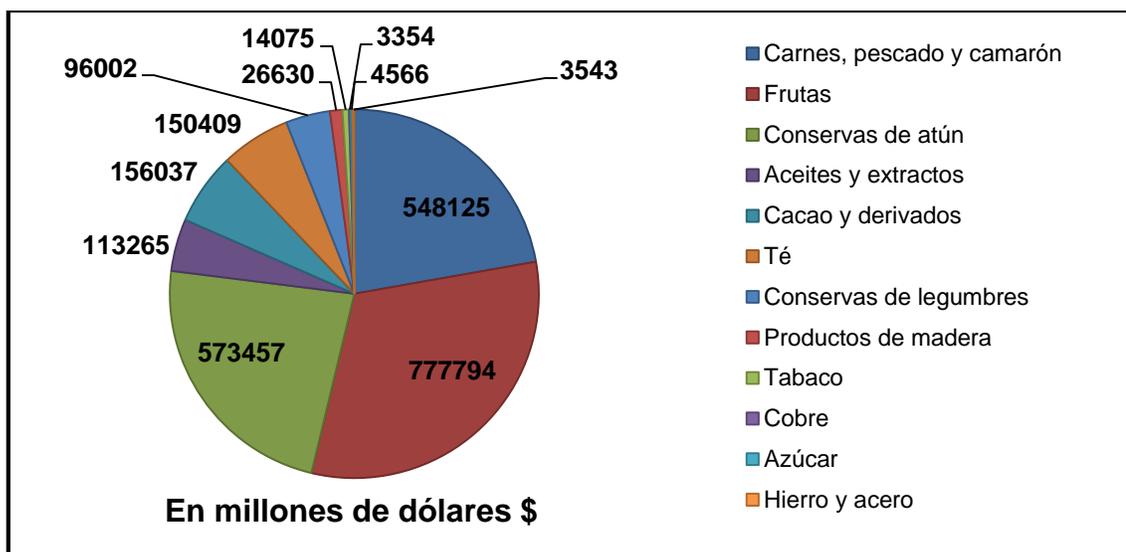
Fuente: Corporación Financiera Nacional

Elaboración: Corporación Financiera Nacional

Tratados y Acuerdos Comerciales

Ecuador, por medio del Ministerio de Comercio Exterior, cerró con la Unión Europea un tratado comercial de mayor peso que los veintiocho que este bloque económico tiene suscrito con países vecinos (Ministerio de Comercio Exterior, 2014). Este tratado se lo ha adaptado a los planes de desarrollo que tiene el país, por lo cual se ha dado preferencia a los principales productos ecuatorianos que se exportan hacia la Unión Europea. Algunos de estos son: camarón, banano, conservas de atún, cacao, flores, aceites o extractos, café, té, jugos de fruta, conservas de legumbres, productos de madera, productos de pesca, frutas, brócoli, coliflor y chocolates.

Gráfico 3: Principales productos ecuatorianos importados por la Unión Europea



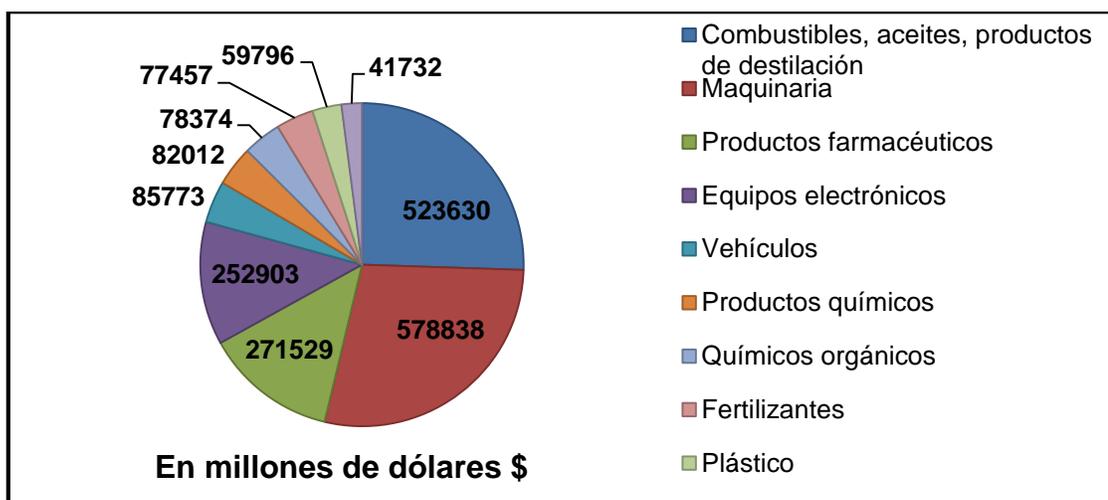
Fuente: Centro de Comercio Internacional – Trademap

Elaboración: Los autores

Sin este acuerdo, cualquier sector agrícola ecuatoriano antes mencionado puede llegar a perder competitividad de precios en el mercado europeo, quien es el principal importador de productos no petroleros (Centro de Comercio Internacional, 2014).

Por otra parte, los principales productos que se importan al país desde la Unión Europea tienen un mayor grado de industrialización. Estos son: combustibles, maquinaria, productos farmacéuticos, equipos electrónicos, vehículos, productos químicos, fertilizantes, plástico, papel, entre otros.

Gráfico 4: Principales productos de la Unión Europea importados por Ecuador



Fuente: Centro de Comercio Internacional – Trademap

Elaboración: Los autores

El acuerdo se espera que entre en vigencia en el 2016, con el cual permitirá la entrada de productos a la Unión Europea con una preferencia arancelaria menor a la que tienen estipulada en la actualidad los principales productos. Adicionalmente, la venta de productos agrícolas ecuatorianos y de productos que se creen en la transformación de la matriz productiva, tendrán un rápido acceso al mercado europeo, debido a que estos no gravarán aranceles.

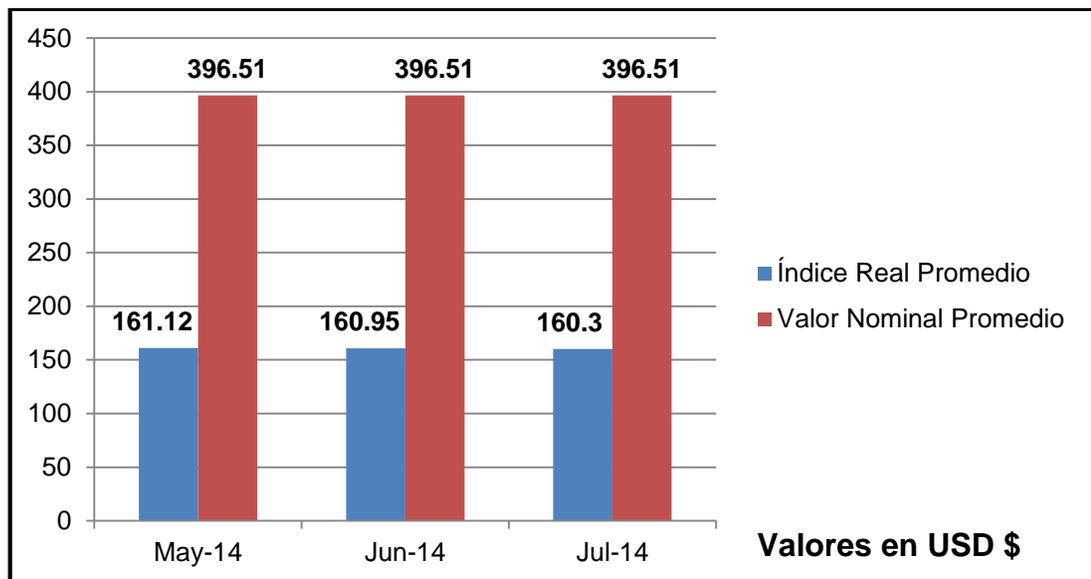
2.4.2 Aspectos Económicos

Sueldos

Para el trimestre correspondiente de mayo a julio del presente año, el sueldo nominal promedio se ha mantenido en USD 396,51. Sin embargo, el índice real promedio de los sueldos es menor al sueldo básico establecido, el mismo que

solo alcanza entre USD 160,30 a USD 161,12, donde el mes de julio representa el menor valor para este trimestre.

Gráfico 5: Sueldos en Ecuador del trimestre Mayo-Julio del 2014



Fuente: Banco Central del Ecuador

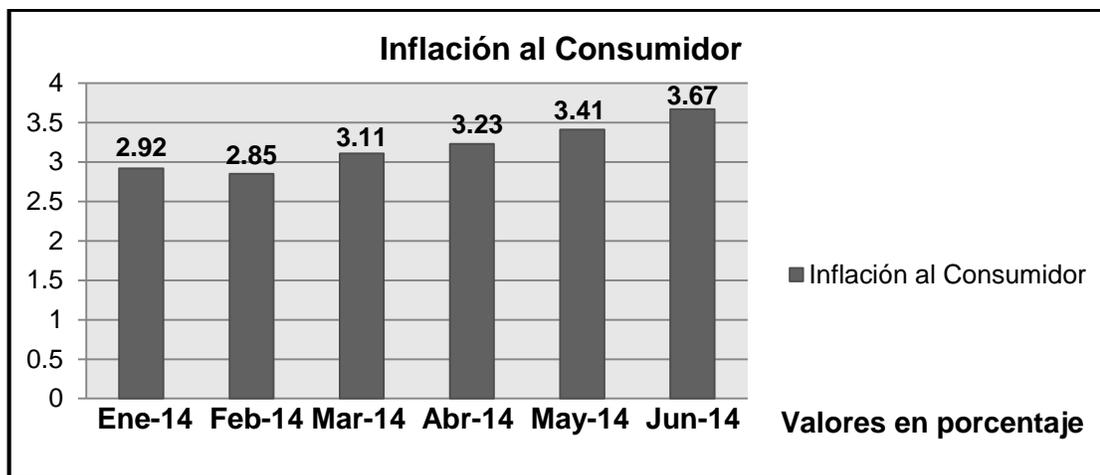
Elaboración: Los autores

Inflación

Para el análisis de la inflación se considerará la inflación al consumidor y al productor de un periodo de enero a junio del año 2014.

La inflación al consumidor, también conocida como Índice de Precios al Consumidor (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2004), es un indicador que calcula los cambios de los precios en un determinado tiempo que, para el mes de junio del año 2014, se ubicó en 3,67 %, mayor al 3,41 % registrado en el mes de mayo del mismo año. Se puede observar en el gráfico 6 que la inflación se ha elevado desde el inicio del año, situación ocasionada por la alza en los precios de bienes y servicios.

Gráfico 6: Inflación al consumidor

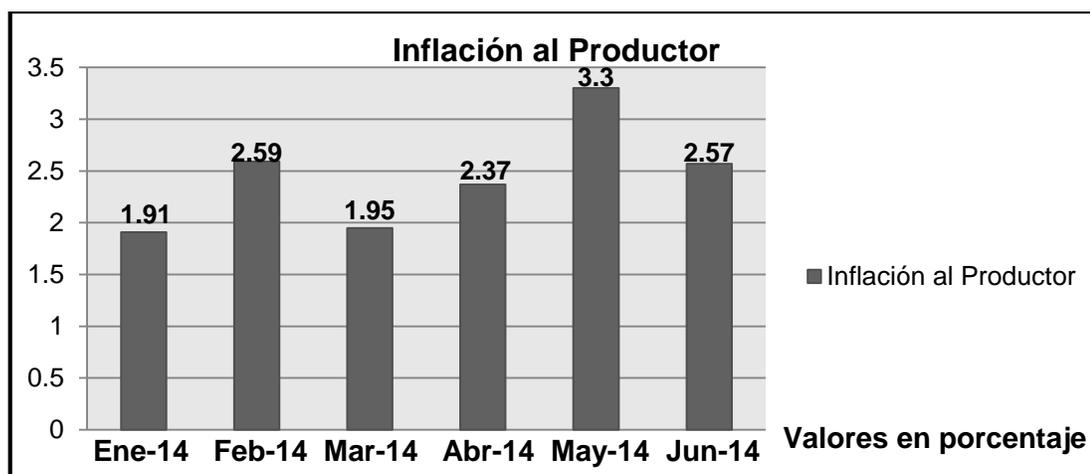


Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaboración: Los autores

Por otra parte, el Índice de Precios al Productor mide los cambios de los precios de la materia prima (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2014). A diferencia de la inflación al consumidor, el Índice de Precios al Productor para el mes de mayo a junio bajó de 3,3 % a 2,57 %.

Gráfico 7: Inflación al Productor



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

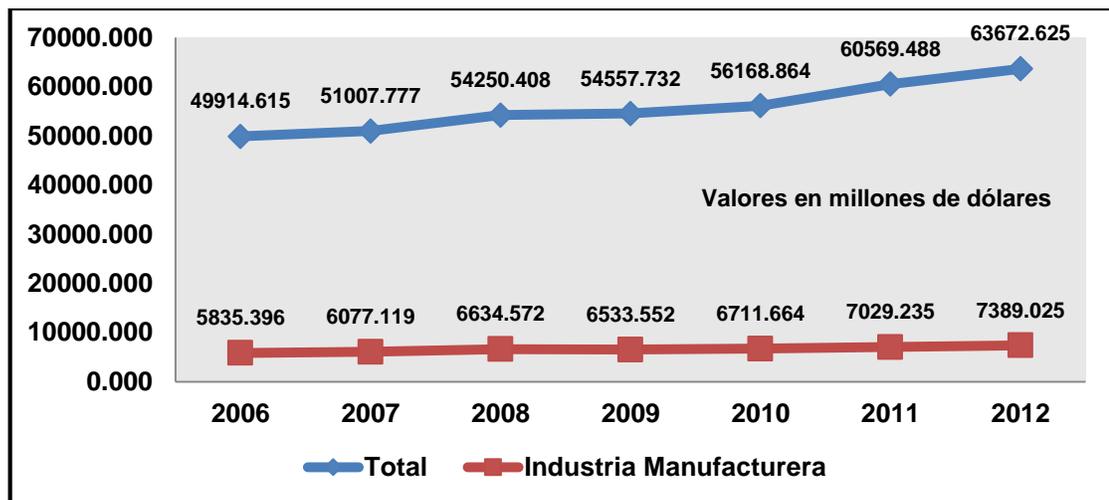
Elaboración: Los autores

Producto Interno Bruto

En el año 2012 el Producto Interno Bruto total de Ecuador alcanzó una cifra de USD 63672,63.

Por otro lado, el Producto Interno Bruto de la industria manufacturera ha tenido un crecimiento que alcanza los USD 7389,03. Se puede observar en el gráfico 8, que el Producto Interno Bruto de la industria manufacturera tiene una tendencia creciente con el paso de los años, ya que para el año 2006 era de USD 5835,4.

Gráfico 8: Producto Interno Bruto



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

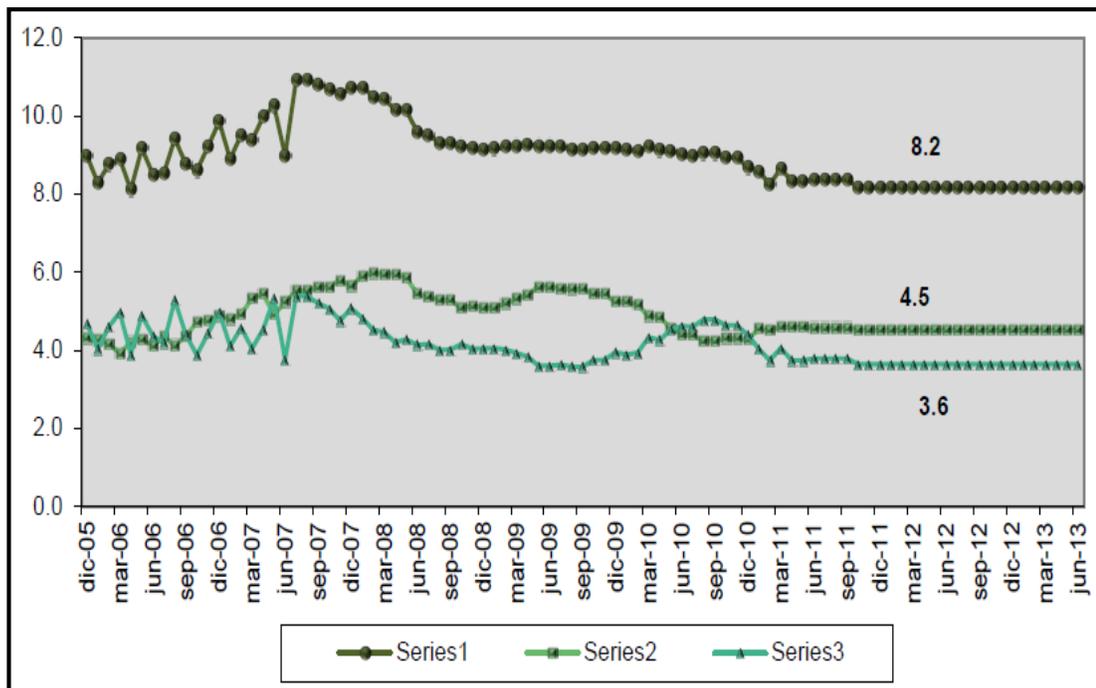
Elaboración: Los autores

Tasas de Interés

El proyecto requiere de financiamiento externo a la empresa, por esta razón se analizarán las tasas de interés referenciales del sector financiero ecuatoriano. Las tasas de interés referenciales se han mantenido desde octubre del año 2011, tanto la pasiva como la activa; por consiguiente, el margen financiero tampoco ha cambiado.

La tasa pasiva referencial, que se puede observar en el gráfico 9 como series 2, se ha mantenido en un 4,5 % hasta junio 2013. Por otro lado, la tasa activa referencial, representada en el gráfico como series 1, se ubicó en 8,2 % para este mismo mes. Por último, el margen financiero de las tasas referenciales para este periodo fue del 3,6 %.

Gráfico 9: Tasas de interés referenciales

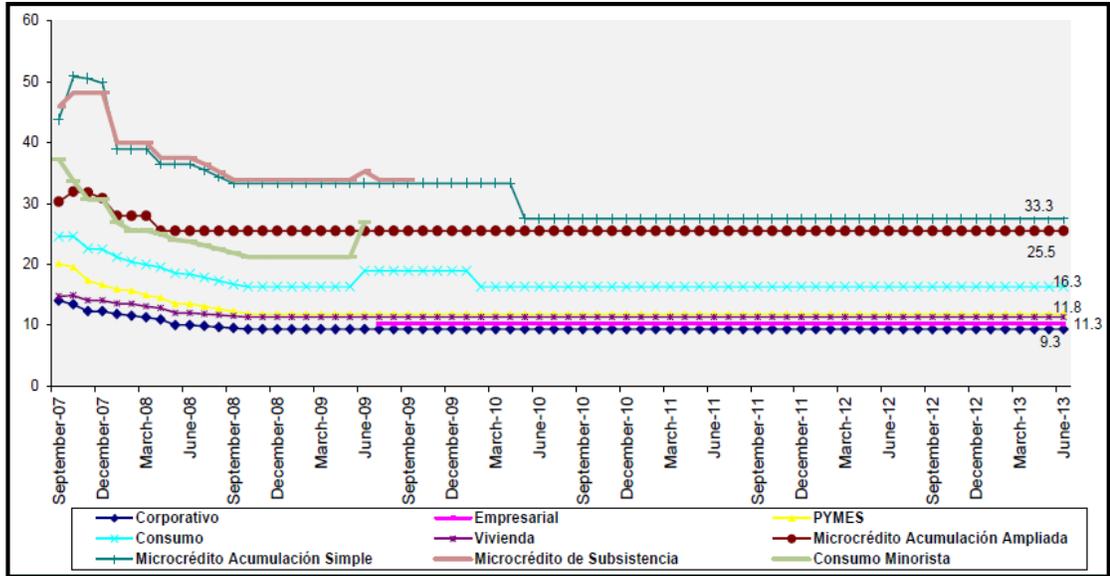


Fuente: Informe Financiero del Banco Bolivariano

Elaboración: Departamento Financiero del Banco Bolivariano

Asimismo, en el gráfico 10 se muestran las tasas activas efectivas máximas por segmento de mercado, las mismas que fueron constantes desde junio del 2010 hasta junio del 2013. Para el segmento corporativo, la tasa activa máxima durante el mismo periodo 2010 - 2013 fue de 11,3 %.

Gráfico 10: Tasas Activas Efectivas Máximas por Segmento



Fuente: Informe Financiero del Banco Bolivariano

Elaboración: Departamento Financiero del Banco Bolivariano

2.4.3 Aspectos Socio-culturales

Rango de edades

De acuerdo al censo provincial que se realizó en el año 2010, el rango de edad que predomina en la provincia del Guayas es el de 10 a 14 años, el mismo que equivale al 10,2 % de la población total. En el anterior censo realizado en el año 2001, este rango de edad representó 10,1% que, si bien es cierto no deja de ser uno de los más altos, no supera al rango de 0 a 4 años y de 5 a 9 que fueron los más representativos con 10,3 % cada uno.

El rango de 95 y más años se mantiene en ambos censos como el más bajo, con 0,3 % en el 2001 y 0,1 % en el 2010.

Tabla 5: Rango de edad de los habitantes del Guayas

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	9.743	0,3%	2.281	0,1%
De 90 a 94 años	11.995	0,4%	5.712	0,2%
De 85 a 89 años	17.350	0,5%	13.655	0,4%
De 80 a 84 años	25.477	0,8%	25.924	0,7%
De 75 a 79 años	37.182	1,1%	37.219	1,0%
De 70 a 74 años	51.412	1,6%	53.901	1,5%
De 65 a 69 años	45.703	1,4%	56.752	1,6%
De 60 a 64 años	94.293	2,8%	118.685	3,3%
De 55 a 59 años	91.994	2,8%	138.010	3,8%
De 50 a 54 años	130.270	3,9%	166.684	4,6%
De 45 a 49 años	158.124	4,8%	204.345	5,6%
De 40 a 44 años	200.728	6,1%	220.145	6,0%
De 35 a 39 años	229.555	6,9%	249.779	6,9%
De 30 a 34 años	255.593	7,7%	289.594	7,9%
De 25 a 29 años	276.926	8,4%	307.034	8,4%
De 20 a 24 años	336.609	10,2%	321.308	8,8%
De 15 a 19 años	321.456	9,7%	338.370	9,3%
De 10 a 14 años	332.561	10,1%	373.511	10,2%
De 5 a 9 años	341.476	10,3%	362.896	10,0%
De 0 a 4 años	340.587	10,3%	359.678	9,9%
Total	3.309.034	100,0%	3.645.483	100,0%

Fuente: Resultados del Censo Provincial del Guayas del año 2010

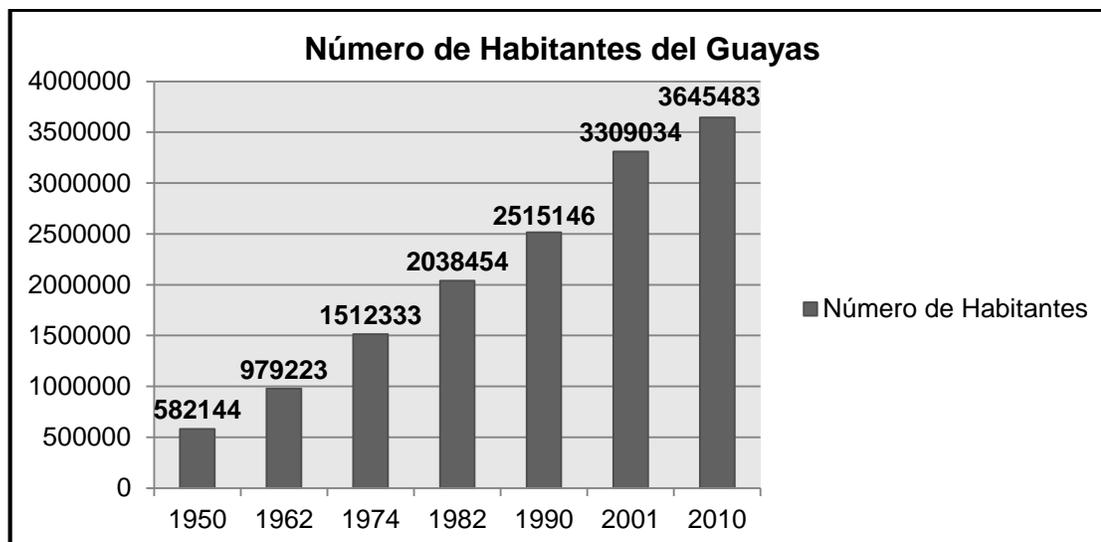
Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Crecimiento Poblacional

Para el análisis del crecimiento poblacional del Guayas se tomará como referencia desde el censo realizado en el año 1950 hasta el último censo del 2010.

La provincia del Guayas ha tenido un gran crecimiento poblacional durante este periodo de tiempo. En el año 2010 hubo 3645483 habitantes, cantidad que representa 6 veces más que la del año 1950 que solamente existieron 582144 habitantes.

Gráfico 11: Crecimiento Poblacional de la ciudad del Guayas



Fuente: Resultados del Censo Provincial del Guayas del año 2010

Elaboración: Los autores

Población Económicamente Activa

La estructura de la población total de la provincia del Guayas está dividida en tres: Población en Edad para Trabajar, Población Económicamente Inactiva y la Población Económicamente Activa.

