ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRIA EN AGRONEGOCIOS SOSTENIBLES

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGISTER EN AGRONEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS

CREACIÓN DE UNA UNIDAD TRANSFORMADORA DE PRODUCTOS ELABORADOS A BASE DE CACAO, PARA INCREMENTAR LA UTILIDAD DEL NEGOCIO A TRAVÉS DE LA VENTA DE PRODUCTOS CON MAYOR VALOR AGREGADO

Autores:

ING. IND. ERICKA XIMENA ORTEGA SEVILLA

ING. AGR. JORGE WASHINGTON MEJÍA BORJA

Tutor:

MBA. ANTONIO QUEZADA PAVÓN

Guayaquil – Ecuador

2019

DEDICATORIA

A mi princesa Emilia, a mis padres y hermana Lucía, quienes siempre fueron un apoyo para cumplir este sueño.

Ericka Ximena Ortega S.

A mi familia, por el apoyo brindado a cada instante. A Cristina, mi esposa y compañera por ayudarme a alcanzar este gran objetivo. A mis hijos, Felipe, Isabel y Daniela por ser la motivación y la inspiración para ser cada día mejor.

A mis compañeros y amigos de cohorte por sus buenas vibras y preocupación.

Jorge Washington Mejía B.

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios y a María Santísima por habernos dado la fortaleza para concluir este trabajo y por habernos bendecido con nuestras familias, quienes son la mayor motivación de nuestras vidas.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

DECLARACION EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Plan de Negocio, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL"

Ericka Ximena Ortega Sevilla	Jorge Washington Mejía Borja

RESUMEN

La agricultura a nivel mundial ha tenido severas afectaciones que ponen en riesgo no solo la calidad alimenticia de la población sino también, la supervivencia de agricultores, campesinos y sus técnicas de recolección tradicional. Factores como la excesiva explotación de los recursos naturales, uso de químicos para producción agrícola en masa y la contaminación de los ecosistemas se encuentran entre los principales factores causantes de esta problemática. Esto ha ocasionado cambios en los ciclos productivos y la inestabilidad de la oferta de alimento que generan nutrientes necesarios para la vida humana.

Por tal motivo, el presente plan de negocios tiene como objetivo presentar a los ***Nibs de Cacao Orgánico***, de la marca ***Cien Familias***, un producto de calidad a exportar que asegure la integración de las principales aristas de la agricultura tradicional: garantía de nutrientes, respeto a los ciclos de producción del cacao y procesos naturales de cultivo y retribución justa a los agricultores.

Cien Familias ejercerá sus operaciones en el cantón Balao y tiene como misión ser una empresa líder en el desarrollo y comercialización directa de Nibs de Cacao Orgánico y otros productos con valor agregado, con la implementación de tecnología y de procesos que aseguren la responsabilidad ambiental en el sector de Cien Familias, y en la expansión del mercado de productos de cacao orgánico en Europa y otros mercados, con el fin de mejorar la calidad de vida de las familias de los productores de la zona.

Así también, previo análisis económico de países consumidores de cacao y derivados se conoce que los países que consumen más dichos productos se encuentran dentro del continente europeo. Por ello, se resume el perfil del consumidor europeo y se establece que ***el mercado objetivo para exportar productos Cien Familias es Europa, especialmente Francia***, ya que, pese a ser en quinto país más consumidor de chocolates en Europa demuestra un potencial importante de desarrollo y aceptación de nuevas marcas de productos orgánicos, entre ellos ***Nibs de cacao***.

Para el cumplimiento de la oferta de valor se analiza la concepción de la empresa Cien Familias bajo las perspectivas de capital humano, procesos técnicos y operacionales, ejecución y apalancamiento financiero y rendimiento económico de la propuesta.

Palabras Claves: Nibs de cacao, agricultura, derivados de cacao, exportaciones a Europa, modelo de negocio, oferta de valor.

ABSTRACT

Agriculture worldwide has had severe effects that put at risk not only the food quality of the population but also, the survival of farmers, peasants and their traditional harvesting techniques. Factors such as excessive exploitation of natural resources, use of chemicals for mass agricultural production and pollution of ecosystems are among the main factors causing this problem. This has caused changes in the productive cycles and the instability of the food supply that generate nutrients necessary for human life.

For this reason, this business plan aims to present ***Cien Familias with Organic Cocoa Nibs***, a quality product to export that ensures integration of the main edges of traditional agriculture: nutrient guarantee, respect for cocoa production cycles and natural processes of cultivation and fair compensation to farmers.

Cien Familias will carry out their operations in Balao country and its mission is to be a leading company in the development and direct marketing of nibs of organic cocoa and other products with added value, in the implementation of technology and processes that ensure environmental responsibility in the One Hundred Families sector, and in the expansion of the market for organic cocoa products in Europe and other markets, in order to improve the quality of life of the families of producers in the area.

Moreover, after economic analysis of countries that consume cocoa and derivatives, it is known that the countries that consume more such products are within the European continent. For this reason, the profile of the European consumer is summarized, and it is established that ***the target market for exporting Cien Familias products is France*** since despite being in fifth country more consumer of chocolates in Europe demonstrates an important potential for development and acceptance of new brands of organic products, including **cocoa nibs.**

For the fulfilment of the value offer, the conception of the company Cien Familias is analysed under the perspectives of human capital, technical and operational processes, execution and financial leverage and economic performance of the proposal.

Keywords:

Cocoa nibs, agriculture, cocoa derivatives, exports to Europe, business model, value offer.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA II

AGRADECIMIENTO III

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN IV

DECLARACION EXPRESA V

RESUMEN VI

ABSTRACT VIII

INDICE DE CONTENIDO IX

INDICE DE TABLAS XIV

INDICE DE FIGURAS XVI

CAPITULO I PRESENTACION DEL PRODUCTO Y LA EMPRESA 1

1. El producto 1

1.1.Flujo del proceso de selección 3

1.2.La empresa Cien Familias 4

1.2.1. Misión y visión 5

1.2.2. Logo 5

1.2.3. Valores Corporativos 6

1.3.Modelo de Negocio 6

1.3.1. Descripción del modelo de negocio 6

1.3.2. Propuesta de valor 1

1.3.3. Análisis FODA 2

CAPITULO II ANALISIS DE MERCADO 3

2.1. Diagnóstico y perspectivas del sector cacaotero 3

2.1.1. Análisis PEST del sector cacaotero 3

2.1.2. Barrera de ingreso y salida del producto nibs de cacao orgánico 5

2.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter 5

2.2. Análisis del mercado cacaotero orgánico 8

2.2.1. Características demográficas 8

2.2.2. Nivel de ingreso 8

2.2.3. Necesidades del mercado 12

2.2.3.1. Tendencias 14

2.3. Definición del problema 14

2.3.1. Problema de decisión gerencial 14

2.3.2. Problemas de investigación de mercado 16

2.3.3. Preguntas de investigación e hipótesis 16

2.3.4. Tipo de Investigación para realizar 16

2.3.5. Herramientas 16

2.3.6. Revisión documental y Proyección de la demanda total 17

2.3.7. Balance oferta – demanda futura total del mercado francés 18

2.3.8. Entrevista a un experto 19

CAPITULO III PLAN DE SOSTENIBILIDAD DEL PRODUCTO 21

3.1. Mercado objetivo, segmentación y posicionamiento 21

3.2. Estrategia y programa de Marketing 21

3.2.1. Estrategia de precios 21

3.2.1.1. Política de precios de la competencia 23

3.2.1.2 Política de cuentas por cobrar 24

3.2.2. Estrategia de Ventas 24

3.2.2.1. Características de servicio enfatizadas a la venta 25

3.2.2.2. Política de Ventas 25

3.2.3. Estrategia de publicidad y promoción del producto 27

3.3. Estrategia de distribución, canales y expansión potencial prevista 27

CAPITULO IV ANALISIS TÉCNICO 30

4.1. Análisis del producto 30

4.1.1. Etapas de Investigación y desarrollo 30

4.1.2. Cronograma de desarrollo del producto 31

4.1.3. Políticas de manipulación del producto 31

4.2. Localización de la empresa 32

4.2.1. Accesibilidades a los servicios y manipulación del producto 33

4.3. Sistemas de control de Calidad del producto 34

CAPITULO V ANALISIS ADMINISTRATIVO 36

5.1. Grupo empresarial 36

5.2. Personal 36

5.2.1. Perfil requerido 36

5.2.2. Condiciones salariales 38

5.2.3. Programa de capacitación 38

5.3. Organización 40

5.3.1. Descripción de cargos 41

CAPITULO VI ANALISIS LEGAL Y SOCIETARIO 43

6.1. Aspectos legales 43

6.1.1. Tipo de Sociedad 43

6.1.2. Procedimiento para la constitución de la empresa 43

6.1.3. Implicaciones tributarias, comerciales y laborales 44

6.1.4. Patentes y Marcas 45

6.2. Aspectos legislativos de operación 47

6.2.1. Trámites y permisos 47

6.2.1.1. Permisos municipales 47

6.2.1.2. Permisos ambientales 47

6.2.1.3. Permisos sanitarios 48

6.2.2. Aspectos legales de exportación del producto ofertado 49

6.3. Aspectos ambientales 56

CAPITULO VII ANALISIS ECONOMICO 57

7.1. Inversiones en Activos Tangibles 57

7.1.1. Maquinaria y equipo 57

7.1.2. Edificios e instalaciones complementarias 58

7.1.3. Vehículos y medios de transporte 58

7.1.4. Equipos de oficina y de comunicación 58

7.1.5. Equipos de Tecnología 59

7.2. Activos diferidos 60

7.3. Activos Intangibles 61

7.4. Inversión de Capital de Trabajo 61

7.4.1. Capital proveniente de socios 62

7.4.2. Fuente de financiamiento 62

7.5 Presupuesto de Ingresos 64

7.6. Presupuesto de Costo Primo 64

7.7. Presupuesto de Personal 64

7.8 Presupuesto de Gastos 66

CAPITULO VIII ANALISIS FINANCIERO 67

8.1. Estado de Resultados 67

8.2. Balance General 69

8.3. Flujo de Caja Proyectado 70

8.4. Valor Actual Neto 70

8.5. Tasa Interna de Retorno 72

8.6. Payback 73

8.7. Ratios Financieros 73

8.8. Análisis de sensibilidad 76

CAPITULO IX ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO 77

9.1. Aspectos Críticos para la sostenibilidad del Negocio 77

9.2. Manejo de la Responsabilidad Social Empresarial 80

CAPITULO X ANALISIS DE RIESGOS 83

10.1. Identificación de Riesgos 83

10.2 Matriz de Riesgos identificados 83

10.2.1 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de los Riesgos 83

10.3 Acciones de Mitigación, Supervisión y Control de los Riesgos 84

11. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION 85

12. CONCLUSIONES: 86

13. RECOMENDACIONES 87

14. BIBLIOGRAFIAS 88

15. ANEXOS 90

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Beneficios de los nibs de cacao *2*
Tabla 2 Beneficios del azúcar de coco *3*
Tabla 3. Misión y Visión *5*
Tabla 4 Análisis FODA..... *2*
Tabla 5 Análisis PEST *3*
Tabla 6 Análisis de barreras de ingreso y salida del sector *5*
Tabla 7 Exportaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado en USD. *11*
Tabla 8 Importaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado en USD. *11*
Tabla 9 Consumo aparente del cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado en USD..... *11*
Tabla 10 Población económicamente activa (PEA) y el consumo per cápita de cacao *17*
Tabla 11 Proyección de la demanda actual total de Nibs de cacao en Francia. *18*
Tabla 12 Balance oferta – demanda futura total de los nibs de cacao en Francia ™... *19*
Tabla 13 Proyección de la demanda *19*
Tabla 14 Escala de pricing del proyecto *23*
Tabla 15 Cronograma de elaboración de Nibs de cacao *31*
Tabla 16 Condiciones salariales *38*
Tabla 17 Cronograma de Capacitación de la Compañía Cien Familias..... *39*
Tabla 18 Listado de Activos Fijos *57*
Tabla 19 Maquinaria y equipos..... *58*
Tabla 20: Edificios e instalaciones complementarias *58*
Tabla 21: Vehículos y medios de transporte *58*
Tabla 22: Equipos de oficina y comunicación..... *59*
Tabla 23: Equipos de tecnología *60*
Tabla 24: Activos Diferidos..... *61*
Tabla 25: Activos Intangibles *61*
Tabla 26 Inversión de Capital de trabajo..... *62*
Tabla 27 Tabla de Amortización del Préstamo *63*
Tabla 28 Presupuesto de Ingresos..... *64*
Tabla 29 Presupuesto de Costo Primo *64*
Tabla 30: Presupuesto del personal *65*

Tabla 31: Presupuesto de gastos *66*
Tabla 32 Costos fijos y variables acumulados *66*
Tabla 33: Estado de resultados *68*
Tabla 34: Balance general *69*
Tabla 35: Flujo de caja proyectado *70*
Tabla 36: Valor Actual Neto *71*
Tabla 37: Cálculo de TMAR *71*
Tabla 38: Tasa Interna de Retorno *73*
Tabla 39: Payback *73*
Tabla 40 Ratios Financieros *74*
Tabla 41 Análisis de sensibilidad *76*

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Flujo del proceso de selección *4*
Figura 2 Logo *5*
Figura 3 Valores corporativos *6*
Figura 4 Modelo de negocio *6*
Figura 5 Análisis de Porter *6*
Figura 6 Principales países productores de cacao. *9*
Figura 7 ¿En qué países se come más chocolates? *10*
Figura 8 Participación derivados del cacao en el Ecuador *15*
Figura 9 Perfil del consumidor europeo y perfil del consumidor francés *21*
Figura 10 Las Seis "C" del pricing *22*
Figura 11 Precios de la competencia *23*
Figura 12 Principales canales de distribución y comercialización de alimentos en Francia *28*
Figura 13 Presentación del producto: Exclusiva, Premium y normal *30*
Figura 14 Localización del cultivo *32*
Figura 15 Localización de las oficinas *32*
Figura 16 Layout de ubicación de las operaciones *34*
Figura 17 Estructura organizacional de la empresa *40*
Figura 18 Cronograma de implementación *85*

CAPITULO I PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO Y LA EMPRESA

1. El producto

Con cacao 100% orgánico, la empresa "Cien Familias" desarrollará ***Nibs de Cacao*** como un producto especial en términos de calidad, nutrición y gusto. La empresa utilizará cacao fino de aroma, conocido como "cacao de arriba", que luego de fermentado, tostado y troceado, es endulzado con azúcar orgánica de coco.

Los productos a base de cacao están entre los alimentos más comercializados en el mundo por su gusto variado y por sus beneficios para la salud, ya que el cacao proporciona energía, ayuda a calmar la ansiedad, aporta proteínas, calcio, hierro, cobre, zinc, magnesio y potasio y, adicionalmente, contiene polifenoles que actúan como antioxidantes en el cuerpo.

Los ***Nibs de Cacao*** orgánico fino de aroma se pueden consumir como parte de una dieta equilibrada, como *topping* saludable o como un snack energético, alto en proteínas, grasas saludables y antioxidantes.

Cacao y el chocolate no son lo mismo. El cacao es el insumo principal que aporta la mayoría de los nutrientes. El chocolate es el elaborado, que además de cacao contiene manteca, leche, frutos secos, entre otros ingredientes.

Los ***Nibs de Cacao*** son particularmente recomendables para las personas con cultura "fitness" o que realizan ejercicio de alto impacto. No poseen ningún tipo de aditivos ni químicos, son un súper alimento de sabor agridulce (un poco más amargo que el chocolate oscuro), de textura delicada y crujiente, parecidos a los granos de café o a las nueces picadas. Los ***Nibs de Cacao*** son además muy versátiles en su modo de consumo, ya que se pueden utilizar en jugos, comidas o repostería. (Salgado, 2019).

Múltiples beneficios y propiedades de los Nibs de Cacao y el Azúcar de Coco

Tabla 1 Beneficios de los nibs de cacao

Beneficios de los Nibs de Cacao	*Mejora la circulación*: La alta concentración de flavonoides ayuda a prevenir la obstrucción de las arterias y a mantener la sangre menos espesa
	Mejora los niveles de colesterol: Las grasas monoinsaturadas saludables aumentan el colesterol bueno (HDL) y disminuyen el malo (LDL).
	Gran fuente de magnesio: Este mineral vigoriza el sistema cardiaco, reduce la presión arterial y evita la coagulación en la sangre.
	Retrasa el envejecimiento: Los antioxidantes y el magnesio contribuyen a que las células se mantengan jóvenes.
	Reduce la ansiedad: Es un perfecto reemplazo del café, debido a la teobromina, sustancia que estimula al sistema nervioso, generando placer.
	Calma los sintomas del sindrome premenstrual y ayuda a controlar el apetito
	Influye en el estado de ánimo y energía, ya que estimula la liberación de varios neurotransmisores como es la feniletilamina y la serotonina.

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

Fuente: https://www.nutritionadvance.com/cocoa-nibs-health-benefits/

El azúcar de palma de coco, más conocida como azúcar de coco, es un endulzante natural obtenido de la savia (líquido que circula por los vasos conductores de la palma transportando agua y nutrientes) que se emplea como sustituto del azúcar. Tiene un índice glucémico (velocidad con la que unos alimentos eleva la glucosa en la sangre) menor que el azúcar regular por lo que es ideal para el consumo de diabéticos. El azúcar de coco sobresale por su valor nutricional representado en vitamina C, potasio, fósforo, magnesio, calcio, zinc, hierro y cobre; también contiene pequeñas cantidades de fitonutrientes como polifenoles, flavonoides y antocianinas, antioxidantes e inositol. (Sarmiento, 2016)

Tabla 2 Beneficios del azúcar de coco

Beneficios del azúcar de coco	Apto para diabéticos (Consumo controlado).
	Bajo nivel glucémico, ayuda a controlar los niveles de azúcar en la sangre.
	Fomenta el crecimiento de los huesos gracias a su aporte de fósforo y calcio.
	Fomenta el crecimiento de los músculos gracias al potasio que contiene.
	Mantiene el sistema nervioso en estado de calma.
	Reduce la hipertensión.
	Favorece el flujo sanguíneo. (Sarmiento, 2016)

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía

Fuente: Sarmiento, 2016

1.1. Flujo del proceso de elaboración

Los granos de cacao son seleccionados de las mejores mazorcas cosechadas en una finca familiar, ubicada en la región Costa del Ecuador. Los granos son sometidos a un cuidadoso proceso de selección, fermentación y secado natural (en tendales con cobertura de caña guadua) y luego son tostados a una temperatura no mayor a 45°C. Para luego pasar al proceso de producción de los Nibs de Cacao endulzados con Azúcar de Coco.

Figura 1 Flujo del proceso de elaboración

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

1.2. La Empresa Cien Familias

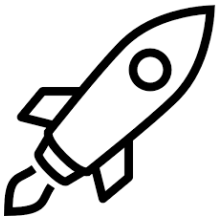
La empresa es una iniciativa de comercio justo y sustentable de Nibs de cacao orgánico, con denominación de origen. La empresa toma su nombre del *Recinto Cien Familias*, ubicado cerca de la finca familiar de 40 hectáreas donde inicia este proyecto, y que pertenece al cantón Balao, cantón cacaotero por excelencia de la provincia del Guayas, en Ecuador.

La empresa Cien Familias implementará una unidad transformadora de productos elaborados a base de cacao orgánico fino de aroma, para ser comercializados en mercados de Estados Unidos y Europa, especialmente en Francia. Dado que en esta zona se desarrolló la plantación de cacao más extensa de Ecuador en el siglo XIX, cuando Ecuador fue el mayor productor de cacao en el mundo, se utilizará la denominación de origen del producto comercializado.

1.2.1. Misión y visión

Empresa Cien Familias, tendrá la siguiente filosofía organizacional:

Tabla 3. Misión y Visión

Misión	Ser una empresa líder en el desarrollo y comercialización de Nibs de Cacao orgánico y otros productos con valor agregado, con la implementación de tecnología y de procesos que aseguren la responsabilidad ambiental en el sector de Cien Familias y en la expansión del mercado de productos de cacao orgánico en Europa y otros mercados, con el fin de mejorar la calidad de vida de las familias de los productores de la zona.
 Visión	En el 2022, con un equipo altamente capacitado y motivado seremos reconocidos por tener el producto ecuatoriano de preferencia en el mercado europeo, con precio justo, ambientalmente responsable, con sinergia entre el sello de calidad y la sustentabilidad.

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

1.2.2. Logo

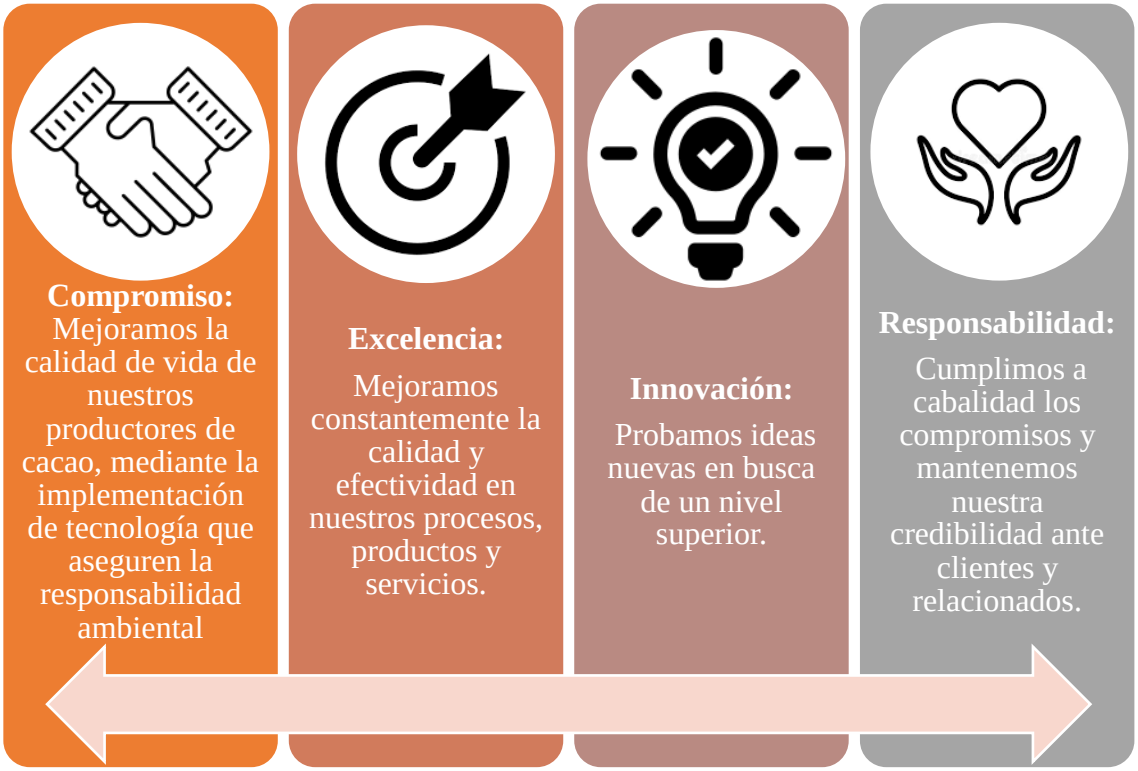
Figura 2 Logo

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

1.2.3. Valores Corporativos

Los valores corporativos de la empresa son:

Figura 3 Valores corporativos



Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

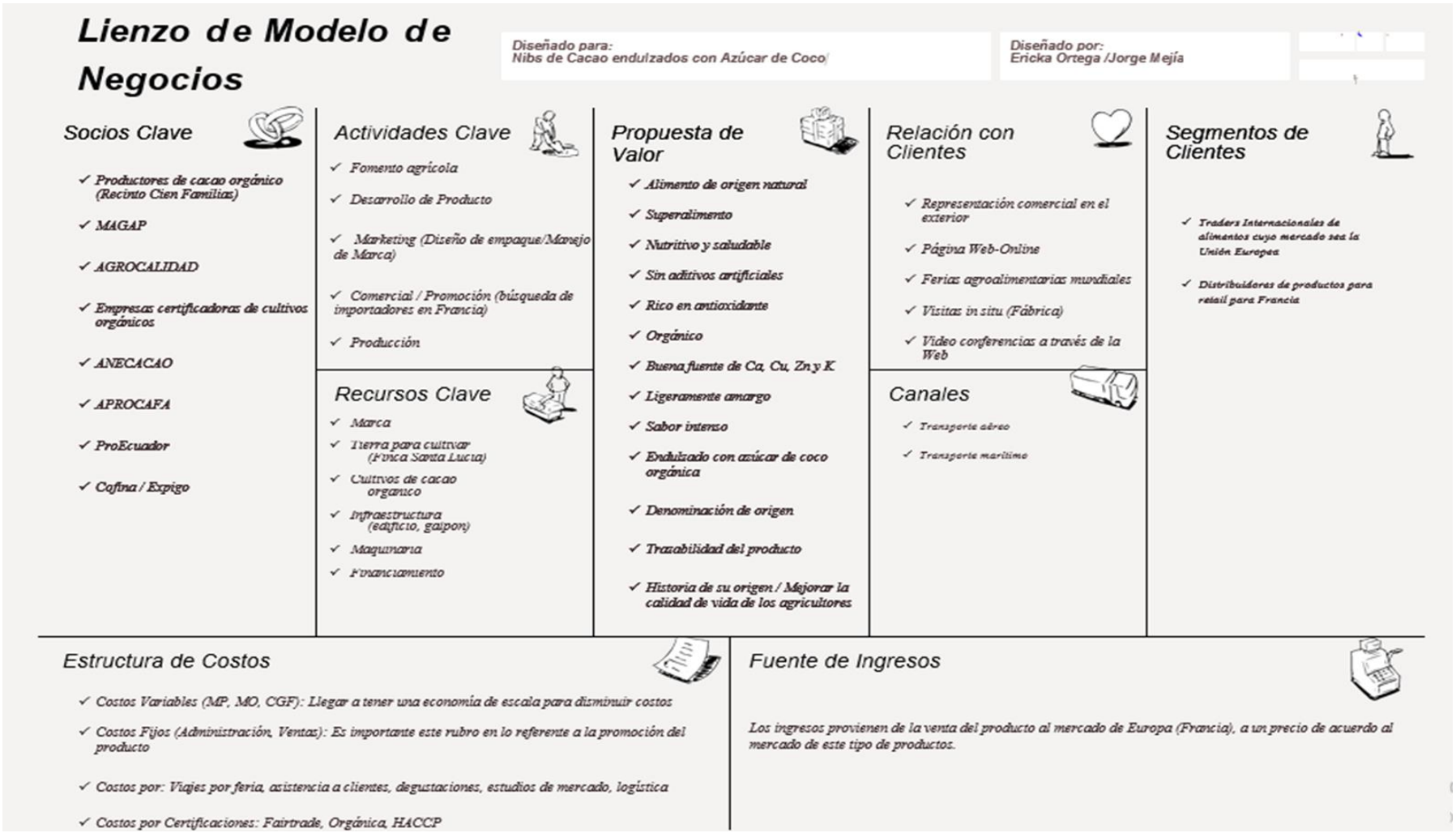
1.3. Modelo de Negocio

1.3.1. Descripción del modelo de negocio

El lienzo del modelo de negocio, también conocido como Business Model Canvas, es una herramienta de nueve módulos muy utilizada en la formulación de emprendimientos, que representa las áreas más importantes de la empresa que se deben tener en cuenta a la hora de generar ingresos. (Ferreira-Herrera, 2015)

En la figura siguiente se presenta el lienzo diseñado para al Modelo de negocio “Nibs de cacao endulzados con Azucar de coco”

Figura 4 Modelo de negocio



Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

1.3.2. Propuesta de valor

La empresa valoriza la sostenibilidad del ecosistema. Los negocios, especialmente en un país biodiverso como Ecuador, deben apoyar una producción saludable y ambientalmente responsable. Con un enfoque en lo que busca el consumidor, la empresa ha desarrollado un producto alineado con las nuevas tendencias del mercado (productos saludables, naturales y amigables con el medio ambiente) con poco procesamiento industrial, alto valor agregado y beneficios nutricionales relevantes, dado que existe un crecimiento a nivel global del 4.5% en el consumo de alimentos saludables; solamente en Europa este crecimiento va de 2 a 3 pp. (Angus & Westbrook, 2019)

La condición natural del proceso hace de los Nibs de Cacao Orgánico Cien Familias, un superalimento rico en antioxidantes, vitaminas y minerales que aportan al valor diario requerido por el consumidor. Este producto se basa en la búsqueda de los consumidores de encontrar productos ***"Libres de…"*** cuya tasa de crecimiento está en 8.2% entre el 2012 -2017 y también el consumir productos orgánicos que está creciendo su demanda en 8%. (Angus & Westbrook, 2019)

El uso de cacao orgánico preserva el medio ambiente durante el establecimiento y desarrollo del cultivo. Los productos orgánicos protegen la salud de los consumidores y clientes que disfrutan de nuestros chocolates, así como de los productores, incluidos los agricultores y trabajadores involucrados con el cultivo y en proceso productivo de los nibs.

