



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIA E INGENIERÍA EN ALIMENTOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN ALIMENTOS



Tema: Plan de negocio para la implementación de una planta de producción de pasta de cacao fino de aroma en la ciudad de Latacunga

Trabajo de Titulación, modalidad Emprendimiento, previo a la obtención del título de Ingeniero en Alimentos, otorgado por la Universidad Técnica de Ambato, a través de la Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos.

Autor: Paúl Alexander Escobar Guerrero

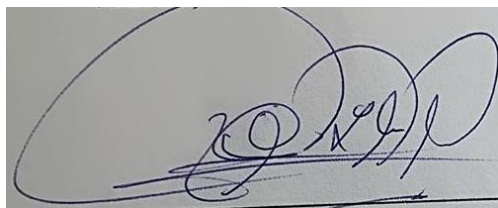
Tutor: Ing. MSc. Carlos Santiago Moreno Miranda

Ambato - Ecuador
Marzo 2018

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación: “Plan de negocio para la implementación de una planta de producción de pasta de cacao fino de aroma en la ciudad de Latacunga” modalidad Emprendimiento, realizado por el Señor Paúl Alexander Escobar Guerrero; considero que, dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación de la Comisión Calificadora designada por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos.

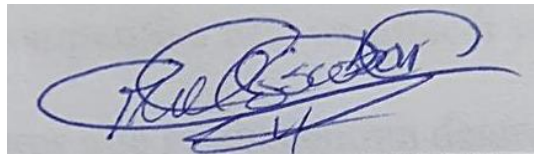
Ambato, 16 de Enero del 2018

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is stylized and appears to read 'CSM' followed by some less legible characters.

Ing. Carlos Santiago Moreno Miranda MSc.
C.I. 180428534-2
TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Paúl Alexander Escobar Guerrero, manifiesto que los resultados obtenidos en el presente Proyecto de Emprendimiento, previo a la obtención del título de Ingeniero en Alimentos, son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

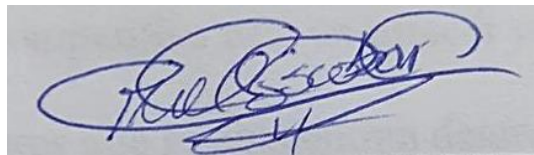
A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is cursive and appears to read 'Paúl Alexander Escobar Guerrero'.

Paúl Alexander Escobar Guerrero
C.I. 050314105-3
AUTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Trabajo de Graduación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi Trabajo de Graduación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este Trabajo dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Paul Escobar', with a large, stylized flourish underneath.

Paúl Alexander Escobar Guerrero
C.I. 050314105-3
AUTOR

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por permitirme culminar una etapa más de mi vida,
a mis padres Bolívar y Blanca por luchar día a día y hacer que este sueño se haga realidad,
a mi esposa e hijo Mishel y Thómas por ser ahora mi presente y futuro,
a mi hermana Jenny por estar presente en el transcurso de mi vida,
a mis profesores y amigos que presenciaron la carrera y vida universitaria dejando momentos
que serán recordados eternamente.*

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a quienes hicieron posible cumplir una meta importante en mi vida y al futuro profesional de esta humilde persona que busca cumplir todas sus metas y para hacer de este proyecto un sueño hecho realidad.

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Titulación modalidad Emprendimiento, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos de la Universidad Técnica de Ambato.

Para constancia firman:



Presidente del Tribunal



Dr. Jacqueline de las Mercedes Ortiz Escobar.
C.I. 180217135-3



Ing. Mg. Dolores del Rocío Robalino Martínez
C.I. 180176948-8

Ambato, 14 de febrero de 2018

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Contenido

APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACION DE AUTENTICIDAD.....	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
APROVACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	vii
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. TEMA.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
CAPITULO II.....	6
2. MARCO TEORICO	6
2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	6
2.1.1. Plan de negocio	6
2.1.2. Estructura del plan de negocios	7
2.1.3. Componentes de un plan de negocio	8
2.1.4. Aplicación de Plan de Negocio en cacao y sus derivados	9
2.1.5. Análisis del Macro Entorno	11
2.1.6. Análisis del Meso Entorno.....	12
2.1.7. Análisis del Micro Entorno.....	12
2.2. HIPÓTESIS	13
2.3. INDICADORES FINANCIEROS	13
2.3.1. Indicadores de Rentabilidad.....	13
2.4. INDICADORES DE APALANCAMIENTO	14

2.4.1.	Índice de Apalancamiento.....	14
2.4.2.	Índice de Recuperación de Inversión.....	14
CAPITULO III.....		15
3.	METODOLOGIA.....	15
3.1.	Estructura Corporativa	15
3.2.	Estudio de Mercado.....	16
3.3.	Estudio Técnico.....	17
3.4.	Evaluación Financiera	18
CAPITULO IV.....		20
4.	ANALISIS Y RESULTADOS	20
4.1.	ESTRUCTURA CORPORATIVA	20
4.1.1.	Nombre de la Empresa o Razón Social.....	20
4.1.2.	Tipo de Empresa	20
4.1.3.	Logotipo de la Empresa y Marca Comercial	20
4.1.4.	Filosofía Institucional	22
4.1.5.	Política de la empresa	23
4.1.6.	Factores críticos que determinan el futuro de una empresa.....	24
4.1.7.	Estructura de ESCACAO.....	24
4.1.8.	Objetivos estratégicos de ESCACAO.....	28
4.1.9.	Análisis de Macro Entorno	31
4.1.10.	Análisis del Meso Entorno	37
4.1.11.	Análisis del Micro Entorno	40
4.1.12.	Cadena de valor.....	42
4.2.	ANÁLISIS DE MERCADO	43
4.2.1.	Metodología	43
4.2.2.	Posicionamiento Mundial de Ecuador en el mundo	43
4.2.3.	Fuentes para la recolección de información.....	45
4.2.4.	MERCADO POTENCIAL	45
4.2.5.	Mercado meta.....	49
4.2.6.	Propuesta de valor.....	59
4.2.7.	Marketing Mix	60
4.2.8.	Plaza o comercialización.....	61
4.2.9.	Promoción	61
4.3.	ESTUDIO TECNICO	62

4.3.1.	Localización del proyecto	62
4.3.2.	Tamaño del proyecto.....	62
4.3.3.	Ingeniería del Proceso	62
4.3.4.	Proceso de elaboración de pasta de cacao.....	69
4.3.5.	Localización	73
4.3.6.	Diseño de la empresa	74
4.4.	ESTUDIO FINANCIERO.....	76
4.4.1.	Ingresos Brutos	76
4.4.2.	Costos y Gastos.....	76
4.4.3.	Evaluación Económica y Financiera.....	83
CAPITULO V.....		88
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
5.1.	Conclusiones	88
5.2.	Recomendaciones.....	89
BIBLIOGRAFIA		91

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cargos y funciones del equipo de ESCACAO	25
Tabla 2 Estrategias de las áreas de ESCACAO	29
Tabla 3 Análisis FODA	40
Tabla 4 Posicionamiento Mundial de Países Exportadores de Pasta de Cacao Año 2016	44
Tabla 5 Contacto Comercial en Alemania	50
Tabla 6 Contacto Comercial en Holanda	54
Tabla 7 Principal Demanda de compradores de Cacao Diferenciado en Europa	56
Tabla 8 Calculo del precio	60
Tabla 9 Materia prima/Año.....	63
Tabla 10 Materiales indirectos.....	64
Tabla 11 Servicios básicos.....	64
Tabla 12 Maquinaria planificada	65
Tabla 13 Imágenes de maquinaria planificada.....	66
Tabla 14 Mano de obra directa	68
Tabla 15 Mano de obra indirecta	69
Tabla 16 Parámetros de calidad para Pasta de cacao.....	71
Tabla 17 Valor de ingresos brutos	76
Tabla 18 Costo total anual	77
Tabla 19 Inversión inicial	78
Tabla 20 Punto de Equilibrio	79
Tabla 21 Estado de resultados.....	79
Tabla 22 Balance general.....	81

Tabla 23 Flujo de caja.....	82
Tabla 24 Análisis de la TMAR	83
Tabla 25 Análisis del VAN.....	84
Tabla 26 Análisis de la TIR	85
Tabla 27 Análisis relación costo beneficio	85
Tabla 28 Periodo de retorno de la inversión	86

INDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 Logotipo empresarial	21
Gráfico 2 Marca para la línea de Pasta de Cacao.....	21
Gráfico 3 Organigrama de la empresa	28
Gráfico 4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	37
Gráfico 5 Análisis de la cadena de valor de ESCACAO	42
Gráfico 6 Estadísticas de exportación de semielaborados	48
Gráfico 7 Localización geográfica de la empresa ESCACAO	74
Gráfico 8 Diseño de la empresa ESCACAO	75

RESUMEN

ESCACAO y el mercado internacional diferencian el cacao convencional del cacao fino de aroma, este último se produce en Ecuador y es apetecido a nivel mundial gracias a sus características organolépticas reconocidas por los consumidores de productos premium.

El mercado de cacao a nivel mundial tiene una tendencia de crecimiento y es demandado por chocolateros de Europa y EEUU que buscan cacaos exclusivos en cuanto al origen y la calidad. Al concluir el 2015 un incremento del 10% en las exportaciones de cacao en grano y semielaborados de cacao aumentaron con relación al 2014 alcanzando un volumen total de 260 mil toneladas métricas, cabe resaltar que desde el 2008 las exportaciones de cacao fino de aroma desde países productores han crecido en 0,1%. Este plan de negocios evalúa la probabilidad de exportación de pasta de cacao fino de aroma al continente Europeo, esto representa una oportunidad para afianzarse y crecer en un mercado internacional ya que en la actualidad el cacao fino de aroma se está dando a conocer por su calidad y características organolépticas que marcan la diferencia con otro tipo de cacaos. La ventaja competitiva está en ofrecer pasta de cacao fino de aroma selecto procedente de pequeños productores que se encuentran dentro de la cadena de valor. La inversión inicial será de \$ 35.000,00 que cuenta desde la compra de cacao en baba y termina en el empaquetado de la pasta de cacao, el proyecto genera utilidades a partir de los 21 meses con una tasa interna de retorno económico de 33,44%.

Palabras clave: Plan de negocios – ESCACAO - cacao fino de aroma – pasta de cacao – planta de producción.

ABSTRACT

ESCACAO and the international market differentiate regular cocoa from aromatic and fine cocoa, which is produced in Ecuador and is appreciated worldwide due to its organoleptic characteristics recognized by consumers of premium products.

The cocoa market worldwide has a growing trend and is demanded by chocolatiers from Europe and the US who look for exclusive cocoas in terms of origin and quality. At the end of 2015, an increase of 10% in exports of cocoa beans and semi-manufactured cocoa increased in relation to 2014 reaching a total volume of 260 thousand metric tons, it should be noted that since 2008 exports of aromatic and fine cocoa from countries producers have grown by 0.1%. This business plan evaluates the probability of exporting fine aroma cocoa paste to the European continent, this represents an opportunity to consolidate and grow in an international market since currently the aromatic and fine cocoa is becoming known for its quality and organoleptic characteristics that make the difference with other types of cocoas. The competitive advantage is in offering fine cocoa paste of selected aroma from small producers that are within the value chain. The initial investment will be of \$ 35,000.00 which counts from the purchase of cocoa in slime and ends in the packaging of the cocoa paste, the project will generate profits from the 21 months with an internal economic rate of return of 33.44 %.

Keywords: Business plan - ESCACAO – aromatic and fine cocoa - cocoa paste - production plant.

INTRODUCCIÓN

El cacao fino y de aroma tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los fabricantes de chocolate. Representa únicamente 5% de la producción mundial de cacao. Ecuador, por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el productor por excelencia de Cacao Arriba Fino y de aroma (63% de la producción mundial) proviene de la variedad Nacional cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el mercado internacional. Este tipo de grano es utilizado en todos los chocolates refinados. Sin embargo, lo que muchos no saben que el chocolate fino se distingue por su pureza, específicamente, el sabor y fragancia que el cacao tiene. Al procesar el grano de cacao se obtiene una pasta fluida que se utiliza como materia prima en la producción de chocolates y algunas bebidas alcohólicas. Al someterse al proceso de prensado se obtiene manteca, torta y polvo de cacao. **(Anecacao, 2017)**

Del total de la exportación ecuatoriana se estima que un 75% es cacao fino de aroma mientras que el restante 25% pertenece a otras variedades como el CCN51. Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina en este campo. **(Anecacao, 2017)**. Al concluir el 2015 las exportaciones ecuatorianas de cacao cerraron alcanzando un volumen total de 260 mil toneladas métricas de cacao en grano y semielaborados de cacao, mientras que, la pasta de cacao tuvo un 47% de la participación anual, polvo de cacao un 26%, la manteca de cacao un 22% y la torta de cacao un 4%. **(Moncayo, 2016a)**

Ecuador mantiene una participación de exportaciones de cacao y semielaborados destacada dado el grado de calidad de cacao que posee por esta razón se elabora un plan de negocio para la exportación de pasta de cacao fino de aroma al mercado de Europa sin dejar atrás la ayuda

socioeconómica que beneficia a familias del Cantón La Mana que serán las proveedoras de materia prima para este proyecto, acordando un precio justo que demuestre el Fairtrade.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. TEMA

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA PLANTA DE PRODUCCION DE PASTA DE CACAO FINO DE AROMA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”

1.2. JUSTIFICACIÓN

El cacao fino y de aroma un producto emblemático de Ecuador tiene características distintivas de aroma y sabor buscadas por los fabricantes de chocolate. Representa únicamente 5% de la producción mundial de cacao. Ecuador, por sus condiciones geográficas y su riqueza en recursos biológicos, es el productor por excelencia de Cacao Arriba fino y de aroma (63% de la producción mundial) proveniente de la variedad Nacional cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el mercado internacional. Este tipo de grano es utilizado en todos los chocolates refinados. Sin embargo, los que muchos no saben que el chocolate fino se distingue por su pureza, específicamente, el sabor y fragancia que el cacao tiene. (Anecacao, 2015)