Tanto en hombres como en mujeres, la clase que representa la mayoría de la población es la Población en Edad para Trabajar, en la que se toma como referencia la población que a partir de 10 años de edad. Esta categoría tiene 1473968 mujeres y 1448941 hombres.

El número de personas pertenecientes a la Población Económicamente Inactiva es mayor para las mujeres en comparación con los hombres, ya que existen 956372 mujeres y 456225 hombres.

En la Población Económicamente Activa del Guayas predominan los hombres, debido a que existen 992716 hombres y 517596 mujeres. Se puede

concluir que existen más hombres que tienen trabajo que mujeres, dentro del rango de edad entre 10 años o más.

Gráfico 12: Estructura de la Población Económicamente Activa del Guayas



* La Población en edad de trabajar y la PEA se calculan para las personas de 10 años de edad y más.

Fuente: Resultados del Censo Provincial del Guayas del año 2010

Elaboración: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Desempleo y Subempleo

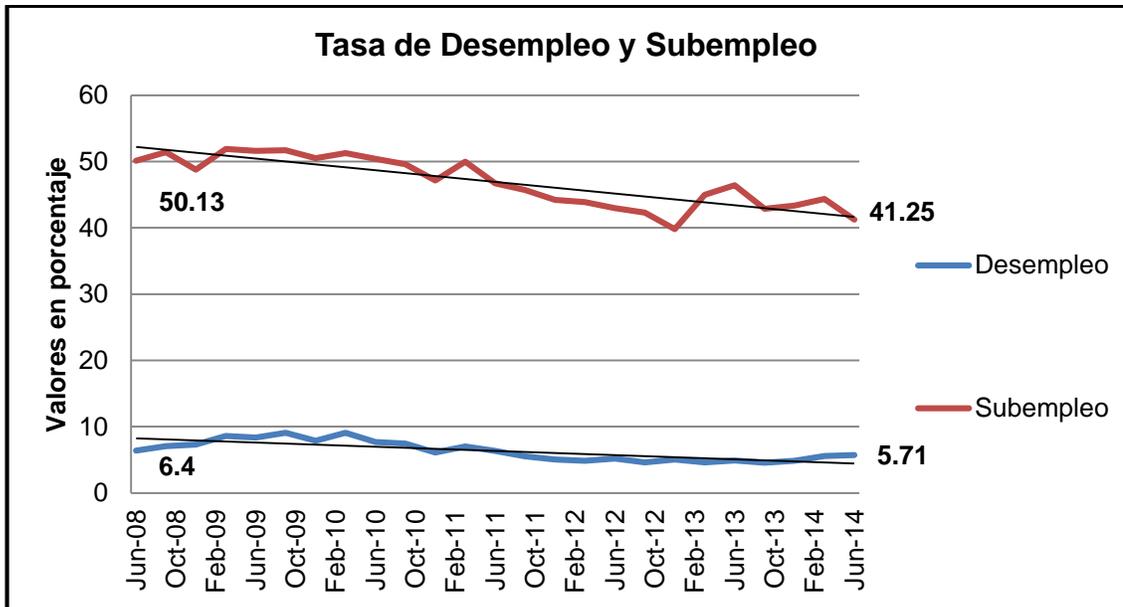
El desempleo incluye a las personas que están en edad para trabajar pero no lo hacen. Por otra parte, subempleo difiere del desempleo porque las personas que pertenecen a esta categoría trabajan, mas no en las condiciones adecuadas (Mata, 2011).

La tasa de subempleo complementa a las del empleo y desempleo, debido a que no es suficiente con medir la tasa de desempleo para determinar el mercado de trabajo (Mata, 2011).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, la tasa de subempleo alcanzó un 41,25 % en el mes de junio del 2014, la cual dentro de un periodo comprendido entre el 2008 al 2014 tiene una tendencia decreciente.

Por otro lado, la tasa de desempleo para junio del 2014 fue 5,71 %, la cual presenta también una tendencia decreciente para el mismo periodo.

Gráfico 13: Tasa de Desempleo y Subempleo 2008-2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Elaboración: Los autores

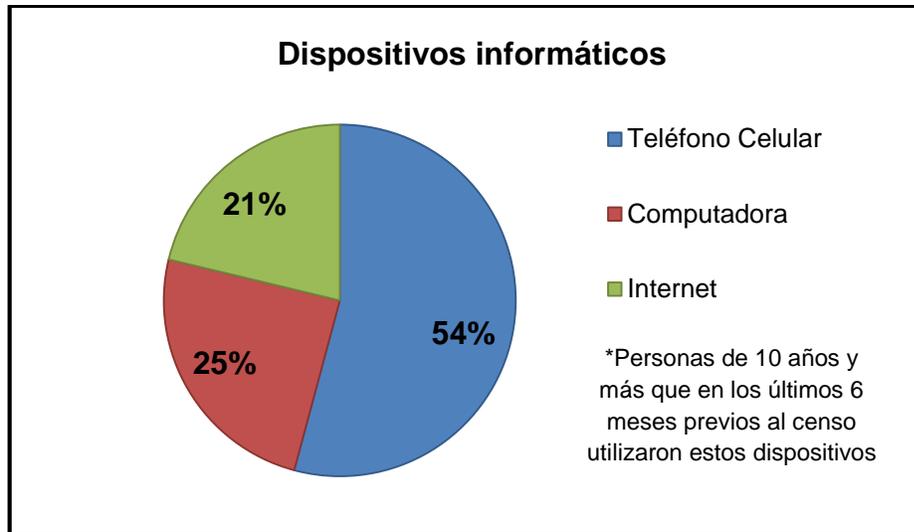
2.4.4 Aspectos Tecnológicos

Analfabetismo Digital

El analfabetismo digital es un problema encontrado en una sociedad que muestra falta de comprensión de bienes informáticos con alta tecnología (Lizama & Farias, 2003).

Se tomará como referencia este dato debido a que una de las estrategias para promocionar el producto será a través del sitio web y redes sociales. De acuerdo al gráfico 14, el medio informático más utilizado en el año 2010 por los habitantes de la provincia del Guayas fue el teléfono celular, lo cual ubicó a la computadora en segundo lugar con un 25 % y al internet en tercer lugar con 21 %.

Gráfico 14: Personas que utilizaron dispositivos



Fuente: Resultados del Censo Provincial del Guayas del año 2010

Elaboración: Los autores

Nuevas invenciones y desarrollo de maquinaria

Actualmente, los productores de chocolate *gourmet* se inclinan por utilizar maquinaria para el moldeo que cuente con alta tecnología pero que represente un bajo consumo energético, para que permita elaborar un producto con mayor valor agregado.

En el Ecuador ya se pueden encontrar en las fábricas de chocolate, máquinas modernas de moldeo y de empaque. Nestlé es una de las empresas que cuenta con estas maquinarias con tecnología europea, la misma que permite perfeccionar la producción del chocolate nacional e incrementar la oferta del producto en el mercado (Vicepresidencia de la República, 2014).

Estas propuestas de innovación son las que contribuirán con el cambio de matriz productiva, dado que al tener acceso a nuevas tecnologías se podrá fortalecer la industria de chocolate del país y por consiguiente, la promoción de productos ecuatorianos y el desarrollo de la mano de obra nacional.

2.4.5 Aspectos Ecológicos y Naturales

El clima en los países que pasan por la franja central del mundo es generalmente cálido. A pesar de Ecuador estar ubicado en la mitad del mundo su clima no es estable, por el contrario, lo hace más vulnerable de experimentar todo tipo de climas. La temperatura del país va desde calor excesivo en la Costa hasta extremos de frío en las montañas de la Sierra. La costa del Ecuador presenta un clima tropical, donde la temperatura oscila de 22 a 26° C. Esta región tiene un periodo marcado de lluvia, el cual ocurre entre diciembre a mayo (Stornaiolo, 1999). Estos factores climáticos son muy importantes, puesto que el cacao no soporta climas por debajo de los 21° C (Urquhart, 1961).

Los elementos determinantes para cultivar cacao son:

- Temperatura: El cultivo del cacao debe realizarse en un área donde la temperatura sea mayor a 21° C.
- Lluvia: Un exceso de lluvia puede ocasionar estancamiento de agua, y por consiguiente, asfixia de las raíces de la planta que provoca la muerte en muy poco tiempo (Urquhart, 1961). Además, en los huertos puede ocurrir una proliferación de hongos (Ordóñez, 2014).
- Humedad: El buen crecimiento del cacao depende de un grado de humedad equilibrado. Un grado alto de humedad, al igual que la lluvia, provoca asfixia o propagación de hongos. En contraste, un nivel bajo de humedad apresura la pérdida de la planta por transpiración (Urquhart, 1961).
- Sombra: La luz es el componente más importante en el cultivo del cacao (Urquhart, 1961). El objetivo de la sombra es disminuir la cantidad de radiación que obtiene la planta, además protege a la planta de vientos fuertes que pueden causar daños y en las primeras etapas del cultivo, disminuye la actividad hasta que éstas consigan un buen desarrollo.

2.4.6 Aspectos Legales

Proyecto de Ley para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil

Esta ley se aprobó el 13 de marzo del presente año, con 100 votos a favor por parte de la Asamblea Nacional, pero fue publicada en el Registro Oficial en mayo. El Proyecto de Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil tiene como objetivo renovar las fuentes de financiamiento y ofrecer alternativas de mayor seguridad. Además agilizar y simplificar las gestiones con un número reducido de burocracia, que actualmente se presenta al realizar los trámites (Asamblea Nacional, 2013).

Asimismo, este proyecto de ley propone modificaciones a la Ley de Compañías. La reforma más importante dentro de éste involucra el cambio al objeto social de una empresa, el mismo que solo deberá comprender una actividad empresarial principal, en la cual se podrán incorporar varias fases o etapas de la misma actividad, pero éstas deberán complementarse o estar vinculadas entre ellas (Cámara de Industrias y Producción, 2013). La Superintendencia de Compañías y Valores será la institución a cargo de controlar y vigilar que las empresas cumplan con esta reforma.

Identidad ecuatoriana en productos propios

Un producto tiene denominación de origen, cuando éste cuenta con algún signo representativo que lo vuelve único en el mundo. En el caso de Ecuador, el cacao arriba fue uno de los primeros productos en obtener esta denominación de origen, al igual que el café de Galápagos y los sombreros de Montecristi (IEPI, 2014).

La denominación de origen del cacao arriba es favorable para este proyecto debido a que, además de autenticar al producto como ecuatoriano, se lo identificará como un producto único de calidad.

El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual es la entidad encargada de la promoción de estos productos que, de acuerdo a la Ley de Propiedad Intelectual, son parte del departamento de Propiedad Industrial. Este Instituto difunde las denominaciones de origen como un incentivo a los productores nacionales a través de medios de comunicación masivos. Esta promoción genera el desarrollo doméstico de los productos protegidos por una denominación de origen, puesto que al generar valor agregado se establecerá un precio superior en el mercado (IEPI, 2014).

2.5 Análisis del micro entorno

2.5.1 Rivalidad entre competidores

Dentro las ferias de chocolate que se llevan a cabo internacionalmente, la palabra Ecuador suele estar presente en alguno de los empaques de chocolates producidos por compañías grandes. Esto se debe a que la calidad del cacao ecuatoriano se ha transformado en una insignia internacional, con lo que ha estimulado a varias empresas ecuatorianas para que diseñen su marca individual.

La industria ecuatoriana de chocolate fino es relativamente nueva, dado a que la demanda mundial por el chocolate nacional empezó a hacerse evidente desde aproximadamente 10 años atrás. Existen alrededor de 25 empresas que exportan el chocolate fino de aroma, dentro de las cuales constan Pacari, Caoni, República del Cacao, Chchukululu, Hoja Verde Gourmet, Kallari, Choco Art, Valdivia, entre otras (Federación Ecuatoriana de Exportadores, 2014).

Principales competidores directos:

Chchukululu

Esta fábrica es una de las primeras empresas en incursionar en el mercado de chocolate. Fue fundada en el año 2005 con la finalidad de que empresas los utilicen como *souvenir* para ser obsequiado a sus clientes exclusivos y asimismo, para ser presentados en ferias de chocolate.

Actualmente es comercializado con el nombre de Chchukululu, considerado como uno de los principales chocolates elaborados en el Ecuador. Esta empresa comercializa barras de chocolate con una concentración de 60 % de chocolate oscuro.

Cabe destacar que Chchukululu es una de las empresas que ha tenido mayor aceptación en tiendas internacionales especializadas en chocolatería gourmet, principalmente en Estados Unidos y Europa.

Pacari

Pacari, que significa naturaleza en quechua, es otra de las empresas pioneras en el país, además de ser en la actualidad la marca más distintiva de chocolate oscuro, fino y de aroma que se comercializa dentro y fuera de Ecuador.

Esta empresa, perteneciente a Santiago Peralta (Pacari, 2014), comenzó con grandes concentraciones de aproximadamente 54 % de cacao fino y de aroma por barra, pero poco a poco lo ha diversificado añadiéndole otros olores como el de paja toquilla, flores, frutas y varias especies, lo que hecho que Pacari gane espacio en el mercado internacional.

Pacari exporta aproximadamente a 21 países, entre los que se destacan: Suiza, Bélgica, Holanda, Italia y Francia.

Asimismo en mercados potenciales que se encuentran en desarrollo como: Dubái, República Checa y Eslovaquia, además, de la misma forma ha logrado que se consuma en todo el Ecuador (Pacari, 2014).

Hoja Verde Gourmet

Hoja Verde *Gourmet*, es un productor de chocolate fino ecuatoriano que inició sus operaciones 15 años atrás, como un complemento a los regalos que se ofertaban en el negocio de florería.

Se introdujeron al mercado internacional de Estados Unidos y rápidamente se esparcieron hacia otros países de los que cabe mencionar a Holanda, Francia, Alemania, Canadá, Chile y por supuesto, también ha logrado posicionarse dentro de Ecuador (Hoja Verde Gourmet, 2014).

Hoja Verde produce y comercializa productos naturales como: chocolate fino, café arábigo y bombones rellenos. Los chocolates tienen una concentración de cacao de 58, 72, 80 y 100 %.

Caoni

Caoni es uno de los chocolates ecuatorianos que por su calidad ha recibido reconocimientos por parte de la Sociedad Ecuatoriana de Catadores Profesionales (Caoni, 2012). El nombre del producto nace por el motivo de que es un río que atraviesa al Puerto Quito, en la provincia del Pichincha.

Los chocolates llevan el nombre de las provincias ecuatorianas de donde proviene la mayor parte del cacao, estas son: Los Ríos, Esmeraldas y Manabí, con una concentración del 55 % y 77%. Además, ofertan chocolates con otros insumos como el café, maracuyá, macadamia, entre otros. La barra de chocolate Esmeraldas con 77 % de concentración de cacao fino y de aroma fue el

galardonado como La Barra Dorada en el año 2012 en el concurso Ecuador Chocolate Awards⁹ (Caoni, 2012).

República del Cacao

República del Cacao es una de las marcas que se ha posicionado en el mercado desde el 2007, año en que comercializó las primeras barras de chocolate en una de las principales ferias de golosina llevada a cabo en Alemania, lo cual impactó a los países productores de chocolate como Francia y Suiza.

República del Cacao es parte de la dulcería Confiteca, la cual oferta tres tipos de chocolate con diferente porcentaje de concentración del cacao: El Oro 67 %, Manabí 75 % y Los Ríos 75 % (República del Cacao, 2014).

Con el fin de asegurar la calidad de los productos, la empresa estableció alianzas con aproximadamente 1800 productores de cacao de diferentes provincias.

Kallari

Kallari es una asociación de agricultores y artesanos amazónicos que inició en el año 1997. La creación de esta marca ha beneficiado a más de 800 familias pertenecientes a esta comunidad, las cuales han podido satisfacer sus necesidades sin tener que vender sus tierras o talar sus bosques (Kallari, 2014).

La línea de productos de Kallari está compuesta por barras de chocolate oscuro y chocolates mezclados con otros ingredientes. Las barras de chocolate vienen en presentaciones que van de acuerdo a la concentración de cacao, éstas pueden ser de 70 %, 75 % y 85 %. Las otras barras de la línea artesanal son mezcladas con ingredientes como: canela, ají, jengibre, entre otros.

⁹ Concurso nacional donde se premian los mejores chocolates hechos en Ecuador.

2.5.2 Amenazas de sustitutos

Tal como se explicó anteriormente, en el Ecuador se cultivan dos clases de cacao: el cacao común y el cacao fino de aroma. Este último no tiene sustituto perfecto dado a que no se puede igualar su aroma floral.

El cacao es el ingrediente principal para la fabricación de chocolate, a causa de esto las industrias chocolateras dependen de la producción de granos de cacao de fino de aroma, es por esta razón que algunas fábricas de chocolate prefieren utilizar sustitutos para la elaboración de un chocolate común.

Como este proyecto está enfocado en elaborar un chocolate *gourmet* su principal ingrediente es el cacao arriba, el mismo que no tiene sustituto que reemplace su sabor y aroma único.

En cuanto al chocolate, existen sustitutos con características similares pero que no poseen más de un 10 % de cacao. Las marcas ecuatorianas más importantes que tienen características similares son: Manicho, Galak, Crunch y Superior. En cuanto a marcas extranjeras que se pueden encontrar en Ecuador son: Hershey's, M&M's, Twix, Milky Way, Snickers.

2.5.3 Fuerza negociadora de clientes

Los consumidores de chocolates finos tienen poco poder de negociación se debe esto a que la oferta de este tipo de chocolate es relativamente baja en el país. Para los ecuatorianos, el chocolate más popular aún es el que contiene leche y poco cacao sólido, tal como acontece en los países vecinos. A pesar de esto, en el país durante los últimos años se han desarrollado marcas de chocolate fino que han aumentado la oferta en el mercado doméstico.

Adicionalmente, la tendencia social por cuidar la salud ha aumentado el consumo de productos sanos. Esta tendencia es visible en el mercado donde el cuidado de la salud y del medio ambiente son factores claves al momento de

efectuar una compra. El chocolate fino se relaciona con bajo contenido de azúcar y el uso de especias con alto contenido de polifenol¹⁰ (Barberán, 2003).

Dentro de los supermercados ecuatorianos se confirma la tendencia de innovar sabores. Hoy en día se destaca el uso de cacao fino de aroma para producir localmente chocolate de exportación, este ha sido la mayor innovación en los últimos años.

Otra tendencia actual dentro del mercado ecuatoriano de chocolate es el consumo de chocolate mezclado con otros productos, es decir, el chocolate con especias, licores, frutas, frutos secos e inclusive se han comercializado pepas de cacao cubiertas de chocolate fino, con lo que se consigue crear un producto innovador mediante la combinación de la materia prima en su primera etapa, con el producto terminado (Pacari, 2014). Esta tendencia tiene un fuerte crecimiento y genera un cambio en las preferencias hacia el chocolate fino por parte del consumidor.

2.5.4 Fuerza negociadora de proveedores

En el sector de cacao común, el poder de negociación es bajo debido a que el precio es basado en lo que se establece en el mercado mundial (INO, 2014). Por otra parte, el cacao fino y de aroma tiene poder de negociación alto ya que este tipo de cacao que, al ser considerado como un bien de lujo, no tiene sustituto perfecto.

En el caso de Naturisa S.A, se tiene la materia prima para la fabricación del chocolate *gourmet*, lo que genera una ventaja competitiva ante los competidores quienes dependen de los proveedores de este ingrediente.

Los granos de cacao cosechados en la hacienda La Chola serán llevados a la empresa Cafiesa S.A, la cual será el proveedor del servicio de transformación

¹⁰ Tipo de antioxidante.

de estos granos a semielaborados. Cafiesa S.A. va a tener un poder de negociación mayor que los proveedores de cacao en su primera fase, ya que los productos que proporcionan ya han pasado por un proceso adicional de transformación.

Adicionalmente, se necesitan proveedores de otros insumos los cuales son: lecitina de soya, azúcar y vainilla, quienes tendrán un poder de negociación no tan elevado porque existen muchos ofertantes en el mercado para este tipo de productos.

2.5.5 Ingreso potencial de nuevos competidores

Como se ha hecho mención anteriormente, el chocolate *gourmet* pertenece a un nicho de mercado de alta exclusividad y especialización, con características únicas en términos de oferta y demanda, además de estar a la vanguardia en sabores y diseños.

No obstante, este mercado presenta barreras de entrada de las cuales cabe señalar:

- Inversión requerida: La industria del chocolate requiere un alto financiamiento a causa de los altos costos de la maquinaria, razón por la cual será necesario buscar una fuente de financiamiento ajena a la empresa, en este caso de un préstamo por medio de la Corporación Financiera Nacional que en la actualidad es una institución comprometida con los emprendedores y tienen la misión de impulsar la transformación de la matriz productiva.
- Economías de escala: Las empresas existentes que tienen una capacidad de producción alta gozan de economías de escala y estas ya tienen establecidos precios en el mercado, lo que representa una barrera de entrada para este proyecto al ser un producto nuevo.

- Cadena de distribución: Al ser el chocolate *gourmet* un producto especializado y destinado a un segmento de la población con un mayor nivel de ingresos, se necesitará también una cadena de distribución especializada. Sin embargo, el consumo de este tipo de productos se encuentra en crecimiento y por consiguiente, el de los canales de distribución.

Capítulo III: Propuesta de intervención

3.1 Antecedentes de la propuesta

Naturisa S.A, perteneciente al señor Francisco José Solá Medina, es una empresa que comenzó en el año 1987 solamente con producción de camarón, pero con el esfuerzo de sus accionistas ha logrado estar en constante crecimiento a través de la dedicación, investigación y trabajo duro, que como resultado de los esfuerzos combinados en el año 2008, Naturisa pudo crecer alrededor de 3200 hectáreas de superficie de tierra y producción de 12 millones de libras.

En la actualidad no solo es uno de los productores mayoritarios de piscinas de camarón, sino que también han podido expandirse a otras áreas relacionadas con la industria del camarón, como:

- **Sociedad Nacional de Galápagos SONGA:** Compañía dedicada al empaclado del camarón para la venta en el mercado internacional.
- **SeaQuest:** Produce un tipo específico de camarón denominado *Nauplii* a través de selección genética.
- **LarviQuest:** Produce larva de alta calidad.
- **Hacienda La Chola:** Su objetivo principal es producir y exportar granos de cacao, mango y limón.

Esta última empezó sus operaciones en el año 1995 en una zona semiárida que formaba parte de un bosque tropical de la provincia de Santa Elena, pero dejó de ser un bosque después de que sus árboles fueron cortados, lo que causó que estas tierras se vuelvan improductivas.

La hacienda La Chola fue la pionera en tener plantaciones de cacao en esta área semiárida. Está localizada a 70 kilómetros de la ciudad de Guayaquil, cerca del pueblo de Cerecita, esta tiene 1100 hectáreas dedicadas en su mayoría al cultivo de cacao.

Adicionalmente, el señor Solá cuenta con otras empresas que serán puestas a disposición de este proyecto a manera de alianza estratégica. Estas son:

- **Norlop Thompson Asociados:** Realización de campañas de comercialización y otros servicios de publicidad dirigidos a atraer y retener clientes, además de promoción de productos, comercialización, publicidad directa por correo y asesoramiento en marketing.

3.2 Descripción del negocio

El negocio a desarrollar se enfocará en la fabricación, comercialización y distribución de chocolate considerado como un producto nutritivo, hecho con mano de obra calificada y materia prima ecuatoriana de calidad, destinado al consumo de personas pertenecientes a la clase media, media-alta y alta de la ciudad de Guayaquil.

3.3 Ubicación y especificaciones de la planta

La planta estará ubicada en el solar 20 de la manzana A1 perteneciente al sector industrial Las Brisas, situada en el km. 7,5 de la vía Durán – Tambo en la provincia del Guayas.

Tabla 6: Linderos del terreno según plano

Área total del terreno: 10000 m2			
Norte	Solar 21	Con	200 metros
Sur	Solar 19	Con	200 metros
Este	Calle Vehicular	Con	50 metros
Oeste	Río Guayas	Con	50 metros

Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán

Elaboración: Los autores

El terreno cuenta con un área de aproximadamente 10000 metros cuadrados, en forma rectangular, en el cual se realizarán edificaciones de oficinas, de producción y de embarque.

En la primera edificación se construirán alrededor de 7 oficinas, baños, comedor y un cuarto de archivos.

En el galpón para la producción habrá 6 áreas aproximadamente, las cuales estarán divididas de acuerdo al orden del proceso, estas son: mezclado, refinado, conchado, envasado, refrigeración y empaque.

Además, se construirá un laboratorio, cuartos para controles eléctricos, repuestos, reservorio de combustible, tres bodegas para materia prima, productos semielaborados y productos terminados. Igualmente se asignará un área amplia destinada para el despacho de los productos terminados.

Para el tránsito de los vehículos dentro de las instalaciones, se dividirán las vías en dos: una para carros pesados y otra para carros livianos, por esta razón habrán dos garitas al entrar a la empresa para mantener un mejor control y orden del personal, los visitantes, proveedores y distribuidores.

3.4 Organigrama

En línea directa, las decisiones serán tomadas por la Presidencia y Gerencia General, bajo el asesoramiento del personal calificado, conformado por los siguientes departamentos: Recursos Humanos, Comercialización y Marketing, Compras, Producción y Control de Calidad, Chocolatería, Automatización y Mantenimiento.

