

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS AVANZADOS
EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL EMPRENDIMIENTO:
“EXPORTACIÓN DE PASTA DE CACAO 100%
ORGÁNICA DESDE ECUADOR HACIA ESPAÑA”
ENTREPRENEURSHIP VIABILITY ANALYSIS: “EXPORT OF
100% ORGANIC COCOA PASTE FROM ECUADOR TO SPAIN”**

TRABAJO FIN DE MÁSTER



Nuvia Verónica Pazmiño García. Enero de 2021



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN ESTUDIOS AVANZADOS EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER
CURSO ACADÉMICO [2019-2020]**

TÍTULO:

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL EMPRENDIMIENTO: “EXPORTACIÓN DE PASTA DE CACAO 100% ORGÁNICA DESDE ECUADOR HACIA ESPAÑA”

ENTREPRENEURSHIP VIABILITY ANALYSIS: “EXPORT OF 100% ORGANIC COCOA PASTE FROM ECUADOR TO SPAIN”

AUTOR/A:

NUVIA VERÓNICA PAZMIÑO GARCÍA

TUTOR/A:

DRA. ANA ISABEL IRIMIA DIÉGUEZ

LÍNEA DE TRABAJO:

Finanzas, Emprendimiento

RESUMEN:

El presente trabajo fin de máster tiene como objetivo analizar la viabilidad del emprendimiento enfocado a la exportación de pasta de cacao 100% orgánica desde Ecuador hacia España.

Las actividades de la empresa consistirán en la adquisición y procesamiento de la materia prima hasta la obtención del producto pasta de cacao, el cual será exportado al territorio español, con la finalidad de ofrecer a los consumidores pasta de cacao 100% orgánica de manera directa y fácil de obtener, sin necesidad de acudir al supermercado, ya que, la empresa a través de su portal on-line y comerciales a comisión ofrecerá al público la venta directa de variadas presentaciones del producto, las mismas que se adaptan a las necesidades del mercado.

El proyecto se ha elaborado con especial énfasis en los aspectos económicos y financieros, en el cual he aplicado los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas del máster, entre ellas: Emprendimiento de Negocios, Project Finance y Comercio Electrónico.

PALABRAS CLAVE:

Emprendimiento; Pasta de Cacao; Proyecto; Exportación; Comercialización

ABSTRACT:

The objective of this master's thesis is to analyse the viability of an entrepreneurship project focused on the export of 100% organic cocoa paste from Ecuador to Spain.

The activities of the company will consist on the acquisition and processing of the raw material until the cocoa paste product is obtained, which will be exported to the Spanish territory, in order to offer consumers 100% organic cocoa paste directly and easy to obtain, without having to go to the supermarket, since, through its on-line portal and external salespeople, the company will offer the public direct sales of various presentations of the product, which are adapted to market needs.

The project has been developed with special emphasis on economic and financial aspects, in which I have applied the knowledge acquired in the different subjects of the master, including: Business Entrepreneurship, Project Finance and Electronic Commerce

KEYWORDS:

Entrepreneurship; Cocoa Paste; Project; Export; Commercialization

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	09
1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	09
1.2. OBJETIVOS.....	10
1.2.1. Objetivo General.....	10
1.2.1. Objetivos Específicos.....	10
1.3. METODOLOGÍA	10
1.4. ESTRUCTURA.....	10
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	13
2.1. MISIÓN Y VISIÓN.....	13
2.2. VALORES.....	13
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA (CACAO).....	13
2.3.1. Pasta de Cacao.....	14
2.3.2. Beneficios de la pasta de cacao.....	14
2.4. ANÁLISIS EXTERNO.....	14
2.4.1. Análisis general.....	15
2.4.1. Análisis específico.....	16
2.5 ANÁLISIS INTERNO.....	18
2.6. RESULTADO DE LA MATRIZ DAFO.....	19
CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING.....	21
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	21
3.2. MARKETING MIX.....	22
CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES.....	25
4.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	25
4.2. PROCESO DE COMPRA.....	25
4.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	25
4.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	28
4.5. FLUJOS Y RENDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN.....	29
4.6. PROCESO DE VENTA.....	29
4.7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	30
4.8. LOGÍSTICA.....	31
CAPÍTULO 5. PLAN ORGANIZATIVO.....	33
5.1. RECURSOS HUMANOS.....	33
5.2. FORMA JURÍDICA.....	34
5.3. ORGANIGRAMA.....	34
CAPÍTULO 6. PLAN FINANCIERO.....	35
6.1. INVERSIÓN INICIAL.....	35
6.2. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO.....	35
6.3. OTROS ACTIVOS.....	36

6.4. FINANCIACIÓN.....	40
6.5. POLÍTICA DE CRÉDITO A CLIENTES.....	41
6.6. POLÍTICA DE VENTA A COMISIÓN.....	41
6.7. PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO Y VENTAS.....	41
6.8. PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	43
6.9. PROYECCIONES FINANCIERAS.....	44
6.9.1. Cuenta de Resultados (1).....	48
6.9.2. Cuenta Tesorería (1).....	49
6.9.3. Balance de Situación (1).....	50
6.9.4. Rentabilidad Accionista (1).....	51
6.9.5. Deuda (1).....	52
6.9.6. Ratios del Proyecto (1).....	53
6.9.7. Plazo de Recuperación.....	55
6.9.8. Índice de Rentabilidad.....	55
6.9.9. Resumen del Escenario (1).....	56
6.9.10. Cuenta de Resultados (2).....	58
6.9.11. Cuenta Tesorería (2).....	59
6.9.12. Balance de Situación (2).....	60
6.9.13. Rentabilidad Accionista (2).....	61
6.9.14. Cálculo medio ponderado capitales (2).....	62
6.9.15. Ratios del Proyecto (2).....	62
6.9.16. Plazo de Recuperación (2).....	64
6.9.17. Índice de Rentabilidad (2).....	64
6.9.18. Resumen del Escenario (2).....	65
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69

Relación de Figuras

Figura 1.1. Cadena Comercial.....	10
Figura 2.1. Cacao Nacional.....	13
Figura 3.1. Empaque 1 Kilo en sobre.....	22
Figura 3.2. Empaque 500 Gramos en sobre.....	22
Figura 3.3. Empaque 500 Gramos en barra.....	23
Figura 3.4. Empaque 250 Gramos en barra.....	23
Figura 3.5. Oferta exportable.....	23
Figura 3.5. Mapa provincia de los Ríos, Ecuador.....	25
Figura 4.2. Variación de humedad en el cacao tostado a 150°C.....	26
Figura 4.3. Proceso de producción.....	28
Figura 4.4. Layout de la planta procesadora.....	30
Figura 4.5. Ubicación Centro de Distribución en Valencia, España.....	31
Figura 5.1. Organigrama.....	34
Figura 6.1. Costos de exportación e importación.....	39
Figura 6.2. Evolución del precio medio de las tabletas de chocolate en España entre 2013 y 2018, en Euros por Kilo.....	42

Relación de Tablas

Tabla 2.1. Matriz DAFO.....	20
Tabla 4.1. Equipos y herramientas.....	28
Tabla 4.2. Flujos y rendimiento de producción.....	29
Tabla 6.1. Inversión inicial.....	35
Tabla 6.2. Precio maquinaria.....	35
Tabla 6.3. Gastos de constitución.....	36
Tabla 6.4. Tabla de sueldos.....	36
Tabla 6.5. Tabla de aprovisionamiento.....	37
Tabla 6.6. Presupuesto de Marketing.....	37
Tabla 6.7. Gastos de transporte.....	37
Tabla 6.8. Resumen Costos de Exportación e Importación.....	40
Tabla 6.9. Otros gastos.....	40
Tabla 6.10. Financiación.....	40
Tabla 6.11. Política de crédito a clientes.....	41
Tabla 6.12. Política de venta a comisión.....	41
Tabla 6.13. Precios de venta al público.....	42
Tabla 6.14. Costos & Gastos Mensual 10 TM y Anual 120 TM.....	43
Tabla 6.15. Importes para calcular el punto de equilibrio o punto muerto.....	44
Tabla 6.16. Punto de Equilibrio.....	44

Tabla 6.17. Datos Generales del Proyecto.....	45
Tabla 6.18. Política de Financiación.....	45
Tabla 6.19. Política de Producto.....	46
Tabla 6.20. Política a Corto Plazo.....	46
Tabla 6.21. Otros Datos.....	47
Tabla 6.22. Cuenta de Resultados (1).....	48
Tabla 6.23. Cuenta Tesorería (1).....	49
Tabla 6.24. Balance de Situación (1).....	50
Tabla 6.25. Rentabilidad Accionista (1).....	51
Tabla 6.26. Endeudamiento l/p (1).....	52
Tabla 6.27. Covenants endeudamiento (1).....	52
Tabla 6.28. Cálculo CMPC (1).....	52
Tabla 6.29. Sistema de armonización deuda bancaria (1).....	53
Tabla 6.30. R.O.A (1).....	53
Tabla 6.31. R.O.E (1).....	54
Tabla 6.32. Solvencia Total (1).....	54
Tabla 6.33. Liquidez (1).....	55
Tabla 6.34. Plazo de Recuperación (1).....	55
Tabla 6.35. Índice de Rentabilidad (1).....	55
Tabla 6.36. Resumen del Escenario (1).....	56
Tabla 6.37. Política de Financiación (2).....	56
Tabla 6.38. Política de Producto (2).....	57
Tabla 6.39. Cuenta de Resultados (2).....	58
Tabla 6.40. Cuenta Tesorería (2).....	59
Tabla 6.41. Balance de Situación (2).....	60
Tabla 6.42. Rentabilidad Accionista (2).....	61
Tabla 6.43. Cálculo CMPC (2).....	62
Tabla 6.44. R.O.A (2).....	62
Tabla 6.45. R.O.E (2).....	63
Tabla 6.46. Solvencia Total (2).....	63
Tabla 6.47. Liquidez (2).....	64
Tabla 6.48. Plazo de Recuperación (2).....	64
Tabla 6.49. Índice de Rentabilidad (2).....	64
Tabla 6.50. Resumen del Escenario (2).....	65

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

El proceso consiste en conocer las actividades de la puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de pasta de cacao ubicada en Ecuador específicamente en la provincia de los Ríos, en el cantón Babahoyo.

Esta idea de negocio surge debido a que es un negocio familiar que se ha enfocado en la producción y comercialización en Ecuador, pero conocedores de la creciente demanda de cacao a nivel mundial hemos analizado su expansión a nivel internacional.

Según Food Retail & Shoppers el Diario de la Alimentación¹, indica que estudios recientes publicados por la consultora Nielsen, en el año 2020, el chocolate negro ha sido uno de los productos que ha experimentado una mayor demanda en España durante el confinamiento a causa de la pandemia por Covid-19, las cifras indican que hubo un incremento del 10% en ventas.

Estas cifras tienen que ver con la tendencia más extendida de llevar una alimentación saludable. Según la consultora GfK, los consumidores concienciados con cuidar su alimentación han aumentado entre el 20% y el 25% en España. Y un informe de Capgemini² apuntaba recientemente a que el 79% de los consumidores está cambiando sus preferencias de compra basándose en criterios de responsabilidad social o impacto medioambiental.

Por su parte, la Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación (SEDCA) recuerda que el chocolate negro es el que mayor cantidad de nutrientes y propiedades aporta a la salud. Ayuda a reducir la presión arterial, mejorar el estado de ánimo y evita la depresión, mejora la piel y previene el envejecimiento, mejora la memoria y reduce el riesgo de infarto, entre otros beneficios.

De tal modo que las actividades empresariales del proyecto no se limitan al procesamiento del cacao, sino que también están orientadas a la comercialización directa de un producto 100% orgánico que aporta a la calidad de vida de sus consumidores. La cadena de producción inicia con la compra del grano de cacao a los productores de la zona, pasando por un procesamiento industrial hasta la obtención de la pasta de cacao; la provincia de los Ríos es una de las provincias con mayor producción de cacao del país.

Según la revista económica ecuatoriana Líderes, en la cadena de comercialización del cacao ecuatoriano intervienen varios participantes: productores, intermediarios, comisionistas, exportadores (Guerrero, 2017). Una de las ventajas competitivas de la empresa es reducir al mínimo el número de participantes de este proceso. En el siguiente gráfico detallamos la cadena de comercialización, en la que nuestra empresa interviene a partir del paso 2. Procesadora y Comercializadora:

¹ Crece el consumo de chocolate saludable en España publicado por Food Retail & Shoppers El Diario de la Alimentación: https://www.foodretail.es/food/chocolate-consumo-espana-tendencias_0_1473452651.html

² Investigación: Cómo está cambiando la sostenibilidad de las preferencias de los consumidores: <https://www.capgemini.com/es-es/news/investigacion-como-esta-cambiando-la-sostenibilidad-las-preferencias-de-los-consumidores/>

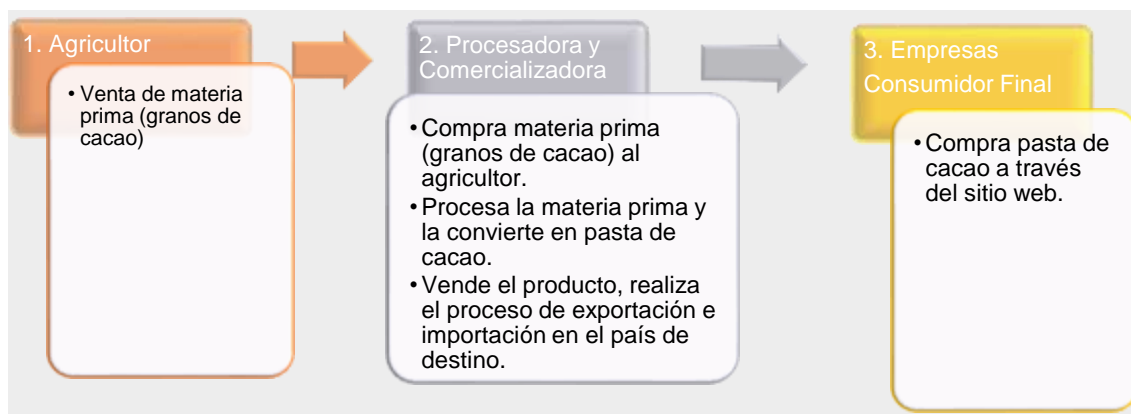


Figura 1.1 Cadena Comercial

Fuente: Elaboración Propia

1.2. OBJETIVOS

A continuación, detallamos los objetivos planteados en el presente proyecto:

1.2.1. Objetivo General

El principal objetivo del presente estudio es analizar la viabilidad económica y financiera de un emprendimiento de exportación de pasta de cacao ecuatoriano 100% orgánico y su comercialización a través de su tienda on-line, que iniciará sus actividades comerciales en España para poder pivotar según los principios del Lean Startup (Ries, E., 2012). con proyección a expandir su mercado a otros países miembros de la Unión Europea.

1.2.2. Objetivos Específicos

Adicionalmente, nos planteamos alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Determinar el acceso del producto pasta de cacao en el mercado español.
 - Elaborar un plan de negocios que prevea un crecimiento progresivo, fomentando el fortalecimiento de la marca y el posicionamiento empresarial en el sector.
 - Elaborar un plan de marketing para el posicionamiento del producto a ofertar.
 - Diseñar la estructura empresarial para la puesta en marcha de la empresa.
 - Describir el proceso y logística de operaciones para la comercialización y venta de nuestros productos.
- Desarrollar un análisis financiero para determinar la viabilidad y factibilidad en el tiempo de la empresa.

1.3. METODOLOGÍA

La información necesaria para desarrollar el presente trabajo fin de máster, la he obtenido directamente de la empresa productora de pasta de cacao, por lo que se ha trabajado con información real en cuanto a procesos de producción, costes del producto y precios de venta.

Por otro lado, para realizar las proyecciones financieras, he aplicado la metodología vista en la asignatura de Project Finance para el análisis de viabilidad económico-financiero.

1.4. ESTRUCTURA

En función de desarrollar los objetivos propuestos, el presente proyecto tiene la siguiente estructura:

Capítulo 1.- Corresponde a la descripción general de la actividad de la empresa, así como los objetivos que nos hemos propuesto alcanzar con el desarrollo del proyecto y la metodología a utilizar para la obtención de la información necesaria que nos permita llevar a cabo lo anteriormente planteado.