Del total de la exportación ecuatoriana se estima que un 75% es cacao fino de aroma mientras que el restante 25% pertenece a otras variedades como el CCN51. Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina en este campo, seguido de lejos por Venezuela, Panamá y

México, que son países que poco a poco han incrementado su participación en el mercado mundial del cacao fino en grano. (Anecacao, 2015). Ecuador exporta cacao en 3 diferentes formas, que se refieren a etapas distintas de elaboración: Granos de cacao, Semi-elaborados y Producto Terminado. (Anecacao, 2015)

La etapa de semi-elaborados se refiere al cacao en una etapa de industrialización. Se separan las fases sólidas de las líquidas, obteniendo productos que serán utilizados para la fabricación de chocolates y derivados. Las exportaciones de semielaborados durante el 2015 fueron lideradas por los envíos del Pasta de Cacao con un 47% de la participación anual, en segundo lugar el Polvo de Cacao representó un 26% de las exportaciones, la Manteca de cacao se ubica en tercer lugar representando el 22% de los envíos, mientras que la torta de cacao representó el 4% anual. (Anecacao, 2015)

Por lo anterior expuesto, se propone un Plan de Negocio que permite analizar pormenorizadamente la posibilidad de crear una planta productora y comercializadora de pasta de cacao fino de aroma hacia mercados internacionales, examinando la viabilidad técnica, económica, financiera, social y medioambiental. Mejorando la calidad de vida de los productores de cacao a granel de la provincia de Cotopaxi.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de negocio para la implementación de una planta de producción de pasta de cacao fino de aroma en la ciudad de Latacunga.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proponer una estructura corporativa que permita la constitución de la empresa.
- Estimar el mercado potencial de pasta de cacao en un mercado internacional.
- Realizar un estudio técnico para la elaboración de pasta de cacao fino de aroma.
- Realizar un estudio económico y determinar los indicadores financieros para la evaluación del proyecto.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

2.1.1. Plan de negocio

El plan de negocio puede definirse como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica (José Antonio Naveros, 2009).

A través del plan se define:

- La actividad que proyecta desarrollar la empresa.
- El mercado al que va a dirigirse.
- Definición de la propuesta de valor
- Las estrategias para penetrar en el mercado.
- La competencia con que se va a encontrar.
- Los objetivos y medios para lograr sus fines.
- Los recursos financieros que va a necesitar en los primeros años y las fuentes para cubrirlos.
- Las instalaciones, equipos y personal que se necesitarán.

2.1.2. Estructura del plan de negocios

- Resumen ejecutivo.
- Formulación de la idea del negocio.
- Análisis de oportunidades.
- Presentación del modelo del negocio.
- Análisis del macro y micro entorno.
- Análisis de la industria, mercado y estimación de demanda.
- Planteamiento estratégico.
 - Visión
 - Misión
- Propuesta de Valor
- Estrategias Competitivas
- Plan de marketing
- Plan de operaciones
- Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
- Alianzas Estratégicas
- Proyección de los estados financieros
- Evaluación financiera
- Conclusiones y recomendaciones
- Anexos

2.1.3. Componentes de un plan de negocio

2.1.3.1. Estudio de Mercado

Tiene como finalidad determinar la existencia real de clientes interesados en el producto que se va a producir, con el fin de plantear la estrategia comercial más adecuada.

2.1.3.2. Estudio Técnico

Un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita. (Rosales, 2005)

2.1.3.3. Estudio Financiero

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. El objetivo de este estudio es analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no

siempre una empresa solvente posee liquidez. El análisis financiero basado en cifras ajustadas por inflación proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa. (Nava Rosillón, 2014).

2.1.3.4. Evaluación de un Proyecto

El análisis integral del proyecto implica la verificación de cumplimiento de un conjunto de aspectos que son esenciales para la viabilidad, pertinencia, eficiencia, efectividad y sostenibilidad del proyecto.

- Social
- Técnico
- Ambiental
- Riesgo
- Institucional
- Financiero
- Económico
- Género

2.1.4. Aplicación de Plan de Negocio en cacao y sus derivados

La Asociación de Productores de Sistemas Agroforestales con Cacao Orgánico – Olancho (APROSACAO), es una entidad integrada por 124 productores que se dedican a la producción y

procesamiento de cacao orgánico en grano para la exportación que mediante los datos obtenidos por el estudio técnico del plan de negocio se realizara una inversión de 9,278.00 y al establecer el centro de acopio la asociación invertirá 607,853.76. Con índices financieros a nivel del productor que presentan un VAN de 46,026.63, una TIR de 120%, una relación beneficio costo de 5,62 y un PRI descontando de un año. Al nivel del centro de acopio se obtuvo un VAN de 219,201.75, una TIR de 31%, una relación beneficio costo de 1.33 y un PRI descontado de 6 años. **(Oscar Chávez, 2009)**

Establecer una planta procesadora de cacao que fabrique chocolates, pasta de cacao (bebida fermentada) y pinol en Macuelizo, Santa Bárbara, Honduras, con un enfoque de género gracias a las capacitaciones que COAGRICSAL1 y BEO han brindado a un grupo de 12 mujeres sobre la elaboración de productos de cacao. se elaboró un marco estratégico de negocio, el estudio de mercado, estudio técnico, estudio legal y ambiental, que definen las acciones de la empresa a crear. El estudio Financiero permitió medir la rentabilidad del proyecto, que presenta una tasa interna de retorno de 26% sin financiamiento y 35% con financiamiento; en ambos casos el TIR es mayor que la tasa de descuento usada del 18% en lempiras, por lo tanto se puede considerar al proyecto como rentable. El valor actual neto es de L. 423,828 sin financiamiento y L. 498,392 con financiamiento, lo que muestra la rentabilidad del negocio. El análisis de sensibilidad mostró que el proyecto puede disminuir las ventas hasta en un 8%, manteniendo los costos variables constantes, para hacer el VAN igual a cero. El gasto en costos variables puede aumentar hasta en un 21% manteniendo las ventas constantes, para tener el VAN igual a cero, por lo que se concluye que el proyecto es más sensible a cambios en las ventas. **(López, 2015)**

Cotopaxi es una provincia que ha crecido económicamente durante el transcurso de los años gracias al trabajo de sus habitantes, La Maná - Cantón de la Provincia de Cotopaxi gracias a su estratégica ubicación geográfica obtiene producción de cacao, banano, orito, yuca, tabaco y café. El desarrollo empresarial se realizara en el Cantón Latacunga a dos horas del Cantón La mana que será proveedor constante de materia prima.

2.1.5. Análisis del Macro Entorno

Se realizó a través de análisis PESTEL, que permitió conocer aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden afectar el desarrollo de la empresa productora de pasta de cacao. El desarrollo PESTEL considera amenazas y oportunidades que favorecerán el desarrollo empresarial.

Se detallara los aspectos siguientes:

- Análisis político
- Análisis económico
- Análisis social
- Análisis tecnológico
- Análisis ecológico
- Análisis legal

2.1.6. Análisis del Meso Entorno

Este análisis se focaliza en el juego de los mercados y las distintas actividades económicas, estudia cómo afecta la situación coyuntural a las relaciones entre los agentes económicos y al desenvolvimiento económico global.

Se realizó a través de las 5 fuerzas de Porter que es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de la industria y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que son:

- Poder de negociación de los compradores o clientes
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad entre los competidores

2.1.7. Análisis del Micro Entorno

El micro entorno rodea al sector al que pertenece la empresa y afecta de manera concreta a cada una de las empresas, El análisis FODA permite desencadenar un análisis del micro entorno de la empresa.

2.2. HIPÓTESIS

Ho: No es viable desde el punto de vista económico financiero la implementación de la planta productora de pasta de cacao en la ciudad de Latacunga.

Ha: Es viable desde el punto de vista económico-financiero la implementación de la planta productora de pasta de cacao en la ciudad de Latacunga.

2.3. INDICADORES FINANCIEROS

2.3.1. Indicadores de Rentabilidad

- **Rentabilidad Financiera (ROE):** Es un ratio muy importante que mide el beneficio neto generado con relación a la inversión de los propietarios de la empresa. (CONTABLIA, 2017)
- **Retorno sobre el capital invertido (ROIC):** es la valoración o medida de la riqueza generada que puede destinarse a la retribución de la financiación obtenida. (Serrahima, 2011)
- **Valor actual neto (VAN):** determina la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo que genera un proyecto y comparar esa equivalencia con el desembolso inicial. (Gomez, 2017)

- **Tasa interna de retorno (TIR):** mide el rendimiento de los fondos que se pretende invertir en un proyecto. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. (Gomez, 2017)
- **Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR):** determina la ganancia o premio que el inversionista desea obtener a cambio de invertir su dinero en la realización del proyecto. (P. Guevara, 2007)

2.4. INDICADORES DE APALANCAMIENTO

2.4.1. Índice de Apalancamiento

Muestra la participación de terceros en el capital de la empresa, compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños. (Mejia, 2011)

2.4.2. Índice de Recuperación de Inversión

Permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. (Vaquiro, 2010)

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1. Estructura Corporativa

Contiene la información básica del contexto y concepto del negocio donde se desarrolla toda la gestión administrativa, desarrollo de marca, políticas empresariales, entre otras.

El desarrollo corporativo detalla ámbitos relevantes para que los empleados, consumidores y entidades tengan conocimiento de:

- Nombre de la empresa
- Logotipo empresarial y marca comercial
- Filosofía Institucional
- Política empresarial
- Factores que determinarán el futuro de la empresa
- Estructura de la empresa
- Objetivos estratégicos
- Análisis Macro, Meso y Micro entorno

3.2. Estudio de Mercado

Se basa en la iniciativa empresarial para estimar una viabilidad comercial, para esto se investigó a fondo sobre importadores internacionales y se recopiló información de importadores de Alemania, Holanda y toda Europa.

El estudio de mercado abarca aspectos importantes que permiten evaluar y controlar el desarrollo financiero:

- Metodología
- Fuentes para la recolección de información
- Mercado potencial
- Tamaño del mercado potencial
- Tasa de crecimiento del mercado potencial
- Segmentación de mercado
- Mercado meta
- Propuesta de valor
- Marketing mix
- Plaza o comercialización
- Promoción

3.3. Estudio Técnico

El estudio técnico se basa en la ingeniería básica del proceso y producto para analizar el tamaño de la planta establecida, el cual se debe justificar el diseño para la producción y el número de consumidores, evitando así tener una empresa que no esté estructurada para soportar la demanda.

Dentro de la ingeniería del proyecto se desarrollaron las siguientes fases: localización, propuesta operativa (descripción de proceso de producción, diagrama de flujo de procesos), infraestructura y equipamiento, propuesta comercial (envase y presentación).

Se desarrollaron aspectos importantes que representan la elaboración del producto y disponibilidad de maquinaria entre los aspectos importantes están:

- Localización del proyecto
- Tamaño del proyecto
- Ingeniería del proceso
- Proceso de elaboración de pasta de cacao
- Diagrama de proceso de la elaboración de pasta de cacao
- Diseño de la empresa

3.4. Evaluación Financiera

Consiste en la valoración de los precios de los bienes y servicios que participan en el proyecto como producto o insumo, que a la final se convertirán en cifras financieras con el fin de obtener indicadores útiles para evaluar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Además es importante detallar los aspectos más sobresalientes de la evaluación financiera que son: Balances Generales, Estado de Perdida y Ganancia, Flujo de Caja, Análisis de Punto de Equilibrio e Índices Financieros para determinar.

- **Balances generales:** informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado.
- **Estado de pérdidas y ganancias:** mide la actividad de una empresa a lo largo de un período, que suele ser un mes, un trimestre o un año.
- **Flujos de caja:** hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa en un periodo determinado.
- **Análisis de punto de equilibrio:** nivel de ventas donde los costos fijos y costos variables son iguales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida.

- **Índices financieros:** representa el movimiento en conjunto de varios activos financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma.

CAPITULO IV

4. ANALISIS Y RESULTADOS

4.1. ESTRUCTURA CORPORATIVA

4.1.1. Nombre de la Empresa o Razón Social

ESCACAO ha sido escogido como nombre empresarial, representa el apellido de la familia fundadora Escobar Guerrero y la semilla emblemática de Ecuador que es el Cacao, (ESCOBAR – CACAO) ESCACAO.

4.1.2. Tipo de Empresa

ESCACAO es una empresa familiar que será registrada legalmente y su funcionamiento es en la ciudad de Latacunga y como Representante Legal es Paúl Escobar.

4.1.3. Logotipo de la Empresa y Marca Comercial

4.1.3.1. Logotipo empresarial

Gráfico 1 *Logotipo empresarial*



Elaborado por: Paúl Escobar.

La marca empresarial representa al Dios del Cacao tomando una semilla florecida de cacao lista para su fina industrialización.

4.1.3.2. **Marca de la línea de Pasta de Cacao**

Gráfico 2 *Marca para la línea de Pasta de Cacao*



Elaborado por: Paúl Escobar.

4.1.4. Filosofía Institucional

4.1.4.1. Misión

Somos una industria dedicada a la transformación de Cacao Arriba en Pasta de Cacao de alta calidad y diferenciado superando las expectativas de los mercados nacionales e internacionales.

4.1.4.2. Visión

Posicionarnos como una industria de categoría nacional e internacional en el campo de la chocolatería, desafiando la imaginación de ESCACAO.

