



**FACULTAD DE ECONOMIA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CREACION DE UNA EMPRESA PARA LA ELABORACION, Y  
EXPORTACION DE MANTECA DE CACAO A SUIZA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE: INGENIERO EN CIENCIAS  
EMPRESARIALES CON CONCENTRACION EN NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE: JAIME FLORES SUAREZ**

**TUTOR: ING CRISTIAN MORAN**

SAMBORONDON, abril de 2014



## ÍNDICE

### **1. Resumen Ejecutivo**

- 1.1. Propósito del proyecto
- 1.2. Información básica
- 1.3. Requerimientos financieros

### **2. Definición del negocio**

- 2.1. Misión
- 2.2. Objetivos del negocio
- 2.3. Metas del primer año

### **3. Viabilidad legal, social y ambiental**

- 3.1. Marco Societario y laboral
- 3.2. Incentivos Tributarios
- 3.3. Normas sanitarias y ambientales (si fuere aplicable)

### **4. Estudio de Mercado**

- 4.1. Mercado objetivo
- 4.2. Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico
- 4.3. Evaluación mercados potenciales
- 4.4. Análisis de oferta y demanda
- 4.5. Análisis de las 4P's:
  - 4.5.1. Producto
  - 4.5.2. Precio
  - 4.5.3. Plaza
  - 4.5.4. Promoción
- 4.6. Análisis FODA: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

### **5. Análisis Operativo**

- 5.1. Localización del Negocio
- 5.2. Tamaño del negocio
- 5.3. Capacidad instalada
- 5.4. Descripción del producto
- 5.5. Diagrama de procesos
- 5.6. Ciclo del negocio
- 5.7. Inversión en Insumos y tecnologías
- 5.8. Abastecimiento de materias primas
- 5.9. Recursos Humanos

## **6. Análisis Financiero**

6.1. Plan de inversiones y fuentes de financiamiento

6.2. Calendario de inversiones

6.3. Ingresos proyectados (3 años)

6.4. Flujos de Caja Proyectados (3 años)

6.5. Proyecciones de estados de resultados (3 años)

6.6. Punto de equilibrio

6.7. Índices Financieros (VAN, TIR, IR)

6.8. Análisis de sensibilidad (dos escenarios de 6.4 y 6.5)

6.9. Tiempo de retorno de la inversión (Payback)

Resultados de la valoración del proyecto

Impacto y sostenibilidad del negocio

## **7 Conclusiones**

## **1. Resumen Ejecutivo**

El negocio consiste en la elaboración de manteca de cacao, pasta de cacao y licor de cacao pasando por un proceso industrial, el cual dará un valor agregado al producto y mayor rentabilidad para la empresa. La venta de manteca de cacao y sus derivados como lo es el polvo de cacao el cual sirven para elaborar el chocolate.

La inversión a realizar es de \$204,450 así como para disponer de los suficientes fondos para poder realizar el proyecto, el emprendedor aportara con el 60 % de la inversión y los inversionistas con el 40% restante. El punto de equilibrio del negocio se llegara cuando hayamos alcanzado las 240 unidades al mes o 2,879 unidades al año toneladas métricas.

La propuesta de negocio se basa en desarrollar una buena relación entre los productores de cacao fino de aroma y la empresa, para obtener el mejor nivel y porcentaje de pureza de cacao, lo cual servirá para la obtención de las mejores certificaciones a nivel mundial y así hacer que nuestros clientes en el extranjero tengan confianza en que el producto que están comprando es de muy buena calidad.

## **1.1 Propósito del Proyecto.**

La importancia que tiene la industria chocolatera en cualquier economía del mundo hace que exista una ventaja Competitiva y se marquen las diferencias entre las naciones. Un factor muy importante en la economía ecuatoriana es que la industrialización en el país no está evolucionando y seguimos manteniendo la tendencia de exportar los productos nacionales sin ningún tipo de valor agregado, específicamente del cacao fino de aroma. Esta tendencia hace que muchos países industrializados tomen ventaja y se aprovechen de la situación. Si bien es cierto, países desarrollados tienen ventaja ya que poseen una industria poderosa y eficiente. Por otro lado, no cuentan con suficiente materia prima para poder realizar sus operaciones y optan por importar estos recursos naturales de países como el Ecuador que tiene desventaja en materia de industria y tecnología. Acorde con el INIAP<sup>1</sup> en la actualidad el cacao fino de aroma ecuatoriano del 100% el menos del 40% se lo procesa de los cuales 34% como licor, torta 21% y polvo 17%. La propuesta de este plan de negocios es llevar este producto a un nivel superior ya que con los semi elaborados del cacao no solo mejora la rentabilidad del negocio sino que ayuda a mantener el cambio de la matriz productiva del país.

## **1.2 Información Básica**

---

<sup>1</sup> INIAP: Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria

El negocio básicamente se basa en establecer un centro de acopio cerca de la zona de Ventanas, Provincia de los Ríos donde hay mayor producción de cacao fino de aroma y que sirva de abastecimiento para la planta procesadora de cacao y así obtener la producción de manteca de cacao necesaria para poder satisfacer la demanda de los clientes a nivel extranjero como lo es Suiza. Actualmente, el mercado suizo es uno de los más ofertantes a nivel de la industria chocolatera.

### **1.3 Requerimiento Financiero**

Para poder realizar el proyecto se va necesitar de un capital de inversión de aproximadamente \$204,450 el cual servirán para comprar la maquinaria y otros gastos necesarios para el funcionamiento de la planta procesadora del grano. Adicional, el 60 % será financiado por el emprendedor y un 40 % lo será por el inversionista.

## **2 Definición del Negocio**

Este proyecto apunta a promover el crecimiento de las exportaciones de productos semi elaborados derivados del cacao, estableciendo enlaces de negocios con empresas internacionales comercializadoras de prestigio para promover de una forma eficiente y responsable productos de gran calidad hacia la región en este caso a Suiza.

### **2.1 Misión**

Agrococoa es una compañía de cobertura mundial, ofreciendo un producto de calidad al cliente realizando procesos de elaboración responsables a efecto de obtener

resultados positivo y que guarden equilibrio al crecimiento a largo plazo, y así cumplir los objetivos y estándares internacionales.

## **2.2 Objetivo del negocio**

EL objetivo principal de la empresa es establecer una relación comercial solida con las empresas a las cuales se les comercializara el producto y para llegar a esto, se necesitara producir un producto de buena calidad que cumpla con las normas y satisfacciones de los diferentes estándares y certificaciones internacionales y así obtener en los primeros 5 años de operación una rentabilidad mayor tanto para el emprendedor como para el inversionista.

## **2.3 Metas**

El proyecto que se está presentando a los inversionistas es muy ambicioso e interesante. Como principales metas se cuenta con aumentar las ventas en un 2% mensual dentro del primer año de operación. Adicional, se reducirá los costos de producción y para ello la empresa será más eficiente al momento de seleccionar la pepa de cacao que se recoge en los centros de acopio, de esta manera se ahorra dinero y tiempo y será muy beneficioso para la elaboración del producto.