Capítulo 2.- Detallamos la Misión, Visión y Valores de la empresa, así como la descripción de la materia prima que vamos a utilizar para obtener el producto final destinado a la exportación. También en este capítulo se desarrolla el análisis interno y externo del entorno en el que se ejecutará la empresa, por lo que se analizan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos. Además, se detallan los recursos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto y los resultados de la matriz DAFO.

Capítulo 3.- Se desarrolla el Plan de Marketing con un análisis del mercado mundial y sus perspectivas para los próximos años, identificando los países productores y exportadores de cacao. Identificamos a nuestro cliente objetivo y en base a estos resultados ejecutamos el Marketing Mix, definiendo las políticas del precio, producto, plaza y comunicación.

Capítulo 4.- Determinamos la estrategia de operaciones que vamos a ejecutar, tanto para el proceso de producción como para la cadena de abastecimiento, de tal modo que se garantice su óptima ejecución.

Capítulo 5.- Definimos el capital humano que será necesario, así como sus políticas. Y a la vez determinamos la forma jurídica de la empresa con su estructura jerárquica.

Capítulo 6.- Determinamos la viabilidad económica y financiera del proyecto, para lo cual se definen todos los costos a incurrir, el precio de venta al público, las ventas proyectadas y basándonos en los datos anteriores realizamos las proyecciones financieras que nos permitirán visualizar en varios escenarios en los que se reflejen la viabilidad del proyecto.

Capítulo 7.- Se presentan las conclusiones del trabajo fin de máster a las que se han llegado en las diferentes fases de este proyecto, en función de los objetivos propuestos y dentro de la premisa de que la exportación de pasta de cacao tiene perspectivas favorables.

CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

A continuación, detallamos los principios corporativos de la empresa y su entorno.

2.1. MISIÓN Y VISIÓN

Misión. – Proporcionar a nuestros clientes chocolate 100% orgánico de alta calidad, aportando sabores andinos y brindando los beneficios medicinales y nutritivos en cada una de nuestras barras de pasta de cacao.

Visión. – Posicionar la marca y producto en España con proyección hacia el mercado europeo, brindando a nuestros clientes satisfacción y confianza en nuestra oferta exportable.

2.2. VALORES

Los valores que la empresa fomenta son la orientación al cliente, la calidad del producto, las buenas prácticas medioambientales, el precio justo a los pequeños productores, compromiso social defendiendo los derechos de los trabajadores, la transparencia y la honestidad.

2.3. DESCRIPCIÓN DE LA MATERIA PRIMA (CACAO)

Theobroma cacao es el nombre del árbol cacaotero, Theobroma en griego significa “alimento de los dioses”.

Existen tres variedades principales de cacao:

El criollo o nativo: es el cacao genuino, se cultiva en América del Sur y América Central. Es un cacao reconocido de gran calidad, de escaso contenido en tanino, reservado para la fabricación de los chocolates más finos. Representa, como mucho, el 10% de la producción mundial.

El forastero: originario de la Alta Amazonia. Se trata de un cacao normal, con el tanino más elevado. Es el más cultivado y proviene normalmente de África. Los mejores productores usan granos forastero en sus mezclas, para dar cuerpo y amplitud al chocolate, pero la acidez, el equilibrio y la complejidad de los mejores chocolates proviene de la variedad criolla.

Los híbridos: es un cruce entre el criollo y el forastero, aunque su calidad es más próxima al del segundo. Heredó la robustez del cacao forastero y el delicado sabor del cacao criollo, y se usa también normalmente mezclado con otras variedades³.



Figura 2.1. Cacao Nacional

Fuente: Anecacao, 2015

³ Variedades de Cacao: https://es.wikipedia.org/wiki/Theobroma_cacao#Variedades_de_cacao

2.3.1 Pasta de Cacao

La pasta de cacao es el producto obtenido por la trituración del haba del cacao, descascarillado y tostado. La transformación del cacao y la producción de chocolate son dos procesos diferentes que, aunque ligados, requieren diferentes procedimientos para obtener los productos finales. La transformación del cacao significa básicamente convertir el cacao en grano en cacao sin cáscara, pasta, licor, manteca, torta y polvo. La fabricación de chocolate incluye la mezcla y refinado de la pasta de cacao, la manteca de cacao y otros ingredientes tales como la leche y el azúcar. Para poder iniciar la transformación de los granos, se debe limpiar minuciosamente toda sustancia exterior, los granos pueden ser tostados con o sin cáscara.

En general los fabricantes de chocolate prefieren tostar los granos antes de extraer la cáscara, mientras que los transformadores de cacao prefieren tostar el grano sin cáscara. Una vez tostados los granos y la cáscara extraída, se muele el cacao sin cáscara hasta obtener una pasta que se conoce como pasta de cacao.

2.3.2. Beneficios de la pasta de cacao

El cacao ha sido objeto de diversos estudios a lo largo de los años, los cuales han revelado que contiene una variedad de sustancias químicas naturales que tienen efectos terapéuticos, son compuestos con propiedades antioxidantes, como los flavonoides o flavanoles.

No debemos confundir entre pasta de cacao y chocolate, ya que para fabricar chocolate el cacao ha pasado por un proceso químico de alcalinización que reduce de forma significativa su contenido en polifenoles, a mayor alcalinización, mayor es la pérdida de estos antioxidantes.

El cacao natural o pasta de cacao, es el alimento más rico en flavanoles por gramo. Los flavanoles son un compuesto de la familia de los polifenoles, con una enorme capacidad antioxidante. El cacao contiene, además, proteínas, minerales y fibra⁴.

Entre sus beneficios tenemos:

- Previene la hipertensión arterial.
- Contrarresta el deterioro cognitivo.
- Tiene una acción probiótica beneficiosa para la microbiota intestinal.
- Tiene un alto contenido de fibra alimentaria.
- Favorece la producción de endorfinas, por lo que mejora el estado de ánimo.
- Ayuda a combatir el estrés.
- Fuente de energía.

2.4. ANÁLISIS EXTERNO

Para el desarrollo del análisis externo realizaremos un análisis general en donde emplearemos el análisis de PESTEL y en segundo lugar desarrollaremos un análisis específico utilizando las cinco fuerzas de Porter.

Tomando en cuenta que un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada para analizar y monitorear los factores macro ambientales (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización, desarrollamos a continuación una evaluación de los principales elementos que tendrán influencia en nuestro plan de negocio.

⁴ ¿Qué nos aportan los flavonoides del cacao?: https://www.soycorredor.es/corredora/nos-aportan-flavonoides-cacao-mujeres-corredoras_160270_102.html

2.4.1. Análisis general

A continuación, desarrollamos el macroentorno PESTEL:

- **Factores políticos**

Las relaciones comerciales entre España y Ecuador se han reforzado en los años recientes. La vigencia del Acuerdo con la Unión Europea desde el 1 de enero de 2017 y la total eliminación de las salvaguardias a las importaciones a finales de mayo de 2017 han contribuido notablemente al crecimiento de los intercambios comerciales entre España y Ecuador. En el año 2018, España ha ratificado su posición como socio comercial de primer nivel para Ecuador, siendo el primer cliente y proveedor dentro del bloque de la Unión Europea. El Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, en vigor desde principios del año 2017, sin duda, se ha convertido en un factor de capital importancia para la profundización de las relaciones bilaterales en las dos direcciones, que garantiza el suministro óptimo de productos por parte de los dos países⁵.

Cabe indicar que Ecuador forma parte de la Organización Mundial de Comercio, como miembro de esta organización se beneficia de tratados internacionales que buscan condiciones favorables o preferentes en temas de aranceles para la exportación de productos ecuatorianos.

Por otro lado, en el presente gobierno se ha desarrollado el Plan de Mejora Competitiva del Cacao y sus Derivados (PMC), con el cual el Gobierno Nacional del Ecuador busca generar nuevos empleos, aumentar la productividad y las exportaciones del sector cacaotero, con los objetivos que prevé concretar hasta 2030, con el Plan de Mejora Competitiva del Cacao y sus Derivados. Para la ejecución del Plan de Competitividad se contará con más de USD 600 millones, que vendrán de los sectores público y privado y de fondos de cooperación internacional.

Con esto se pretende mejorar la calidad de vida de 120,000 familias cacaoteras, cerca del 80% está en situación de pobreza. Otro objetivo es reconvertir unas 200,000 hectáreas de otros productos a cultivos de cacao, a fin de aumentar la productividad, atraer inversión extranjera y posicionar el cacao y el chocolate en el mercado externo.⁶

- **Factores económicos**

El cacao es uno de los principales productos tradicionales de exportación ecuatoriana. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)⁷, el sector cacaotero contribuye con el 5% de la población económicamente activa nacional (PEA) y el 15% de la PEA rural, constituyendo una base fundamental de la economía familiar costera del país, las estribaciones de las montañas de los Andes y la Amazonia ecuatoriana.

Por otro lado, según estudios de la consultora Nielsen en este año el chocolate amargo aceleró sus ritmos de crecimiento en valor a +64% durante marzo a junio, y +31% en valor durante el año móvil terminado en junio 2020, muy por encima del +1% de la categoría completa en el mismo periodo.

Además, Nestlé⁸, señaló que después de los primeros meses de la pandemia por Covid-19 el consumo de chocolate se restableció y sobre todo a través de sus canales de e-commerce cuyas ventas se han disparado y se ha convertido en un canal importante debido a esta situación. Lo cual es favorable para nuestro proyecto ya que estamos enfocados en las ventas on-line.

⁵ Análisis del comercio bilateral en el año 2018:

https://www.camaraofespanola.org/files/Descargas/COMERCIO_BILATERAL_ENTRE%20ES_Y_EC_2018.pdf

⁶ Plan de Mejora Competitiva del Cacao y sus Derivados en Ecuador: www.proecuador.gob.ec/plan-de-mejora-competitiva-del-cacao-y-sus-derivados-en-ecuador/

⁷ Sector exportador de cacao: www.anecacao.com/uploads/estadistica/cacao-ecuador-2019-4.pdf

⁸ Retos de los gigantes: <https://www.forbes.com.mx/negocios-retos-gigantes-chocolate-enfrentado-era-covid-19/>

- **Factores sociales**

El presente proyecto representa una gran oportunidad en tiempos de crisis como los actuales, tanto para los consumidores, que necesitan adquirir cada vez productos más saludables que aporten de manera beneficiosa a su salud, como para los pequeños productores al esforzarse cada vez más en obtener un producto de excelente calidad y que pueda cada vez llegar más lejos y varios mercados pocos explorados o que están actualmente en auge como lo son los consumidores de productos orgánicos, veganos, bajo en azúcar, etc.

- **Factores tecnológicos**

Este tipo de factores influye de manera importante en nuestra idea de negocio, ya que la necesidad informática del presente proyecto es una plataforma on-line que permita la interactividad entre consumidores y nuestra empresa. Dentro de este factor, creemos que en una época tecnológica como la actual en la que al atravesar la pandemia generada por el Covid-19, las compras de han incrementado a través del internet y en el que las personas están muy ocupadas, nuestra plataforma facilitará la adquisición de nuestro producto de una forma rápida y sencilla al alcance de todos los que busquen este tipo de productos Bio.

- **Factor Ecológico**

Se ha incorporado en las plantaciones de cacao la Economía Circular, aquella que se fundamenta en reducir, reusar y reciclar, a la vez que se promueve que el valor de los productos, los materiales y los recursos, se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible y se reduzca al mínimo la generación de residuos (Webster, 2015).

De tal modo que ayuda a frenar el impacto de contaminación ambiental esto reduce tanto la entrada de los materiales vírgenes como la producción de desechos, cerrando los “bucles” o flujos económicos y ecológicos de los recursos. Siendo así que los residuos orgánicos del cacao, como son las cortezas y cáscaras de la semilla, regresan al suelo como abono orgánico, lo cual mejora la calidad de la plantación. De esta manera aplicamos la ejecución de las 3R (reducir, recuperar y reinsertar):

Reducir el impacto en el ambiente desde su fabricación hasta su reutilización.

Recuperar la mayor cantidad de materia prima para generar recursos económicos.

Reinsertar los residuos obtenidos en la materia prima para aprovecharlos a futuro.

Además, nuestras barras de pasta de cacao estarán envueltas en “papel plantable”⁹, este empaque no se desecha, sino que se coloca en macetas y transforma en plantas, lo que ayuda a la reducción de residuos y por otra parte contribuye a la producción de vegetación de espacios verdes, potenciando la conversación del medio ambiente. Todo esto con la finalidad de trabajar responsablemente con el medio ambiente y poder entregar a nuestros clientes en cada una de nuestras barras de chocolate el placer del chocolate en estado puro.

2.4.2. Análisis Específico

Para la realización del análisis del sector, nos hemos basado en el estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

F1. Poder de negociación de los compradores o clientes, ya que es un mercado acostumbrado a productos de alta calidad, por lo que la empresa debe ser competitiva en

⁹ Papel plantable: <https://papelconsemillas.com/es>

calidad, dependiendo de esta calidad el consumidor elegirá el producto que más satisfaga sus gustos o necesidades teniendo una relación de precio – calidad, adecuada.

F2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores tienen un bajo poder de negociación en cuanto al precio del cacao, ya que existen centros de acopio gestionados por las instituciones gubernamentales, como las juntas parroquiales, que determinan el precio del cacao en grano, en nuestra empresa seguiremos las tendencias de precio de estos centros de acopio quienes velan por el precio justo para el pequeño productor.

F3. Amenazas a nuevos competidores entrantes

Como barreras de entrada para nuevos competidores en el sector tenemos:

La ubicación geográfica puede ser una desventaja para nuestros competidores a nivel mundial, ya que de esto depende la calidad del cacao, en otros países se produce inclusive mayores cantidades de cacao que en Ecuador, tal es así que Ecuador ocupa el cuarto lugar como país exportador de cacao a nivel mundial, pero en lo que se refiere a la variedad de cacao fino de aroma Arriba es el primero, pues más del 70% de la producción mundial de cacao fino está en Ecuador seguido de Indonesia con un 10%, esto es debido a que para producir esta variedad de cacao se requieren ciertas condiciones climáticas que Ecuador tiene debido a su ubicación geográfica.

Adicional a esto, están las barreras arancelarias. El 11 de noviembre del 2016, Ecuador firmó el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE). El acuerdo asegura la liberación inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y el 100% de los productos industriales ecuatorianos.¹⁰ No todos los países competidores cuentan con el presente acuerdo de liberación de aranceles.

F4. Amenazas de productos sustitutivos

En el mercado existen una gran cantidad de productos sustitutivos, pero que no cuentan con la misma calidad que nuestro producto, ya que la mayoría de estos tienen ingredientes adicionales, que hacen que el producto deje de ser 100% orgánico y pierda las características únicas que brinda el cacao. Aquí tenemos productos convencionales o comerciales que van enfocados al consumo masivo, en los cuales se añaden preservantes, azúcar, leche, etc. Dejando de lado la pureza del producto y con ello sus propiedades naturales. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutivos es baja.

F5. Rivalidad entre competidores

La industria del mercado es muy competitiva principalmente porque la demanda del producto sobrepasa su oferta¹¹, y además de que sólo el 5% de la producción mundial, de acuerdo con la Organización Internacional de Cacao (ICCO)¹², es considerado cacao fino de aroma, así lo explicó Moisés Gómez, oficial de proyectos de la ICCO. A pesar de ello la gran mayoría de competidores son grandes multinacionales como Nestlé, por lo que este grupo de empresas se enfocan en un cliente y mercado diferente al nuestro, estamos hablando de un mercado convencional, mientras que nuestra empresa se enfoca en un mercado de consumo de productos ecológicos y gourmet.

¹⁰ Ecuador Firma Acuerdo comercial con la Unión Europea: <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

¹¹ El cacao ¿seguirá con precios altos en 2020?: <https://elproductor.com/2020/02/el-cacao-seguira-con-precios-altos-en-2020/>

¹² Evaluación de las poblaciones mundiales de granos de cacao para la temporada 2018/2019: <https://www.icco.org/assessment-of-world-cocoa-bean-stocks-for-the-2018-19-season>

De todos modos, no podemos descartar que a nivel español tenemos como competencia a Natra¹³ que es una multinacional española que elabora productos de chocolate y los comercializa a Europa, Estados Unidos y Asia. En cuanto a la competencia a nivel europeo tenemos a Nestlé¹⁴ que es una compañía alemana y que en la actualidad cuenta con 495 fábricas en todo el mundo y 95 marcas de diferentes productos, Milka¹⁵ (Kraft Foods) que también es una empresa alemana, con expansión en toda Europa y oferta productos como Milka y una variedad de bombones y tabletas de chocolate y la compañía suiza Lindt¹⁶ especializada en chocolates de lujo. Por otro cabe destacar, que existen marcas blancas que ofrecen productos con precios mucho más competitivos.