A continuación, se presentará el organigrama de la fábrica de chocolate de Naturisa S.A.:

Gráfico 15: Organigrama de la división industrial de Naturisa S.A



Elaboración: Los autores

3.5 Plan estratégico

3.5.1 Misión

Elaborar y comercializar, dentro de la ciudad de Guayaquil, chocolate *gourmet* de alta calidad, tomando ventaja de poseer en nuestro país el cacao fino de aroma y con esto, satisfacer los paladares más exigentes que al mismo tiempo aprovecharán los beneficios de un chocolate 100 % ecuatoriano.

3.5.2 Visión

Posicionar la marca del chocolate *gourmet* en el mercado nacional, consolidándose como una de las marcas preferidas por los ecuatorianos manteniendo la eficiencia a través de procesos que estén a la vanguardia de los

cambios tecnológicos, que permitirán abarcar una mayor demanda nacional y en un futuro, poder exportar el producto hacia otros mercados.

3.5.3 Análisis FODA

3.5.3.1 Fortalezas

- Materia prima de alta calidad: el cacao fino y de aroma.
- Plantaciones de cacao propias.
- Experiencia de más de 20 años en el sector cacaotero.
- Recursos adicionales que los accionistas poseen como agencia de publicidad y logística.

3.5.3.2 Oportunidades

- Alianzas estratégicas con otros supermercados o gasolineras.
- Avances tecnológicos que conllevan a economías de escala.
- A largo plazo se puede comercializar el producto a otras ciudades dentro y fuera del país.
- Diversificar la línea del producto.
- Incentivo del Gobierno al consumo de productos nacionales.
- Tendencia alta por consumir alimentos sanos.
- Tratados comerciales con otros bloques económicos.

3.5.3.3 Debilidades

- El producto está en una etapa de introducción al mercado.
- Alto nivel de salinidad en las plantaciones debido a la proximidad del mar.
- Falta de personal especializado en chocolatería.
- Escasa tradición industrial.
- Dependencia externa para el procesamiento del producto.

3.5.3.4 Amenazas

- Fuerte competencia directa como Pacari, Caoni y República del Cacao.
- Precio volátil del cacao.
- Fenómenos climáticos como El Niño.
- Las plantaciones de la materia prima pueden contraer alguna enfermedad como la escoba de bruja o una plaga de insectos como los chinches.

3.6 Aspectos Legales

Tipo de sociedad: Sociedad Anónima

Razón Social: Naturisa

R.U.C: 0990844208001

Domicilio legal: Calle Colombia #101 y la Ría

Establecimientos adicionales de Naturisa S.A.:

Tabla 7: Establecimientos adicionales

	Nombre	Hectáreas	Área agrícola	Ubicación	Estado
002	INDUCAM	760	Camarón	Guayaquil / Isla Escalante	Abierto
003	MARCAFI	633	Camarón	Guayaquil / Isla Puná	Cerrado
004	ROBLEMAR	383	Camarón	Guayaquil / Isla Puná	Abierto
005	BONANZA	297	Camarón	Guayaquil / Isla Puná	Cerrado
006	LA CHOLA	1100	Cacao, mango, limón	Guayaquil / Vía a la Costa	Abierto
007	NATURISA	1426	Camarón	Guayaquil / Av. Las Esclusas	Abierto

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Los autores

Objeto social:

Naturisa S.A se dedica, en términos generales, a la explotación agrícola de acuerdo a estas dos actividades:

A0321.02 - Explotación de criaderos de camarones y criaderos de larvas de camarón.

A0127.02 – Explotación de cultivos de cacao en todas sus fases.

Se dedicará a la explotación de larvas de camarón y otras especies bioacuáticas mediante la instalación de laboratorios de piscinas, a su extracción y comercialización; actividad pesquera en todas sus fases: captura, extracción, etc.; el desarrollo y explotación agrícola, en todas sus fases; el cultivo de cacao, industrialización y comercialización en todas sus fases.

Accionistas

Naturisa S.A. tiene tres accionistas. El accionista mayoritario es el señor Francisco Solá Medina, quien tiene 5024179 acciones. Seguido por Ricardo Solá Tanca, quien tiene 424909. Y por último el señor Julio Cesar Rumba Campozano, quien es el accionista minoritario con 1 acción.

Tabla 8: Accionistas de Naturisa S.A

Nombres	Capital	Tipo de inversión
Rumba Campozano Julio Cesar	1,00	Nacional
Solá Medina Francisco José	5024179,00	Nacional
Solá Tanca Ricardo	424909,00	Nacional

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Los autores

3.7 Procesos de producción

3.7.1 Cultivo del cacao

El primer paso para el cultivo de la planta de cacao comienza en el huerto, donde se colocan las semillas en fundas que contienen tierra de sembrado.

Al primer brote se decide si es que se injertará por yema o por vareta¹¹ y se realiza el injerto. Una vez que haya alcanzado el segundo o tercer brote, la planta está apta para ser sembrada y se tomará en cuenta que se debe cultivar por encima del injerto para evitar la proliferación de hongos causados por la lluvia.

La planta será llevada al lugar de sembrado y esta tardará alrededor de 3 o 4 años en dar fruto. Se deberán realizar controles y riego al cultivo periódicamente.

Gráfico 16: Proceso de cultivo del cacao



Fuente: Hacienda La Chola

Elaboración: Los autores

3.7.2 Cosecha y tratamiento del cacao

El primer paso para la cosecha del cacao es la recolección del fruto. Por lo general, las haciendas designan cierta cantidad de hectáreas a un supervisor específico encargado de controlar la calidad del producto y darle el trato necesario a la plantación donde implica la poda, fertilización y cosecha.

Cada supervisor tiene bajo su control un número determinado de colaboradores quienes tienen la responsabilidad de recoger el fruto cada quince días, con un promedio de capacidad de producción de 50 a 80 quintales por hectárea de cacao híbrido y 45 quintales de cacao nacional (Ordóñez, 2014).

¹¹ Tipo de injerto más utilizado por la facilidad del proceso.

Imagen 7: Agrupación en mallas de las pepas de cacao



Fuente: Hacienda La Chola

Foto tomada por los autores en la visita a la hacienda

Una vez que se corta el fruto de la planta, se lo parte por la mitad y se colocan las pepas de cacao sin la pulpa en tachos para su posterior agrupación y transportación en mallas hacia los patios de fermentación, como se pudo observar en la imagen 7. Cabe recalcar que la cáscara del cacao se la desecha en el mismo lugar ya que sirve de abono para el suelo.

Las mallas que contienen las pepas de cacao se esparcen en los patios de cemento para que estén expuestos al sol durante un lapso de 5 días, proceso que se conoce como fermentación.

Imagen 8: Patios con granos de cacao



Fuente: Hacienda La Chola

Foto tomada por los autores en la visita a la hacienda

Posteriormente los granos ya fermentados pasan a una máquina de secado, la cual genera fuego a través de un sistema de gas. Por último, se las agrupan en sacos de un quintal de contenido para distribuirlas a los proveedores.

Gráfico 17: Diagrama del proceso de cosecha de las mazorcas de cacao



Fuente: Hacienda La Chola

Elaborado por: Los autores

3.7.3 Producción de los semielaborados a base de cacao

El proceso para conseguir productos semielaborados a base de cacao comienza con la selección de los granos de excelente calidad, los cuales son llevados por los proveedores a la procesadora. Al llegar la materia prima a la planta, se toma una muestra del grano de forma aleatoria para ser llevada posteriormente al laboratorio en donde se determinará, con un corte perpendicular, el nivel de humedad y PH¹². Una vez que se ha comprobado la calidad del cacao, es pesado y cargado en la tolva de limpieza.

A continuación, se separan de las semillas los objetos como piedras y ramas para poder proceder al área de secado. Este proceso lleva alrededor de 15 minutos donde los granos son llevados a temperaturas de 80° C para la liberación

¹² Medida que determina la alcalinidad o acidez de una sustancia.

de aroma; después los granos pasan a una tolva donde gradualmente se les lleva a una temperatura entre 40° C a 45° C (Gómez Á. , 2014).

El siguiente paso es el descascarillado que se lo realiza por medio de aire y vibración, luego se trasladan los granos mediante una tubería aérea hacia la tolva dosificadora que los divide a 3 pre-molinos, los cuales reducen el tamaño de los granos a 6 milímetros. Aquí los granos se llevan parcialmente a un tamaño de 300 micras¹³.

Hasta este momento el grano cambia de calificación a licor de cacao grueso dada su apariencia líquida y condensada, éste se lo pasará a un tanque donde será almacenado para su posterior traslado hacia refinadores que reducirán hasta 20 micras y lograrán adquirir una apariencia más líquida similar al chocolate derretido.

Imagen 9: Descascarillado de los granos



Fuente: Cafiesa S.A

Foto tomada por los autores en la visita a la planta

El paso que viene a continuación es la esterilización, el cual consiste en incrementar la temperatura del licor de cacao hasta 45 °C para eliminar bacterias y cualquier organismo patógeno para la salud (Gómez Á. , 2014).

¹³ Millonésima parte de un metro.

El licor esterilizado de cacao es movido hacia un tanque donde se divide la producción en dos tipos: una para la elaboración del licor de cacao en *kibbled*¹⁴ y otra para producir manteca y polvo de cacao. El licor para *kibbled* se traslada a un túnel de enfriamiento donde se congela para ser partido en trozos, éste se empaca en fundas de plástico y a su vez en fundas de papel *kraft*¹⁵ en sacos de 21 kilos.

Imagen 10: Empaquetado del licor de cacao en kibbled



Fuente: Cafiesa S.A

Foto tomada por los autores en la visita a la planta

El licor de cacao que no fue destinado al área de *kibbled* pasa a ser prensado mediante presión. Este proceso se lo realiza en una cámara múltiple donde un pistón presiona el licor de cacao para dividir en una manteca líquida muy similar a la mantequilla, la otra parte restante es sólida y se la denomina torta de cacao que contiene cacao puro y 12 % de manteca de cacao (Gómez Á. , 2014).

¹⁴ Licor de cacao sólido en trozos.

¹⁵ Tipo de papel grueso de color café.

Imagen 11: Prensado del licor de cacao



Fuente: Cafiesa S.A

Foto tomada por los autores en la visita a la planta

Para que la manteca de cacao sea extraída de la prensa, se la lleva a un tanque de almacenamiento donde pasa por un filtro prensa, el cual la bombea para hacerla más consistente. Este proceso se lo realiza con la finalidad de que la manteca adquiriera la propiedad de solidificarse a temperaturas ambientes que tienen los chocolates de calidad, que hace que no se derrita fácilmente al ambiente.

De ahí se lleva la manteca a un túnel de enfriamiento que cristaliza la manteca haciéndola más densa. La manteca también se divide en 2 tipos que son: la manteca natural de cacao y la manteca desodorizada, esta última tiene un proceso de desodorización adicional que le retira cualquier olor.

Imagen 12: Túnel de enfriamiento de la manteca



Fuente: Cafiesa S.A

Foto tomada por los autores en la visita a la planta

3.7.4 Formulación del chocolate

Tabla 9: Fórmula del chocolate

Derivados del cacao	
Producto	Porcentaje
Licor de cacao	58,5 %
Manteca de cacao	6,5 %
Total cacao	65 %
Otros ingredientes	
Producto	Porcentaje
Azúcar	34,8 %
Lecitina de soya	0,18 %
Vainilla	0,02%
Total otros ingredientes	35 %
Total derivados del cacao y otros	100 %

Fuente: Cafiesa S.A.

Elaboración: Los autores

3.7.5 Proceso de producción del chocolate

La línea de producción de chocolate que se desea implementar dispondrá de la maquinaria necesaria para este efecto. Para la elaboración del chocolate, se requiere utilizar los derivados del cacao que surten del proceso descrito anteriormente.

Una vez que se obtiene el licor y la manteca de cacao, se mezclan con la azúcar impalpable. Estos pasan a la bomba y molino de refinación, el cual consiste en depurar las imperfecciones que pueden afectar la consistencia y textura del chocolate.

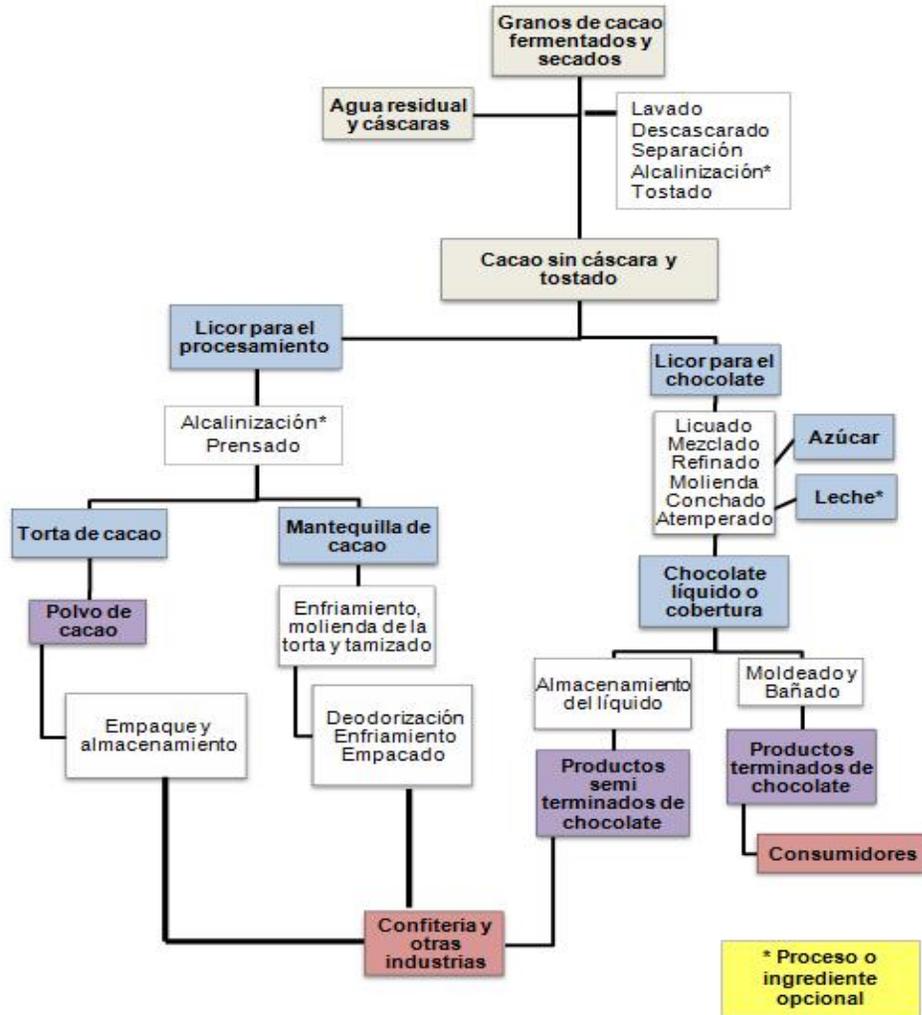
Posteriormente, se procede al proceso de conchado donde se mezcla la masa obtenida con la vainilla y lecitina de soya. Durante varias horas, se mueve esta mezcla de forma continua a temperaturas que oscilan entre los 50 y 80 grados. En este proceso, se desarrollarán las características aromáticas del chocolate.

Cuando la masa esté homogénea y haya sido revisada por los supervisores de calidad, pasa de la concha a la bomba de envasado, donde se distribuye el chocolate líquido en los moldes que tienen forma de barra.

Para evitar que el chocolate se derrita, será temperado a 31 °C y a partir de este momento, se tiene que mantener esta temperatura en los procesos posteriores.

Luego, pasa a un cuarto de refrigeración el cual mantiene la misma temperatura de 31 °C, donde el chocolate líquido ubicado en los moldes pasará a solidificarse, y se transformará en una barra de chocolate, lista para ser empaquetada y consumida por el cliente.

Gráfico 18: Proceso completo de producción del chocolate



Fuente: Cafiesa S.A

Elaboración: Los autores

3.7.6 Procedimiento para almacenamiento y distribución de chocolates

Cualquier tipo de chocolate, como producto terminado, deberá ser almacenado en lugares ventilados y frescos, con temperaturas que no excedan los 24 o 25° C y con una humedad promedio de máximo 65 %.

Para el posterior traslado del producto hacia los distribuidores, se deberá realizar solamente en camiones cubiertos con el fin de que el chocolate esté protegido contra el sol y altas temperaturas.

Una vez que el chocolate llega al distribuidor, estos deberán almacenar el producto en un lugar o percha donde haya sombra y sea un ambiente ventilado y fresco.

De no cumplirse con las temperaturas aptas para el almacenamiento del chocolate, es decir, si se lo mantiene demasiado tiempo en algún lugar con alta humedad y temperatura, ocasionará que se funda la manteca de cacao que contiene lo que provocará un fenómeno llamado *Fat Bloom*, el cual hace que migren partículas de grasa hacia la superficie del producto y aparecerán unas manchas blancas que hará que el chocolate tenga un aspecto dañado o viejo (Lonchamp & Hartel, 2004).

Es esta la razón por la cual, todos los tipos de chocolate deberán ser tratados desde su almacenamiento hasta el consumidor final, de forma en que este producto se conserve en lugares frescos en la sombra o refrigerados para evitar en todo instante que estén expuestos a elevadas temperaturas en lugares considerados como no aptos.

3.7.7 Control de calidad

El control de calidad del chocolate comienza desde el tratamiento de la materia prima en su fase inicial, donde en el huerto se comprueba que no exista alguna proliferación de hongos.

En la siguiente etapa, los granos de cacao son inspeccionados aleatoriamente y llevados al laboratorio para comprobar el porcentaje de humedad y nivel de PH, acción que certifica la calidad de la materia prima para la posterior elaboración de los productos semielaborados.

Para controlar la calidad en el último proceso de transformación, el jefe de control de calidad se encargará de realizar inspecciones en cada paso semanalmente, con la que podrá constatar que los estándares de calidad se cumplan. Además, catará el producto terminado de forma aleatoria y comprobará la calidad del chocolate y empaque.

3.7.7.1 Certificado de calidad INEN

El producto terminado contará con el sello de calidad INEN para respaldar su calidad, el cual se lo solicitará al Director Ejecutivo del Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización.

Para la obtención de este Certificado de Conformidad con el Sello de Calidad INEN, realizarán una evaluación inicial de la fábrica para comprobar la existencia de un laboratorio de control de calidad y la documentación pertinente de la maquinaria, marca del producto e inspecciones (Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización, 2014).

3.7.8 Maquinaria y equipo requerido

Para la elaboración del chocolate, se requerirán alrededor de 17 maquinarias para las secciones de mezcla, conchado y envasado.

Las cantidades de cada máquina que se detallan a continuación:

Tabla 10: Maquinaria Requerida para Elaboración de Chocolate

Nombre de la máquina	Cantidad	Sección
Mezclador horizontal	2	Mezcla
Bomba de Refinación	1	Mezcla
Tanque de almacenamiento de licor	1	Mezcla
Bomba de Alimentación de concha	1	Conchado

Molino Refinador de concha	1	Conchado
Tanque de Almacenamiento de Manteca de Cacao	1	Mezcla
Tolva Alimentadora	3	Mezcla
Refinadores de bolas	1	Conchado
Bomba de envasado	1	Envasado
Sistema de refrigeración	1	Envasado
Bomba de Recirculación	1	Conchado
Bandas transportadoras de túnel	1	Envasado
Túnel de gotas	1	Envasado
Máquina de Envasado	1	Envasado

Fuente: Cafiesa S.A.

Elaboración: Los autores

3.7.9 Requerimiento de mano de obra para la planta

La mano de obra directa la representan los 8 operarios encargados de la recepción, pesaje, control de maquinaria, empaque, inventario y almacenamiento.

3.7.10 Capacidad de producción de la planta

La chocolatería producirá más de 60000 barras de chocolate de 50 gramos mensualmente, las cuales serán repartidas el 95 % a nuestros proveedores principales como son los supermercados y gasolineras, mientras que el 5 % restante será distribuido en la hacienda La Chola.

A medida que la empresa se expanda a otras ciudades del país, y después de unos años internacionalmente, se podrá aumentar la capacidad de producción en 250000 barras mensuales, con la finalidad de reducir costos y aumentar los ingresos mensuales y anuales de la empresa.

3.7.11 Abastecimiento de materias primas

Cacao

El cacao fino de aroma será obtenido directamente de la hacienda La Chola, perteneciente a Naturisa S.A, en la cual se han cultivado más de 150 hectáreas. Para la producción de más de 60000 barras de 50 gramos se necesitará mensualmente diez toneladas de granos de cacao.

Licor y manteca de cacao

Los granos de cacao obtenidos en la hacienda serán entregados a la empresa Cafiesa S.A, quien será el proveedor del servicio de transformación del grano de cacao a producto semielaborado.

Para la producción de las 66000 barras de chocolate, se requieren 1950 kilos de licor de cacao en forma de *kibbled* y 217 kilos de manteca de cacao. Se destinarán diez toneladas de granos de cacao para la obtención de los productos semielaborados, donde de cada tonelada de granos de cacao se obtendrá el 85 % de licor de cacao (Gómez Á. , 2014).

Azúcar impalpable

El proveedor de azúcar impalpable será el Ingenio San Carlos, al cual se le comprará mensualmente 1160 kilos para la producción de diez toneladas de chocolate.

3.7.12 Abastecimiento de insumos

Emulsionante

Generalmente, todo tipo de chocolate contiene alguna variedad de emulsionante¹⁶. En la elaboración de este chocolate se utilizará la lecitina de soya

¹⁶ Agente que ayuda la mezcla de dos o más sustancias.

fluida, con la que se logrará facilitar la mezcla de elementos líquidos, además de conservar las propiedades del cacao y de mejorar la textura. Este emulsionante se lo adquirirá a la compañía Solvesa S.A. por kilos.

Saborizante

Para la elaboración del chocolate se necesitará de un saborizante. El más utilizado es la vainillina, el cual es la versión sintética de la vainilla usada para tapar los malos olores del grano de cacao y reducir costos. Sin embargo, se usará la esencia de la vainilla real debido a que es un chocolate *gourmet*. El proveedor de este insumo será Levapan S.A.

3.7.13 Abastecimiento de materiales para el empaque

Las cajas impresas para empacar el chocolate serán realizadas por la empresa Artes Gráficas Senefelder, quienes las elaborarán en cartulina maule¹⁷ con reverso blanco. Además, se solicitarán envases elaborados con cartón corrugado de mayor resistencia tipo mostrador o expositor para supermercados.

Para el empaque interior del chocolate, se utilizará empaques laminados impresos proveídos por Plastlit S.A.

3.8 Investigación de mercado y análisis

3.8.1 Encuesta

Con el fin de conocer los gustos y preferencias del consumidor final, se realizó una encuesta en la ciudad de Guayaquil a 385 personas, hombres y mujeres, de clase social media, media-alta y alta entre un rango de edad de 15 a 60 años.

El cuestionario incluyó nueve preguntas cerradas, dentro de las cuales se consultó sobre el consumo de chocolate, frecuencia de compra, aspectos

¹⁷ Tipo de cartulina utilizada comúnmente en la elaboración de envases y estuches para perfumerías, cosméticos, productos farmacéuticos y alimentos.

determinantes en la compra, conocimiento de marcas ecuatorianas de chocolate *gourmet* existentes en el mercado, posibilidad de compra de un nuevo chocolate, precio, ingredientes adicionales y puntos de venta.

3.8.1.1 Tabulación y análisis

Sexo

Tabla 11: Sexo de los entrevistados

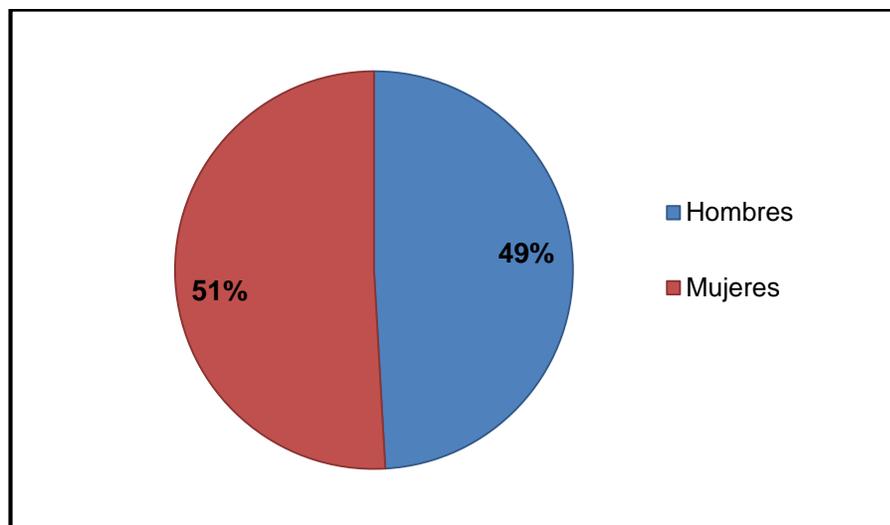
Sexo	Respuestas
Hombres	189
Mujeres	196
Total	385

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

La población de la ciudad de Guayaquil está compuesta por un 51 % de mujeres y 49 % de hombres. Para la encuesta, se tomó en cuenta la muestra de la población que fue 385, por esto se encuestó a 189 hombres y 196 mujeres.

