



*Maestría en*

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis Previa a la obtención del título de Magister en  
Administración de Empresas**

**AUTORA:**

Michelle Pamela Carillo Vivanco  
Carlos Enrique Intriago Villavicencio  
Álvaro David Páez Pazmiño  
Evelyn del Carmen Román Caluña

**Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la fabricación y  
exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes  
adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen**

**ecuatoriano en Junín - Manabí, 2024**

PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA ENL

Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano en Junín – Manabí

Por:

Michelle Pamela Carillo Vivanco  
Carlos Enrique Intriago Villavicencio  
Álvaro David Páez Pazmiño  
Evelyn del Carmen Román Caluña

Abril 2024

Aprobado:

---

29/04/2024

Cristian J Melo G..

Presidente(a) del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos: Michelle Pamela Carillo Vivanco, Carlos Enrique Intriago Villavicencio, Álvaro David Páez Pazmiño y Evelyn del Carmen Román Caluña son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

---

Cristian Javier Melo González  
Coordinador del programa

## Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Michelle Pamela Carillo Vivanco, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano en Junín - Manabí, 2024** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Michelle Pamela Carillo Vivanco

Correo electrónico: mcarrillo.1303@gmail.com

Yo, Carlos Enrique Intriago Villavicencio, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano en Junín - Manabí, 2024** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



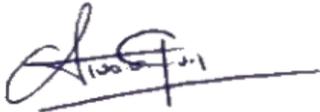
---

Carlos Enrique Intriago Villavicencio

Correo electrónico: caintriagovi@uide.edu.ec

## Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Alvaro David Páez Pazmiño, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano en Junín - Manabí, 2024** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

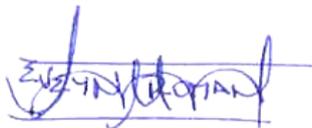


---

Álvaro David Páez Pazmiño

Correo electrónico: davidpaez17@hotmail.com

Yo, Evelyn del Carmen Román Caluña, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano en Junín - Manabí, 2024** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Evelyn del Carmen Román Caluña

Correo electrónico: evromanca@uide.edu.ec

## Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Michelle Pamela Carillo Vivanco, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación "**Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano en Junín - Manabí, 2024**", autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Abril 2024



---

Michelle Pamela Carillo Vivanco

Correo electrónico: micarrillovi@uide.edu.ec

Yo, Carlos Enrique Intriago Villavicencio, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación "**Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano en Junín - Manabí, 2024**", autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Abril 2024



---

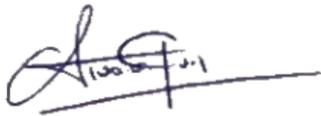
Carlos Enrique Intriago Villavicencio

Correo electrónico: caintriagovi@uide.edu.ec

## Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Alvaro David Páez Pazmiño, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación “**Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano en Junín - Manabí, 2024**”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Abril 2024



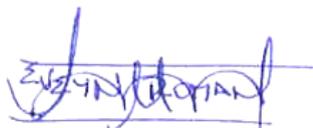
---

Alvaro David Páez Pazmiño

Correo electrónico: davidpaez17@hotmail.com

Yo, Evelyn del Carmen Román Caluña en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación “**Desarrollo de un Plan de Negocio Orientado a la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano en Junín - Manabí, 2024**”, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Abril 2024



---

Evelyn del Carmen Román Caluña

Correo electrónico: evromanca@uide.edu.ec

## Dedicatorias y Agradecimientos

*Es así que, en la culminación de un paso tan importante en mi camino, me es grato poder dedicar todo mi esfuerzo y entrega a las personas más importantes de mi vida: a Dios, a mis padres, mi esposo y mis hijos. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. También dedico este proyecto a mi esposo, Carlos, compañero inseparable de cada jornada sin su ayuda incondicional, esfuerzo y amor no hubiera podido lograr este objetivo, a mis hijos, quienes son el motor de mi vida que me impulsa a ser mejor cada día. Quiero agradecer a mis maestros, excelentes profesionales y académicos, quienes compartieron sus conocimientos y fueron de gran apoyo para la finalización de este objetivo.*