## **3 Viabilidad legal, social y ambiental**

### **3.1 Viabilidad legal**

Para llevar a cabo el proyecto debemos acudir a las instituciones que están directamente relacionadas con el proyecto ya que tienen relación con el desenvolvimiento legal de la empresa como lo es la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Comercio Exterior, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Servicio Ecuatoriano de Sanidad Agropecuaria, Anecacao. También es importante tener conocimiento sobre la Ley de Comercio Exterior e Inversiones el cual fue publicada en registro oficial No 82 de 1987, el cual tiene por objeto regular y promover el comercio exterior y la inversión directa, e incrementar la competitividad de la economía nacional y propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país (sice.oas.org, 2014).

### **3.2 Marco Societario**

El modelo de empresa que se propone es el de Sociedad Anónima en la cual está la figura del Presidente, el Representante Legal o Gerente y uno o más accionistas. Se propone el modelo de sociedad anónima ya que es el que se maneja según las acciones de los inversionistas en función del capital aportado a la misma. En este caso el proyecto busca inversores potenciales y cual obtendrían acciones de acuerdo al capital que invierta.

### **3.3 Incentivos Tributarios**

En el Ecuador existen varios incentivos tributarios para las empresas nacionales que deseen innovar, mejorar e invertir en la producción de un producto ya sea para



consumo interno o para su exportación. Estos incentivos tributarios están establecidos en las normativas tributarias correspondientes e incorporadas en el código de la producción, comercio e inversiones, que forman parte de la legislación a través de disposiciones reformativas

Por lo tanto, los incentivos generales establecidos en el Art. 24 del COPCI<sup>2</sup> se resumen en lo siguiente: (COPCI, 2010)

- Reducción progresiva de la tarifa de impuesto a la renta del 25% al 22% en el 2013.
- Deducciones adicionales para el cálculo de impuesto a la renta cuando se trate con calculo relacionado con:
  - Mejora en productividad
  - Innovación
  - Producción eco-eficiente
  - Compensación para el salario digno
- Exoneración del pago de Anticipo de Impuesto a la Renta en caso de sociedades nuevas.
- Modificación a la fórmula del cálculo de Anticipo de Impuesto a la Renta.
- Beneficio para la apertura de capital social a favor de los trabajadores.
- Facilidad de pago en tributos del comercio exterior.
- Exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento.

---

<sup>2</sup> COPCI : Código orgánico de producción, comercio e inversiones

### 3.4 Normas Sanitarias y Ambientales

Para el procesamiento del cacao se debe regir bajo la Norma Técnica Ecuatoriana INEN #176 y el cual existen ciertos requisitos que se detallan a continuación: (INEN, 2013)

- El porcentaje máximo de humedad del cacao será de 7.5% el que será determinado o ensayado de acuerdo a lo establecido por la INEN 173
- EL cacao debe estar libre de olores a moho, ácido butírico (podrido), agroquímico.
- La bodega de almacenamiento debe presentarse limpia y desinfectada tanto interna como externamente y protegida contra el ataque de roedores.
- Cuando se apliquen plaguicidas se deberán usar los permitidos por la ley para formulación, importación , comercialización, y empleo de plaguicidas y productos afines de uso agrícola (Ley N73)
- No se deberá almacenar junto al cacao otros productos que puedan transmitirle olores o sabores extraños.
- El producto deberá estar colocado sobre pallets de madera y no en el piso.
- El cacao beneficiado deberá ser comercializado en envases que aseguren la protección del producto contra la acción de agentes externos que puedan alterar sus características químicas o físicas; resistir las condiciones de manejo, transporte y almacenamiento.
- Los envases destinados a contener cacao beneficiado, serán etiquetados de acuerdo a las siguientes indicaciones:

- Nombre del producto y tipo.
- Identificación del lote.
- Razón social de la empresa y logotipo.
- Contenido neto y contenido bruto en unidades del Sistema Internacional de Unidades (SI).
- País de origen.
- Puerto de destino.

#### **4. Estudio de Mercado**

Los cambios que ha experimentado la economía mundial en los últimos años han afectado significativamente las relaciones de intercambio de los países productores de materias primas, implicando transformaciones en su economía. Los mercados internacionales han visto una gran oportunidad, comercializando y aprovechando la importancia del grano que tiene un gran peso en la economía para aun mas sumarle un valor agregado y transformar de un simple comercio a una importante industria como es el procesamiento del cacao.

El cacao ocupa el tercer lugar después del azúcar y el café en el mercado mundial de materias primas. Una distinción es hecha entre el cacao ordinario, que representa el 95% de la producción mundial y que proviene de las variedades Forastero y el cacao fino de aroma que proviene de las variedades Criollo o Trinitario el 5% de la producción mundial. La producción principal de cacao se concentra en África del oeste y representa cerca del 70% de la producción mundial. Los principales actores son Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún. Aparte de África otros grandes

productores de cacao son Indonesia, Brasil, Ecuador, Republica Dominicana y Malasia .

#### 4.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo es el suizo, donde existen variedades de chocolateras más grandes del mundo. Cabe mencionar que la industria farmacéutica y cosmética consumen este producto y existen importantes oportunidades de negocios a pesar que esta industria consuma en una menor proporción.

**Tabla 1:** Datos de Suiza

<b>DATOS GENERALES DE SUIZA</b>	
<b>Nombre Oficial</b>	Confederation Suisse
<b>Ciudad Capital</b>	Berna
<b>Población</b>	8014000 habitantes
<b>PIB</b>	78754 dólares
<b>Idiomas</b>	Alemán, Francés, Italiano, Romache
<b>Moneda</b>	Franco Suizo
<b>Principal Industrial</b>	Relojes, Chocolates, Farmacéuticas

Elaborado por Jaime Flores

Fuente Pro Ecuador

Para poder realizar las relaciones comerciales con el producto esta Choco-nougat, siendo una buena oportunidad como comprador directo.

Suiza es geográfica y demográficamente un mercado de pequeñas dimensiones con poco más de 7.5 millones de habitantes. Por el otro lado, este país es muy

desarrollado con un alto nivel per cápita con gran poder adquisitivo y de consumo. Es un mercado que se debe proyectar a medio y largo plazo, donde se pueden encontrar ciertas particularidades como el hecho de que la cultura suiza tiende al acuerdo y al compromiso, a la restricción de la competencia y a la preocupación medio ambiental esta compaginada con las regularizaciones de producción y comercialización de productos. Suiza tiene dos mercados identificados ya que mucho tiene que ver la zona donde la cultura germana está enraizada y la cultura francesa de igual manera siendo la germánica más importante con 2/3 del país y porque mucho de los importadores – exportadores se concentran en una de las dos regiones. (Berna, 2012)

Los mercados de gran concentración en las zonas urbanas son:

- Zurich 900.000 habitantes
- Ginebra 460.000 habitantes
- Basilea 400.000 habitantes
- Berna 320.000 habitantes

Dentro del país existen ciertos canales de distribución que pueden ser de gran aporte para la comercialización del producto, los más importantes son:

- **Canal Mayorista:** Se actúan con distribuidores mayoristas cuando se manejan grandes volúmenes de ventas que generalmente los minoristas no cuentan con la adecuada infraestructura para poder realizar operaciones de tal magnitud.