4.1.4.3. Valores de la Empresa

Los valores de la empresa son un conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores y empleados. Estos trabajan juntos para conseguir el mismo objetivo formando los pilares fundamentales más importantes de la organización. (ANONIMO, 2007)

ESCACAO determina los valores que se adoptaran a todos sus empleados para definirse como empresa.

- Puntualidad
- Calidad
- Justicia

- Comunicación
- Responsabilidad
- Seguridad
- Libertad
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Compromiso
- Conciencia ambiental

4.1.5. Política de la empresa

Las políticas de ESCACAO son un conjunto de directrices documentadas que establecen normas en sus áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados.

Políticas de la empresa ESCACAO:

- La empresa ESCACAO se responsabiliza en cumplir con la normativa legal, compromiso que ha establecido con asociaciones y demás grupos de interés.
- La empresa ESCACAO se compromete a cumplir con las normas de calidad, justicia, honradez y beneficio al medio ambiente en todos sus procesos de producción.
- Mantener siempre presente el sistema de gestión de mejora continua para gestionar y ejecutar todas las actividades de la empresa para así potenciar su eficiencia y eficacia.
- ESCACAO valora a todos sus clientes.

- ESCACAO se esforzará en comprender y revisar los objetivos y metas planteados.

4.1.6. Factores críticos que determinan el futuro de una empresa

Los factores en los que se enfoca ESCACAO son los siguientes:

- Vínculos solventes y serios con los proveedores, procesos adecuados para obtener una calidad de cacao óptima para su procesamiento.
- Certificación Orgánica y Comercio Justo, que permitirán aumentar la apertura de mercado internacional.
- Investigación y desarrollo de producto terminado y nuevos productos que permitan abrir nuevos mercados internacionales.
- Contar con un equipo experto en marketing, que desarrollen una imagen que refleje un impacto positivo por parte del consumidor.
- Mantener el equilibrio entre áreas dentro de ESCACAO para cumplir las exigencias que el mercado internacional requiera.

4.1.7. Estructura de ESCACAO

A continuación se presenta los cargos y funciones que conforman el equipo de ESCACAO:

Tabla 1

Cargos y funciones del equipo de ESCACAO

Cargo	Funciones
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> • Lidera la adecuada aplicación del plan de negocios.
General	<ul style="list-style-type: none"> • Representante de la empresa. • Planifica objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. • Lidera y verifica el desempeño de las diferentes áreas que conforman la empresa. • Mantiene informado a la empresa sobre situación de marcha de la empresa.
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza pruebas de materia prima y producto terminado para cumplir la normativa de inocuidad alimentaria. • Programa la capacidad de producción para cada turno de trabajo. • Controla el uso de materia prima, aditivos y material de empaque destinado al producto. • Programa limpieza de equipos e infraestructura en contacto con el personal y el producto.
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza y propone métodos y procedimientos para mantener actualizados registros contables, tributaros y financieros de la empresa.

-
- Mantener registros de compras y ventas mediante el registro de facturas emitidas y recibidas.
 - Declaración de impuestos IVA y mantener actual valor de efectivo en caja chica.
 - Registro y control de activos fijos de la empresa.
 - Informar y asesorar a la gerencia datos económicos y financieros.

Innovación y
Desarrollo

- Se ocupa de crear y usar el conocimiento para desarrollar o mejorar productos innovadores.
 - Explora sistemáticamente el entorno para identificar y procesar las señales o indicios de una innovación potencial con alguna repercusión en la marcha de la empresa.
 - Definir una propuesta estratégica.
 - Capacitarse, adquirir los recursos y las capacidades necesarias para hacer de una estrategia una realidad viable.
 - Explotar comercialmente las capacidades tecnológicas de la empresa.
 - Mantener protegido la tecnología para poder rentabilizar el esfuerzo innovador.
 - Coordinar la elaboración de documentos normativos y manuales de procedimientos basados en las investigaciones desarrolladas.
 - Dirigir las acciones tendientes a gestionar y administrar los recursos necesarios para el desarrollo de las investigaciones.
-

Ventas	<ul style="list-style-type: none">• Establecer un plan de ventas, estrategia de canales, planes de incentivos y pautas de planificación y revisión• Supervisar y coordinar nuevos nichos de mercado y mantener constante comunicación con clientes de la empresa.• Planificar adecuadamente la distribución de pedidos.• Mantener un registro de clientes fijos e investigar oportunidades de mercado de acuerdo a la capacidad máxima de producción de la empresa.
--------	--

Elaborado por: Paúl Escobar.

4.1.7.1. Modelo Organizacional

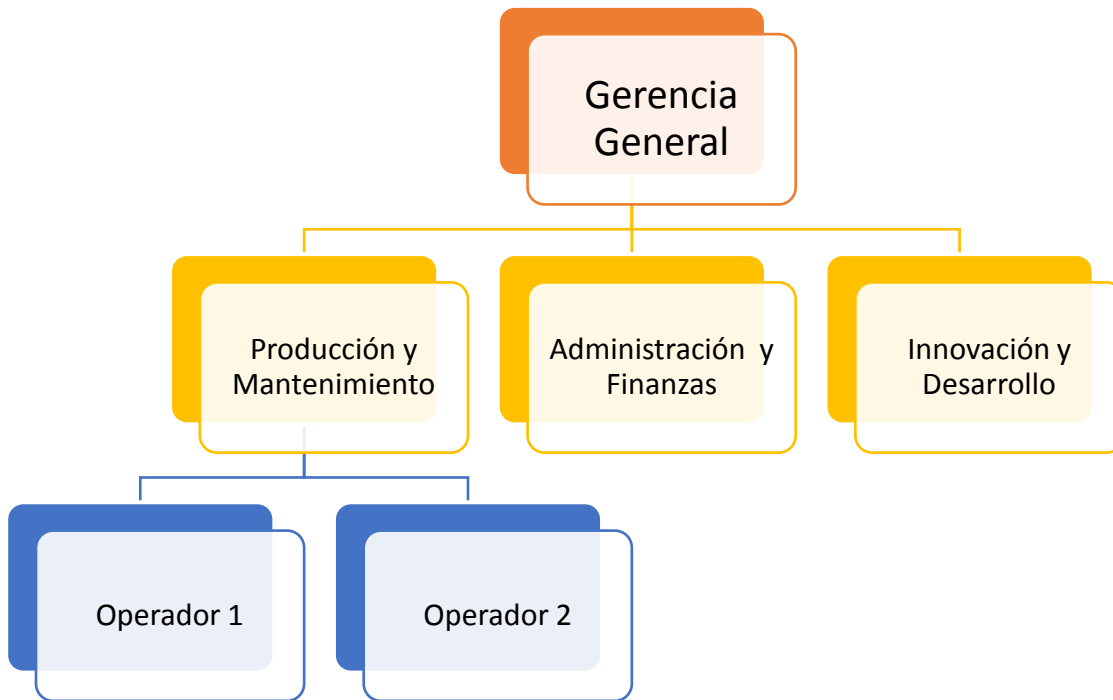
ESCACAO, como sistema organizacional a escogido una Organización Lineal que se caracteriza por tener una actividad decisional que se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportan a un solo jefe. (Lara, 2011)

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil de pequeñas empresas.

- La disciplina es fácil de mantener.

Gráfico 3 *Organigrama de la empresa*



Elaborado por: Paúl Escobar

4.1.8. Objetivos estratégicos de ESCACAO

- Establecer relaciones de cooperación mutua con entidades gubernamentales que ayudan a la exportación de semielaborados de cacao.

- Mantener la calidad de producción e incorporar nuevas tecnologías para darle mayor valor agregado al producto.
- Implementar Buenas Prácticas de Manufactura y obtener Certificación Orgánica de los procesos de ESCACAO.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores y compradores.
- Fortalecer valores y competencias establecidas por ESCACAO.

4.1.8.1. Estrategias de las diferentes áreas que conforman ESCACAO

Tabla 2

Estrategias de las áreas de ESCACAO

	Producción	Investigación y Desarrollo	Marketing	Contabilidad
Objetivo	Revisar maquinaria e instalaciones diariamente y al inicio de producción.	Desarrollar productos totalmente nuevos o modificados que resulten exitosos.	Posicionarse en la mente del consumidor.	Alcanzar el 35% de utilidad neta en ventas.
Estrategia	Verificar etapas de producción mediante pruebas.	Realizar experimentos innovadores que encuentre una fórmula para	Desarrollar y planificar que el producto a ofertar sea lo primero en la cabeza de los consumidores.	Reducir los costos de materia prima y producción estableciendo contacto con proveedores.

		competir en el mercado.		
Objetivo	Mantener un control de inventario de bodega.	Conocer y evaluar las necesidades del mercado.	Mantener la fidelidad del consumidor.	Explorar los servicios de financiamiento y contabilidad interna.
Estrategia	Mantener un registro de control y capacitar al personal.	Considerar los competidores a los que se va a enfrentar y analizar las necesidades de los consumidores.	Ampliar la línea de productos y brindar una gama a escoger por el consumidor.	Ampliar la línea de producción y el desarrollo de nuevos productos
Objetivo	Controlar la higiene, limpieza, seguridad y calidad.	Establecer un proceso formal de gestión de proyectos.	Controlar el precio del producto.	
Estrategia	Seguir las normas aplicables a una empresa de producción de alimentos.	Mantener fechas para revisión del programa I+D encaminado.	Reducir, aumentar u ofrecer ofertas dependiendo de la competencia.	
Objetivo	Mantener y aumentar a su máxima capacidad la producción sobre la demanda.		Posicionar el producto en mercado internacional.	

Estrategia	Llevar a máxima capacidad el funcionamiento de la maquinaria y distribuir adecuadamente los turnos de los empleados.	Abrir tiendas en localidades internacionales para distribución directa del producto.
------------	--	--

Elaborado por: Paúl Escobar.

4.1.9. Análisis de Macro Entorno

Se realizara a través de análisis PEST, que permitirá conocer aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden afectar el desarrollo de la empresa productora de pasta de cacao. El desarrollo PEST considera amenazas y oportunidades que favorecerán el desarrollo empresarial.

4.1.9.1. Análisis Político

La Republica del Ecuador actualmente se encuentra fomentando el desarrollo de empresas nacionales con la inclusión de leyes que favorecen y permiten competir al empresario nacional con empresas extranjeras. Para la economía ecuatoriana, la agroindustria alimentaria es uno de los sectores más potentes que contribuyen al cambio de la matriz productiva. (*Política Industrial del Ecuador, 2015 - 2016*)

Instituciones como la Secretaría Nacional del Migrante o el Ministerio Coordinador de la Producción y Empleo son organizaciones gubernamentales que promueven la creación de negocios. El gobierno ecuatoriano impulsa varios programas y créditos que permiten a los emprendedores iniciar su propio negocio uno de los más destacados es el proyecto Emprende Ecuador con financiamiento de hasta USD 60 mil.

El Banco Nacional de Fomento (BNF) otorga financiamiento a los sectores de agricultura, pesca, pequeña industria, forestal y turismo. Los montos van desde USD 420 hasta USD 300 mil. Este medio servirá de ayuda para financiar y dejar crecer la empresa. (Abalastro, 2012)

Ana María Cuenca es una emprendedora y productora beneficiada por la Fundación Heifer Ecuador a través del proyecto “Comercio justo y emprendedores rurales” en Zamora Chinchipe con el objetivo de incrementar la productividad, generar mejores ingresos para las familias, agregar valor y diversificar mercados para la comercialización de cacao fino de aroma, Ana María Cuenca generaba \$270 al mes antes de ser una beneficiaria, ahora tiene un ingreso de \$440 al mes por la venta del chocolate. **(Ecuador, 2016)**

4.1.9.2. Análisis Económico

El análisis económico es imprescindible en el desarrollo empresarial y ofrece información precisa sobre el funcionamiento real de la empresa. Fuentes precisas permitirán un desenvolvimiento

empresarial adecuado donde influyen el PIB que es manejado por el Banco Central del Ecuador, canasta básica, coste, marcan el mercado de forma directa o indirecta.

Según Banco Mundial entre 2006 y 2014, Ecuador experimentó un crecimiento promedio del PIB de 4,3% impulsado por los altos precios del petróleo e importantes flujos de financiamiento externo al sector público. Mientras que en 2015 se mantiene en 0,158% y al finalizar el 2016 este decreció a un -1.467%.

Según (Banco Central del Ecuador, 2015), Ecuador es el octavo país exportador de cacao en grano con un monto de exportación de \$339,558 en el año 2012, creciendo cada año con más de 2600.00 toneladas métricas de cacao en grano y productos derivados exporto Ecuador en el 2015. Datos del Banco Central de Ecuador indican que de enero a noviembre del 2015 las exportaciones de cacao llegaron a los 601,3 millones de dólares, cifra superior al registrado en similar periodo de 2014, que fue de \$ 488,7 millones.

Según (Hora, 2013), el cacao nacional fino de aroma bordea los 7 quintales por hectárea. No obstante, en zonas donde ya se trabaja con el cambio de la matriz productiva fortaleciendo el sector, las plantaciones estarían produciendo hasta 18 quintales por hectárea. El Magap es quien asigna miles de plantas a cada sector apto para el cultivo de cacao fortaleciendo el desarrollo económico del país en los años venideros.

Según (PROECUADOR, 2017), el cacao ecuatoriano es considerado como el mejor del mundo, debido a su variedad llamada cacao de arriba. Esto se refleja en el constante incremento de las exportaciones del sector, llegando a un crecimiento promedio anual del 13,5% en valor FOB y

10,1% en toneladas durante el periodo 2012 – 2016. En el 2016 se destacan principalmente cacao en grano crudo con una participación de 82,9% (USD 621.4 millones), seguido por pasta de cacao sin desgrasar con 6,0% (USD 45.2 millones) y manteca de cacao con acidez superior al 1% con 3,9 % de participación (USD 29.6 millones).