Gráfico 19: Sexo



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Rango de Edad

Tabla 12: Edades de los entrevistados

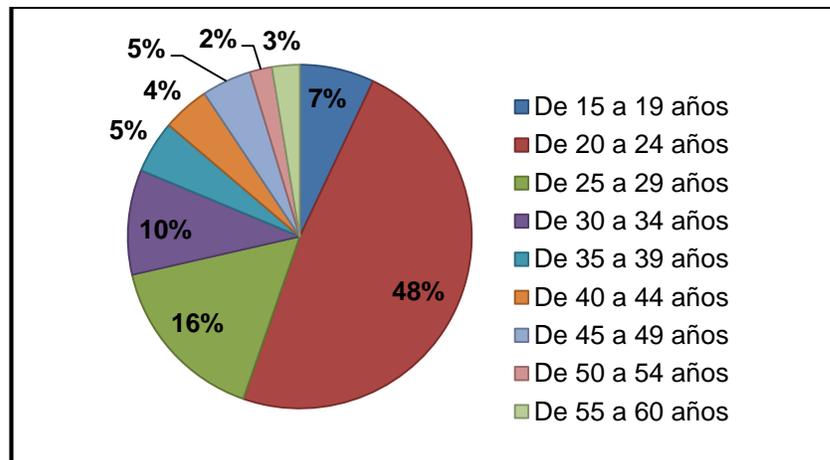
Rango de Edad	Cantidad
De 15 a 19 años	27
De 20 a 24 años	186
De 25 a 29 años	62
De 30 a 34 años	38
De 35 a 39 años	19
De 40 a 44 años	17
De 45 a 49 años	18
De 50 a 54 años	8
De 55 a 60 años	10
Total	385

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

De las 385 encuestas efectuadas, el 48 % de éstas representan a personas con edades de 20 a 24 años, seguidas por personas que tienen entre 25 a 29 años, las cuales representan el 16 % de la muestra. El rango de edad minoritario fue de 55 a 60 años con el 3 %.

Gráfico 20: Rango de Edad



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Pregunta 1

- ¿Consume usted chocolate? (Si su respuesta es negativa, pase a la pregunta número 5)

Tabla 13: Resultados de la pregunta 1

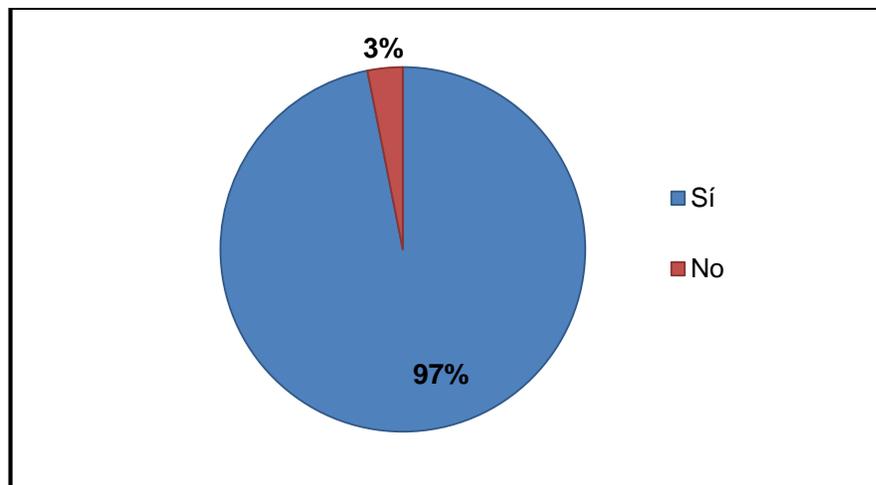
Opciones	Cantidad
Sí	373
No	12
Total	385

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Del total de 385 personas encuestadas, 373 respondieron que sí consumen chocolate, cantidad que representa el 97 % de la muestra. Por otra parte, la minoría de 12 personas dijeron que no consumen chocolate. Este resultado es favorable para el proyecto, debido a que afirma la demanda que tiene el chocolate en el mercado ecuatoriano.

Gráfico 21: Resultado de la pregunta 1



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Pregunta 2

- ¿Con qué frecuencia compra chocolate?

Tabla 14: Resultados de la pregunta 2

Opciones	Cantidad
No responde esta pregunta	12
Una vez a la semana	171
Una vez al mes	127
Varias veces a la semana	75
Total	385

Fuente: Encuesta

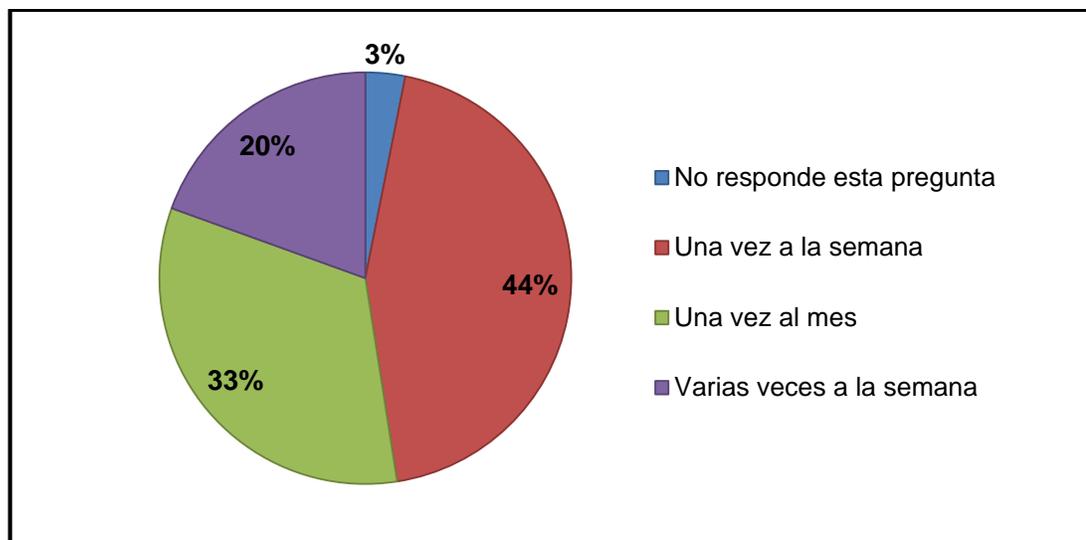
Elaboración: Los autores

En esta segunda pregunta, se consultó a las personas que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior, la frecuencia con la que compran chocolate.

El 44 % de la muestra de la población respondió que consume chocolate una vez a la semana, porcentaje que equivale a 171 encuestados. Mientras que el 33 % respondió que consume este producto una vez al mes y solamente el 20 %, que representa la minoría, lo consume varias veces a la semana. Para esta pregunta no se consideraron las 12 personas que respondieron que no consumen chocolate.

En resumen, se puede decir que a pesar del chocolate tener aceptación entre la muestra, el grado de frecuencia de compra es medio.

Gráfico 22: Resultado de la pregunta 2



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Pregunta 3

- ¿Cuál o cuáles aspectos considera usted importantes al momento de comprar un chocolate?

Tabla 15: Resultados de la pregunta 3

Opciones	Cantidad
Empaque	15
No responde esta pregunta	12
Origen del producto	8
Precio	43
Sabor	162
Tamaño	1
Precio y tamaño	1
Origen del producto y tamaño	1
Sabor y empaque	8
Sabor y origen del producto	22
Sabor y precio	28
Sabor y tamaño	15
Sabor, empaque y origen del producto	3
Sabor, empaque y tamaño	10

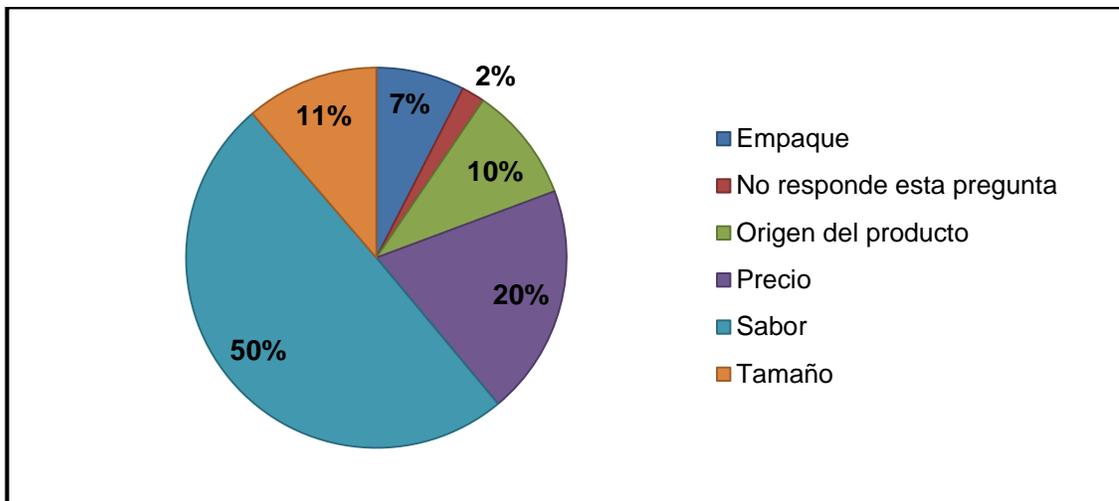
Sabor, origen del producto y tamaño	8
Sabor, precio y empaque	2
Sabor, precio y origen del producto	11
Sabor, precio y tamaño	27
Sabor, precio, empaque y origen del producto	2
Sabor, precio, empaque y tamaño	1
Sabor, precio, empaque, origen del producto y tamaño	5
Total	385

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

En la tercera pregunta tampoco se consideraron las 12 personas que respondieron que no consumen chocolate. En esta pregunta se pudieron seleccionar varias alternativas que se consideren importantes al momento de realizar la compra. La opción más escogida fue el sabor, con un resultado del 50 %. El 50 % restante se divide en: 20 % en la opción precio, 11 % en tamaño, 10 % en origen del producto y finalmente, el empaque con 7 %. Este resultado es clave para la elaboración del chocolate, ya que por medio de éste, se determina que el factor al que hay que ponerle más énfasis es el sabor.

Gráfico 23: Resultado de la pregunta 3



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Pregunta 4

- ¿Cuál de estas marcas ecuatorianas de chocolates gourmet conoce?

Tabla 16: Resultados de la pregunta 4

Opciones	Cantidad
Caoni	11
Kallari	25
Pacari	69
República del Cacao	97
Ninguna	106
Caoni y República del Cacao	6
Kallari y República del Cacao	2
Pacari y Caoni	6
Pacari, Caoni y República del Cacao	11
Pacari y Kallari	1
Pacari, Kallari y Caoni	2
Pacari, Kallari, Caoni y República del Cacao	9
Pacari, Kallari y República del Cacao	1
Pacari y República del Cacao	39
Total	385

Fuente: Encuesta

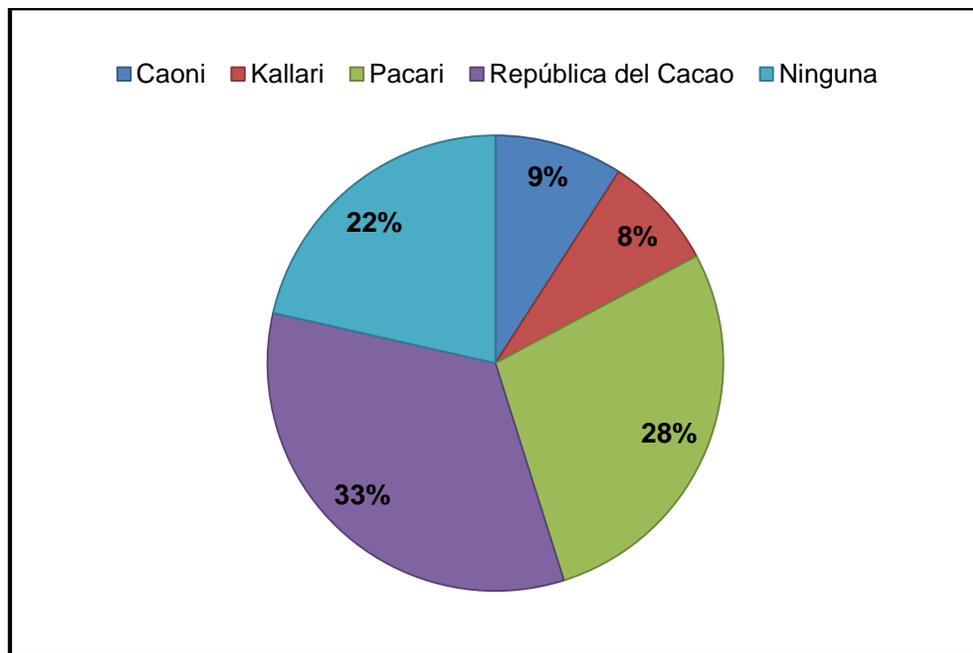
Elaboración: Los autores

La cuarta pregunta corresponde a las marcas ecuatorianas de chocolate *gourmet* existentes en el mercado, donde se puede demostrar que la marca República del Cacao es la más conocida por la muestra de la población. República del Cacao obtuvo un resultado que representa el 33 %, el cual constituye a la opción más escogida por los encuestados. En segundo lugar se encuentra Pacari, con un 28 %. En esta pregunta también se dio la alternativa de responder que no se conoce ninguna de las marcas mencionadas, la cual fue la

tercera opción más seleccionada con un 22 %, seguida por Caoni y Kallari, con 9 % y 8 % respectivamente.

Se puede determinar que el mayor competidor, en términos de posicionamiento en el mercado, es República del Cacao. Además, la falta de conocimiento de marcas ecuatorianas en el mercado aún está presente.

Gráfico 24: Resultado de la pregunta 4



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Pregunta 5

- ¿Estaría usted dispuesto a comprar una nueva marca ecuatoriana de chocolate gourmet? (Si la respuesta es negativa, esta encuesta finalizará)

Tabla 17: Resultados de la pregunta 5

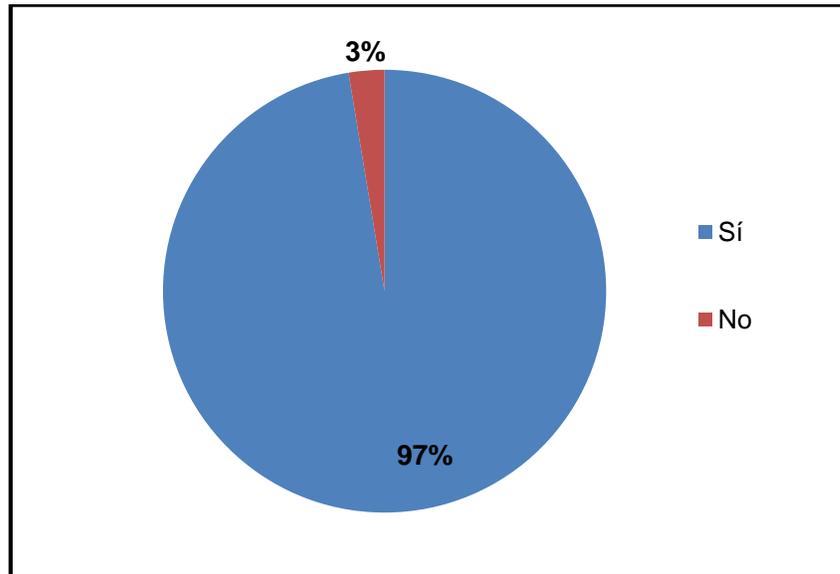
Opciones	Cantidad
Sí	375
No	10
Total	385

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Del total de 385 encuestas realizadas, 375 personas respondieron que sí, lo cual indica que el 97 % de la muestra está dispuesta a comprar una nueva marca ecuatoriana de chocolate gourmet. Por otro lado, la minoría que representa el 3 %, respondió de forma negativa ante esta propuesta, lo cual es favorable para el proyecto.

Gráfico 25: Resultado de la pregunta 5



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Pregunta 6

- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el nuevo chocolate gourmet en barra de 50 gramos?

Tabla 18: Resultados de la pregunta 6

Opciones	Cantidad
Entre USD 1,00 a USD 2,00	146
Entre USD 2,00 a USD 3,00	199
Entre USD 3,00 a USD 4,00	30
No responde esta pregunta	10
Total	385

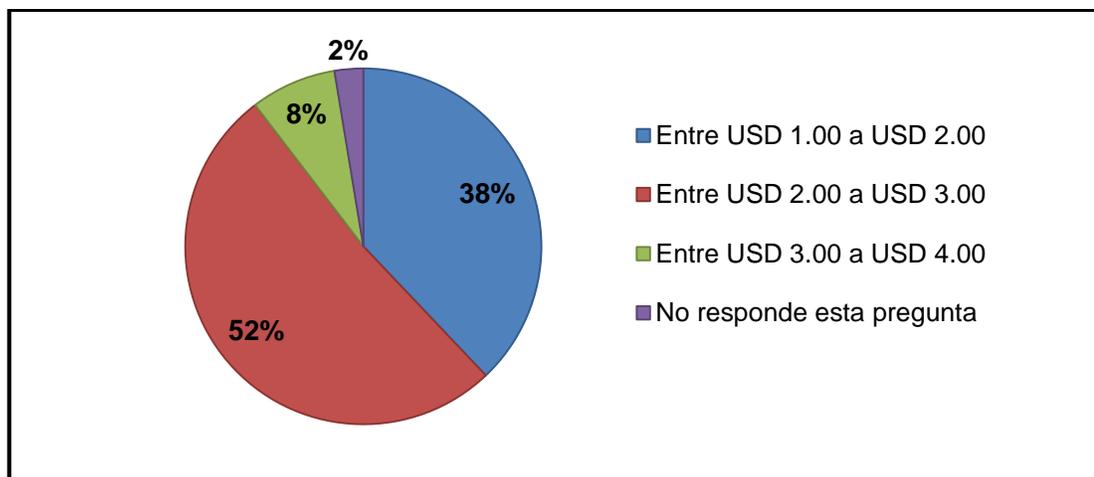
Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Para esta y las posteriores preguntas, no se considerarán las 10 personas que respondieron que no están dispuestos a comprar el nuevo producto. Las 375 personas restantes escogieron el precio, según su conveniencia, que están dispuestos a pagar por una barra de chocolate gourmet de 50 gramos. La respuesta más escogida fue el rango entre USD 2,00 a 3,00, la cual representa el 52 % de la muestra. En segundo lugar está el precio entre USD 1,00 a 2,00 y finalmente, el de USD 3,00 a 4,00.

Con este resultado, se podrá tomar en consideración el precio referencial escogido por la muestra representativa de la ciudad de Guayaquil. En base a éste, se podrá establecer el precio de la barra de chocolate, sin dejar a un lado el análisis de los costos directos e indirectos de fabricación.

Gráfico 26: Resultado de la pregunta 6



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Pregunta 7

- En la barra de 50 gramos, ¿Qué porcentaje de concentración de cacao le gustaría que contenga?

Tabla 19: Resultados de la pregunta 7

Opciones	Cantidad
60%	146
65%	199
70%	30
No responde esta pregunta	10
Total	385

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

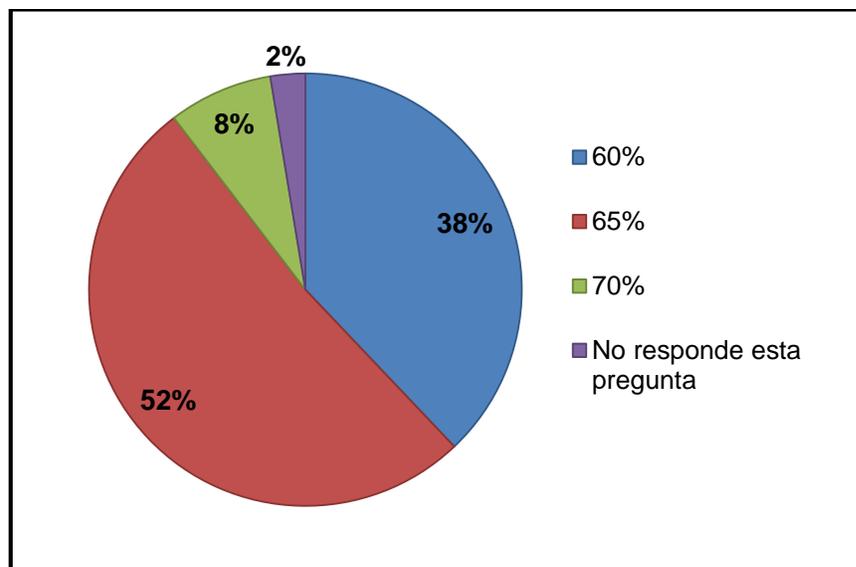
En la pregunta 7, se pone en consideración al público un factor determinante para la elaboración del nuevo chocolate, éste es el nivel de concentración de

cacao. La opción más escogida fue la de 65 %, la misma que representa el 52 % de la muestra.

Este resultado permitirá determinar que la mayoría de la población, opta por consumir una barra de chocolate con una concentración media de cacao. Es decir, con un 65 % de cacao sólido.

Por otra parte, la opción menos votada fue la de una barra de chocolate con 70 %, lo que indica que la población no gusta de consumir un chocolate muy amargo.

Gráfico 27: Resultado de la pregunta 7



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Pregunta 8

- ¿Con qué producto adicional le gustaría que se mezcle la nueva barra de chocolate gourmet?

Tabla 20: Resultados de la pregunta 8

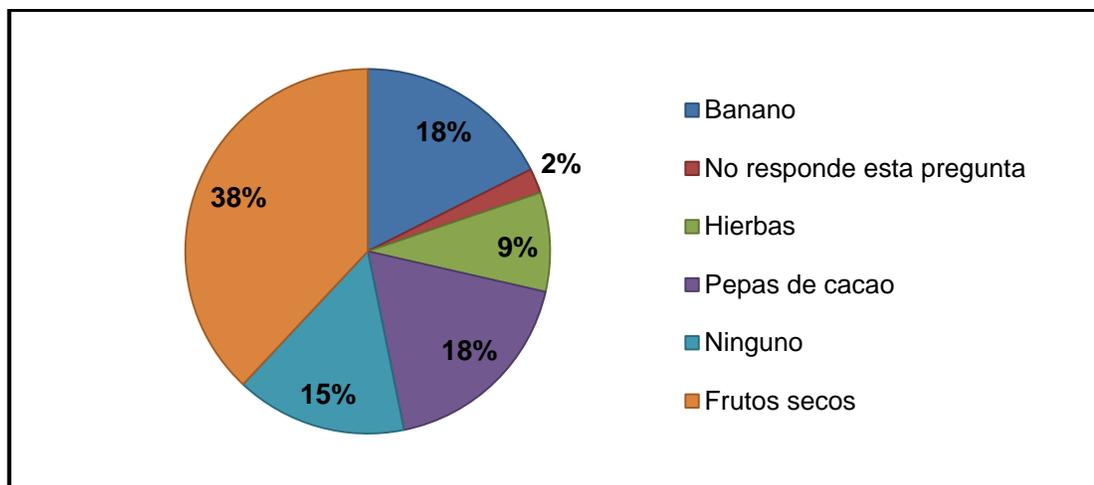
Opciones	Cantidad
Banano	46
No responde esta pregunta	10
Hierbas	24
Pepas de cacao	56
Ninguno	69
Frutos secos	130
Banano y Frutos secos	16
Banano y hierbas	1
Frutos secos y hierbas	6
Pepas de cacao y banano	4
Pepas de cacao, banano y frutos secos	6
Pepas de cacao, banano, frutos secos y hierbas	5
Pepas de cacao, banano y hierbas	2
Pepas de cacao y Frutos secos	8
Pepas de cacao, frutos secos y hierbas	2

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

A continuación, se puede observar que el 38 % de la población se inclina por comprar una barra de chocolate *gourmet* que contenga frutos secos. Por otra parte, dentro de las categorías mencionadas, el menos propenso a ser consumido, con un resultado del 9 %, es un chocolate con mezcla de hierbas.

Gráfico 28: Resultado de la pregunta 8



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Pregunta 9

- ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?