Siendo así la propuesta de valor de nuestro producto es: *un producto orgánico, con poco procesamiento industrial, de altísimo valor agregado que trae beneficios hacia la salud y bienestar de quien lo consume, con la tranquilidad de conocer la trazabilidad del producto con la certificación de Denominación de origen y ser parte de una historia de agricultores que con el apoyo de Cien Familias S.A. mejorarán su calidad de vida.*

1.3.3. Análisis FODA

Se presenta a continuación un análisis integral de la situación interna y externa del proyecto.

Tabla 4 Análisis FODA

Fortalezas

- Producto: Imagen del cacao nacional
- Cacao ecuatoriano mundialmente reconocido por su calidad (fino de aroma)
- Infraestructura: Ser propietarios de la finca proveedora de la materia prima
- Mercados: Penetración en mercados europeos, aprovechando los acuerdos políticos que el Gobierno ha firmado.

Oportunidades

- Demanda de los mercados de productos diferenciales
- Cacao de origen y denominación
- El Ecuador tiene el clima y los suelos ideales para la producción de la planta de cacao y sus derivados
- Alta calidad beneficia a las organizaciones de pequeños productores
- La demanda del cacao internacionalmente va en constante crecimiento,The food 1minute (EEUU) estima un crecimiento del 7.3% anualmente para los proximos 5 años en el mercado americano.
- MAG cuenta con los proyectos de inversión para la producción e industrialización del cacao

Debilidades

- Falta de capacidad de manejo de cultivos de cacao, del proceso de poscosecha y manejo de centros de acopio de acuerdo a las normas de los mercados europeos
- Altos costos de producción en comparación con África
- Insuficiente infraestructura e insuficiente inversión
- Falta de manejo empresarial
- Falta de contactos y conocimientos del mercado objetivo y de los competidores

Amenazas

- Existencia de productos sustitutos
- Crisis económica que vive el país
- Globalización del producto y pérdida de imagen del cacao ecuatoriano
- Dependencia de la percepción del cliente y consumidor
- Reglamentos locales en los países de exportación
- Enfermedades en planta que afectan la calidad de la materia prima
- Suspensión de preferencias arancelarias como el ATPDA (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga) que es un sistema impuesto por Estados Unidos para los países en conflicto con las drogas, hacen que el cacao ecuatoriano y en general los productos ecuatorianos se vuelvan menos competitivos a nivel mundial por altos costos.

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

CAPITULO II ANALISIS DE MERCADO

2.1. Diagnóstico y perspectivas del sector cacaotero

2.1.1. Análisis PEST del sector cacaotero

El presente análisis es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto del desarrollo del plan de negocio, analizando diferentes factores que pueden influir en el desarrollo del propósito. Al estudiar los distintos factores, es importante tener en cuenta que estos pueden afectar de forma diferente a la empresa, es decir son todos aquellos factores generales de ámbito nacional e internacional, que delimitan el marco en el que actúa la empresa y afectan a su entorno específico: sector, mercado, clientes, competencia, proveedores.

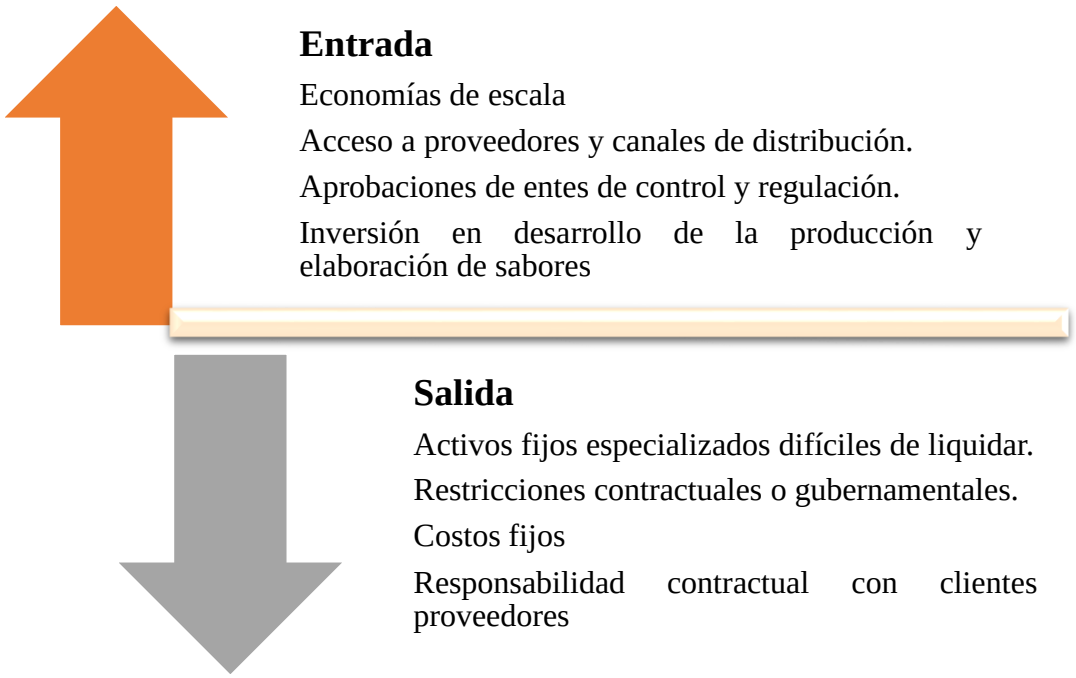
Tabla 5 Análisis PEST

P	• El ambiente político en el Ecuador es favorable para la producción del cacao, debido al que el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) cuenta con el Programa de Reactivación del Sector Cacaotero Ecuatoriano, que incentiva a la producción e industrialización del cacao a través de proyectos de inversión. Además existen organizaciones como Fair Trade que garantizan el pago correcto a los productores del cacao, muchas veces preferido por el consumidor final, sobre todo en Europa. De esta manera el cliente se asegura de que el producto es de calidad, así como de su proveniencia. Esto obliga a los productores a precautelar la calidad del grano y generar estrategias para la mejora de la productividad de las fincas.
E	• En la actualidad existe un alto crecimiento en las nuevas categorías de productos derivados del cacao, siguiendo la tendencia de alimentación sana y orgánica. El nibs de cacao es un snack saludable, considerado un super alimento por las propiedades que este posee como magnesio, calcio y hierro. Según la Organización norteamericana Organic Trade Association el consumidor busca con mayor frecuencia nuevas opciones alimenticias que generen un impacto positivo para su salud. Por eso esta misma organización espera que para los próximos años la proyección estimada se mantenga en un 9% de crecimiento anual.
S	• Los consumidores de cacao tienen una tendencia muy marcada por el consumo de productos de origen único. Esto está vinculado con la historia de su origen / comuna, la característica agroclimática de la región productora y la calidad de su producción. La tendencia a consumir chocolate es constante y durante los últimos años se incrementa cada vez. Existe una gran variedad en sabores, mezclas y derivados; en el último tiempo se ha hecho más popular el consumo de chocolate negro, que tenga mayor concentración de cacao en él, un 70%, así como la tendencia de consumir productos orgánicos y naturales. El chocolate es una golosina consumida por niños, jóvenes, adultos y adultos mayores. Las grandes marcas de los mejores chocolates del mundo utilizan el cacao nacional, que con el tiempo ha generado un gran renombre internacional.
T	• Se deberá realizar una alta inversión tecnológica para la industrialización del cacao, la misma que no deberá alterar el medio ambiente ni a la calidad del cacao. Para cumplir con las expectativas y requerimientos de los consumidores.

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

2.1.2. Barrera de ingreso y salida del producto nibs de cacao orgánico

Figura 5 Análisis de barreras de ingreso y salida del sector

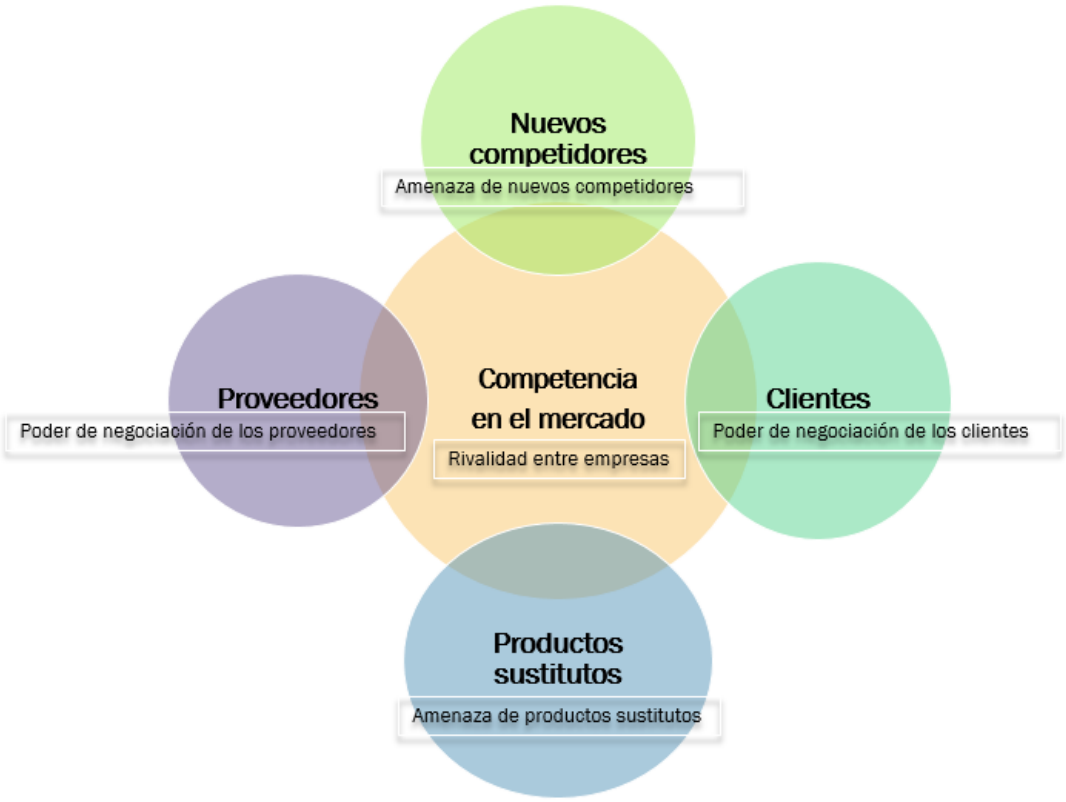


Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

2.1.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A nivel mundial, el consumo de los diferentes productos elaborados en base de cacao está bien posicionado y con una tendencia positiva en su demanda debido a los grandes beneficios que aporta a la salud. El mercado ha reconocido a los países proveedores de los mejores cacaos del mundo y dentro de esta lista se encuentra el Ecuador, aprovechando esta clasificación y reconocimiento el país ha desarrollado su producción y agricultura para la exportación de los diferentes derivados del cacao y granos a los países donde lo demandan. Con la finalidad de analizar el sector cacaotero para Ecuador se hace uso del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual permite establecer la estructura del mercado.

Figura 6 Análisis de Porter

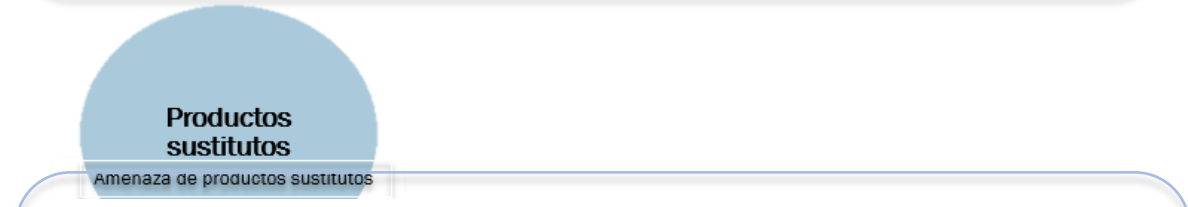


Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía

El Ecuador produce el 75% del total de cacao fino y de aroma del mundo (Diario El Telégrafo, 2019), lo que lo hace líder mundial en este rubro, siendo sus principales competidores muy a lo lejos Perú, Colombia, Venezuela, Costa Rica, República Dominicana, entre otros. El riesgo de ingreso de nuevos competidores es bajo, dado que la tendencia mundial en cuanto a la producción indica que los grandes países productores se mantienen direccionando sus cultivos hacia el cacao trinitario debido a su alta productividad.

Debido a que el principal proveedor de la materia prima para la elaboración de los nibs es la finca familiar, no existe poder de negociación de los proveedores, ya que como está integrado horizontalmente por lo tanto no se presenta esta amenaza.

Dada la reducida producción de cacao fino y de aroma en el mundo, su demanda es elevada, por lo que su precio de exportación recibe premio por la calidad. Las características organolépticas del Cacao Fino de Aroma son tan apreciadas que los consumidores buscan el consumo del producto, por lo que su poder de negociación es bajo.



La amenaza de los sustitutos es baja, ya que las características del cacao son únicas, y no se conoce de otro producto que pueda suplirlas al 100%. El cacao se usa principalmente para la producción de chocolate, producto que de acuerdo con la calidad y demanda puede ser dulce o amargo. En el caso del chocolate dulce, este puede ser reemplazado por productos de confitería que sacien las necesidades del consumidor en ese aspecto. Sin embargo, para la demanda de chocolates amargos no se encuentra sustituto específico.

La industria resultante del cacao es muy competitiva principalmente por el hecho de que la demanda del producto sobrepasa a su oferta, y además de que solo el 5% de la producción mundial, de acuerdo con la ICCO, es considerada cacao fino y de aroma, esto genera que la industria tenga que negociar muy de cerca con los exportadores de cada país productor y estar al tanto de aspectos productivos, calidad y precios, que le permitan establecer acuerdos a tiempo.

2.2. Análisis del mercado cacaotero orgánico

2.2.1. Características demográficas

Con la tendencia mundial favorable para los alimentos orgánicos, la producción de cacao orgánico ha ido en alza. Actualmente, el 75% de la producción mundial de cacao fino de aroma se encuentra en Ecuador convirtiéndonos en el mayor productor de cacao fino de aroma del mundo.

Dado que los países europeos son los más exigentes en el mercado, para que ese mercado acepte el cacao y sus productos, se necesita certificar las fincas de cacao, los materiales que se utilizan y los mecanismos de cómo se produce la materia prima para el chocolate fino (principal producto consumido en Europa a base de cacao)

Desde el año 2000, la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE) se enfoca en producir y comercializar cacao orgánico, y en incorporar valor agregado, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus 800 socios. (El Telegrafo, 2018)

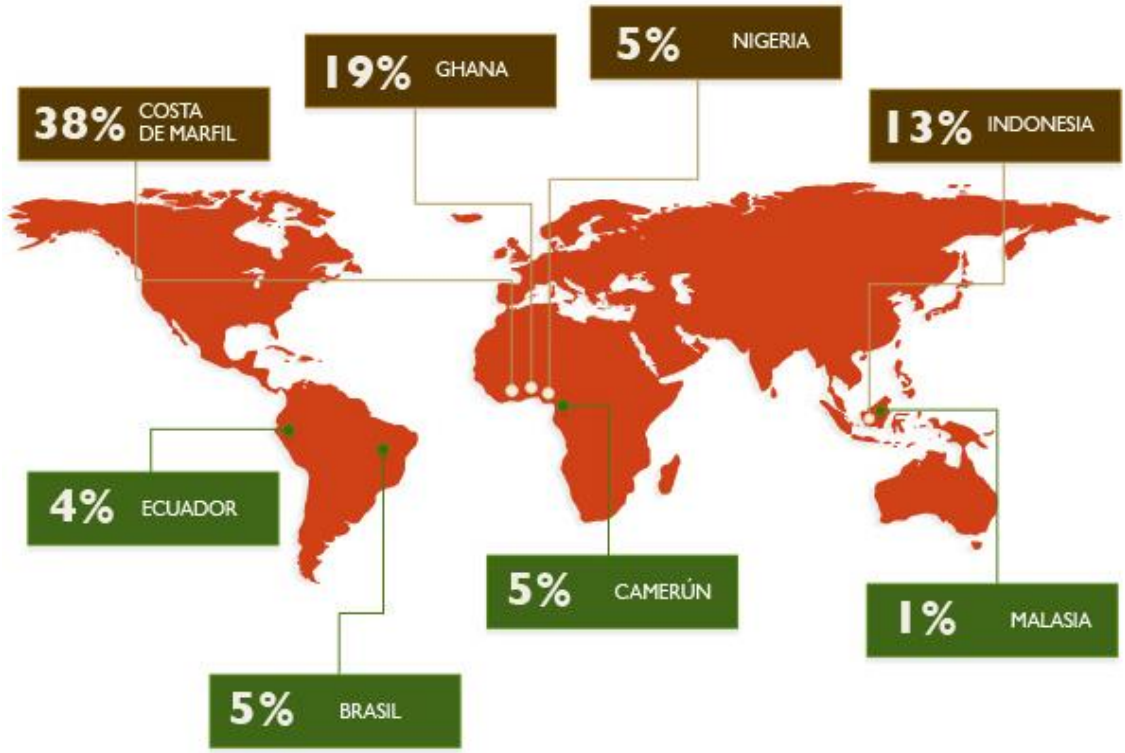
Esta organización agrupa a alrededor de 3.600 hectáreas de cacao nacional con certificación orgánica y de Comercio Justo *Fair Trade*. La organización, integrada por 12 agrupaciones de las provincias de Guayas, Los Ríos, El Oro y Bolívar, realizó entre 2001 y 2002 sus primeras exportaciones a Francia. (El Telegrafo, 2018)

Para que la exportación de cacao orgánico se mantenga en el mercado de la Unión Europea, se necesita seguir las reglas de certificaciones de exportación, que incluyen cuidados especiales, y certificados de estar libres de elementos químicos en su producción, procesamiento y comercialización.

2.2.2. Nivel de ingreso

A continuación, se presenta los países con mayor producción de cacao en el mundo, que a su vez son también los mayores exportadores, con excepción de Brasil y Malasia, y cuyo consumo interno absorbe la mayor parte de la producción.

Figura 7 Principales países productores de cacao.

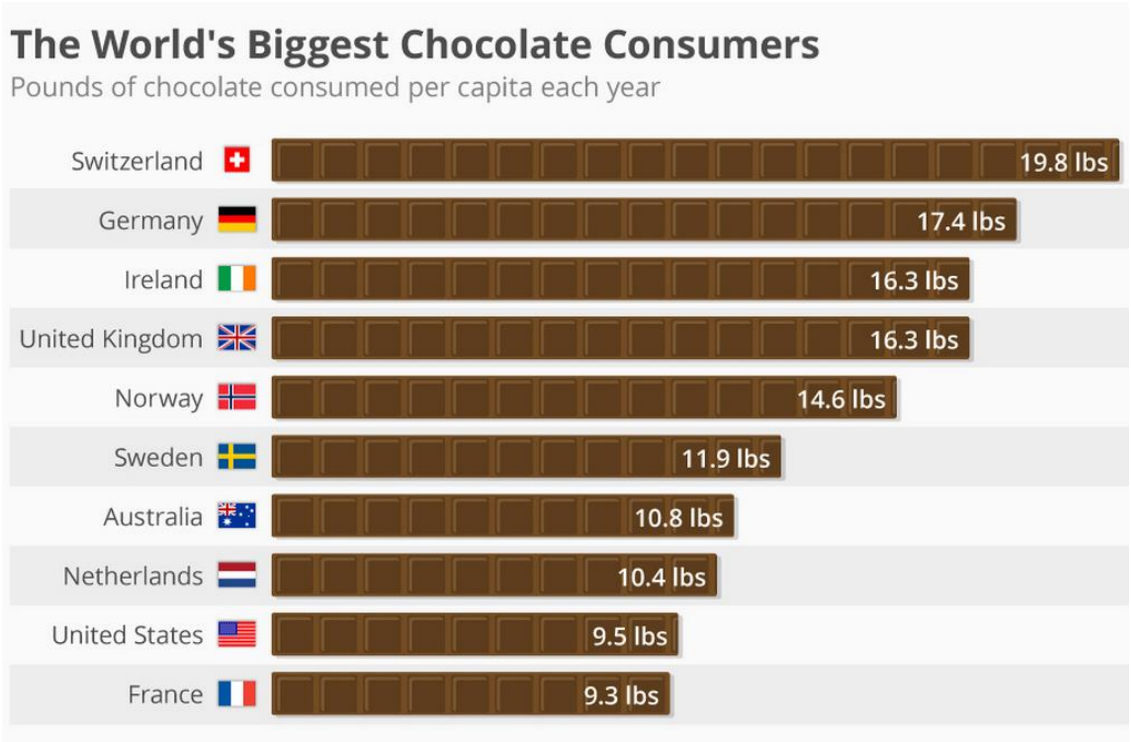


Fuente: (Murgich, 2015)

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

En cuanto al consumo, Suiza es un país famoso por la preparación de chocolates, que ostenta el sitial de honor con un consumo anual per cápita de 9 kg (19.8 lb). Le sigue Alemania en segundo lugar con 7,9 kg (17.40 lb) y completa el trío el Reino Unido, con unos 7,5 kg (16.3 lb) de chocolate. (Murgich, 2015)

Figura 8 ¿En qué países se come más chocolates?



Fuente: (Murgich, 2015)

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

En las tablas 7, 8 y 9, se observan los valores ($USD) de las exportaciones e importaciones de cacao de los principales países consumidores de chocolate y el resumen de la Balanza comercial en cuanto se refiere al consumo aparente del cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, categoría donde se encuentran los nibs de cacao:

Tabla 6 Exportaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado (miles USD)

País	Exportaciones del cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado en USD (Balanza Comercial)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Alemania	45.925	58.835	64.337	56.269	47.976
Bélgica	334.552	435.318	531.208	613.470	612.404
Suiza	1.517	1.634	1.645	1.899	1.490
Reino Unido	3.241	2.371	2.383	1.279	1.700
Francia	13.792	34.468	17.258	5.156	2.665
Estados Unidos	39.656	143.883	49.423	82.979	65.278
Italia	2.185	1.487	328	190	1.755
Japón	127	231	5	93	0
España	331	9	15.650	28	31
Rusia	59	3	1.947	1.016	170
China	2.668	486	410	141	1.586

Fuente: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

Tabla 7 Importaciones de cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado (miles de USD)

País	Importaciones del cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado en USD (Balanza Comercial)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Alemania	805.960	764.841	903.709	1.095.164	951.561
Bélgica	674.929	873.249	831.292	997.110	805.534
Suiza	128.060	142.640	149.589	127.790	131.808
Reino Unido	213.701	178.628	160.500	137.384	243.790
Francia	345.653	436.066	448.082	485.473	396.566
Estados Unidos	1.149.160	1.354.137	1.469.395	1.327.798	1.218.220
Italia	247.318	296.394	316.067	312.336	298.386
Japón	109.113	101.528	138.079	218.959	161.606
España	260.641	341.003	337.476	350.047	298.606
Rusia	186.401	213.144	156.574	158.588	136.852
China	113.337	106.408	91.533	87.016	62.987

Fuente: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

Tabla 8 Consumo aparente del cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado (miles de USD)

País	Consumo aparente del cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado en USD (Balanza Comercial)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Alemania	760.035	706.006	839.372	1.038.895	903.585
Bélgica	340.377	437.931	300.084	383.640	193.130
Suiza	126.543	141.006	147.944	125.891	130.318
Reino Unido	210.460	176.257	158.117	136.105	242.090
Francia	331.861	401.598	430.824	480.317	393.901
Estados Unidos	1.109.504	1.210.254	1.419.972	1.244.819	1.152.942
Italia	245.133	294.907	315.739	312.146	296.631
Japón	108.986	101.297	138.074	218.866	161.606
España	260.310	340.994	321.826	350.019	298.575
Rusia	186.342	213.141	154.627	157.572	136.682
China	110.669	105.922	91.123	86.875	61.401

Fuente: https://www.trademap.org/Product_SelCountry_TS.aspx

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

2.2.3. Necesidades del mercado

Existe la necesidad de certificaciones internacionales, especialmente de la Unión Europea, para exportar cacao orgánico a esa región, por lo cual los productores cacaoteros necesitarán de mecanismos y gastos extras para cumplir los requisitos.

Adicionalmente el proceso de producción de los nibs conlleva gastos al igual que la comercialización, con el correspondiente aumento de precio al consumidor final, lo cual podría afectar los negocios. Sin embargo, la cultura europea, que lleva conciencia ambiental y de salud, no escatima precio y el cacao se exporta tranquilamente porque lo piden, en especial para la chocolatería fina y productos derivados del cacao.

El consumidor francés se caracteriza por ser exigente en cuanto a la calidad de los alimentos que consume y se preocupa por conocer el origen de los alimentos y los procesos a los que están sometidos, con una preferencia por los alimentos nacionales, de igual manera asocia el acto de comprar al placer y compra frecuentemente. Sin embargo, siempre busca tener el mejor valor agregado.

Factores como el envejecimiento de la población francesa, el desarrollo de patologías crónicas o graves y el incremento de la obesidad, hacen que la alimentación saludable se vuelva una tendencia destacable en Francia, y que se fomente también el arraigamiento y desarrollo de este tipo de productos saludables o sin gluten.

En relación con el sector alimenticio, las porciones más pequeñas y los empaques ecológicos o con menos plástico se vuelven cada vez más frecuentes entre los criterios de decisión de los consumidores al momento de elegir un producto, por lo que se sugiere al exportador ecuatoriano tomar en cuenta este tipo de tendencias para adaptar sus productos a los requerimientos del consumidor europeo.

Cultura de negocios

- Las citas se deben pedir con, por lo menos, dos a tres semanas de antelación.
- No intente hacer reuniones en Francia en los meses de Julio o agosto ya que es el periodo de vacaciones y no hay nadie en esa época.
- La forma de saludo es el apretón de manos.
- El trato es formal. A las personas se les presenta por el apellido, al que precede los títulos de Monsieur (Señor), Madame (Señora).
- Se suele tratar a las personas de Usted (Vous), aunque se las conozca desde hace tiempo.
- En ocasiones, si puede evitarse es mejor no hablar en inglés. Es preferible intentar entenderse en francés o en español.
- Temas de conversación favoritos son la historia, el arte, los deportes (fútbol y ciclismo), la política, la economía y la gastronomía.
- La comida de negocios más habitual es a mediodía (déjeuner).
- Si hay diferencias de opinión, el interlocutor francés apreciará la habilidad del otro para argumentar y defender una posición contraria.
- Los "códigos" de vestimenta varían dependiendo principalmente del tipo de empresa, posición jerárquica de la persona con la que se hacen negocios y la región de Francia en la que se encuentra. En términos generales se puede decir que la vestimenta más formal se la utiliza al tener reuniones con miembros del Gobierno y grandes corporaciones, así como con miembros de empresas con puestos de jerarquía alta. Por otro lado, mientras más al sur de Francia se encuentre, más informal es la vestimenta, pero siempre manteniéndose dentro del marco casual.
- Existe un alto respeto por el uso de lenguaje sofisticado y seguir una lógica al momento de presentar una idea, además que es muy importante tener un nivel de francés elevado para la presentación de una propuesta, caso contrario puede

considerarse mejor idea utilizar el inglés preferentemente disculpándose por no hablar francés.

- La cortesía y la formalidad son muy apreciadas al momento de realizar negocios.
- La puntualidad es otro aspecto por considerar, los franceses suelen ser muy puntuales y si la contraparte llega tarde puede perfectamente anularse la reunión. (PRO ECUADOR, 2017)

2.2.3.1. Tendencias

En la actualidad, de entre las 1.200 y 1.300 toneladas de cacao orgánico que compra UNOCACE a los agricultores, el 63% se exporta a Suiza y el 32% a Estados Unidos y Alemania. Con el 5% restante hacen semielaborados de manteca de cacao, polvo y licor. Además, producen barras de chocolates que venden entre sus socios y en ferias. (El Telegrafo, 2018)

Según la agencia de Regulación y control Fito Zoosanitarios en el país se estima que en el año 2017 se han exportado 9.461,15 toneladas de cacao orgánico, especialmente a Alemania, esperando un alza de porcentaje en el año 2018. (Agencia de Regulacion y Control Fito Zoosanitario , 2018).

Como se lo indicó anteriormente, el consumidor europeo prefiere tabletas de chocolate menos azucaradas, con menos procesamiento para que el producto conserve todas sus características nutricionales de materia prima, que pueda ser trazable y conocer de qué finca se cosechó y la historia detrás de cada producto que consume.