- **Canal Minorista:** Compra productos en grandes cantidades directamente a fabricantes o a importadores mayoristas y los hacen llegar al consumidor final.
- **Supermercados:** Las empresas COOP y MIGROS abarcan aproximadamente el 50% de la producción minorista agroalimentaria suiza.
- **Canal HORECA:** Está formado por dos grupos principales Scana Lebensmittel y Transgourmet holding. (Berna, 2012)

#### **4.2 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico (PEST)**

La política suiza es caracterizada por la descentralización de los 26 cantones con grandes competencias, hay democracia directa con referéndums frecuentes. Las competencias exclusivas de la Confederación son las relaciones con los estados extranjeros, organización de la defensa nacional, aprovisionamiento de trigo de suiza, aduanas, correos, emisión de billetes de banco y acuñación de monedas.

Una característica muy importante en el modelo político suizo es el uso frecuente de referéndum y el cual hay dos tipos: (Berna, 2012)

- **Referéndum facultativo:** El electorado suizo puede solicitar una votación pública reuniendo 50 mil firmas en un tiempo de 100 y de esta manera puede anularse una ley ratificada por el parlamento.
- **Referéndum Obligatorio:** Todas las modificaciones constitucionales requieren el beneplácito popular.

El consejo federal ejerce el poder ejecutivo y está compuesto por 7 ministros, el presidente de la Confederación y Jefe de Estado es nombrado por la asamblea general por un año.

Suiza tiene una estructura económica típica de un país muy desarrollado con un dominio grande en el sector de servicios tanto en empleo como en valor añadido bruto. (Berna, 2012)

A continuación se distingue importantes factores: (ProEcuador, 2013)

- La población es muy cualificada y disciplinada con una cultura de trabajo y ahorro.
- Altos costes salariales amortiguados parcialmente por las menores cargas sociales atribuidas a las empresas en contraste con otros países.
- Amplia cultura empresarial, las empresas están dispersas por todo el territorio.
- Ley de defensa empresarial que asegura un buen mecanismo empresarial.
- Disponibilidad de abundante capital financiero gracias al secreto bancario
- Especialización en producción con alto contenido tecnológico
- Economía con mucha proyección hacia el exterior.
- Política económica poco intervencionista.
- Localización geográfica en el centro de Europa y sólida Infraestructura.

El sector de servicio suizo es el componente más importante de la economía. Representa el 72% del PIB y absorbe el 74% de la mano de obra, finanzas y sectores

bancarios son el principal componente, generando aproximadamente 200 mil puestos de trabajo. El sector de la industria representa aproximadamente el 27% de su PIB. Por otro lado el sector primario se encuentra fuertemente limitado por la geografía y el clima desfavorable, alrededor de 2/3 de la superficie se encuentra alrededor de bosques, lagos y montañas y 3/4 partes se dedica a pasto y prado ya que la topografía no es apta para los cultivos.

A finales del 2011 la población ascendía a 7.9 millones de personas y su crecimiento ah aumentado desde el acuerdo de libre circulación con la unión europea y está en aproximadamente 1% anual. La esperanza de vida es la más alta del mundo lo que acarrea un envejecimiento poblacional. La tasa de población activa supera el 67%.

Por sectores la mano de obra del país presenta la siguiente distribución:

- El sector primario 3%
- Secundario el 23%
- Terciario el más importante el 74%

La balanza de pagos es estructuralmente superavitaria, su nivel de exportación es elevado y recibe además considerables volúmenes de capital extranjero el cual invierte tanto como inversión en empresas o a través de su importante sistema financiero.

En contraste, a la mayor parte de los países que aplican un sistema de gravamen sobre el valor, suiza aplica los derechos de aduana sobre el peso bruto que incluye el peso propio de la mercadería y el peso propio del embalaje. El tipo general de IVA de importación es del 8% y el recudido aplicado básicamente al sector alimenticio es



de e 2,4%. La empresa importadora debe de tener su domicilio en Suiza y estar en posesión del permiso de importación, para determinados tipos de productos se debe de contar con permisos especiales tales como productos cárnicos o armas.

Para la regulación de cobros y pagos al exterior el movimiento de divisas está liberalizado en ambas direcciones. Las ofertas, facturas y pagos se ofrecen habitualmente en franco suizo, pero si se acuerda previamente se puede realizar en otra moneda.

En el marco legal la legislación suiza ampara la inversión extranjera, el cual pueden así crear sus propias empresas o participar en existentes y las inversiones extranjeras directa con carácter extranjera no precisan autorización previa de las autoridades salvo sectores específicos. Adicional a esto todos disponen de agencias de promoción económica y en algunos casos estas agencias se integran dentro de una entidad de promoción intercantonal.

#### **4.3 Evaluación de Mercados Potenciales.**

Los principales mercados potenciales a ofertar son:

- Rheinfelden: Es una ciudad y capital del distrito con una superficie de 17 km<sup>2</sup> y una población de 12,182 habitantes, su lengua es alemán.
- Zúrich: Principal población de suiza con aproximadamente 376.815 habitantes, superficie total de 91.88 km<sup>2</sup>. Esa ciudad es la más importante de suiza tanto en el área financiera como en el área de comercio.

#### 4.4 Análisis de la Oferta y de la Demanda

El mercado suizo es uno de los mercados con mayor referencia de consumo de chocolate a nivel mundial, cuenta con la mayor tasa de consumo de casi 12 kilos anuales por persona. La industria dedicada a la elaboración del chocolate en este país es de 900 mil toneladas al año, siendo las industrias chocolateras, farmacéuticas y cosméticas las de mayor demanda.

Las empresas consumidoras clasifican la manteca de cacao dependiendo del tipo de cacao utilizado en el índice de calidad del producto. Normas como la INEN 176 y 177 no son suficientes para calificar el producto pero existen ciertos parámetros el cual sirven para la clasificación de calidad como:

**Tabla 2:** Tipos de Cacao por orden y calidad.

TIPOS DE CACAO POR ORDEN Y CALIDAD							
	CACAO ARRIBA						
REQUISITOS	UNIDAD	ASSPS	ASSS	ASS	ASN	ASE	CCN
		135-	10-	120-	110-	105-	135-
CIEN GRANOS PESAN	g	140	165	125	115	110	140
BUENA FERMENTACION	%	75	65	60	44	26	65
LIGERA FERMENTACION	%	10	10	5	10	27	11
TOTAL FERMENTADO	%	85	75	65	54	53	76
VIOLETA	%	10	15	21	25	25	18

PIZARROSO/PASTOSO	%	4	9	12	18	18	5
MOHO	%	1	1	2	3	4	1
TOTALES(ANALISIS	100						
PEPAS	%	100	100	100	100	100	100
DEFECTUOSO(ANALISIS	500						
GR	%	0	0	1	3	4	1

Elaborado por Jaime Flores  
Fuente: ANECACAO

Los competidores directos de Ecuador en el mercado suizo son los países Africanos como Costa de Marfil, Ghana, pero estos países tienden a tener grandes periodos de sequía los cuales se les hace imposible satisfacer toda la demanda de la industria. Otro factor muy importante es que no existe otro cacao en el mundo con el sabor y olor que el cacao fino de aroma de Ecuador, el cual es el más apetecido a nivel mundial haciendo que exista mucha oportunidad al momento de ofrecer el producto. Actualmente, la demanda de cacao procesado está aumentando ya que muchos países europeos prefieren recibir el cacao procesado como pasta para ellos evitar proceso que es más costoso para sus negocios.