Evelyn

*Al finalizar este paso importante en mi carrera, como lo es la obtención de mi título de 4to Nivel; Quiero agradecer a mis amados padres Carlos y Clarita, cuyo inquebrantable apoyo en todo sentido me han guiado a lo largo de este arduo pero gratificante viaje, aprecio profundamente su constante aliento y confianza en mí para lograr un objetivo más en mi vida. A mí querido esposo, Alex, gracias por ser mi roca, por comprender mis momentos de ausencia y por ser mi fuente inagotable de motivación y amor. A mi dulce hija Haydee, quien ha sido mi mayor inspiración y motivo para seguir adelante; aunque este camino haya significado algunos momentos de separación, cada esfuerzo ha estado guiado por el deseo de construir un futuro más brillante para ti. A los distinguidos profesores, cuyo conocimiento, experiencia y dedicación han sido pilares fundamentales en mi formación académica y profesional. A mis compañeros de maestría con los que conforme este gran grupo de trabajo para desarrollar nuestro proyecto final, los cuales siempre de manera organizada supimos apoyarnos unos a otros para culminar este proceso. Este logro no solo es mío, sino de cada uno de ustedes y con profunda gratitud, les dedico este trabajo de titulación, ya que han hecho posible este importante hito en mi vida.*

Michelle C.

*Luego de haber culminado mis estudios de cuarto nivel, es importante agradecer a personas especiales en mi vida, en primer lugar, a Dios por iluminar mi camino, por darme sabiduría, fuerza y tiempo en este mundo para culminar y disfrutar de estos logros. A mis padres, en especial a mi madre que me guio y me dio los valores para ser una persona responsable, es mi fuente de inspiración y sacrificio por todas las oportunidades que me dio para seguir adelante. A mi querida esposa, quien ha sido el impulso en toda mi carrera profesional, con su constante apoyo y amor incondicional ha sido la fuente de sabiduría e inspiración en todo momento. A mis hijos, Mateo, Martín y Amaia, quienes han sentido con mayor fuerza todo este tiempo que no les dimos, pero que son la fuerza e inspiración para seguir luchando y darles un mejor futuro. A mis Compañeros de investigación con quienes compartimos largas horas de trabajo, discusiones y dificultades juntos; muy importante el compromiso y colaboración para culminar con éxito. Y también a todos los Mentores les dedico este logro como símbolo de gratitud y admiración, por todos los conocimientos y experiencias compartidas a lo largo de este ciclo de aprendizaje.*

Carlos I.

*El termino de esta etapa de mi vida, quiero expresar mi profundo agradecimiento a los miembros de mi familia A mi amada esposa Abigail, sin duda tu ayuda es muy importante en cada paso que damos juntos y tu apoyo es muy importante. A mis hijos Valeska y Juan David que son ese combustible el cual me genera deseos de seguir adelante y hacen que el sacrificio sea más llevadero siempre. A mis padres que sin lugar a duda son muy importantes en la vida de cualquier ser humano y que me llenaron de valores para culminar este momento, A mis compañeros de trabajo que permitieron que nos acoplemos de tal manera que este proyecto salga todo el tiempo adelante, resolviendo dudas, y el respaldo en todo momento. A si mismo agradezco mucho a todos los profesionales que pude conocer a lo largo de esta experiencia fue muy valioso conocerlos, A los profesores que se tomaron el tiempo de impartir cada clase con tal dedicación y gracias a ello estoy satisfecho con lo recibido y lo aprendido en esta experiencia. A Dios que esta en nuestras vidas y se encarga de que cada elemento sume a mi vida y poder aplicarlo todo el tiempo.*

*Alvaro P.*

## Resumen Ejecutivo

El presente proyecto muestra la propuesta de Plan de Negocio Orientado a la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano. La localización de nuestro proyecta serán en Junín - Manabí, 2024.