2.5. ANÁLISIS INTERNO

- **Recursos materiales:**

Instalaciones: la empresa contará con centros de distribución del producto tanto en Ecuador como en España para su funcionamiento, de alrededor de 200m² cada uno de ellos, ubicados en lugares estratégicos, para un manejo logístico adecuado. En Ecuador estará ubicado en la provincia de los Ríos, a una hora del puerto de Guayaquil. Y en España estaremos ubicados en los alrededores del puerto de Valencia, que es el puerto que llegará el producto.

Maquinaria: nuestra empresa realizará la adquisición de maquinaria con la última tecnología del mercado para el procesamiento del cacao.

Materia prima: Por la ubicación del centro de distribución, la adquisición de la materia prima será de manera asequible ya que tendremos proveedores cercanos quienes nos administrarán la materia prima necesaria para tener un inventario acorde a la demanda.

Calidad obtenida: Nos aseguraremos de adquirir materia prima de alta calidad, para lo cual seleccionaremos proveedores que nos brinden granos de cacao con las características adecuadas en términos de sabor, aroma y calidad, además validaremos que los productores apliquen buenas prácticas de agricultura.

- **Recursos humanos:**

Personal: La empresa estará conformada por cuatro socios, quienes son los fundadores del proyecto y que al ser una empresa familiar los cuatro socios son hermanos. Ocuparán los siguientes cargos: Director General, Director Financiero, Director Comercial, Director de Operaciones. Adicional contrataremos dos operarios en el Centro de Distribución de Ecuador y un operario en el Centro de Distribución de España. De tal modo que la empresa estará conformada por 7 personas, quienes estarán en capacitación constante para mejorar los procesos que se requieran, ser más eficientes y competitivos en el mercado internacional. Adicionalmente para tener una mayor cobertura en el mercado contrataremos comerciales a comisión, quienes recibirán el 15% del volumen de ventas. Iniciaremos con cinco comerciales que estarán distribuidos en las comunidades autónomas con mayor población, es decir: Andalucía, Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana y Galicia.

¹³ Sitio Web: <http://www.natra.es/es/>

¹⁴ Sitio Web: <http://empresa.nestle.es>

¹⁵ Sitio Web: <https://www.milka.es>

¹⁶ Sitio Web: <https://www.lindt.es>

- **Recursos Financieros**

Capital: El 40% provendrá de la aportación de los socios de manera igualitaria y el 60 % se obtendrá a través de un crédito bancario, las condiciones las detallamos en el plan financiero

Factores Financieros: Se analizarán a lo largo del desarrollo del plan financiero de la empresa.

- **Recursos Racionales**

Registro de Marca: Se registrará la marca Amazonía-Organic-Cacao® en la institución pública del Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI).

Red Comercial: La empresa trabajará de manera directa, eliminando a los intermediarios, de tal modo que el producto llegará del productor al consumidor a través de su página on-line y por otro lado contaremos con comerciales a comisión quienes ampliarán la red comercial ya que estarán enfocados a captar cadenas de supermercado o tiendas que realicen compras de gran volumen, de tal modo que podamos llegar al volumen de ventas esperado.

Gestión de Compras: Llevaremos a cabo negociaciones justas con los proveedores, de tal modo que garanticemos el abastecimiento adecuado a precios justos.

Acuerdos y Certificaciones: Se firmarán varios acuerdos con entidades tanto público como privadas con el objetivo de establecer relaciones comerciales, conseguir certificaciones de calidad y obtener capacitación continua. Entre las entidades tenemos: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP), Asociación de Productores de Cacao de Ecuador (Aprocafa), Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao), Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), entre otras.

Publicidad y Promoción: Crearemos una página web, en la que promocionaremos y comercializaremos el producto, aquí además de que los clientes pueden comprar el producto, podrán encontrar Blogs con información nutricional y relevante sobre los diferentes usos y propiedades de la pasta de cacao. También utilizaremos las redes sociales para publicitar el producto con el fin de llegar a una mayor cantidad de posibles clientes.

- **Recursos Organizativos**

Estilo de Dirección: Se fomentará el trabajo participativo, así como cultivaremos en cada uno de nuestros trabajadores el sentido de pertenencia, de tal modo que se cree un ambiente laboral adecuado y positivo, que vaya asociado con nuestros valores y cultura empresarial.

Organización: La empresa tendrá una estructura jerárquica pero flexible, fomentando la autonomía de los responsables de cada uno de los procesos.

Planificación del stock de Inventario: Se iniciará proyectando las ventas para continuar con un porcentaje de reposición del inventario bajo pedido.

Seguridad, higiene y prevención laboral: La empresa cumplirá con las leyes vigentes, haciendo énfasis en la prevención de riesgos laboral, con el fin de salvaguardar la integridad de cada uno de sus trabajadores.

2.6. RESULTADO DE LA MATRIZ DAFO

El análisis DAFO realizado se ha centrado en identificar las fortalezas y debilidades del presente proyecto en su entorno actual, con la finalidad de potenciar las primeras y a la vez minimizar las segundas. Se ha identificado las oportunidades que presenta el mercado de España para el Cacao Ecológico, considerando la positiva evolución del mercado de los productos ecológicos en este país y las amenazas a las cuales

se puede ver enfrentada la compañía, ya sea por ser un mercado desconocido como por la competencia proveniente del país español como de otros países.

<p>Análisis Interno</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>La ubicación geográfica, nos permite abastecernos de uno de los mejores cacaos a nivel mundial, el cacao fino de aroma.</p> <p>Producto de calidad, 100% orgánico.</p> <p>El producto cuenta con la Certificación Orgánica QCS y de comercio justo Fairtrade.</p> <p>Crecimiento de la demanda.</p> <p>Medios digitales facilitan la comercialización y el trato personalizado hacia nuestros clientes.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Alta informalidad por parte de los productores, lo cual incrementa el riesgo de entrega a tiempo de la materia prima.</p> <p>Costos en trámites de exportación e importación.</p> <p>Posicionamiento de la marca en el mercado.</p> <p>Personal limitado.</p> <p>Fidelización de clientes.</p>
<p>Análisis Externo</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Producto reconocido a nivel mundial.</p> <p>La pasta de cacao tiene diversidad de usos y múltiples propiedades.</p> <p>Incremento del consumo de cacao 100% orgánico.</p> <p>Apoyo del Gobierno Ecuatoriano – exportaciones.</p> <p>La moneda oficial del Ecuador es el dólar, esto le da estabilidad al momento de realizar intercambios comerciales entre países.</p> <p>Expansión a otros países de la UE.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Competencia.</p> <p>Cambio de políticas comerciales.</p> <p>Altos estándares de calidad.</p> <p>Incremento de aranceles.</p> <p>Desconfianza en la compra online.</p>

Tabla 2.1. Matriz DAFO

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING

Al ser el plan de marketing una herramienta básica orientada a visualizar el mercado para que el presente proyecto pueda ser más competitivo, desarrollaremos el mismo con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias determinados en cuanto a ventas y reconocimiento de mercado planteados.

3.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

El mercado mundial de cacao, tanto en grano como de elaborados en la última década ha presentado un aumento de demanda, en los últimos años existe un déficit de producción.

La tendencia y las previsiones indican que en los próximos años seguirá el déficit de cacao a pesar de que los países productores han invertido en el incremento de cultivos con numerosas políticas de estado e inversiones privadas.¹⁶

Por otro lado, existe un crecimiento de mercados con ascendente poder adquisitivo como lo es Asia, región en la que el consumo de chocolate y sus derivados crece por encima del 5% por año.¹⁷

La creciente demanda de casos especiales para la elaboración de chocolates con alta diferenciación ofrece claras oportunidades para que países como Ecuador, Colombia y Perú, incrementen y diversifiquen sus exportaciones de cacao a mercados de alto valor. Para esto se hace necesario estandarizar procesos, incorporar la variable de trazabilidad, garantizar la separación de variedades y mejorar la calidad, con un enfoque de mercado.

De esta manera, mientras que, a escala mundial, la demanda de cacao convencional crece a un ritmo medio de 3% al año, el "Cacao Especial" tiene mayor nivel de crecimiento entre todos los segmentos del cacao, alcanzando hasta un 9% de crecimiento anual en la última década.

Estas tendencias tienen que ver con el aumento en el consumo del chocolate gourmet, saludable y de origen.

Los consumidores de chocolates finos prefieren productos con sabores distintivos propios, denominación de origen, alto contenido de cacao y certificaciones. Consecuentemente, la industria chocolatería de especialidad está innovando con nuevos sabores, empaques, diseños y tamaños, para atraer a los consumidores que cada día valoran más el impacto de los alimentos sobre la salud.

Bajo esta tendencia mundial, el cacao fino de aroma es consumido principalmente en Europa Occidental (Bélgica, Francia, Alemania, Italia, Suiza y el Reino Unido) y en el Japón, mientras que, en los Estados Unidos de América, este tipo de cacao se utiliza en menor medida.

Existe también, un segmento importante y creciente de fabricantes de chocolate que utiliza granos de cacao fino de aroma en las recetas tradicionales, especialmente para productos gourmet de alta diferenciación; e igualmente, la mayoría de los principales fabricantes de chocolate tiene hoy líneas especiales de productos que pertenecen a esta categoría y que han ganado espacio en los últimos años.¹⁸

¹⁶ Industria de Cacao: www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriacacao.pdf

¹⁷ Observatorio del Cacao Fino y de Aroma para América Latina: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1452/Iniciativa%20Latinoamericana%20del%20Cacao%20Boletín%20No.%206.pdf?sequence=1>

¹⁸ Tendencias de los Mercados para Cacaos Especiales. <https://www.prodelecuador.com/blog/tendencias-de-los-mercados-para-cacaos-especiales>

3.2. MARKETING MIX

Después de realizar la investigación de mercado y el entorno de la empresa tenemos claro quién va a ser nuestro cliente objetivo, para quién vamos a establecer nuestra estrategia de marketing mix.

Para Rodríguez et al. (2006) la finalidad de establecer una estrategia de marketing consiste en desarrollar un conjunto de tácticas que le permitan desarrollar y conseguir ventas, un instrumento fundamental es el marketing mix con el que se definen herramientas controladas e interrelacionadas para satisfacer las necesidades del mercado conjuntamente con los objetivos de la organización.

- **Producto**

El producto que vamos a ofrecer al mercado es la Pasta de Cacao 100% orgánica, es decir que no contiene ningún tipo de preservantes, es 100% natural. Este producto proviene de la molienda del cacao, obteniendo así la pasta de cacao que es colocada en moldes para posteriormente ser empaquetado.

Actualmente Amazonía-Organic-Cacao® prepara bloques de 1 kilo, medio kilo y barras de 250 gramos, cada bloque va dentro de una funda de polietileno transparente y envueltas en el empaque que es de material plantable o ensemillado, este empaque no se desecha, sino que se coloca en macetas y se transforma en plantas, lo que ayuda a la reducción de residuos y por otra parte contribuye a la producción de vegetación de espacios verdes, potenciando la conservación del medio ambiente.

Presentación 1 Kilo en sobre:



Figura 3.1. Empaque 1 Kilo en sobre
Fuente: Elaboración propia

Presentación de 500gr en sobre:



Figura 3.2. Empaque 500 Gramos en sobre
Fuente: Elaboración propia

Análisis de Viabilidad del Emprendimiento: “Exportación de Pasta de Cacao 100% Orgánica desde Ecuador hacia España”

Presentación de 500gr en barra:



Figura 3.3. Empaque 500 Gramos en barra
Fuente: Elaboración propia

Presentación de 250gr en barra:



Figura 3.4. Empaque 250 Gramos en barra
Fuente: Elaboración propia

Oferta exportable:



Figura 3.5. Oferta Exportable
Fuente: Elaboración propia

- **Precio**

Para establecer la política de precio de nuestros productos seguiremos las directrices de Lambin (2008), donde aconseja que se debe tener en cuenta que tipo de demanda tenemos, es decir, si la demanda de nuestros productos es elástico o inelástica. Junto con el tipo de demanda hay que recordar que es más fácil bajar el precio y captar más clientes, que subir y perderlos.

La finalidad de la política de precios es que seamos una empresa competitiva y de calidad, por tanto, los precios se fijarán teniendo en cuenta la competencia, estableciéndonos en un estándar de precios medios, estableciendo también un valor añadido como ventaja competitiva que compense que no seamos la empresa con precios más bajos.

El precio de nuestros productos estará compuesto por los costes directos de fabricación (materia prima, mano de obra), a estos se suman los costes de exportación e importación que incluyen los gastos de transporte nacional e internacional y los costes indirectos de fabricación (personal administrativo, marketing, etc.)

- **Plaza**

Para Kotler y Armstrong (2003) el canal de distribución es la forma de organizar a los participantes del proceso que pone el producto o servicio a disposición del consumidor.

Siguiendo esta definición el proceso de ventas de nuestros productos iniciará con el trabajo del Gerente Comercial, quien estará a cargo de supervisar el contenido y el correcto funcionamiento la página Web, ponerse en contacto con los clientes, identificando sus necesidades y cómo podemos satisfacerlas, además de dar a conocer los beneficios del producto con la finalidad de fomentar su consumo, todo este proceso se llevará a cabo de manera directa evitando intermediarios para no incrementar los costes. Además, los comerciales a comisión brindarán el soporte necesario a los clientes y retroalimentarán directamente al Gerente Comercial con la información actualizada con relación al mercado.

- **Comunicación**

Es fundamental que exista una comunicación cercana y fluida con nuestro cliente, ya que el fin es que nos vean como su proveedor aliado.

La empresa se enfocará sobre todo en el marketing digital, intentando obtener posicionamiento SEO natural, también en buscadores SEM, anuncios display, marketing en redes sociales. Para la empresa el sitio Web será una de las herramientas imprescindibles para darse a conocer y estar cerca de los clientes, por lo que se pondrá mucho interés en el desarrollo y mantenimiento de la Web empresarial actualizando constantemente los contenidos de la página.

La empresa también asistirá a eventos donde se promocióne el producto a nivel internacional, en los cuales podrá tomar contacto de manera directa con potenciales clientes, ya sean para ventas al por menor como al por mayor.

CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES

4.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para establecer la estrategia de operaciones de producción se debe establecer las características técnicas y funcionales de nuestro producto.

La pasta de cacao es un producto que se obtiene del tostado, descascarado y molienda de los granos de cacao, para su posterior empaquetamiento y venta.

4.2. PROCESO DE COMPRA

El proceso inicia con la compra de materia prima que se realizará a los productores de la zona, la ubicación geográfica es favorable para el aprovisionamiento ya que las instalaciones se encuentran en una de las provincias con mayor producción de cacao del país, como lo es la provincia de los Ríos.



Figura 4.1. Mapa provincia de los Ríos, Ecuador

Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Los_R%C3%ADos#/media/Archivo:Los_Rios_in_Ecuador_\(+Galapagos\).svg](https://es.wikipedia.org/wiki/Provincia_de_Los_R%C3%ADos#/media/Archivo:Los_Rios_in_Ecuador_(+Galapagos).svg)

De ser necesario se incurriría en gastos de transporte de materia prima, aunque al estar en la zona los mismos productores, serán quienes dejen su cosecha en la planta. Cuando la materia prima llega a las instalaciones de la empresa, es verificada y contabilizada, por lo que está listará para empezar con el proceso de producción hasta la obtención de la pasta de cacao, finalizando en la etapa del empaquetado.

El operario se encargará del control de inventario de la materia prima, suministros y producto terminado. Dentro de este proceso contaremos con un proveedor de empaques de papel plantable así como bolsas PEAD para envasado al vacío.

4.3. PROCESO DE PRODUCCIÓN

- **Secado**

Adquiriremos la materia prima en habas blandas, para secarlas de manera artesanal al sol de tal manera que conservemos su calidad, este proceso puede tener una duración de una semana o dos dependiendo el grado de humedad de los granos de cacao y de las condiciones climáticas. Los granos de cacao secos deben tener aproximadamente el 7% de humedad para ser almacenadas y mantener su calidad óptima.