En suiza actualmente existen más de 30 empresas que demandan mensualmente 1900 TM de manteca de cacao para lo cual se abastecen de la producción interna de las industrias extractoras que se ubican en ese país y de las importaciones desde países productores y que exportan cacao industrializado. La demanda satisfecha alcanza las 684,000 TM, con una producción interna de 390.610 TM, y así como

resultado tenemos unas demandas insatisfechas de 293,390 TM anual. (Anecacao, 2013)

Como mercado ofertante el Ecuador es un país con la mejor clase de cacao fino de aroma a nivel mundial y es por eso que es reconocido por las mejores empresas de la industria cacaotera.

La producción del cacao se produce en las zonas húmedas de la costa ecuatoriana, en las provincias de Manabí, Los Ríos, El Oro, Guayas en especial en la cuenca del río Guayas donde el cacao se lo denominaba anteriormente “CACAO ARRIBA” en donde provenía el mejor cacao. El Ecuador representa a nivel mundial el 63% de la producción del cacao fino de aroma a nivel mundial proveniente de la variedad nacional cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el mercado internacional. Del total de las exportaciones ecuatorianas se estima que un 80% es cacao fino de aroma mientras que el restante 20% pertenece a otras variedades como el CCN51. El Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina en este campo. Seguido por Venezuela, Panamá y México que son países que poco a poco han ido incrementando su participación en el mercado del cacao. (Anecacao, 2013)

## **4.5 Análisis de las 4P s**

### **4.5.1 Producto**

El producto el cual se elaborara y se comercializara es la manteca de cacao y tiene como principal componente el cacao fino de aroma o comúnmente llamado cacao

arriba, con la calidad ASSPS<sup>3</sup> acompañado de un alto valor nutritivo, vitamínico y energizante que lo hacen único en el mundo. El producto no solo sirve para elaborar chocolates, sino además sirve para elaborar cosméticos, para la industria farmacéutica, a continuación se detallan ciertas características del producto:

- Producto con valor agregado de calidad
- No necesita preservantes
- Alto valor nutritivo
- Precios competitivos ante cualquier país del mundo

La presentación de la manteca se la realiza en un cartón con polietileno, transatlántico interno con un peso de 25 kg por cartón. El producto es enviado en contenedores de 20pies en el cual caben 640 cartones el cual serian 12TM y en contenedores de 40 pies en el cual caben 1000 cartones o 25 MT.

#### **4.5.2 Precio**

El precio referencial que se va a utilizar para el negocio será de \$6900 por TM, o a un precio de \$130 cada cartón de manteca de cacao de 25kg.

#### **4.5.3 Plaza**

El producto será comercializado por medio de contenedores desde Guayaquil hacia el puerto más cercano y uno de los más importantes para el comercio en Suiza que es Basilea, el cual se encuentra ubicado a aproximadamente 40 km de Rheinfelden.

---

<sup>3</sup> ASSPS: Arriba Superior Sumer plantaion selecta

Previo a acuerdo pactado con los importadores se determina los incoterms con el cual se negociara, como referencia y más utilizados están: (Icex.es, 2000)

- **Cost and Freight:** La empresa debe encargarse de contratar la bodega del barco y pagar el flete hasta destino, el riesgo de pérdida o daño de las mercancías adicional debido a eventos ocurridos después del momento de la entrega, se transmite del vendedor al comprador.
- **Free on Board:** La responsabilidad del vendedor termina cuando las mercancías sobrepasan la borda del buque en el puerto de embarque convenido. EL comprador debe soportar todo los costos y riesgos de la pérdida y daños de la mercadería desde aquel punto.

#### **4.5.4. Promoción**

Para promocionar el producto a futuros mercados potenciales se necesitara de estar afiliado a ANECACAO el cual mantienen constante rueda de negocios con los principales países importadores de cacao. Adicional se utilizara los talleres y capacitaciones proporcionados por esta asociación para la obtención de certificaciones que serán de mucha importancia para la obtención de prestigio internacional.

Otra manera de promocionar el producto es por medio de PROECUADOR el cual es la empresa del gobierno encargada de hacer conocer los productos 100% producidos en Ecuador a mercados potenciales y establecer rueda de negocios con el fin de promover las exportaciones ecuatorianas.

#### 4.5.5 Análisis FODA

Tabla 3: Análisis FODA

Fortalezas (Internas)	Oportunidades (Externas)	Debilidades (Internas)	Amenazas (Externas)
1. CACAO DE CALIDAD	1. ABRIR MERCADOS INTERNACIONALES	1. FLUCTUACION DE PRECIOS	1. EXCESO DE OFERTA
2. PRODUCCION ESTABLE Y SOSTENIDA	2. CAPACITAR LOS EMPLEADOS EN SUS RESPECTIVAS AREAS	2. INEXPERIENCIA	2. CAPACIDAD FINANCIERA PARA MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO
3. PRECIO COMPETITIVO EN EL MERCADO	3. DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGIAS	3. NO TENER UN SISTEMA O SOFTWARE ADMINISTRATIVO	3. AMENAZAS MEDIO AMBIENTALES
4. INFRAESTRUCTURA PROPIA.	4. OBTENCION DE CERTIFICACIONES INTERNACIONALES	4. MAYOR DEPENDENCIA DE PROVEEDORES	4. FALTA DE COMPRADORES DIRECTOS

Elaborado por Jaime Flores

#### 5.1 Análisis Operativo

La transformación del cacao y la producción de chocolate son dos procesos diferentes que, aunque ligados, requieren diferentes procedimientos para obtener los productos finales, el proceso de cacao es básicamente convertir el cacao en grano, en cacao sin cascara, licor, manteca, torta y polvo. En el análisis operativo se detalla la operación de la empresa desde el acopiamiento del cacao, pasando por la selección de los mejores granos para luego ser procesados y transformados en el producto final, el cual es el caso de la manteca de cacao

## **5.1 Localización del Negocio**

La empresa se va a encontrar localizada en la zona de Ventanas en la Provincia de Los Ríos ,es una ciudad que posee estratégica debido a su cercanía con la producción de cacao que se encuentra en la zona norte de la provincia como lo es Quevedo, Quinsaloma, Moraspungo, Mocache y Catarama, San Juan, Puebloviejo, Babahoyo. La empresa estará ubicada en el km 6 y medio de la vía Panamericana Ventanas-Quevedo.

## **5.2 Tamaño del Negocio**

El proyecto consiste en instalar una planta procesadora de manteca de cacao en la ciudad de Ventanas con una extensión de 3000 m<sup>2</sup>, se requiere una inversión total de \$204,450, el personal trabajara 8 horas diarias con una capacidad instalada de 25 TM mensuales, y 300 TM anuales.

En el estudio se analizará las perspectivas del mercado, aspectos técnicos y resultados económicos, la producción comercial debe constar con el respaldo técnico adecuado. Uno de los aspectos que se consideran es que siempre la empresa deberá contar con personal calificado e idóneo a fin de asegurar la mejor calidad de manteca de cacao y el éxito económico.

Los parámetros que garantizan las ventas son la calidad del producto, inconvenientes mayores no existen ya que la calidad garantiza el mercado consumidor .que crece consecutivamente



El proyecto demandara una fuerza laboral de 9 personas, lo cual el 80 % de la mano de obra será calificada.

### **5.3 Determinación de la capacidad instalada del negocio**

La planta procesadora de cacao tendrá una capacidad máxima de 50 TM de los cuales se utilizara una capacidad de 20 toneladas mensuales.