4.1.9.3. Análisis Social

El cantón La Mana es apto para la siembra de cacao por su clima subtropical y se ha destinado como fuente de materia prima para el procesamiento de pasta de cacao. La cercanía es un factor importante por costos de transporte y beneficiando a los productores de cacao al vender su producto a un precio fijo sin ser perjudicados.

De esta forma se genera una estabilidad económica en el sector mejorando el modo de vida de los habitantes de la región al adquirir de forma continua el cacao producido para su procesamiento.

4.1.9.4. Análisis Tecnológico

El desarrollo tecnológico de cacao, pasta de cacao y manteca de cacao, lo realizan Universidades Internacionales conjuntamente con científicos y empresas multinacionales; relacionadas con investigaciones reológicas y físico químicas, el cacao y sus derivados son detalladamente estudiados para mejorar sus características especialmente sensoriales al momento de ser elaborados. **(O. Castellanos, 2007)**

Ecuador en Abril del 2015 encabezó envíos de pasta de cacao con un 47% equivalente a 976 TM, seguido de manteca de cacao con el 22% con 477 TM exportadas, polvo de cacao con 19% equivalente a 423 TM y 21 TM de nibs de cacao. (Moncayo, 2015)

4.1.9.5. Análisis Ecológico

ESCACAO como uno de sus principales factores mantiene presente la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, legislación medioambiental, cambio climático, variaciones de temperaturas, riesgos naturales, niveles de reciclaje, regulación energética y posibles cambios normativos en el área ecológica.

ESCACAO seguirá las siguientes normas para el cuidado medioambiental:

- BPM
- ISO 14000
- ISO 14001
- ISO 19000

4.1.9.6. Análisis Legal

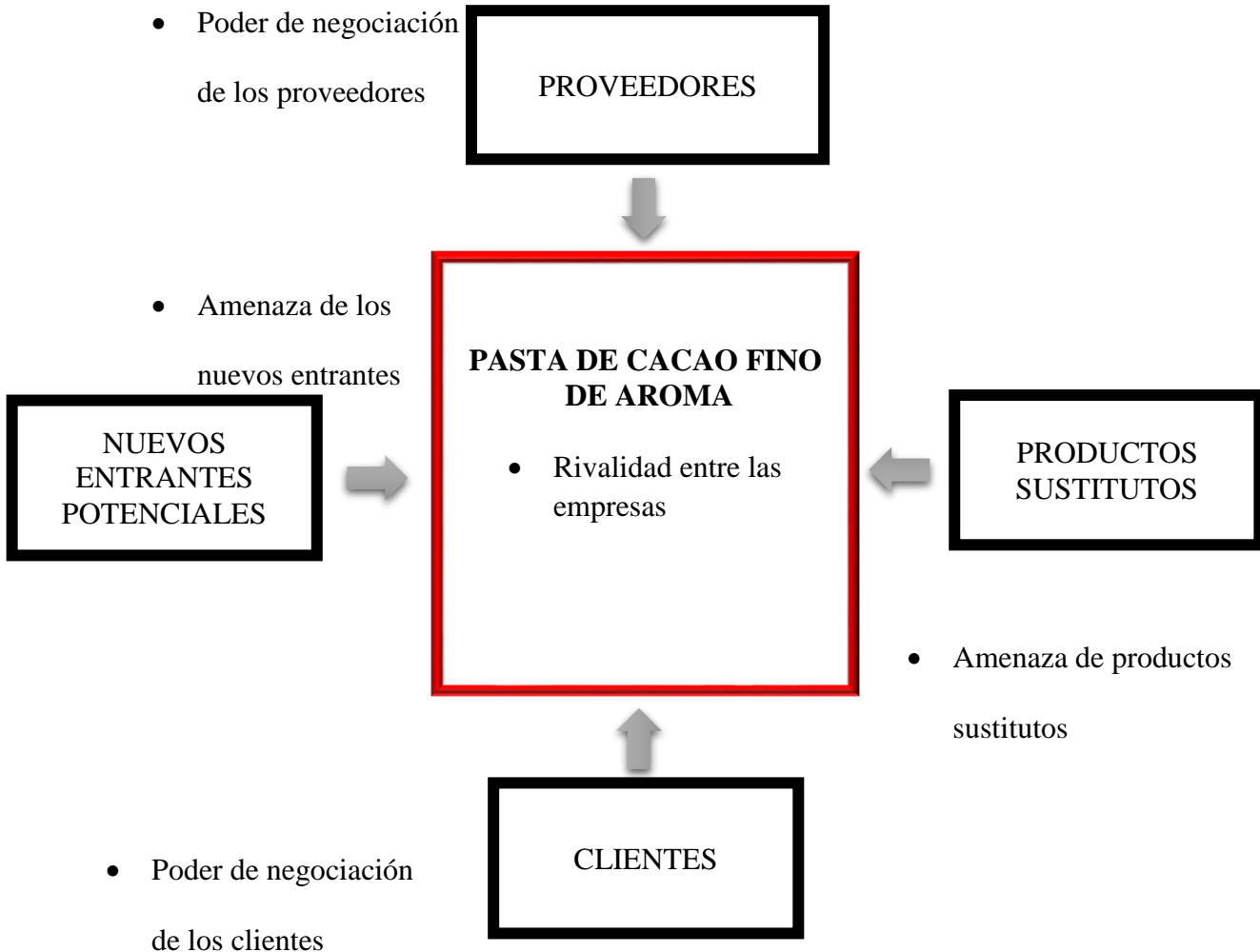
Toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y sectores reguladores son los encargados de controlar el correcto funcionamiento de la empresa.

Entidades reguladoras de empresas en Ecuador:

- Agrocalidad
- MIPRO
- ARCSA
- Súper Intendencia de Compañías
- Aduana del Ecuador
- INEN

4.1.10. Análisis del Meso Entorno

Gráfico 4 *Análisis de las 5 fuerzas de Porter*



Elaborado por: Paúl Escobar.

4.1.10.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

4.1.10.1.1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alta, esto se debe a la cantidad de empresas, microempresas y asociaciones existentes, que han sido impulsadas por cuenta propia o ayuda gubernamental, exportando desde cacao en grano hasta producto terminado, esto limita la utilidad generada en la empresa productora de pasta de cacao fino de aroma debido a la facilidad del cliente para escoger la empresa que más le convenga.

En el caso de obtener una fuente directa de venta en el mercado de exportación beneficiaria a la empresa generando una utilidad neta ya que se elimina el uso de un bróker.

4.1.10.1.2. Rivalidad entre las empresas

La rivalidad entre empresas que fabrican el mismo producto es muy competitiva dando como resultado un crecimiento industrial más lento, costos y almacenamiento más elevado, mercado saturado, competidores con diversos productos, etc.

4.1.10.1.3. Amenazas de nuevos entrantes

El mercado nacional tiene muchas barreras para nuevos entrantes principalmente por el precio de competencia ya sea producto nacional o importado. Por esta y muchas más razones se plantean la

búsqueda de mercado extranjero donde la calidad del cacao ecuatoriano más conocido como “pepa de oro” es valorada, de esta forma la empresa productora de pasta de cacao fino de aroma busca generar ingresos.

El uso de fertilizantes y pesticidas químicos está causando revuelo a nivel mundial obligando a los productores de alimentos a optar por la agricultura orgánica que hoy en día en los países extranjeros es un requisito para exportar productos y subproductos con sello verde. La producción de cacao orgánico se encuentra en crecimiento siendo una de las principales determinantes para la exportación.

4.1.10.1.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es muy influyente siendo un determinante importante el valor establecido por quintal de cacao, calidad del producto y entrega a tiempo sin retrasar la producción de la empresa.

4.1.10.1.5. Amenaza de productos sustitutos

Saporiti S.A. desarrollo NeoCao, una alternativa para la sustitución de los distintos perfiles de cacao ya sea natural, alcalino, rojo y negro gracias al uso de colorantes en su formulación. Las distintas opciones de NeoCao se encuentran dentro de la clasificación de status legal. Este producto fue creado para facilitar el manejo operacional en planta, es hidrosoluble aplicable a cualquier base

alimenticia formulada con agua o leche y puede reemplazar hasta un 100% del cacao pero Saporiti sugiere solo reemplazar el 50% de acuerdo a la aplicación. (Enfasis, 2011)

El desarrollo de NeoCao surge para ampliar el campo de aplicación de distintos procesos industriales y para brindar una alternativa más económica permitiendo al comprador economizar la elaboración de su producto usando NeoCao y dejando un lado semielaborados que vienen del cacao. La línea de NeoCao logró reducir los costos de formulación manteniendo el mismo perfil de sabor y color que el producto original en helados artesanales, leche UHT, postres lácteos, bizcochos, budines, muffins y brownies (listos para consumir o premezclas), pastas de crema, galletas de chocolate y cremas rellenas. (Enfasis, 2011)

4.1.11. Análisis del Micro Entorno

Tabla 3

Análisis FODA

FODA		
Factores	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Talento humano altamente capacitado. • Producto de alta capacidad. • Infraestructura disponible. • Precio accesible al comprador. • Bajo costo de materia prima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca nueva en el mercado. • Desconocimiento acerca del mercado. • Altos costos de mejoramiento de maquinaria.

	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo en servicios básicos. • Generación de fuentes de empleo. • Posibilidad de incrementar la cartera de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio o mejora del diseño del empaque.
Factores	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de materia prima. • Posibilidad de ingresar a nuevos mercados. • Crecimiento de la demanda en fechas especiales. • Interés del mercado por la adquisición del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta competencia en el sector de chocolate. • Inestabilidad de los proveedores. • Incremento en el costo de insumos. • Inestabilidad en los ingresos de los compradores. • Regulaciones desfavorables para la comercialización y exportación del producto.

Elaborado por: Paúl Escobar.

4.1.12. Hipótesis

Es viable desde el punto de vista económico – financiero la implementación de una planta de producción de pasta de cacao fino de aroma en la ciudad de Latacunga.

4.1.13. Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna “ventaja competitiva”. Esta herramienta permite visualizar el desarrollo de las actividades de la empresa, el proceso inicia con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final estudiando cuales son las actividades que generan valor.

Gráfico 5 *Análisis de la cadena de valor de ESCACAO*



Elaborado por: Paúl Escobar.

4.2. ANÁLISIS DE MERCADO

4.2.1. Metodología

Existen diversas metodologías de investigación de análisis de mercado más aplicables y de mayor validez. Variedad de encuestas, planes para llegar a los consumidores, información secundaria y terciaria, percibir el mercado, contratación de organizaciones externas, etc. Son todos válidos para la realización del análisis de mercado

Este capítulo plantea la investigación de mercado en Alemania, Holanda y Europa donde se registra contactos directos de importadores de cacao en grano, semielaborados de cacao y chocolate

4.2.2. Posicionamiento Mundial de Ecuador en el mundo

En Ecuador el 50% de la producción se exporta a Estado Unidos y el restante se distribuye a América Latina, Asia y Europa.

Tabla 4

Posicionamiento Mundial de Países Exportadores de Pasta de Cacao Año 2016

Puesto	Exportadores	Valor miles de USD	Unidad Tm	Valor unitario (USD/unidad)
1	Côte d'Ivoire (Costa de Marfil)	1,068,530	297,087	\$ 3,597
2	Países Bajos (Holanda)	516,758	127,148	\$ 4,064
3	Alemania	419,065	108,420	\$ 3,865
4	Indonesia	244,865	89,139	\$ 2,747
5	Francia	175,907	40,737	\$ 4,318
6	Malasia	147,319	41,865	\$ 3,519
7	Estados Unidos	116,076	25,375	\$ 4,574
8	Bélgica	81,054	17,240	\$ 4,702
9	Suiza	66,737	13,293	\$ 5,020
10	Polonia	60,989	13,694	\$ 4,454
11	Camerún	59,664	15,395	\$ 3,876
12	Ecuador	48,614	12,415	\$ 3,916
13	Bulgaria	45,408	12,838	\$ 3,537
14	Singapur	44,468	7,919	\$ 5,617
15	Brasil	29,466	7,804	\$ 3,776
16	Ucrania	27,041	6,241	\$ 4,333

17	España	25,838	6,141	\$ 4,207
18	Canadá	25,711	4,915	\$ 5,231
19	Estonia	24,541	6,822	\$ 3,597
20	Eslovaquia	22,618	6,128	\$ 3,691
21	Perú	10,313	3,189	\$ 3,234

Elaborado por: International Trade Centre (ITC).

Según International Trade Centre (ITC), Ecuador ha escalado a la posición 12, respecto al año 2011 encontrándose en la posición 17. Esto demuestra una oportunidad de crecimiento para el emprendedor ecuatoriano enfocado en el sector cacaoero. **(MAP, 2016)**

4.2.3. Fuentes para la recolección de información

Para la recolección de información sobre mercado de pasta de cacao se realizó llamadas telefónicas y se envió correos electrónicos a empresas fabricantes de chocolates, chocolates finos y elaborados de cacao (manteca de cacao, polvo de cacao, torta de cacao).

4.2.4. MERCADO POTENCIAL

4.2.4.1. Características del Mercado Potencial

Las exportaciones de semielaborados al mercado internacional durante el 2015 marcan estadísticas de envíos de pasta de cacao de un 47%, como principales países Chile con un 12% de participación

que equivale a 2.2 mil toneladas métricas, seguido de Holanda con un 11% de participación que equivale a 2.1 mil toneladas métricas, Perú con un 11% de participación que equivale a 2 mil toneladas métricas y por ultimo Estados Unidos con el 11% de participación que equivale a 2.3 mil toneladas métricas. **(Moncayo, 2016b)**

ESCACAO plantea encontrar en Europa un mercado potencial para pasta de cacao fino de aroma, este continente tiene la mayor cantidad de empresas fabricantes de chocolate de alta calidad como (Natra, Ludwing Weinrich, Piasten, Gnuesserei, etc.) y como proyección a futuro el desarrollo de una línea de producción de chocolate para la exportación de chocolate de alta calidad con denominación de origen y certificaciones que benefician al crecimiento de la empresa.