Tabla 21: Resultados de la pregunta 9

Opciones	Cantidad
Farmacias	6
No responde esta pregunta	10
Gasolineras	27
Tiendas	42
Supermercados	87
Vía Internet	2
Gasolineras y Farmacias	3
Supermercados y Farmacias	11
Supermercados, farmacias y vía internet	1
Supermercados y Gasolineras	21
Supermercados, Gasolineras y farmacias	25
Supermercados, gasolineras, farmacias y vía internet	2

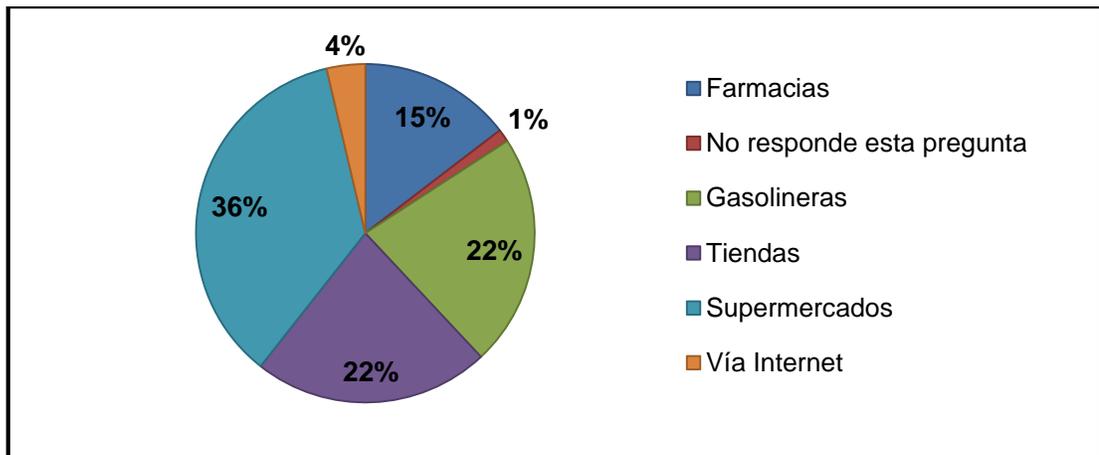
Supermercados y Tiendas	34
Supermercados, tiendas y farmacias	2
Supermercados, tiendas y gasolineras	31
Supermercados, tiendas, gasolineras y farmacias	53
Supermercados, tiendas, gasolineras, farmacias y vía internet	15
Supermercados, tiendas, gasolineras y vía internet	1
Supermercados, tiendas y vía internet	2
Supermercados y vía internet	6
Tiendas y gasolineras	2
Tiendas, gasolineras y farmacias	1
Tiendas y vía internet	1
Total	385

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

De acuerdo a los resultados proyectados en la pregunta 9, la mayoría de los consumidores, representada por el 36 % de la muestra, optan por adquirir este producto en supermercados. Mientras que solo el 4 % se inclinó por la opción vía internet.

Gráfico 29: Resultado de la pregunta 9



Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

3.8.2 Entrevistas

Se realizaron entrevistas que fueron de gran ayuda para el desarrollo de este proyecto. Primero, se entrevistó al ingeniero agrónomo Roberto Mollison, quien en la actualidad es el gerente general de la división agrícola de Naturisa S.A. además de ser el Vicepresidente de la Asociación de Productores de Cacao Fino de Aroma. Esta entrevista se llevó a cabo en la hacienda La Chola, donde Roberto relata brevemente la historia del cacao de la región amazónica de América del Sur y explica las diferencias entre el cacao de Madagascar, Venezuela, Colombia y Ecuador, donde destaca la superioridad en términos de aroma y sabor del cacao ecuatoriano. Asimismo, describe el estándar de catación mundial para el licor de cacao, similar al del vino, el cual debe contener 55 % de licor, 10 % de manteca y 35 % de azúcar de caña.

Para conocer el proceso de transformación de los granos de cacao se acudió a la empresa Cafiesa S.A., donde se realizó una entrevista con Álvaro Gómez, quien es el Jefe de Producción de esta empresa. Dentro de esta entrevista, Álvaro explica detalladamente todo el proceso desde que llega el grano a la planta hasta la obtención del chocolate. Además, enseña cómo establecer los porcentajes adecuados que una barra de chocolate *gourmet* debe tener de licor de cacao, manteca de cacao, azúcar, lecitina de soya y vainilla.

3.9 Demanda y Oferta

3.9.1 Demanda

La cantidad demandada de un bien va a depender del precio de éste. Para realizar los cálculos de la demanda de este proyecto se tomarán como referencia los resultados obtenidos en la encuesta, donde la mayoría de las personas encuestadas respondieron que consumen una barra de chocolate una vez a la semana, es decir, cuatro barras al mes aproximadamente dentro de un rango de precio entre USD 2,00 a 3,00. Por lo tanto, cuando el precio del producto sea

USD 5 dólares la cantidad demandada mensual será 0, pero cuando el precio sea USD 2,75 la cantidad demandada mensual será 4.

Tabla 22: Demanda del producto

Demanda		
	Cantidad X	Precio Y
1	0	5
2	4	2,75

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Se utilizará la siguiente fórmula para determinar la oferta:

$$Y - Y_1 = M (X - X_1)$$

Donde:

$$M = (Y_2 - Y_1 \div X_2 - X_1)$$

Y = cantidad demandada

Y = Precio

Al reemplazar los valores se obtiene la siguiente fórmula:

$$Y - 5 = (2,75 - 5 \div 4 - 0)(X - 0)$$

$$Y - 5 = (-2,25 \div 4)(X - 0)$$

$$Y - 5 = (-0,563)X$$

$$Y = -0,563X + 5$$

Es decir que la fórmula de la demanda es $Y = -0,563X + 5$, la misma que al igualarla con la fórmula de la oferta permitirá hallar el valor de X y, a su vez, encontrar el equilibrio entre la cantidad ofertada y la cantidad demandada.

3.9.2 Oferta

Por otra parte, la cantidad ofertada de un bien también dependerá del precio de éste. El cálculo de la oferta del producto se la elaborará en base al costo total unitario estimado que es USD 1,25, es decir que, cuando el precio del producto sea USD 1,00 la cantidad ofertada mensual será 0 debido a que no representa mayor ganancia para la empresa, pero cuando el precio sea USD 2,75 la cantidad ofertada mensual será 4.

Tabla 23: Oferta del producto

Oferta		
	Cantidad	Precio
	X	Y
1	0	1
2	4	2,75

Fuente: Encuesta

Elaboración: Los autores

Para determinar la oferta se utilizará la misma fórmula, que al reemplazar los valores se obtiene:

$$Y - 1 = (2,75 - 1 \div 4 - 0)(X - 0)$$

$$Y - 1 = (-1,75 \div 4)(X - 0)$$

$$Y - 1 = 0,44X$$

$$Y = 0,44X + 1$$

Es decir que la fórmula de la demanda es $Y = -0,44X + 1$, la misma que al igualarla con la fórmula de la oferta permitirá hallar el valor de X y, a su vez, encontrar el equilibrio entre la cantidad ofertada y la cantidad demandada.

3.9.3 Punto de equilibrio entre Demanda y Oferta

La cantidad de equilibrio entre demanda y oferta se obtendrá al igualar la fórmula obtenida para cada una. Es decir:

$$0,44X + 1 = -0,563X + 5$$

$$0,44X + 0,563X = 5 - 1$$

$$0,44X + 0,563X = 5 - 1$$

$$X = 4$$

Una vez que se obtuvo el valor de la cantidad de equilibrio, es decir 4, se procede a reemplazar la X en las fórmulas de demanda y oferta. Las mismas que quedan de la siguiente forma:

Fórmula de la oferta

$$Y = 0,44X + 1$$

$$Y = (0,44 \times 4) + 1$$

$$Y = 2,75$$

Fórmula de la demanda

$$Y = -0,563X + 5$$

$$Y = (-0,563 \times 4) + 5$$

$$Y = 2,75$$

Estos resultados confirman que el punto de equilibrio existirá cuando la cantidad sea 4 y el precio sea USD 2,75.

Capítulo IV: Plan de Marketing

4.1 Producto

El chocolate que producirá el nuevo establecimiento de Naturisa S.A se llamará *Allpa*, que del kichwa se traduce al español en tierra. En la cultura kichwa, la tierra tiene una importancia simbólica adicional, ya que no define ni representa únicamente a la posesión física de la tierra, sino que además a la tenencia de una historia atávica, de lo mítico-religioso, de identidad propia y la pertenencia a un espacio de suelo y a una nacionalidad. La tierra es de valiosa trascendencia, puesto que concede el sustento de la vida, no solo personal sino que también familiar y social. La afinidad del ser humano con la tierra es de respeto, amor, equilibrio y sobretodo gratitud, por esto se desarrollan las labores agrícolas con conocimiento ceremonial (Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión, 2007).

Para la elaboración de este chocolate, se creará una fórmula con la que se consiga una concentración del 65 % de cacao y se resaltarán las múltiples propiedades nutricionales que se ofrecerán al consumidor, para acoplarse a las tendencias actuales del mercado de chocolate *gourmet*.

4.1.1 Logotipo del chocolate

En el logotipo del chocolate se destaca el nombre del producto, es decir, *Allpa*. Como se hizo mención en el punto anterior, *Allpa* significa tierra para la cultura kichwa.

Se decidió utilizar tonalidades de café para expresar fortaleza, energía y naturalidad. Además del color blanco que representa pureza, estatus y perfección (Ildefonso, 2006).

Imagen 13: Logotipo de la marca



Elaboración: Los autores

4.1.2 Empaque del chocolate

Las barras de chocolate de 50 gramos estarán cubiertas por un plástico laminado impreso y éstas, a su vez, serán empacadas en cajas de cartulina maule con reverso blanco.

En la parte frontal del empaque estará especificado el nombre y logotipo de la marca; asimismo la concentración de cacao y peso del producto. En el reverso de la caja se podrán encontrar los ingredientes e información nutricional, así como también una breve descripción del chocolate.

4.1.3 Beneficios del chocolate

El chocolate siempre ha sido visto como una golosina que se consume solamente por el buen sabor y muchas veces se lo ha considerado como un alimento dañino para la salud. Esto ocurre solamente con chocolates de mala calidad que, más que chocolate, es una mezcla de otros sintéticos de menor costo.

Si partimos con el análisis de la materia prima, el cacao, podemos encontrar varios beneficios para la salud. Como ya se ha hecho mención anteriormente, el

chocolate *gourmet* contiene en gran parte cacao puro lo que lo convierte en una fuente de propiedades, las mismas que se detallan a continuación:

- Flavonoides: Es un tipo de antioxidante que protege el cuerpo y el cacao se encuentra en el primer puesto de la lista de alimentos con propiedades antioxidantes, el que contiene cuatro veces más que el té verde. Los flavonoides que están presentes en el cacao tienen la capacidad de proteger la salud cardiovascular, debido a que altera varios procesos patológicos que intervienen en el desarrollo de alguna enfermedad cardiovascular. Cuando se consume un chocolate que contenga desde 60 % de cacao, se disminuye la oxidación de las lipoproteínas de baja densidad conocidas comúnmente como colesterol malo y por consiguiente, aumenta el colesterol considerado bueno, baja la presión arterial y mejora la función endotelial. Adicionalmente, los flavonoides también combaten la tendencia a que se formen coágulos de sangre, efecto que se conoce como antiplaquetario (Ding, Hutfless, Ding, & Girotra, 2006).
- Polifenoles: Otro tipo de antioxidante aportado por el cacao, relacionado con la prevención de enfermedades cardiovasculares, cerebro-vasculares, neurodegenerativas y aparición de algunos tipos de cáncer (Barberán, 2003).
- Anandamida: Es un compuesto químico que impulsa las regiones cerebrales responsables del placer y del proceso reflexivo. Si bien es cierto, son los mismos receptores en los que se acopla el componente activo de la marihuana, la concentración de este elemento en un gramo de chocolate es muy limitada como para lograr efectos similares a esta droga. En todo caso lo que sí causa la anandamida, es la sensación de alegría cuando se consume un chocolate (Ritter Sport, 2013).
- Minerales: El cacao es también una fuente de magnesio, el cual es necesario para que el cuerpo humano funcione adecuadamente al ser

proveedor de calcio, zinc y vitaminas E, B1 y B2. Además tiene la facultad de mejorar el estado de ánimo femenino en el periodo premenstrual. El cacao adicionalmente tiene altas cantidades de dos minerales transcendentales para el cuerpo: el hierro y el cromo (Beckett, 2004).

- Triptófano: Es un tipo de aminoácido que ayuda a la fabricación de serotonina, un transmisor neurológico que lleva a una señal nerviosa que produce felicidad, combate la depresión y reduce los niveles de ansiedad (Arnau).
- Fibra dietética: Es un elemento importante para la nutrición sana, del cual el cacao contiene un 6 % que se diluye en función de sus otros ingredientes. Este tipo de fibra es favorable para el movimiento intestinal ya que estimula tanto el sistema digestivo como los intestinos (Escudero & González, 2006).

4.2 Precio

El precio del chocolate va a depender directamente del precio mundial de su materia prima principal, el grano de cacao, el cual adicionalmente se convierte en pasta de cacao, manteca y polvo de cacao para formar el chocolate; otros ingredientes como el azúcar, vainilla y lecitina de soya también afectarán el precio del producto final. Los precios referenciales de la materia prima están sujetos a la libre oferta y demanda, y son negociados en la bolsa como *commodity*.

Se quiere lograr competir en el nicho de mercado de chocolate *gourmet* con un precio que permita generar ganancias y que además, denote que es un producto de calidad para los consumidores, ya que de esta manera le dará un mayor valor por el simple hecho de ser un segmento de mercado poco atendido, debido a que son personas que gustan de comer chocolates pero que cuidan su salud.

Los precios en el mercado ecuatoriano de los chocolates *gourmet* oscilan entre USD 2,50 hasta USD 5 por la barra de 50 gramos. Se ha tomado en cuenta los costos que se detallarán en el capítulo siguiente y los resultados de la encuesta realizada, con lo que se concluye USD 2,75 como precio de venta al público con certeza de que éste, se ajustará al segmento de mercado al que se quiere llegar.

Sin embargo, el precio puede variar de acuerdo al mercado objetivo al que se quiera llegar. Se establecerán precios de descuento para los distribuidores nuevos, con esto se espera incrementar la aceptación del producto a los clientes que van a adquirir el producto por primera vez.

4.3 Plaza

Al encontrarse el producto en una etapa de introducción se considerará la encuesta realizada con la que se obtuvo como resultado los supermercados y gasolineras, los cuales representarán la principal plaza de distribución del chocolate. Se tomarán en cuenta los supermercados y tiendas de gasolinera de mayor concurrencia en la ciudad de Guayaquil, estos son: Mi Comisariato, Megamaxi, Supermaxi y tiendas “Listo” de la gasolinera Primax que estén ubicadas en zonas de clase media, media-alta y alta, en el que siempre se cuidará la imagen y se mantendrá el producto en percha en excelente condición.

El plan de distribución del producto se centrará en vender de forma directa a estos clientes mayoristas, mediante un sistema logístico con controles estrictos que permitirá entregar y despachar el producto sin daños en los plazos acordados con dichos distribuidores.

Además, se venderá el producto directamente al consumidor final en la hacienda La Chola donde se reciben visitas de todas partes del mundo.

Una vez que se haya conseguido posicionar la marca en la mente del consumidor nacional, se planea expandir la cadena de distribución a demás gasolineras, aeropuerto y puntos estratégicos dentro de la misma ciudad Guayaquil.

A largo plazo, se tiene en mente llegar a comercializar el producto en otras ciudades del país y en tiendas especializadas del mercado internacional.

Gráfico 30: Cadena de distribución



Elaboración: Los autores

4.4 Promoción

La estrategia de promoción del chocolate se basará principalmente en destacar las propiedades nutricionales además de la excelente calidad, factores que harán posicionar el producto y ganar participación en el mercado que se desee.

Se realizará una alianza estratégica con la empresa Norlop Thompson Asociados S.A, empresa perteneciente a Francisco Solá quien también es dueño

de Naturisa S.A, para que se encargue de publicitar en diferentes medios de difusión el producto como:

- Supermercados: Mediante degustaciones del producto ubicados estratégicamente en los diferentes mercados de la ciudad.
- Ferias de cacao o chocolate nacionales e internacionales: Es común que en el país se realicen ferias promovidas por Pro Ecuador sobre cacao y chocolate, tal es el caso de la Cumbre Mundial del Cacao que se lleva a cabo en el mes de agosto donde por medio de una solicitud de reserva de *stand*, se puede conseguir formar parte de esta.
- Hacienda La Chola: La hacienda, donde se obtiene la materia prima, es muy visitada tanto por ecuatorianos como por extranjeros, por lo cual es ideal para promocionar el chocolate. Esta hacienda, que tiene más de mil hectáreas de extensión, posee un lago, un mirador y animales, lo que la hace atractiva para personas quienes gustan de realizar actividades de recreación alejadas de la ciudad.
- Promoción vía internet: Se implementará una página web donde se podrá encontrar información sobre el producto en términos de modo de fabricación, propiedades nutricionales y una breve reseña sobre la empresa. Además, servicios para que el cliente pueda emitir sus comentarios e inquietudes sobre el producto. Esta estrategia está destinada a jóvenes y profesionales que dedican parte de sus horas laborables al internet. Adicionalmente, se comprará espacios en redes sociales de acceso masivo como Facebook, Instagram y Twitter.

Capítulo V: Análisis financiero del Proyecto

5.1 Requerimientos iniciales de inversión

5.1.1 Inversión inicial requerida

5.1.1.1 Estructura del capital

El capital aportado por los socios del grupo Naturisa S.A. será del 30 % de la inversión del proyecto para la implementación de la fábrica de chocolate *gourmet*, el mismo que asciende a USD 432227,56, y que será destinado a la compra de: bienes muebles, maquinaria, materiales para la elaboración, gastos pre operativos y capital de trabajo para los primeros tres meses.

5.1.1.2 Condiciones del préstamo

El 70 % restante de la inversión para la implementación de la fábrica de chocolate *gourmet*, asciende a USD 1008530,98, se realizará un préstamo con la Corporación Financiera Nacional a un plazo de 10 años de 120 períodos, y como el monto solicitado es mayor a USD 1000000,00 la tasa interés que se calculará al capital solicitado será del 8,38 %.

Este préstamo, al igual que el capital aportado por los socios, será destinado a la compra de: bienes muebles, maquinaria, materiales para la elaboración, gastos pre operativos y capital de trabajo para los primeros tres meses.

5.1.2 Inversión de materia prima e insumos

Los bienes que se necesitan para el proceso de la elaboración de chocolate y los precios de éstos, son los siguientes:

Tabla 24: Materia prima e insumos

Materiales para Elaboración	Cantidad	Precio Unit.	Precio Final
Cacao Q.	400	\$ 80.00	\$ 32,000.00
Licor de CacaoTM	23.4	\$ 700.00	\$ 16,380.00
Manteca de Cacao TM	2.6	\$ 400.00	\$ 1,040.00
Azúcar TM	13.92	\$ 2,000.00	\$ 27,840.00
Vainilla	4.68	\$ 5.00	\$ 23.40
Lecitina de Soya	72.00	\$ 4.00	\$ 288.00
Cartón de Envoltura de barra	798318	\$ 0.08	\$ 63,865.47
Empaque Laminado Impreso	798318	\$ 0.15	\$ 119,747.76
Caja de Cartón Masivo	7983	\$ 0.80	\$ 6,386.55
Total Materiales para Elaboración		\$ 3,190.03	\$ 267,571.18

Fuente y elaboración: Los autores

Estas cantidades y precios finales son calculadas por año y se tiene en cuenta que pueden tener variaciones debido a la alta volatilidad del precio del cacao y sus derivados.

5.2 Balance Inicial

El balance inicial para el primer año comenzará con un valor en activos por USD 1440758,54, en cuanto a pasivos un valor de USD 1008530,98 y por último el valor del patrimonio será igual al capital social aportado por los socios de la empresa que asciende a un valor de USD 432227,56.

5.3 Detalle de costos totales

El costo total que se tiene previsto para el primer año de la implementación de la planta productora de chocolate, asciende a un valor de USD 638888,81, donde se tiene como costo fijo una cuantía de USD 371317,63 que incluye los costos de sueldos, servicios básicos, entre otros. En cuanto a los costos variables tiene un valor de USD 267571,18 que incluye el coste de materia prima.

Cabe indicar que se ha proyectado para los próximos 10 años que los costos fijos y variables del proyecto aumenten en un 2,27 % cada año, de acuerdo a la inflación de los productos a nivel nacional.

Tabla 25: Detalle de costos totales

Costos	2015	2016	2017	2018	2019
COSTO FIJO	\$ 371,317.63	\$ 383,400.76	\$ 397,255.55	\$ 409,508.19	\$ 424,817.07
COSTO VARIABLE	\$ 267,571.18	\$ 273,645.04	\$ 279,856.79	\$ 286,209.54	\$ 292,706.49
COSTO TOTAL	\$ 638,888.81	\$ 657,045.80	\$ 677,112.33	\$ 695,717.73	\$ 717,523.56
Costos	2020	2021	2022	2023	2024
COSTO FIJO	\$ 440,912.93	\$ 457,839.05	\$ 475,641.44	\$ 494,369.08	\$ 514,074.12
COSTO VARIABLE	\$ 299,350.93	\$ 306,146.20	\$ 313,095.72	\$ 320,202.99	\$ 327,471.60
COSTO TOTAL	\$ 740,263.86	\$ 763,985.24	\$ 788,737.16	\$ 814,572.06	\$ 841,545.71

Fuente y elaboración: Los autores

5.4 Producción y ventas proyectadas

La cantidad que se espera producir en el año 2015 es de 798324 barras de chocolate de 50 gramos, con un costo unitario de USD 1,25 por barra de chocolate producida, es decir, que anualmente se obtendrá un costo total de producción de USD 997532.38. Para los próximos 9 años del proyecto se planea incrementar las ventas y capacidad de producción en un 8 % anual.

Tabla 26: Ventas anuales proyectadas

Ingresos o Ventas	2015	2016	2017	2018	2019
Chocolate 65 % CACAO ALLPA	\$ 2,195,375.60	\$ 2,424,827.48	\$ 2,618,813.67	\$ 2,828,318.77	\$ 3,054,584.27
Total ventas	\$ 2,195,375.60	\$ 2,424,827.48	\$ 2,618,813.67	\$ 2,828,318.77	\$ 3,054,584.27
Ingresos o Ventas	2020	2021	2022	2023	2024
Chocolate 65 % CACAO ALLPA	\$ 3,298,951.01	\$ 3,562,867.09	\$ 3,847,896.46	\$ 4,155,728.18	\$ 4,488,186.43
Total ventas	\$ 3,298,951.01	\$ 3,562,867.09	\$ 3,847,896.46	\$ 4,155,728.18	\$ 4,488,186.43

Fuente y elaboración: Los autores

El beneficio o Mark-up por barra es de USD 1,50, lo que quiere decir que se obtendrá una utilidad por barra de un 55 % con el precio establecido de USD 2,75, el mismo que generará anualmente ventas de USD 2195375,60 en el año 2015. Para los próximos 9 años se incrementará el precio del producto en un 2,27 %.

5.5 Estado de pérdidas y ganancias

La utilidad para el año 2015 se estima que ascienda a un valor de USD 316241,54. Se espera para los años posteriores un aumento promedio del 16 %, por lo que para el año 2016 asciende a USD 391093,54.

5.6 Balance Final

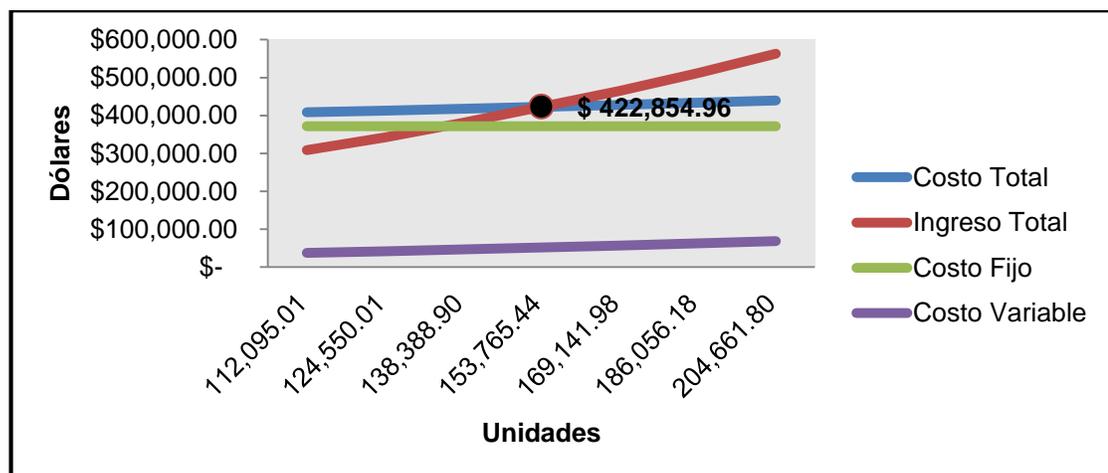
El balance final proyectado para año 2015 comenzará con un valor en activos por USD 1689692,29 y el valor de pasivos será de USD 941223,19. Por último el valor del patrimonio será igual al capital social aportado por los socios, sumado a la utilidad del ejercicio que asciende a la suma de USD 748469,10.

5.7 Índices financieros

5.7.1 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio va a ocurrir cuando los costos totales se igualen al ingreso total, es decir, no se va a obtener ganancias ni pérdidas en éste. Para el proyecto, se estima que el punto de equilibrio ocurrirá cuando se vendan 153765 barras de chocolate al año, con lo que se generará un ingreso de USD 422854,96.

Gráfico 31: Punto de Equilibrio



Fuente y elaboración: Los autores

5.7.1.1 VAN y TIR

Para calcular la VAN y la TIR del proyecto se consideró un período de 10 años que comprende desde el 2015 al 2024.

El flujo de la VAN es positivo, debido a que el valor actual de USD 1707447,66 es mayor a USD 1440758,54, cantidad que corresponde a la inversión realizada en el proyecto, con lo que se concluye que el proyecto tendrá rentabilidad durante el tiempo que se lo ha analizado.

La TIR es de 33,34 %, por consiguiente si comparamos contra las tasas de mercado que ascienden a un 13 %, se puede confirmar que el proyecto generará una rentabilidad mayor que la inversión en un banco.