### **5.4 Diseño o descripción del producto y /o servicio**

La manteca de cacao es un producto con un alto valor agregado para la industria chocolatera, el cual para poderlo realizar se debe de mantener estrictos controles en su producción.

Para obtener el producto se necesita básicamente convertir el cacao en grano en cacao sin cascara, licor, o manteca. Una vez tostados los granos y la cascara extraída, se muele el cacao sin cascara hasta obtener una pasta que se conoce como licor de cacao. El licor de cacao que se destina a la transformación en manteca de cacao y torta se refina hasta obtener partículas muy pequeñas, mientras que si su destino es la fabricación de chocolate no es necesario molerlo tan finamente. El licor debe pasar por unas presas hidráulicas que extraen un porcentaje de manteca de cacao, dejando atrás la torta de cacao.

La torta de cacao se muele hasta obtener un polvo fino se utiliza principalmente en la industria de la confitería y la panadería la manteca de cacao se utiliza en la fabricación de chocolate, mezclándose con licor de cacao y azúcar. Una vez

combinada se vierte esta mezcla dentro de grandes agitadores llamados coches, que la remueven a altas temperaturas. Este proceso alisa las partículas y puede tomar entre algunas horas y tres días. El chocolate líquido obtenido será utilizado por la industria de la confitería, de panadería o de productos lácteos o será convertido en barras para la venta en el mercado.

El cacao beneficiado deberá ser comercializado en envases que aseguren la protección del producto contra la acción de agentes externos que puedan alterar sus características químicas o físicas, resistir las condiciones de manejo, transporte y almacenamiento.

Los envases destinados a contener cacao beneficiado, serán etiquetados de acuerdo a las siguientes indicaciones:

- Nombre del producto y tipo.
- Identificación del lote.
- Razón social de la empresa y logotipo.
- Contenido neto y contenido bruto en unidades del Sistema Internacional de Unidades (SI).
- País de origen.
- Puerto de destino.

La manteca de cacao para su comercialización y exportación se empacarán en cajas de cartón duro de 25 kg con bolsas de polietileno no tóxico en su interior.

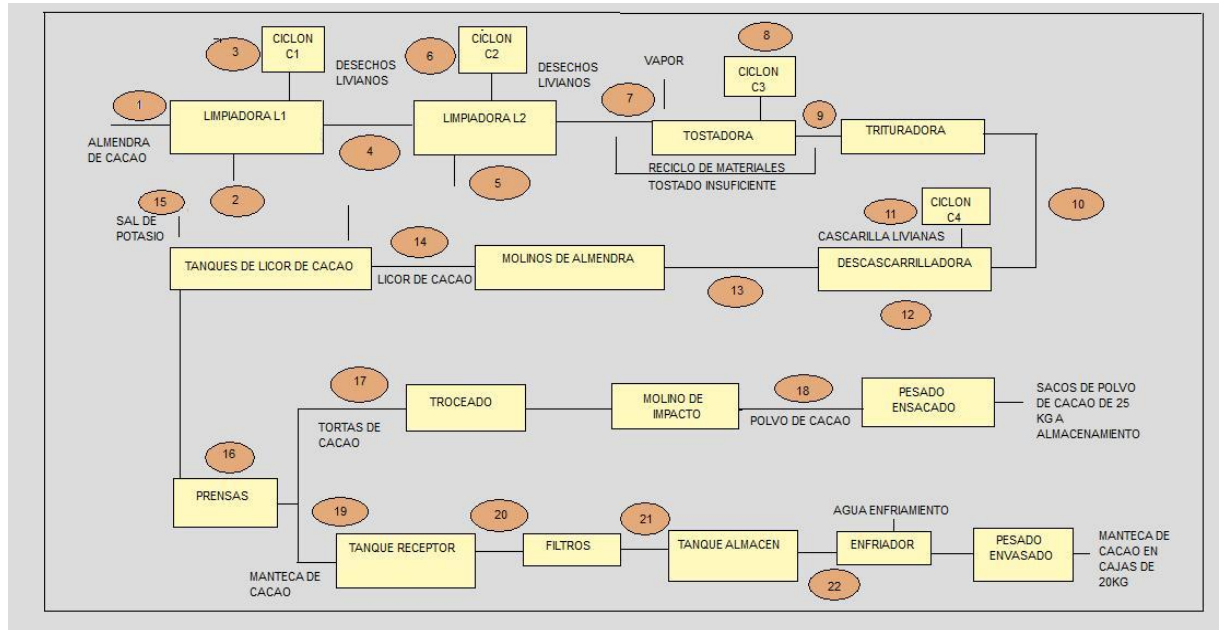
## 5.5 Diagrama de Procesos

La línea de producción está conformada básicamente por 8 etapas:

- Recepción y acondicionamiento de la materia prima (almendras de cacao)
- Tostado
- Presado, triturado, y descascarillado
- Molienda
- Tratamiento de licor o pasta de cacao
- Prensado del cacao
- Molienda de la torta de cacao
- Purificación y enfriamiento de la manteca de cacao

Estos productos serán procesados con los parámetros exigidos por las normas y parámetros internacionales.

**Grafico 1: Diagrama de Flujo de Proceso**



Elaborado por Jaime Flores

Fuente: ANECAAO

## 5.6 Ciclo del Negocio

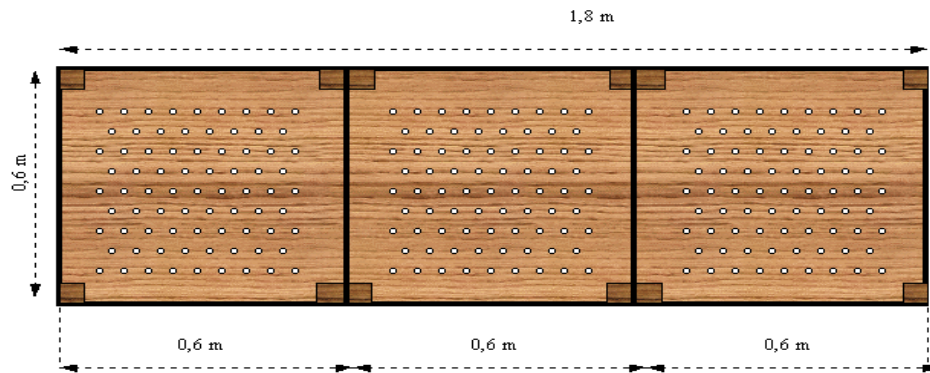
El negocio está proyectado a 5 años y los cuales tienen escenario conservador y favorable que serviría de guía para controlar las variaciones que valla teniendo el negocio a medida que se ira estableciendo en este lapso de tiempo.