La idea de negocio es ofrecer un producto innovador el cual se caracteriza por ser único ya que incluye notas frutales, florales, de madera o herbáceas, convirtiéndolo en el preferido para la producción de chocolate Premium; es dirigido a mercados que valoran el sabor y la alta concentración del cacao puro.

Para poder sustentar la viabilidad del proyecto se ha delimitado aspectos generales del proyecto incluyendo posibles alternativas de financiamiento y el segmento de mercado al cual va dirigido el producto.

Se desarrolló un análisis macro y micro económico para poder establecer el análisis DAFO y CAME y con ello poder construir el CANVAS del proyecto con el fin alinearlos a la realidad del mercado objetivo.

La parte medular del proyecto lo constituye: 1) El Plan de Marketing, donde se delimitan los objetivos, Precios, estrategias y tácticas de penetración del mercado, así como los KPIS a ser medidos en el tiempo; 2) el Plan Comercial, en el cual se detallan los instrumentos necesarios para la comercialización del producto, canales de comunicación y personal necesario para poder lograr objetivos de ventas.

La evaluación financiera demostró que el proyecto es viable en términos económicos y rentabilidad de la inversión, se realizó proyección y estimaciones de costos iniciales, operacionales, financiamiento y plazos de pagos.

En resumen, el proyecto en marca los principales aspectos para poder crear y poner en marcha el negocio, y sobre todo poder ser sostenible en el tiempo alcanzando los objetivos planteados con éxito.

**Palabras claves:** Plan de Negocio, éxito financiero, estrategias, tácticas, objetivos, Cacao, barras de cacao, producción.

## Abstract

This project is the proposed Business Plan aimed at the manufacture and export of fine aroma cocoa bars with additional ingredients, using exclusively products of Ecuadorian origin. The location of this project will be in Junín - Manabí, 2024.

The business idea is to offer an innovative product, which is characterized by being unique, includes fruity, floral, wood or herbaceous notes, making it the preferred one for the production of Premium chocolate; It is aimed at markets that value the flavor and high concentration of pure cocoa.

In order to support the viability of the project, general aspects in the project was define, including possible financing alternatives and the market segment to which the product will be directed.

A macro and micro economic analysis was developed to establish the SWOT and CAME analysis and thus be able to build the CANVAS of the project in order to align it with the reality of the target market.

The core part of the project is: 1) The Marketing Plan, which defines the objectives, prices, market penetration, strategies and tactics, as well as the KPIS to be measured over time; 2) the Commercial Plan, in which details the instruments necessary for the marketing of the product, communication channels and personnel necessary to achieve sales objectives.

The financial evaluation demonstrated that the project is viable in economic terms and profitability of the investment, projection and estimates of initial and operational costs, financing and payment terms were analyze.

In summary, the project outlines the main aspects to be able to create and launch the business, and above all to be sustainable over time by successfully achieving the objectives.

**Keywords:** Business Plan, financial success, strategies, tactics, objectives, Cocoa, cocoa bars, production.

## ÍNDICE GENERAL

Autoría del Trabajo de Titulación .....	iii
Autoría del Trabajo de Titulación .....	iv
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual .....	v
Dedicatorias y Agradecimientos .....	vii
Resumen Ejecutivo .....	ix
Abstract.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
INDICE DE FIGURAS .....	xvi
1 PARTE INTRODUCTORIA.....	1
1.1 Interés o definición del proyecto.....	1
1.2 Fines y Objetivos del Trabajo.....	2
2 PARTE GENERAL .....	4
2.1 Idea de negocio .....	4
2.2 Descripción de la Idea Empresarial.....	4
2.3 Ventaja Comparativa .....	5
2.4 Procedimientos. ....	5
2.5 Segmento de Mercado.....	6
2.6 Socios – Fundadores .....	7
2.7 Financiamiento .....	8
2.8 Misión .....	9
2.9 Visión.....	9
3 ANÁLISIS DE MACROENTORNO .....	10
3.1 Análisis Externo.....	10
3.1.1 Política.....	10
3.1.2 Económicos: .....	16
3.1.3 Socioculturales: .....	19