2.3. Definición del problema

2.3.1. Problema de decisión gerencial

Durante el gobierno del Econ. Rafael Correa se buscó transformar la matriz productiva del Ecuador, a través de incorporar conocimiento al uso de los recursos naturales del país, cambiando el patrón tradicional de exportar solo materia prima y buscando exportar también productos terminados.

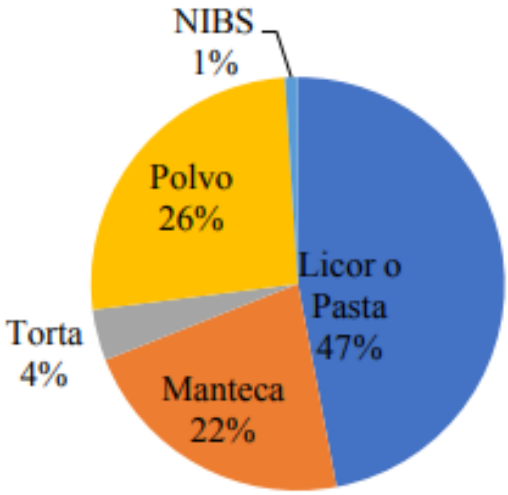
Ecuador cuenta ahora además con una mejor infraestructura para la mayoría de los productores, favorables para proponer precios competitivos para la venta de sus productos finales en el territorio nacional.

El cambio de la matriz productiva consiste en dejar de ser un país únicamente generador de materia prima, importador y extractivista, para privilegiar una economía

basada en la producción diversificada, ecoeficiente, con valor agregado, así como con servicios basados en la economía del conocimiento y en la biodiversidad. El cambio de la matriz productiva exige generar riqueza involucrando en el desarrollo productivo otras líneas de acción ligadas al talento humano, a la tecnología y al conocimiento, capaz de contribuir a un desarrollo sustentable y sostenible.

En nuestro país existe una gran diversidad de productores y comercializadores de cacao y de sus derivados, las que en su mayoría se exportan. Actualmente no existen comercializadoras que se dediquen a vender activamente dentro del país los nibs de cacao. Según datos obtenidos de Anecacao (2012), la participación de los derivados del cacao representa el 12 % del total de sus exportaciones. La participación por producto semielaborado es como sigue:

Figura 5 Participación derivados del cacao en el Ecuador



Fuente: Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO, 2012).
Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

El gráfico nos muestra el total de exportación de cada producto semielaborado. Observamos que el licor o pasta de cacao lidera la producción para la exportación con el 47% de la exportación total de semielaborados, seguidos por el polvo de cacao con el 22%, la manteca y la torta representan el 22% y el 4% respectivamente, mientras que los nibs de cacao sólo representan el 1%, esto se debe principalmente al bajo consumo interno del país, siendo exportados casi en su totalidad. (Gomez Cevallos & Zambrano Nazareno, 2017)

2.3.2. Problemas de investigación de mercado

Uno de los rasgos más importantes es que este producto no posee un consumo masivo dentro del país, ni tampoco es líder dentro de las exportaciones nacionales. Según ANECACAO (2016), las salidas de nibs al comercio exterior llegaban al 0.06% de las exportaciones totales dentro del grupo de los derivados del cacao. La falta de información acerca de este derivado del cacao y de los posibles clientes dificulta el estudio del mercado para este producto debido a que no es uno de los fuertes nacionales.

2.3.3. Preguntas de investigación e hipótesis

a. ¿Cuáles son las ventajas que tiene el país y la empresa Cien Familias para producir y exportar nibs de cacao?

b. ¿Es el mercado actual suficiente para comercializar este producto?

c. ¿Cuál sería la inversión necesaria para llevar a cabo este emprendimiento?

Hipótesis: La venta de nibs de cacao orgánico puede convertirse en una de las exportaciones líderes entre los derivados cacaoteros nacionales.

2.3.4. Tipo de Investigación para realizar

Debido a que la producción y exportación de nibs de cacao en Ecuador es inicial, esta investigación integra elementos descriptivos y experimentales

La investigación experimental consiste en la manipulación de una (o más) variables experimentales no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular. El experimento provocado por el investigador, le permite introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas. (Grajales Guerra, 2002)

2.3.5. Herramientas

Las herramientas para llevar a cabo este estudio fueron:

- Análisis documental y proyecciones,
- Entrevista a expertos del medio

2.3.6. Revisión documental y Proyección de la demanda total

La cuantificación de la demanda futura de los nibs de cacao estará diseñada en base a la demanda potencial interna de los países que más consumen chocolate, más las exportaciones de este producto desde Ecuador.

La estructura en cuanto a consumo per cápita en el grupo de principales consumidores de chocolate (Alemania, Bélgica, Suiza, Reino Unido, Francia, Estados Unidos, Italia, Japón, España, Rusia y China) muestra el predominio de países de Europa, lo cual orienta el destino de los nibs que producirá la empresa. El detalle se aprecia en la Tabla 10.

Tabla 9 Población económicamente activa (PEA) y el consumo per cápita de cacao

País	Población Total 2018	PEA Hombress	PEA Mujeres	PEA Total 2018	Tipo de Ingresos	Consumo Percápita de cacao (Kg./hab/año)	Consumo anual (En kg.)	Consumo anual (En TM.)
Alemania	80.560.849	28.668.102	14.733.563	43.401.665	Ingreso alto	11,0	477.418.315	477.418
Bélgica	11.513.025	2.941.115	2.085.486	5.026.601	Ingreso alto	10,9	54.789.951	54.790
Suiza	8.482.152	3.660.852	1.295.623	4.956.475	Ingreso alto	10,8	53.529.930	53.530
Reino Unido	65.912.568	23.145.393	10.865.441	34.010.834	Ingreso alto	10,0	340.108.340	340.108
Francia	65.205.670	18.188.401	12.210.717	30.399.118	Ingreso alto	7,6	231.033.297	231.033
Estados Unidos	328.835.763	111.565.905	52.547.451	164.113.356	Ingreso alto	6,0	984.680.136	984.680
Italia	59.788.104	14.689.418	10.654.644	25.344.062	Ingreso alto	4,0	101.376.248	101.376
Japón	125.738.357	46.406.102	19.700.401	66.106.503	Ingreso alto	2,3	152.044.957	152.045
España	46.116.884	14.472.121	8.393.158	22.865.279	Ingreso alto	2,0	45.730.558	45.731
Rusia	143.261.490	53.471.532	21.438.507	74.910.039	Ingreso mediano alto	2,0	149.820.078	149.820
China	1.393.686.493	593.335.650	190.846.360	784.182.010	Ingreso mediano alto	0,1	78.418.201	78.418

Fuente: https://datos.bancomundial.org/indicador/sl.tlf.totl.in

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

Bajo los valores condensados en el cuadro anterior, se realizó la proyección de la demanda de los nibs de cacao, tomando a Francia como destino para el análisis del proyecto. Para efecto del análisis y modelo matemático, se han ajustado las cifras del pasado quinquenio a una ecuación lineal del tipo: Y = A + Bx, debido a que la tendencia tiene un comportamiento sostenido durante los 5 años de datos históricos, mediante el método de los mínimos cuadrados, tal como se lo demuestra en el siguiente cuadro, donde para el año 2019 la demanda proyectada debería llegar a 256.099 TM, y crecer en los años siguientes a una tasa promedio del 9% anual, para alcanzar en el año 2028 las 539.796 TM.

Tabla 10 Proyección de la demanda actual total de Nibs de cacao en Francia.

PROYECCIÓN ESTIMADA DE LA DEMANDA FUTURA DE FRANCIA (En T.M.)

FORMULA: Df = A + B (x)

AÑOS	*CONSUMO INTERN*	*AÑOS (x)*	*x^2*	*XY*
2014	104.455	1	1	104.455
2015	127.384	2	4	254.769
2016	155.347	3	9	466.040
2017	189.447	4	16	757.789
2018	231.033	5	25	1.155.166
	807.667	**15**	**55**	**2.738.220**

$$A = \frac{Y(X2) - X(XY)}{N(X2) - (X)2} \qquad B = \frac{N(XY) - X(Y)}{N(X2) - (X)2}$$

50	A =	3.348.382	50	B =	1.576.096	50	
	A =	66.967,6	B=	31.521,9			

	Y = A + B (x)	
2019	Y =	256.099
2020	Y =	287.621
2021	Y =	319.143
2022	Y =	350.665
2023	Y =	382.187
2024	Y =	413.709
2025	Y =	445.231
2026	Y =	476.753
2027	Y =	508.274
2028	Y =	539.796

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

2.3.7. Balance oferta – demanda futura total del mercado francés

Comparando la oferta y demanda de los nibs de cacao destinada al mercado francés, se llega a establecer que para el año 2019 el déficit estimado será de 104.516 TM, y la demanda no cubierta se señala en la Tabla 12.

Es necesario definir la conducta con respecto a la demanda de este producto, la cual para el 2019 demandará 256.099 TM de nibs de cacao.

Tabla 11 Balance oferta – demanda futura total de los nibs de cacao en Francia ™

DEMANDA INSATISFECHA EN TM DE FRANCIA

AÑOS	DEMANDA TOTAL	OFERTA TOTAL	DEMANDA INSATISFECHA
2019	256.099	151.583	104.516
2020	287.621	157.589	130.032
2021	319.143	163.595	155.548
2022	350.665	169.601	181.064
2023	382.187	175.607	206.580
2024	413.709	181.612	232.096
2025	445.231	187.618	257.612
2026	476.753	193.624	283.128
2027	508.274	199.630	308.644
2028	539.796	205.636	334.160

$$r = \sqrt[n]{\frac{D_f}{D_o}} - 1$$

D_f = Demanda final insatisfecha
D_o = Demanda inicial insatisfecha
n = Tiempo en años (periodo)
r = Tasa de crecimiento

r= 22,0%

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

Tabla 12 Proyección de la demanda

	30%	20%	50%	30%	20%	50%	
CAPTACIÓN DE LA DEMANDA EN TM	PRESENTACIÓN 200 GR	PRESENTACIÓN 200 GR	PRESENTACIÓN 200 GR	PRESENTACIÓN 200 GR	$ 5,24	$ 6,55	$ 3,93	TOTAL
21	104.516	31.355	20.903	52.258	$ 164.229	$ 136.987	$ 205.318	**$ 506.534**
26	130.032	39.010	26.006	65.016	$ 204.323	$ 170.430	$ 255.443	**$ 630.197**
31	155.548	46.664	31.110	77.774	$ 244.417	$ 203.874	$ 305.568	**$ 753.859**
36	181.064	54.319	36.213	90.532	$ 284.511	$ 237.317	$ 355.693	**$ 877.521**
41	206.580	61.974	41.316	103.290	$ 324.605	$ 270.760	$ 405.818	**$ 1.001.184**
46	232.096	69.629	46.419	116.048	$ 364.699	$ 304.204	$ 455.943	**$ 1.124.846**
52	257.612	77.284	51.522	128.806	$ 404.793	$ 337.647	$ 506.069	**$ 1.248.509**
57	283.128	84.939	56.626	141.564	$ 444.887	$ 371.090	$ 556.194	**$ 1.372.171**
62	308.644	92.593	61.729	154.322	$ 484.981	$ 404.533	$ 606.319	**$ 1.495.834**
67	334.160	100.248	66.832	167.080	$ 525.075	$ 437.977	$ 656.444	**$ 1.619.496**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

2.3.8. Entrevista a un experto

Se entrevistaron a dos personas expertas en cacao y que trabajan en empresas dedicadas al sector, uno de ellos el Ing. Héctor Vega, especialista agrícola del Negocio

de Cacao en Nestlé del Ecuador y el Ing. Larry Vera, Gerente Comercial Fundación Maquita, el desarrollo de las mismas se encuentran en el Anexo 1.

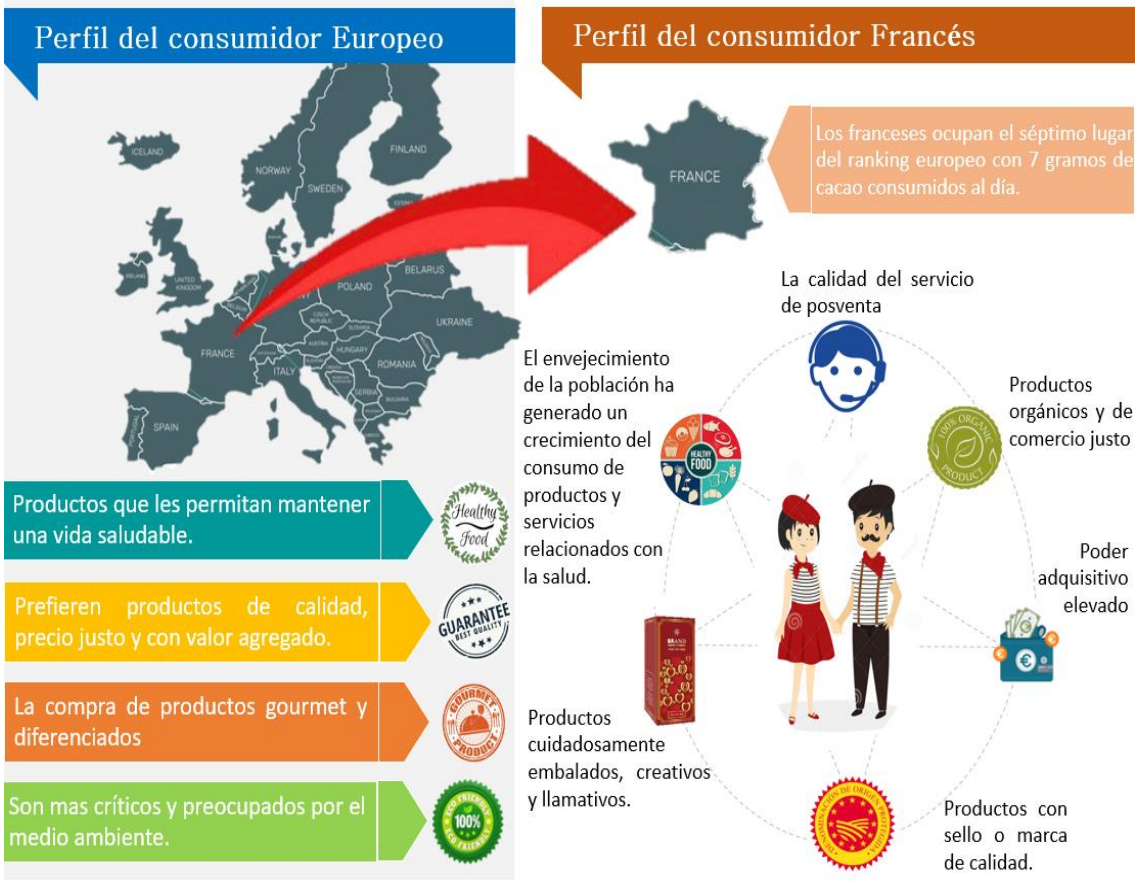
Estos expertos, expresaron lo importante que es crear productos con valor agregado en el sector de cacao y el dar a conocer sus propiedades nutraceúticas. Es importante recalcar que el Ecuador es reconocido como el país que tiene el mejor chocolate del mundo, por ello enfatizan que se debe trabajar en productos que tienen una historia por detrás , ya que eso cautiva al consumidor y lo enlaza con el desarrollo turístico del lugar de origen del cacao, con apoyo de la comunidad .

CAPITULO III PLAN DE SOSTENIBILIDAD DEL PRODUCTO

3.1. Mercado objetivo, segmentación y posicionamiento

Una vez que se conoce que los países que consumen más chocolate se encuentran dentro del continente europeo, se elaboró una imagen que resume el perfil del consumidor europeo y del consumidor en el mercado objetivo que es Francia.

Figura 6 Perfil del consumidor europeo y perfil del consumidor francés



Fuente: Perfil del consumidor europeo (Villalobos, Berrocal, & Kilian, 2007)

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

3.2. Estrategia y programa de Marketing

3.2.1. Estrategia de precios

En mercados crecientemente globalizados, establecer estrategias de precios sin considerar el efecto de la competencia sería un fracaso. A pesar de la orientación hacia la percepción del valor por los consumidores, cuando los productos de la empresa son uno

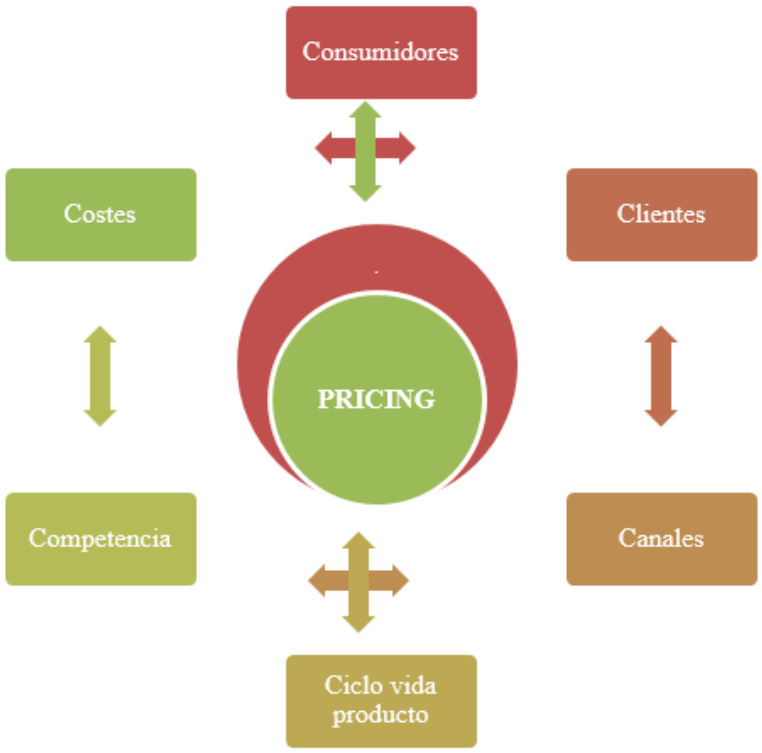
entre muchos, los competidores pueden acabar con las mejores predicciones de la empresa, por lo cual es importante medir la incidencia que los costes de los productos tienen sobre la estrategia de precios, porque todo pricing debe partir, por encima de otras consideraciones, del conocimiento profundo de los factores que intervienen en el ámbito externo de la empresa.

Los precios según el valor del mercado dependerán de:

- La actuación que los compradores tengan hacia los precios de venta.
- La actuación que en el mismo mercado tengan los competidores
- Y de la propuesta de valor que se ofrece al consumidor

Por lo anterior, desde una perspectiva estratégica es importante que cada empresa considere las implicaciones de la metodología de la fijación de precios -pricing- para la optimización de los mismos, tomando en cuenta la dinámica de la interrelación entre la política de precios y los siguientes parámetros que corresponden a las seis "C" del pricing: (De Jaime Eslava, 2015)

Figura 7 Las Seis "C" del pricing



Elaborado por: José de Jaime Eslava

Tabla 13 Escala de pricing del proyecto

Presentación	**200 gramos**	**200 gramos**	**200 gramos**
PVP (Sin impuestos)	$ 5,99	$ 7,99	$ 9,99
Mark Up Super	25%	25%	25%
Precio de Venta Supermercado	$ 4,79	$ 6,39	$ 8,00
Mark Up Distribuidor	22%	22%	22%
Precio de Venta a Distribuidor	$ 3,93	$ 5,24	$ 6,55
Mark Up Cien Familias	81%	115%	148%
Gastos Expor	$ 2,18	$ 2,44	$ 2,65
Costo Fábrica	$ 1,88	$ 1,88	$ 1,88
Costos varios *	$ 0,20	$ 0,45	$ 0,65

* Costos del empaque, publicidad

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

3.2.1.1. Política de precios de la competencia

Los precios que maneja la competencia establecen los límites de la operación. A continuación, un listado de marcas, peso y precios de los productos en el mercado objetivo:

Figura 8 Precios de la competencia

Fuente: https://www.amazon.es/

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

3.2.1.2 Política de cuentas por cobrar

Se entiende como políticas los criterios generales establecidos en una empresa, que tienen por objeto orientar las acciones que se llevaran a cabo para el cumplimiento de objetivos específicos.

En el caso de la administración de las cuentas por cobrar, las políticas son los lineamientos que dan la pauta para determinar si se puede o no otorgar un crédito a un cliente, el monto que se puede conceder y plazo de pago de la deuda. Si estas políticas están bien establecidas se podrá cumplir con una administración eficiente de crédito y la empresa tendrá el flujo de efectivo requerido dentro de los tiempos necesarios.

Si el departamento financiero conoce los costos y beneficios de otorgar el crédito, puede entonces aplicar las siguientes políticas de cuentas por cobrar muy comunes que son:

- Venta a crédito a cierta cantidad de días, dependiendo del volumen de venta a este cliente y del precio pactado.
- Descuento por pronto pago.

La empresa francesa suele solicitar al vendedor "crédito proveedor" con pago aplazado a 60 o 90 días, aunque la Ley de Modernización de la Economía votada en 2008 prevé que los plazos de pago en Francia no deben superar los 45 días. Los pagos se suelen efectuar mediante transferencia bancaria, letra de cambio o cheque. Este último no ofrece ninguna garantía de cobro al vendedor. Es aconsejable asegurar el cobro de las ventas y disponer información de solvencia financiera de los potenciales clientes. (PRO ECUADOR, 2017).

3.2.2. Estrategia de Ventas

La empresa va a realizar su venta a través de un distribuidor en el mercado francés, el mismo que llevará los productos a los supermercados. Dentro de las condiciones de compra, los importadores franceses trabajan, en su gran mayoría, bajo los Incoterms FOB y CIF de comercio internacional. En el caso de los supermercados, el proceso es empezar con un primer contacto y evaluar si la empresa exportadora tiene el producto que están buscando o puede ajustarse a sus requisitos técnicos, tiene el volumen suficiente y puede trabajar de forma constante tanto en calidad como en las órdenes. Si cumple con los

parámetros, el supermercado requerirá el envío de muestras, intercambio de información, visitas técnicas a las fábricas o plantas, pruebas, revisión de empaque. Muchos supermercados piden además trabajar con marca de distribuidor o marca blanca por lo que el empaque será del supermercado. Este proceso puede tomar entre 6 meses y 2 años.

El francés necesita sentirse seguro en cada etapa de la transacción. Es importante cumplir con la palabra y mantener los compromisos, respetar cuidadosamente las fechas y los acuerdos, de otra manera, la pérdida de confianza del importador cortará la posibilidad de cualquier acuerdo futuro.

Como mercado maduro en el que dominan los compradores, el mercado francés es reacio a aceptar condiciones de pago seguras para el vendedor tales como el crédito documentario, en parte por los costos que este conlleva.

3.2.2.1. Características de servicio enfatizadas a la venta

Para un servicio de calidad, la empresa Cien Familias incentivará con su equipo de marketing y comercio un plan para que, en conjunto con los distribuidores, realizar degustaciones en puntos de venta y adquirirlo a un precio justo y al alcance de su localidad.

La presentación Premium de los nibs de cacao será pensando en que puedan ofrecerse como regalo a amigos o familiares. Al ser un producto orgánico, podrá ser popular su compra en localidades como mercados especiales de productos saludables, gimnasios, centros de nutrición y gastronomía orgánica, incentivando su adquisición y beneficiando a muchos clientes por sus características nutricionales y el costo justo que tendrá el producto.

Como parte del marketing, se buscará junto con los distribuidores realizar convenios con mercados o tiendas especializadas en venta de productos exportados de Latinoamérica, especialmente en los mercados donde exista mayor compra de productos derivados del cacao. Se espera que el producto de Ecuador, líder en exportación del cacao en la región, sea bien recibido porque además tiene ya una presencia importante en los sectores de gastronomía internacional.

3.2.2.2. Política de Ventas

Las claves del éxito de una empresa se basan en la estrategia comercial y de ella depende la capacidad que tendrá de dar a conocer sus productos y/o servicios, el

crecimiento y generación de ingresos y su posicionamiento y cuota de mercado. (Mercadé, 2018)

Para la definición de las políticas de ventas se debe tener en cuenta:

- Las expectativas que tienen los accionistas o propietarios de la empresa en relación con el nivel de riesgo que estén dispuestos a asumir, junto con el nivel de rentabilidad esperado.
- Conocer el modelo de negocio de la empresa. El modelo como tal, siendo capaces de responder las siguientes preguntas ¿Quién es nuestro cliente? ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?, un modelo ya definido a través de la herramienta del Canvas. Donde indicamos que nuestro cliente serán los traders internacionales y distribuidores de productos de exportación para el mercado de retail en Francia.

Dentro de las políticas de ventas definidas se encuentran:

1. El precio pactado con el trader y/o distribuidor de nuestro producto es fijo y en dólares, de acuerdo con contrato celebrado entre las dos partes.
2. Cada vez que tenemos un nuevo comprador, éste debe presentar la información financiera de su compañía y/o negocio para conocer su historia crediticia y manejo financiero
3. Se aceptarán reclamos de calidad, siempre y cuando sean imputables al origen y procesamiento del producto, para ello el cliente deberá enviar toda la documentación del lote involucrado en el reclamo al departamento comercial para así dar inicio a la revisión del reclamo, sin esta información no se puede realizar análisis del reclamo y/o observación.
4. Los pedidos serán receptados con tres meses de anticipación a la fecha de entrega, para así cumplir con toda la documentación necesaria y tiempos de tránsito para la exportación del producto.
5. De ser necesario, las puertas de la planta y finca se encuentran abiertas para cualquier tipo de auditoría y revisión que el Cliente desea realizar sea ésta por cuenta propia o por entes certificadores.

3.2.3. Estrategia de publicidad y promoción del producto

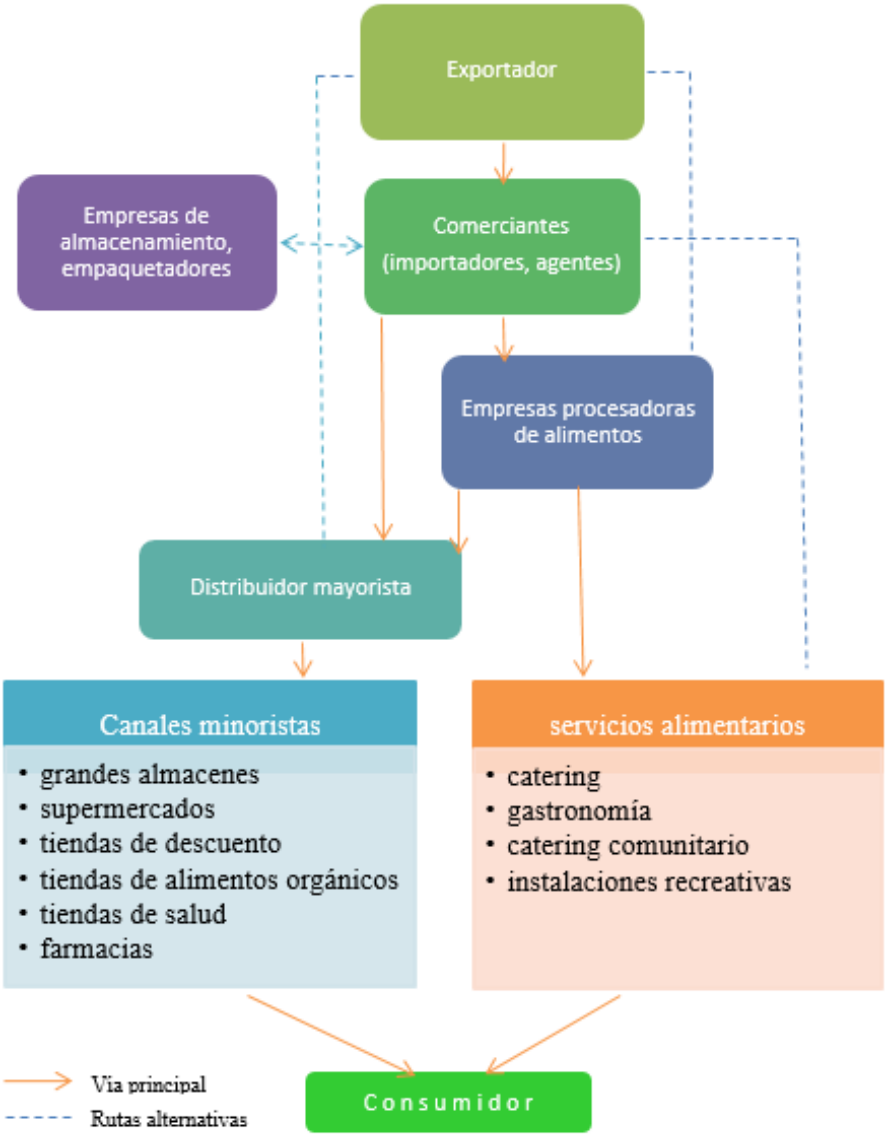
Ferias: Son una buena oportunidad para conocer e identificar clientes, ya sea como visitante o como expositor. A continuación, algunas de las ferias más importantes del sector alimenticio:

- SIRHA París, es la feria líder mundial de alimentos que se celebra una vez al año en París y solo permite al público especialista. Se trata de la plataforma de negocios en la que se reúnen productores de alimentos, comerciantes, importadores, mayoristas y minoristas. (FeriasInfo, 2019)
- Sandwich & Snack Show París: es una de las mayores ferias de aperitivos y comidas para llevar en Europa, así como el lugar donde las últimas tendencias se presentan. Los expositores de la muestra se dividen en cinco áreas principales: alimentos, suministros, equipo, tecnología y servicios. Los visitantes pueden encontrar en la profundidad y la amplia información aquí sobre las últimas novedades, tendencias, productos y servicios en diversos campos. (FeriasInfo, 2019)

3.3. Estrategia de distribución, canales y expansión potencial prevista

Los primeros clientes para la mercancía importada serán los distribuidores quienes venderán nuestros productos a compradores locales o a la industria alimentaria. Luego los productos llegan al consumidor a través de los canales minoristas y la industria de servicios alimentarios.