4.2.4.2. Tamaño del mercado potencial

En el país existen unas 10 industrias grandes dedicadas a la producción de torta, pasta o pasta, manteca, polvo y elaborados de cacao y que destinan su producto básicamente al mercado internacional.

Los principales nichos de consumo de cacao ecuatoriano se encuentran en el mercado internacional, hacia donde se dirige aproximadamente el 88% de la producción total de cacao, sea en forma de cacao en grano, de elaborados y semielaborados. Los principales nichos se encuentran en Europa (Alemania, Francia, Países Bajos e Inglaterra) y los Estados Unidos.

Las mayores empresas que abarcan cerca del 50% de las exportaciones ecuatorianas son: Transmar Comodity Group, Blommer Chocolate, Walter Matter S.A., ED&F Man Cocoa, Daarnhouwer.

Los importadores europeos han demostrado su interés de establecer contacto con exportadores de chocolate con alto porcentaje de cacao de países como el Ecuador. Lo que se busca son relaciones comerciales a largo plazo capaz de proveer constantemente de productos de buena calidad. De igual manera hay la posibilidad de entablar contacto con agentes, algo que puede ser de interés para exportadores que se aventuran por primera vez al mercado europeo. (Alemania, 2012)

Ecuador posee, por sus características geográficas, condiciones climatológicas óptimas para la producción continua y calidad de cacao. Dentro de este contexto, las propiedades de este producto han sido primordiales al momento de competir con sus contrapartes. Se debe aprovechar estas ventajas mediante el fomento de la producción de cacao y derivados dentro de los patrones del comercio justo internacional. Los productores de cacao ecuatoriano no solamente deben conformarse con seguir estrictamente los estándares FAIRTRADE, pero añadir contenidos orgánicos para, con la correspondiente etiqueta BIO, mejorar la potencialidad de sus ventas.

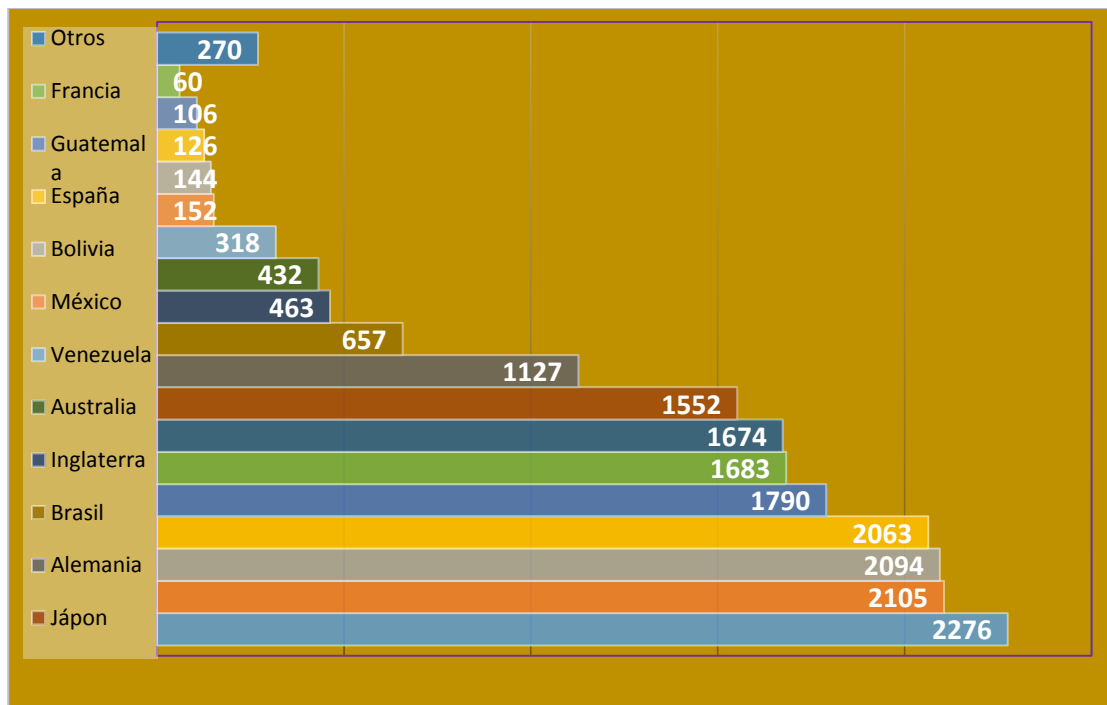
4.2.4.3. Tasa de crecimiento del mercado potencial

El crecimiento del mercado potencial está dirigido a los millennials que son personas que se adaptan fácilmente a cambios, el departamento de I+D será el encargado de encontrar productos que capten este tipo de mercado; por otra parte tenemos la elaboración de productos orgánicos que se dirige a todo tipo de personas que cuidan su salud al consumir productos completamente naturales.

4.2.4.4. Segmentación de mercado

El mercado de semielaborados de cacao tiene como principal socio comercial a Chile con el 12% que equivale a 2.2 mil toneladas métricas. A continuación se indica la tabla de exportación de Ecuador hacia el mundo en el 2015 según Anecacao.

Gráfico 6 *Estadísticas de exportación de semielaborados*



Fuente: Anecacao. (Moncayo, 2016a)

La exportación de pasta de cacao hacia mercados internacionales tiene como destino la industrialización de la misma que deriva en:

Pasta de cacao natural:

- Manteca de cacao natural.
- Torta de cacao natural.
- Polvo de cacao natural.

Pasta de cacao alcalino:

- Manteca de cacao alcalino.
- Torta de cacao alcalino.
- Polvo de cacao alcalino.

4.2.5. Mercado meta

Se recopiló contactos de clientes compradores de cacao en grano, semielaborados de cacao y chocolate que usan estos productos para diferentes procesos y venta en el mercado internacional, ESCACAO programa cubrir parte de esta distribución con producto de alta calidad y certificados que la empresa programa certificar.

Los principales importadores de cacao en grano y derivados se describen a continuación:

Tabla 5

Contacto Comercial en Alemania

Logotipo	Empresa	Actividad principal	Dirección
	Albrecht & Dill Trading GmbH	Distribución/Ventas al por mayor cacao (en grano y derivados), café, especias	Brandstücken 23, D-22549 Hamburg
	Allos GmbH	Producción/Distribución/Ventas al por mayor miel, chocolates, mermeladas, Fruchtdessert (postre de fruta)	Allos GmbH, Imkerhof, D-49457 Drebber
	Alnatura	Distribución/Ventas al por menor comestibles orgánicos	Alnatura Produktions- und Handels GmbH, Darmstädterstr. 63, D-64404 Bickenbach



Bio-Zentrale Naturprodukte GmbH	Producción/Distribución/Distribución/Ventas al por mayor cereales, chocolate, legumbres, especias, frutas secas, nueces, miel	Holzmühlenweg 4, D-84384 WittibreutUlbering
---------------------------------	---	---



Bode Naturkost	Distribución /Ventas al por mayor fairtrade: arroz, caña de azúcar, chocolate: sésamo, higos etc., hierbas y especias, cereales, miel, legumbres, vino, jugos, nueces y semillas; enlatados de verduras.	Havighorster Weg 6, 21031 Hamburg
----------------	--	-----------------------------------



Bohnkaf-Kolonial GmbH & Co. KG	Distribución/Ventas al por mayor cacao en grano y derivados de cacao orgánico (mantequilla, cacao en polvo), café orgánico.	Veit-Stoss-Ring 65, D-24539 Neumünster
--------------------------------	---	--

	Choco Monde	Venta por internet/Ventas al por menor chocolate gourmet	Colonnaden 54, D-20354 Hamburg
	Chocolate Society	Ventas al por menor chocolate gourmet	Milchstr. 3, D- 20148 Hamburg
	Contigo Fairtrade GmbH	Venta por internet y en propias tiendas comestibles: café, té, chocolate; productos textileros, de cuero, joyas, accesorios, cerámica	Wilhelm- Lambrecht- Str.3, D-37079 Göttingen
	Damian	Venta por internet comestibles: café té, chocolate, snacks, miel, mermeladas; productos textileros, accesorios, cosmética	Damian-Team, Eine Welt Versand GmbH,Hauptstr aße 42, D-82284 Grafrath



Davert GmbH	Producción/Distribución/Ventas al por mayor comestibles orgánicos: snacks de frutas secas nueces, azúcar de caña, legumbres, chocolate, quínoa, arroz	Ascheberger Straße 2, D-48308 Senden
-------------	---	--------------------------------------



Delphi Organic GmbH	Distribución al por mayor comestibles orgánicos	Martin-Luther-king-Weg 42-44, 48155 Münster
---------------------	---	---



Dennree GmbH	Distribución/Venta por internet/Ventas al por mayor/menor comestibles orgánicos	Hofer Strasse 11, D-95183 Töpen
--------------	---	---------------------------------



Verein der Rohkakao beteiligten Firmen e.V.	Representación de intereses del comercio de cacao	Sonninstr. 28, D-20097 Hamburg
---	---	--------------------------------

Bb cnnjm,.524-.n .o2	Vogler & Trummer GmbH & Co.	Distribución/Ventas cacao en grano y derivados de cacao, café instantáneo, cereales, frutas secas, azúcar, arroz, conservas de comestibles (pescado) y productos congelados (pescado)	Am Windhukkai 5, D-20457 Hamburg
-----------------------------	--------------------------------------	---	--



Fuente: Pro Ecuador. (Alemania, 2012)

Tabla 6

Contacto Comercial en Holanda

	<p>Theobroma NV 1101 EE Ámsterdam Z.O. Países Bajos Tel:+31 20 5675911 Fax:+31 20 6911594</p>
	<p>Daarnhouwer & Co. BV Korte Hogendijk 18 1506 MA Zaandam Países Bajos Tel:+31 75 6126383 Fax:+31 75 6318532</p>



Nedcoffee BV

Herengracht 214
1016 BS Amsterdam
Países Bajos
Tel:+31 20 5240524
Fax:+31 20 5240566



Barry Callebaut Nederland BV

Herenstraat 51
1406 PA Bussum
Países Bajos
Tel:+31 35 6974763
Fax:+31 35 6974760



Robert Bosch Packaging Technology BV

Industriekade 43
6001 SE Weert
Países Bajos
Tel:+31 495 574000
Fax:+31 495 574090



Ishida Europe BV

5684 PR Best
Países Bajos
Tel:+31 499 393675
Fax:+31 499 391887



Kramer en Duyvis-Holding BV

1506 TZ Zaandam
Países Bajos
Tel:+31 75 6123349
Fax:+31 75 6123006



D. & L. Packaging BV

Distributieweg 20
4906 AD Oosterhout
Países Bajos
Tel:+31 162 484910
Fax:+31 161 230255

Fuente: Kompas.

Tabla 7

Principal Demanda de compradores de Cacao Diferenciado en Europa

EMPRESA	CONTATO	DEMANDA
	CARGILL Benelux Coenhavenweg 2 1013 BL Amsterdam Países Bajos Dirección postal PO Box 8074 1005 AB Amsterdam Países Bajos Tel. +31 (0) 20 580 19 11 Fax +31 (0) 20 682 01 93	200 Kg/mes



ABL Food A/S

200 Kg/mes

Cvr-nr.: DK 65674815

Kliplev Erhvervspark 8 Kliplev

6200 - Aabenraa

Danmark

Telefono: +45 73687850 Fax:

+45 73687840

Mail:info@ablfood.com

Web:<http://www.ablfood.dk>



ECC n.v.

200 Kg/mes

Energieweg 5c

2390 Malle

Tel: +32 (0)3 309 28 30

Fax: +32 (0)3 309 04 41

VAT.: BE 0449868479



GEPA pictures GmbH

200 Kg/mes

Stadionplatz 2/ Top 5

8041 Graz

Austria

Telefonos:

T.: +43-316-819696-0

F.: +43-316-819696-15

M.: +43-664-3401759 (Helpline)



Barry Callebaut AG (Head

300 Kg/mes

Office)

PO Box 8021 Zurich

Westpark Pfingstweidstrasse

608005 Zürich

Suiza

Teléfono: +41 43 204 04 04

Fax: +41 43 204 04 00

Barry Callebaut Nederland

B.V.

De Ambachten 35

P.O. Box 100

4880 AC Zundert

The Netherlands

Phone: +31 76 59 78 411

Fax: +31 76 59 70 772

PRONATEC AG

200 Kg/mes

Stegackerstrasse 6

8409 Winterthur

Tel.. +41 (0) 52 234 09 09

Fax +41 (0) 52 234 09 19

E-Mail info@pronatec.com

PRONATEC GmbH

Lohnerhofstrasse 2

D-78467 Konstanz

Tel. 49 7531 057 36 22

Fax: +49 7531 36 22 058

E-Mail info@pronatec.com





Alfred Ritter GmbH & Co. 200 Kg/mes

KG

Alfred-Ritter-Str. 25

D-71111 Waldenbuch

Teléfono: +49-7157-97-0

Elaborado por: Paúl Escobar.

4.2.6. Propuesta de valor

4.2.6.1. Marca Comercial: QURI-YANA

El cacao ecuatoriano a nivel mundial es conocido como pepa de oro y el significado que el país de origen da a su producto es relevante para el mercado internacional por estas razones ESCACAO elige como marca comercial QURI-YANA que significa Oro Negro valorando y demostrando lo que Ecuador posee.

4.2.6.2. Cartera de Negocios

ESCACAO lanza su primer producto en la presentación:

- Pasta de cacao solido de 1 Kg empacado en funda de polietileno de alta densidad,
- Caja de cartón corrugado que contiene 4 Kg de pasta de cacao.