3.1.4	Tecnológicos:.....	23
3.1.5	Ecológicos: .....	24
3.1.6	Legales .....	25
3.1.6.1	Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea.....	25
3.1.6.2	Patentes.....	27
3.1.6.3	Precio justo - Integración Vertical .....	27
3.1.6.4	Contratos con proveedores y clientes .....	28
4	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO .....	30
4.1	Análisis Interno .....	30
4.1.1	Recursos Tangibles .....	30
4.1.1.1	Recursos financieros. ....	30
4.1.1.2	Recursos tecnológicos.....	30
4.1.1.3	Recursos Organizacionales .....	31
4.1.1.4	Recursos Físicos .....	33
4.1.2	Recursos Intangibles .....	33
4.1.2.1	Recursos Humanos.....	33
4.1.2.2	Cultura empresarial .....	35
4.1.2.3	Recursos e Innovación.....	35
4.1.2.4	Recurso de Imagen.....	35
4.1.2.5	Benchmarking .....	36
4.2	Fuerzas de Porter .....	37
4.2.1	Análisis Del Sector.....	37
4.2.2	Poder de Negociación de Proveedores.....	37
4.2.3	Rivalidad entre competidores.....	38
4.2.4	Amenaza de nuevos competidores. ....	39
4.2.5	Amenaza de productos sustitutivos.....	39
4.2.6	La fuerza de negociación de los clientes.....	40
5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y SITUACIÓN DE LA DEMANDA .....	41
5.1	Análisis de la Competencia.....	41
5.2	Análisis de la demanda .....	49
5.2.1	Segmentación de clientes.....	49

5.3	Criterios de segmentación:	49
6	CANVAS, DAFO Y CAME	51
7	PLAN DE MARKETIG	54
7.1	Objetivos y Estrategias	54
7.1.1	Objetivos	54
7.1.2	Estrategias	54
7.2	Tácticas	56
7.3	Sistemas De Información Y Control	57
7.4	KPIS	58
7.5	Plan De Contingencia	59
8	PLAN COMERCIAL	61
8.1	Objetivos SMART	61
8.2	Rango de Precios	61
8.3	Estrategias y Tácticas	62
8.3.1	Online	62
8.3.2	Offline	62
8.4	Canales de Distribución	62
8.4.1	Directos	62
8.4.2	Indirectos	64
8.5	Herramientas y sistemas	64
8.6	Métricas	67
8.7	KPIS	68
9	PLAN COSTUMER SERVICE	69
9.1	Objetivos del Servicio al Cliente	69
9.2	Estrategias de Customer Services para las empresas	69
9.3	Canales de Comunicación	70
9.4	KPIS	71
9.5	Flujograma	72
10	EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN	73