Figura 9 Principales canales de distribución y comercialización de alimentos en Francia



Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

3.3.1. Métodos de despacho y transporte

En la empresa Cien Familias los encargados del despacho serán los responsables de constatar que el producto ha sido empaquetado adecuadamente según la presentación y su gramaje, así mismo es importante clasificar según el lugar donde serán comercializado los nibs de cacao y verificar la fecha de elaboración y caducidad, con su respectiva etiqueta, rotulado y sellos de permisos correspondientes.

La carga de paquetes será correctamente embalada y los responsables de transporte llevarán los productos a las bodegas de la ciudad de Guayaquil para su respectiva clasificación según el lugar de destino, ya sea dentro del país o para la exportación.

CAPITULO IV ANALISIS TÉCNICO

4.1. Análisis del producto

Los nibs de cacao producidos por la empresa Cien Familias tendrán tres presentaciones para satisfacción y decisión del cliente, todas ellas con un peso de 200g. Dentro de las tres presentaciones tendremos la presentación Exclusiva (esta presentación será una funda polietileno dentro de una caja de balsa), la presentación Premium (esta presentación será una funda de yute), y su presentación normal (envase aluminizado).

Figura 10 Presentación del producto: Exclusiva, Premium y normal

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

4.1.1. Etapas de Investigación y desarrollo

El proceso de producción de nibs de cacao se desarrolla en tres etapas: recolección del grano, proceso de elaboración y almacenaje y traslado.

Una vez recibida la materia prima luego del proceso de selección, que consiste en revisar que cumpla con los estándares de calidad requeridos, la semilla se encuentra lista para ser tostada, que es la primera etapa del procesamiento. En el tostado, las semillas se colocan en el tostador, a una temperatura entre 70 y 85°, la semilla es tostada con volteo constante por media hora y luego pasa a la descascaradora. Luego de la descascaradora las semillas son colocadas en la zaranda para eliminar los restos de cascara y entran al proceso de troceado o quebrado de semilla, donde se forman los nibs, que se almacenan en sacos como *producto en proceso,* para luego avanzar al endulzado.

Para el endulzado los nibs ingresan a un tambor saborizador, que contiene un spray y que a través de volteos de las semillas se rocía el jarabe de azúcar de coco, y se va secando con aire estéril. Los nibs endulzados son colocados en bandejas para que permanezcan un período de secado en ambiente climatizado, para luego pasar al área de empacado y etiquetado.

4.1.2. Cronograma de desarrollo del producto

Tabla 14 Cronograma de elaboración de Nibs de cacao

Cronograma de elaboración de Nibs de Cacao				
Proceso de recolección del grano				
Actividades	**Semana 1**	**Semana 2**	**Semana 3**	**Semana 4**
Selección de materia prima	2 a 3 días			
Fermentación	5 a 7 días			
Secado Natural		2 a 3 días		
Limpieza		2 a 4 días		
almacenamiento			1 día	
Proceso de elaboración de Nibs de Cacao				
Selección de granos			3 horas	
Tostado del Cacao			3 horas	
Trozado			8 a 10 horas	
Bañado de Chocolate				6 a 8 horas
Secado Natural				8 horas
Proceso de Almacenaje y Traslado				
Empaquetado				3 horas
Etiquetado				2 horas
almacenamiento				3 horas

Elaborado por: Ortega, Erika; Mejía, Jorge

4.1.3. Políticas de manipulación del producto

Para implementar las políticas de manipulación del producto y cumplir con los objetivos propuestos, es absolutamente necesario el apoyo de todo el personal de la empresa, en especial del equipo conformado por especialistas en Calidad y Seguridad Alimentaria.

La compañía Cien Familias establece y revisa objetivos particulares para cada una de las áreas, teniendo como base las normas de Buenas Prácticas de Manufactura para la industria alimentaria, utilizando las responsabilidades en las funciones de cada uno de los integrantes; y manejando criterios de actuación asignando los recursos necesarios para el cumplimiento estricto de las normas.

4.2. Localización de la empresa

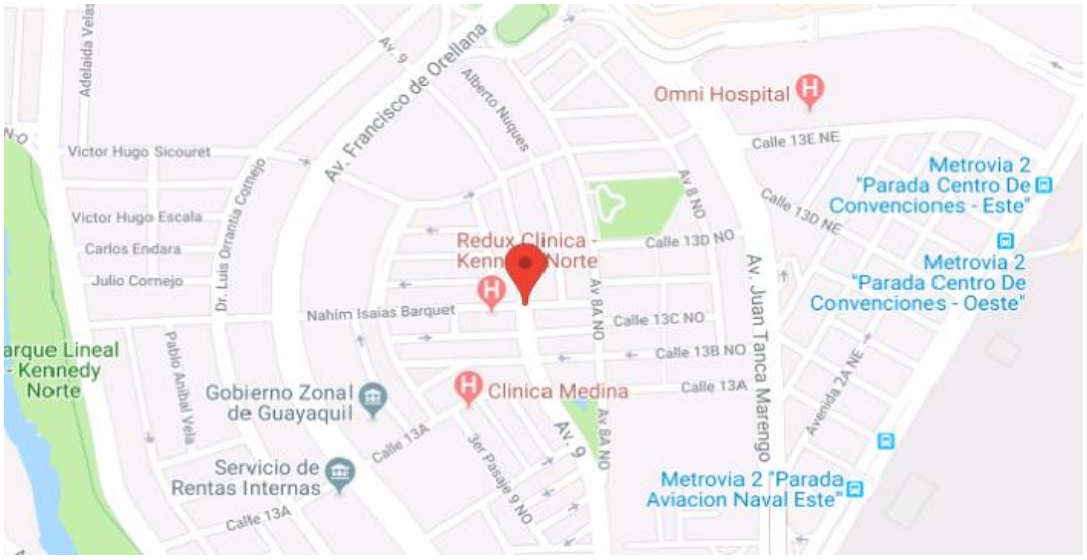
La fábrica y el cultivo de la materia prima estarán ubicados en el recinto “Cien Familias” del cantón Balao, provincia del Guayas.

Figura 11 Localización del cultivo

Elaborado por: Ortega, Erika; Mejía, Jorge

Las oficinas para la comercialización del producto y el área administrativa de la empresa estarán ubicadas en el Edificio Torres del Norte, Av. 9 y calle Nahím Isaías, en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas.

Figura 12 Localización de las oficinas

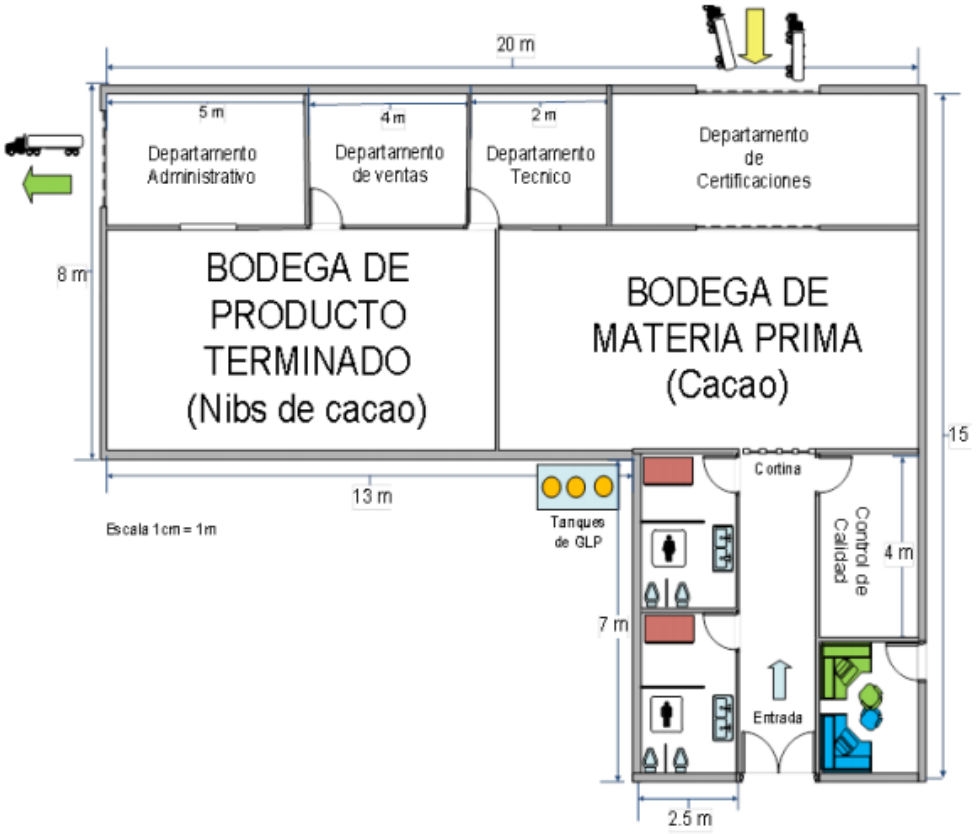


Elaborado por: Ortega, Erika; Mejía, Jorge

4.2.1. Accesibilidades a los servicios y manipulación del producto

A continuación, se describe el layout o dibujo técnico de ubicación de las áreas técnicas, administrativas y logísticas donde se desarrollará las operaciones de Cien Familias.

Figura 13 Layout de ubicación de las operaciones



Elaborado por: Ortega, Erika; Mejía, Jorge

4.3. Sistemas de control de Calidad del producto

La compañía Cien Familias cuenta con el departamento de certificación de materia prima, el mismo que evalúa la calidad y buen estado del cacao mediante métodos establecidos de control de proceso para conocer humedad del grano, microbiología, separación de granos enfermos o con plagas, para ser enviado a la fábrica chocolatera, en donde también se realizará la correspondiente inspección de calidad y se efectuará el proceso de elaboración de los Nibs de cacao fino de aroma, para ser comercializados en el mercado nacional e internacional. El producto terminado es trasladado para su almacenamiento a las bodegas climatizadas de la fábrica, donde los respectivos equipos de embarque deberán encargarse del despacho del producto a los diferentes destinos.

Como el producto es orgánico, éste debe tener un certificado de producto orgánico, el mismo que es otorgado por un ente preparado para ello como Control Union o KIWA, quienes a través de un formato específico solicitan el origen de materia prima , la cantidad comprada, la cantidad producida, con el objetivo de realizar la trazabilidad del producto y de sus ingredientes que deben ser de la misma naturaleza.

Por otro lado, el mercado francés así como cualquier país europeo exige el cumplimiento de la cantidad de metales pesados y minerales que se pueden encontrar en nuestra cosecha, y esto lo hace a través de los análisis externos de Minerales y Metales pesados que se realiza cada 3 meses a los lotes de MPs que cosechamos. En este caso, se incluye el CADMIO, el mismo que a partir del 1 de Enero del 2019 es parte de una de las exigencias del mercado al cual nos dirigimos y que se debe controlar para no perder la oportunidades de negocio que se aperturan a través de nuestra oficina comercial.

CAPITULO V ANALISIS ADMINISTRATIVO

5.1. Grupo empresarial

5.2. Personal

Cacao Cien Familias tendrá el siguiente personal en relación de dependencia:

Gerente general

Jefe financiero- administrativo

Asistente financiero-administrativo

Asistente de cobranzas y ventas

Supervisor de producción y logística

Coordinador de control de calidad

Obreros calificados

Operador de etiquetado y empaquetado

Bodeguero- despachador

Chofer

5.2.1. Perfil requerido

Gerente general:

- Profesional en las áreas de Ingeniería agronómica, agrícola, agroindustrial, agropecuaria, administrativa, y/o Administración de empresas agropecuarias, o afines, con experiencia en la dirección, montaje y puesta en marcha de proyectos agrícolas, mínimo 10 años de experiencia.

Jefe financiero- administrativo:

- Titulación universitaria superior, preferentemente en ciencias económicas o Administración de Empresas.
- Estudios de especialización en Dirección Financiera.

Conocimientos de contabilidad, matemáticas financieras, legislación mercantil y fiscal, análisis de inversiones, mercados de capitales.Asistente financiero-administrativo:

- Técnico en administración de empresas o equivalente
- Conocimientos intermedios de inglés oral y escrito

- Tener conocimientos de office, Outlook
- Habilidad para leer, analizar e interpretar circulares de distintos órganos gubernamentales y bancarios.
- Habilidad para responder quejas o inquietudes de clientes o personas en general

Asistente de cobranzas y ventas:

- De preferencia entre 1 - 2 años de experiencia en venta de cacao o derivados.
- Título 3er. Nivel en Marketing, Administración, Comercio o afines
- Dominio del Idiomas Inglés (hablado y escrito)
- Buen manejo de números y paquetes informáticos
- Habilidad para comunicarse
- Excelencia en Servicio al Cliente

Supervisor de producción y logística:

- Experiencia de 3 años en el mismo cargo, reportes de producción, manejo de indicadores, manejo de personal.
- Conocimiento: HACCP , ISO 22000, POES , BPM

Tercer Nivel: Ingeniería en alimentos, Industrial, Química, Agroindustrial.Coordinador de control de calidad:

- Profesionales Ing. Industrial, Ing. Químico, Ing. en Calidad y procesos.
- Experiencia mínima de 3 años liderando departamentos de calidad o procesos afines.

Obreros calificados:

- Bachiller
- Experiencia en agricultura
- Experiencia en producción de cacao

Operador de etiquetado y empaquetado:

- Experiencia en diseño gráfico, bachiller

Bodeguero- despachador:

- bachiller

Chofer:

- bachiller
- licencia profesional tipo C

5.2.2. Condiciones salariales

Cacao Cien Familias se regirá bajo las normativas del ente regulador en temas salariales como son: Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Tabla 15 Condiciones salariales

Cargo	**Salario mínimo sectorial 2018**
Gerente general	**$**1500,00
Jefe financiero- administrativo	$1500,00
Asistente financiero-administrativo	$470,90
Asistente de cobranzas y ventas	$470,90
Supervisor de producción y logística	$470,90
Coordinador de control de calidad	$525,70
Obreros calificados	$387,35
Operador de etiquetado y empaquetado	$387,35
Bodeguero- despachador	$387,35
Chofer	$387,35

Fuente: Ministerio de trabajo

Elaborado por: Ortega, Erika; Mejía, Jorge

5.2.3. Programa de capacitación

El programa de capacitación estará desarrollado por un experto cacaotero con experiencia en producción orgánica de cacao fino de aroma. Se presenta a continuación el programa de capacitación de la empresa Cien Familias.

Tabla 16 Cronograma de Capacitación de la Compañía Cien Familias

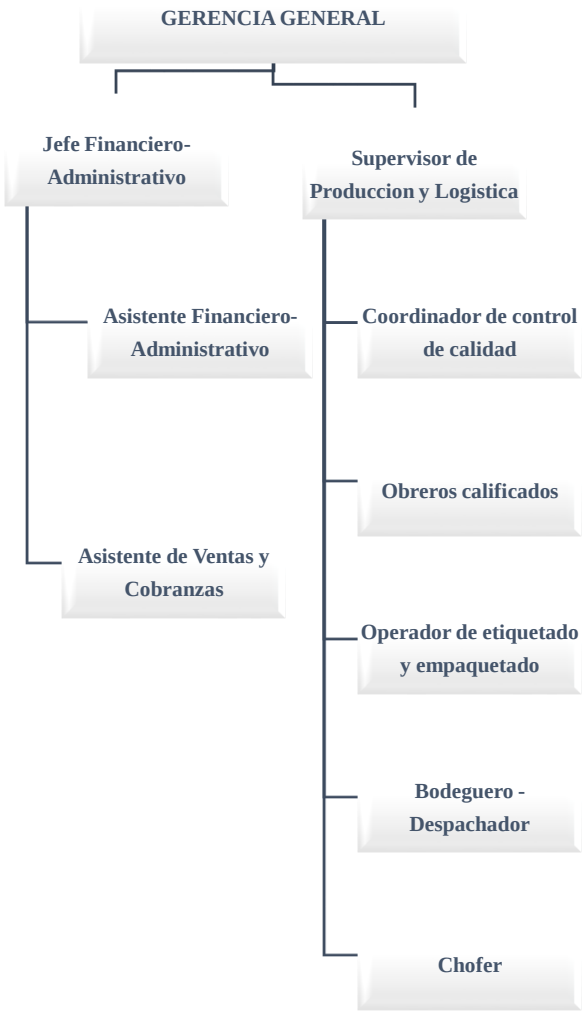
No.	FECHA	TIPO	TEMAS	DIRIGIDO A	OBJETIVO	CAPACITADOR
1	FEBRERO	TEÓRICA BPM	SOCIALIZACIÓN BPM BASADOS EN EL DECRETO 3075	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Dar a concocer el decreto 3075 y las estadares de calidad que se deben cumplir por legislacioón.	EXTERNO
2	MARZO	BPM	PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESEINFECCIÓN	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Implementar mejoras y cambios en las rutinas de orden, limpieza y aseo de la planta de produción	EXTERNO
3	ABRIL	TEÓRICA BPM Y HACCP	PROGRAMA DE INTEGRADO MANEJO DE PLAGAS	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Dar a conocer el programa y el conducto para el desarrollo del mismo	EXTERNO
4	MAYO	TEORICA HACCP	CONTROL Y USO EFICIENTE DEL AGUA	Personal de producción	Informar aspectos basicos del control de agua potable en laplanta y concientizar al personal acerca del uso.	EXTERNO
5	JUNIO	TEÓRICA PRACTICA BPM	CONOCER LOS PUNTOS CRITICOS DE CONTROL EN EL PROCESO	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Conceptos Basicos	EXTERNO
6	JULIO	TEÓRICA BPM Y CALIDAD	PRESENTACIÓN PERSONAL Y LAVADO DE MANOS	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Incentivar la buena presentación personal, limpieza de la dotación y adecuado lavado de manos del personal manipulador de alimentos	EXTERNO
		TEÓRICA BPM	SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA CALIDAD EN ELPROCESO DE PRODUCCIÓN	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Cumplir con los estandres de calidad deacuerdo al decreto 3075 y con las expectativas de los clientes de 100 FAMILIAS	
7	AGOSTO	TEÓRICA BPM Y CALIDAD	MANEJO DE REIDUOS SOLIDOS - SEPARACIÓN ENLA FUENTE	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Concientizar a personal acerca de la correcta separación separación de los residuos y creando conciencia ambiental	EXTERNO
8	SEPTIEMBRE	TEORICA	ORDEN Y ASEO EN EL PUESTO DE TRABAJO	Personal de producción	Realizar seguimiento del orden llevado en cada puesto de trabajo haciendo enfasis en el orden como una valor	EXTERNO
9	OCTUBRE	TEORICA	ENFERMEDADES ADQUIRIDAS POR CONSUMO DE ALIMENTOS	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Concientizar al personal manipuilador de alimentos (directo e indirecto) acerca de la responsabilidd e incidencia de sus labores diarias en la salud de los cleinte finales.	EXTERNO
10	NOVIEMBRE	CALIDAD	CALIDAD. MI ESTILO DE TRABAJO	Personal de producción	Cocientizar al personal acerca de la importancia de realizar todas las labores para cumplir con unos estadares, ofreciendo producto inocuos que satisfacen las expectativas de los clientes	EXTERNO
		TEORICA	HABITOS CORRECTOS DE HIGIENE	Personal de producción	Reforzar el tema tratado durante el año, realizando una retrospectiva y corriegieno posibles fallas.	

***Elaborado por**:* Ortega, Erika; Mejía, Jorge

5.3. Organización

5.3.1. Estructura organizacional

Figura 14 Estructura organizacional de la empresa



Elaborado por: Ortega, Erika; Mejía, Jorge

Línea de Autoridad

Los accionistas de la empresa Cien Familias por mutuo acuerdo han decidido quedar como Representante Legal de la compañía al Gerente General cuya responsabilidad caerá sobre uno de ellos mientras que el otro accionista representará la Jefatura Financiera Administrativa.

5.3.1. Descripción de cargos

Gerente general:

- Perfil: Profesional en las áreas de Ingeniería agronómica, agrícola, agroindustrial, agropecuaria, administrativa, y/o Administración de empresas agropecuarias, o afines, con experiencia en la dirección montaje y puesta en marcha de proyectos agrícolas, mínimo 10 años de experiencia.
- Competencias: Planeación, liderazgo, manejo de personal, buenas relaciones interpersonales, conocimiento en las áreas de contabilidad, sistemas, control de costos, presupuestos, manejo de inventarios, gestión de compras, indicadores agrícolas.
- Objetivo general: Dirigir, liderar y supervisar la ejecución y desarrollo de proyectos agrícolas (SAF) sistemas agroforestales cacao, plátano, melina, promovidos por Agro futuro.

Jefe financiero- administrativo:

- Requisitos: Titulación universitaria Superior preferentemente Económicas o Administración de Empresas.
- Experiencia Laboral: Mínimo 2 años en puestos similares.
- Actividades: Dirigir, controlar y hacer seguimiento a todas las actividades administrativas, contables y financieras dentro de la empresa.
- Subalterno: Ninguno

Asistente financiero-administrativo:

- Requisitos: Ser técnico en administración de empresas o equivalente
- Experiencia Laboral: Mínimo 2 años en puestos similares.
- Actividades: cooperar en el seguimiento de actividades administrativas, contables y financieras dentro de la empresa.

Subalterno: Ningún Asistente de cobranzas y ventas:

- Requisitos: Título 3er. Nivel en Marketing, Administración, Comercio o afines
- Experiencia Laboral: Mínimo 2 años en puestos similares.
- Actividades: Planificar una red de mercadeo en la cual se ofrezca a distribuidores los diferentes productos de la empresa para su comercialización dentro y fuera del país.

Subalterno: Ningún Supervisor de producción y logística:

- Requisitos: Titulo 3er nivel administración de empresas

- Experiencia Laboral: Mínimo 2 años en puestos similares.

Actividades: Planificar y supervisar equipo de producción, monitorear funciones de recursos humanos, elaborar planes de capacitación al personal de producción. Coordinador de control de calidad;

- Requisitos: Profesionales Ing. Industrial, Ing. Químico, Ing. en Calidad y procesos.
- Experiencia Laboral: Mínimo 2 años en puestos similares.
- Actividades: Control de calidad de los productos que ofrece la empresa.

Obreros calificados:

- Requisitos: Bachiller, experiencia en cultivo de cacao y elaboración de derivados.
- Experiencia Laboral: Mínimo 2 años en puestos similares.
- Actividades: trabajador del agro
- Subalterno: Ninguno

Operador de etiquetado y empaquetado:

- Requisitos:
- Experiencia Laboral: Mínimo 2 años en puestos similares.
- Actividades: Operación de maquinarias de etiquetado y empaquetado
- Subalterno: Ninguno

Bodeguero- despachador:

- Requisitos: Bachiller de la república.
- Experiencia Laboral: Mínimo 2 años en puestos similares.
- Actividades: Entrega y recepción de producto, manejo de inventario, limpieza de bodega y oficina, entrega de encomiendas, pago de servicios.
- Subalterno: Ninguno

Chofer:

- Requisitos: Manejo de camionetas y camión. Licencia de Conducir tipo C.
- Experiencia Laboral: Mínimo 3 años en puestos similares.
- Actividades: Transporte de carga, entrega de productos a distribuidoras, recepción y entrega de insumos, depósito y retiro de cheques.
- Subalterno: Ninguno

CAPITULO VI ANALISIS LEGAL Y SOCIETARIO

6.1. Aspectos legales

6.1.1. Tipo de Sociedad

La empresa Cien Familias es una compañía de tipo sociedad anónima, es decir, está constituida por 5 socios que aportaron capital y bienes para su creación. La compañía debe informar de sus actividades a su principal ente regulador, la Superintendencia de Compañías bajo los siguientes amparos legales:

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;

b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,

c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia. (SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, 2014)

6.1.2. Procedimiento para la constitución de la empresa

Para su constitución, la empresa está sujeta al reglamento para el proceso simplificado de constitución y registro de compañías por vía electrónica, que establece:

Art. 10.- DE LOS FORMULARIOS. - Para efectos de aplicar el presente Reglamento se debe utilizar los formularios electrónicos o plantillas que consten habilitados en la página web institucional y en el sistema informático.

Se podrán encontrar los formularios en la página web de la Superintendencia de Compañías

Art. 11.- DEL REGISTRO DE SOCIEDADES DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS Y VALORES. - Una vez notificada la inscripción de la constitución en el Registro Mercantil, la Superintendencia de Compañías y Valores a través del Registro de Sociedades incorporará a la base de datos la información recibida, la cual servirá para realizar el control posterior. (Superintendencia de Compañías , 2014)

6.1.3. Implicaciones tributarias, comerciales y laborales

El personal contratado por la empresa se debe atener al contrato que se realice entre el trabajador y la empresa, en el que constan las obligaciones de las partes y que será registrado en la inspectoría de trabajo más cercana. Las remuneraciones de sueldo, salarios y aportes a la seguridad social (IESS) ya están establecidos en dicho contrato, los horarios de trabajo y beneficios laborales.

Art. 20.- Autoridad competente y registro. - Los contratos que deben celebrarse por escrito se registrarán dentro de los treinta días siguientes a su suscripción ante el inspector del trabajo del lugar en el que preste sus servicios el trabajador, y a falta de éste, ante el Juez de Trabajo de la misma jurisdicción. En esta clase de contratos se observará lo dispuesto en el Art. 18 del Código Laboral.

Las declaraciones mensuales (formulario 104) y anuales (formulario 101) para el pago de impuesto serán realizadas por el Contador de la empresa y serán entregado a al SRI (Servicios de Rentas internas) para su posterior comprobación y cobro. Otro rubro es la retención en la fuente que es obligación de la empresa recolectarlo al momento de la facturación. Además, se realizan los anexos de relación de dependencia, estados financieros, anexos transaccionales simplificados y pago de la patente municipal (formulario 106)

Art. 37.- Tarifa del impuesto a la renta para sociedades. - (Sustituido por la Disposición reformatoria segunda, núm. 2.6, de la Ley s/n, R.O. 351-S, 29-XII-2010; reformado por el Art. 1, lit. a de la Ley s/n, R.O. 847-S, 10-XII-2012; y reformado por el Art. 18 de la Ley s/n, R.O. 405-S, 29-XII-2014).- Los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas aplicarán la tarifa del 22% sobre su base imponible. No obstante, la tarifa impositiva será del 25% cuando la sociedad tenga accionistas, socios, partícipes, constituyentes, beneficiarios o similares residentes o establecidos en paraísos

fiscales o regímenes de menor imposición con una participación directa o indirecta, individual o conjunta, igual o superior al 50% del capital social o de aquel que corresponda a la naturaleza de la sociedad.

Art. 45.- Otras retenciones en la fuente. - Toda persona jurídica, pública o privada, las sociedades y las empresas o personas naturales obligadas a llevar contabilidad que paguen o acrediten en cuenta cualquier otro tipo de ingresos que constituyan rentas gravadas para quien los reciba, actuará como agente de retención del impuesto a la renta.

6.1.4. Patentes y Marcas

Para el registro de la marca para la Empresa Cien Familias, se necesitará cumplir con los requisitos y seguir el procedimiento, según lo determina los siguientes artículos de la ley de la propiedad intelectual:

De los Requisitos para el Registro

Art. 194. Se entenderá por marca cualquier signo que sirva para distinguir productos o servicios en el mercado.

Podrán registrarse como marcas los signos que sean suficientemente distintivos y susceptibles de representación gráfica.

También podrán registrarse como marca los lemas comerciales, siempre que no contengan alusiones a productos o marcas similares o expresiones que puedan perjudicar a dichos productos o marcas.