## 5.7 Diseño de la planta y costos

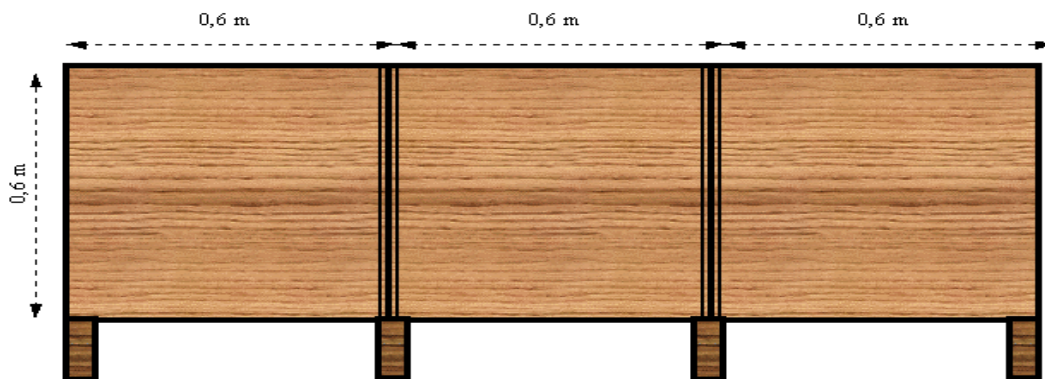
Para desarrollar el proyecto se necesitara instalar la planta con los equipos idóneos para no afectar e proceso el comienza con lo siguiente:

**Grafico 2:** Infraestructura Post Cosecha; **Cajón** de Fermentación Individual.

Vista Superior

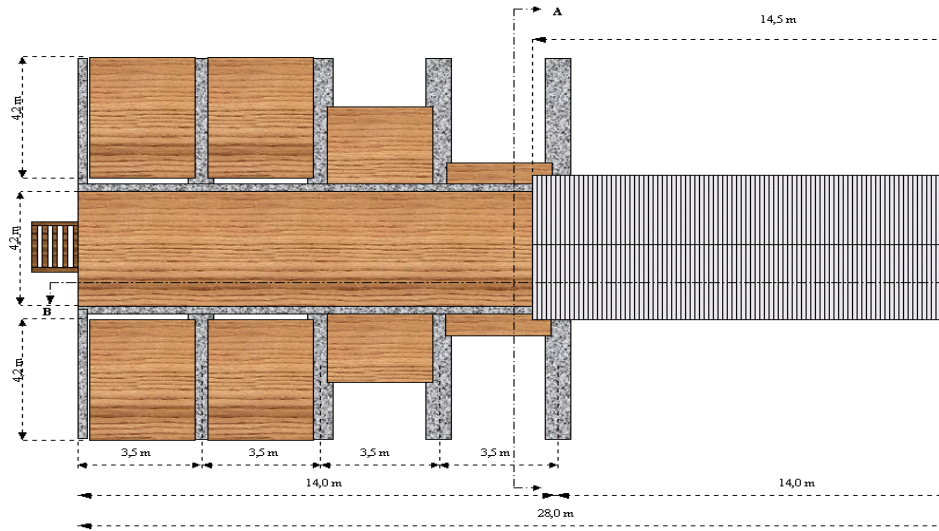


**Grafico 3:** Vista Lateral

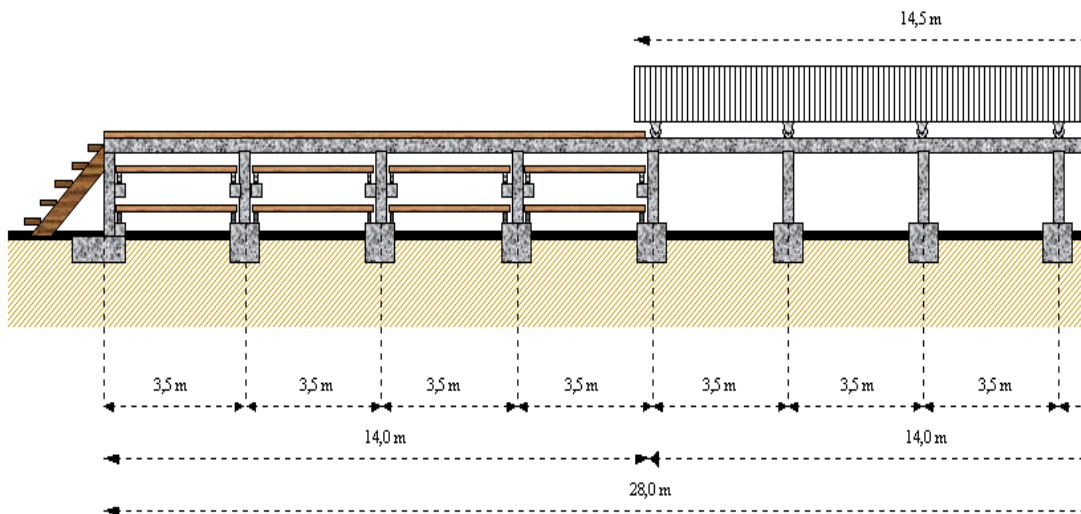


**Grafico 4:** Infraestructura Post Cosecha; Tendales Rodantes

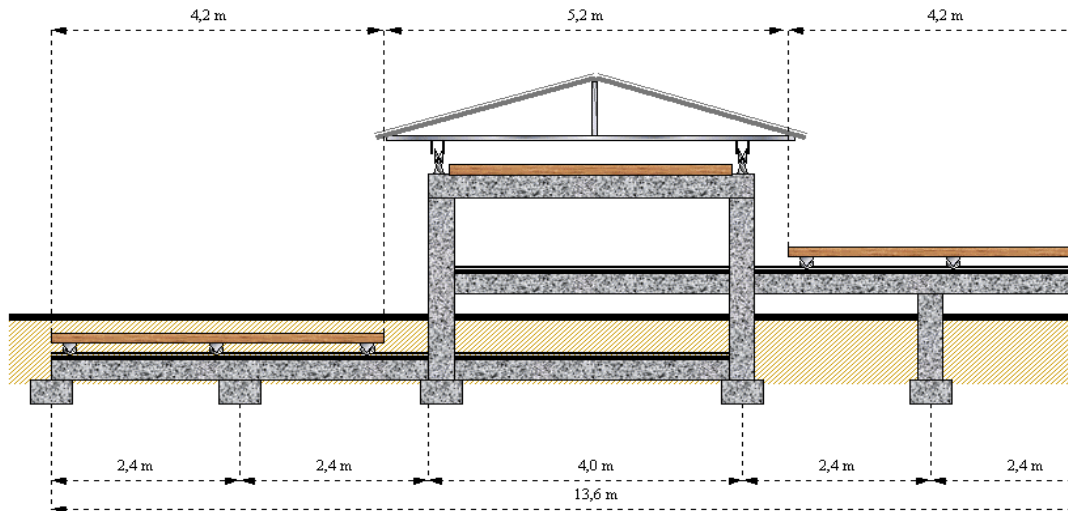
Vista en Plano Superior



**Grafico 5:** Vista de plano Lateral



**Grafico 6: Vista Frontal**



A continuación los costos para la instalación de la planta:

**Tabla 4:** Costos de instalación de la planta.

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO U	VALOR TOTAL
1	CONSTRUCCION DE OFICINA	1	\$ 6.000	\$ 6.000
2	CONSTRUCCINO DE GALPONES	3	\$8,333.00	\$ 25.000
3	CONSTRUCCION DE TENDALES CEMENTO	1	\$ 9.000	\$ 9.000
			SUMAN	\$ 113.000

Elaborado por Jaime Flores

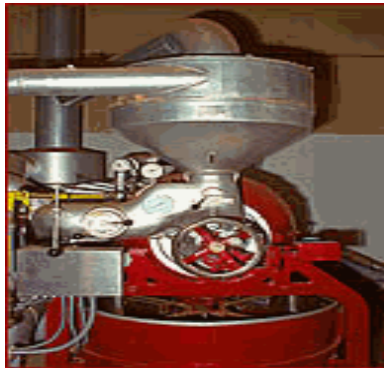
## 5.8 Inversiones en Insumo y Tecnología

El proyecto necesitara de maquinaria y tecnología industrial para poder desarrollar la producción a los niveles deseados, a continuación una breve descripción del tipo de maquinaria y tecnología que se necesita:

- **Torrefacción o tostado**

La torrefacción o tostado es el primer paso para iniciar el procesamiento de la almendra hasta el chocolate. Los granos limpios son calentados a temperaturas superiores a los 100 grados centígrados, dependiendo del tipo de cacao. Es durante la torrefacción que se desarrolla el aroma definitivo del chocolate a partir de los compuestos precursores que se comenzaron a formar en el momento de la fermentación.