- **Selección**

Consiste en retirar las impurezas como grano vano, residuos de cáscara, residuos de piedras u otros objetos extraños del cacao, es un proceso de tamizado muy suave y delicado que mueve las semillas.

- **Clasificación**

Se procede a seleccionar según el tamaño del grano ya sea pequeño, mediado o grande, con el fin de obtener un tostado homogéneo y poder trabajar de la mejor manera.

- **Tostado**

Esta es una de las etapas más importantes del proceso, ya que aquí es donde se define el sabor y aroma que tendrá posteriormente la pasta de cacao. Gracias al tostado de las semillas se facilita que las cáscaras se desprendan con mayor facilidad. El proceso del tostado se realizará mediante aire caliente, se puede realizar también con vapor saturado o radiación infrarroja, pero la opción antes mencionada es la más barata, ecológica y artesanal, el tiempo de tostado depende de la humedad del grano como se puede observar en la siguiente figura:



Figura 4.2. Variación de humedad en el cacao tostado a 150°C

Fuente: Revista Tecnológica ESPOL – Edición 0257-1749, página 3

En términos generales el tostado se lo hace de 30 a 45 minutos dependiendo del perfil del chocolate que se requiera y en las siguientes temperaturas:

- De 115°C a 120°C se obtiene notas florales y herbales.
- De 132°C a 127°C notas frutales y cítricas.
- De 128°C a 135°C notas terrosas (cuero, madera, notas torrefactas y ahumadas).

- **Descascarado**

Posterior a la etapa del tostado, se deben descascar, este proceso se lo realiza mientras está caliente el grano para que la cáscara se desprenda con mayor facilidad. Este proceso se realiza con una máquina centrífuga utilizando el flujo de aire que facilita el desprendimiento de la cáscara y el grano de cacao

- **Molienda**

Una vez que los granos de cacao están limpios ya sin la cáscara, se los pasa al molino el cual se encarga de friccionar los granos produciendo una mezcla suave de consistencia espesa que es conocida como pasta de cacao, se puede pasar por una segunda molienda hasta obtener un 99% de finura. Posteriormente la pasta de cacao

obtenida se coloca en moldes de 250 gramos, medio kilo y 1 kilo, las mismas que serán las presentaciones que ofreceremos a nuestros clientes.

- **Almacenamiento**

Colocaremos la pasta de cacao en un cuarto frío en el cual se congelará una vez que sale del molino, esto nos ayuda a retirar con facilidad del molde y a almacenar una vez que está en su empaque. Temperatura para almacenar 20°C y proceso 10°C.

- **Empaquetado**

El empaquetado se realiza primero en bolsas de polietileno de alta densidad, para a continuación colocar el producto en empaques de papel ensemillado. En esta etapa se realiza el control de y calidad del producto.

En la siguiente figura se puede visualizar cada una de las etapas del proceso:



1.- SECADO

2.- SELECCIÓN Y CALSIFICACIÓN



3.- TOSTADO

4.- DESCASCARADO





Figura 4.3. Proceso de producción

Fuente: Elaboración propia

4.4. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Se estima una producción mensual de diez toneladas métricas, trabajando un promedio de 40 horas semanales (8 horas diarias – 5 días). En la siguiente tabla podemos observar la maquinaria necesaria en todas las etapas de producción:

Etapa	Equipo	Capacidad
Selección y Clasificación	Limpiadora	450 kg/h
Tostado	Tostador	450 kg/h
Descascarado	Descascadora	450 kg/h
Molienda	Molino de Pines	390 kg/h
Atemperado	Atemperadora	390 kg/h
Empaque	Balanza	30 kg/h

Tabla 4.1. Equipos y herramientas

Fuente: Elaboración propia

4.5. FLUJOS Y RENDIMIENTOS DE PRODUCCIÓN

La materia prima que vamos a utilizar corresponde al cacao en grano de la variedad "cacao nacional fino de aroma", el cual nos permite un rendimiento del 78%, ya que esta variedad de cacao posee una mínima cantidad de impurezas, por lo tanto, al industrializarse se obtiene un buen rendimiento para los fines de este proyecto.

A continuación, detallamos los valores que se utilizan para la producción como referencia de 1.000,00 Kg - 1 TM de pasta de cacao libre de impurezas:

CONCEPTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
LIMPIADORA:		
Cacao semi-limpio	1.282,00 Kg.	100%
Impurezas	12,82 Kg.	1%
TOSTADOR:		
Cacao Limpio	1.269,18 Kg.	99%
Merma por humedad	64,10 Kg.	5%
DESCASCARADORA:		
Cacao tostado	1.203,08 Kg.	94%
Cáscara gruesa y fina	167, 94 Kg.	13,10%
Polvo con cáscara	17,95 Kg.	1,40%
MOLINOS:		
Pasta de cacao	1.019,19 Kg.	79,50%
Merma por humedad	19,19 Kg.	1,50%
TOTAL RENDIMIENTO:		
Pasta de cacao sin impurezas	1.000,00 Kg.	78,00%

Tabla 4.2. Flujos y rendimiento de producción

Fuente: Elaboración propia

4.6. PROCESO DE VENTA

El proceso de venta inicia con la realización del pedido de compra, ya sea por medio de nuestra página Web o a través del contacto directo con nuestros comerciales a comisión. El pedido es procesado inmediatamente y se le da un plazo de entrega al cliente dependiendo del lugar de entrega del producto. Nuestro centro de distribución en España estará localizado en la ciudad de Valencia, debido a la cercanía del puerto, por lo que al ser entregadas en la misma ciudad el producto llegará a nuestros clientes en un lapso de 24 horas, en el caso de otras ciudades dependerá de los tiempos de entrega del Courier, esta información se le indicará al cliente al momento en el que esté realizando la compra.

Se procurará tener siempre un mínimo de stock de producto terminado en las instalaciones de Valencia, para no alargar el tiempo de entrega.

Los pagos se pueden realizar mediante transferencia o domiciliación de recibos en el caso de negociaciones directas. Dependiendo de la frecuencia de compra del cliente se establecerá un período de pago de la siguiente manera:

Análisis de Viabilidad del Emprendimiento: “Exportación de Pasta de Cacao 100% Orgánica desde Ecuador hacia España”

- Ventas mayores a 1000 euros: el cliente contará con un crédito de 30 días.
- Ventas mayores a 3000 euros: el cliente contará con un crédito de 45 días y adicionalmente obtendrá un descuento por pronto pago del 5%, en caso de cancelar antes de los 45 días.

Por otro lado, los comerciales a comisión cobrarán un 15% del valor de las ventas realizadas, este porcentaje ya está incluido en el precio final de venta.

4.7. LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa contará con instalaciones tanto en Ecuador como España, debido a su actividad de exportación e importación respectivamente.

De tal modo que, en Ecuador la planta procesadora estará ubicada en la provincia de los Ríos, en la ciudad de Babahoyo, en el punto 4.2. se puede visualizar la ubicación en el mapa del país.

La planta procesadora tendrá una extensión de 300m², propiedad del Gerente General, a continuación, en la siguiente figura podemos observar la distribución de la planta según los requerimientos establecidos por el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados:

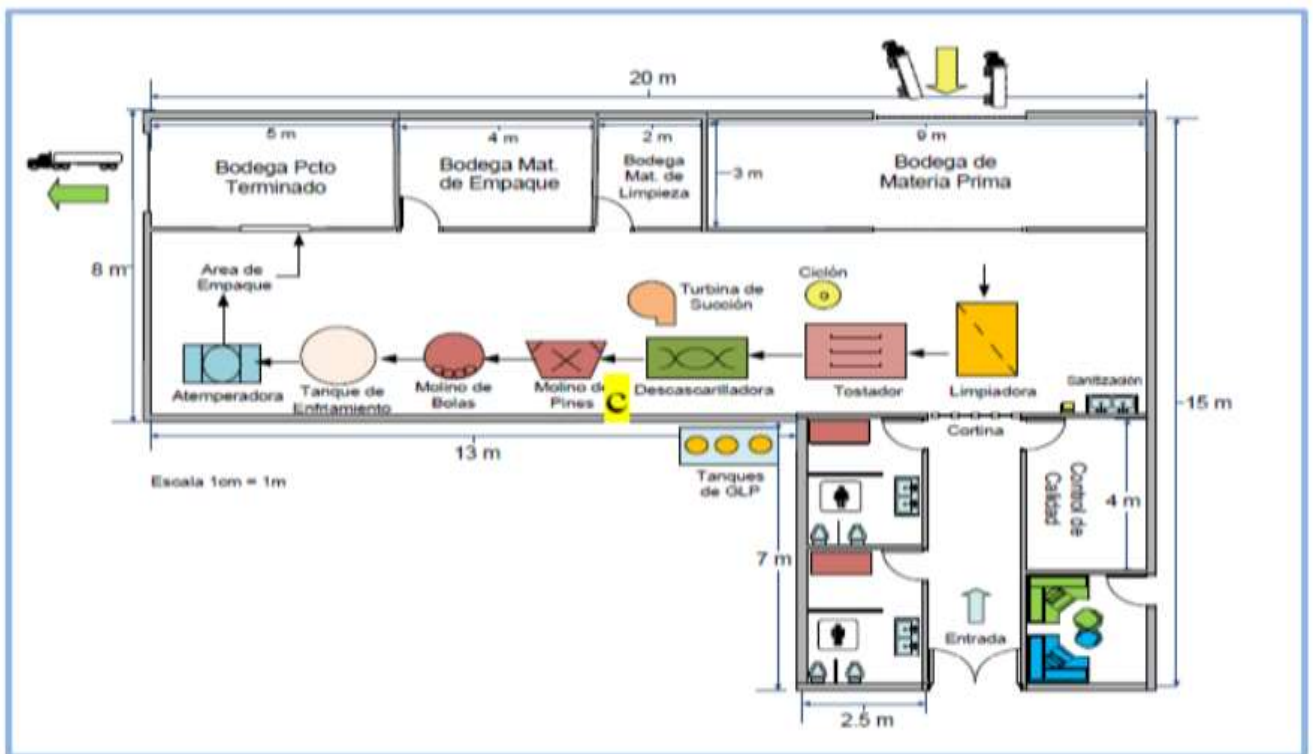


Figura 4.4. Layout de la planta procesadora

Fuente: Revista Tecnológica ESPOL – Edición 0257-1749, página 5

La planta procesadora se encuentra ubicada a una hora del Puerto Marítimo y del aeropuerto de Guayaquil, lo cual facilita la logística de exportaciones, de esta manera podremos manejar los tiempos de entrega adecuadamente, además de optimizar los costos operativos en transporte.

Por otro lado, el centro de distribución en España, como lo mencionamos estará ubicado en la ciudad de Valencia, a 10 minutos del Puerto Marítimo Balearia Valencia, en las

instalaciones de Cargo Canarias S.L. en donde hemos rentado una bodega/oficina para ejecutar nuestras operaciones de venta y distribución del producto.



Figura 4.5. Ubicación Centro de Distribución en Valencia, España

Fuente: Google Maps

4.8. LOGÍSTICA

La estrategia de venta directa a nuestros clientes nos permite tener una ventaja competitiva importante, así como toda la cadena de distribución. Los resultados que esperamos obtener con esta modalidad de trabajo es una mayor rentabilidad, un desarrollo óptimo de la logística tanto nacional como internacional, así como un excelente servicio al cliente ya que conoceremos de primera mano sus necesidades y podremos solventarlas tanto en asesoría como en entrega del producto.

Concretaremos una alianza estratégica con la operadora logística Cargo Canarias S.L., en dónde tendremos nuestro Centro de Distribución, con la finalidad de llevar a cabo todo el proceso de exportación e importación, así como la entrega local de los pedidos en España, de esta manera podremos controlar de manera eficiente toda la cadena logística que implica las operaciones del presente proyecto.

CAPÍTULO 5. PLAN ORGANIZATIVO

La empresa dará gran importancia al capital humano, por lo que constantemente será capacitado según las áreas que a cada uno de los empleados le corresponda.

5.1. RECURSOS HUMANOS

La empresa estará conformada por el siguiente personal:

- **Director General:** será el representante legal de la compañía, quien deberá controlar y dirigir la empresa, buscando soluciones a los inconvenientes que se presenten, siempre en beneficio de la empresa y sus colaboradores. Además de planificar, analizar y conducir el trabajo de la empresa, será el responsable del plan estratégico y de la manera cómo se ejecuten las actividades planificadas.
- **Director Financiero:** será el responsable de controlar todas las tareas contables y financieras, además de una adecuada previsión de pagos y cobros para que exista suficiente liquidez. Llevará a cabo toda la gestión de impuestos y control presupuestario.
- **Director Comercial:** es el encargado de investigar las necesidades del cliente, de llevar a cabo el plan comercial y de mercadeo, así como la ejecución de estos con sus respectivos controles para verificar su cumplimiento y realizar los cambios que se precisen de manera oportuna. Adicional, será quien gestione la toma de pedidos y coordinar su entrega conjuntamente con el Gerente de Operaciones y llevar el control de la cobranza de las ventas realizadas.
- **Director de Operaciones:** estará capacitado para planificar y coordinar los procesos logísticos tanto internos como externos con el fin de garantizar un óptimo funcionamiento de la cadena de abastecimiento garantizando la máxima eficiencia de todos los procesos de la empresa potenciando sus resultados.
- **Operarios:** la empresa contará con dos operarios en las instalaciones de Ecuador y un operario en las instalaciones de España, los mismos que se encargarán del proceso de producción en Ecuador el cual será supervisado por el Gerente General, así como del proceso de distribución en España dirigidos por el Gerente Comercial. Llevarán la actualización del control del inventario y un correcto almacenamiento de la mercancía.
- **Comerciales a comisión:** Trabajaremos con cinco comerciales a comisión, quienes estarán distribuidos en las comunidades autónomas con mayor población, entre ellas: Andalucía, Cataluña, Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana y Galicia. Los comerciales comisionarán un 15% del volumen de ventas y trabajarán de manera independiente de tal modo que no tendrán relación de dependencia con la empresa.

Políticas generales de Recursos Humanos

La política de Recursos Humanos tiene como finalidad brindar a todos los miembros de la empresa un ambiente de trabajo agradable que sea motivador y que fomente un sentimiento de pertenencia y compromiso con los objetivos empresariales, mediante el liderazgo participativo que promueva el crecimiento profesional.

Las compensaciones y beneficios de los trabajadores serán los establecidos por las leyes vigentes del Ministerio de Relaciones Laborales, estas son:

- Afiliación a la seguridad social
- Pago de horas extras y suplementarias
- Pago del décimo tercer y décimo cuarto sueldo
- Pago de fondos de reserva
- Vacaciones anuales

- Pago de jubilación patronal
- Licencias por paternidad / subsidio por maternidad

Equipo de asesores y servicios

- Servicios ingeniero industrial: Para llevar un óptimo funcionamiento de la planta procesadora se contratarán eventualmente los servicios de un ingeniero industrial, quien dará mantenimiento a la maquinaria.
- Servicios de ingeniero agrónomo: También periódicamente se contratarán los servicios de un ingeniero agrónomo quien realizará las evaluaciones de calidad tanto a la materia prima como al producto terminado, adicional brindará asesoramiento a los operarios para una correcta ejecución del proceso de producción.

5.2. FORMA JURÍDICA

La empresa tendrá como forma jurídica una Sociedad Limitada, estará conformada por cuatro socios, los mismos que son hermanos y fundadores del proyecto, sus cargos dentro de la empresa son: Director General, Director Financiero, Director Comercial y Director de Operaciones, estarán distribuidos en participaciones de 25% cada uno.

5.3. ORGANIGRAMA

A pesar de la estructura jerárquica descendente desde la dirección general, el liderazgo que se practica en la organización es un liderazgo participativo por lo que todos los miembros de la empresa en los distintos niveles jerárquicos pueden aportar con sus ideas e iniciativas.