Las asociaciones de productores, fabricantes, prestadores de servicios, organizaciones o grupos de personas, legalmente establecidos, podrán registrar marcas colectivas para distinguir en el mercado los productos o servicios de sus integrantes. (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual , 2006)

Del Procedimiento de Registro

Art. 201. La solicitud de registro de una marca deberá presentarse ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, comprenderá una sola clase internacional de productos o servicios y contendrá los requisitos que determine el Reglamento.

Art. 202. A la solicitud se acompañará:

a) El comprobante de pago de la tasa correspondiente;

b) Copia de la primera solicitud de registro de marca presentada en el exterior, cuando se reivindique prioridad; y,

c) Los demás documentos que establezca el reglamento.

Art. 203. En el caso de solicitarse el registro de una marca colectiva se acompañará, además, lo siguiente:

a) Copia de los estatutos de la asociación, organización o grupo de personas que solicite el registro de la marca colectiva;

b) Copia de las reglas que el peticionario de la marca colectiva utiliza para el control de los productos o servicios;

c) La indicación de las condiciones y la forma como la marca colectiva debe utilizarse; y,

d) La lista de integrantes.

Una vez obtenido el registro de marca colectiva, la asociación, organización o grupo de personas, deberá informar a la Dirección Nacional de Propiedad Industrial sobre cualquier modificación que se produzca.

Art. 207. Si la solicitud de registro reúne los requisitos formales, la Dirección Nacional de Propiedad Industrial ordenará su publicación por una sola vez, en la Gaceta de la Propiedad Intelectual.

Art. 208. Dentro de los treinta días hábiles siguientes a la publicación, cualquier persona que tenga legítimo interés, podrá presentar oposición debidamente fundamentada, contra el registro solicitado. Quien presuma tener interés legítimo para presentar una oposición podrá solicitar una ampliación de treinta días hábiles para presentar la oposición.

Art. 212. El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años. (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual , 2006)

6.2. Aspectos legislativos de operación

Luego de la constitución de la empresa Cien Familias, se tendrá que seguir un procedimiento de control posterior al proceso de constitución, según lo contemplado en la Ley de Compañías vigente:

Art. 12.- DEL CONTROL POSTERIOR AL PROCESO DE CONSTITUCION.- A efectos de realizar la labor de control y verificar lo declarado al tiempo de constitución, y sin perjuicio de las amplias facultades de control in situ de la Superintendencia de Compañías y Valores, la compañía deberá presentar los documentos aplicables que justifiquen la correcta integración del capital social; siendo estos, el estado de situación financiera inicial, el comprobante de depósito y asiento de diario en la modalidad prevista para el efecto, documentación que debe presentarse en el plazo 30 días posteriores a la inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil, bajo pena de aplicarse sanciones pecuniarias o adecuarse a las causales de intervención o cancelación de inscripción en el Registro Mercantil, contempladas en la Ley de Compañías vigente, en caso de renuencia. (Superintendencia de Compañías , 2014)

6.2.1. Trámites y permisos

6.2.1.1. Permisos municipales

Requisitos para obtener el permiso de funcionamiento de locales comerciales, asociaciones, sociedades y compañías mineras, instituciones públicas y privadas del cantón Balao.

- Informe favorable de Inspección
- Copia de cédula de ciudadanía y C.V.
- Copia de RISE o RUC.
- Copia del documento de haber pagado el Impuesto Predial al Municipio.
- Copia de factura de compra o recarga del extintor.

6.2.1.2. Permisos ambientales

Construcción y/u operación de instalaciones para producción de alimentos secos y deshidratados

Los requisitos para obtener un registro ambiental son los siguientes:

1. Estar registrado o crear un usuario en el SUIA.

2. Registrar el proyecto y concluir el proceso de registro ambiental en el SUIA a través de la plataforma informática.

3. Pagar 180,00 dólares a la Autoridad Ambiental competente por servicios administrativos (Exceptuando lo establecido en la Ley Acuerdo Ministerial 083 B).

4. En el caso de que exista remoción de cobertura vegetal nativa, deberá cancelar el valor de 3 dólares por metros cúbicos. Este valor debe ser cancelado únicamente al Ministerio del Ambiente.

6.2.1.3. Permisos sanitarios

Procedimiento para la Obtención de Registro Sanitario

Art. 22.- Para la obtención de Registro Sanitario por producto, para productos alimenticios nacionales y extranjeros, por homologación y por la línea de producción con Certificado de Operación sobre la base de Buenas Prácticas de Manufactura, el usuario deberá realizar el siguiente procedimiento:

1. Accederá al sistema automatizado de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA, para otorgamiento de Certificado de Registro Sanitario, vía electrónica; previa obtención de su clave de acceso, e ingresará la información solicitada de acuerdo al formulario de solicitud que contendrá la siguiente información:

- Nombre o razón social del fabricante, cédula de ciudadanía, Registro Único de Contribuyentes y dirección, especificando provincia, ciudad, parroquia, sector, calle(s), teléfono, correo electrónico y otros. En caso de productos extranjeros deberá contener el nombre o razón social del fabricante y su dirección, especificando país, ciudad, teléfono, correo electrónico y otros;
- Nombre o razón social del solicitante, cédula de ciudadanía, Registro Único de Contribuyentes y dirección, especificando provincia, ciudad, parroquia, sector, calle(s), teléfono, correo electrónico y otros;
- Nombre completo del producto, incluyendo la(s) marca(s) comercial(es). En caso de Registro Sanitario por la línea de producción se podrá declarar más de un producto que pertenezca a la línea
- d) Lista de ingredientes del producto expresada en forma decreciente, con valores cuantitativos, para aquellos componentes que tienen límites establecidos en las normas nacionales e internacionales. Se declarará la fórmula cuali-cuantitativa del

producto para alimentos dietéticos, alimentos para regímenes especiales, suplementos alimenticios/dietéticos y complementos nutricionales. La autoridad sanitaria nacional a través de la ARCSA, se reservará el derecho de solicitar la fórmula cuali-cuantitativa de cualquier producto registrado, cuando lo considere de estricto conocimiento;

- Tiempo máximo para el consumo
- Formas de presentación del producto, con la indicación de la forma y el contenido en unidades del Sistema Internacional de Medidas;
- Condiciones de conservación;
- En caso de Registro Sanitario por la línea de producción declarar el número de Certificado de Operación sobre la base de la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional y la (s) línea (s) a la (s) que pertenece (n) el o los producto (s) en trámite; y,
- Nombre y firma del representante legal solicitante y del responsable técnico de la misma (Químico Farmacéutico, Bioquímico Farmacéutico, Bioquímico Farmacéutico Opción Bioquímico de Alimentos, Ingeniero en Alimentos o Químico de Alimentos), con título registrado en el Ministerio de Salud Pública.

El certificado de Registro Sanitario se publicará en el sistema y se lo dejará disponible para que el usuario, con su clave, pueda tener acceso al mismo, seleccione e imprima el certificado de Registro Sanitario, el cual será oficializado con la firma electrónica de la autoridad de la Institución emisora. El código alfanumérico permitirá identificar el producto o la línea de producción para todos los efectos legales y sanitarios, el mismo que será único para el producto o línea de producción registrada, y se mantendrá inalterable durante la vida comercial de los mismos.

6.2.2. Aspectos legales de exportación del producto ofertado

- **Documentación exigida**

En materia de importaciones, Francia se adapta a las directrices de la Unión Europea en virtud del concepto fundamental, dentro de la Unión Europea, del Espacio Económico Común. La legislación vigente establece los principios generales del comercio, y apunta en qué dirección jurídica se debe seguir para los casos específicos.

A efectos aduaneros, los 28 Estados miembros de la UE constituyen un único territorio. Esto significa que la UE es una unión aduanera: no existen barreras arancelarias entre los estados miembros, quienes aplican un Arancel Aduanero Común a los productos importados. Es más, una vez pagados los derechos de aduana y verificado el cumplimiento de los requisitos de importación, los productos importados pueden circular libremente por el resto de la UE sin necesidad de ulteriores controles aduaneros.

Las normas aduaneras de la UE se recogen en el Código Aduanero Comunitario adoptado en virtud del Reglamento (CEE) nº 2913/92 del Consejo (DO L-302 19/10/1992) y el Reglamento (CEE) nº 2454/93 de la Comisión (DO L-253 de 11/10/1993), que establece sus disposiciones de aplicación. Ambas normativas contemplan todas las cuestiones aduaneras relacionadas con el comercio con países terceros y garantizan prácticas aduaneras uniformes y transparentes en todos los países de la UE.

Los productos que llegan al territorio aduanero se pueden enmarcar en diversos regímenes aduaneros. Es obligatoria la declaración de aduanas, excepto en el caso de las mercancías que se han de depositar en una zona franca o en depósitos francos. Con arreglo a los procedimientos normales, la declaración de aduanas se debe hacer por escrito o mediante una técnica de procesamiento de datos y consiste en el documento administrativo único, acompañado de los documentos pertinentes/necesarios (por ejemplo, facturas, certificados de origen, certificados sanitarios y certificados de conformidad y autenticidad). Las licencias automáticas de importación, necesarias a efectos estadísticos para determinados productos, principalmente agrícolas, se deben presentar con la declaración de importación. Los requisitos generales de ingreso para todas las mercancías a la Unión Europea son: la factura comercial, documento de transporte, lista de carga, declaración del valor en aduana, seguro de transporte y documento Único Administrativo (DUA).

La asignación de las mercancías a cualquier destino aduanero se efectúa por medio del Documento único Administrativo (DUA), formulario común a todos los Estados miembros de la UE con arreglo al Código Aduanero Comunitario y al Reglamento (CEE) nº 2454/93. Tanto el importador como su representante pueden presentar el

DUA a las autoridades aduaneras. La representación puede ser:

Directa: los representantes actúan en nombre y por cuenta ajena

Indirecta: los representantes actúan en nombre propio, pero por cuenta ajena.

El DUA puede presentarse, en dos formas:

1. bien por medios electrónicos directamente conectados con las autoridades aduaneras (cada Estado miembro puede tener su propio sistema),
2. bien físicamente a la aduana correspondiente. (PRO ECUADOR, 2017)

- **Valor en Aduana**

El valor de las mercancías importadas es uno de los elementos que utilizan las autoridades aduaneras para calcular el importe de la deuda aduanera que debe abonarse antes de que las mercancías puedan entrar en la UE, ya que la mayor parte de los derechos de aduana y el IVA se expresan como un porcentaje del valor de las mercancías declaradas.

La definición del valor en aduana se basa en el concepto de "valor de transacción", esto es, el valor comercial de las mercancías en el punto de entrada en la UE. En general, equivale al importe total del precio de compra y los costes de entrega en el lugar en que las mercancías se introducen en el territorio aduanero. Este valor no siempre es idéntico al precio que figura en el contrato de compraventa, pudiendo sufrir una serie de ajustes. (PRO ECUADOR, 2017)

- **Mercado Único**

El Mercado Único Europeo se fundamenta en el principio de libre circulación de mercancías, que supone la eliminación de los controles fronterizos, los derechos de aduana y cualquier barrera comercial entre los Estados miembros.

La libre circulación de mercancías en la UE se basa en los siguientes principios:

Principio de no discriminación: Las mercancías legalmente importadas no pueden recibir, debido a su origen, un tratamiento diferente del otorgado a los productos nacionales del mismo tipo, salvo determinadas excepciones.

Principio de reconocimiento mutuo: Según este principio, todo producto fabricado y comercializado legalmente con arreglo a la normativa de un Estado

miembro debe admitirse, en principio, en el mercado de cualquier otro Estado miembro.

- **Armonización Legislativa**

Esta técnica legislativa va encaminada a aproximar las normativas nacionales de los Estados miembros. Para ello, el principal instrumento de que dispone la UE es la Directiva. Las Directivas establecen la estructura a la que debe adecuarse la legislación de los Estados miembros, adoptando nuevas leyes o reglamentaciones o modificando las ya vigentes, de modo que las normativas de todos los Estados miembros estén armonizadas.

- **Clasificación de productos en nomenclaturas arancelarias**

La correcta clasificación de un determinado producto en un código arancelario es el primer paso para obtener información de interés sobre el mismo. Por ejemplo:

  - El tipo del derecho y demás impuestos aplicables a su importación y exportación.
  - La posible aplicación de determinadas medidas, por ejemplo, derechos antidumping.
  - Estadísticas sobre comercio exterior.
  - Formalidades de importación y exportación y otros requisitos no arancelarios.

- **Sistema armonizado, nomenclatura combinada y código taric**

El Sistema Armonizado ("SA" o Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías) es una nomenclatura creada por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y compuesta por unos 5,000 grupos de mercancías organizados por secciones, capítulos (de dos dígitos), partidas (de cuatro dígitos) y subpartidas (de seis dígitos). La clasificación de productos se basa en una estructura jerárquica. Para facilitar una interpretación uniforme, el SA va acompañado de Reglas de Interpretación y Notas Explicativas.

La UE y sus Estados miembros aplican el SA en sus clasificaciones arancelarias. En el SA se basan los aranceles y estadísticas de comercio internacional de más de 200 países.

La Nomenclatura Combinada (NC) es el sistema de codificación que utiliza la UE para clasificar productos con el fin de aplicar el Arancel Aduanero Común y obtener las estadísticas comerciales internacionales e intracomunitarias. Es un sistema basado en códigos de ocho dígitos, correspondientes a los de la nomenclatura del SA con posibles subdivisiones propias de la UE.

- **Régimen comercial aplicable a la importación**

La UE, como miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), basa su régimen común de importación en el principio de "libertad comercial". Esto significa que la UE preconiza políticas comerciales liberales, que faciliten la circulación de mercancías y servicios a través de sus fronteras, aplicando los principios de consolidación arancelaria y no discriminación entre socios comerciales.

No obstante, esta norma general admite algunas excepciones en caso de que la UE aplique Instrumentos de Defensa Comercial, creados después de que en una serie de acuerdos de la OMC se reconociera el derecho de sus miembros a reprimir las prácticas comerciales desleales. Los instrumentos creados por la UE son los siguientes:

Medidas de vigilancia, que no son instrumentos de restricción de las importaciones, sino un sistema de licencias de importación obligatorias que las autoridades de los Estados miembros expiden con fines de control. Se aplican principalmente a determinados productos agrícolas, textiles y siderúrgicos.

Límites cuantitativos a las importaciones de una serie de productos procedentes de determinados terceros países a fin de proteger a los productores europeos frente al peligro que suponen las importaciones masivas a precios muy bajos.

Medidas de salvaguardia, aplicadas individualmente a las importaciones que perjudiquen o amenacen perjudicar a la industria de la UE. Consisten en la restricción temporal y urgente de determinadas importaciones. El

procedimiento para imponerlas puede incoarse a instancias de un Estado miembro o por iniciativa propia de la Comisión Europea, la industria no puede solicitarlas directamente. En cualquier caso, las medidas deben siempre respetar el Acuerdo sobre Salvaguardias de la OMC.

- **IMPUESTOS**

En el impuesto sobre sociedades, el tipo general aplicable en el 2017, es del 33.3%. El tipo aumentado es igual 33.3% de la base imponible cuando la facturación anual de la empresa es mayor o igual a 7,630,000 euros. Hay un tipo reducido del 15%, sobre los primeros 38,120 euros de la base imponible a las empresas que facturen menos de 7,630,000 euros al año, siempre que, al menos un 75% del capital pertenezca a individuos; la diferencia de capital a partir de los 38,120 euros es grabada con el 75% de impuesto. En el curso del ejercicio deben efectuarse cuatro pagos a cuenta por el resultado imponible del ejercicio anterior. Hay numerosas bonificaciones y exoneraciones.

La contribución social generalizada (CSG), que se recauda por la seguridad social sobre todo tipo de rentas al tipo del 7.5% es en gran parte deducible en la cuota del IR. Existe un impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (droits de succession et de donation) que dependiendo del valor transferido varía entre el 5% y el 45%.

En el Impuesto de solidaridad sobre la fortuna (Impôt de Solidarité sur la Fortune), son sujetos pasivos los propietarios de un patrimonio superior a 1,300,000 Euros al 1 de enero del ejercicio del año fiscal en curso.

Tipo impositivo/ Patrimonio:

- 0.25 % / de 1,300,000 euros a 3,000,000 euros
- 0.50 % / de 3,000,000 euros en adelante

En el Impuesto sobre las Oficinas y locales comerciales son sujetos pasivos los propietarios, usufructuarios o fiduciarios de oficinas y locales comerciales y de almacenes, así como los contratistas del sector de la construcción y de ocupación temporal del dominio público situados en la región “Île de France”.

Para calcular el impuesto aplicable a las oficinas se definen circunscripciones en función de la ubicación del establecimiento en la región de Île de France y se aplican distintas tarifas por metro cuadrado que pueden oscilar entre 17.48 euros/m2 y 4.96 euros/m2 y la tarifa reducida que va entre 8.66 euros/m2 y 4.49 euros/m2. Existe además una tarifa reducida cuando los terrenos pertenecen a la administración pública y/o colectividades municipales. Se aplica una tarifa única a los locales de comerciales y de almacenamiento de entre 3.97 euros/m2 y 1 euro/m2, respectivamente. Existen igualmente exoneraciones de este impuesto a oficinas con dimensiones menores a 100 m2, locales comerciales de menos de 2500 m2 y locales de almacenamiento de menos de 5000 m2 por mencionar las más importantes.

- **Licencias de Importación y Autorizaciones Previas**

Según la OMC, en las Comunidades Europeas se requieren licencias de importación en el caso de productos sujetos a restricciones cuantitativas, medidas de salvaguardia o vigilancia y supervisión de las importaciones. La cobertura de productos está determinada en la legislación comunitaria. El sistema no puede suprimirse sin la autorización del poder legislativo; los reglamentos contienen generalmente disposiciones relativas a la duración y expiración del régimen de licencias.

Las licencias de importación no están sujetas al pago de derechos y son intransferibles; constituyen una autorización y son válidas durante un período determinado. No se impone ninguna sanción por la no utilización total o parcial de una licencia de importación. Ahora bien, cuando se exige una fianza para la concesión de una licencia que abarque productos agropecuarios, la fianza se pierde total o parcialmente si la importación no se realiza o si sólo se realiza parcialmente.

Las licencias de importación de productos textiles sujetos a contingentes de importación no están limitadas a los productores nacionales de bienes similares. Se expiden anualmente según el orden cronológico de presentación de las solicitudes, previa presentación de una licencia de exportación expedida por el país exportador; las solicitudes de licencia deben presentarse en fechas específicas. Las licencias se expiden dentro de un plazo máximo de 5 días hábiles contados a partir de la fecha de

presentación (por el importador) del ejemplar original de la correspondiente licencia de exportación, y son válidas por un período de 6 meses.

Se aplica un sistema de vigilancia de las importaciones a determinados textiles, productos de acero y productos agropecuarios, con inclusión de cereales, arroz, azúcar, aceite de oliva y aceitunas de mesa, productos lácteos, carne de vacuno, frutas y hortalizas frescas, productos elaborados a base de frutas y hortalizas, bananas y alcohol etílico de origen agrícola. Estos productos están sujetos a licencias automáticas con fines estadísticos y para controlar mejor el origen de los productos. No existe una relación directa entre la concesión de la licencia automática solicitada y las prescripciones y reglamentaciones sanitarias y fitosanitarias aplicadas por la UE.

La UE mantiene contingentes arancelarios en ciertas líneas arancelarias, en su mayoría de productos agropecuarios. Los contingentes arancelarios de productos agropecuarios se administran con arreglo a dos métodos: según el orden cronológico de presentación de las solicitudes (en la frontera); y mediante la concesión de licencias de importación. Las licencias pueden expedirse a prorrata o sobre la base de las importaciones anteriores.

En el caso de los productos agropecuarios la validez de las licencias de importación depende del producto de que se trate; los períodos generales de validez se establecen en los reglamentos pertinentes. Los períodos de validez de las licencias asignadas en el contexto de los contingentes arancelarios también varían. La validez de la licencia sólo puede prorrogarse en caso de fuerza mayor. Pueden conceder licencias de importación de productos agropecuarios varios órganos administrativos. (PRO ECUADOR, 2017)

6.3. Aspectos ambientales

Los permisos y licencias ambientales son requisitos para la ejecución de proyectos, obras o actividades que puedan representar un impacto o riesgo ambiental. El MAE emite dichas autorizaciones a través del Sistema Único de Información Ambiental (SUIA) (Ministerio de Ambiente del Ecuador , 2015)

CAPITULO VII ANALISIS ECONOMICO

7.1. Inversiones en Activos Tangibles

El proyecto contempla el siguiente consolidado de activos tangibles:

Tabla 17 Listado de Activos Tangibles

Cuenta contable	Subcuenta	Descripción del Activo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1524 Equipo de Oficina	152405 Muebles y enseres	Escritorios	9	$ 180.00	$ 1,620.00
		Sillas	12	$ 75.00	$ 900.00
		Mesa de Reuniones	1	$ 450.00	$ 450.00
		Archivadores	3	$ 115.00	$ 345.00
	152410 Equipos	Proyector	2	$ 688.00	$ 1,376.00
Total de Equipo de Oficina					**$ 4,691.00**
1528 Equipo de Computacion y Comunicación	152805 Equipo de procesamiento de datos	DDELL tfj45 Latitude 7480 portátil, 14" FHD, Intel Core i7 – 7600U, 16 GB DDR4, 256 GB unidad de estado sólido, Windows 10 Pro	2	$ 1,350.00	$ 2,700.00
		Impresora multifunción	2	$ 350.00	$ 700.00
		Disco Duro externo Toshiba 2TB	1	$ 105.00	$ 105.00
	152810 Equipo de Telecomunicaciones	Celulares Samsung A7	3	$ 430.00	$ 1,290.00
		Telèfonos fijos	4	$ 150.00	$ 600.00
	152825 Líneas telefónicas	Cableado y estructurado de red telefonica, redes de enlace de internet y conectividad	1	$ 550.00	$ 550.00
Total de Equipo de Computación y Comunicación					**$ 5,945.00**
1540 Flota y Equipo de Transporte	154005 Autos, camionetas y camperos	Camioneta Great Wall Diesel Cabina Doble 4x4	1	$ 23,550.00	$ 23,550.00
Total de Flota y Equipo de Transporte					**$ 23,550.00**
1512 Maquinaria y equipo de Montaje	151201 Equipos de secado, tostado y triturado	Descascaradora	1	$ 7,142.00	$ 7,142.00
		Zaranda	1	$ 4,000.00	$ 4,000.00
		Tostador	1	$ 2,670.00	$ 2,670.00
		Marmita Jarabe 500 lts acero inoxidable	1	$ 2,600.00	$ 2,600.00
Total de Maquinaria de equipo y montaje					**$ 16,412.00**
1550 Edificio	155001 Instalaciones	Galpon de acopio y producción de Nibs de Cacao	1	$ 30,090.00	$ 30,090.00
Total de Edificios					**$ 30,090.00**
Total Activo Tangible Requerido					**$ 80,688.00**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía

7.1.1. Maquinaria y equipo

En las cuentas de inversiones por maquinarias, equipos y montaje, se presenta un valor total de $16.412,00 debido a la adquisición de descascaradora (1), Zaranda (1), tostador (1), marmita jarabe 500 litros acero inoxidable (1).

Tabla 18 Maquinaria y equipos

1512 Maquinaria y equipo de Montaje	151201 Equipos de secado, tostado y triturado	Descascaradora	1	$ 7,142.00	$ 7,142.00
		Zaranda	1	$ 4,000.00	$ 4,000.00
		Tostador	1	$ 2,670.00	$ 2,670.00
		Marmita Jarabe 500 lts acero inoxidable	1	$ 2,600.00	$ 2,600.00
			Total de Maquinaria de equipo y montaje		**$ 16,412.00**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

7.1.2. Edificios e instalaciones complementarias

En las cuentas de inversiones por edificios e instalaciones complementarias, se presenta un valor total de $30.090,00. Este valor de debe a la adquisición de un galpón de acopio y producción para los nibs de cacao.

Tabla 19: Edificios e instalaciones complementarias

1550 Edificio	155001 Instalaciones	Galpon de acopio y producción de Nibs de Cacao	1	$ 30,090.00	$ 30,090.00
			Total de Edificios		**$ 30,090.00**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

7.1.3. Vehículos y medios de transporte

En las cuentas de inversiones por vehículos y medios de transporte, se presenta un valor total de $23.550,00. Este valor se debe a la adquisición de una camioneta Great Wall Diesel Cabina Doble 4x4.

Tabla 20: Vehículos y medios de transporte

1540 Flota y Equipo de Transporte	154005 Autos, camionetas y camperos	Camioneta Great Wall Diesel Cabina Doble 4x4	1	$ 23,550.00	$ 23,550.00
			Total de Flota y Equipo de Transporte		**$ 23,550.00**

laborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

7.1.4. Equipos de oficina y de comunicación

En las cuentas de inversiones por equipos de oficina, se presenta un valor de $4.691,00. Esto representa a la adquisición de escritorios (9), sillas (12), mesa de reuniones (1), archivadores (3), proyector (2).

En las cuentas de inversiones por equipos de computación y comunicación, se presenta un valor de $5.945,00. Esto representa a computadora (2), impresora (2), disco duro externo (1), celulares (3), teléfonos fijos (4), cableado y estructurado de redes de comunicación (1).

Tabla 21: Equipos de oficina y comunicación

Cuenta contable	Subcuenta	Descripción del Activo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1524 Equipo de Oficina	152405 Muebles y enseres	Escritorios	9	$ 180.00	$ 1,620.00
		Sillas	12	$ 75.00	$ 900.00
		Mesa de Reuniones	1	$ 450.00	$ 450.00
		Archivadores	3	$ 115.00	$ 345.00
	152410 Equipos	Proyector	2	$ 688.00	$ 1,376.00
Total de Equipo de Oficina					**$ 4,691.00**
1528 Equipo de Computacion y Comunicación	152805 Equipo de procesamiento de datos	DDELL tfj45 Latitude 7480 portátil, 14" FHD, Intel Core i7 – 7600U, 16 GB DDR4, 256 GB unidad de estado sólido, Windows 10 Pro	2	$ 1,350.00	$ 2,700.00
		Impresora multifunción	2	$ 350.00	$ 700.00
		Disco Duro externo Toshiba 2TB	1	$ 105.00	$ 105.00
	152810 Equipo de Telecomunicaciones	Celulares Samsung A7	3	$ 430.00	$ 1,290.00
		Telèfonos fijos	4	$ 150.00	$ 600.00
	152825 Líneas telefónicas	Cableado y estructurado de red telefonica, redes de enlace de internet y conectividad	1	$ 550.00	$ 550.00
Total de Equipo de Computación y Comunicación					**$ 5,945.00**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

7.1.5. Equipos de Tecnología

En equipos de tecnología, se presenta un valor total de $2.758,00. Esto corresponde a software instalado para su correcta utilización.

Tabla 22: Equipos de tecnología

No.	Nombre del Software a Instalar	Descripción de la versión	Costo de Implementación Anual	
			Costo Unitario	Costo Total
1	Abobe Marketing Cloud	Plataforma interactiva que combina herramientas de Análisis de mercado, perfiles de audiencia, diseños y envio de campañas y medición de resultados comparados con presupuesto.	$ 658.00	$ 658.00
		Ayuda a predecir las necesidades de cada consumidor		
		Redes colaborativas para soporte técnico		
		Interfaz conectada a la nube liberando espacio en disco y centrales		
		Ayuda a organizar, crear y gestionar el lanzamiento de activos de marketing creativos y otros contenidos a través de los canales de marketing digital como web, móvil, correo electrónico y vídeo		
1	Página Web www.cocoanibs.com.ec	Información actualizada de los beneficios del consumo de nibs de cacao en inglés, frances y español. Infografias y chat online con clientes	$ 900.00	$ 900.00
		Tienda online para mayoristas y clientes		
		Publicaciones de eventos de Pro Ecuador y rueda de negocios para compradores y exportadores de cacao y derivados		
		Generador de códigos QR, codificacion del producto y seguimiento de carga		
4	Software Contable	Cuatro usuarios en sistema contable integral que permite sinergizar módulos de Ventas, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Presupuesto, Contabilidad y Reportería	$ 300.00	$ 1,200.00
			TOTAL SOFTWARE	**$ 2,758.00**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

7.2. Activos diferidos

En la cuenta de activos diferidos, se presenta un valor total de $1.200,00. Este valor representa la subcuenta de publicidad, propaganda, promoción, artículos de aseo y cafetería.

Tabla 23: Activos Diferidos

Cuenta contable	Subcuenta	Descripcion del Activo	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
1710 Cargos Diferidos	Publicidad, propaganda y promocion	Publicidad gráfica en Revista Camara de Comercio de Guayaquil	1	$ 250.00	$ 250.00
		Publicidad gráfica en Revista Pro Ecuador	1	$ 350.00	$ 350.00
		Publicidad gráfica en Revista Agrocalidad	1	$ 400.00	$ 400.00
	Equipos de Aseo y Cafeteria	Cafetera	1	$ 45.00	$ 45.00
		Equipo de Aseo	1	$ 75.00	$ 75.00
		Dispensador de Agua	1	$ 80.00	$ 80.00
Total de Cargos Diferidos					**$ 1,200.00**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía

7.3. Activos Intangibles

En la cuenta de inversiones por derecho de marca, se presenta un valor total de $626,00. Esto representa la búsqueda de fonética para determinar autenticidad y exclusividad, solicitud de registro o concesión de derecho de marca (duración 10 años) y registro de marca de certificación.