10.1	Organigrama .....	74
10.2	Relación de Cargos.....	75
10.3	Ficha Técnica de Cargos.....	76
10.4	Actividades Asignadas .....	80
11	PREVISIONES FINANCIERAS .....	87
11.1	Ingresos .....	87
11.2	ANALISIS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.....	89
11.2.1	Costo de la Materia Prima.....	89
11.2.2	Costo de la Mano de Obra.....	90
11.3	Costos indirectos de Fabricación.....	91
11.2	Punto de Equilibrio .....	92
11.3	Costos de Ventas.....	95
11.4	Opex .....	96
11.5	Capex.....	98
11.6	Cuenta de Explotación .....	101
11.7	Fondo de Maniobra .....	102
11.8	Balance .....	103
11.9	Flujo de Caja .....	105
11.10	Fuentes de Financiamiento .....	106
11.11	Razones Financieras.....	107
11.12	Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del Inversor.....	109
12	CONCLUSIONES Y APLICACIONES .....	110
12.1	Conclusiones Generales .....	110
12.2	Conclusiones Específicas.....	111
13	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (NORMAS APA).....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Socio y fundadores de la empresa (Cargos y Habilidades)</i> .....	7
Tabla 2	<i>Recursos Financieros</i> .....	30
Tabla 3	<i>Cargos y Descripción de Funciones</i> .....	33
Tabla 4	<i>Benchmarking</i> .....	36
Tabla 5	<i>Sistemas de Información y Control</i> .....	57
Tabla 6	<i>KPIS</i> .....	58
Tabla 7	<i>Plan de contingencia</i> .....	59
Tabla 8	<i>Acciones correctivas</i> .....	60
Tabla 9	<i>Precios Productos</i> .....	61
Tabla 10	<i>Equipo de trabajo comercial</i> .....	63
Tabla 11	<i>Métricas del Equipo comercial</i> .....	67
Tabla 12	<i>KPIS Equipo Comercial</i> .....	68
Tabla 13	<i>KPIS Costumer Service</i> .....	71
Tabla 14	<i>Relación de Cargos según estructura Ekakaw</i> .....	75
Tabla 15	<i>Ficha de Técnica de Cargos</i> .....	76
Tabla 16	<i>Ingresos proyectados 2025-2030</i> .....	87
Tabla 17	<i>Costos de la materia prima por tipo de productos:</i> .....	89
Tabla 18	<i>Proyección gastos de personal producción 2025-2030</i> .....	90
Tabla 19	<i>Proyección gastos de personal producción 2025-2030</i> .....	91
Tabla 20	<i>Proyección de Gastos de Fabricación 2025-2030</i> .....	92
Tabla 21	<i>Costos Unitarios Proyectados por tipo de producto</i> .....	92
Tabla 22	<i>Punto de Equilibrio en dólares por año 2025-2030</i> .....	93
Tabla 23	<i>Punto de Equilibrio en cantidad por año 2025-2030</i> .....	93
Tabla 24	<i>Detalle de cálculo de Punto de Equilibrio por los años 2025-2030</i> .....	94
Tabla 25	<i>Proyección de costos de ventas 2025-2030</i> .....	95
Tabla 26	<i>Resumen costes de Explotación del proyecto 2025-2030</i> .....	96
Tabla 27	<i>Proyección de Inversiones 2025-2030</i> .....	98
Tabla 28	<i>Proyección de Amortizaciones y depreciaciones 2025-2030</i> .....	99
Tabla 29	<i>Proyección de Cuenta de Explotación del Proyecto (P&amp;G)</i> .....	101
Tabla 30	<i>Proyección de Maniobra de los año 2025-2030</i> .....	102
Tabla 31	<i>Balance de Situación Proyectado 2025-2030</i> .....	103
Tabla 32	<i>Ingresos proyectados 2025-2030</i> .....	105
Tabla 33	<i>Indicadores Financieros 2025-2030</i> .....	108
Tabla 34	<i>Calculo de la tasa Interna de retorno de los inversores</i> .....	109