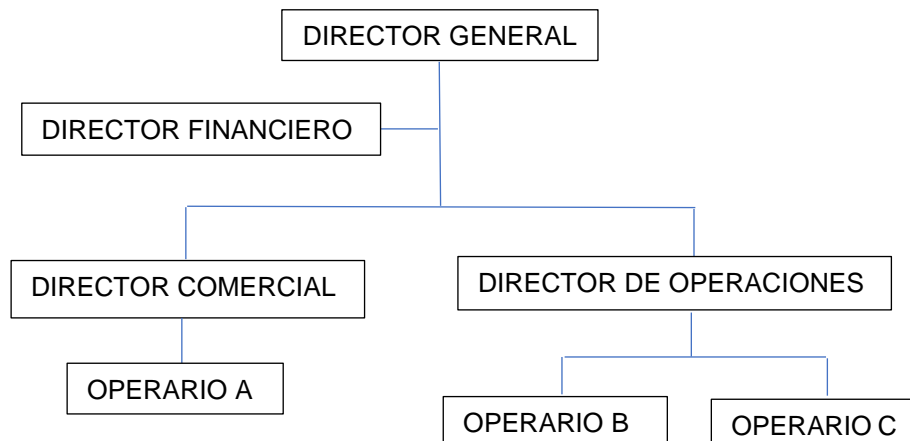


Figura 5.1. Organigrama

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6. PLAN FINANCIERO

En este capítulo determinaremos la viabilidad económica y financiera del proyecto, analizando las inversiones necesarias, para posteriormente realizar un análisis económico – financiero.

6.1. INVERSIÓN INICIAL

A continuación, cuantificamos el importe de los activos necesarios para emprender este proyecto empresarial:

DETALLE	INVERSIONES EUR
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (PPE)	
Maquinaria	15.000,00
Muebles y encerres	2.000,00
Equipos de computación y telefonía	4.000,00
Adecuación de la planta	10.000,00
ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos de Constitución	1.500,00
Imprevistos (6% de diferidos)	120,00
Presupuesto de marketing	2.000,00
Capital de trabajo	500,00
TOTAL INVERSIÓN	35.120,00

Tabla 6.1. Inversión inicial

Fuente: Elaboración propia

La inversión será financiada de la siguiente manera: el 40% con aportes en partes iguales por parte de los socios y el 60% restante se lo realizará a través de un crédito bancario a 1 año plazo y con el 12% de interés anual.

6.2. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

En esta cuenta contable detallamos la maquinaria, en total son 6 máquinas, una para cada una de las etapas del proceso de producción:

ETAPA	EQUIPO	PRECIO EUR
Selección y clasificación	Clasificadora	1.500,00
Tostado	Tostadora	2.500,00
Descascarado	Descascarilladora	2.000,00
Molienda	Molino	3.000,00
Almacenamiento	Cuarto frío	4.000,00
Empaquetado	Empaquetadora	2.000,00
TOTAL		15.000,00

Tabla 6.2 Precio maquinaria

Fuente: Elaboración propia

El software de contabilidad donde se incluye el manejo de inventarios será provisto por la empresa de asesoría contable, este valor estará incluido en el precio de su servicio.

Se adquirirán 6 ordenadores que serán distribuidos entre la gerencia (Director General), administración (Director Financiero, Director Comercial, Director de Operaciones) y Centro de Operaciones tanto en Ecuador como en España.

6.3. OTROS ACTIVOS

A continuación, detallamos todos los gastos que se requieren para la puesta en marcha de las actividades de la empresa y su posterior desarrollo. Estos gastos se activan y se amortizarán en 10 años.

- **Gastos de constitución.**

.Incluye los gastos necesarios para la constitución de la empresa como permisos de funcionamientos, impuestos, registros de importadores, certificaciones de calidad, gastos de notaria, servicios de agua, luz, telefonía e internet. A continuación, el detalle:

DETALLE	COSTE EUR
Electricidad	250,00
Agua	50,00
Internet	50,00
Varios	1.150,00
TOTAL	1.500,00

Tabla 6.3 Gastos de constitución

Fuente: Elaboración propia

- **Personal**

Iniciaremos con 7 personas, quienes tendrán los siguientes cargos y salarios en base a la normativa vigente establecida por el Ministerio de Relaciones Laborales de Ecuador, donde se establece que el sueldo básico es de USD 400 equivalente a 333,33 Euros.

PERSONAL	NÚMERO	SUELDO MENSUAL	TOTAL MENSUAL EUR	TOTAL ANUAL EUR
Director General	1	2.000,00	2.000,00	24.000,00
Director Financiero	1	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Director Comercial	1	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Director de Operaciones	1	1.500,00	1.500,00	18.000,00
Operador Ecuador	2	500,00	1.000,00	12.000,00
Operador España	1	950,00	950,00	11.400,00
TOTAL	7		8.450,00	101.400,00
+Beneficios de Ley			937,50	11.250,00
TOTAL SUELDOS	7		9.387,50	112.650,00

Tabla 6.4. Tabla de sueldos

Fuente: Elaboración propia

- **Aprovisionamiento de materia prima y suministros**

Los proveedores entregarán la materia prima directamente en la planta de producción, ya que su ubicación es cercana al ser productores de la zona, por lo que en el costo de la materia prima está incluido el gasto de transporte interno desde las fincas productoras hasta la planta.

A continuación, detallamos la estimación del gasto teniendo en cuenta la producción esperada:

MATERIA PRIMA	TM ANUALES	EUR/TM	COSTO ANUAL	MENSUAL EUR
Cacao en grano	120	2.204,00	264.480,00	22.040,00
Empaque	4,80	6.900,00	33.120,00	2.760,00
Fundas	0,96	8.625,00	8.280,00	690,00
TOTAL			305.880,00	25.490,00

Tabla 6.5. Tabla de aprovisionamiento

Fuente: Elaboración propia

- **Presupuesto de Marketing**

El marketing que utilizaremos será el marketing digital, para una cobertura completa sin descartar que nuestro negocio se pueda ampliar a otros países de la Unión Europea.

MARKETING	MENSUAL EUR	COSTO ANUAL
Página Web	125,00	1.500,00
Medios de difusión	41,66	500,00
Material publicitario	83,33	1.000,00
TOTAL	249,99	3.000,00

Tabla 6.6 Presupuesto de Marketing

Fuente: Elaboración propia

- **Gastos de transporte**

Implican tanto los gastos de transporte internacional como nacionales, para llevar la mercancía desde la planta de producción en Ecuador hasta el centro de distribución en España. Se debe tomar en cuenta que, los productores entregan la materia prima en la planta de producción, por lo que en el costo de la materia prima ya está incluido el gasto del transporte local.

TIPO DE TRANSPORTE	MENSUAL EUR	ANUAL EUR
Planta de producción - Puerto Ecuador	200,00	2.400,00
Puerto España - Centro de distribución	300,00	3.600,00
Internacional Ecuador - España (1 contenedor de 20' STD)	1.500,00	18.000,00
TOTAL	2.000,00	24.000,00

Tabla 6.7. Gastos de transporte

Fuente: Elaboración propia

Estos gastos los incluiremos en el siguiente apartado para calcular los costos de exportación e importación.

- **Costos de exportación e importación**

Detallamos todos los costos de exportación e importación, entre ellos los gastos de aduana, impuestos arancelarios, agente de aduana, gastos de transporte, etc., en los que se incurren desde que la mercancía sale de la planta de producción en Ecuador, ciudad Babahoyo hasta que llega al centro de distribución en Valencia, España. Los cálculos están realizados en base a la exportación mensual de 10 Toneladas Métricas, las mismas que caben en 1 contenedor de 20 pies, por consiguiente, se exportarán al año 120 Toneladas Métricas que equivalen a 12 contenedores:

COSTOS EXPORTACIÓN IMPORTACIÓN	E	EUR
Mensual 10 TM		4.869,49
Anual 120 TM		58.433,83

Tabla 6.8. Resumen Costos de Exportación e Importación

Fuente: Elaboración propia

- **Otros gastos**

Aquí se incluyen gastos de arriendos centro de distribución, servicios de luz, agua, teléfono, internet.

OTROS GASTOS	MENSUAL EUR	COSTO ANUAL
Arriendo planta Ecuador	1.500,00	18.000,00
Arriendo centro distribución España	1.000,00	12.000,00
Servicios básicos Ecuador / España	600,00	7.200,00
Internet Ecuador / España	100,00	1.200,00
Viaje, Hospedaje, Alimentación (Viáticos)	333,33	4.000,00
TOTAL	3.533,33	42.400,00

Tabla 6.9. Otros gastos

Fuente: Elaboración propia

6.4. FINANCIACIÓN

Como lo hemos mencionado anteriormente, para financiar el presente proyecto realizaremos un préstamo bancario por el 60% de la inversión y el 40% restante será financiado por la aportación de los socios, a continuación, detallamos estos valores:

DESCRIPCIÓN	VALORES EUR
Inversión Inicial	35.120,00
Cosos y Gastos de Operación	521.363,76
TOTAL	556.484,00
Aportación de los socios (40%)	222.594,00
Préstamo bancario (60%)	333.890,00
TOTAL	556.484,00

Tabla 6.10 Financiación

Fuente: Elaboración propia

El préstamo bancario será adquirido a 5 años plazo, con un interés del 10,79% según la tasa de interés activa efectiva vigente para el año 2021 según el Banco Central del Ecuador, ubicada en la categoría Comercial Ordinario¹⁹ y a 1 año de carencia.

6.5. POLÍTICA DE CRÉDITO A CLIENTES

Aplicaremos la siguiente política de crédito a nuestros clientes:

CONDICIONES DE VENTA	% VENTAS	VALOR VENTAS ANUAL EUR	5% DSCTO. PRONTO PAGO ANUAL
Mayores a 1000 euros / crédito 30 días	40%	381.060,80	N/A
Mayores a 3000 euros / crédito a 45 días / Dcto. 5% pronto pago	35%	333.427,33	16.671,00
Ventas menores a 100 euros / pago de contado	25%	238.162,38	
TOTAL	100%	952.649,50	

Tabla 6.11. Política de Crédito a Clientes

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en el año se estima que 16.671,00 €, formarán parte del gasto.

6.6. POLÍTICA DE VENTA A COMISIÓN

A continuación, detallamos la política de venta a comisión:

COMERCIALES A COMISIÓN	% COMISIÓN	VENTAS A COMISIÓN	TOTAL ANUAL EUR
5 comerciales	15%	75%	104.672,00

Tabla 6.12. Política de Venta a Comisión

Fuente: Elaboración propia

De tal modo que se espera que los comerciales abarquen el 75% de las ventas, ya que estarán destinados a cubrir las ventas en supermercados, tiendas gourmet, negocios de repostería, etc. Sus ingresos anuales se estiman que sean de 20.934,40€.

6.7. PRECIOS DE VENTA AL PÚBLICO Y VENTAS

El presente emprendimiento está proyectado para una venta mensual de 10 Toneladas Métricas de pasta de cacao, es decir 120 Toneladas Métricas al año, en presentaciones de 1 Kilo, ½ Kilo y 250 Gramos, con los siguientes precios de venta al público (P.V.P.):

¹⁹ Tasas de interés activas efectivas vigentes para el sector financiero privado, público, popular y solidario: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Análisis de Viabilidad del Emprendimiento: “Exportación de Pasta de Cacao 100% Orgánica desde Ecuador hacia España”

EMPAQUE	1 TM	10 TM MENSUAL	120 TM ANUAL	P.V.P	TOTAL VENTAS
Empaques de 1 Kilo	200	2000	24000	7,94 €	190.529,90 €
Empaques de 500Gramos	600	6000	72000	3,97 €	285.794,85 €
Empaques de 250 Gramos	2000	20000	240000	1,98 €	476.324,75 €
TOTAL	2800	28000	336000		952.649,50 €

Tabla 6.13. Precios de venta al público

Fuente: Elaboración propia

Según el estudio realizado por la consultora Statista (2019), la evolución del precio medio de mercado de las tabletas de chocolate por Kilo en España entre el año 2013 y 2018, fueron de: 7,35 € (2013) a 8,14 € (2018)²⁰, de tal manera que nuestro precio de venta al público por lanzamiento será de 7,94 € el Kilo, el mismo que es competitivo en el mercado:

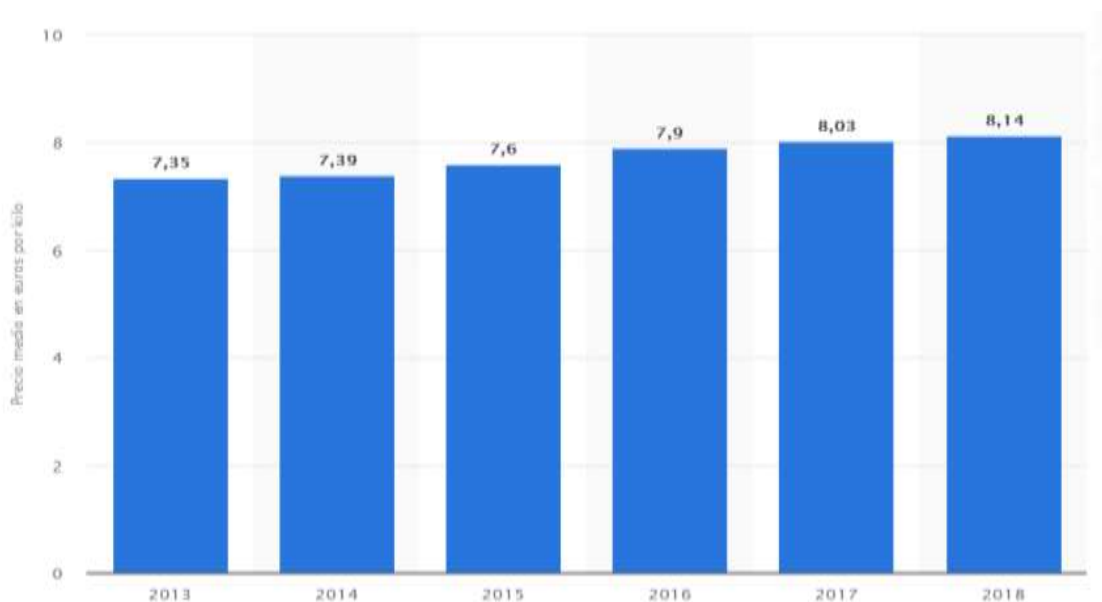


Figura 6.2. Evolución del precio medio de las tabletas de chocolate en España entre 2013 y 2018, en euros por kilo

Fuente: Statista 2019

Los precios de venta al público se basan en todos los costos y gastos en los que se incurren para la producción mensual y anual de las presentaciones mencionadas de pasta de cacao, incluyendo un margen del producto del 50% y el 21% de IVA, a continuación, el detalle:

²⁰ Evolución del precio medio de las tabletas de chocolate en España entre 2013 y 2018, en euros por kilo: <https://es.statista.com/estadisticas/959497/precio-medio-de-las-tabletas-de-chocolate-en-espana/>

COSTOS & GASTOS	MENSUAL 10 TM - EUR	ANUAL 120 TM - EUR
COSTO MATERIA PRIMA Y SUMINISTROS	25.490,00	305.880,00
COSTOS DE EXPORT&IMPORT	4.869,49	58.433,88
COSTOS DE OPERACIÓN	292,67	3.512,00
PERSONAL	9.387,50	112.650,00
MARKETING	166,66	2.000,00
OTROS GASTOS	3.533,33	42.400,00
TOTAL COSTOS & GASTOS	43.739,65	524.875,76
UTILIDAD 50%	21.869,82	262.437,88
IVA 21%	13.777,99	165.335,86
TOTAL VENTA 100%	79.387,46	952.649,50
TOTAL PRECIO 1 TM	7.938,75	
<i>PRESENTACIONES P.V.P</i>		
PRECIO VENTA AL PÚBLICO 1 KILO	7,94	
PRECIO VENTA AL PÚBLICO MEDIO KILO	3,97	
PRECIO VENTA AL PÚBLICO 250 GR	1,98	

Tabla 6.14. Costos & Gastos Mensual 10 TM y Anual 120 TM

Fuente: Elaboración propia

De tal modo que tendremos un total de ventas mensual de 79.387,46 € y un total de ventas anual de 952.649,50 €. De las cuales el 75% serán ventas a crédito según las políticas de crédito explicadas anteriormente, estas ventas se realizarán por medio de nuestros comerciales, mientras que el 25% de las ventas se realizarán a través de la página web, por lo que serán ventas al contado.

6.8. PUNTO MUERTO O UMBRAL DE RENTABILIDAD

En economía, el punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad (en inglés break-even point - BEP) es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costes totales igualan a los ingresos totales por venta.²¹

PVu = Precio unitario

Q = Volumen de venta (en unidades físicas)

CF = Costes fijos totales

CVU = Coste variable unitario

$Q = CF / (P - CVU)$

A continuación, su cálculo:

²¹ Punto Muerto: <https://>

es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_(economía)#:~:text=En%20economía%2C%20el%20punto%20muerto,los%20ingresos%20totales%20por%20venta.