4.2.7. Marketing Mix

4.2.7.1. Análisis de Precio

Precio: Es el valor monetario al cual los productores están dispuestos a vender y los consumidores a comprar un producto o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.

4.2.7.2. Calculo de precio

$$P = C * \left(\frac{100}{100 - R}\right)$$

Donde:

P= precio de venta

C= costo unitario

R= Margen de ganancia

Tabla 8

Calculo del precio

Producto	C.V. Unitario(\$)	Precio de venta (\$)
Pasta de cacao de 1 Kg	5,35	7,00

Elaborado por: Paúl Escobar.

4.2.8. Plaza o comercialización

Su función principal es trasladar los productos o servicios desde el productor hasta el consumidor final.

4.2.8.1. Canales de distribución

Productores – Comprador: Este canal hace referencia a la entrega del producto directamente al comprador.

4.2.9. Promoción

Se refiere a la sensibilización del cliente hacia un producto o marca, generando ventas y creando lealtad a la marca.

- Comunicación Virtual.
- Estrategia de lanzamiento del producto (están fuera de supermercado).
- Descuentos y ofertas por temporada.
- Medios de comunicación.

4.3. ESTUDIO TÉCNICO

El presente capítulo menciona los aspectos relacionados a las características del producto, localización, diseño de la empresa y producción diaria.

4.3.1. Localización del proyecto

La empresa ESCACAO se encuentra en El Parque Artesanal Mecánicos de Cotopaxi, que es la zona industrial de la provincia ubicada en el sector La Calerita a cinco minutos de la ciudad de Latacunga junto a la Panamericana Norte KM 4, este sector cuenta con los servicios básicos necesarios, vías en buen estado y con permisos pertinentes ya que como este sector ha sido destinado para ser zona industrial permiten el funcionamiento de la empresa ESCACAO.

4.3.2. Tamaño del proyecto

El tamaño del proyecto se ha diseñado para una producción mensual de 1,5 toneladas, con dimensiones y capacidades adecuadas para dicha producción de acuerdo a la demanda estimada.

4.3.3. Ingeniería del Proceso

4.3.3.1. Disponibilidad y costos de materia prima

Se solicitó cotizaciones de maquinaria necesaria para cumplir la producción mensual algunas máquinas son de fabricación nacional y otras extranjeras.

La materia prima es adquirida en el cantón La Mana, ESCACAO contará con un centro de acopio que comprará cacao en baba para realizar su propio proceso de fermentado y secado para así asegurar un producto de calidad.

Tabla 9

Materia prima/Año

Productos	Cantidad (Kg)	Precio Unitario (\$)	Precio Total (\$)
Cacao en baba	18000	0,70	12,600.00

Elaborado por: Paúl Escobar.

4.3.3.2. Materiales Indirectos

Son los materiales que son incluidos en la elaboración del producto pero no se consideran directos, es decir no amerita llevar un control sobre estos y se incluyen como parte de los costos indirectos de fabricación como materiales indirectos.

Tabla 10

Materiales indirectos

Descripción	Consumo Anual	Precio Unitario (\$)	Precio Total (\$)
Bolsas de Polietileno	12000	0,20	2,400.00
Cajas de cartón corrugado	3000	0,60	1,800.00

Elaborado por: Paúl Escobar.

4.3.3.3. Servicios Básicos

Son los servicios necesarios para una producción adecuada de alimentos.

Tabla 11

Servicios básicos

Descripción	Consumo Anual	Precio Unitario (\$)	Precio Total (\$)
Energía Eléctrica	15000 KW	100.00	1,200.00
Agua Potable	100 M ³	15.00	180.00
Arriendo	12	100.00	1,200.00
Teléfono	100	20	240.00

Elaborado por: Paúl Escobar.

4.3.3.4. Capacidad de Maquinaria Instalada

ESCACAO planifica la compra de maquinaria de fabricación nacional e importada de acuerdo a la capacidad de producción calculada, necesaria para cumplir las proyecciones estimadas, a continuación se presenta la maquinaria requerida:

Tabla 12




Maquinaria planificada

Maquinaria	Cantidad	Marca	Modelo	Capacidad	Precio (\$)
Caldero	1	CAEC	MI708	20 Hp	10,000.00
Tostadora	2	TYE	TT101	40 Kg/Hora,	4,000.00
		MME			
Molido de Nibs	2	MN MME	MN101	120 Kg/Hora	3,000.00
Descascarilladora	2	DD	DD101	120 Kg/Hora	3,000.00
		MME			
Molienda Fina	2	HUFENG	JMS80	0.2-1.5Ton/Hora	4,500.00
Conchadora	2	GUSU	JMJ500	500 Litros/24- 48Horas	10,500.00
Templadora	1	GUSU	QT100	100 Litros/Hora	14,000.00
Tanque de	1	TA	TA101	500 Kg	5,000.00
Almacenamiento		MME			

Elaborado por: Paúl Escobar.

Tabla 13

Imágenes de maquinaria planificada

Maquinaria	Imagen
Caldero	
Tostadora	
Molido de Nibs	

Molienda Fina



Conchadora



Templadora



Tanque de Almacenamiento



Elaborado por: Paúl Escobar.

4.3.3.5. Mano de obra directa e indirecta

La mano de obra directa esta consumida en las áreas que tienen relación directa con la producción que la generan los operarios, mientras tanto la mano de obra indirecta esta consumida en las áreas administrativas que sirven de apoyo a la producción y comercio.

Tabla 14

Mano de obra directa

Descripción	Consumo Anual	Valor Unitario	Valor Total
Jefe de Producción	1	900.00	10,800.00
Operador	2	375.00	9,000.00

Elaborado por: Paúl Escobar.

Tabla 15

Mano de obra indirecta

Descripción	Consumo Anual	Valor Unitario	Valor Total
Secretaria Contadora	1	550.00	6,600.00
Jefe de Ventas	1	550.00	6,600.00

Elaborado por: Paúl Escobar.

4.3.4. Proceso de elaboración de pasta de cacao

4.3.4.1. Pasta de Cacao

Es una pasta fluida que se obtiene del cacao a partir de un proceso de molienda. Se utiliza como materia prima en la producción de chocolates y de algunas bebidas alcohólicas.

4.3.4.2. Recepción de materia prima

Fermentación: ESCACAO programa recibir cacao en baba el cual será sometido a un proceso de fermentación calificado por la empresa, esto permite asegurar las características organolépticas de fermentación deseadas de cacao arriba. **(Egas, 2015)**

Secado: ESCACAO realizara secado de forma natural que durará 6 días de sol constante sobre una superficie de madera. **(Egas, 2015)**

4.3.4.3. Selección y Limpieza

ESCACAO efectuara un plan de muestreo general por cada lote de cacao fermentado. El proceso de limpieza consta de eliminar todo tipo de material extraño como: piedras, ramas, palos, hojas y material ajeno al cacao. (Egas, 2015)

4.3.4.4. Tostado

Los compuestos desarrollados durante la fermentación participan en las reacciones que se desencadenan durante el tostado para que las almendras obtengan el sabor y olor propio de chocolate. De este proceso dependen las características del producto final, es por esto que las condiciones de operación son consideradas determinantes en el proceso de manufactura del cacao. (Egas, 2015)

En el proceso de tostado depende de las condiciones de tiempo y temperatura, de acuerdo al tipo de cacao puede variar el uso de temperaturas entre 110 y 140 °C durante un tiempo comprendido entre 35 – 40 minutos. (Beckett, 2009)

4.3.4.5. Descascarillado

En el tostado la cascarilla que se encontraba adherida se desprende parcialmente. Los granos de cacao poseen un 10 – 14 % de cascarilla de peso total de la semilla, por lo que es difícil, separarlos completamente. (Afoakwa, 2010)

4.3.4.6. Molienda

Consiste en fraccionar los granos de cacao en partículas de menor tamaño, para la obtención de pasta de cacao. Los granos de pasta de cacao poseen aproximadamente 55 % del peso total en grasa. Durante este proceso los granos de cacao son fraccionados, las células se rompen y la grasa se libera. Debido a la fricción se eleva la temperatura dentro del equipo, esto provoca que la grasa liberada se funda y forme una pasta fluida conocida como “pasta de cacao”. (Afoakwa, 2010)

Generalmente se realiza una pre molienda donde se obtiene los llamados Nibs que son partículas trituradas del granos de cacao.

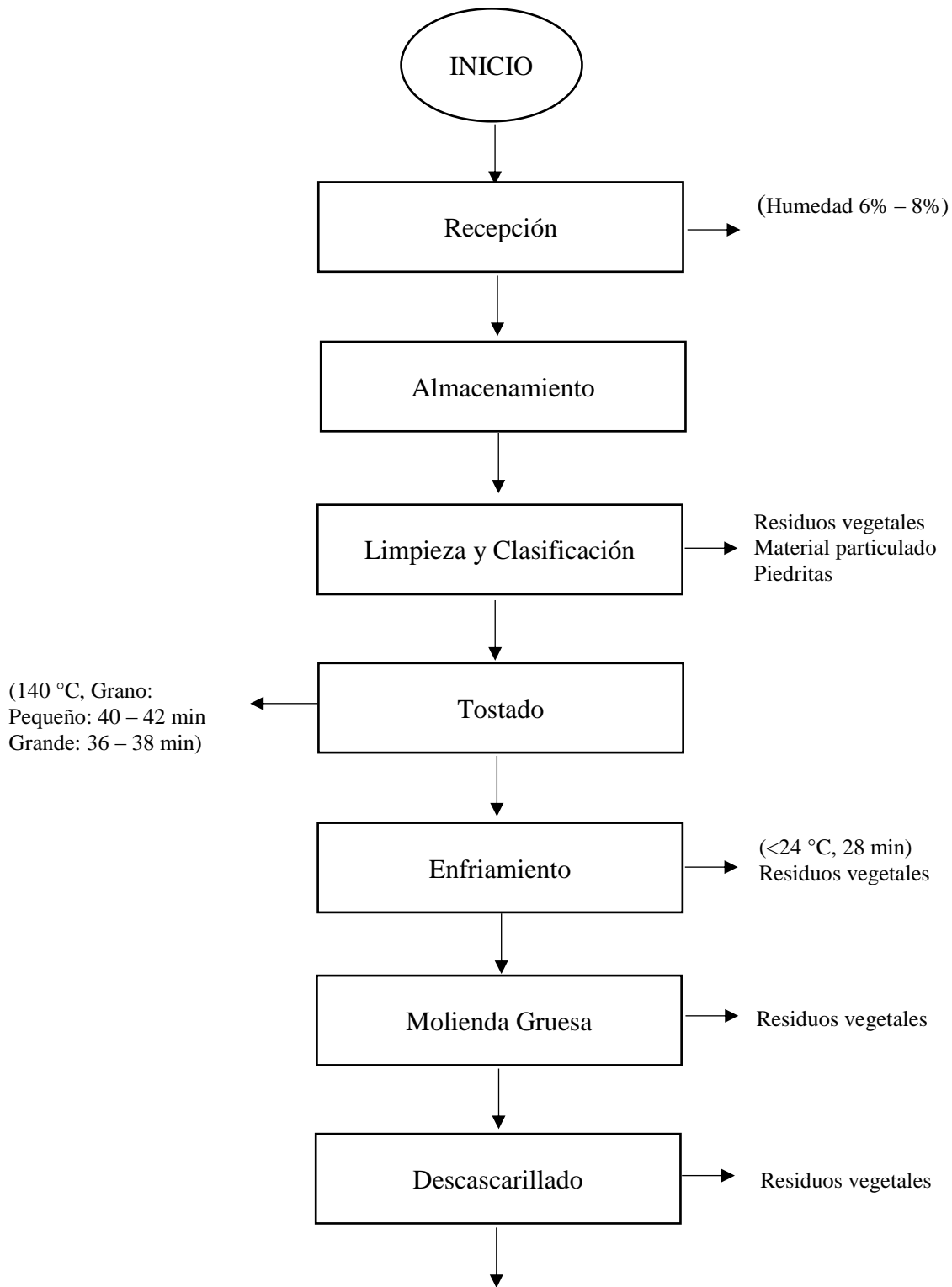
Tabla 16

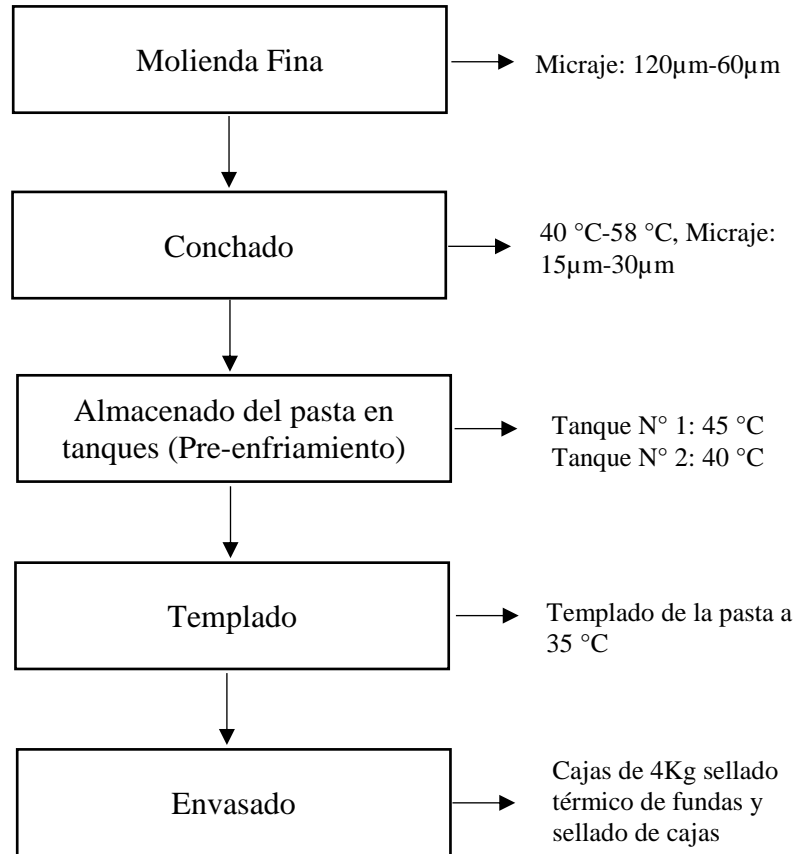
Parámetros de calidad para Pasta de cacao.