En la cuenta de inversiones por permisos y licencias, se presenta un valor total de $1.950,00. Representa el pago de la licencia ambiental SUIA, el pago de los permisos municipales del cantón Balao, permisos registro sanitario ARCSA, licencias de agro calidad para exportaciones.

Tabla 24: Activos Intangibles

Detalle	Costo
Búsqueda de fonética para determinar autenticidad y exclusividad	$ 18.00
Solicitud de Registro o concesión de derecho de marca (duración 10 años)	$ 208.00
Registro de marca de certificación	$ 400.00
Total Inversión de Derecho de Marca	**$ 626.00**
Licencia Ambiental SUIA	$ 180.00
Permisos municipales del Cantón Balao	$ 120.00
Permisos Registro Sanitario ARCSA	$ 450.00
Licencias de Agrocalidad para exportaciones	$ 1,200.00
Total Inversión de Permisos y Licencias	**$ 1,950.00**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

7.4. Inversión de Capital de Trabajo

El total de la inversión necesaria para la ejecución del proyecto es de $ 101,031.17 correspondiente a la compra de activos y cobertura de costos fijos y variables.

Tabla 25 Inversión de Capital de trabajo

Financiamiento de la Inversión de:		101,031.17
Recursos Propios	$ 40,412.47	40%
Recursos de Terceros	$ 60,618.70	60%

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía

7.4.1. Capital proveniente de socios

Los socios, autores de este proyecto están de acuerdo en invertir el 40% de la inversión total del proyecto en partes iguales, es decir se repartirá al 50% los $ 40,412.47 quedando un aporte inicial de $ 20,206.24 por cada accionista.

7.4.2. Fuente de financiamiento

El 60% de los recursos necesarios restantes del proyecto se obtendrá a través de crédito bancario para Pymes. Por la tipología del préstamo, se genera una tasa de interés del 11% de acuerdo con las tasas activas del Banco Central del Ecuador.

Tabla 26 Tabla de Amortización del Préstamo

100 FAMILIAS
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRÉSTAMO
Proyecto con Financiamiento

Capital:	**60,618.70**
Tasa de interés anual	11.00%
Plazo del Préstamo (mes)	60.00
Fecha del Préstamo	2019-11-05

FECHA	# CUOTA	CAPITAL INICIAL	CUOTA MENSUAL	ABONO CAPITAL	INTERES	SALDO CAPITAL
2020-05-07	1	$ 60,618.70	$ 1,318.00	$ 762.33	$ 555.67	$ 59,856.37
2020-06-07	2	$ 59,856.37	$ 1,318.00	$ 769.31	$ 548.68	$ 59,087.06
2020-07-07	3	$ 59,087.06	$ 1,318.00	$ 776.37	$ 541.63	$ 58,310.69
2020-08-07	4	$ 58,310.69	$ 1,318.00	$ 783.48	$ 534.51	$ 57,527.21
2020-09-06	5	$ 57,527.21	$ 1,318.00	$ 790.66	$ 527.33	$ 56,736.55
2020-10-07	6	$ 56,736.55	$ 1,318.00	$ 797.91	$ 520.09	$ 55,938.63
2020-11-07	7	$ 55,938.63	$ 1,318.00	$ 805.23	$ 512.77	$ 55,133.41
2020-12-07	8	$ 55,133.41	$ 1,318.00	$ 812.61	$ 505.39	$ 54,320.80
2021-01-07	9	$ 54,320.80	$ 1,318.00	$ 820.06	$ 497.94	$ 53,500.74
2021-02-06	10	$ 53,500.74	$ 1,318.00	$ 827.57	$ 490.42	$ 52,673.17
2021-03-09	11	$ 52,673.17	$ 1,318.00	$ 835.16	$ 482.84	$ 51,838.01
2021-04-09	12	$ 51,838.01	$ 1,318.00	$ 842.82	$ 475.18	$ 50,995.19
2021-05-10	13	$ 50,995.19	$ 1,318.00	$ 850.54	$ 467.46	$ 50,144.65
2021-06-10	14	$ 50,144.65	$ 1,318.00	$ 858.34	$ 459.66	$ 49,286.31
2021-07-11	15	$ 49,286.31	$ 1,318.00	$ 866.21	$ 451.79	$ 48,420.11
2021-08-11	16	$ 48,420.11	$ 1,318.00	$ 874.15	$ 443.85	$ 47,545.96
2021-09-11	17	$ 47,545.96	$ 1,318.00	$ 882.16	$ 435.84	$ 46,663.80
2021-10-12	18	$ 46,663.80	$ 1,318.00	$ 890.25	$ 427.75	$ 45,773.56
2021-11-12	19	$ 45,773.56	$ 1,318.00	$ 898.41	$ 419.59	$ 44,875.15
2021-12-13	20	$ 44,875.15	$ 1,318.00	$ 906.64	$ 411.36	$ 43,968.51
2022-01-13	21	$ 43,968.51	$ 1,318.00	$ 914.95	$ 403.04	$ 43,053.55
2022-02-13	22	$ 43,053.55	$ 1,318.00	$ 923.34	$ 394.66	$ 42,130.21
2022-03-16	23	$ 42,130.21	$ 1,318.00	$ 931.80	$ 386.19	$ 41,198.41
2022-04-16	24	$ 41,198.41	$ 1,318.00	$ 940.35	$ 377.65	$ 40,258.07
2022-05-17	25	$ 40,258.07	$ 1,318.00	$ 948.97	$ 369.03	$ 39,309.10
2022-06-17	26	$ 39,309.10	$ 1,318.00	$ 957.66	$ 360.33	$ 38,351.44
2022-07-18	27	$ 38,351.44	$ 1,318.00	$ 966.44	$ 351.55	$ 37,384.99
2022-08-18	28	$ 37,384.99	$ 1,318.00	$ 975.30	$ 342.70	$ 36,409.69
2022-09-18	29	$ 36,409.69	$ 1,318.00	$ 984.24	$ 333.76	$ 35,425.45
2022-10-19	30	$ 35,425.45	$ 1,318.00	$ 993.26	$ 324.73	$ 34,432.19
2022-11-19	31	$ 34,432.19	$ 1,318.00	$ 1,002.37	$ 315.63	$ 33,429.82
2022-12-20	32	$ 33,429.82	$ 1,318.00	$ 1,011.56	$ 306.44	$ 32,418.26
2023-01-20	33	$ 32,418.26	$ 1,318.00	$ 1,020.83	$ 297.17	$ 31,397.43
2023-02-20	34	$ 31,397.43	$ 1,318.00	$ 1,030.19	$ 287.81	$ 30,367.24
2023-03-23	35	$ 30,367.24	$ 1,318.00	$ 1,039.63	$ 278.37	$ 29,327.61
2023-04-23	36	$ 29,327.61	$ 1,318.00	$ 1,049.16	$ 268.84	$ 28,278.45
2023-05-24	37	$ 28,278.45	$ 1,318.00	$ 1,058.78	$ 259.22	$ 27,219.67
2023-06-24	38	$ 27,219.67	$ 1,318.00	$ 1,068.48	$ 249.51	$ 26,151.19
2023-07-25	39	$ 26,151.19	$ 1,318.00	$ 1,078.28	$ 239.72	$ 25,072.91
2023-08-25	40	$ 25,072.91	$ 1,318.00	$ 1,088.16	$ 229.84	$ 23,984.75
2023-09-25	41	$ 23,984.75	$ 1,318.00	$ 1,098.14	$ 219.86	$ 22,886.61
2023-10-26	42	$ 22,886.61	$ 1,318.00	$ 1,108.20	$ 209.79	$ 21,778.41
2023-11-26	43	$ 21,778.41	$ 1,318.00	$ 1,118.36	$ 199.64	$ 20,660.04
2023-12-27	44	$ 20,660.04	$ 1,318.00	$ 1,128.61	$ 189.38	$ 19,531.43
2024-01-27	45	$ 19,531.43	$ 1,318.00	$ 1,138.96	$ 179.04	$ 18,392.47
2024-02-27	46	$ 18,392.47	$ 1,318.00	$ 1,149.40	$ 168.60	$ 17,243.07
2024-03-29	47	$ 17,243.07	$ 1,318.00	$ 1,159.94	$ 158.06	$ 16,083.14
2024-04-29	48	$ 16,083.14	$ 1,318.00	$ 1,170.57	$ 147.43	$ 14,912.57
2024-05-30	49	$ 14,912.57	$ 1,318.00	$ 1,181.30	$ 136.70	$ 13,731.27
2024-06-30	50	$ 13,731.27	$ 1,318.00	$ 1,192.13	$ 125.87	$ 12,539.14
2024-07-31	51	$ 12,539.14	$ 1,318.00	$ 1,203.06	$ 114.94	$ 11,336.09
2024-08-31	52	$ 11,336.09	$ 1,318.00	$ 1,214.08	$ 103.91	$ 10,122.00
2024-10-01	53	$ 10,122.00	$ 1,318.00	$ 1,225.21	$ 92.79	$ 8,896.79
2024-11-01	54	$ 8,896.79	$ 1,318.00	$ 1,236.44	$ 81.55	$ 7,660.35
2024-12-02	55	$ 7,660.35	$ 1,318.00	$ 1,247.78	$ 70.22	$ 6,412.57
2025-01-02	56	$ 6,412.57	$ 1,318.00	$ 1,259.22	$ 58.78	$ 5,153.35
2025-02-02	57	$ 5,153.35	$ 1,318.00	$ 1,270.76	$ 47.24	$ 3,882.59
2025-03-05	58	$ 3,882.59	$ 1,318.00	$ 1,282.41	$ 35.59	$ 2,600.19
2025-04-05	59	$ 2,600.19	$ 1,318.00	$ 1,294.16	$ 23.84	$ 1,306.03
2025-05-06	60	$ 1,306.03	$ 1,318.00	$ 1,306.03	$ 11.97	$ 0.00
TOTALES			**$ 79,079.85**	**$ 60,618.70**	**$ 18,461.15**	

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

7.5 Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos contempla la proyección de captación del 2% del volumen total de la demanda cautiva en Francia, es aquel que se pretende vender en los años de estudio del proyecto.

Tabla 27 Presupuesto de Ingresos

Cuentas	2020	2021	2022	2023	2024
Nibs presentación normal	$ 99,470.48	$ 121,436.87	$ 143,403.27	$ 165,369.67	$ 187,336.07
Nibs presentación Premium 200	$ 79,564.28	$ 97,134.72	$ 114,705.17	$ 132,275.61	$ 149,846.06
Nibs presentación Premium 200	$ 66,366.29	$ 81,022.18	$ 95,678.07	$ 110,333.96	$ 124,989.85
Ingresos esperados	**$ 245,401.04**	**$ 299,593.78**	**$ 353,786.51**	**$ 407,979.24**	**$ 462,171.97**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

7.6. Presupuesto de Costo Primo

El costo primo define el costo necesario a invertir en los tres principales elementos: Materia prima, Mano de obra y Gastos indirectos de fabricación. Para el proyecto, se detallan la relación económica de los componentes mencionados:

Tabla 28 Presupuesto de Costo Primo

COSTO PRIMO					
CUENTAS	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Materia Prima	$ 130,326.43	$ 159,106.85	$ 187,887.27	$ 216,667.70	$ 245,448.12
Mano de Obra: Sueldos, Salarios y Beneficios Sociales	$ 90,420.60	$ 93,476.82	$ 96,126.71	$ 98,865.99	$ 101,697.70
Gastos Indirectos de Fabricación	$ 5,400.00	$ 5,582.52	$ 5,771.21	$ 5,966.28	$ 6,167.94
TOTAL	**$ 226,147.03**	**$ 258,166.19**	**$ 289,785.19**	**$ 321,499.97**	**$ 353,313.75**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía

7.7. Presupuesto de Personal

La proyección del valor total del presupuesto de personal para el primer año de la empresa será de $161,213. Esto representa al salario mensual, la aportación patronal anual, el décimo tercer suelo y el décimo cuarto sueldo.

A continuación, se reflejan las consideraciones para el cálculo salarial:

- Salario básico unificado $ 394,00
- Aporte patronal mensual 11,15%
- Inflación anual 3.38%

Tabla 29: Presupuesto del personal

Cargo	No. De Personas	Salario mensual	Aportacion Patronal Anual	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Salario anual				
						2020	2021	2022	2023	2024
Coordinador de control y Calidad	1	$ 1,000.00	$ 1,338.00	$ 1,000.00	$ 394.00	$ 14,732.00	$ 15,229.94	$ 15,235.09	$ 15,240.24	$ 15,245.39
Operador de etiquetado y empaquetado	2	$ 850.00	$ 1,137.30	$ 850.00	$ 394.00	$ 22,781.30	$ 23,551.31	$ 24,347.34	$ 25,170.28	$ 26,021.04
Obreros Calificados	4	$ 700.00	$ 936.60	$ 700.00	$ 394.00	$ 35,630.60	$ 36,834.91	$ 38,079.93	$ 39,367.04	$ 40,697.64
Bodeguero - Despachador	1	$ 550.00	$ 735.90	$ 550.00	$ 394.00	$ 8,279.90	$ 8,559.76	$ 8,849.08	$ 9,148.18	$ 9,457.39
Chofer profesional	1	$ 600.00	$ 802.80	$ 600.00	$ 394.00	$ 8,996.80	$ 9,300.89	$ 9,615.26	$ 9,940.26	$ 10,276.24
Gerencia General (responsabilidades comerciales)	1	$ 1,500.00	$ 2,007.00	$ 1,500.00	$ 394.00	$ 21,901.00	$ 22,641.25	$ 23,406.53	$ 24,197.67	$ 25,015.55
Supervisor de Producción y Logística	1	$ 1,200.00	$ 1,605.60	$ 1,200.00	$ 394.00	$ 17,599.60	$ 18,194.47	$ 18,809.44	$ 19,445.20	$ 20,102.45
Gasto de MOD y ventas	**9**	**$ 3,700.00**	**$ 4,950.60**	**$ 3,700.00**	**$ 788.00**	**$ 129,921.20**	**$ 134,312.54**	**$ 138,342.68**	**$ 142,508.86**	**$ 146,815.69**
Jefe Financiero Administrativo	1	$ 1,000.00	$ 1,338.00	$ 1,000.00	$ 394.00	$ 14,732.00	$ 14,736.98	$ 14,741.96	$ 14,746.94	$ 14,751.93
Asistente Financiero - Administrativo	1	$ 550.00	$ 735.90	$ 550.00	$ 394.00	$ 8,279.90	$ 8,282.70	$ 8,285.50	$ 8,288.30	$ 8,291.10
Asistente de Ventas y Cobranzas	1	$ 550.00	$ 735.90	$ 550.00	$ 394.00	$ 8,279.90	$ 8,282.70	$ 8,285.50	$ 8,288.30	$ 8,291.10
Gasto administrativo	**3**	**$ 2,100.00**	**$ 2,809.80**	**$ 2,100.00**	**$ 1,182.00**	**$ 31,291.80**	**$ 31,302.38**	**$ 31,312.96**	**$ 31,323.54**	**$ 31,334.13**
Total	**12**	**$ 5,800.00**	**$ 7,760.40**	**$ 5,800.00**	**$ 1,970.00**	**$ 161,213.00**	**$ 165,614.91**	**$ 169,655.63**	**$ 173,832.40**	**$ 178,149.82**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

7.8 Presupuesto de Gastos

El valor total para el presupuesto de gasto mensual será de $5,309.17; mientras que el valor total de gasto anual será de $63,710.

Tabla 30: Presupuesto de gastos

GASTOS FIJOS		
CONCEPTO	**GASTO MENSUAL**	**GASTO ANUAL**
Gasto de Servicios Básicos (Luz, Agua, Internet y telefonía)	$ 450.00	$ 5,400.00
Gasto, permisos, patentes y permisos entidades de control	$ 162.50	$ 1,950.00
Gasto Materiales de Oficina	$ 50.00	$ 600.00
Gasto Materiales y Suministros.	$ 208.33	$ 2,500.00
Gasto Mantenimiento de Vehículo	$ 203.33	$ 2,440.00
Gasto de Capacitación	$ 2,160.00	$ 25,920.00
Gasto de Uniformes	$ 1,800.00	$ 21,600.00
Gasto de mantenimiento de bodega y oficina	$ 200.00	$ 2,400.00
Gasto Mantenimiento sistema de Equipo de Computo	$ 75.00	$ 900.00
TOTALES	**$ 5,309.17**	**$ 63,710.00**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

Así también se detallan los gastos fijos y variables acumulados por los años de evaluación del proyecto.

Tabla 31 Costos fijos y variables acumulados

COSTOS FIJOS & VARIABLES ACUMULADOS					
CUENTA	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
TOTAL GASTOS VARIABLES	$ 87,651.80	$ 90,614.43	$ 93,677.20	$ 96,843.49	$ 100,116.80
TOTAL GASTOS FIJOS	$ 41,450.60	$ 42,851.63	$ 44,300.02	$ 45,797.36	$ 47,345.31
TOTAL GASTOS	**$ 129,102.40**	**$ 133,466.06**	**$ 137,977.21**	**$ 142,640.84**	**$ 147,462.10**
GASTO MENSUAL	**$ 10,758.53**	**$ 11,122.17**	**$ 11,498.10**	**$ 11,886.74**	**$ 12,288.51**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

CAPITULO VIII ANALISIS FINANCIERO

8.1. Estado de Resultados

El valor total proyectado en utilidad neta de la empresa en el año 2020 es $49.070.04; en el año 2021 $86,102.34; en el año 2022 se genera un aumento de la utilidad a $123,396.73; en el año 2023 $161,907.32 y en el año 2024 sigue la tendencia incremental a $199,113.41.

Tabla 32: Estado de resultados

Cuentas	2020	2021	2022	2023	2024
Nibs presentación normal	$ 255,442.90	$ 305,568.05	$ 355,693.19	$ 405,818.33	$ 455,943.48
Nibs presentación Premium 200	$ 204,323.24	$ 244,417.26	$ 284,511.27	$ 324,605.29	$ 364,699.30
Nibs presentación Premium 200	$ 170,430.44	$ 203,873.73	$ 237,317.02	$ 270,760.30	$ 304,203.59
Ingresos esperados	**$ 630,196.58**	**$ 753,859.03**	**$ 877,521.48**	**$ 1,001,183.92**	**$ 1,124,846.37**
Materia Prima	-$ 305,502.95	-$ 365,451.29	-$ 425,399.64	-$ 485,347.98	-$ 545,296.33
Mano de Obra	-$ 90,420.60	-$ 93,476.82	-$ 96,126.71	-$ 98,865.99	-$ 101,697.70
Gastos Indirectos de	-$ 5,400.00	-$ 5,582.52	-$ 5,771.21	-$ 5,966.28	-$ 6,167.94
(-) Costos de Ventas	**-$ 401,323.55**	**-$ 464,510.63**	**-$ 527,297.56**	**-$ 590,180.25**	**-$ 653,161.96**
(=) Utilidad Bruta en Ventas	**$ 228,873.04**	**$ 289,348.40**	**$ 350,223.92**	**$ 411,003.67**	**$ 471,684.41**
(-) Gastos de ventas	-$ 54,790.60	-$ 56,642.52	-$ 58,557.04	-$ 60,536.27	-$ 62,582.39
Gastos de Sueldos y Salarios	-$ 39,500.60	-$ 40,835.72	-$ 42,215.97	-$ 43,642.87	-$ 45,118.00
Gasto de Servicios Básicos (Luz, Agua, Internet y telefonía)	-$ 5,400.00	-$ 5,582.52	-$ 5,771.21	-$ 5,966.28	-$ 6,167.94
Gasto, permisos, patentes y permisos entidades de control	-$ 1,950.00	-$ 2,015.91	-$ 2,084.05	-$ 2,154.49	-$ 2,227.31
Gasto Materiales de Oficina	-$ 600.00	-$ 620.28	-$ 641.25	-$ 662.92	-$ 685.33
Gasto Materiales y Suministros.	-$ 2,500.00	-$ 2,584.50	-$ 2,671.86	-$ 2,762.16	-$ 2,855.53
Gasto Mantenimiento de Vehículo	-$ 2,440.00	-$ 2,522.47	-$ 2,607.73	-$ 2,695.87	-$ 2,786.99
Gasto de mantenimiento de bodega y oficina	-$ 2,400.00	-$ 2,481.12	-$ 2,564.98	-$ 2,651.68	-$ 2,741.30
(-) Gastos administrativos	-$ 79,711.80	-$ 81,358.97	-$ 83,061.47	-$ 84,821.15	-$ 86,639.96
Gastos de Sueldos y Salarios	-$ 31,291.80	-$ 31,302.38	-$ 31,312.96	-$ 31,323.54	-$ 31,334.13
Gasto de Capacitación	-$ 25,920.00	-$ 26,796.10	-$ 27,701.80	-$ 28,638.13	-$ 29,606.09
Gasto de Uniformes	-$ 21,600.00	-$ 22,330.08	-$ 23,084.84	-$ 23,865.10	-$ 24,671.74
Gasto Mantenimiento sistema de Equipo de Computo	-$ 900.00	-$ 930.42	-$ 961.87	-$ 994.38	-$ 1,027.99
(=) EBITDA	**$ 94,370.64**	**$ 151,346.91**	**$ 208,605.42**	**$ 265,646.25**	**$ 322,462.06**
(-) Gasto de Depreciacion	-$ 10,005.57	-$ 10,005.57	-$ 10,005.57	-$ 8,023.90	-$ 8,023.90
(-) Gasto de Amortizacion	-$ 1,200.00	-$ 1,200.00	-$ 1,200.00	-$ 1,200.00	-$ 1,200.00
(=) EBIT	**$ 83,165.07**	**$ 140,141.34**	**$ 197,399.85**	**$ 256,422.35**	**$ 313,238.16**
(-) Gastos Financieros	-$ 6,192.46	-$ 5,078.84	-$ 3,836.35	-$ 2,450.09	-$ 903.40
Utilidad Antes de Impuestos	**$ 76,972.61**	**$ 135,062.50**	**$ 193,563.50**	**$ 253,972.27**	**$ 312,334.76**
(-) 15% de Participación trabajadores	$ 11,545.89	$ 20,259.37	$ 29,034.52	$ 38,095.84	$ 46,850.21
(=) Utilidad antes de Participacion de Trabjadores	**$ 65,426.72**	**$ 114,803.12**	**$ 164,528.97**	**$ 215,876.43**	**$ 265,484.54**
(-) Impuesto a la Renta	$ 16,356.68	$ 28,700.78	$ 41,132.24	$ 53,969.11	$ 66,371.14
(=) Utilidad Neta	**$ 49,070.04**	**$ 86,102.34**	**$ 123,396.73**	**$ 161,907.32**	**$ 199,113.41**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

8.2. Balance General

Se presenta el balance general al término de cada periodo proyectado, los cuales se consideran los años 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024.

Tabla 33: Balance general

100 FAMILIAS S.A.
Balance General
Al Término de cada periodo proyectado

Código	Cuenta	BI	2020	2021	2022	2023	2024
1	**ACTIVO**						
11	**Activo Disponible**	**$ 25,067.17**	**$ 229,879.25**	**$ 309,103.87**	**$ 342,431.70**	**$ 426,339.69**	**$ 502,743.95**
1110	Bancos	$ 25,067.17	$ 43,641.40	$ 65,429.94	$ 61,467.89	$ 108,066.86	$ 147,142.29
13	**Deudores**	$ 0.00	$ 126,039.32	$ 150,771.81	$ 175,504.30	$ 200,236.78	$ 224,969.27
14	**Inventarios**		$ 60,198.53	$ 92,902.13	$ 105,459.51	$ 118,036.05	$ 130,632.39
15	**Propiedad, planta y equipos**	**$ 80,688.00**	**$ 63,544.43**	**$ 53,538.87**	**$ 43,533.30**	**$ 29,564.40**	**$ 21,540.50**
1512	Maquinaria y equipo de Montaje	$ 16,412.00	$ 16,412.00	$ 16,412.00	$ 16,412.00	$ 16,412.00	$ 16,412.00
1516	Construcciones y Edificaciones	$ 30,090.00	$ 30,090.00	$ 30,090.00	$ 30,090.00	$ 30,090.00	$ 30,090.00
1524	Equipo de Oficina	$ 4,691.00	$ 4,691.00	$ 4,691.00	$ 4,691.00	$ 4,691.00	$ 4,691.00
1528	Equipo de Computacion y Comunicación	$ 5,945.00	$ 5,945.00	$ 5,945.00	$ 5,945.00	$ 0.00	$ 0.00
1540	Flota y Equipo de Transporte	$ 23,550.00	$ 16,412.00	$ 16,412.00	$ 16,412.00	$ 16,412.00	$ 16,412.00
1592	Depreciacion Acumulada de activo fijos		-$ 10,005.57	-$ 20,011.13	-$ 30,016.70	-$ 38,040.60	-$ 46,064.50
16	**Intangibles**	**$ 2,576.00**	**$ 2,576.00**	**$ 2,576.00**	**$ 2,576.00**	**$ 2,576.00**	**$ 2,576.00**
17	**Diferidos**	**$ 1,200.00**	**$ 1,200.00**	**$ 1,200.00**	**$ 1,200.00**	**$ 1,200.00**	**$ 1,200.00**
1798	Amortizacion acumulada		$ 1,200.00	$ 1,200.00	$ 1,200.00	$ 1,200.00	$ 1,200.00
	TOTAL ACTIVOS	**$ 109,531.17**	**$ 483,437.54**	**$ 610,092.67**	**$ 670,704.80**	**$ 777,952.93**	**$ 883,662.12**
2	**PASIVOS**						
21	Obligaciones financieras	$ 60,618.70	$ 50,995.19	$ 40,258.07	$ 28,278.45	$ 14,912.57	$ 0.00
22	Cuentas por Pagar proveedores	$ 0.00	$ 321,058.84	$ 371,608.50	$ 369,108.29	$ 413,126.18	$ 457,213.37
23	Sueldos y Salarios	$ 8,500.00	$ 21,901.00	$ 22,641.25	$ 23,406.53	$ 24,197.67	$ 25,015.55
	TOTAL PASIVO	**$ 69,118.70**	**$ 393,955.03**	**$ 434,507.82**	**$ 420,793.27**	**$ 452,236.41**	**$ 482,228.92**
3	**PATRIMONIO**						
31	Capital Social	$ 40,412.47	$ 40,412.47	$ 40,412.47	$ 40,412.47	$ 40,412.47	$ 40,412.47
36	Resultado del Ejercicio		$ 49,070.04	$ 86,102.34	$ 123,396.73	$ 161,907.32	$ 199,113.41
37	Resultado de ejercicios anteriores			$ 49,070.04	$ 86,102.34	$ 123,396.73	$ 161,907.32
	TOTAL PATRIMONIO	**$ 40,412.47**	**$ 89,482.50**	**$ 175,584.85**	**$ 249,911.54**	**$ 325,716.51**	**$ 401,433.19**
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 109,531.17**	**$ 483,437.54**	**$ 610,092.67**	**$ 670,704.80**	**$ 777,952.93**	**$ 883,662.12**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía

8.3. Flujo de Caja Proyectado

El valor total proyectado en flujo de caja de la empresa en el año 2020 es $26,475.52; En el año 2021, $58,326.51; En el año 2022, $142,802.00; En el año 2023, $177,789.89; En el año 2024, $213,132.20

Tabla 34: Flujo de caja proyectado

FLUJO DEL EFECTIVO					
	2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
INGRESO EFECTIVO POR VENTAS	$ 504,157.27	$ 603,087.22	$ 702,017.18	$ 800,947.14	$ 899,877.10
EGRESOS					
COSTOS FIJOS	$ 41,450.60	$ 42,851.63	$ 44,300.02	$ 45,797.36	$ 47,345.31
COSTO VARIABLE	$ 87,651.80	$ 90,614.43	$ 93,677.20	$ 96,843.49	$ 100,116.80
15% P. E.	$ 11,545.89	$ 20,259.37	$ 29,034.52	$ 38,095.84	$ 46,850.21
22% I.R.	$ 16,356.68	$ 28,700.78	$ 41,132.24	$ 53,969.11	$ 66,371.14
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	$ 321,058.84	$ 371,608.50	$ 369,108.29	$ 413,126.18	$ 457,213.37
TOTAL EGRESOS	**$ 478,063.81**	**$ 554,034.72**	**$ 577,252.27**	**$ 647,831.97**	**$ 717,896.83**
FLUJO CAJA NETO/OPERATIVO	$ 26,093.46	$ 49,052.50	$ 124,764.91	$ 153,115.17	$ 181,980.27
AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO	$ 9,623.51	$ 10,737.13	$ 11,979.62	$ 13,365.88	$ 14,912.57
DEPRECIACIÓN	$ 10,005.57	$ 20,011.13	$ 30,016.70	$ 38,040.60	$ 46,064.50
TOTAL -$ 101,031.17	**$ 26,475.52**	**$ 58,326.51**	**$ 142,802.00**	**$ 177,789.89**	**$ 213,132.20**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

El flujo de caja contempla los ingresos provenientes de las ventas del producto descontando los valores que al cierre de cada periodo quedan en la cuenta por cobrar. Por conocimiento del sector y política de los socios, las cuentas por cobrar no deben superar el 20% del valor de las ventas netas.