Tabla 27: VAN, TIR, Payback y TMAR

Detalle	Resultado
TIR	33.34%
VAN	1,707,447.66
Payback	3.6 años
TMAR	13%

Fuente y elaboración: Los autores

5.7.1.2 Índice de Liquidez

Dentro de los índices de liquidez se calcularon dos: Liquidez corriente y prueba ácida.

La liquidez corriente indica la relación, en términos monetarios, entre el valor de los activos corrientes por cada dólar del pasivo corriente, es decir que muestra la capacidad de pago de la empresa a largo plazo. Como se observa en la tabla 28, en los dos primeros años la empresa no va a ser solvente en función de un resultado de 2 con un criterio de entre mayor mejor, como el resultado fue menor, se concluye que para este periodo no es solvente. Sin embargo, para el año 2018 la empresa empezará a ser solvente.

La prueba ácida determinará la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, es por esta razón que no se toma en cuenta el rubro inventario. Entre mayor sea el resultado, mayor será el nivel de activos líquidos (Gómez E. , 2006). A diferencia de la liquidez corriente, solamente el primero año no será líquida la empresa, debido a que para el año 2016 ya presentará un índice de 1,06, valor que es mayor a la política de 1.

Tabla 28: Índices de liquidez

Índice de liquidez						
		2015	2016	2017	2018	2019
Liquidez Corriente	Activo corriente					
	Pasivo corriente	0.83	1.38	2.13	3.15	4.62
Prueba Ácida	Activo corriente - Inventario					
	Pasivo corriente	0.54	1.06	1.76	2.73	4.13

Fuente y elaboración: Los autores

5.7.1.3 Índice de gestión

Una de las formas para medir la productividad de la empresa es por medio de la rotación de los activos totales, el cual indica cuántos de los dólares invertidos en activos fijos por cada dólar en ventas netas realizadas, donde se puede analizar la productividad de la empresa, si es mayor a 1 el resultado de la razón financiera, indicará mayor productividad. Para el proyecto se obtiene en durante el periodo del año 2015 al 2019 una cifra mayor a 1, por lo que se considera que la empresa tiene un buen nivel de productividad.

Tabla 29: Índice de gestión

Índice de gestión						
		2015	2016	2017	2018	2019
Rotación de activos totales	Ventas netas					
	Total activo	2.47	3.07	3.80	4.79	6.21

Fuente y elaboración: Los autores

5.7.1.4 Índice de Endeudamiento

Dentro de los índices de endeudamiento se calcularon dos: Nivel de endeudamiento y el apalancamiento.

En cuanto al nivel de endeudamiento, nos indica cuántos dólares de pasivo total representa cada dólar del activo total. Para los tres primeros años el nivel de endeudamiento es mayor a 0,25, por lo tanto se deduce que tiene un exceso de inversión en activos.

Y asimismo, el apalancamiento indica el número de dólares de pasivo existentes por cada dólar de capital. Entre menor sea el resultado, menor será el endeudamiento a corto plazo (Gómez E. , 2006). A partir del año 2019, este indicador será menor a 0,25, lo que refleja que la empresa será estable para poder cubrir con sus obligaciones.

Tabla 30: Índice de endeudamiento

Índice de endeudamiento						
		2015	2016	2017	2018	2019
Nivel de endeudamiento	Total pasivo					
	Total activo	0.56	0.43	0.33	0.25	0.18
Apalancamiento	Total pasivo					
	Total patrimonio	1.26	0.76	0.50	0.33	0.22

Fuente y elaboración: Los autores

5.7.1.5 Índice de Rentabilidad

El índice de rendimientos sobre activos va a determinar la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades con los activos disponibles sobre los activos totales (Gómez E. , 2006). Si el resultado es mayor al 20 %, significará que la empresa es rentable y estable. En este caso, a partir del primer año tendrá beneficios.

Tabla 31: Índice de rentabilidad

Índice de rentabilidad						
		2015	2016	2017	2018	2019
Rendimiento sobre activos	Utilidad neta					
	Total activos	24%	25%	24%	24%	23%

Fuente y elaboración: Los autores

CONCLUSIONES

El nicho de mercado de chocolate *gourmet* en el Ecuador, aún no ha sido explotado en su totalidad. Existen ciertas empresas en la industria que colocan la oferta de este tipo de chocolate en el mercado, sin embargo no cubre la demanda insatisfecha existente en el país.

La empresa Naturisa S.A. tiene interés en elaborar un chocolate *gourmet* a partir del cacao fino de aroma que posee. Por lo que transformarán la materia prima en un producto terminado, para de esta forma agregar valor a la cadena de distribución de la empresa.

El cacao ha sido considerado durante siglos como uno de los productos más representativos a nivel mundial y local. Asimismo, el chocolate que es un producto originario del cacao, logró ganar aceptación por parte de casi todas las personas, sin distinción de edad o sexo.

De acuerdo a las encuestas realizadas en la ciudad de Guayaquil, el chocolate *gourmet* tiene una aceptación del 97 % de la muestra de población.

Por último, se puede comprobar la hipótesis del proyecto de implementar una fábrica de chocolate *gourmet* para la empresa Naturisa S.A., debido a que se pudo afirmar la rentabilidad por medio del análisis financiero en donde se obtuvo un rendimiento atractivo para los socios de esta empresa.

RECOMENDACIONES

De llevarse a cabo este proyecto, se considera de suma importancia analizar las siguientes recomendaciones:

- Naturisa S.A. en un futuro debe diversificar la línea del producto y realizar mezclas de chocolate *gourmet* con otros ingredientes, para de esta forma, ser más competitivos y abarcar un mayor número de clientes.
- No solo enfocarse en comercializar el producto en la ciudad de Guayaquil, sino que también a nivel nacional y en un futuro hacia nuevos mercados internacionales. Por esta razón, se deberá aumentar la capacidad de producción, es decir, adquirir maquinaria con una mayor productividad y contratar más colaboradores para el manejo de estas.
- Naturisa S.A. debe mantener su buen manejo de las plantaciones de cacao para que se mantenga la alta calidad de la materia prima.
- Adicionalmente, la empresa debe enfocar la campaña de marketing del producto en dar a conocer a los clientes, los beneficios que aporta el consumir un chocolate con una mayor concentración de cacao, para fortalecer la tendencia que existe por el consumo de productos buenos para la salud.
- Una vez que el producto se haya posicionado en el mercado, se podrá realizar un nuevo proyecto de inversión para la implementación de maquinaria que produzca productos semielaborados, para así completar la cadena de distribución del cacao y derivados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. L. (1981). *Creando el futuro de las empresas*. John Wiley & Sons Inc.
- Agencia de Protección Ambiental. (2012). Obtenido de <http://www.epa.gov/acidrain/spanish/measure/ph.html>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (Julio de 2014). Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Anexo-3.-IE-D.2.2-PF-01-Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento-2.pdf>
- Arnau, J. V. (s.f.). *El Triptófano*. Obtenido de <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=1010>
- Arosemena, G. (1992). *El comercio exterior del Ecuador: Período republicano*. University of Texas.
- Asamblea Nacional. (8 de Agosto de 2013). Obtenido de http://www.asambleanacional.gob.ec/noticia/proyecto_para_el_fortalecimiento_y_optimizacion_del_sector_societario_y_bursatil_paso_el
- Asamblea Nacional. (20 de Mayo de 2014). *Cámara de Industrias y Producción*. Obtenido de <http://www.cip.org.ec/attachments/article/2263/SUPLEMENTO%2020%20ODE%20MAYO%20DE%202014.pdf>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao . (2013). Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/cacao-ccn-51/>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (Julio de 2013). Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/historia-del-cacao/>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (15 de Abril de 2014). Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/la-gran-carrera-del-chocolate/>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO. (2014). Obtenido de <http://www.anecacao.com/es/cacao-en-ecuador/>
- Ávila, J. (2004). *Introducción a la economía*. Plaza y Valdes.

- Avilés, E. (s.f.). *Enciclopedia del Ecuador*. Obtenido de <http://www.encyclopediadelecuador.com/temasOpt.php?Ind=432&Let=>
- Barberán, T. (2003). *Los polifenoles de los alimentos y la salud*. Obtenido de <http://digital.csic.es/bitstream/10261/18042/3/lecturaPDF.pdf>
- Beckett, S. T. (2004). *The Science of Chocolate*. Cambridge: The Royal Society of Chemistry.
- Benemérito Cuerpo de Bomberos. (2014). Obtenido de <http://www.bomberos.gob.ec/servicios-a-la-comunidad/Aprobaci%C3%B3n-Estudio-Contra-Incendios/31>
- Bernal, C. (2010). Pearson.
- Cámara de Industrias y Producción. (2013). Obtenido de <http://www.cip.org.ec/es/topicos-de-interes/2012-11-07-17-16-48/jur%C3%ADdicas/292-circulares-mayo-2013/922-reformas-a-la-ley-de-compa%C3%B1%C3%ADas.html>
- Caoni. (2012). Obtenido de <http://www.caonichocolate.com/es/reconocimientos>
- Casa de la Cultura Ecuatoriana Benjamín Carrión. (2007). *Shimiyukkamu Diccionario Kichwa*. Quito: Imprefepp.
- Catadores Profesionales del Ecuador. (2014). Obtenido de <http://www.catadoresprofesionales.com/eventos.asp?qSeccion=3&idActividad=2>
- Centro de Comercio Internacional . (2014). *Trade Map*. Obtenido de http://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1|218||14719|TOTAL||2|1|1|1|2|1|1|1|
- Cervantes, J., García, R., Hernández, M., & Cevallos, G. (2012). *Xocolatl*. Obtenido de <http://www.uv.mx/cienciahombre/revistae/vol25num3/articulos/xocolatl/>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Comercio y Desarrollo UNCTAD. (2008). Obtenido de http://unctad.org/en/docs/ditccom20081_en.pdf

- Corporación Financiera Nacional. (s.f.). *CFN*. Obtenido de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=132
- Deshpandé, R. (Diciembre de 2010). Obtenido de <http://hbr.org/2010/12/why-you-arent-buying-venezuelan-chocolate/ar/1>
- Dess, G. G., & Lumpkin, T. (2003). *Gestión Estratégica*. McGraw-Hill/Irwin.
- Ding, E., Hutfless, S., Ding, X., & Girotra, S. (3 de Enero de 2006). *Chocolate and Prevention of Cardiovascular Disease*. Obtenido de <http://www.biomedcentral.com/content/pdf/1743-7075-3-2.pdf>
- Discovery. (2013). Obtenido de <http://www.tudiscovery.com/imagenes/galleries/curiosidades-del-chocolate/>
- Domínguez Rodríguez, Y., Ramírez Almaguer, D., & Vidal Marrero, A. (2009). *Etapas del Análisis de Factibilidad. Compendio Bibliográfico*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/amr.htm>
- Doutre-Roussel, C. (2007). *Chocolate para Entendidos*. Robinbook.
- Escudero, E., & González, P. (2006). *La fibra dietética*. Obtenido de <http://www.nutricionhospitalaria.com/pdf/3722.pdf>
- Federación Ecuatoriana de Exportadores. (2014). Obtenido de <http://www.fedexpor.com/directorio/buscador>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw Hill.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Durán. (2014). Obtenido de <http://www.duran.gob.ec/>
- Gómez, Á. (6 de Agosto de 2014). Proceso de semielaborados de cacao. (G. Crespo, & V. Gómez, Entrevistadores)
- Gómez, E. (2006). *Análisis e Interpretación de Estados Financieros*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- H. Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

- Hoja Verde Gourmet. (2014). Obtenido de <http://www.hojaverdegourmet.com/index.php/nosotros.html>
- IEPI. (2014). *Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/denominacion-de-origen/>.
- Ildefonso, E. (2006). *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. ESIC.
- INO. (2014). *The Web Center for Stocks & Commodities*. Obtenido de http://quotes.ino.com/charting/?s=NYBOT_CC.Z14.E
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones . (2013). *Análisis del Sector de Cacao y Elaborados*.
- Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias . (2011). *INIAP*. Obtenido de http://www.iniap.gob.ec/sitio/index.php?option=com_sobi2&sobi2Task=sobi2Details&catid=2&sobi2Id=525&Itemid=
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2014). *INEC*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=59
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2004). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización. (14 de Mayo de 2014). Obtenido de http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/VC_IN_12_sello_2013_08_26.pdf
- Investopedia. (s.f.). Obtenido de <http://www.investopedia.com/terms/c/commodity.asp>
- Kallari. (2014). Obtenido de http://www.kallari.com/index.php?p=slide&pp=rain_family_members
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2002). *Fundamentos del Marketing*. Pearson.
- Krugman, P., Olney, M., & Wells, R. (2008). *Fundamentos de economía*. Reverte.

- Lizama, J., & Farias, M. (Octubre de 2003). Obtenido de http://www.casanas.com.ar/proysAdj/Farias_elinos_-_analfabetismo_digital_-_sus_implicaciones.pdf
- Lonchampt, P., & Hartel, R. W. (2004). *Fat bloom in chocolate and compound coatings*. Obtenido de <http://www2.hcmuaf.edu.vn/data/lhquang/file/Cocoa/Fat%20bloom%20in%20chocolate.pdf>
- Mare Nostrum. (2006). Obtenido de <http://iesmarenostrom.edu.gva.es/joomla2/>
- Mata, A. (2011). Obtenido de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_091441.pdf
- Ministerio de Agricultura de España. (Abril de 2013). *Productos Gourmet, Premium y de Lujo*. Obtenido de http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/programa-de-alta-formacion-para-gestores-de-empresas-de-la-cadena-agroalimentaria/PPT_scampuzanoCONFERENCIA_MINISTERIO_1_pdf_tcm7-277346.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (17 de Julio de 2014). Obtenido de <http://comercioexterior.gob.ec/se-cerro-el-acuerdo-entre-ecuador-y-la-ue/>
- Ministerio del Ambiente. (2013). Obtenido de <http://www.tramitesciudadanos.gob.ec/institucion.php?cd=18>
- Municipalidad del Cantón Durán. (2014). Obtenido de http://www.duran.gob.ec/municipio/alexandra/index.php?option=com_content&view=article&id=95:tasa-de-habilitacion-y-control-de-establecimientos-comerciales-industriales-y-cualquier-orden-economico-que-opere-en-el-canton-duran&catid=94&Itemid=705
- Ordóñez, W. (14 de Mayo de 2014). Cultivo y cosecha de cacao. (G. Crespo, & V. Gómez, Entrevistadores)
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2008). Obtenido de <http://repiica.iica.int/docs/B0833e/B0833e.pdf>
- Organización Internacional del Cacao ICCO. (Agosto de 2011). Obtenido de <http://www.icco.org/about-cocoa/growing-cocoa.html>

- Pacari. (2014). Obtenido de <http://www.pacarichocolate.com/index.php/es/>
- Pacari. (2014). *Noticias* . Obtenido de <http://www.pacarichocolate.com/index.php/es/noticias>
- Parkin, M., & Esquivel, G. (2006). *Microeconomía: versión para latinoamérica*. Pearson .
- Patiño, V. (2002). *Historia y dispersión de los frutales nativos del neotrópico*. CIAT.
- Pino, G. (1930). *Leyendas, tradiciones y páginas de historia de Guayaquil*. Editorial Jouvin.
- Propandina. (2014). *Provedora de Papeles Andina S.A*. Obtenido de http://www.propandina.com.co/detalle_producto.php?id=23
- Quingaísa, E. (2007). *Estudio de Caso: Denominación de origen "Cacao Arriba"*. Quito.
- Real Academia de la Lengua Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=factibilidad>
- República del Cacao. (2014). Obtenido de <http://www.republicadelcacao.com/our-portfolio/>
- Ritter Sport. (2013). *Anandamida, alegría en el chocolate*. Obtenido de http://www.ritter-sport.es/#/es_ES/quality/article/anandamida/
- Salazar, S. (Julio de 2004). *Tierra Firme*. Obtenido de http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-29682004000300003&lng=es&nrm=iso
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-10.-impulsar-la-transformacion-de-la-matriz-productiva>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: Ediecuatorial.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2013). *Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/presentacion>

- SENPLADES. (2014). *Buen Vivir*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/40#tabs3>
- Servicio de Rentas Internas. (2012). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/96>
- Smurfit Kappa. (s.f.). Obtenido de http://www.smurfitkappa.com/vHome/ec/Products/Paginas/Kraft_Paper.aspx
- Stornaiolo, U. (1999). *Ecuador: Anatomía de un país en transición*. Abya Yala.
- Superintendencia de Compañías. (Noviembre de 2012). *Instructivo Societario*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portal/>
- Urquhart, D. H. (1961). *Cacao*. Bib. Orton IICA / CATIE.
- Valdés, S. (Julio de 2010). *Coordinación de Actualización Docente*. Obtenido de http://www.cneq.unam.mx/cursos_diplomados/cursos/anteriores/medio_superior/dgapa_tere/material/04_cosmeto/archivos/Emulsiones-ENP.pdf
- Vicepresidencia de la República. (26 de Junio de 2014). Obtenido de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/vicepresidente-jorge-glas-inauguro-maquina-moldeadora-de-chocolate-en-nestle/>
- Yuh, E. (2014). *Guía de degustación del chocolate*. San Francisco : Chronicle Books LLC.

GLOSARIO

ANECACAO: La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador, es una asociación sin fines de lucro cuya misión es garantizar el desarrollo y bienestar del sector exportador y productor del cacao ecuatoriano.

BALANZA DE PAGOS: Documento mediante el cual se exponen de forma contable las transacciones realizadas entre un país y el mundo por un periodo específico de tiempo.

CACAO ARRIBA: Cacao representativo ecuatoriano también llamado fino y de aroma o cacao nacional.

CAPITAL: Total de recursos físicos y monetarios que tiene una empresa.

CONCHADO: Parte del proceso de fabricación del chocolate que consiste en mezclar, de manera continua, el licor de cacao con los demás ingredientes. Esta fase dura varias horas y la temperatura va desde los 50 a 80 grados centígrados.

DEMANDA: Cantidad de bienes o servicios que pueden ser comprados a diferentes precios en el mercado.

DENOMINACIÓN DE ORIGEN: Signo distintivo que posee un producto y que por medio de este, se reconoce su procedencia.

FINANCIAMIENTO: Recurso financiero requerido para poner en práctica una actividad o negocio a través de créditos.

FORÁNEO: Extranjero o ajeno a un país.

GOURMET: Se denomina gourmet a productos comestibles elaborados con ingredientes seleccionados, buenas prácticas de higiene, para ser adquirido por alguien que guste de la calidad.

HÍBRIDO: Resultado que se obtiene de una mezcla entre dos o más frutos de distinta variedad o especie.

IEPI: Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, encargado de controlar que se cumplan las leyes de la propiedad intelectual en Ecuador.

INFLACIÓN: Desequilibrio presente entre la oferta y demanda de bienes y servicios en un país, el cual ocasionan un aumento en el nivel general de precios.

INJERTO: Método de propagación de una especie vegetal.

KICHWA: Población ubicada en la provincia de Pastaza del Ecuador que suma alrededor de 20000 habitantes.

MAZORCA: Donde se crían frutos muy juntos alrededor de un eje.

ORGANOLÉPTICA: Propiedades de sustancias tanto orgánicas como inorgánicas que pueden percibirse por medio de los sentidos.

PRODUCTO SEMIELABORADO: Materia prima que ha sufrido un proceso de transformación pero no ha llegado a su etapa final. Generalmente sirve como insumo para la fabricación de un producto.

PRO ECUADOR: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.

VALOR AGREGADO: Característica adicional y exclusiva de un producto o servicio por la que se diferencia del resto.

VALOR FOB: Valor de exportación que incluye el costo de transporte a la frontera aduanera, de carga y derecho de exportación cubierto por el comprador.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Extracto Del Instructivo Societario	146
Anexo B: Formulario RUC 01- B para Inscripción de Establecimiento	147
Anexo C: Extracto de Actividades Financieras Negociables de la Corporación Financiera Nacional	148
Anexo D: Avalúo Del Terreno	149
Anexo E: Plano del terreno e instalaciones.....	150
Anexo F: Distribución de funciones y responsabilidades de los empleados	152
Anexo G: Encuesta.....	156
Anexo H: Fotos de la visita a la hacienda La Chola	158
Anexo I: Entrevista a Roberto Mollison	160
Anexo J: Fotos de la visita a la fábrica Cafiesa S.A.	163
Anexo K: Entrevista a Álvaro Gómez	164
Anexo L: Empaque del chocolate	167
Anexo M: Inversión Inicial	168
Anexo N: Flujo de caja.....	169
Anexo O: Estado de Pérdidas y Ganancias	170
Anexo P: Balance General Final Proyectado	171

Anexo A: Extracto Del Instructivo Societario

INSTRUCTIVO SOCIETARIO

1.6. AUMENTOS DE CAPITAL Y OTROS ACTOS SOCIETARIOS POSTERIORES

Requisitos:

1.6.1. Al otorgamiento de la escritura pública de cualquiera de los actos señalados en el Art. 33 de la Ley de Compañías: establecimiento de sucursal, aumento o disminución de capital, prórroga de plazo de duración, transformación, fusión, escisión, cambio de nombre o de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que se registren y publiquen, que reduzcan la duración de la compañía o excluyan a alguno de sus miembros, deben comparecer el o los representantes legales que, en cada caso, señale el estatuto respectivo.

1.6.2. Se presentará en la Superintendencia de Compañías tres copias certificadas de la escritura que contenga el acta de junta general en que aparezcan las bases de la operación, esto es, del aumento de capital u otro u otros actos societarios previstos en el Art. 33 de la Ley de Compañías y la consiguiente reforma del estatuto, ya sea de acuerdo con el Art. 140 de la Ley de Compañías, si la sociedad es de responsabilidad limitada, o ya de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 183 de la misma Ley, si la compañía es anónima, o en fin, de conformidad con este último artículo y el artículo 312 de la Ley de Compañías, si se trata de una de economía mixta.

1.6.3. Si la compañía que estuviere en el caso de aumentar su capital o implementar un acto cualquiera de los señalados en el Art. 33 de la Ley de Compañías, se hallare sujeta al control total de esta Superintendencia, la exactitud de los rubros del incremento de capital será verificada mediante una inspección, de acuerdo con lo dispuesto en la Resolución No. 93.1.1.3.011 de 27 de agosto de 1993, publicada en el R. O. 269 de 6 de septiembre del mismo año.

Si la compañía que aumenta el capital estuviere sometida al control parcial de la Entidad, corresponde a su representante legal declarar, bajo juramento, que la suscripción e integración del capital materia del aumento son correctas. Así lo exige el Art. 11 de la Resolución citada en el párrafo anterior.

Para la aprobación de todos los actos determinados en el artículo 33 de la Ley de Compañías, todas las compañías deben estar día en el cumplimiento de sus obligaciones para con la Superintendencia de Compañías (Artículos 20 y 449 de la Ley de Compañías).

1.6.4. El aumento de capital suscrito dentro del monto autorizado será resuelto por la Junta de Accionistas, y en cuanto a su trámite se estará a lo dispuesto en el Capítulo III del Reglamento de Aumento del Capital Suscrito dentro del Autorizado en las Compañías Anónimas y de Economía Mixta contenido en la

Resolución No. 99.1.1.3.06 de 2 de agosto de 1999, publicada en la R. O. 252 de 11 de los mismos mes y año.

1.6.5. Si la junta general de una compañía acordare modificaciones en el objeto social, se estará a lo señalado en los numerales 1.1.5.1, 1.1.5.2 y 1.1.5.3 de este instructivo para todo cuanto se refiera al informe previo favorable, al tener objeto exclusivo, a capitales mínimos así como a la inversión constante en el numeral 1.1.6.