Parámetro	Valor	Unidad
Grasa	48 – 54	%
Humedad	Max 3	%
Cenizas Totales	Max 7,5	%
Fibra Cruda	Max 4,7	%
Almidón natural de cacao	8,5 – 9	%

Fuente: (NTE INEN 0623, 2011)

4.3.4.7. Diagrama de Proceso de la Elaboración de Pasta de Cacao





Elaborado por: Paúl Escobar.

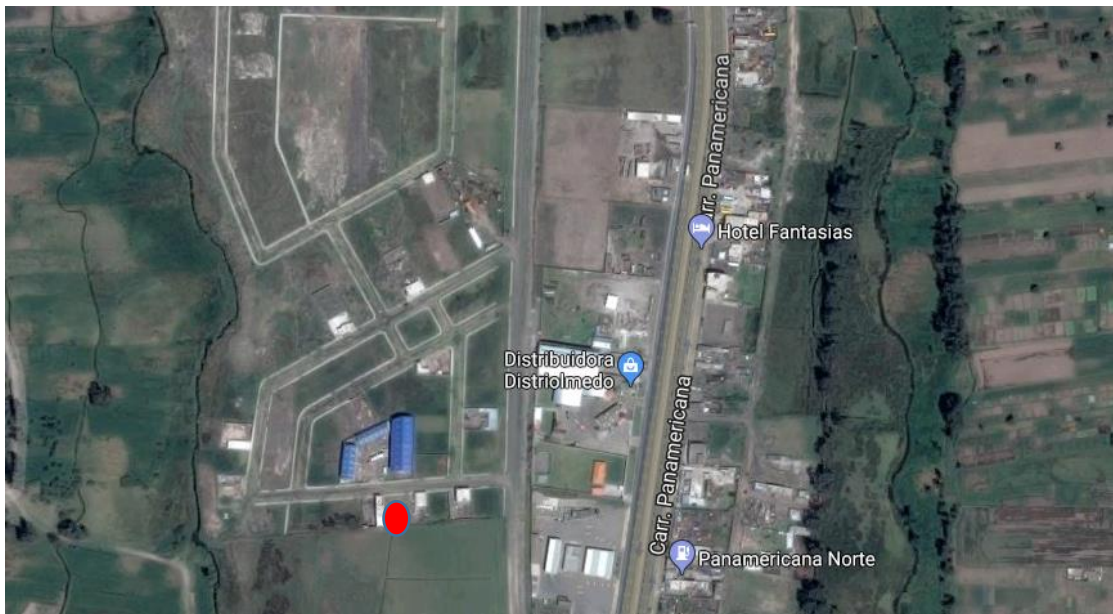
4.3.5. Localización

La empresa ESCACAO se encuentra en El Parque Artesanal Mecánicos de Cotopaxi, que es la zona industrial de la provincia ubicada en el sector La Calerita a cinco minutos de la ciudad de Latacunga junto a la Panamericana Norte KM 4, este sector cuenta con los servicios básicos necesarios, vías en buen estado y con permisos pertinentes ya que como este sector ha sido destinado para ser zona industrial permiten el funcionamiento de la empresa ESCACAO.

Características de la ciudad de Latacunga:

- **Coordenadas:** 0°56'00"S 78°37'00"O
- **Altitud:** Media 2750 m s. n. m.
- **Clima:** 12°C
- **Población:** 98 355 habitantes

Gráfico 7 Localización geográfica de la empresa ESCACAO

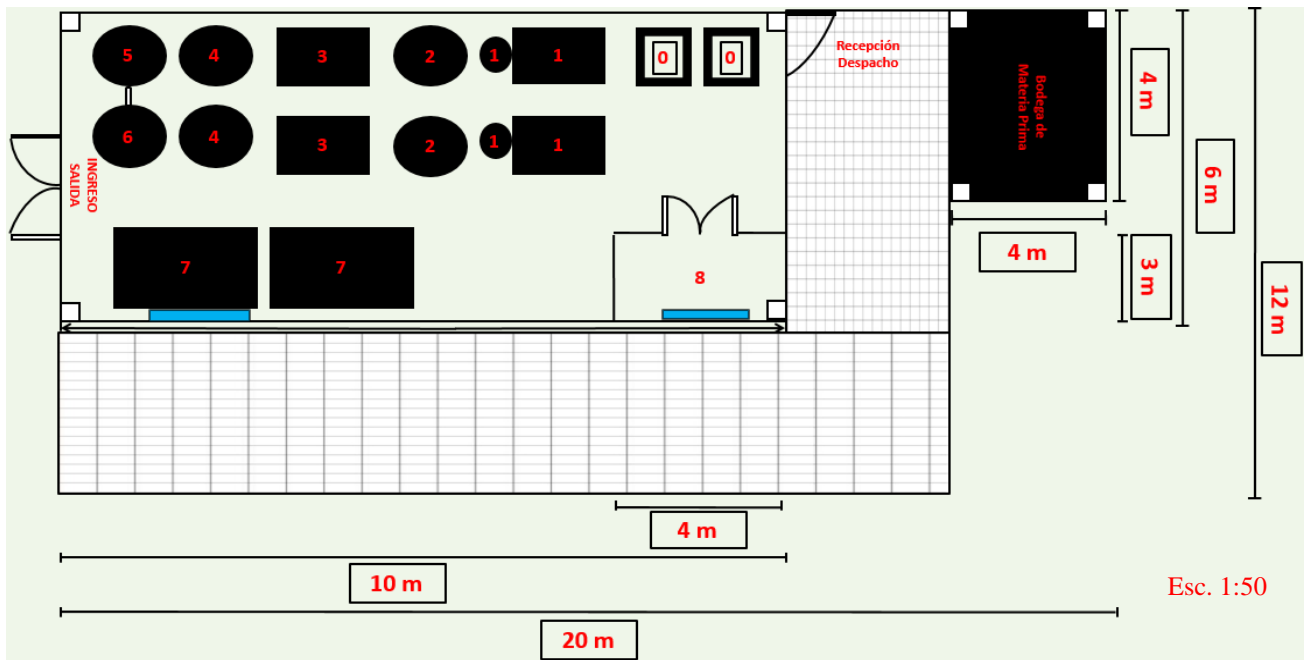


Fuente: Google Maps.

4.3.6. Diseño de la empresa

El diseño de la empresa ESCACAO facilita el libre movimiento, limpieza y mantenimiento en general gracias a su diseño ergonómico, a continuación se presenta el diseño de la empresa:

Gráfico 8 *Diseño de la empresa ESCACAO*



Elaborado por: Paúl Escobar.

Descripción	Número
Recepción de materia prima	0
Tostadora	1
Molino de nibs	2
Molienda fina	3
Conchado	4
Templado	5
Tanque de almacenamiento	6
Mesa	7
Bodega	8

4.4. ESTUDIO FINANCIERO

4.4.1. Ingresos Brutos

Tabla 17

Valor de ingresos brutos

Producto	Producción/Semana	Total Unidades al Año	Precio de Venta (\$)	Ingresos/Año
Pasta de cacao de 1Kg	250	12000	7.00	84.000,00

Elaborado por: Paúl Escobar.

Los ingresos netos programados durante el primer año es vender el total de unidades producidas para mantener la situación económica empresarial en venas condiciones.

4.4.2. Costos y Gastos

4.4.2.1. Costos totales anuales

Tabla 18

Costo total anual

Costos de Producción	Valor	Total
MATERIA PRIMA	\$ 12.600,00	
MATERIALES INDIRECTOS	\$ 4.200,00	
CARGO AMORTIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN	\$ 6.450,00	
MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3.000,00	
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 19.800,00	
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN		\$ 46.050,00
COSTOS ADMINISTRATIVOS		
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 2.820,00	
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 6.600,00	
SUMINISTROS DE OFICINA	\$ 1.200,00	
TOTAL COSTOS ADMINISTRATIVOS		\$ 10.620,00
COSTOS DE VENTA		
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 6.600,00	
TRANSPORTE	\$ 2.400,00	
TOTAL COSTOS DE VENTA	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
TOTAL COSTOS		\$ 65.670,00

Elaborado por: Paúl Escobar.

Para mantener activa la empresa se ha calculado el valor de la inversión que se debe realizar cada año para producir, administrar y vender el producto, con un total de \$65.670,00 anuales la empresa mantiene todas sus operaciones en constante actividad.

4.4.2.2. Inversión Inicial

Tabla 19

Inversión inicial

INVERSIÓN	VALOR (USD)
ACTIVOS FIJO	\$ 30.000,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 5.000,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 35.000,00
Inversión total	\$ 35.000,00

Elaborado por: Paúl Escobar.

ESCACAO como inversión inicial total de \$ 35.000,00 contemplará gastos que serán desembolsados por única vez para la puesta en marcha del proyecto y todos los gastos corrientes que hay que afrontar una vez que se arrancó con el proyecto.

4.4.2.3. Punto de Equilibrio

Tabla 20

Punto de Equilibrio

Descripción	Precio
Costo Variable	5,35
Precio de Venta	7,00
Punto de Equilibrio (Unidades)	7418
Punto de Equilibrio (Dólares)	51.927,27

Elaborado por: Paúl Escobar.

El análisis del punto de equilibrio determina el número de unidades que ESCACAO tendrá que vender para cubrir los costos y gastos generados, a partir del punto de equilibrio cada unidad vendida representa utilidad para la empresa beneficiando económicamente para otro tipo de gastos o inversión adicional que se requiera implementar.

4.4.2.4. Estado de Resultados

Tabla 21

Estado de resultados

	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	\$ 84.000,00	\$ 87.082,80	\$ 90.278,74	\$ 93.591,97	\$ 97.026,79
Costos de Producción	\$ 46.050,00	\$ 47.740,04	\$ 49.492,09	\$ 51.308,45	\$ 53.191,47

Impuesto a la renta persona natural MIPYME 1%	\$ 840,00	\$ 870,83	\$ 902,79	\$ 935,92	\$ 970,27
Utilidad Bruta	\$ 37.110,00	\$ 38.471,94	\$ 39.883,86	\$ 41.347,59	\$ 42.865,05
Costos Administrativos	\$ 10.620,00	\$ 11.009,75	\$ 11.413,81	\$ 11.832,70	\$ 12.266,96
Costos de Venta	\$ 9.000,00	\$ 9.330,30	\$ 9.672,72	\$ 10.027,71	\$ 10.395,73
Utilidad antes de impuestos	\$ 17.490,00	\$ 18.131,88	\$ 18.797,32	\$ 19.487,18	\$ 20.202,36
Utilidad después de impuestos	\$ 17.490,00	\$ 18.131,88	\$ 18.797,32	\$ 19.487,18	\$ 20.202,36
Utilidad Neta	\$ 17.490,00	\$ 18.131,88	\$ 18.797,32	\$ 19.487,18	\$ 20.202,36
Cargo Depreciación	\$ 6.450,00	\$ 6.686,72	\$ 6.932,12	\$ 7.186,53	\$ 7.450,27
Pago de principales	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo Neto de Efectivos	\$ 23.940,00	\$ 24.818,60	\$ 25.729,44	\$ 26.673,71	\$ 27.652,64

Elaborado por: Paúl Escobar.

Este análisis demuestra de forma ordenada y detallada la manera de cómo se obtuvo el resultado de la puesta en marcha de ESCACAO por un periodo determinado que abarca un periodo durante el cual se identifican perfectamente los costos y gastos que dieron origen al mismo, por lo tanto debe aplicarse los más perfectamente posible al principio del periodo contable para que la información que se presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

4.4.2.5. Balance General

Tabla 22

Balance general

Tangibles	
Descripción	Valor
Maquinaria	\$54.550,00
Equipo de Cómputo	\$650,00
Herramientas	\$90,00
Muebles y Enseres	\$460,00
Depreciación Acumulada neta	\$6.450,00
TOTAL TANGIBLES	\$49.300,00
Intangibles	
Descripción	Valor
Gasto de ventas	\$ 9.000,00
Materia prima	\$ 12.600,00
TOTAL INTANGIBLES	\$21.600,00
TOTAL ACTIVO	\$70.900,00
Capital	70,900.00
TOTAL PATRIMONIO	70,900.00

Elaborado por: Paúl Escobar.

El balance general refleja la situación económica y financiera de ESCACAO, manteniendo un total de activos tangibles de \$ 49.300,00 que son los bienes y derechos que posee la empresa como maquinaria, herramientas, muebles y equipo de oficina; activos intangibles \$ 21.600,00 otorgan ventajas competitivas sobre otras empresas como los procesos de producción, segmentación de mercado, I+D, entre otros y como patrimonio total ESCACAO marca un total de \$ 70.900.00.