Determinación de los importes para calcular el punto de equilibrio o punto muerto		
		Clasificación
Gastos por operaciones - explotación:	521.364	
Personal (US\$ 8.000 mensuales + beneficios)	112.650	CF
Materias primas directas e indirectas (cacao, empaque, fundas)	305.880	CV
Costos de exportación	58.434	CV
Servicios de marketing	2.000	CF
Otros gastos	42.400	
Arriendo planta Ecuador	18.000	CF
Arriendo centro de distribución España	12.000	CF
Servicios básicos	7.200	CV
Internet	1.200	CF
Viáticos	4.000	CF
Otros gastos:		
Comisiones a vendedores	105.298	CV
Descuento en ventas por pronto pago	16.671	
Ingresos anuales:	952.650	
Ingresos mensuales	79.387	
Precio de venta al público por 1 TM	7.939	
Precio de venta al público por 1 kg	7,94	
Costos:		
Costos fijos	149.850	
Costos fijos mensuales	12.488	
Costos variables	476.811	
Costos variables mensuales	39.734	
Costos variables por 1TM	3.973	
Costos variables por 1Kg	3,97	

Tabla 6.15. Importes para calcular el punto de equilibrio o punto muerto

Fuente: Elaboración propia

Punto de Equilibrio		
	$Q = CF / (PVu - CVu)$	
	CF =	12.488
	PVu =	7,94
	CVu =	3,97
	Punto de equilibrio o muerto (Q) =	3.149 <i>Kilogramos</i>
	Mensual	
Comprobación:		
	Ingresos = Costos	
	PV =	CF + CV
	PVu * Q =	CF + (CVu * Q)
	25.001	25.001

Tabla 6.16. Punto de Equilibrio

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, la empresa debe producir y vender como mínimo 3.149 Kilogramos al mes, es decir 37.788 Kilogramos al año equivalentes a 37,78 Toneladas.

6.9. PROYECCIONES FINANCIERAS

Basándonos en los datos anteriores, realizaremos un análisis de ingresos y egresos anual para calcular los indicadores financieros que nos permitan determinar la viabilidad del proyecto.

Como primer escenario tenemos las siguientes condiciones:

- Venta del 80% del inventario
- Préstamo bancario - deuda
- Crédito a clientes
- Comerciales a comisión

• **Datos Generales:**

INFORMACIÓN	IMPORTE EUR / TASA	NOTAS / OBSERVACIONES
Valor inversión:	35.120,00	La vida útil de los activos es de 10 años.
Inmovilizado	31.000,00	
Activos Diferidos	4.120,00	
Años amortización:	10	
Periodo ejecución obras:	1	Se implanta el 100% del proyecto durante el primer año
Tasa IPC prevista:	1,00%	

Tabla 6.17. Datos Generales del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

• **Política de Financiación:**

Detallamos a continuación la política de financiación a aplicar:

FUENTES FINANCIERAS	IMPORTE EUR / TASA	PORCENTAJE	NOTAS / OBSERVACIONES
Deuda	333.890,00	60,00%	
Capital	222.594,00	40,00%	Provenirá de la aportación de los socios, quienes lo harán de manera igualitaria.
Tipo de interés	10,79%		
Plazo de amortización	5		
Plazo carencia	1		
Dividendo	15,00%		Del beneficio neto
Inversión requerida			
Inversión inicial	35.120,00	6,31%	
Gastos para operar (explotación) 1er año	521.364,00	93,69%	
Total	556.484,00		

Tabla 6.18. Política de Financiación

Fuente: Elaboración propia

- **Política de Producto**

Nuestra política de producto será la siguiente:

INGRESOS / COSTES	IMPORTE EUR / TASA	NOTAS / OBSERVACIONES
Ingresos anuales (período explotación):	762.120	80% de las ventas totales
Tasa de crecimiento de ing.:	5,00%	
Gastos por operaciones:	-	
Gastos por operaciones – explotación:	521.364,00	Se incrementa según el IPC a partir del segundo año
Personal (\$8.450,00 mensuales + beneficios)	112.650,00	
Materias primas directas e indirectas (cacao, empaque, fundas)	305.880,00	
Costos de exportación	58.434,00	
Servicios de marketing	2.000,00	
Otros gastos	42.400,00	Incluye: arriendo de planta en Ecuador, centro de distribución en España, servicios básicos, internet y viáticos Ecuador - España.
Comisiones a vendedores	15%	De ventas a comisión (las cuales representan un 75% de las ventas totales)
Tasa de crecimiento de gastos:	1,00%	

Tabla 6.19. Política de Producto

Fuente: Elaboración propia

- **Política a Corto Plazo**

Como política a corto plazo tenemos:

PÓLIZA / PERÍODOS	IMPORTE EUR / TASA	NOTAS / OBSERVACIONES
Período de cobro:		
Mayores a EUR 1000	30 Días	40% Corresponde aproximadamente a este porcentaje del total de ventas
Mayores a EUR 3000	45 Días	35% Corresponde aproximadamente a este porcentaje del total de ventas

Tabla 6.20. Política a Corto Plazo

Fuente: Elaboración propia

- **Otros Datos**

La información adicional para nuestro proyecto es la siguiente:

OTROS DATOS	IMPORTE EUR/ TASA	NOTAS / OBSERVACIONES
Impuesto de Sociedades	22,00%	
Rentabilidad mínima del accionista:	6,00%	
Resultados	-	
VAN	1'807.898,00	
Coste medio ponderado capitales (C.M.P.C.):	9,68%	

Tabla 6.21. Otros Datos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, detallamos los estados financieros proyectados a 10 años según la información mencionada, de tal modo que el primer escenario contempla las siguientes condiciones:

Primer Escenario:

- Venta total del 80% de la mercadería
- Préstamo bancario - deuda.
- Crédito a clientes
- Comerciales a comisión

Seguido del mismo, se encuentra el siguiente escenario con las siguientes condiciones:

Segundo Escenario:

- Venta del 55% de la mercadería por falta de cobertura en ventas.
- Financiación del 100% de la inversión por parte de los socios.
- Todas las ventas se realizan de contado, ya que no contrataremos a comerciales a comisión, únicamente utilizaremos el sitio Web.

Primer Escenario:

6.9.1. Cuenta de Resultados:

Cuenta de Resultados:	Año										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ingresos brutos	-	762.120	800.226	840.237	882.249	926.362	972.680	1.021.314	1.072.379	1.125.998	1.182.298
(-) Descuento en ventas pronto pago	-	13.337	14.004	14.704	15.439	16.211	17.022	17.873	18.767	19.705	20.690
Ingresos de explotación	-	748.783	786.222	825.533	866.810	910.150	955.658	1.003.441	1.053.613	1.106.293	1.161.608
(-) Gastos de explotación	-	521.364	526.577	531.843	537.162	542.533	547.959	553.438	558.973	564.562	570.208
(-) Otros gastos (comisiones)	-	84.238	88.450	92.872	97.516	102.392	107.512	112.887	118.531	124.458	130.681
EBITDA	-	143.181	171.195	200.817	232.132	265.225	300.188	337.115	376.109	417.273	460.719
(-) Amortización	-	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512
+ Aplicación de subvenciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	-	139.669	167.683	197.305	228.620	261.713	296.676	333.603	372.597	413.761	457.207
+ Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos financieros	-	36.027	28.621	21.616	14.411	7.205	-	-	-	-	-
EBT	-	103.642	138.861	175.689	214.209	254.508	296.676	333.603	372.597	413.761	457.207
(-) Impuesto de Sociedades	-	22.801	30.549	38.652	47.126	55.992	65.269	73.393	81.971	91.027	100.586
Base imponible negativa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Neto	-	80.841	108.312	137.038	167.083	198.516	231.407	260.211	290.625	322.734	356.622
(-) Dividendo	-	12.126	16.247	20.556	25.062	29.777	34.711	39.032	43.594	48.410	53.493
= Reserva	-	68.715	92.065	116.482	142.021	168.739	196.696	221.179	247.032	274.324	303.128
Reservas negativas acumuladas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reservas positivas acumuladas	-	68.715	160.780	277.262	419.283	588.021	784.717	1.005.896	1.252.928	1.527.251	1.830.380

Tabla 6.22. Cuenta de Resultados (1)

Fuente: Elaboración propia

6.9.2. Cuenta Tesorería:

Cuenta de Tesorería:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
+ Cobros de explotación	-	691.064	783.336	822.503	863.628	906.809	952.150	999.757	1.049.745	1.102.233	1.246.885
(-) Pagos de explotación y otros	35.120	605.602	615.027	624.716	634.678	644.925	655.470	666.325	677.504	689.020	700.889
Tesorería de explotación	-	85.462	168.309	197.787	228.950	261.884	296.680	333.432	372.241	413.212	545.996
+ Disposición de crédito	333.890	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Ampliación de capital	222.594	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Subvenciones concedidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Amortización deuda bancaria	-	66.778	66.778	66.778	66.778	66.778	-	-	-	-	-
Tesorería operaciones capital	556.484	66.778	66.778	66.778	66.778	66.778	-	-	-	-	-
(-) Pago de costes financieros IIP	-	36.027	28.821	21.616	14.411	7.205	-	-	-	-	-
(-) Pago dividendos	-	-	12.126	16.247	20.556	25.062	29.777	34.711	39.032	43.594	48.410
(-) Pago intereses póliza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tesorería por retribución de capitales	-	36.027	40.948	37.863	34.966	32.268	29.777	34.711	39.032	43.594	48.410
+ Disposición de póliza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devolución de póliza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pago de impuestos	-	-	22.801	30.549	38.652	47.126	55.992	65.269	73.393	81.971	191.613
Tesorería por operaciones a c/p	-	-	22.801	30.549	38.652	47.126	55.992	65.269	73.393	81.971	191.613
= Tesorería generada período	521.364	17.343	37.762	62.597	88.554	115.712	210.911	233.452	259.817	287.647	305.973
= Tesorería acumulada período	521.364	504.021	541.803	604.400	692.954	808.666	1.019.577	1.253.030	1.512.846	1.800.494	2.106.467

Tabla 6.23. Cuenta Tesorería (1)

Fuente: Elaboración propia

6.9.3. Balance de Situación:

Balance de situación:	Año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Inmovilizado Material	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000
(-) Amort. Acum. Inmov. Material	-	3.100	6.200	9.300	12.400	15.500	18.600	21.700	24.800	27.900	31.000	31.000
Diferidos	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120
(-) Amort. Acum. Diferidos	-	412	824	1.236	1.648	2.060	2.472	2.884	3.296	3.708	4.120	4.120
Cuentas por cobrar	-	57.719	60.605	63.635	66.817	70.157	73.665	77.349	81.216	85.277	-	-
Antigüedad de 30 días	-	24.959	26.207	27.518	28.894	30.338	31.855	33.448	35.120	36.876	-	-
Antigüedad de 45 días	-	32.759	34.397	36.117	37.923	39.819	41.810	43.901	46.096	48.400	-	-
Tesorería -acumulada-	521.364	504.021	541.803	604.400	692.954	808.666	1.019.577	1.253.030	1.512.846	1.800.494	2.106.467	-
Total de Activo	556.484	593.348	630.504	692.619	780.843	896.384	1.107.290	1.340.914	1.601.086	1.889.282	2.106.467	-
Capital Social	222.594	222.594	222.594	222.594	222.594	222.594	222.594	222.594	222.594	222.594	222.594	222.594
Reservas	-	68.715	160.780	277.262	419.283	588.021	784.717	1.005.896	1.252.928	1.527.251	1.830.380	-
Reservas negativas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subvenciones de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	333.890	267.112	200.334	133.556	66.778	-	-	-	-	-	-	-
Póliza crédito a c/p	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos a pagar	-	12.126	16.247	20.556	25.062	29.777	34.711	39.032	43.594	48.410	53.493	-
Impuesto a pagar	-	22.801	30.549	38.652	47.126	55.992	65.269	73.993	81.971	91.027	-	-
Total PN + Pasivo	556.484	593.348	630.504	692.619	780.843	896.384	1.107.290	1.340.914	1.601.086	1.889.282	2.106.467	-
Comprobación	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado

Tabla 6.24. Balance de Situación (1)

Fuente: Elaboración propia

6.9.5. Deuda

- Endeudamiento I/p

Endeudamiento I/p:	Año					
	1	2	3	4	5	6
Disposiciones de Préstamo	333.890					
Cuota amortización		66.778	66.778	66.778	66.778	66.778
Saldo inicial dispuesto	-	333.890	267.112	200.334	133.556	66.778
Saldo final dispuesto	333.890	267.112	200.334	133.556	66.778	-
Tipo de interés	10,79%	10,79%	10,79%	10,79%	10,79%	10,79%
Costes financieros	-	36.027	28.821	21.616	14.411	7.205
Servicio deuda	-	102.805	95.599	88.394	81.189	73.983

Tabla 6.26. Endeudamiento I/p (1)

Fuente: Elaboración propia

- Covenants endeudamiento

Covenants endeudamiento:						
- Ratio cobertura Tesorería/Servicio Deuda Año siguiente > 0,5						
Tesorería / Servicio deuda Año siguiente	Año					
	1	2	3	4	5	6
		504.021	541.803	604.400	692.954	808.666
		95.599	88.394	81.189	73.983	-
Ratio	N/A	5,27	6,13	7,44	9,37	N/A
		Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
- Ratio cobertura EBITDA/Servicio Deuda > 1,5						
EBITDA / Servicio deuda	Año					
	1	2	3	4	5	6
		143.181	171.195	200.817	232.132	265.225
		102.805	95.599	88.394	81.189	73.983
Ratio	N/A	1,39	1,79	2,27	2,86	3,58
		No cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple

Tabla 6.27. Covenants endeudamiento (1)

Fuente: Elaboración propia

- Cálculo CMPC

Cálculo CMPC:	Año										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
+ Disposiciones préstamos	333.890	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Costas Amort. Financiera	-	66.778	66.778	66.778	66.778	66.778	-	-	-	-	-
Costes financieros	-	36.027	28.821	21.616	14.411	7.205	-	-	-	-	-
(-) Costes financieros*(1-t)	-	28.101	22.481	16.861	11.240	5.620	-	-	-	-	-
+ Aportaciones de capital	222.594	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devoluciones de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	222.594
(-) Dividendos	-	-	12.120	16.247	20.556	25.062	29.777	34.711	39.032	43.594	48.410
Movimientos de caja financieros	556.484	94.879	101.385	98.885	98.574	97.481	29.777	34.711	39.032	43.594	271.004
Coste medio ponderado capitales	9,68%										

Tabla 6.28. Cálculo CMPC (1)

Fuente: Elaboración propia

- Sistema de armonización deuda bancaria:

Sistema de amortización utilizado:		Aleman				
Sistemas de amortización deuda bancaria:						
Año	1	2	3	4	5	
Sistema alemán:						
Cuota amortización	66.778	66.778	66.778	66.778	66.778	
Año	1	2	3	4	5	
Sistema francés:						
Saldo inicial	333.890	280.053	220.407	154.325	81.112	
Gtos fros	36.027	30.218	23.782	16.652	8.752	
Cuota amortización	53.837	59.646	66.082	73.212	81.112	
Saldo final	280.053	220.407	154.325	81.112	-	
Cuota	89.864	89.864	89.864	89.864	89.864	
Año	1	2	3	4	5	
Sistema americano:						
Saldo inicial	333.890	333.890	333.890	333.890	333.890	
Gtos fros	36.027	36.027	36.027	36.027	36.027	
Cuota amortización	-	-	-	-	333.890	
Saldo final	333.890	333.890	333.890	333.890	-	
Cuota	36.027	36.027	36.027	36.027	369.917	

Tabla 6.29. Sistema de armonización deuda bancaria (1)

Fuente: Elaboración propia

6.9.6. Ratios del Proyecto:

- R.O.A.