**Grafico 7:** Torrefacción



- **Molienda**

El siguiente paso del procesamiento de las almendras de cacao comprende la molienda de los granos para producir el licor de caco. Sustancia de color oscuro,



viscosa y fluida debido a sus altos contenidos de grasa, que presentan este aspecto porque la grasa fundida por las altas temperaturas que se alcanzan durante la molienda.

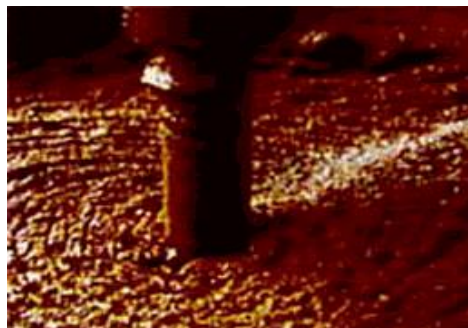
**Grafico 8: Molienda**



- **Presado**

Este licor de cacao es sometido a altas presiones mediante una prensa hidráulica para poder extraerle la grasa, que luego será empleada para elaborar el chocolate. La torta que queda como residuo después del prensado de licor es pulverizada para destinarla en la elaboración de otros subproductos. Algunos de ellos como bizcochos, confites, bombones, helados entre los más importantes.

**Grafico 9: Presado**



- **Empaquetado**

El cacao beneficiado deberá ser comercializado en envases que aseguren la protección del producto contra la acción de agentes externos que puedan alterar sus características químicas o físicas, resistir las condiciones de manejo, transporte y almacenamiento.

Los envases destinados a contener cacao beneficiado, serán etiquetados de acuerdo a las siguientes indicaciones:

- Nombre del producto y tipo.
- Identificación del lote.
- Razón social de la empresa y logotipo.
- Contenido neto y contenido bruto en unidades del Sistema Internacional de Unidades (SI).
- País de origen.
- Puerto de destino.

La manteca de cacao para su comercialización y exportación se empacaran en cajas de cartón duro de 25 kg con bolsas de polietileno no toxico en su interior.

**Grafico 10:** Empaquetado



### 5.8 Inversiones en Insumos y Tecnología.

**Tabla 5:** Costos en Insumo y Tecnología

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
1	TERRENO	1	\$ 50.000	\$ 50.000
1	COMPUTADORA	1	\$ 620	\$ 620
1	IMPRESORA	1	\$ 95	\$ 95
1	TELEONO	1	\$ 55	\$ 55
1	ESCRITORIO	1	\$ 100	\$ 100
1	SILLON	1	\$ 35	\$ 35

1	MUEBLE DE ESPERA	1	\$ 120	\$ 120
1	CAMION CHEVROLET NPR	1	\$ 23.000	\$ 23.000
1	MONTACARG HELI	1	\$ 5.000	\$ 5.000
			SUMAN	\$ 79.025
	MAQUINARIA			
1	SARRANDA PARA LIMPIEZA DE GRANOS	1	\$ 300	\$ 300
2	TOLVAS PARA RECEPCION DE GRANO	1	\$ 400	\$ 400
3	ELEVADORES CON CAJILONES PARA GRANO	2	\$ 520	\$ 1.040
4	MOTOR ELCTRICO CON POTENCIA 2HP	1	\$ 135	\$ 135
5	HORNO TOSTADOR PARA TORREFACCION	1	\$ 6.500	\$ 6.500
6	MAQUINA DESCACARRILLADORA	1	\$ 2.000	\$ 2.000
7	COMPRESOR DE AIRE PARA RETIRO DE CASCARA	1	\$ 450	\$ 450
8	MOLINO EN SERIE DE RODILLOS	1	\$ 5.500	\$ 5.500
9	MOTOR ELECTRICO CON POTENCIA 7HP	1	\$ 200	\$ 400

	CAMARA DE FRIO			
10	CONTENEDORES STACIONARIOS	2	\$ 3.500	\$ 7.000
	TRANSFORMADORES			
11	ELECTRICOS	2	\$ 300	\$ 600
12	MAQUINA ENVASADORA	1	\$ 2.500	\$ 2.500
13	MAQUINA SELLADORA	1	\$ 1.100	\$ 1.100
			SUMAN	\$ 27.925
			GRAN	
			TOTAL	\$ 106.950

Elaborado por Jaime Flores

### 5.9 Abastecimiento de materia prima

Existen sembríos de cacao a lo largo y ancho de todo el Ecuador, debido a las diferentes características de cada suelo y a la hibridación de diversos tipos de cacao, los aromas y sabores de la fruta presentan variaciones según donde se cultiven: (Anecacao, 2013)

- **Norte y Oriente de Esmeraldas (zona Montañosa)**
  - Hibridación de cacao criollo con nacional
- **Occidente Centro y Sur de Esmeraldas**
  - Perfil plano, leves sabores a flores con especias, nueces y almendras. Cuerpo de baja intensidad

- **Norte de Manabí y Santo Domingo de los Tsáchilas**
  - Fuerte sabor de almendras y nueces, en ocasiones a frutas frescas. Buen cuerpo.
- **Occidente de Pichincha, La Concordia y Norte de Sto. Domingo**
  - Débiles notas de flores y frutas. Fuerte aroma a maní. Otros aromas pobres.
- **Oriente y Sur de Manabí, Los Ríos, Norte de Guayas y estribaciones de la Cordillera Occidental**
  - Fuerte perfil floral. Nota de rosas, jazmín, azahares, yerbaluisa, según la hibridación. Cuerpo intenso.
- **Amazonia**
  - Fuerte perfil de frutas tropicales. Carece de un buen cuerpo, es decir se desvanece el aroma muy rápido en el paladar.

La superficie del cacao está distribuida a lo largo de 18 provincias y el cultivo se lo realiza de manera independiente o en forma asociada con otros cultivos. Sin embargo la mayor concentración se lo encuentra en Los Ríos, Manabí, Guayas, Esmeraldas y El Oro. En los últimos años en la provincia de Orellana y Sucumbíos la superficie sembrada se ha incrementado por lo menos 20.000 ha de cacao, 75% de las cuales corresponden al tipo Nacional. Esta zona en dos o tres años se constituirá como una de las principales proveedoras de cacao para la exportación

Tomando en consideración los resultados tanto de la oferta como de la demanda se puede evidenciar que hay mucha oportunidad y el cual junto con el cambio de matriz

productiva del Ecuador será un paso fundamental en el desarrollo de este proyecto a beneficio de las partes involucradas.