Anexo B: Formulario RUC 01- B para Inscripción de Establecimiento

 SRI <small>SERVICIO DE RENTAS INTERNAS</small> <small>Resolución No. NAC-DGERCGC10-00273</small>	REPUBLICA DEL ECUADOR SERVICIO DE RENTAS INTERNAS FORMULARIO RUC 01-B	INSCRIPCION Y ACTUALIZACION DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LAS SOCIEDADES SECTOR PRIVADO Y PUBLICO		ORIGINAL – SRI					
				www.sri.gov.ec					
		01	RUC						
02	RAZON O DENOMINACION SOCIAL								
DATOS DEL ESTABLECIMIENTO									
03	NOMBRE COMERCIAL		04	APERTURA <input type="checkbox"/> CIERRE <input type="checkbox"/> ACTUALIZACION <input type="checkbox"/> No. ESTABLECIMIENTO					
05	PROVINCIA	06	CANTON	07	PARROQUIA				
08	CIUDADELA	09	BARRIO	10	CALLE				
11	INTERSECCION / MANZANA		12	CONJUNTO	13	NUMERO			
14	EDIFICIO O CENTRO COMERCIAL		15	No. DE OFICINA	16	BLOQUE			
17	CAMINO		18	REFERENCIA	19	KM			
20	TELEFONO 1	21	TELEFONO 2	22	TELEFONO 3	23	FAX		
24	CELULAR	25	APARTADO POSTAL	26	CORREO ELECTRONICO				
DESCRIPCION ACTIVIDADES ECONOMICAS									
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34	FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS		35	FECHA DE CESE DE ACTIVIDADES ECONOMICAS		36	FECHA DE REINICIO DE ACTIVIDADES ECONOMICAS		
	dia	mes	año	dia	mes	año	dia	mes	año
<p><small>Nota: Declaro que los datos contenidos en este formulario son verdaderos. Este formulario no se aceptará con enmendaduras y tachones.</small></p>									
37	FECHA DE PRESENTACION								
	dia	mes	año						
FIRMA REPRESENTANTE LEGAL									

Fuente y elaboración: Página Web del Servicio de Rentas Internas

Anexo C: Extracto de Actividades Financieras Negociables de la Corporación Financiera Nacional

NORMATIVA DE LA CFN

LIBRO I: NORMATIVA SOBRE OPERACIONES

ANEXO A

CATEGORÍA	DIVISIÓN	GRUPO	CLASE	DESCRIPCIÓN	CONDICION		OBSERVACION
					Hasta 2012	Vigente	
D	DIVISIÓN 15	1.5.4	1.5.4.1	Elaboración De Productos De Panadería.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			1.5.4.2	Elaboración De Azúcar.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			1.5.4.3	Elaboración De Cacao, Chocolate Y Productos De Confeitería.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			1.5.4.4	Elaboración De Macarrones, Fideos, Alcuuz Y Productos Farináceos Similares.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			1.5.4.9	Elaboración De Otros Productos Alimenticios N.C.P.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
		1.5.5	1.5.5.1	Destilación, Rectificación Y Mezcla De Bebidas Alcohólicas; Producción De Alcohol Etilico A Partir De Sustancias Fermentadas.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	Se financia la producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas siempre que su uso no sea para bebidas alcohólicas
			1.5.5.2	Elaboración De Vinos.	FINANCIABLE	NO FINANCIABLE	
			1.5.5.3	Elaboración De Bebidas Malteadas Y De Malta.	FINANCIABLE	NO FINANCIABLE	
			1.5.5.4	Elaboración De Bebidas No Alcohólicas: Embotellado De Agua Mineral.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
		DIVISIÓN 16	1.6.0	1.6.0.0	Elaboración De Productos De Tabaco.	FINANCIABLE	NO FINANCIABLE
	DIVISIÓN 17	1.7.1	1.7.1.1	Preparación E Hilatura De Fibras Textiles; Tejedura De Productos Textiles.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			1.7.1.2	Acabado De Productos Textiles Por Cuenta De Terceros	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
		1.7.2	1.7.2.1	Fabricación De Artículos Confeccionados Con Materias Textiles, Excepto Prendas De Vestir.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			1.7.2.2	Fabricación De Tapices Y Alfombras Para Pisos.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			1.7.2.3	Fabricación De Cuerdas, Cordeles, Bramantes Y Redes.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			1.7.2.9	Fabricación De Otros Productos Textiles N.C.P.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
		1.7.3	1.7.3.0	Fabricación De Tejidos Y Artículos De Punto Y Ganchillo.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 18	1.8.1	1.8.1.0	Fabricación De Prendas De Vestir, Excepto Prendas De Piel.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
		1.8.2	1.8.2.0	Adobo Y Teñido De Piel; Fabricación De Artículos De Piel.	FINANCIABLE	NO FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 19	1.9.1	1.9.1.1	Curtido Y Adobo De Cueros.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			1.9.1.2	Fabricación De Maletas, Bolsos De Mano Y Artículos Similares Y Artículos De Talabartería Y Guarnicionería.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
		1.9.2	1.9.2.0	Fabricación De Calzado.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 20	2.0.1	2.0.1.0	Aserrado Y Acepilladura De Madera.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
		2.0.2	2.0.2.1	Fabricación De Hojas De Madera Para Enchapado; Fabricación De Madera Terciada, Tableros Laminados, Tableros De Partículas Y Otros Tableros Y Paneles.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			2.0.2.2	Fabricación De Partes Y Piezas De Carpintería Para Edificios Y Construcciones.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			2.0.2.3	Fabricación De Recipientes De Madera.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			2.0.2.9	Fabricación De Otros Productos De Madera; Fabricación De Artículos De Corcho Paja Y Materiales Trenzables.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 21	2.1.0	2.1.0.1	Fabricación De Pasta De Papel, Papel Y Cartón.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			2.1.0.2	Fabricación De Papel Y Cartón Ondulado O Corrugado Y De Envases De Papel Y Cartón.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			2.1.0.9	Fabricación De Otros Artículos De Papel Y Cartón.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
	DIVISIÓN 22	2.2.1	2.2.1.1	Edición De Libros, Folletos, Partituras Y Otras Publicaciones.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			2.2.1.2	Edición De Periódicos, Revistas Y Publicaciones Periódicas.	FINANCIABLE	FINANCIABLE	
			2.2.1.3	Edición De Materiales Grabados.	FINANCIABLE	NO FINANCIABLE	

Anexo D: Avalúo Del Terreno



GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL
DEL CANTÓN DURÁN
PROV. DEL GUAYAS - ECUADOR
DEPARTAMENTO. AVALUOS Y CATASTRO

CERTIFICACIÓN

El suscrito Jefe de Avalúos y Catastro, Certifica: Que revisados los archivos se verificó que el Solar 20 de la Manzana letra A1 signado con el código catastral No. 1.7.67.20.0.0.0.0.0.0 , ubicado en la LOTIZACION LAS BRISAS.

LINDEROS SEGÚN PLANO

NORTE	SOLAR 21	Con	200.00 Mts.
SUR	SOLAR 19	Con	200.00 Mts.
ESTE	CALLE VEHICULAR	Con	50.00 Mts.
OESTE	RIO	Con	50.00 Mts

AREA TOTAL DEL TERRENO: 10,000.00 Mts²

AVALÚOS

AVALUO DEL SOLAR	\$	32,000.00
AVALUO DE LA CONSTRUCCIÓN	\$	0.00
AVALUO MUNICIPAL	\$	32,000.00

Certificado extendido: A los veintidós días del mes de abril del año dos mil catorce


LCDO. ANTONIO BARCO VELASQUEZ
JEFE DE AVALUOS Y CATASTRO
SAG-DF-G.A.D.M. 6242
Revisado por Alberto



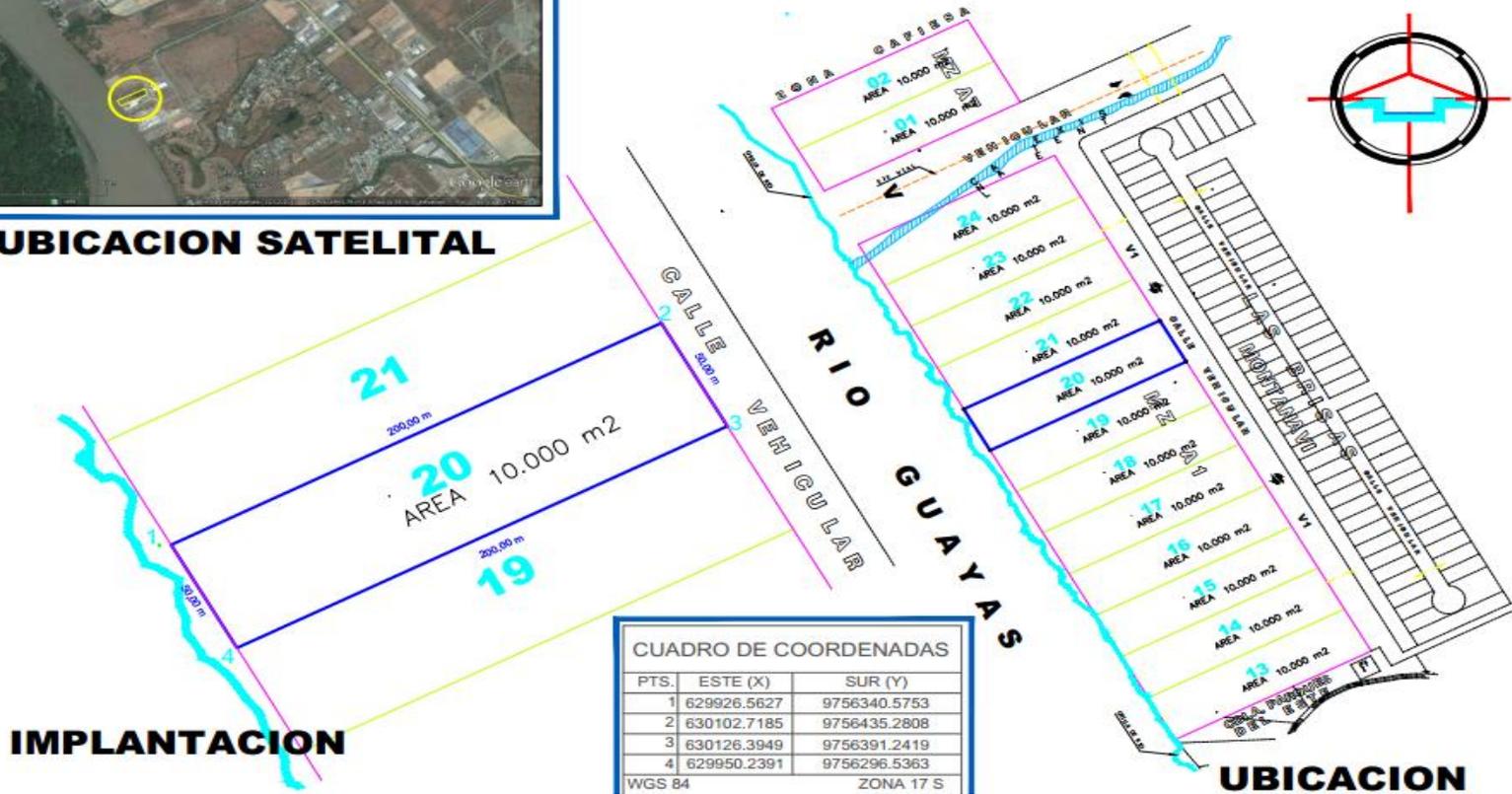
Anexo E: Plano del terreno e instalaciones

Plano del terreno



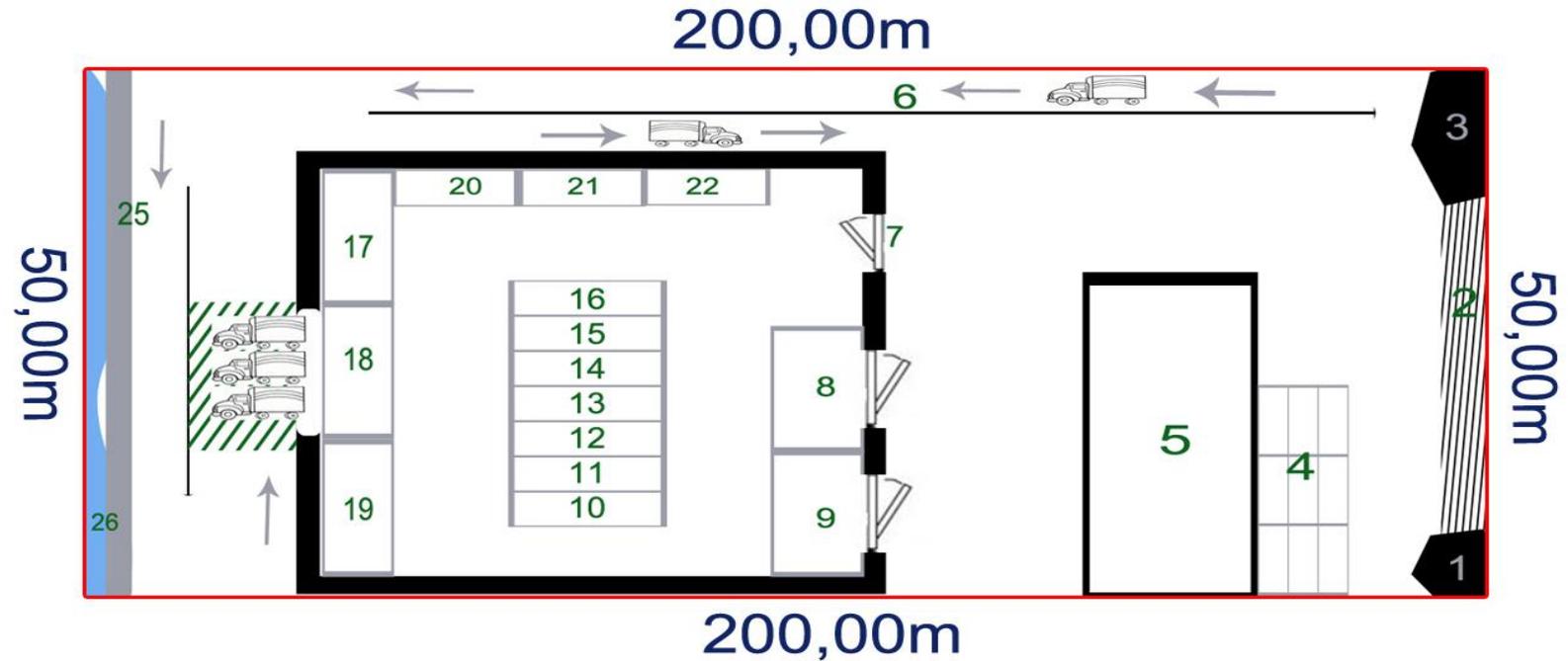
UBICACION SATELITAL

LOTE 20 - BRISAS INDUSTRIAL



Fuente y elaboración: Los autores

Plano de las instalaciones



- | | | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1. Garita de carros livianos | 7. Entrada principal a la fábrica | 13. Conchado | 19. Cuarto de bombas y gas |
| 2. Rejas de seguridad | 8. Bodega #1 | 14. Envasado | 20. Laboratorio |
| 3. Garita de carros pesados | 9. Bodega #2 | 15. Refrigeración | 21. Cuarto de repuestos |
| 4. Parqueo personal y visitantes | 10. Tolvas de almacenamiento | 16. Empaque | 22. Cuarto de controles |
| 5. Oficinas | 11. Mezclado | 17. Bodega Terminados | 23. Muelle |
| 6. Vía para carros pesados | 12. Refinado | 18. Área de embarque | 24. Río Guayas |

Fuente y elaboración: Los autores

Anexo F: Distribución de funciones y responsabilidades de los empleados

Gerente General:

- Máxima autoridad de la compañía.
- Tiene la facultad de asignar responsabilidades a su subordinado.
- Toma las decisiones trascendentales para la compañía.
- Encargado de presentar informes a la Junta de Accionistas.
- Cumple el papel de representante legal de la empresa.
- Responsable de establecer las normas y políticas de calidad de la materia prima.
- Aprueba procedimientos que van a ser aplicados en la empresa.
- Dirige las actividades en términos generales de la empresa.

Asistente de Gerencia:

- Responsable de los archivos técnicos de la empresa.
- Encargado de la correspondencia.
- Administra los suministros de oficina.
- Cumple el papel de ser mano derecha del Gerente General.
- Capta órdenes del Gerente General.
- Colabora con el manejo y control de las actividades de la compañía.

Gestión Financiera y Contable:

- Mantiene actualizado el sistema contable de la empresa.
- Presenta análisis en forma de reportes mensuales, semestrales y anuales al Gerente.
- Contabiliza y presupuesta transacciones con base a los reglamentos y principios de contabilidad aceptados.
- Controla contablemente el inventario de materia prima e insumos, además de los activos fijos de la empresa.

- Elabora los estados financieros al cerrar el año basados en los reglamentos y principios de contabilidad aceptados.
- Lleva un registro de los movimientos en cuentas bancarias de la compañía.
- Realiza la documentación pertinente para los pagos a proveedores.
- Encargado de supervisar el sistema de facturación y gestión de cobro de las ventas.

Recursos Humanos:

- Encargado de contratar personal cuando se requiera.
- Desarrolla planes de administración del personal para contribuir con el desarrollo del talento humano.
- Imparte cursos de capacitación y motivación al personal.
- Maneja todos los temas administrativos como nómina, descuentos, préstamos y vacaciones de los colaboradores.
- Lleva un control de las asistencias, faltas y permisos otorgados a los trabajadores.

Comercialización y Marketing:

- Elabora proyecciones en base al comportamiento presente y futuro del cliente.
- Encargado de realizar investigación de mercado cuando se considere necesario.
- Desarrolla los planes de promoción y comercialización del producto.
- Maneja la cadena de distribución del producto.
- Mantiene contacto con distribuidores.
- Diseña campañas publicitarias.
- Planifica la actividad comercial de la empresa basadas en políticas internas.

- Estudia los principales competidores.
- Recolecta información necesaria sobre los gustos y preferencias de los clientes.
- Evalúa el desempeño de los programas de abastecimiento establecidos.
- Reporta el estado del stock del producto e insumos.
- Determina los precios de venta.

Compras de insumos:

- Responsable del proceso de compra de materia prima e insumos.
- Realiza y administra pedidos.
- Mantiene contacto y negocia con proveedores.
- Ejecuta compras y controla la recepción de las mismas.
- Estudia los costos de los proveedores para determinar el más conveniente para la empresa.

Bodega:

- Almacena la materia prima, insumos y producto terminado.
- Clasifica y ordena la materia prima e insumos.
- Controla diariamente el inventario de los productos almacenados en las bodegas.
- Responsable del despacho de la materia prima e insumos requeridos por la fábrica para el proceso de producción.
- Controla el despacho de los productos durante el embarque.

Producción y Control de Calidad:

- Coordina con los encargados de bodega la recepción de la materia prima y el embarque del producto terminado.
- Registra diariamente la producción a inventarios.
- Supervisa todos los procesos de producción.

- Comprueba que se mantenga los estándares de producción.
- Encargado de cumplir con la capacidad de productividad establecida.
- Toma decisiones que respeten a la planta de producción.
- Desarrolla planes de logística de las actividades de producción.
- Controla el cumplimiento de los estándares de calidad del producto.
- Realiza pruebas aleatorias al producto terminado.
- Comprueba la calidad de la materia prima ingresada.
- Diseña planes de corrección de errores y de reducción de tiempos de producción.
- Crea la base de datos de fórmulas del chocolate.
- Determina la cantidad de materia prima e insumos que se requieren para la producción.
- Realiza pruebas de nuevas fórmulas para chocolate.
- Desarrolla planes para mejorar la calidad del producto.
- Tempere el chocolate para envío de muestras a posibles distribuidores.
- Diseña las fichas técnicas del chocolate.
- Emite reportes de la elaboración del chocolate a superiores.
- Conoce técnicas de catación de chocolate.
- Selecciona la materia prima.
- Comprueba la calidad de la materia prima.
- Solicita limpieza de la maquinaria.
- Desarrolla planes para diversificación de línea del producto a futuro.
- Instala y repara maquinarias o equipos de la planta.
- Controla el correcto funcionamiento de las maquinarias y equipos.
- Cumple con los requerimientos del departamento de producción.
- Arregla fallos eléctricos o mecánicos.
- Programa los lectores de indicadores de peso, presión y temperatura.

Anexo G: Encuesta

*Campo Obligatorio

Sexo *

- Masculino
- Femenino

Edad *

1. ¿Consume usted chocolate? * Si la respuesta es negativa, pasará a la pregunta 4.

- Sí
- No

2. ¿Con qué frecuencia compra chocolate?

- Una vez al mes
- Una vez a la semana
- Varias veces a la semana

3. ¿Cuál o cuáles aspectos considera usted importantes al momento de comprar un chocolate? * Puede seleccionar más de una respuesta.

- Sabor
- Precio
- Empaque
- Origen del Producto
- Tamaño

4. ¿Cuál de estas marcas ecuatorianas de chocolates gourmet conoce? * Puede seleccionar más de una respuesta.

- Pacari
- Kallari
- Caoni
- República del Cacao
- Ninguna

5. ¿Estaría usted dispuesto a comprar una nueva marca ecuatoriana de chocolate gourmet?* Si su respuesta es negativa, finalizará la encuesta.

- Sí
- No

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el nuevo chocolate gourmet en barra de 50 gramos?

- Entre USD 1.00 a USD 2.00
- Entre USD 2.00 a USD 3.00
- Entre USD 3.00 a USD 4.00

7. En la barra de 50 gramos, ¿Qué porcentaje de concentración de cacao le gustaría que contenga?

- 60 %
- 65 %
- 70 %

8. ¿Con qué producto adicional le gustaría que se mezcle la nueva barra de chocolate gourmet? Puede seleccionar más de una respuesta.

- Pepas de Cacao
- Banano
- Frutos Secos
- Hierbas
- Ninguno

9. ¿Dónde le gustaría adquirir este producto? Puede seleccionar más de una respuesta.

- Supermercados
- Tiendas
- Gasolineras
- Farmacias
- Vía Internet

Anexo H: Fotos de la visita a la hacienda La Chola

Plantaciones de CCN51



Fotos tomadas en la visita a la hacienda

Plantaciones de cacao nacional



Huertos de cacao nacional



Fuente: Los autores

Fotos tomadas por los autores en la visita

Anexo I: Entrevista a Roberto Mollison



Foto tomada en la visita a la hacienda

Nombre del entrevistado: Roberto Mollison

Empresa: Naturisa S.A.

Cargos:

- Gerente General de la División Agrícola Hacienda La Chola
- Vicepresidente de la Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma.

Fecha de la entrevista: 14 de Mayo del 2014

Lugar de la entrevista: Hacienda La Chola

Entrevistadores:

- Gonzalo Crespo
- Virginia Gómez.

Roberto Mollison: El cacao originariamente es de esta región, y se dice que también podría ser de alrededor de México. Cuando se habla de la amazonia del

Ecuador, dicen que está entre Colombia, Perú y Ecuador, y el centro somos nosotros, donde el cacao es originariamente de aquí, y obviamente se ha desarrollado durante tanto tiempo que hay unas variedades de cacao que tienen un sabor diferente. Esta diferencia que hay, por la que a Ecuador le llaman de cacao fino y de aroma, es porque tiene un sabor característico, especial, diferente sobre todo el cacao del mundo. Ustedes van a degustar o probar o catar un cacao en el mundo y lo que tiene es un sabor a chocolate, cuando ya han hecho una catación quiere decir que del grano han sacado el licor y del licor han hecho un pequeño chocolate. Hay un estándar mundial para el cacao para catar que es el 55 % de licor, 10 % de manteca y 35 % de azúcar de caña y con eso, la gente empieza a entender el licor. Es algo bastante similar al vino, entonces hay cacao de Madagascar que tiene unas notas, como lo llaman los que catan y degustan, a mango. Comes el cacao, empiezas a degustarlo y empiezas a sentir un rico sabor a chocolate con unas notas que son a mangos, no son realmente mango, pero la química que tiene el producto del cacao empieza a tocar las notas en el sentido gustativo y sientes ese sabor y esos aromas. Y asimismo, el cacao de Venezuela tiene un sabor como dicen los gringos a *cherry* que es como frutal, tiene también *woody* que es como amaderado, y tiene también a *earthy* que es como si estuvieses en un ambiente con plantas. El colombiano tiene sabor y aroma también a especias, un poquito picante como a pimienta. El considerado el mejor chocolate, el mejor cacao del mundo, es el ecuatoriano; que tiene este aroma y sabor frutal. Entonces, suena maravilloso el cacao ecuatoriano, suena maravilloso cambiar la matriz productiva y ¿por qué si tenemos el mejor cacao del mundo no hacemos el mejor chocolate del mundo? El cacao es un sector agroindustrial y todo lo que ustedes vieron aquí son plantaciones agrícolas en el campo. Nuestro negocio es producir granos de cacao y es lo que nosotros vendemos en el mundo, nosotros tenemos un *cluster* industrial en el Ecuador: somos los mejores productos de banano, somos los mejores productores de flores, somos los mejores productores de camarón y hoy en día, somos los

mejores productores de cacao. Ese *cluster* tiene su razón de ser por la situación climática en que estamos, que no debería ser parte de una consideración de un *cluster* pero sí la integración que hay en logística, los empresarios, esta es una ciudad de empresarios, de gente que se arriesga, que va para adelante; hay graduados en escuelas agrícolas que lo soportan, hay graduados en administración, hay centros de investigación como son el INIAP, hay tierras alrededor, hay conocimiento de muchos años del cacao, historia del cacao de toda la vida y hay otra serie de factores que te hacen que exista este *cluster* donde somos competitivos. Entonces así como tenemos una productividad altísima en banano, y hemos logrado ser uno de los mejores productores, eso estamos logrando nosotros también con el cacao, porque esos que sembraban banano se metieron a sembrar cacao y usaron las mismas técnicas. Empezamos a lograr entrar otros con productividades que no tienen precedentes altísimos y estamos avanzando en el tema de investigaciones, que ya no solamente es el CCN51 que no es un cacao nacional, sino que también los nacionales estamos logrando llegar a esa productividad.

Anexo J: Fotos de la visita a la fábrica Cafiesa S.A.



Instalaciones y maquinarias de la planta de Cafiesa S.A.



Fuente: Cafiesa S.A.

Foto tomada en la visita a la planta

Anexo K: Entrevista a Álvaro Gómez



Nombre del entrevistado: Álvaro Gómez

Empresa: Cafiesa S.A.

Cargos: Jefe de Producción

Fecha de la entrevista: 6 de Agosto del 2014

Lugar de la entrevista: Cafiesa S.A.

Entrevistadores:

- Gonzalo Crespo
- Virginia Gómez

Gonzalo Crespo: ¿Cuál es el proceso de producción para los semielaborados?