Ratios:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BAIT	-	139.689	167.683	197.305	228.620	261.713	296.676	333.603	372.597	413.761	457.207
Activos Totales	556.484	593.348	630.504	682.619	780.843	896.384	1.107.290	1.340.914	1.601.086	1.889.282	2.106.467
R.O.A.	0,00%	23,54%	26,60%	28,49%	29,28%	29,20%	26,79%	24,88%	23,27%	21,90%	21,70%

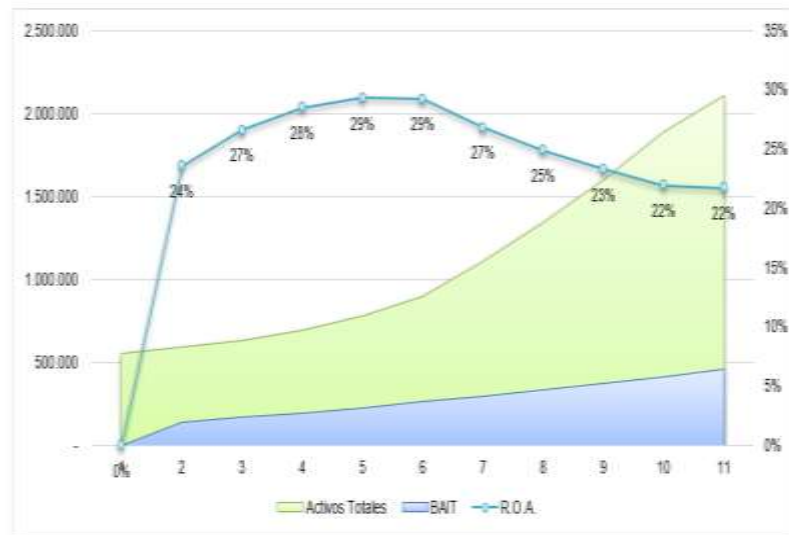


Tabla 6.30. R.O.A. (1)

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Viabilidad del Emprendimiento: "Exportación de Pasta de Cacao 100% Orgánica desde Ecuador hacia España"

- R.O.E.



Tabla 6.31. R.O.E. (1)

Fuente: Elaboración propia

- Solvencia Total

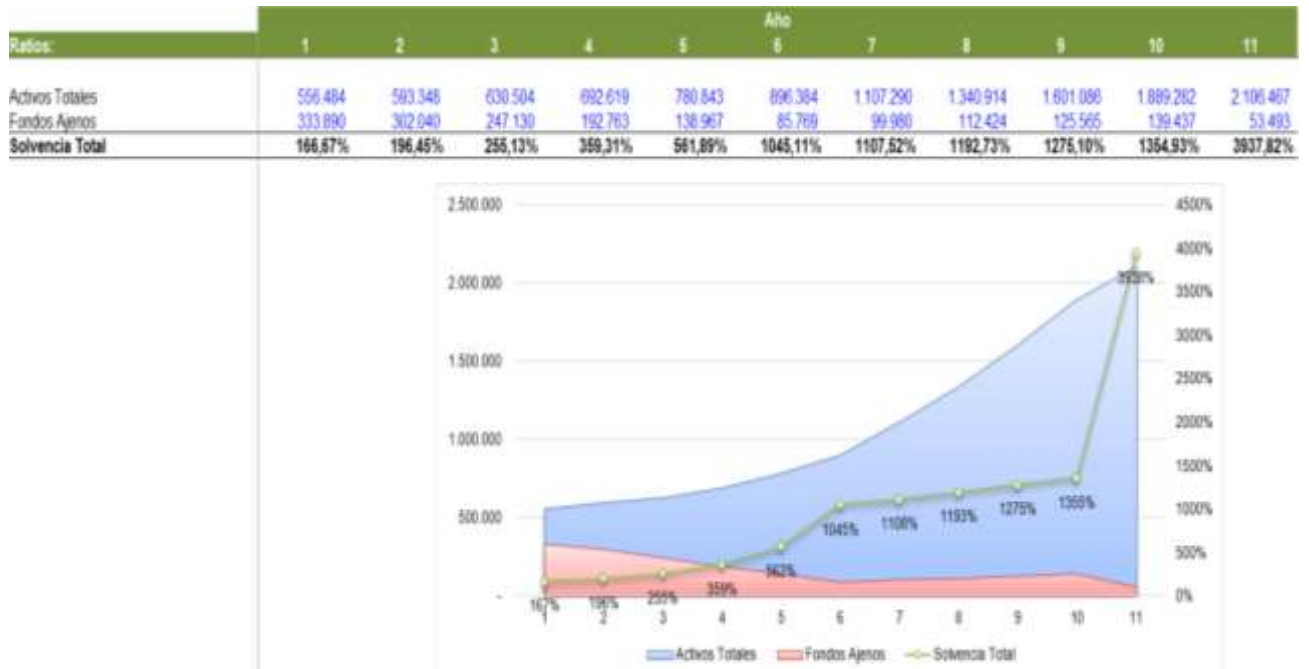


Tabla 6.32. Solvencia Total (1)

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Viabilidad del Emprendimiento: "Exportación de Pasta de Cacao 100% Orgánica desde Ecuador hacia España"

• **Liquidez**

	Año										
Ítem:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Activos Corrientes	521.364	561.740	602.408	668.035	759.771	878.634	1.093.242	1.330.378	1.594.062	1.885.770	2.198.467
Exdencias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos Totales	556.484	593.348	630.504	692.019	780.843	896.384	1.107.290	1.340.914	1.601.066	1.889.282	2.198.467
Liquidez	93,69%	94,67%	95,54%	96,46%	97,30%	98,04%	98,72%	99,21%	99,56%	99,81%	100,00%

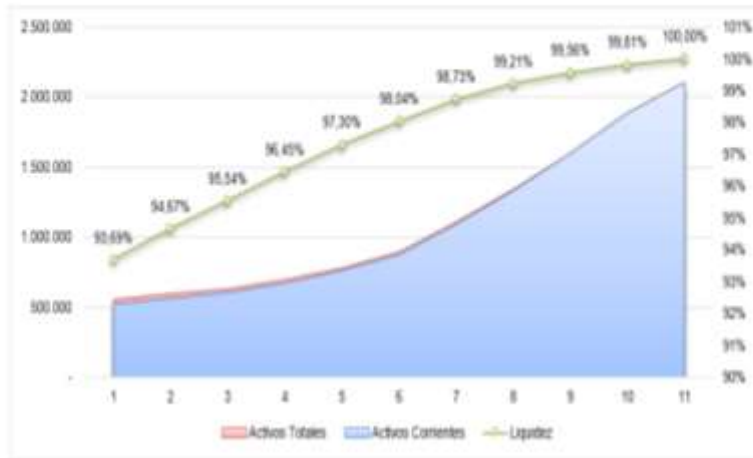


Tabla 6.33. Liquidez (1)

Fuente: Elaboración propia

6.9.7. Plazo de Recuperación

Año	Flujos libre de caja	Inversión	Resto	Auxiliar	Auxiliar 2	Factor act	FLC act	Resto
0	-	556.484	-	-	-	-	-	-
1	-	-	556.484	-	-	0,91	-	556.484
2	133.139	-	423.345	-	-	0,83	160.162	396.322
3	201.044	-	222.301	1	-	0,76	265.261	131.061
4	227.487	-	5.187	-	1	0,69	329.204	198.143
5	255.416	-	260.603	-	-	0,63	405.401	603.544
6	284.908	-	545.511	-	-	0,57	495.984	1.099.527
7	316.042	-	861.553	-	-	0,52	603.440	1.702.968
8	348.902	-	1.210.455	-	-	0,48	730.668	2.433.635
9	383.575	-	1.594.030	-	-	0,44	881.038	3.314.673
10	420.155	-	2.014.185	-	-	0,40	1.058.476	4.373.150
11	528.581	-	2.542.766	-	-	0,36	1.460.526	5.833.676

Plazo de recuperación	3	años
	11	meses
	22	días

Tabla 6.34. Plazo de Recuperación (1)

Fuente: Elaboración propia

6.9.8 Índice de Rentabilidad

Índice de rentabilidad	
Valor actualizado Inversión	2.364.382
Inversión	556.484
Índice de rentabilidad	424,88%

Tabla 6.35. Índice de Rentabilidad (1)

Fuente: Elaboración propia

6.9.9. Resumen del Escenario

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Proyección de ingresos pesimista	Proyección de ingresos realista	Proyección de ingresos optimista
Celdas cambiantes:				
Ingresos	762.120	500.000	762.120	1.500.000
Celdas de resultado:				
VAN	1.807.898 -	177.927	1.807.898	2.616.075
CMPC	9,68%	2,77%	9,68%	25,15%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Tabla 6.36. Resumen del Escenario (1)

Fuente: Elaboración propia

Segundo Escenario:

En el segundo escenario cambiarán tanto la política de financiación como la política del producto, ya que no tenemos deuda, tampoco se otorga crédito a clientes y no se trabajará con comerciales a comisión:

- **Política de Financiación:**

Detallamos a continuación la política de financiación a aplicar:

FUENTES FINANCIERAS	IMPORTE TASA	EUR / PORCENTAJE	NOTAS / OBSERVACIONES
Deuda		0%	
Capital	556.484,00	100,00%	Provenirá de la aportación de los socios, quienes lo harán de manera igualitaria.
Condiciones de la deuda – préstamo bancario		N/A	
Dividendo	15,00%		Del beneficio neto
Inversión requerida			
Inversión inicial	35.120,00	6.31%	
Gastos para operar (explotación) 1er año	521.364,00	93,69%	
Total	556.484,00		

Tabla 6.37. Política de Financiación (2)

Fuente: Elaboración propia

- **Política de Producto**

Nuestra política de producto será la siguiente:

INGRESOS / COSTES	IMPORTE TASA	EUR /	NOTAS / OBSERVACIONES
Ingresos anuales (período explotación):		523.957,00	55% de las ventas totales
Tasa de crecimiento de ing.:		5,00%	
Gastos por operaciones:		-	
Gastos por operaciones – explotación:		521.364,00	Se incremente según el IPC a partir del segundo año
Personal (\$8.450,00 mensuales + beneficios)		112.650,00	
Materias primas directas e indirectas (cacao, empaque, fundas)		305.880,00	
Costos de exportación		58.434,00	
Servicios de marketing		2.000,00	
Otros gastos		42.400,00	Incluye: arriendo de planta en Ecuador, centro de distribución en España, servicios básicos, internet y viáticos Ecuador - España.
Tasa de crecimiento de gastos:		1,00%	

Tabla 6.38. Política de Producto (2)

Fuente: Elaboración propia

6.9.10. Cuenta de Resultados (2):

	Año										
Cuenta de Resultados:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ingresos de explotación	-	523.957	550.155	577.863	606.546	636.873	668.717	702.152	737.260	774.123	812.829
(-) Gastos de explotación	-	521.364	528.578	531.843	537.162	542.533	547.959	553.438	558.973	564.563	570.208
EBITDA	-	2.593	23.577	45.819	69.384	94.340	120.758	148.714	178.287	209.561	242.621
(-) Amortización	-	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512	3.512
+ Aplicación de subvenciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	-	919	20.065	42.307	65.872	90.828	117.246	145.202	174.775	206.049	239.109
+ Ingresos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Gastos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBT	-	919	20.065	42.307	65.872	90.828	117.246	145.202	174.775	206.049	239.109
(-) Impuesto de Sociedades	-	-	4.212	9.308	14.492	19.982	25.794	31.944	38.451	45.331	52.604
Base imponible negativa	-	919	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Resultado Neto	-	919	15.853	33.000	51.380	70.845	91.452	113.258	136.325	160.718	185.505
(-) Dividendo	-	-	2.240	4.950	7.707	10.627	13.718	16.989	20.449	24.108	27.976
= Reserva	-	-	12.694	28.050	43.673	60.219	77.734	96.269	115.876	136.610	158.529
Reservas negativas acumuladas	-	919	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reservas positivas acumuladas	-	-	12.694	40.744	84.417	144.635	222.369	318.638	434.514	571.125	729.654

Tabla 6.39. Cuenta de Resultados (2)

Fuente: Elaboración propia

6.9.11. Cuenta Tesorería (2):

Cuenta de Tesorería:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
+ Cobros de explotación	-	523.957	550.155	577.663	606.546	636.873	668.717	702.152	737.260	774.123	812.829
(-) Pagos de explotación	35.120	521.364	526.578	531.843	537.162	542.533	547.959	553.438	558.973	564.563	570.208
Tesorería de explotación	-	2.593	23.577	45.819	69.384	94.340	120.758	148.714	178.287	209.561	242.621
+ Disposición de crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Ampliación de capital	556.484	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Subvenciones concedidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Amortización deuda bancaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tesorería operaciones capital	556.484	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pago de costes financieros (fp)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pago dividendos	-	-	-	2.240	4.950	7.707	10.627	13.718	16.989	20.449	24.108
(-) Pago intereses póliza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tesorería por retribución de capitales	-	-	-	2.240	4.950	7.707	10.627	13.718	16.989	20.449	24.108
+ Disposición de póliza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Devolución de póliza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pago de impuestos	-	-	-	4.212	9.308	14.492	19.982	25.794	31.944	38.451	47.935
Tesorería por operaciones a c/p	-	-	-	4.212	9.308	14.492	19.982	25.794	31.944	38.451	47.935
= Tesorería generada período	521.364	2.593	23.577	39.367	55.126	72.141	90.149	109.202	129.354	150.661	170.579
* Tesorería acumulada período	521.364	523.957	547.534	586.901	642.027	714.168	804.317	913.519	1.042.874	1.193.535	1.314.114

Tabla 6.40. Cuenta Tesorería (2)

Fuente: Elaboración propia

6.9.12. Balance de Situación (2):

Balance de situación:	Año											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Inmovilizado Material	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000
(-) Amort. Acum. Inmov. Material	-	3.100	6.200	9.300	12.400	15.500	18.600	21.700	24.800	27.900	31.000	31.000
Diferendos	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120	4.120
(-) Amort. Acum. Diferendos	-	412	824	1.236	1.648	2.060	2.472	2.884	3.296	3.708	4.120	4.120
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tesorería-acumulada-	521.364	523.957	547.534	586.901	642.027	714.168	804.317	913.519	1.042.874	1.193.535	1.314.114	1.314.114
Total de Activo	556.484	555.565	575.630	611.485	663.099	731.728	818.365	924.055	1.049.898	1.197.047	1.314.114	1.314.114
Capital Social	556.484	556.484	556.484	556.484	556.484	556.484	556.484	556.484	556.484	556.484	556.484	556.484
Reservas	-	-	12.694	40.744	84.417	144.635	222.369	318.638	434.514	571.125	729.654	729.654
Reservas negativas	-	919	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Subvenciones de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Póliza crédito a c/p	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos a pagar	-	-	2.240	4.950	7.707	10.627	13.718	16.989	20.449	24.108	27.976	27.976
Impuesto a pagar	-	-	4.212	9.308	14.492	19.982	25.794	31.944	38.451	45.331	45.331	45.331
Total PN + Pasivo	556.484	555.565	575.630	611.485	663.099	731.728	818.365	924.055	1.049.898	1.197.047	1.314.114	1.314.114
Comprobación	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado	Cuadrado

Tabla 6.41. Balance de Situación (2)

Fuente: Elaboración propia

6.9.13. Rentabilidad Accionista (2):

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Rentabilidad del accionista:											
Cash flow accionista											
Imposiciones de capital	556.484										
Dividendos				2.240	4.950	7.707	10.627	13.718	16.989	20.449	24.108
Disposiciones capital											
Cash-Flow accionista	556.484			2.240	4.950	7.707	10.627	13.718	16.989	20.449	24.108
Rentabilidad accionistas											1,74%

Tabla 6.42. Rentabilidad Accionista (2)

Fuente: Elaboración propia

6.9.14. Cálculo medio ponderado capitales (2):

	Año										
Cálculo CMPC:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
+ Disposiciones préstamos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-) Costas Amort. Financiera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costes financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-) Costes financieros*(1-t)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Aportaciones de capital	556.484	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-) Devoluciones de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-) Dividendos	-	-	-	2.240	4.950	7.707	10.627	13.718	16.989	20.449	556.484
Movimientos de caja financieros	556.484	-	-	2.240	4.950	7.707	10.627	13.718	16.989	20.449	580.592
Coste medio ponderado capitales	1,74%										

Tabla 6.43. Cálculo CMPC (2)

Fuente: Elaboración propia

6.9.15. Ratios del Proyecto (2):

- R.O.A.