8.4. Valor Actual Neto

El Valor Actualizado Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas

En el cálculo del Valor Actual Neto se consideran dos aristas: Flujos de caja proveniente de los años de proyección y la inversión inicial del proyecto.

Así también se tomó en consideración dos métodos de cálculo para la tasa de descuento basados en TMAR y WACC.

Tabla 35: Valor Actual Neto

VAN= (TMAR; rendimiento periodo 1: rendimiento periodo n)

INVERSIÓN ACTIVO FIJO	$ 83,446.00
CAPITAL DE TRABAJO	$ 15,009.17
ACTIVO DIFERIDO	$ 2,576.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	**$ 101,031.17**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

Previo a la obtención del VAN, se debe calcular la TMAR o Tasa de Descuento, la cual se basa en la composición del siguiente cálculo:

Tabla 36: Cálculo de TMAR

TMAR	
INFLACION	*3,38%*
INTERES PRÉSTAMO BANCARIO	11,16%
RIESGO PAIS	8,00%
TMAR	**23%**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

Con ello, el cálculo del valor actual neto da como resultado $ 193,009.52. Se determina la rentabilidad del proyecto al representar un cálculo superior a $ 1,00 en el Valor Actual Neto.

Sin Embargo, bajo el cálculo de la WACC, se determina que la tasa de descuento del proyecto es del 20.4%.

Tabla 37 Cálculo de WACC

WACC 13	Rolling
Estructura de Capital Contable	
Deuda	231,537
Patrimonio	64,947
% Deuda	78.1%
% Patrimonio	21.9%
Deuda Financiera	55,807
D/P	3.56
Tasa Impositiva	25.0%
Deuda con Escudo Fiscal	24.1%
Beta	
Beta Desapalancado	**0.86**
Beta Apalancado	**3.74**
COK	
Bono del Tesoro USA (30 años)	3.66%
Riesgo País (Promedio 5 años)	5.80%
Premio de Riesgo de Mercado PERU	11.16%
COK	**67.11%**
Activos Financiados con Deuda	41,218
Intereses de Deuda	12,553
Tasa de Interés Implícita	30.5%
WACC	**20.4%**

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía

Bajo este segundo análisis, el Valor Actual Neto es de $ 211,859.08 que al igual que el valor dado aplicando la TMAR, da un resultado positivo superior a $1 para el proyecto.

8.5. Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno TIR también llamada tasa interna de rentabilidad de una inversión, es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de la misma.

El porcentaje de la tasa interna de retorno se presenta con un valor de 70%.

Tabla 38: Tasa Interna de Retorno

TIR= (Inversión: rendimientos periodo n)

$$TIR = \sum_{T=0}^{n} \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

Siendo la TIR del 70% un referente de la tasa de interés máxima a la cual puede ser expuesto el financiamiento del proyecto, y comparada con el porcentaje de la tasa de descuento o TMAR del 23% significa que la rentabilidad del proyecto Cien Familias soporta financiamientos superiores al otorgado para el estudio de este.

8.6. Payback

El payback se define como el periodo de tiempo en el que retorna la inversión. El proyecto actual contempla un resultado de retorno de 30 meses a la cantidad inicial de capital de trabajo necesaria para su ejecución.

Tabla 39: Payback

PAYBACK	**2.52**	**30**	**MESES**

Periodo	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Flujo de caja	-$ 101,031.17	$ 26,475.52	$ 58,326.51	$ 142,802.00	$ 177,789.89	$ 213,132.20
flujo de caja descontado	-$ 101,031.17	$ 21,605.61	$ 38,842.77	$ 77,606.96	$ 78,848.88	$ 77,136.46
flujo de caja descontado acumulad	-$ 101,031.17	-$ 79,425.55	-$ 40,582.78	$ 37,024.18	$ 115,873.06	$ 193,009.52

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

8.7. Ratios Financieros

El análisis de la proyección de los estados financieros dio como resultado los siguientes indicadores financieros:

Tabla 40 Ratios Financieros

Tipo	Nombre	Fórmula	2020	2021	2022	2023	2024	Medición
Razones de Liquidez	Indice de liquidez	Activo corriente / Pasivo Corriente	0.67	0.78	0.87	0.97	1.04	Veces al año
	Prueba ácida	Activo corriente- Inventar / Pasivo Corriente	0.49	0.55	0.60	0.70	0.77	Veces al año
Razones de endeudamiento	Índice de endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	81%	71%	63%	58%	55%	Porcentaje
Razones de ejecución	Rotacion de Activos	Ventas / Activo Total	1.30	1.24	1.31	1.29	1.27	Veces al año
	Periodo de Cobranza	Ventas / Cuentas por Cobrar	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	Veces al año
Razones de Rentabilidad	ROA (Rendimiento sobre los Activos)	Utilidad Neta / Activos	10%	14%	18%	21%	23%	Porcentaje
	ROE (Rendimiento sobre el Capital)	Utilidad Neta / Capital Contable	121%	213%	305%	401%	493%	Porcentaje

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

La interpretación del diagnóstico financiero a través de indicadores se clasifica en cuatro aristas: Liquidez, endeudamiento, ejecución y rentabilidad.

Razones de Liquidez:

- **Índice de Liquidez**: Por cada dólar que la empresa Cien Familias adeudará en el 2020, la compañía tiene $ 0.67 para respaldar sus obligaciones en dicho periodo. Sin embargo, se observa mejor salud financiera para los años posteriores llegando a cubrir $ 1.04 por cada dólar de deuda que tenga en el año 2024

- **Prueba ácida:** La prueba acida demuestra la liquidez que tendrá Cien Familias respaldando sus obligaciones con activos líquidos[1]. Al igual que el anterior ratio, evidencia una disminución de liquidez los dos primeros años de proyección, pero cubriendo su pasivo corriente con $0.77 al final del 2024

Razones de Endeudamiento:

- **Índice de endeudamiento:** Este indicador representa el porcentaje de activos totales que han sido apalancados o financiados con recursos de terceros. Se

[1] Activos líquidos se denominan a aquellas cuentas con facilidad de conversión a efectivo incluyen las cuentas contables de caja, bancos y cuentas por cobrar.

observa que el 81% de los activos fueron obtenidos con recursos de terceros para el 2020 disminuyendo dicho financiamiento en los periodos en que se cancelan dichas obligaciones acorde a la tabla de amortización previamente presentada.

Razones de Ejecución:

- **Rotación de Activos**: Este indicador mide la eficiencia en la administración de los activos de Cien Familias. Los resultados indican que la empresa está utilizando sus activos en la generación de las ventas que proyecta en 1.30 veces para el año 2020 teniendo una media en el año 2022 de 1.31 veces y finalizando el 2024 con 1.27 veces de rotación. Esta disminución se da principalmente por la reducción contable del valor en libros de los activos fijos depreciados a menos de cinco años como son: equipos de computación y vehículos.
- **Periodo de Cobranza**: Bajo esta ratio se refleja los días promedio de circulación de la cuenta por cobrar. Se proyecta que para el 2020 la empresa Cien Familias tarda 5 veces en convertir en efectivo el total de sus ventas anuales. La efectividad de la cobranza se mantiene constante para los años venideros generando un número estable de cinco veces al año.

Razones de Rentabilidad:

- **Rentabilización de los Activos (ROA):** este indicador mide la capacidad que tienen los activos en generar renta por ellos mismos. En el año 2020, las ventas proyectadas se generaron con el 10% de los activos lo que se puede indicar que el rendimiento es bajo y que las ventas no requieren inversiones fuertes de activo, sin embargo, la potencialización de los activos aumenta cerrando el 2024 con un 23% de rendimiento.
- **Rendimiento sobre el capital (ROE):** Esta ratio mide la rentabilidad que tiene la empresa sobre sus fondos propios. Cien Familias ha producido de manera exponencial su capital al generar para el primer año 121% de rentabilidad aumentando el porcentaje hasta llegar a 493% en el 2024. Este resultado se da principalmente por el financiamiento externo del proyecto.

8.8. Análisis de sensibilidad

Tras un análisis de los distintos estados financieros con respecto a un incremento y decremento del 5% en los costos de los productos y manteniendo el precio de venta igual, se debe analizar si el presente proyecto es rentable o no, se debe averiguar si la empresa es capaz de recuperar la inversión realizada para la puesta en marcha del negocio en un tiempo adecuado. También se debe analizar si el proyecto es factible o no si el mercado tiene o no un crecimiento del 5% y 10%, manteniendo los mismos precios de venta y costo.

A continuación, se muestra un resumen con catorce criterios de análisis de viabilidad financiera que habitualmente se utilizan para la evaluación de proyectos, y el porcentaje de captación mínima que el presente proyecto debe tener para que se viable.

Tabla 41 Análisis de sensibilidad

#	Escenarios	Porcentaje	VAN	TIR	PAY-BACK	TMAR	Decisión de Inversión
1	Disminución de los costos	-5%	$213,679	75%	28 meses	22.54%	Si invierte
2	Disminución de los costos	-10%	$234,349	81%	27 meses	22.54%	Si invierte
3	Aumento de los costos	5%	$172,340	65%	32 meses	22.54%	Si invierte
4	Aumento de los costos	10%	$151,670	60%	34 meses	22.54%	Si invierte
5	Reseción del mercado	0%	$193,010	70%	30 meses	22.54%	Si invierte
6	Decrecimiento del mercado	-5%	$134,745	56%	36 meses	22.54%	Si invierte
7	Decrecimiento del mercado	-10%	$76,479	42%	44 meses	22.54%	Si invierte
8	Captación mínima de la demanda	0.01%	-$103,400	-9%	131 meses	22.54%	No invierte
9	Aumento de los costos + captación minima de la demanda	5% - 0,01%	-$113,734	-12%	146 meses	22.54%	No invierte
10	Aumento de los costos + captación minima de la demanda	10% - 0,01%	-$124,069	-16%	165 meses	22.54%	No invierte
11	Contracción del sector + Captación mínima + Mantener costos	5% - 0,01%	-$132,532	-19%	192 meses	22.54%	No invierte
12	Contracción del sector + Captación mínima + aumento de costos	-5% 0,01% +5%	-$141,836	-23%	222 meses	22.54%	No invierte
13	Contracción del sector + Captación mínima + aumento de costos	-5% 0,01% +10%	-$151,139	57%	261 meses	22.54%	No invierte
14	Contracción del sector + Captación mínima + aumento de costos	-10% 0,01% +10%	-$178,209	-40%	+600 meses	22.54%	No invierte

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

CAPITULO IX ANALISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

9.1. Aspectos Críticos para la sostenibilidad del Negocio

El sector agroexportador cacaotero ecuatoriano se fortalece en la experiencia del cooperativismo. Algunos factores han incidido en este nuevo escenario, el cual uno de ellos es la necesidad de aprovechar las nuevas oportunidades de mercado, siendo uno de ellos el Acuerdo Comercial con la Unión Europea desde su firma en el año 2017 y la búsqueda de sostenibilidad en estas iniciativas.

La cooperación internacional está también presente en estas iniciativas para la sostenibilidad, el cual se ve reflejado en el trabajo impulsado por la organización CEFA (Comité Europeo para la Formación y la Agricultura) con el apoyo de la UE (Unión Europea), en favor de los productores ecuatorianos. En este caso, la autorregulación de un mercado antes regido por los precios fijados por los intermediarios es uno de los principales logros alcanzados. Hoy en día, la relación directa con los mercados, el aprovechamiento adecuado de los recursos de las asociaciones y la implantación de procesos eficientes han permitido que los agricultores obtengan mayor rentabilidad y que sus comunidades tengan acceso directo a la información y contactos adecuados para una comercialización justa.

La nueva cooperación se encamina hacia emprendimientos que sienten bases para un futuro autónomo. Los cambios se sienten más allá de los beneficios económicos hacia las mejoras sociales gracias a la reducción de brechas de inequidad; la incorporación de acciones inclusivas, la adopción de nuevas tecnologías y la conciencia sobre el impacto ambiental de los procesos industriales. Sobre el empoderamiento de la mujer en este sector, apunta hacia una transformación sustancial de las oportunidades a través de más oportunidades de empleo y representatividad dentro de la cadena productiva de cacao.

En este engranaje, la especialización de los productores en nuevas líneas de negocios para otorgar valor agregado al cacao es otro de los retos para la consolidación internacional. Al Invest 5.0, programa de cooperación financiado por la Unión Europea que busca contribuir a la reducción de la pobreza en América Latina, está también en Ecuador bajo la dirección de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR). El mismo dirige sus esfuerzos hacia MiPymes, entre ellas varias relacionadas con el

cacao, favoreciendo su vinculación empresarial, el desarrollo de competencias y la mejora de la oferta para la promoción comercial dentro y fuera del país.

Asimismo, el trabajo conjunto con representantes del gobierno, cooperación internacional, academia y productores son cada día más frecuentes con mesas de trabajo como la del Grupo de Desarrollo Productivo de Actores Europeos que promueve el intercambio de experiencias clave para la consolidación de las oportunidades comerciales de Ecuador. La relación mayor ganancia/más valor agregado, el debate sobre la necesidad de procesos más meticulosos, la creación de foros para el intercambio de conocimiento y el surgimiento de alianzas son elementos que se afianzan en estos espacios y auguran un exitoso futuro para uno de los productos más valorados y representativos del país. (European External Action Service, 2018)

La continuidad del presente plan de negocios estará a cargo de Cien Familias, quienes ejercen sus operaciones en el cantón Balao, Ecuador, en donde los impactos positivos del proyecto tiene buenas perspectivas a mediano y largo plazo dado que la sistemática utilizada por el proyecto asegura la continuación de las actividades y metas en el horizonte de vida del proyecto, además es importante destacar la presencia del apoyo de entidades e instituciones gubernamentales y no gubernamentales asociadas al cultivo de cacao.

Tabla 42 Sostenibilidad del proyecto

Sostenibilidad económica	El proyecto estará a cargo de Cien Familias, la misma que contará con la infraestructura para la elaboración del producto.
	Los costos de operación y mantenimiento de la superficie sembrada es responsabilidad del agricultor en todo horizonte de vida del proyecto.
Sostenibilidad Social	El proyecto va dirigido a los agricultores asentados en la zona. Sin embargo el proyecto considera la generación de mano de obra en total cuyas cifras para los asentados y migrantes posiblemente estén dentro de los porcentajes de población estimados.
	El proyecto es viable social y culturalmente debido a que trabaja con grupos sociales que requieren del aprendizaje de sistema productivos adoptados en la localidad, el cual generará beneficios indirectos para la población y otras comunidades aledañas, ya que esta actividad tienen un efecto multiplicador de agentes productivos.
Sostenibilidad ambiental productiva	A través de las siguientes tecnologías como la producción de plantones mejorados de cacao y forestales; mejoramiento genético por injertación, producción de abonos orgánicos con microorganismos eficientes, abonamiento orgánico sincronizado con la fenología del cacao; técnicas de poda oportuna; manejo y control orgánico de plagas y enfermedades; cosecha selectiva; fermentación selectiva; secador solar familiar y técnicas de reutilización de la miel del cacao.

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

Dentro de las recomendaciones que debe tener el presente proyecto para aumentar y/o mantener la productividad, sostenibilidad y competitividad, es tener en cuenta los riesgos de producción. Los actores dentro del sector cacaotero deben prepararse para prevenir, mitigar y gestionar riesgos de producción. Entre dichos riesgos encontramos factores como:

Tabla 43 Riesgos de la producción

El cadmio[2]	Cumplir con las expectativas de la Unión Europea antes del 01 de enro del 2019 y continuar / ampliar las investigaciopnes en el tema cadmio-cacao y ofrecer asistencia técnica a los encargados del manejo.
Las variaciones del clima	Reconocer los efectos de las variaciones del clima y prever zonas productoras de cacao nuevas /en expansión.
La presión de plagas y enfermedades	Coordinar y elaborar una estrategia para la prevención y manejo de enfermedades del cacao.
Las transiciones en el uso del suelo	Identificar limitantes en zonas marginales (es decir, falta de precipitación, poca oferta de mano de obra, ausencia de asitencia técnica y otras) para decidir si el cacao es un cultivo viable.
El cambio generacional que está ocurriendo entre los productores	Efectuar un censo agropecuario para comprender mejor la dinámica generacional que se está dando en la finca y ofrecer asistencia técnica que cree capacidades en los productores principiantes y ayude en la transición generacional dentro de la finca (planificación de la sucesión).

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

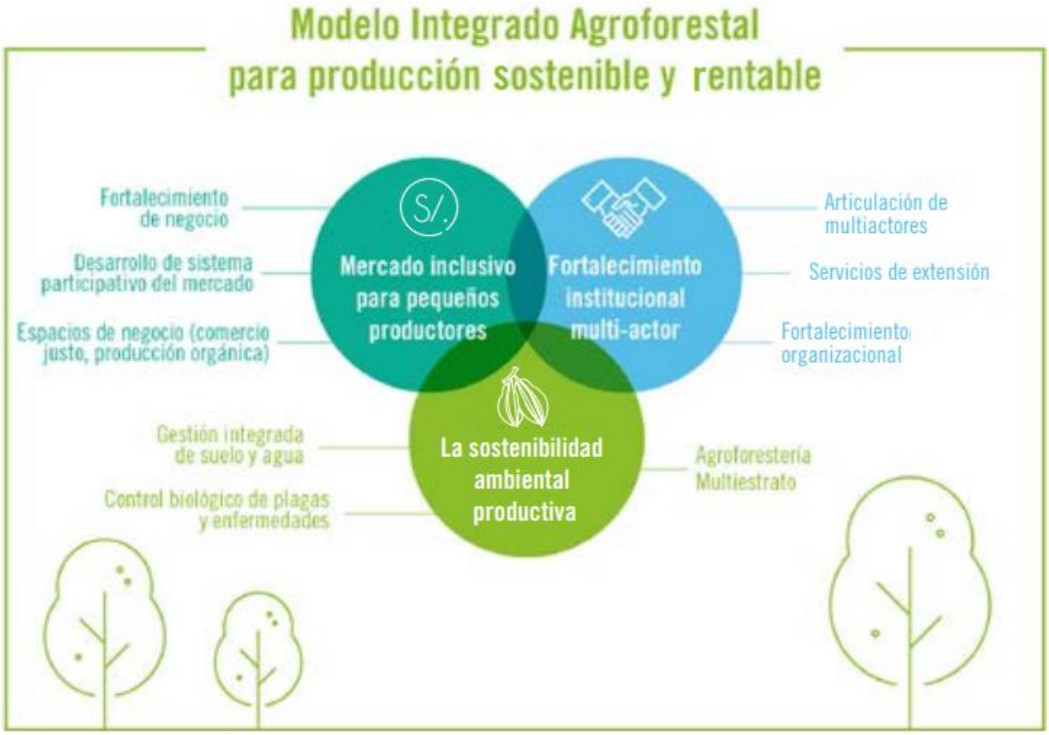
9.2. Manejo de la Responsabilidad Social Empresarial

Es necesario formar a la fuerza laboral de la cadena productiva del cacao para aumentar la producción y el valor agregado. Por ejemplo, empresarios rurales debidamente capacitados y preparados podrían prestar servicios en actividades relacionadas con injertos, viveros, insumos, transporte, poda, fermentación, secado y otras áreas. Esto presenta una oportunidad para incrementar el empleo rural en general y el ingreso asociado al sector cacaotero.

[2] El cadmio es un elemento químico. Su símbolo es Cd 2+. Es un metal pesado, blando, blanco azulado. Las plantas de cacao absorben el cadmio que existe por naturaleza en los suelos y los concentra en las semillas grasosas. Según las regiones, el grado de concentración de metales pesados es diferente.

Es necesario definir, identificar y certificar las asociaciones. Se debe establecer un proceso de acreditación y formar un directorio de organizaciones de productores avaladas como eficientes y sostenibles por la entidad pertinente. Las instituciones y organizaciones que tienen experiencia con el desarrollo y gestión de asociaciones de agricultores, por ejemplo, ANECACAO, bien puede liderar esta iniciativa con aportes de actores comerciales. Además, es necesario ofrecer servicios de seguimiento para el fortalecimiento institucional de dichas asociaciones.

Figura 15 Modelo Integrado Agroforestal para producción sostenible y rentable

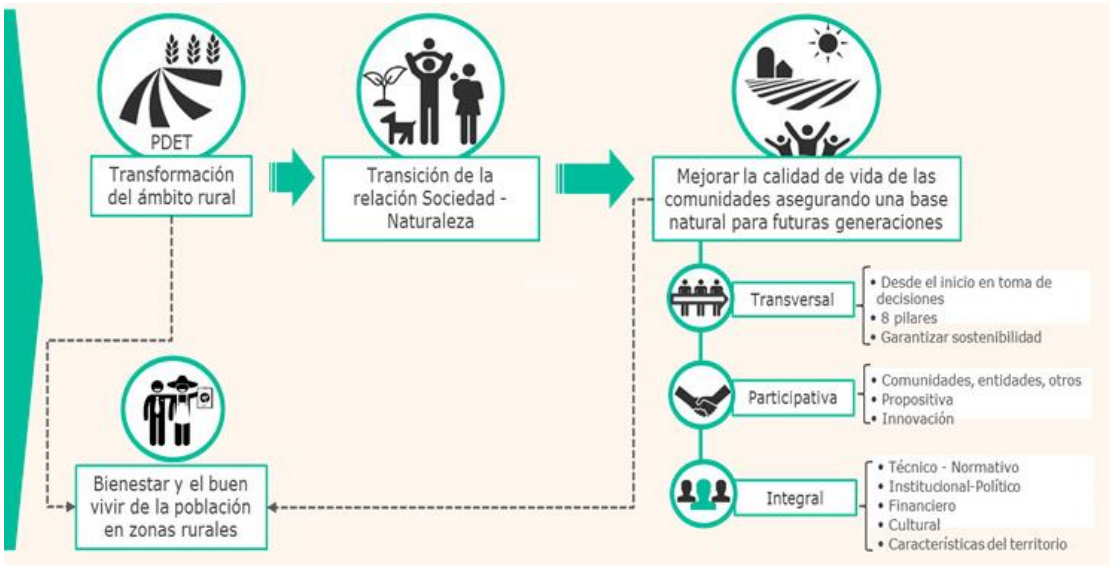


Fuente: Cacao sostenible y rentable. Boletín informativo #2 Cacao competitivo San Martín.

Otro enfoque socio-ambiental que se debe tomar en cuenta es la estrecha relación que existe entre lo ambiental y lo social, el cual se debe tomar en cuenta que se requiere una transición en la relación sociedad naturaleza que vaya más allá de la búsqueda de tecnologías respetuosas con el medio ambiente, lo que se pretende es dar respuesta a las diferentes exigencias medioambientales y sociales, así como impulsar la innovación social al evolucionar comportamientos económicos, políticos y sociales de los ciudadanos, lo cual se logra con participación, información y formación en temas ambientales para tomar decisiones informadas y adecuadas con las características de cada territorio.

Este enfoque de sostenibilidad socio-ambiental conlleva a que en el marco de los procesos de renovación del territorio la dimensión ambiental se desarrolle de manera integral, participativa y transversal. Esto quiere decir que lo ambiental se articula con los aspectos sociales, económicos e institucionales; que los ejes, acciones y proyectos se definen, se formulan y se ejecutan con la participación de las comunidades y entidades públicas del sector ambiental de una manera propositiva e innovadora, para garantizar la sostenibilidad no sólo de las acciones sino del desarrollo territorial. (Agencia de Renovación del territorio, 2019)

Figura 16 Enfoque de sostenibilidad socio-ambiental



Fuente: Agencia de Renovación del territorio, programas de Desarrollo con enfoque territorial (PDET) y el tema ambiental.

CAPITULO X ANALISIS DE RIESGOS

10.1. Identificación de Riesgos

La identificación de riesgos y su gestión componen uno de los aspectos más importantes en la elaboración del proyecto.

Los riesgos deben ser analizados previamente a través de la planificación de los procesos para identificarlos. Para Cien Familias, además de los riesgos financieros contemplados en el capítulo VIII, se describen los riesgos operacionales en el Anexo 3 clasificados de la siguiente manera:

- Biológico
- Físico
- Químico
- Psicosocial
- Biomecánicos
- Condiciones de seguridad
- Fenómenos naturales

10.2 Matriz de Riesgos identificados

Se detalla en el Anexo 4 la matriz de riesgos identificados dentro del proceso de elaboración de Nibs de Cacao.

10.2.1 Análisis Cuantitativo y Cualitativo de los Riesgos

Los riesgos se logran priorizar con un análisis cualitativo de descripción de peligros, Anexo 3 y la Matriz de Riesgos Identificados del Anexo 4. Sin embargo, para completar dicho anexo, es necesario medir la probabilidad de impacto a través de un análisis cuantitativo de peligrosidad del riesgo.

Tabla 44 Escala de impactos de riesgos y probabilidad de ocurrencia

	IMPACTO				
PROBABILIDAD	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
MUY ALTO	TRANSFERIR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	EVITAR	EVITAR
ALTO	TRANSFERIR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	EVITAR	EVITAR
MODERADO	MITIGAR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	EVITAR
BAJO	MITIGAR	MITIGAR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	EVITAR
MUY BAJO	MITIGAR	MITIGAR	TRANSFERIR	TRANSFERIR	TRANSFERIR

Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

10.3 Acciones de Mitigación, Supervisión y Control de los Riesgos

Para garantizar la mitigación, supervisión y control de riesgos se realizan las siguientes actividades que cubren todas las aristas del proceso operacional de la compañía Cien Familias.

Gestión del Talento Humano

Las acciones que se toman para mitigación de riesgos en la gestión administrativa del talento humano son:

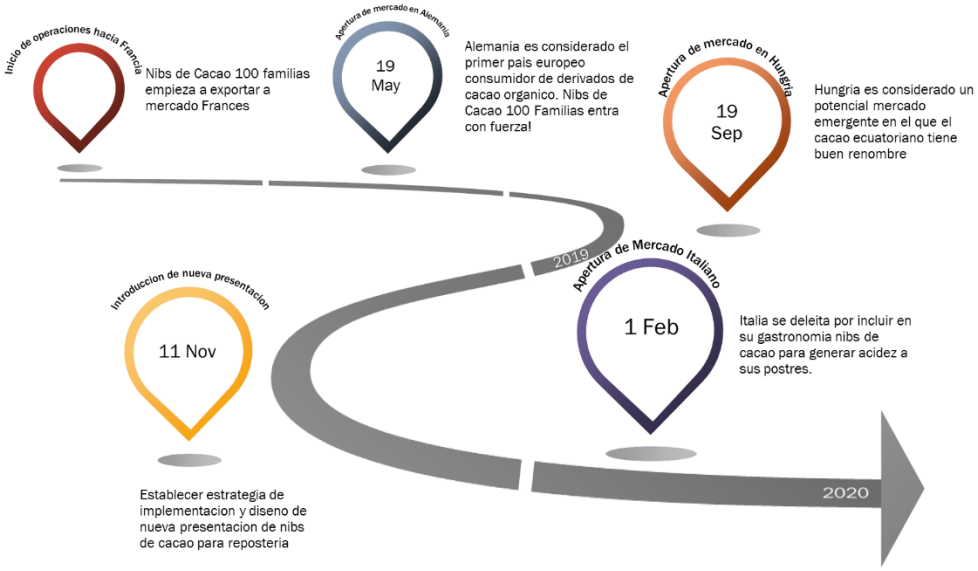
- Programa de Capacitación y Entrenamiento del personal con formatos de listado de asistencia y temarios. ANEXO 2

Gestión de Peligros

Los riegos que se mitigan bajo la gestión de peligros contemplan los procesos ANEXO 3

11. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

Figura 17 Cronograma de implementación



Elaborado por: Ericka Ortega y Jorge Mejía.