4.4.2.6. Flujo de Caja

Tabla 23

Flujo de caja

DESCRIPCIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$	\$	\$	\$	\$
OPERACIONALES		84.000,00	87.082,80	90.278,74	93.591,97	97.026,79
Recursos Propios	\$					
	35.000,00					
Ingresos por ventas		\$	\$	\$	\$	\$
		84.000,00	87.082,80	90.278,74	93.591,97	97.026,79
EGRESOS		\$	\$	\$	\$	\$
OPERACIONALES		65.670,00	68.080,09	70.578,63	73.168,86	75.854,16
Costos Operacionales		\$	\$	\$	\$	\$
		46.050,00	47.740,04	49.492,09	51.308,45	53.191,47
Costos de venta		\$ 9.000,00	\$ 9.330,30	\$ 9.672,72	\$	\$
					10.027,71	10.395,73

Costos administrativos		\$	\$	\$	\$	\$
		10.620,00	11.009,75	11.413,81	11.832,70	12.266,96
FLUJO OPERACIONAL	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	35.000,00	18.330,00	19.002,71	19.700,11	20.423,10	21.172,63
FLUJO NO OPERACIONAL		\$ 2.765,28	\$ 1.984,48	\$ 1.203,70	\$	\$
					\$ 422,89	\$ 0,00
FLUJO NETO DE	\$	\$	\$	\$	\$	\$
CAJA	35.000,00	15.564,72	17.018,23	18.496,41	20.000,21	21.172,63

Elaborado por: Paúl Escobar.

En el año cero se mantiene un flujo de caja de \$ 35.000,00 que está destinado a gastos que se cubre durante el mismo, a partir de esto se tendrá una liquidez de \$ 15.564,72 en el año 1, aumentando para el año 2 \$1.453.51 y a este valor un estimado de \$ 25 en los años posteriores.

4.4.3. Evaluación Económica y Financiera

4.4.3.1. TMAR

Tabla 24

Análisis de la TMAR

Descripción	Valor
TMAR 1	0,1492
TMAR2	0,1974

Elaborado por: Paúl Escobar

Estos datos son calculados de acuerdo a la economía del país, $tmar\ 1$ representa la inflación mensual y $tmar\ 2$ representa la inflación acumulada de año en curso. Estos dos datos son importantes para determinar el rendimiento que tendrá el proyecto en proyección a los años posteriores.

4.4.3.2. Valor Actual Neto (VAN)

Tabla 25

Análisis del VAN

	-INV. INIC	FNE1	FNE2	FNE3	FNE4	FNE5	
		$(1+i)$	$(1+i)^2$	$(1+i)^3$	$(1+i)^4$	$(1+i)^5$	
VAN 1	-INV. INIC	15564,720	17018,231	18496,410	20000,215	21172,632	
	35000	1,149	1,321	1,518	1,744	2,004	TOTAL
		13543,961	12886,150	12187,106	11467,063	10563,231	60647,51
							25647,51
VAN 2	35000	15564,720	17018,231	18496,410	20000,215	21172,632	
		1,197	1,434	1,717	2,056	2,461	
		12998,764	11869,595	10773,819	9729,211	8601,587	53972,98
							18972,98

Elaborado por: Paúl Escobar.

Este análisis demuestra el desarrollo que tendrá la empresa en relación a los flujos de caja futuros originados desde la inversión demostrando un $VAN > 0$ aceptando el proyecto como rentable.

4.4.3.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Tabla 26

Análisis de la TIR

TIR	Valor
Tmar1 +	0,1492000
(tmar 2 - tamr1)	0,0482000
(VAN 1/ (VAN1-VAN2)	3,842592098
TOTAL	0,33441294
TIR %	33,44%

Elaborado por: Paúl Escobar.

La Tasa Interna de Retorno demuestra la rentabilidad que tendrá el proyecto siempre y cuando esta sea mayor a la tmar podremos decir que el proyecto es rentable, el resultado del proyecto arroja un valor de 33,44% demostrando que ESCACAO una vez en funcionamiento y trabajo firme será una empresa estable.

4.4.3.4. Relación Costo Beneficio

Tabla 27

Análisis relación costo beneficio

RELACIÓN B/C	Valor
Suma IV	451,980.30
Suma CTP	353,351.74
Relación B/C	1,28

Elaborado por: Paúl Escobar.

Este análisis representa la ganancia que se obtendrá por cada dólar invertido, si ESCACAO invierte 1 dólar recibirá \$0,28 centavos como ganancia.

4.4.3.5. Periodo de Retorno de la Inversión (PRI)

Tabla 28

Periodo de retorno de la inversión

PRI	VALOR
Inversión Inicial	35,000.00
Suma FNE	92,252.21
PRI	1,90
Años Proyectados	5

Elaborado por: Paúl Escobar.

El PRI demuestra en que tiempo se recibirá toda la inversión realizada desde al año cero según los análisis realizados se tendrá que trabajar 1 año y 9 meses para empezar a generar utilidades netas

y empezara realizar mejoras de producción, certificaciones, entre otras. Si existiera el incremento de producción y un incremento en ventas se puede reducir el periodo de retorno de la inversión.

El modelo que se usó para el desarrollo de este proyecto fue el modelo Canvas:

<p>SOCIOS CLAVE Productores de cacao. Compradores del producto.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE Pasta de cacao refinada. Proceso de producción artesanal. Documentar procesos de producción.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Producto de calidad. Certificación de Fairtrade. Certificado de origen del cacao. Cacao orgánico.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES Mantener y mejorar la relación con los clientes.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES Empresas productoras de chocolate y cobertura a partir de cacao fino de aroma.</p>
<p>RECURSOS CLAVE Inversión inicial para la puesta en marcha del proyecto. Personal capacitado para gestionar la empresa y la comunicación con los clientes. Maquinaria.</p>		<p>CANALES Web empresarial. Broker.</p>		
<p>ESTRUCTURA DE COSTES Costos variables: cacao, fletes. Costos fijos: gastos administrativos, ventas, publicidad.</p>			<p>FUENTE DE INGRESOS Venta de pasta de cacao.</p>	

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- El plan de negocio planteado resulta viable para la exportación de pasta de cacao fino de aroma, manteniendo la inocuidad y calidad ESCACAO desarrollará un óptimo desempeño asegurando la rentabilidad en el mercado.
- ESCACAO plantea una estructura corporativa que dirija apropiadamente el desarrollo de la empresa, manteniendo un crecimiento oportuno de acuerdo a las capacidades máximas que ofrece cada área comprometida con la empresa.
- El mercado potencial que estima cubrir ESCACAO tiene la ventaja de apreciar el cacao ecuatoriano y es apetecido por la industria chocolatera por su aroma y denominación de origen, gracias a estos atributos el mercado a cubrir Europa, Alemania y Holanda tienen grandes empresas que elaboran chocolates finos y cobertura de chocolate adquiriendo materia prima de países con variedad exótica de cacao.

- La elaboración de pasta de cacao mantiene un control de calidad desde el grano seco determinando factores importantes que determinan el rendimiento y calidad del producto final, un control preciso de temperaturas en varias etapas del proceso mantienen características organolépticas desarrolladas durante procesos anteriores que al momento del proceso de conchado al refinar la pasta de cacao otorgan calidad al producto.
- El estudio económico presentado escenifica la viabilidad que tendrá la puesta en marcha de ESCACAO debido a que el proyecto muestra que la tasa interna de retorno con un valor de 0,33 es mayor a la tmar con un valor de 0,19, y un valor de 1 año y 9 meses que necesitara ESCACAO para recuperar la inversión inicial.

5.2. Recomendaciones

- Presentar el plan de negocio a una entidad financiera que evalúe la viabilidad planteada y otorgue recursos financieros para mejorar procesos de producción, implementar una línea de elaboración de chocolate, obtener certificaciones de calidad, inocuidad, Fairtrade, medio ambientales, entre otras, que permitan una mejor oferta del producto en mercados internacionales.
- Adquirir conocimientos estratégicos sobre manejo de empresas para encaminar la estructura corporativa de tal manera que se determine un futuro empresarial competitivo dentro del mercado chocolatero.

- Mantener cubierta la demanda de mercado objetivo mientras se busca nuevos potenciales clientes que se encuentren interesados en la adquisición del producto.
- El departamento de innovación y desarrollo cree formulaciones de chocolate propios de ESCACAO para en tiempo futuro buscar nichos de mercado de chocolate.
- Desarrollar un estudio de marketing y publicidad con especialistas en la rama para posicionar de manera estratégica la marca de ESCACAO en el mercado.
- Realizar evaluaciones trimestrales durante el primer año para verificar al análisis económico que ESCACAO mantiene y después de la proyección estimada establecer nuevos y más competitivos análisis para el futuro de ESCACAO

BIBLIOGRAFIA

Abalastro. (2012). PROGRAMAS GUBERNAMENTALES PARA EL EMPRENDIMIENTO. Retrieved from <https://es.scribd.com/doc/92026532/Programas-gubernamentales-de-emprendimiento-en-Ecuador>

Afoakwa, E. (2010). *Chocolate Cience and Technology* (1era Edición ed.). York, Unglaterra: Wiley-Blackwell.

Alemania, O. C. d. E. e. (2012). *ESTUDIO DE CACAO Y SUS DERIVADOS*. ALEMANIA Retrieved from https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROECU_PPM2012_CACAO_ALEMANIA.pdf.

Anecacao. (2017). Un Producto Emblematico del Ecuador. Retrieved from <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>

ANONIMO. (2007). *VALORES Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA*. Retrieved from <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17697/capitulo2.pdf>

Beckett, S. (2009). *Industrial Chocolate Manufacture and Use* (4ta Edición ed.). Reino Unido-Blackwell.

CONTABLIA. (2017). RATIOS DE RENTABILIDAD. *GESTIÓN CONTABLE E INTEGRAL*. Retrieved from <http://www.contablia.es/doc/ratiosRentabilidad.pdf>

Ecuador, F. H. (2016). Doña Ana, una historia de cacao. Retrieved from <http://www.heifer-ecuador.org/2016/09/02/dona-ana-una-historia-de-cacao/>

- Egas, M. (2015). *EVALUACIÓN Y ANÁLISIS TÉCNICO FINANCIERO DEL PROCESO DE PRENSADO DE LICOR DE CACAO (Theobroma cacao) PARA LA OBTENCIÓN DE MANTECA Y POLVO DE CACAO*. ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL Quito. Retrieved from <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/11477/1/CD-6485.pdf>
- Enfasis. (2011, 29 de Septiembre). Saporiti desarrolla NeoCao, una solución para la sustitución parcial del cacao. *Enfasis Alimentación*, 1.
- Gomez, A. (2017). *Evaluación Económica*. Universidad Nacional Autónoma de México, México. Retrieved from <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap4.pdf>
- Hora, L. (2013). MAGAP trabaja en fortalecimiento de cacao fino de aroma. *La Hora*, p. 1. Retrieved from <https://lahora.com.ec/noticia/1101581785/magap-trabaja-en-fortalecimiento-de-cacao-fino-de-aroma>
- Lara, O. (2011). Tipos de Estructura Organizacional. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- López, I. N. (2015). *Plan de negocios para la producción y comercialización de productos derivados de la semilla de cacao, en Macuelizo, Santa Bárbara, Honduras*. Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, Honduras. Retrieved from <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2017/03/AGN-2015-023.pdf>
- MAP, T. (2016). Lista de exportadores para el producto seleccionado en 2016 Producto: 1803 Pasta de cacao, desgrasada o no. [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(pojr4w45l4uc5ifm3ahgpi2f\)\)/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1||||1803||4|1|1|2|1|1|2|1|1](https://www.trademap.org/(X(1)S(pojr4w45l4uc5ifm3ahgpi2f))/Country_SelProduct.aspx?nvpm=1||||1803||4|1|1|2|1|1|2|1|1)
- Mejia, J. (2011). Índice de Apalancamiento. Retrieved from <https://es.scribd.com/doc/58501521/INDICE-DE-APALANCAMIENTO>

- Moncayo, R. (2015). REPORTE EJECUTIVO ESTADISTICAS DE EXPORTACIÓN. Retrieved from <http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/2015/abril-2015-reporte-ejecutivo-estadisticas-anecacao.pdf>
- Moncayo, R. (2016a). Exportación Ecuatoriana de Cacao 2015. Retrieved from <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Moncayo, R. (2016b). EXPORTACIÓN ECUATORIANA DE CACAO EN 2015. Retrieved from <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- O. Castellanos, L. T., S. Fonzeca, V. Montañez y A. Sánchez. (2007). *AGENDA PROSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO PARA LA CADENA PRODUCTIVA DE CACAO-CHOCOLATE EN COLOMBIA*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, BOGOTÁ D.C. Retrieved from http://www.bdigital.unal.edu.co/2111/1/Publicable_Agenda_Cacao.pdf
- Oscar Chávez, J. C. (2009). *Plan de negocios para la exportación de cacao (Theobroma cacao) orgánico al mercado europeo, producido bajo un sistema agroforestal en Catacamas, Honduras*. (Factibilidad), Universidad Zamorano, Zamorano, Honduras. Retrieved from https://censalud.ues.edu.sv/CDOC-Deployment/documentos/Cacap_zamorano_Factibilidad.pdf
- P. Guevara, M. V. (2007). *Esstudio de Factibilidad para un Proyecto de Inversión Inmobiliaria de Vivienda Media Residencial en el Municipio de San Pedro Cholula*. Universidad de las Americas Puebla, Puebla. Retrieved from http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mgc/guevara_m_p/
- Política Industrial del Ecuador*. (2015 - 2016). Ecuador Retrieved from <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/01/politicaIndustrialweb-16-dic-16-baja.pdf>.
- PROECUADOR, D. d. I. C. e. I.-. (2017). *PERFIL SECTORIAL DE CACAO Y ELABORADOS PARA EL INVERSIONISTA Ecuador* Retrieved from file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/PROEC_PSI2017_CACAO_ELABORADOS_2.pdf.

Serrahima, R. (2011). ROI y ROIC no son sinónimos. *Dirección Financiera de la Empresa*. Retrieved from https://raimon.serrahima.com/wp-content/uploads/2011/03/047_ROI_vs_ROIC.pdf

Vaquiroy, J. (2010). Periodo de Recuperación de la Inversión Retrieved from <https://www.pymesfuturo.com/pri.htm>