	Año										
Ratios:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
BAIT	-	919	20.065	42.307	65.672	90.828	117.240	145.202	174.775	206.049	239.109
Activos Totales	556.484	555.565	575.630	611.485	663.099	731.728	818.365	924.055	1.049.898	1.197.047	1.314.114
R.O.A.	0,00%	-0,17%	3,49%	6,92%	9,93%	12,41%	14,33%	15,71%	16,65%	17,21%	18,20%

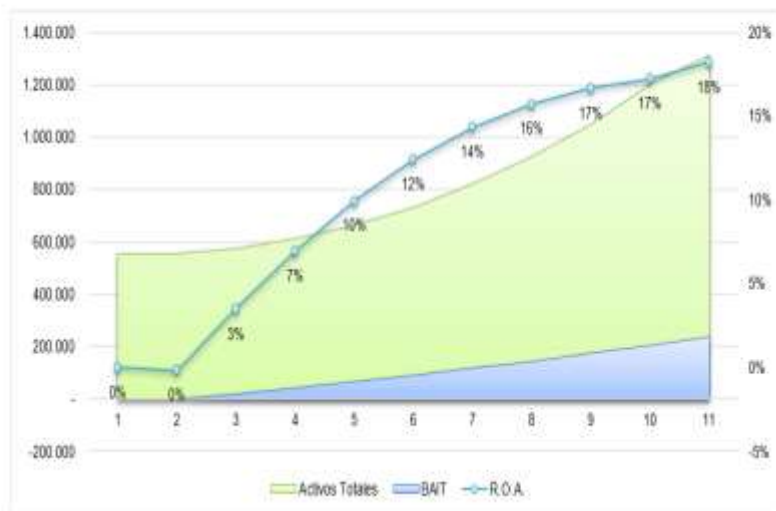


Tabla 6.44. R.O.A. (2)

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Viabilidad del Emprendimiento: “Exportación de Pasta de Cacao 100% Orgánica desde Ecuador hacia España”

- R.O.E.

		Año										
Ratios:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Beneficio neto		-	919	15.853	33.800	51.380	70.845	91.452	113.258	136.325	160.718	186.505
Fondos Propios		556.484	555.565	509.178	597.228	640.901	701.119	778.853	875.122	990.998	1.127.009	1.296.138
R.O.E.		0,00%	-0,17%	2,79%	5,53%	8,02%	10,10%	11,74%	12,84%	13,76%	14,25%	14,50%

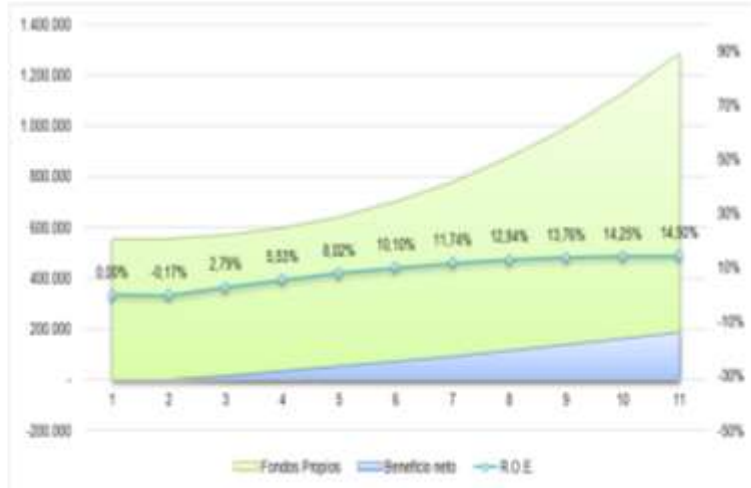


Tabla 6.45. R.O.E. (2)

Fuente: Elaboración propia

- Solvencia Total

		Año										
Ratios:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Activos Totales		556.484	555.565	575.630	611.485	603.099	731.728	818.365	924.055	1.049.898	1.197.047	1.314.114
Fondos Ajenos		-	-	6.452	14.258	22.199	30.609	39.512	48.933	58.899	69.438	27.976
Solvencia Total		0,00%	#DIV/0!	8921,36%	4268,86%	2987,09%	2390,57%	2071,19%	1888,41%	1782,53%	1723,90%	4697,33%

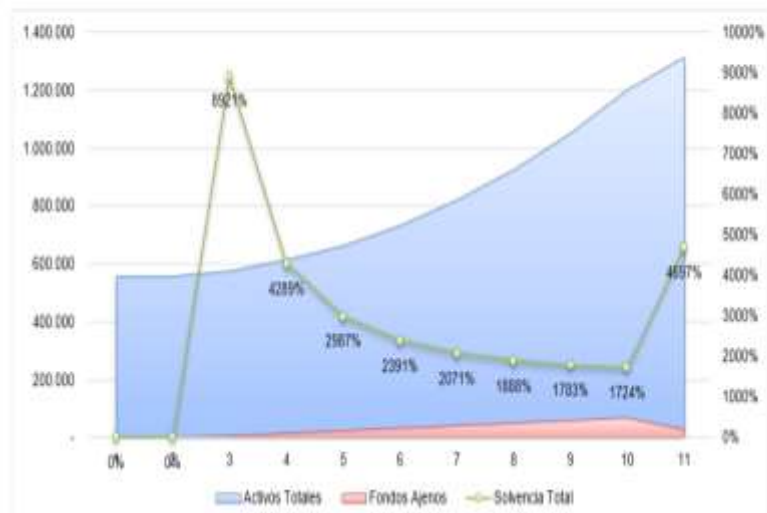


Tabla 6.46. Solvencia Total (2)

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Viabilidad del Emprendimiento: “Exportación de Pasta de Cacao 100% Orgánica desde Ecuador hacia España”

- **Liquidez**

Ratios:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Activos Corrientes	521.364	523.957	547.534	586.901	642.027	714.168	804.317	913.519	1.042.874	1.193.535	1.314.114
Existencias	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos Totales	556.484	555.505	575.830	611.485	663.099	731.728	818.305	924.055	1.049.898	1.197.047	1.314.114
Liquidez	93,69%	94,31%	95,12%	95,98%	96,82%	97,60%	98,28%	98,86%	99,33%	99,71%	100,00%

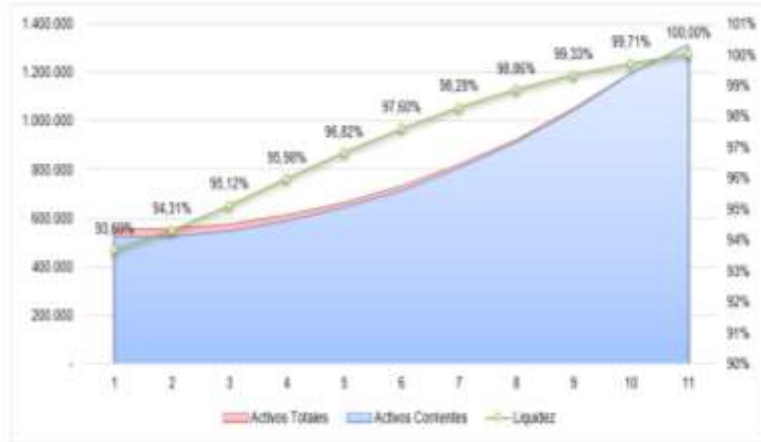


Tabla 6.47. Liquidez (2)

Fuente: Elaboración propia

6.9.16. Plazo de Recuperación

Año	Flujos libre de caja	Inversión	Resto	Auxiliar	Auxiliar 2	Factor act	FLC act	Resto
0	-	35.120	-	-	-	-	-	-
1	-	-	35.120	-	-	0,98	-	35.120
2	2.795	-	32.325	-	-	0,97	2.893	32.227
3	19.163	-	13.162	1	-	0,95	20.180	12.046
4	36.512	-	23.350	-	1	0,93	39.119	27.073
5	54.892	-	78.242	-	-	0,92	59.836	86.909
6	74.357	-	152.599	-	-	0,90	82.464	169.373
7	94.964	-	247.563	-	-	0,89	107.149	276.522
8	116.770	-	364.333	-	-	0,87	134.045	410.567
9	139.837	-	504.169	-	-	0,86	163.317	573.884
10	164.230	-	668.399	-	-	0,84	195.143	769.027
11	190.017	-	858.416	-	-	0,83	229.712	998.739

3 años
4 meses
10 días

Tabla 6.48. Plazo de Recuperación (2)

Fuente: Elaboración propia

6.9.17. Índice de Rentabilidad

Índice de rentabilidad	
Valor actualizado Inversión	1.244.186
	35.120
Índice de rentabilidad	3542,67%

Tabla 6.49. Índice de Rentabilidad (2)

Fuente: Elaboración propia

6.9.18. Resumen del Escenario (2):

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Proyección de ingresos pesimista	Proyección de ingresos realista	Proyección de ingresos optimista
Celdas cambiantes:				
Ingresos_ofertados	523.957	450.000	523.957	950.000
Celdas de resultado:				
VAN	1'209.066	384.954	1'209.066	4.213.393
CMPC	1,74%	0,10%	1,74%	10,44%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Tabla 6.50. Resumen del Escenario (2)

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES

En base al trabajo realizado, hemos obtenido las siguientes conclusiones:

1. La viabilidad financiera del proyecto se sustenta en una tesorería acumulada positiva. Además, al no haber déficits puntuales de tesorería se puede considerar definitivo.
2. La viabilidad económica es que la rentabilidad del activo es superior al Coste Medio Ponderado de Capital
3. Adicionalmente, se analiza la rentabilidad desde el punto de vista de los accionistas que obtienen una rentabilidad muy superior al mínimo.
4. Se obtiene un apalancamiento financiero positivo, porque la obtención de fondos provenientes de préstamos es productiva, ya que la tasa de rendimiento que se alcanza sobre los activos de la empresa es mayor a la tasa de interés que se paga por los fondos obtenidos por préstamos.
5. La amplia tolerancia del proyecto en los distintos escenarios, demuestran que el proyecto es sólido y disminuye los riesgos del mismo.
6. El proyecto generará flujos de efectivos positivos una vez deducidos los montos correspondientes, lo que significa que habla liquidez y disponibilidad neta de dinero en efectivo para cubrir los costos y gastos que realice la empresa.
7. El proyecto es viable, rentable y tiene un tiempo de recuperación de la inversión corto.
8. Reducimos el precio final del producto al disminuir el número de intermediarios en la cadena de suministro, obteniendo el producto final a un precio competitivo en el mercado.
9. La ubicación geográfica es estratégica, para proveernos del producto durante todo el año sin riesgo de rompimiento de inventario, debido a que las condiciones climáticas garantizan una producción continua.
10. Al utilizar empaques plantables somos una empresa responsable con el medio ambiente y que incentiva a la conservación de la naturaleza en nuestros potenciales clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – Ecuador (ANECACAO). Sector Exportador de Cacao. Abril 2019. Disponible en: <file:///C:/Users/vrimp/Downloads/cacao-ecuador-2019-4.pdf> [Consultado el 15-12-2020]
- Banco Central del Ecuador. Tasas de interés. Enero 2021. Disponible en: <contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm> [Consultado el 20-01-2021]
- Capgemini. Investigación: Cómo está cambiando la sostenibilidad de las preferencias de los consumidores Julio 2020. Disponible en: <https://www.capgemini.com/es-es/news/investigacion-como-esta-cambiando-la-sostenibilidad-las-preferencias-de-los-consumidores/> [Consultado el 25-09-2020]
- Corredora. ¿Qué nos aportan los flavonoides del cacao? Julio 2020. Disponible en: https://www.soycorredor.es/corredora/nos-aportan-flavonoides-cacao-mujeres-corredoras_160270_102.html [Consultado el 20-01-2021]
- Daniel Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez (2005). Madrid. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz Santos.
- Eric Ries (2012). Barcelona. El método Lean Startup. Editorial Deusto.
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. Industria del Cacao. Abril 2016. Disponible en: <https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industrialcacao.pdf> [Consultado el 30-11-2020]
- Food Retail & Shoppers El Diario de la Alimentación. Crece el consumo de chocolate
- Forbes. Estos son los retos que los gigantes del chocolate han enfrentado en la era Covid-19. Septiembre 2020. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/negocios-retos-gigantes-chocolate-enfrentado-era-covid-19/> [consultado el 13-12-2020]
- Guillermo Guerrero (2017). Quito. El Cacao ecuatoriano, su historia empezó antes del siglo XV. Revista Líderes.
- Gustavo Enríquez Calderón (1989). San José. El cultivo del cacao. Editorial Universidad Estatal a Distancia San José de Costa Rica.
- Inma Rodríguez Ardura, Gisela Ammetler Montes, Oscar López Prieto, Guillermo Maraver Tarifa, María Jesús Martínez Arguelles, Ana Isabel Jiménez Zarco, Jaime Codina Mejón, Francisco J. Martínez López (2006). Principios y estrategias de marketing. Editorial UOC.
- Instituto Nacional de Estadística (INE): Índice de precios de consumo (IPC). Indicador adelantado. Diciembre 2020. Disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607 [Consultado el 30-12-2020]
- International Cocoa Organization (ICCO). November 2020 Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics. Noviembre 2020. Disponible en: <https://www.icco.org/november-2020-quarterly-bulletin-of-cocoa-statistics/> [Consultado el 02-12-2020]
- Jean-Jacques Lambin, Carlo Galluci, Carlos Sicurello (2008). Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado. Editorial Mc Graw Hill.
- Juan Carlos Plúa C., M. Sc. Fabiola Cornejo Z. (2009). Diseño de una Línea Procesadora de Pasta de Cacao Artesanal (Theobroma cacao.). Revista Tecnológica ESPOL, ISSN:0257-1749
- Ken Webster (2015). Cowes. The Circular Economy: A Wealth of Flows. Editorial Ellen MacArthur Foundation Publishing.

Análisis de Viabilidad del Emprendimiento: “Exportación de Pasta de Cacao 100% Orgánica desde Ecuador hacia España”

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (Magap) (2013). Proyecto Café – Cacao.
- Oficina Comercial de la Embajada de España en Ecuador. Las relaciones comerciales entre Ecuador y España con mayor alcance y proyección. Análisis del comercio bilateral en el año 2018. Disponible en: https://www.camaraofespanola.org/files/Descargas/COMERCIO_BILATERAL_ENTRE%20ES_Y_EC_2018.pdf [Consultado el 15-01-2021]
- Philip Kotler, Gary Armstrong (2003). Fundamentos de marketing. Editorial Pearson Education.
- ProdelEcuador. Tendencias de los mercados para cacaos especiales. Mayo 2017. Disponible en: <https://www.prodelecuador.com/blog/tendencias-de-los-mercados-para-cacaos-especiales> [Consultado el 18-11-2020]
- Proecuador (2013). *Análisis del sector cacao y elaborados*. Quito – Guayaquil.
- Proecuador. Plan de Mejora Competitiva del Cacao y sus Derivados en Ecuador. Diciembre 2020. Disponible en: <https://www.proecuador.gob.ec/plan-de-mejora-competitiva-del-cacao-y-sus-derivados-en-ecuador/> [Consultado el 11-01-2020]
- Roberto Dvoskin (2004). Buenos Aires. Fundamentos de Marketing. Teoría y Experiencia. Ediciones Granica.
- saludable en España. Septiembre 2020. Disponible en: https://www.foodretail.es/food/chocolate-consumo-espana-tendencias_0_1473452651.html [Consultado el 25-09-2020]
- Scioteca. Observatorio del Cacao Fino y de Aroma para América Latina. Julio 2019. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1452/Iniciativa%20Latinoamericana%20del%20Cacao%20Boletín%20No.%206.pdf?sequence=1> [Consultado el 2-12-2020]
- Sergio Pino Peralta (2019). Guayaquil. El gran cacao de los pequeños productores. Ediciones Holguín. S.A.
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. Ecuador Firma Acuerdo Comercial con la Unión Europea. Noviembre 2016. Disponible en: <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/> [Consultado el 22-11-2020]
- Wikipedia. Variedades de Cacao. Enero 2021. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Theobroma_cacao#Variedades_de_cacao [Consultado el 20-01-2021]
- Wikipedia. Punto Muerto. Julio 2019. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_\(economía\)#:~:text=En%20economía%2C%20el%20punto%20muerto,los%20ingresos%20totales%20por%20venta.](https://es.wikipedia.org/wiki/Punto_muerto_(economía)#:~:text=En%20economía%2C%20el%20punto%20muerto,los%20ingresos%20totales%20por%20venta.) [Consultado el 21-01-2021]

Sitios Web:

Papel con Semillas, <https://www.papelconsemillas.com/es>

Natra, <http://www.natra.es/es/>

Nestlé, <http://empresa.nestle.es>

Milka, <https://www.milka.es>

Lindt, <https://www.lindt.es>