12. CONCLUSIONES:

El producto Cien Familias se desarrolla bajo escenarios que favorecen para la introducción del producto debido a la acogida de productos orgánicos y tendencias de consumo responsable de nutrientes para la prevención de enfermedades. Bajo este precepto se concluye:

1. Cien Familias crea valor a través de un producto novedoso a base de Nibs de cacao y endulzados con azúcar de coco proveniente del cantón Balao. El producto ofertado viene en tres presentaciones y será exportado al mercado francés.
2. La manera en la que el producto logra integrar la comunidad de agricultores, procesos tecnológicos sin alteraciones químicas en el cultivo y exportación y colocación del producto en mercado europeo hacen del proyecto de negocios una alternativa viable de crecimiento sostenible en el país.
3. El desarrollo de la sostenibilidad del negocio propuesto a través de las estrategias de colocación del producto y recuperación de cartera generarán el flujo de caja propuesto para la efectividad de la propuesta.
4. La inversión de capital proveniente de terceros es del 60% con una tasa de interés de mercado atractiva y a cinco años plazo. Esto comparado con el payback del proyecto que es de 30 meses hace atractivo al proyecto ya que el retorno de la inversión total, propio y de terceros, se dará en la mitad del tiempo en el que es pagadera la obligación financiera.
5. El flujo de caja es positivo en todos los años de análisis así también, el Van resulta superior a $ 1 teniendo la acides de cálculo bajo dos tasas de descuentos diferentes TMAR y WACC. En la misma sintonía, la TIR del 70% es superior a las dos tasas de descuento mencionadas lo que se concluye que el proyecto es altamente rentable en condiciones de mercado con captación mínima.

13. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación del proyecto de inversión para la elaboración de chocolate orgánico artesanal ya que presenta una alta probabilidad de éxito después de evaluar financieramente y analizar sus riesgos.
- Al identificarse como variable crítica del proyecto el precio del cacao orgánico, se recomienda mantener estrechas relaciones con productores para obtener precios estables y negociaciones que permitan el crecimiento de las dos partes.
- Para analizar los riesgos inherentes financieros se recomienda converger con instituciones financieras públicas que prestan ayuda financiera para agricultores a través de la creación de cuentas bancarias y participación en foros cacaoteros de la pequeña industria para obtener retroalimentación de las perspectivas del sector y su evolución en la obtención de créditos.
- Se debe buscar la obtención de certificación de Comercio Justo del producto ofertado Nibs de Cacao Cien Familias ya que esto cobra gran importancia en el mercado europeo para garantizar la sustentabilidad del producto proveniente de países en vías de desarrollo.

14. BIBLIOGRAFIAS

Agencia de Regulacion y Control Fito Zoosanitario . (2018). *Agencia de Regulacion y Control Fito Zoosanitario.* Obtenido de Agencia de Regulacion y Control Fito Zoosanitario: http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/MAG.pdf

Agencia de Renovación del territorio. (23 de agosto de 2019). *Agencia de Renovación del territorio*. Obtenido de Agencia de Renovación del territorio: http://www.renovacionterritorio.gov.co/Publicaciones/los_pdet_y_el_tema_ambiental

Angus, A., & Westbrook, G. (10 de Febrero de 2019). *Fedexpor.* Obtenido de http://www.fedexpor.com/wp-content/uploads/2019/02/10-tendencias-de-consumo-2019.pdf

De Jaime Eslava, J. (2015). *Pricing: Nuevas estrategias de precios.* Madrid: ESIC .

El Telegrafo. (5 de abril de 2018). *El telegrafo: Economía.* Obtenido de El telegrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/cultivosorganicos-cacao-ecuador

European External Action Service. (06 de junio de 2018). *ANECACAO*. Obtenido de Asociación Nacional de Exportadores de Cacao-Ecuador: http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias/la-union-europea-promueve-el-comercio-justo-y-sostenible-del-cacao-ecuatoriano.html

FeriasInfo. (10 de Febrero de 2019). *FeriasInfo*. Obtenido de FeriasInfo: https://www.feriasinfo.es/SIAL-M687/Pars.html

FeriasInfo. (10 de Febrero de 2019). *FeriasInfo*. Obtenido de FeriasInfo: https://www.feriasinfo.es/Sandwich-Snack-Show-M8068/Pars.html

Ferreira-Herrera, D. C. (06 de Noviembre de 2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*(23), 12. doi:http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252

Gomez Cevallos, J., & Zambrano Nazareno, E. (01 de noviembre de 2017). Propuesta de plan de negocio para comercializar en la ciudad de Guayaquil el nibs de cacao elaborado por la asociación de productores orgánicos de Vinces APOVINCES de la provincia de Los Ríos. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23936/1/Tesis%20Nibs%20de%20Cacao.pdf

Grajales Guerra, T. (diciembre de 2002). *Tipos de investigacion cientifica.* Obtenido de La metodología de la investigación histórica: una crisis compartida: http://investigaciontresc.blogspot.com/2014/10/introduccion-la-investigacion-origen-el.html

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual . (diciembre de 2006). *Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual .* Obtenido de Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual : http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec031es.pdf

Mercadé, A. (01 de FEBRERO de 2018). *CEAC.* Obtenido de CLAVES PARA DECIDIR LA POLÍTICA DE VENTAS DE UN PRODUCTO O SERVICIO: https://www.ceac.es/blog/claves-para-decidir-la-politica-de-ventas-de-un-producto-o-servicio

Ministerio de Ambiente del Ecuador . (3 de septiembre de 2015). *Ambiente* . Obtenido de Ambiente: http://www.ambiente.gob.ec/en-menos-de-30-minutos-se-obtiene-el-permiso-ambiental/

Murgich, V. (13 de 11 de 2015). *Merca2.0*. Obtenido de Merca2.0: https://www.merca20.com/los-10-paises-cuyos-habitantes-consumen-mas-chocolate-en-el-mundo/

PRO ECUADOR. (2017). *Guía comercial Francia.* Oficina comercial del Ecuador en París . París: Oficina comercial del Exuador.

Rincón, Y. (27 de octubre de 2017). *Viva el cacao*. Recuperado el 30 de junio de 2019, de Viva el cacao: https://vivaelcacao.com/es/nibs-de-cacao-venezolano-el-super-alimento/

Salgado, P. (01 de febrero de 2019). *Gourmet de Mexico*. Recuperado el 30 de junio de 2019, de Gourmet de Mexico: https://gourmetdemexico.com.mx/comida-y-cultura/que-son-los-nibs-de-cacao-y-como-se-comen/

Sarmiento, D. (25 de OCTUBRE de 2016). *Live Life - Nutrition*. Obtenido de Live Life - Nutrition for the Soul.: https://www.livelifenutrition.net/panela-vs-azucar-de-coco/

Superintendencia de Compañías . (junio de 2014). *Superintendencia de Compañías .* Obtenido de Superintendencia de Compañías : http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Proceso-registro-cias.pdf

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. (20 de mayo de 2014). *supercias.* Obtenido de supercias: www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf

Villalobos, A., Berrocal, J., & Kilian, B. (01 de NOVIEMBRE de 2007). *Perfil del consumidor europeo.* Obtenido de Perfil del consumidor europeo: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:-HR-b9gZkF8J:resultados1.com/caja-ue/images/stories/buttons/btn1/btn1-itm3-perfil-del-consumidor-europeo.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec

15. ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA A UN EXPERTO

1.- ¿Cuál es el rol o la importancia que debería tener el cacao hoy en día dentro de una dieta sana y balanceada para las personas?

En otras partes del mundo es una costumbre que dentro de la canasta básica exista una barra de chocolate con un alto porcentaje de licor de cacao para su consumo, lastimosamente en nuestro país no tenemos dicha costumbre de consumir chocolate de buena calidad en nuestra ingesta diaria, ya que los granos de cacao, materia prima para realizar los chocolates, son una fuente natural rica en antioxidantes y minerales esenciales para un adecuado desempeño, con lo cual, considero al tener un grano de alta calidad, este pueda ser recomendado dentro de la dieta diaria por sus altos contenidos nutricionales.

2.- ¿Usted cree que se debería dar a conocer la historia del cacao dentro y fuera del país?

En nuestro país por historia somos cacaoteros y considerados como el mejor cacao del mundo por su sabor y calidad, historia que todavía se evidencia en algunas fincas del país como lo hay en el cantón Vinces, en donde se vivió la era del gran cacao. Considero que se debería difundir un poco más el tema de nuestra historia cacaotera y la importancia comercial que tenemos en los mercados internacionales.

3.- ¿Cómo son los chocolates que comemos hoy en día? En el mercado nacional podemos encontrar un sinnúmero de empresas que comercializan chocolates, pero lastimosamente no son de muy buena calidad y de un bajo contenido nutricional, ya que para su elaboración utilizan polvo de cacao y no licor de cacao con el cual se elaboran chocolates de muy buena calidad y alto valor nutricional.

Hay empresas que ya están cambiando su manera de trabajar y buscando nuevos segmentos de mercado, los cuales, están innovando dentro de sus formulaciones, chocolates con alto contenido de licor de cacao, palatable para los diferentes gustos y que tengan un alto valor nutricional.

4.- ¿Cree usted que las personas hoy en día conocen las propiedades y beneficios que aportan los nibs de cacao dentro de la vida de una persona que se preocupa por su salud?

Considero que lastimosamente no está difundido de buena manera el concepto de qué son los Nibs de cacao, por ende, desconocen sus beneficios y el valor nutricional que aportan dentro de una ingesta diaria.

5.- ¿Cree usted que existe alguna relación entre el turismo y el chocolate?

Estoy muy seguro de que el buen chocolate se vende con una buena historia, por ende, el dar a conocer el origen del cacao al consumidor genera una gran oportunidad de vender nuestras costumbres y de enseñar el proceso que lleva un grano de cacao desde la finca hasta la elaboración del producto final.

6.- De ser afirmativa la pregunta anterior, cree que se debería aprovechar los recursos existentes la cuales son el indicar a los consumidores el proceso de la elaboración de los nibs de cacao, ¿indicando toda su cadena de elaboración?

Estoy totalmente de acuerdo en dar a conocer todo el proceso de la elaboración de los nibs de cacao, ya que con dicho proceso se muestra la calidad el producto en toda su cadena y adicional a ello se muestra la responsabilidad social que genera el producto al hacer partícipes a los agricultores que cultivan el cacao y proveen de dicho grano para la elaboración del producto.

7.- Dado su conocimiento dentro del mundo del cacao, que recomendaría a las Cien Familias que se encargan del proceso de elaboración de nibs de cacao, ¿para que su producto tenga la aceptación en el mercado ecuatoriano y extranjero?

Considero que es muy importante dar a conocer al consumidor el origen de la materia prima utilizada, el proceso de inocuidad de la elaboración del producto y lo más importante que recomendaría para que el producto tenga éxito es que el producto sea vendido o que muestre una historia, que diga a cuantas familias está ayudando, que no tiene trabajo infantil y que está ayudando a mejorar las condiciones de vida de los agricultores del sector.

Entrevista a Larry Vera, Gerente Comercial Fundación Maquita

1.- ¿Cuál es el rol o la importancia que debería tener el cacao hoy en día dentro de una dieta sana y balanceada para las personas?

A pesar de ser Ecuador un país que exporta más de 300.000 Tm al año; cifra indican El consumo anual per cápita de chocolate en Ecuador oscila entre los 300 y 800 gramos por persona al año, mientras que en Alemania promedia los nueve kilos. El cacao actualmente es reconocido por la generación de divisas para el país (Aproximadamente 700 millones de dólares por año), que su importancia en la dieta saludable.

2.- ¿Usted cree que se debería dar a conocer la historia del cacao dentro y fuera del país?

Considero que debería generar un programa de comunicación, que difunda la información del cacao en todos los aspectos; aprovechando las fortalezas de este producto no sólo a nivel económico, sino como producto nutraceútico.

3.- ¿Cómo son los chocolates que comemos hoy en día?

El paladar del consumidor ecuatoriano gusta de chocolates con altos contenidos de azúcares y leche, o chocolates dulces. También existe un pequeño grupo de consumidores de chocolates con altos contenidos de cacao superiores al 60%, o conocidos como chocolates amargos.

4.- ¿Cree usted que las personas hoy en día conocen las propiedades y beneficios que aporta los nibs de cacao dentro de la vida de una persona que se preocupa por su salud?

En mi opinión un pequeño segmento de la población conoce las propiedades y beneficios de los nibs de cacao, ya que la mayor parte de consumidores relacionan cacao con "engordar" o "dulce".

5.- ¿Cree usted que existe alguna relación entre el turismo y el chocolate?

Sí existe una relación entre turismo y chocolate. Muestra de ello son algunas iniciativas de turismo comunitario que ofertan rutas de cacao a sus clientes.

6.- De ser afirmativa la pregunta anterior, cree que se debería aprovechar los recursos existentes la cuales son el indicar a los consumidores el proceso de la elaboración de los nibs de cacao, ¿indicando toda su cadena de elaboración?

Me parece un poco complicado ofertar un servicio turístico, con únicamente la preparación de nibs, que es el primer semielaborado de grano. Un producto turístico debería ofertar servicios desde visitas en el campo, proceso post cosecha, producción de nibs, licor, manteca, torta, polvo y producción de chocolates. Toda esta experiencia sería mucho más interesante para posibles clientes.

7.- Dado su conocimiento dentro del mundo del cacao, que recomendaría a las 100 familias que se encargan del proceso de elaboración de nibs de cacao, ¿para que su producto tenga la aceptación en el mercado ecuatoriano y extranjero?

El mercado de semielaborados es muy complicado de rentabilizar, debido a los altos costos de inversión y la volatilidad de los precios internacionales de cacao. Hay que considerar que Ecuador no aprovecha al 100% la capacidad instalada para la agroindustria del cacao. Por esta razón sugiero estas 100 familias arranque con comercialización comunitaria de cacao en grano, para buscar mejores precios en el mercado interno; y paralelamente buscar nichos de mercado para semielaborados o elaborados de origen. Para ello podría inicialmente buscar servicios de maquila de industriales locales, para arrancar con la búsqueda de mercados internacionales.

Cuando las condiciones de comercialización de estos semielaborados sean las adecuadas, se debería iniciar el estudio de factibilidad para infraestructura y equipamiento de nuevas plantas de semielaborados; salvo contrario se realizarían inversiones sumamente riesgosas.

ANEXO 2. PROGRAMA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

100 Familias	*SISTEMA DE GESTIÓN* **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LA COMPAÑÍA CIEN FAMILIAS**	COD: C&E-001 Página 1 de 5 VERSIÓN: 1

1. OBJETIVOS

- Lograr que el personal manipulador de la empresa Cien Familias comprenda y aplique los conocimientos adquiridos en aspectos de calidad, seguridad, BPM e inocuidad en el proceso hasta el producto terminado.
- Garantizar que cada uno de los operarios sean personas idóneas totalmente consientes de la importancia de las BUENAS PRACTICAS DE MANOFACTURA DEL CHOCOLATE BPMs y así adquieran conocimientos que soporten su estadía en la empresa.

2. ALCANCE

El programa de capacitación y entrenamiento de la empresa se ha establecido para brindar conocimientos claros y precisos acerca de las precauciones, conocimientos, riesgos y consecuencias que se deben tener en cuenta a la hora de la elaboración de un alimento. Aplica a todos los operarios y personal de la empresa.

3. DEFINICIONES

- *AUTORIDAD SANITARIA COMPETENTE:* Por autoridad competente se entender al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA y a las Direcciones Territoriales de Salud, que, de acuerdo con la Ley, ejercen funciones de inspección, vigilancia y control, y adoptan las acciones de prevención y seguimiento para garantizar el cumplimiento a lo dispuesto en el presente decreto.

- *BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA:* Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.
- *HIGIENE DE LOS ALIMENTOS:* Son el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizar la seguridad, limpieza y calidad de los alimentos en cualquier etapa de su manejo.
- *LIMPIEZA:* Es el proceso o la operación de eliminación de residuos de alimentos u otras materias extrañas o indeseables.
- *MANIPULADOR DE ALIMENTOS:* Es toda persona que interviene directamente y, aunque sea en forma ocasional, en actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte y expendio de alimentos.

4. RESPONSABLES

- *COORDINADOR DE CONTROL DE CALIDAD:* Divulgar las Buenas Prácticas de Manufactura a todo el personal de la planta.
- *CAPACITADOR EXTERNO:* Difundir los diferentes temas programados en el cronograma de capacitación.

5. DISPOSICIONES GENERALES DE LA OPERACIÓN

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTOS
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	• Se establecen las necesidades de formación en controles de calidad de los diversos grupos de trabajadores de la planta productiva de la empresa,	Matriz de riesgos

	mediante encuestas y reuniones de jefes de área	
PROGRAMACIÓN DE CAPACITACIÓN	• Las actividades de capacitación se planifican por periodos anuales teniendo en cuenta las necesidades. • Los cursos, charlas y talleres llevan registro de participantes. • Se registran las labores de inducción al personal nuevo y capacitación permanente al personal involucrado.	• Cronograma de capacitación • Matriz grupo objetivo-tema • Registro de participantes de la capacitación
PLANEACIÓN CURRICULAR	• Las actividades formales de capacitación siguen una planeación curricular estándar, se cuenta con instrucciones para planear actividades no formales de capacitación.	Fichas curriculares de los cursos de capacitación
CAPACITADORES	• Se realiza selección, evaluación y capacitación de los auditores internos. Se tienen establecidos requisitos para capacitadores externos, especialmente si ofrecen los cursos de manipuladores reconocidos por las autoridades oficiales	•Formato de evaluación de requisitos para los capacitadores internos y externos •Hojas de vida de los capacitadores •Modelos de evaluación de conocimientos de cada curso

- Todas las personas que han de realizar actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos. Igualmente deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.
- La autoridad sanitaria en cumplimiento de sus actividades de vigilancia y control verificara el cumplimiento del plan de capacitación para los manipuladores de alimentos que realiza la empresa
- Para reforzar el cumplimiento de las prácticas higiénicas, se han de colocar en sitios estratégicos avisos alusivos a la obligatoriedad y necesidad de su observancia durante la manipulación de alimentos.
- El manipulador de alimentos debe ser entrenado para comprender y manejar el control de los puntos críticos que están bajo su responsabilidad y la importancia de su vigilancia o monitoreo; además, debe conocer los límites críticos y las acciones correctivas a tomar cuando existan desviaciones en dichos límites.

6. DOCUMENTOS DEL PROGRAMA

- C&E-FOR001 LISTA DE ASISTENCIA CAPACITACIÓN

7. ANEXOS

- C&E-ANX001 CRONOGRAMA CAPACITACIONES

ELABORO **APROBÓ**

FORMATOS:

	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INOCUIDAD PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO COMPANIA 100 FAMILIAS "LISTA ASISTENCIA CAPACITACIÓN"	COD: C&E-FOR001 VERSIÓN: 1 PAG 4 DE 1

TEMA:			
FECHA:		CAPACITADOR:	
HORA INICIO:	HORA FIN:		
ASISTENTES CAPACITACIÓN			
NOMBRE	CARGO	No. CEDULA	FIRMA

	SISTEMA DE GESTIÓN **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO**	COD: C&E-ANX001
		VERSIÓN: 1
		PAGINA 5 DE 1

	FECHA	TIPO	TEMAS	DIRIGIDO A	OBJETIVO	CAPACITADOR
1	FEBRERO	TEÓRICA BPM	SOCIALIZACIÓN BPM BASADOS EN EL DECRETO 3075	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Dar a concocer el decreto 3075 y las estadares de calidad que se deben cumplir por legislacioón.	EXTERNO
2	MARZO	BPM	PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESEINFECCIÓN	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Implementar mejoras y cambios en las rutinas de orden, limpieza y aseo de la planta de producción	EXTERNO
3	ABRIL	TEÓRICA BPM Y HACCP	PROGRAMA DE INTEGRADO MANEJO DE PLAGAS	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Dar a conocer el programa y el conducto para el desarrollo del mismo	EXTERNO
4	MAYO	TEÓRICA HACCP	CONTROL Y USO EFICIENTE DEL AGUA	Personal de producción	Informar aspectos basicos del control de agua potable en laplanta y concientizar al personal acerca del uso.	EXTERNO
5	JUNIO	TEÓRICA PRACTICA BPM	CONOCER LOS PUNTOS CRITICOS DE CONTROL EN EL PROCESO	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Conceptos Basicos	EXTERNO
6	JULIO	TEÓRICA BPM Y CALIDAD	PRESENTACIÓN PERSONAL Y LAVADO DE MANOS	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Incentivar la buena presentación personal, limpieza de la dotación y adecuado lavado de manos del personal manipulador de alimentos	EXTERNO
		TEÓRICA BPM	SENSIBILIZACIÓN SOBRE LA CALIDAD EN ELPROCESO DE PRODUCCIÓN	Personal de producción	Cumplir con los estandres de calidad deacuerdo al decreto 3075 y con las expectativas de los clientes de CHOCOLATES CAOCA S.A.S	EXTERNO
7	AGOSTO	TEÓRICA BPM Y CALIDAD	MANEJO DE REIDUOS SOLIDOS - SEPARACIÓN ENLA FUENTE	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Concientizar a personal acerca de la correcta separación separación de los residuos y creando conciencia ambiental	EXTERNO
8	SEPTIEMBRE	TEÓRICA	ORDEN Y ASEO EN EL PUESTO DE TRABAJO	Personal de producción	Realizar seguimiento del orden llevado en cada puesto de trabajo haciendo enfasis en el orden como una valor.	EXTERNO
9	OCTUBRE	TEÓRICA	ENFERMEDADES ADQUIRIDAS POR CONSUMO DE ALIMENTOS	Personal de producción, calidad, logistica y mantenimiento	Concientizar al personal manipulador de alimentos (directo e indirecto) acerca de la responsabilidd e incidencia de sus labores diarias en la salud de los cleinte finales.	EXTERNO
10	NOVIEMBRE	CALIDAD	CALIDAD. MI ESTILO DE TRABAJO	Personal de producción	Cocientizar al personal acerca de la importancia de realizar todas las labores para cumplir con unos estadares, ofreciendo producto inocuos que satisfacen las expectativas de los clientes	EXTERNO
		TEÓRICA	HABITOS CORRECTOS DE HIGUIENE	Personal de producción	Reforzar el tema tratado durante el año, realizando una retrospectiva y corriegiendo posibles fallas.	EXTERNO

ELABORO **APROBÓ**

ANEXO 3. TABLA DE PELIGROS

	Clasificación						
	Biológico	**Físico**	**Químico**	**Psicosocial**	**Biomecánicos**	**Condiciones de seguridad**	**Fenómenos naturales***
Descripción	Virus	Ruido (impacto intermitente y continuo)	Polvos orgánicos inorgánicos	Gestión organizacional (estilo de mando, pago, contratación, participación, inducción y capacitación, bienestar social, evaluación del desempeño, manejo de cambios)	Postura (prologada mantenida, forzada, antigravitacionales)	Mecánico (elementos de máquinas, herramientas, piezas a trabajar, materiales proyectados sólidos o fluidos	Sismo
	Bacterias	Iluminación (luz visible por exceso o deficiencia)	Fibras	Características de la organización del trabajo (comunicación, tecnología, organización del trabajo, demandas cualitativas y cuantitativas de la labor	Esfuerzo	Eléctrico (alta y baja tensión, estática)	Terremoto
	Hongos	Vibración (cuerpo entero, segmentaria)	Líquidos (nieblas y rocíos)	Características del grupo social del trabajo (relaciones, cohesión, calidad de interacciones, trabajo en equipo	Movimiento repetitivo	Locativo (almacenamiento, superficies de trabajo (irregularidades, deslizantes, con diferencia del nivel) condiciones de orden y aseo, caídas de objeto)	Vendaval

	Ricketsias	Temperaturas extremas (calor y frío)	Gases y vapores	Condiciones de la tarea (carga mental, contenido de la tarea, demandas emocionales, sistemas de control, definición de roles, monotonía, etc.).	Manipulación manual de cargas	Tecnológico (explosión, fuga, derrame, incendio)	Inundación
	Parásitos	Presión atmosférica (normal y ajustada)	Humos metálicos, no metálicos	Interfase persona tarea (conocimientos, habilidades con relación a la demanda de la tarea, iniciativa, autonomía y reconocimiento, identificación de la persona con la tarea y la organización	N/A	Accidentes de tránsito	Derrumbe
	Picaduras	Radiaciones ionizantes (rayos x, gama, beta y alfa)		Jornada de trabajo (pausas, trabajo nocturno, rotación, horas extras, descansos)	N/A	Públicos (Robos, atracos, asaltos, atentados, desorden público, etc.)	Precipitaciones, (lluvias, granizadas, heladas)
	Mordeduras	Radiaciones no ionizantes (láser, ultravioleta infraroja)	Material particulado	N/A	N/A	Trabajo en Alturas	N/A
	Fluidos o excrementos	N/A	N/A	N/A	N/A	Espacios Confinados	N/A

* Tener en cuenta únicamente los peligros de fenómenos naturales que afectan la seguridad y bienestar de las personas en el desarrollo de una actividad. En el plan de emergencia de cada empresa se consideraran todos los fenómenos naturales que pudieran afectarla.

ANEXO 4. MATRIZ DE RIESGOS

PROCESO	ZONA / LUGAR	ACTIVIDADES	TAREAS	RUTINARIA: SI o NO	PELIGRO		EFECTOS POSIBLES	CONTROLES EXISTENTES		EVALUACIÓN DEL RIESGO							VALORACIÓN DEL	CRITERIOS PARA ESTABLECER CONTROLES			MEDIDAS DE INTERVENCIÓN			
					DECRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN		FUENTE	INDIVIDUO	NIVEL DE DEFICIENCIA	NIVEL DE EXPOSICIÓN	NIVEL DE PROBABILIDAD (NP= ND x NE)	INTERPRETACIÓN DEL NIVEL DE	NIVEL DE CONSECUENCIA	NIVEL DE RIESGO (NR) e INTERVENCIÓN	INTERPRETACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO (NR)	ACEPTABILIDAD DEL RIESGO	NRO EXPUESTOS	PEOR CONSECUENCIA	EXISTENCIA REQUISITO LEGAL ESPECÍFICO ASOCIADO (SI o NO)	ELIMINACIÓN	SUSTITUCIÓN	CONTROLES ADMINISTRATIVOS, SEÑALIZACIÓN, ADVERTENCIA	EQUIPOS / ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL
Abastecimiento de materias primas	**zona A**	Alistamiento de producto terminado, Almacenamiento, Almacenamiento graneles	Carga de bultos de cacao para almacenar en bodega meterias primas	SI	Pueden caer bultos desde una altura considerable	Golpe por y contra, Caidas a niveles altos, físicos y particulas	Consecuencias	Adecuacion puesto de trabajo	Capacitacion al personal en alturas y espacios confinados, EPP	Medio	Alto	medio	Medio	Alto	Medio	Medio	II	10	Muerte, golpes, caidas a grandes alturas	SI				X
Totón pepa cacao	**Zona A**	Limpieza de granos de cacao,agragar cacao a tostadores Cocción, desodoreizado de manteca,calentamiento de cacao	Limpiar cacao, llevarlos a los tostadores	SI	Al levatar bultos de cacao tan pesado pueden generar porblemas ergonomicos, ademas de que los tostadores siempre permanecen con altas temperaturas	Ergonomía y Temperatura extrema	Consecuencias	Adecuacion puesto de trabajo, aislamiento y señalización de área	Capacitacion al personal, EPP	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	II	5	Lesión cutanea, y mala postura	SI			X	X
Moldeo	**Zona B**	Pastillado, alistamiento y limpieza de moldes	Limpieza de moldes	SI	Poner linea de moldes en el equipo lavamoldes, se somete a grandes temperaturas debio a que este funciona con vapor	Superficies y sustancias calientes	Consecuencias		EPP	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	II	12	Quemaduras, mala postura	SI				X
Empaque		Alitamiento de envoltura, operación maquinaria, levantamiento de cajas.	Embalaje de chocolate a cajas, operación de maquina envolvedora.	SI	N/A	Ergonomia,vibraciones y ruido	Consecuencias	Señalización	EPP, Capacitancion, pausas activas	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	III	10		SI				
Transporte de producto terminado y ventas		Llevar las cajas que salen de embalaje a el transporte para que sean debidamente distribuidas	Lavantamiento de cajas pesadas.		Levantamiento de cargas pesadas	Ergonomia	Malas posturas, esfuerzo y movimientos repetitivos	Adecuacion puesto de trabajo	Uso de EPP y capacitacion para levantamiento adecuado de cargas	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo		20		SI				X
Administración Dirección producción Fábrica	**Administrativa**	Documentación, programacion general y direccion de la planta.	Labores en oficina, realizacion de informes en computadoras, archivo.	SI	Malas posturas,riesgo a proliferacion de enfermedades como gripa, y mala iluminación	Biomácanicos,fisicos y biologicos	Enfermedad laboral	Adecuacion puestos de trabajo	Capacitacion y pausas activas	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo		15		SI			X	