Álvaro Gómez: El cacao se lo limpia y despiedra, luego se tuesta y se descascara. Este es nuestro proceso, no significa que en otra parte lo hagan igual, porque depende de los gustos, la maquinaria y el *target*, es decir, a qué mercado va enfocado el producto. Después viene la molienda, donde aparece lo que es licor grueso. Luego de la molienda, va otro paso que se llama refinación, este es el mismo licor pero fino. De allí va al siguiente paso que se llama esterilización, este es el mismo licor pero inocuo, que ya es apto para el consumo.

En la parte de refinación también es apto, pero puede contener micro organismos que pueden hacer daño como la salmonella, coliforme y aerobios. Es muy raro pero más es por la carga aerobia que da tiempo de estabilidad el producto, que le baja airones y te dura dos a tres años más. Hasta aquí el proceso es lineal. Una vez que va a prensa, se parte el proceso: uno se hace polvo o más conocido como *cocoa* y la otra se hace manteca o más conocido como *butter*. Entonces con una tonelada de cacao yo te tengo el 85 % de licor, es decir, 850 kilos.

Gonzalo Crespo: ¿Qué piensas sobre el sector de chocolate *gourmet* en el Ecuador?

Álvaro Gómez: El país está todavía en un estado de producir materia prima. Recién es que el cambio de la matriz productiva, impulsado por el Gobierno, que está tratando de cambiar eso, pero aún falta mucho, no tenemos mucha industria química básica.

Gonzalo Crespo: Para hacer un chocolate de 65 % de concentración de cacao, ¿Se necesita un 65 % de licor de cacao?

Álvaro Gómez: No, nos quedamos aquí hablando todo el día. Yo me encargo del desarrollo, yo formulo. Tuvimos aquí la capacitación de un italiano y el que recibió la capacitación fui yo. La fórmula de chocolate habla de *total solid cacao*, porcentaje de sólido de cacao. Una vez ya fundido ya es sólido, tanto el polvo como la manteca, y el resto del 35 % es azúcar y los micro-componente: aromatizante, vainilla o vainillina, si es el caso de un mercado con menos poder adquisitivo. La vainillina es sintética y cuesta entre 10 a 15 % menos que la vainilla. La lecitina de soya es un micro reductor, reduce la viscosidad al momento de agregar la azúcar. Imaginemos que este es un cristal de azúcar, al momento de partirlo, el cristal va a quedar con áreas de trozos pequeños, entonces para que conserve la misma fluidez, la manteca tiene que cubrir todo, para que quede todo uniforme. Lo que hace la lecitina es trabajar aquí en el medio, facilita la

entrada de la manteca, por eso es un visco reductor, baja la viscosidad. Y de allí, si es un 65 % aproximado, tienen que usar un 58,5 % de licor y el resto sería 6,5 % de manteca, 34,8 % de azúcar, 0,02 % de vainilla y 0,18 % de lecitina de soya, estos dos últimos son micro componentes.

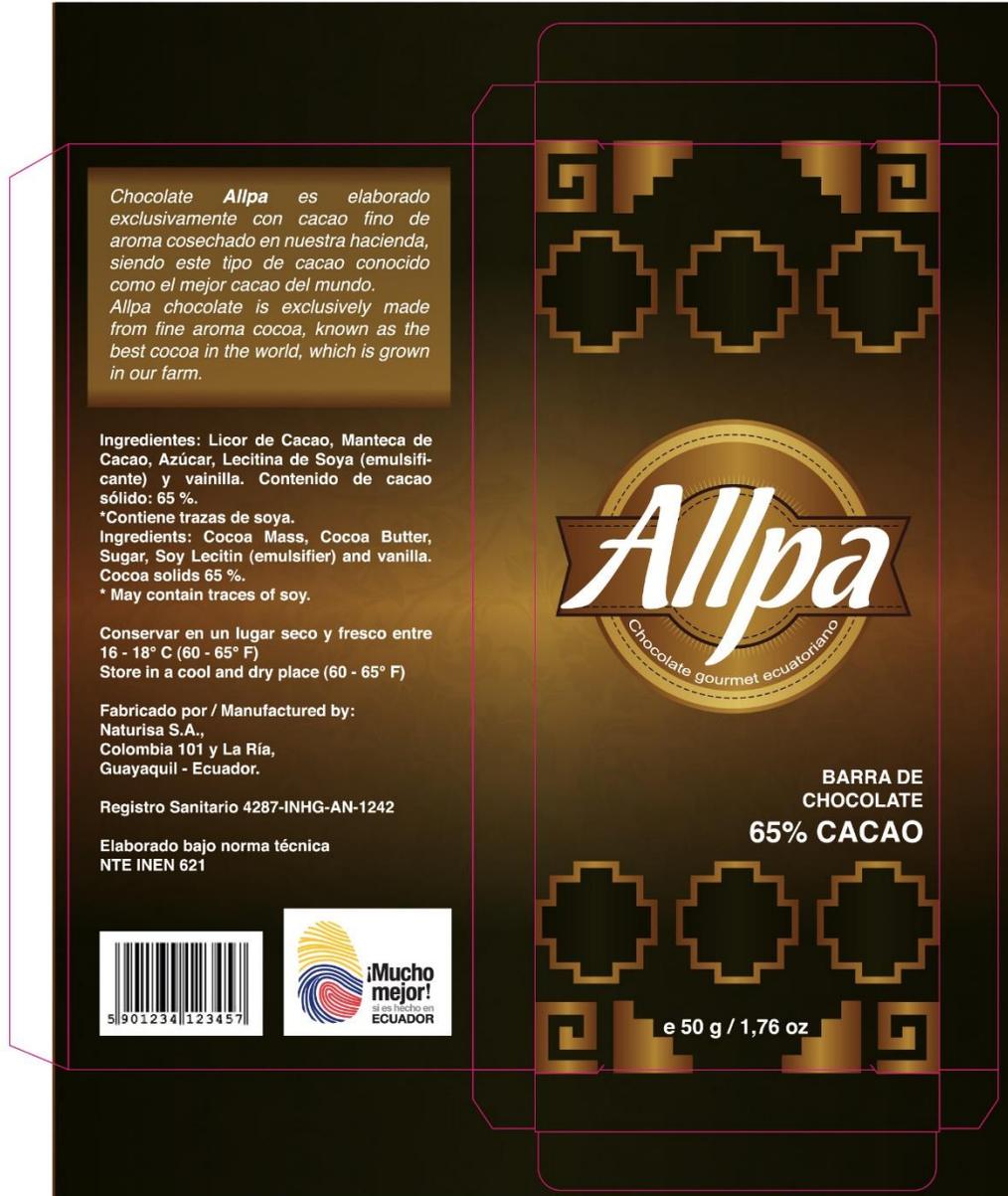
Gonzalo Crespo: ¿Cuál es tu opinión sobre la calidad de un cacao híbrido como el CCN51?

Álvaro Gómez: Yo creo en la teoría de la evolución de Charles Darwin. Las mismas iguanas, los mismos piqueros, las mismas tortugas que llegaron a las Islas Galápagos, eran las mismas del continente, pero ¿qué pasó? Llegan a este medio y cambian las condiciones. Un esquimal, por ejemplo, es diferente a nosotros. Nosotros vamos a la sierra nos morimos y los serranos están como si nada. Entonces, a eso me refiero, a la capacidad de adaptación. El cacao CCN51 tiene cerca ya de 30 años, ya implantado 30 o 35 años en nuestras tierras, este cacao ha ido mejorando, ha ido evolucionando, adaptándose al medio, adaptándose a las condiciones de luz, a los nutrientes. Entonces todo eso lo está empezando a cambiar y se está empezando a reconocer como cacao fino, porque está cambiando.

Gonzalo Crespo: ¿Qué opinas con respecto a la tendencia nacional de consumo de un chocolate oscuro con alta concentración de cacao?

Álvaro Gómez: Aquí, el ecuatoriano y a casi todo el sudamericano nos encanta lo dulce. A mí me gusta comerlo 100 %, que deje un sabor amargo pero agradable. Al inicio es una carga altísima de polifenol, realmente los responsables del sabor y color del cacao son los polifenoles. Son sustancias orgánicas que tienen hidroxilo unido a cadenas aromáticas y esto le da la propiedad de ser soluble en agua y esto le da el sabor. Es muy diferente a los hidrocarburos: son aromáticos pero no son solubles al agua y te matan.

Anexo L: Empaque del chocolate



Fuente y elaboración: Los autores

Anexo M: Inversión Inicial

Inversión Inicial			
Descripción	Cantidad	Precio Unit.	Precio Final
Activos Fijos			
Muebles y enseres			
Escritorio	20	\$ 65.00	\$ 1,300.00
Sillas para Escritorio	20	\$ 35.00	\$ 700.00
Sillas	10	\$ 15.00	\$ 150.00
Archivadores	6	\$ 86.00	\$ 516.00
Teléfono	6	\$ 47.00	\$ 282.00
Aire Acondicionado	3	\$ 749.00	\$ 2,247.00
Extintor de incendios	5	\$ 392.00	\$ 1,960.00
Total muebles		\$ 1,389.00	\$ 7,155.00
Equipo de Computación			
Computadora portátil	14	\$ 500.00	\$ 7,000.00
Total equipo de computación		\$ 500.00	\$ 7,000.00
Maquinarias			
Homoginizador Mezcla	2	\$ 80,000.00	\$ 160,000.00
Bomba Refinación Mezcla	1	\$ 4,700.00	\$ 4,700.00
Molino Refinador	1	\$ 55,000.00	\$ 55,000.00
Bomba de Alimentación de Concha	1	\$ 49,140.00	\$ 49,140.00
Tanque Almacenamiento de Licor de Cacao	1	\$ 34,527.00	\$ 34,527.00
Tanque Almacenamiento de Manteca de Cacao	1	\$ 40,827.00	\$ 40,827.00
Tolva Alimentadora	3	\$ 24,000.00	\$ 72,000.00
Bomba de Envasado	1	\$ 850.00	\$ 850.00
Bomba de Recirculación	1	\$ 490.00	\$ 490.00
Refinadores de bolas	1	\$ 83,200.00	\$ 83,200.00
Bandas Transportadoras	1	\$ 67,200.00	\$ 67,200.00
Sistema de Refrigeración	1	\$ 65,200.00	\$ 65,200.00
Maquina de Envasado	1	\$ 93,000.00	\$ 93,000.00
Túnel de Gotas	1	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00
Montacarga	2	\$ 30,000.00	\$ 60,000.00
Total maquinaria		\$ 684,134.00	\$ 842,134.00
Edificio y Estructura			
Terreno	1	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Edificio	1	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
Total Terreno y Estructura		\$ 135,000.00	\$ 135,000.00
Materiales para Elaboración			
Cacao Q.	100	\$ 80.00	\$ 32,000.00
Licor de CacaoTM	5.85	\$ 700.00	\$ 16,380.00
Manteca de Cacao TM	0.65	\$ 400.00	\$ 1,040.00
Azúcar TM	3.48	\$ 2,000.00	\$ 27,840.00
Vainilla	1.17	\$ 5.00	\$ 23.40
Lecitina de Soya	18.00	\$ 4.00	\$ 288.00
Cartón de Envoltura de barra	199580	\$ 0.08	\$ 63,865.47
Empaque Laminado Impreso	199580	\$ 0.15	\$ 119,747.76
Caja de Cartón Masivo	1996	\$ 0.80	\$ 6,386.55
Total Materiales para Fabricación		\$ 3,190.03	\$ 267,571.18
Gastos Preoperativos			
Gastos de constitución	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Registro sanitario	1	\$ 294.00	\$ 294.00
Marketing de lanzamiento	1	\$ 300.00	\$ 300.00
IEPI	1	\$ 135.00	\$ 135.00
RUC	1	\$ 35.00	\$ 35.00
Permiso de funcionamiento (MSP)	1	\$ 22.90	\$ 22.90
Gastos de Instalación de maquinaria	1	\$ 20,524.02	\$ 20,524.02
Patente Municipal	1	\$ 45.00	\$ 45.00
Permiso De Bomberos	1	\$ 20.24	\$ 20.24
Total gastos preoperativos		\$ 22,176.16	\$ 22,176.16
Capital de trabajo (3 meses de costos variables)			\$ 159,722.20
Total inversión inicial			\$ 1,440,758.54

Fuente y elaboración: Los autores.

Anexo N: Flujo de caja

Flujo de caja											
	Inversión Inicial	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Productos		\$ 2,195,375.60	\$ 2,424,827.48	\$ 2,618,813.67	\$ 2,828,318.77	\$ 3,054,584.27	\$ 3,298,951.01	\$ 3,562,867.09	\$ 3,847,896.46	\$ 4,155,728.18	\$ 4,488,186.43
Total de ventas		\$ 2,195,375.60	\$ 2,424,827.48	\$ 2,618,813.67	\$ 2,828,318.77	\$ 3,054,584.27	\$ 3,298,951.01	\$ 3,562,867.09	\$ 3,847,896.46	\$ 4,155,728.18	\$ 4,488,186.43
(-) Costos variables		\$ 997,532.38	\$ 1,101,790.47	\$ 1,189,933.71	\$ 1,285,128.40	\$ 1,387,938.67	\$ 1,498,973.77	\$ 1,618,891.67	\$ 1,748,403.00	\$ 1,888,275.24	\$ 2,039,337.26
Utilidad Bruta		\$ 1,197,843.22	\$ 1,323,037.01	\$ 1,428,879.97	\$ 1,543,190.37	\$ 1,666,645.59	\$ 1,799,977.24	\$ 1,943,975.42	\$ 2,099,493.46	\$ 2,267,452.93	\$ 2,448,849.17
(-) Costos fijos		\$ 638,888.81	\$ 657,045.80	\$ 677,112.33	\$ 695,717.73	\$ 717,523.56	\$ 740,263.86	\$ 763,985.24	\$ 788,737.16	\$ 814,572.06	\$ 841,545.71
(-) Gastos financieros		\$ 81,968.69	\$ 76,106.54	\$ 69,733.82	\$ 62,806.07	\$ 55,274.96	\$ 47,087.92	\$ 38,187.83	\$ 28,512.60	\$ 17,994.70	\$ 6,560.75
Utilidad		\$ 476,985.73	\$ 589,884.67	\$ 682,033.81	\$ 784,666.57	\$ 893,847.08	\$ 1,012,625.47	\$ 1,141,802.35	\$ 1,282,243.70	\$ 1,434,886.17	\$ 1,600,742.71
(-)Utilidad a los empleados	15%	\$ 71,547.86	\$ 88,482.70	\$ 102,305.07	\$ 117,699.98	\$ 134,077.06	\$ 151,893.82	\$ 171,270.35	\$ 192,336.56	\$ 215,232.93	\$ 240,111.41
Utilidad antes de impuestos		\$ 405,437.87	\$ 501,401.97	\$ 579,728.74	\$ 666,966.58	\$ 759,770.01	\$ 860,731.65	\$ 970,531.99	\$ 1,089,907.15	\$ 1,219,653.24	\$ 1,360,631.30
(-) Impuestos	22%	\$ 89,196.33	\$ 110,308.43	\$ 127,540.32	\$ 146,732.65	\$ 167,149.40	\$ 189,360.96	\$ 213,517.04	\$ 239,779.57	\$ 268,323.71	\$ 299,338.89
Utilidad neta		\$ 316,241.54	\$ 391,093.54	\$ 452,188.42	\$ 520,233.93	\$ 592,620.61	\$ 671,370.68	\$ 757,014.96	\$ 850,127.58	\$ 951,329.53	\$ 1,061,292.42
Amortizaciones		\$ 2,211.09	\$ 2,211.09	\$ 2,211.09	\$ 2,211.09	\$ 2,211.09	\$ 2,211.09	\$ 2,211.09	\$ 2,211.09	\$ 2,211.09	\$ 2,211.09
Depreciaciones		\$ 100,738.90	\$ 100,738.90	\$ 100,738.90	\$ 98,428.90	\$ 98,428.90	\$ 98,428.90	\$ 98,428.90	\$ 98,428.90	\$ 98,428.90	\$ 98,428.90
Amortizaciones de capital de préstamo		\$ 67,307.79	\$ 73,169.95	\$ 79,542.66	\$ 86,470.41	\$ 94,001.53	\$ 102,188.57	\$ 111,088.65	\$ 120,763.89	\$ 131,281.79	\$ 142,715.74
Flujo neto		\$ (1,440,758.54)	\$ 351,883.74	\$ 420,873.58	\$ 475,595.75	\$ 534,403.51	\$ 599,259.07	\$ 669,822.11	\$ 746,566.30	\$ 830,003.68	\$ 920,687.74

Fuente y elaboración: Los autores

Anexo O: Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de pérdidas y ganancias											
Ventas		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Productos		\$ 2,195,375.60	\$ 2,424,827.48	\$ 2,618,813.67	\$ 2,828,318.77	\$ 3,054,584.27	\$ 3,298,951.01	\$ 3,562,867.09	\$ 3,847,896.46	\$ 4,155,728.18	\$ 4,488,186.43
Total de ventas		\$ 2,195,375.60	\$ 2,424,827.48	\$ 2,618,813.67	\$ 2,828,318.77	\$ 3,054,584.27	\$ 3,298,951.01	\$ 3,562,867.09	\$ 3,847,896.46	\$ 4,155,728.18	\$ 4,488,186.43
(-) Costos variables		\$ 997,532.38	\$ 1,101,790.47	\$ 1,189,933.71	\$ 1,285,128.40	\$ 1,387,938.67	\$ 1,498,973.77	\$ 1,618,891.67	\$ 1,748,403.00	\$ 1,888,275.24	\$ 2,039,337.26
Utilidad Bruta		\$ 1,197,843.22	\$ 1,323,037.01	\$ 1,428,879.97	\$ 1,543,190.37	\$ 1,666,645.59	\$ 1,799,977.24	\$ 1,943,975.42	\$ 2,099,493.46	\$ 2,267,452.93	\$ 2,448,849.17
(-) Costos fijos		\$ 638,888.81	\$ 657,045.80	\$ 677,112.33	\$ 695,717.73	\$ 717,523.56	\$ 740,263.86	\$ 763,985.24	\$ 788,737.16	\$ 814,572.06	\$ 841,545.71
(-) Gastos financieros		\$ 81,968.69	\$ 76,106.54	\$ 69,733.82	\$ 62,806.07	\$ 55,274.96	\$ 47,087.92	\$ 38,187.83	\$ 28,512.60	\$ 17,994.70	\$ 6,560.75
Utilidad		\$ 476,985.73	\$ 589,884.67	\$ 682,033.81	\$ 784,666.57	\$ 893,847.08	\$ 1,012,625.47	\$ 1,141,802.35	\$ 1,282,243.70	\$ 1,434,886.17	\$ 1,600,742.71
(-) Utilidad a los empleados	15%	\$ 71,547.86	\$ 88,482.70	\$ 102,305.07	\$ 117,699.98	\$ 134,077.06	\$ 151,893.82	\$ 171,270.35	\$ 192,336.56	\$ 215,232.93	\$ 240,111.41
Utilidad antes de impuestos		\$ 405,437.87	\$ 501,401.97	\$ 579,728.74	\$ 666,966.58	\$ 759,770.01	\$ 860,731.65	\$ 970,531.99	\$ 1,089,907.15	\$ 1,219,653.24	\$ 1,360,631.30
(-) Impuestos	22%	\$ 89,196.33	\$ 110,308.43	\$ 127,540.32	\$ 146,732.65	\$ 167,149.40	\$ 189,360.96	\$ 213,517.04	\$ 239,779.57	\$ 268,323.71	\$ 299,338.89
Utilidad neta		\$ 316,241.54	\$ 391,093.54	\$ 452,188.42	\$ 520,233.93	\$ 592,620.61	\$ 671,370.68	\$ 757,014.96	\$ 850,127.58	\$ 951,329.53	\$ 1,061,292.42

Fuente y elaboración: Los autores

Anexo P: Balance General Final Projectado

Balance General Final Projectado											
ACTIVOS	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos Corrientes											
Caja-Bancos	\$ 159,722.20	\$ 505,532.07	\$ 920,331.79	\$ 1,389,853.67	\$ 1,918,183.32	\$ 2,511,368.53	\$ 3,175,116.77	\$ 3,915,609.20	\$ 4,739,539.01	\$ 5,654,152.88	\$ 6,667,295.69
Inventarios	\$ 267,571.18	\$ 273,645.04	\$ 279,718.91	\$ 285,792.78	\$ 291,866.64	\$ 297,940.51	\$ 304,014.37	\$ 310,088.24	\$ 316,162.11	\$ 322,235.97	\$ 328,309.84
Total Activos Corriente	\$ 427,293.38	\$ 779,177.12	\$ 1,200,050.70	\$ 1,675,646.44	\$ 2,210,049.96	\$ 2,809,309.03	\$ 3,479,131.14	\$ 4,225,697.44	\$ 5,055,701.12	\$ 5,976,388.85	\$ 6,995,605.52
Activos Fijos											
Muebles y enseres	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00	\$ 7,155.00
Equipo de computación	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Maquinaria	\$ 842,134.00	\$ 842,134.00	\$ 842,134.00	\$ 842,134.00	\$ 842,134.00	\$ 842,134.00	\$ 842,134.00	\$ 842,134.00	\$ 842,134.00	\$ 842,134.00	\$ 842,134.00
Terreno y Edificio	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00	\$ 135,000.00
(-)Depreciación	\$ -	\$ 100,738.90	\$ 201,477.80	\$ 302,216.70	\$ 400,645.60	\$ 499,074.50	\$ 597,503.40	\$ 695,932.30	\$ 794,361.20	\$ 892,790.10	\$ 991,219.00
Total Activos fijos	\$ 991,289.00	\$ 890,550.10	\$ 789,811.20	\$ 689,072.30	\$ 590,643.40	\$ 492,214.50	\$ 393,785.60	\$ 295,356.70	\$ 196,927.80	\$ 98,498.90	\$ 70.00
Activos Diferidos											
Gastos pre-operacionales	\$ 22,176.16	\$ 22,176.16	\$ 22,176.16	\$ 22,176.16	\$ 22,176.16	\$ 22,176.16	\$ 22,176.16	\$ 22,176.16	\$ 22,176.16	\$ 22,176.16	\$ 22,176.16
(-)Amortización	\$ -	\$ 2,211.09	\$ 4,422.18	\$ 6,633.28	\$ 8,844.37	\$ 11,055.46	\$ 13,266.55	\$ 15,477.64	\$ 17,688.74	\$ 19,899.83	\$ 22,110.92
Total Activos diferidos	\$ 22,176.16	\$ 19,965.07	\$ 17,753.98	\$ 15,542.88	\$ 13,331.79	\$ 11,120.70	\$ 8,909.61	\$ 6,698.52	\$ 4,487.42	\$ 2,276.33	\$ 65.24
TOTAL ACTIVOS	\$ 1,440,758.54	\$ 1,689,692.29	\$ 2,007,615.87	\$ 2,380,261.63	\$ 2,814,025.15	\$ 3,312,644.23	\$ 3,881,826.35	\$ 4,527,752.65	\$ 5,257,116.34	\$ 6,077,164.08	\$ 6,995,740.76
PASIVOS											
Pasivos a largo plazo											
Préstamo bancario	\$ 1,008,530.98	\$ 941,223.19	\$ 868,053.24	\$ 788,510.57	\$ 702,040.16	\$ 608,038.63	\$ 505,850.07	\$ 394,761.41	\$ 273,997.53	\$ 142,715.74	\$ (0.00)
Total Pasivos a largo plazo	\$ 1,008,530.98	\$ 941,223.19	\$ 868,053.24	\$ 788,510.57	\$ 702,040.16	\$ 608,038.63	\$ 505,850.07	\$ 394,761.41	\$ 273,997.53	\$ 142,715.74	\$ (0.00)
TOTAL PASIVOS	\$ 1,008,530.98	\$ 941,223.19	\$ 868,053.24	\$ 788,510.57	\$ 702,040.16	\$ 608,038.63	\$ 505,850.07	\$ 394,761.41	\$ 273,997.53	\$ 142,715.74	\$ (0.00)
PATRIMONIO											
Capital social	\$ 432,227.56	\$ 432,227.56	\$ 432,227.56	\$ 432,227.56	\$ 432,227.56	\$ 432,227.56	\$ 432,227.56	\$ 432,227.56	\$ 432,227.56	\$ 432,227.56	\$ 432,227.56
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ 316,241.54	\$ 391,093.54	\$ 452,188.42	\$ 520,233.93	\$ 592,620.61	\$ 671,370.68	\$ 757,014.96	\$ 850,127.58	\$ 951,329.53	\$ 1,061,292.42
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -	\$ 316,241.54	\$ 707,335.07	\$ 1,159,523.49	\$ 1,679,757.43	\$ 2,272,378.04	\$ 2,943,748.72	\$ 3,700,763.68	\$ 4,550,891.25	\$ 5,502,220.78
TOTAL PATRIMONIO	\$ 432,227.56	\$ 748,469.10	\$ 1,139,562.64	\$ 1,591,751.06	\$ 2,111,984.99	\$ 2,704,605.60	\$ 3,375,976.28	\$ 4,132,991.24	\$ 4,983,118.81	\$ 5,934,448.35	\$ 6,995,740.76
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 1,440,758.54	\$ 1,689,692.29	\$ 2,007,615.87	\$ 2,380,261.63	\$ 2,814,025.15	\$ 3,312,644.23	\$ 3,881,826.35	\$ 4,527,752.65	\$ 5,257,116.34	\$ 6,077,164.08	\$ 6,995,740.76

Fuente y elaboración: Los autores