Una de las principales demandas del sector cacaotero es contar con políticas de Estado a largo plazo. Para atender esa demanda el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca por medio de la Comisión Interinstitucional conformada por el IICA, CORPEI, FUNDAGRO, SNV, impulso todo este proceso, cual se realizaron una serie de reuniones con el sector incluido MAGAP, en el cual se afianzan 2 objetivos estratégicos muy importantes para el sector:

- Elevar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales dedicadas a la producción de cacao, mediante estrategias de inclusión social de los pequeños y medianos productores y sus vinculados al mercado nacional e internacional, para mejorar sus ingresos y su acceso a los beneficios del desarrollo tanto de servicios como de infraestructura.
- Impulsar la modernización del sector cacaotero ecuatoriano sobre bases competitivas y de equidad orientados a la reactivación productiva, en función de la demanda de los mercados nacionales e internacionales. Dando énfasis a la calidad, la diferenciación y la generación de valor agregado.

A continuación las políticas de Estado para el sector Cacaotero:

- Fortalecimiento de la producción de cacao fino de aroma.

- Desarrollo de la agroindustria, mercados y sistemas de comercialización interna y externa.
- Desarrollo y progreso de las comunidades dedicadas a la producción de cacao en el país.
- Asociatividad, fortalecimiento gremial y articulación de los diferentes eslabones de la cadena de cacao.
- Normativas de sistemas de sanidad e inocuidad agropecuaria para la producción y exportación del cacao.
- Financiamiento para la producción y manejo post cosecha y comercialización del cacao.
- Mejoramiento de la calidad del cacao y solución de problemas existentes en el exterior.
- Difusión de información sobre producción, oportunidades de mercado y precios en el exterior.
- Investigación, transferencia de tecnología y capacitación a los agricultores cacaoteros.
- Manejo y conservación de los recursos naturales en las fincas dedicadas al cultivo de cacao y otros productos.
- Titulación y regularización de tierras dedicadas al cultivo de cacao y otros productos.
- Cooperación internacional para el desarrollo del cacao.



El gobierno nacional por medio del MAGAP han creado un plan de reactivación de la producción de cacao en un periodo desde el 2008-2011 en el cual el objetivo general es sembrar, renovar y rehabilitar un total de 50.000 hectáreas de cacao fino de aroma mediante procesos agrícolas adecuados en las provincias del Litoral, en las estribaciones de la cordillera Occidental de los Andes y en la zona oriental del país, durante los próximos cuatro años.

Objetivos Específicos del plan:

- Fomentar la producción de cacao bajo certificaciones especiales, destinados a nichos del mercado internacional: orgánico (Organic), comercio justo (Fair Trade), amigable con el ambiente (Rain ForestAlliance).
- Mejorar la productividad y calidad a través de técnicas del cultivo y Pos cosecha.
- Establecer mecanismos de comercialización que favorezcan a los Pequeños y medianos productores de caca.

Mensualmente existe la producción de cacao fino de aroma ya que muchas fincas cosechan gradualmente sus hectáreas y con un sistema de riego la producción garantiza todo el año.

### **5.10 Recurso Humano**

Para llevar adelante el buen desempeño de la compañía se necesita del personal idóneo que vaya a satisfacer y resolver los problemas que se presente durante los periodos de funcionamiento de la misma para lo cual analizaremos los siguientes

perfiles, tomando en cuenta que la magnitud con la que comienza nuestra compañía es pequeña.

- **Gerente**

El Gerente será el representante legal de la compañía cumplirá además los roles de organizar, planificar, dirigir y controlar, las actividades administrativas, financieras y corporativas de la compañía, relacionándose con clientes y proveedores que está tendrá.

- **Secretaria**

La secretaria llevará acabo funciones de organizar toda la documentación que lleguen a la empresa, estará pendiente de las actividades que el gerente debe cumplir dentro y fuera de la empresa, se hará cargo de la recepción tanto en llamadas como presencial, realizará oficios, cartas y correos electrónicos.

- **Contador/ Auditor**

El contador llevará acabo todas las actividades que correspondan a los fines tributarios y contables de la compañía, deberá mantener al día a la empresa en el pago de sus impuestos así como así como el control de inventarios y existencias de la misma.

- **Supervisor de Planta**

El supervisor de planta estará al tanto de los procesos productivos, la seguridad industrial y la higiene, y de esta forma llegar a la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa.

- **Operadores**

Los operadores deberán poner en practica todo su ingenio, tecnología (forma de hacer las cosas) y creatividad, para hacer un producto de altísima calidad que alcancen los mejores niveles de competencia en el mercado.

- **Bodegueros**

El bodeguero su función esta basada en la responsabilidad y el control de las existencia, las salidas y las entradas tanto de materia prima, insumos y productos terminados.

## **6. Análisis Financiero**

Archivo Excel

## **7. Conclusiones**

- Después de haber realizado el análisis de mercado, análisis operativo y análisis financiero se determina que el proyecto es viable desde el punto de

vista económico y social. Adicional el negocio es sustentable en el mediano y largo plazo.

- Se determina que si bien la inversión es considerable, a los 3 meses de operación del negocio este tendrá ya el retorno del capital invertido.
- La cantidad de trabajadores para poder llevar a cabo el proyecto es sumamente manejable ya que así se evita el riesgo de demandas laborales o la inclusión de un sindicato.
- Con el apoyo del Gobierno al cambio de Matriz Productiva del país, este modelo de negocio se ajusta claramente a las peticiones de Gobierno el cual es darle un valor agregado a un producto nacional y exportarlo el cual es la meta de este cambio en el Ecuador.

## **Bibliografía**

Anecacao. (2013). *Anecacao*. Obtenido de [www.anecacao.com](http://www.anecacao.com)

*Aserca.gob*. (2013). Obtenido de <http://www.aserca.gob.mx/Paginas/default.aspx>

Berna, O. E. (Noviembre de 2012). *Oficinascomerciales.es*. Obtenido de <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostRARDocumento/?doc=4641215>

COMEX. (2013). *ComercioExterior.gob.ec*. Obtenido de <http://comercioexterior.gob.ec/exportaciones-1/>

Ecuador, G. d. (Diciembre de 2010). *COPCI*. Obtenido de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/03/C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-la-Producci%C3%B3n-Comercio-e-Inversi%C3%B3n.pdf>

INEN, N. (2013). *Flor de Baba*. Obtenido de [http://www.flordebaba.com/NORMA\\_T%C3%89CNICA\\_ECUATORIANA\\_NTE\\_INEN\\_176\\_y\\_177.pdf](http://www.flordebaba.com/NORMA_T%C3%89CNICA_ECUATORIANA_NTE_INEN_176_y_177.pdf)

ProEcuador. (2013). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/19/negociaciones-comerciales-ecuador-suiza>

S/N. (2000). *Icex.es*. Obtenido de [http://www.icex.es/staticFiles/LOSINCOTERMS\\_7800\\_.pdf](http://www.icex.es/staticFiles/LOSINCOTERMS_7800_.pdf)

S/N. (2013). *Investecuador.ec*. Obtenido de <http://www.investecuador.ec/files/GuiaLegal2013.pdf>

S/N. (2014). *sice.oas.org*. Obtenido de [http://www.sice.oas.org/investment/NatLeg/Ecu/Ec1297\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/investment/NatLeg/Ecu/Ec1297_s.asp)