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Principales Importadores de Cacao</i>	6
Figura 2	<i>Partidas Arancelarias Categoría 1806</i>	13
Figura 3	<i>Arancel de la partida 1806 en Países Bajos</i>	14
Figura 4	<i>Situación del Mercado en países bajos acorde a partida Arancelaria</i>	14
Figura 5	<i>Requisitos del Producto</i>	15
Figura 6	<i>Condiciones de Preembarque</i>	15
Figura 7	<i>Diseño de Logo</i>	16
Figura 8	<i>Importación Económica del CACAO en el PBI</i>	17
Figura 9	<i>Importación Mundial del Cacao</i>	17
Figura 10	<i>Exportaciones Mundiales del Cacao</i>	18
Figura 11	<i>Precios del Grano de Cacao</i>	18
Figura 12	<i>Empleo Agropecuario</i>	20
Figura 13	<i>Crédito Público</i>	21
Figura 14	<i>Evolución de la Inflación Anual Ecuador</i>	22
Figura 15	<i>Tipo de Cambio Euros a Dólar</i>	23
Figura 16	<i>Exportaciones de cacao y sus elaborados</i>	26
Figura 17	<i>Organigrama de la empresa</i>	32
Figura 18	<i>Las Fuerzas de Porter</i>	37
Figura 19	<i>Situación de la Economía del Cacao</i>	41
Figura 20	<i>Exportación de Cacao Ecuador</i>	42
Figura 21	<i>Top 10 exportadores de Cacao en Ecuador</i>	42
Figura 22	<i>Información Exportaciones e Importaciones de la Empresa Ecuakao</i>	44
Figura 23	<i>Información principal de los países exportación Ecuakao</i>	44
Figura 24	<i>Partida Arancelaria de Productos Exportados por Ecuakao</i>	45
Figura 25	<i>Principales Productos Exportados por Ecuakao</i>	45
Figura 26	<i>Información financiera de Confina Cocoa</i>	46
Figura 27	<i>Información exportaciones e importaciones de Confina S.A</i>	47
Figura 28	<i>Principales Países de Exportación de Confina S.A</i>	47
Figura 29	<i>Principales productos de exportación de Confina S.A</i>	48
Figura 30	<i>Principales productos de exportación de Confina S.A</i>	48
Figura 31	<i>Método Canvas</i>	51
Figura 32	<i>Matriz FODA</i>	52
Figura 33	<i>Came</i>	53
Figura 34	<i>CRM</i>	65
Figura 35	<i>ANDZUP</i>	65

Figura 36 <i>Redes sociales y contactos</i> .....	66
Figura 37 <i>Flujograma proceso de ventas y generación de tickets</i> .....	72
Figura 38 <i>Organigrama de Ekakaw</i> .....	74

# 1 PARTE INTRODUCTORIA

## 1.1 Interés o definición del proyecto.

En un entorno globalizado, donde los patrones de consumo evolucionan continuamente y la preferencia por productos auténticos y de alta calidad se ha vuelto primordial para muchos compradores, el cacao y sus derivados, emergen como una valiosa oportunidad en el campo de la exportación. El cacao, que tiene sus raíces en América Latina, ha sido reverenciado durante siglos por sus características distintivas y su sabor inconfundible. En la actualidad, su demanda está en constante aumento, especialmente en mercados globales como Europa, América del Norte y Asia.

El propósito de este proyecto de exportación de barras de cacao es capitalizar el creciente interés internacional en los productos gourmet y exclusivos, así como en la tendencia hacia alternativas alimenticias más saludables y sustentables. En consecuencia, se plantea la exportación de barras cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, procedente de regiones seleccionadas y cultivadas de forma sostenible.

La elección de las barras de cacao como producto principal se sustenta en su reconocimiento a nivel mundial, su versatilidad y su capacidad para adaptarse a diversos segmentos de mercado. Desde fabricantes de chocolates que buscan dar un toque especial y único a sus productos finales hasta clientes en la industria alimenticia y de belleza que buscan experiencias innovadoras con resultados deleitantes y benéficos para sus clientes.

Este proyecto tiene como objetivo no solo atender la demanda de productos de alta calidad en mercados internacionales, sino también fomentar prácticas agrícolas sostenibles y respaldar a las comunidades productoras de cacao en el Ecuador. Por lo que se plantea la idea de establecer un centro de acopio a través de asociaciones estratégicas con productores locales para garantizar un suministro continuo de cacao de primera calidad a precio justo, lo que a su vez contribuirá al desarrollo económico y social de estas comunidades.

A lo largo de este documento, se detallará los aspectos fundamentales del proyecto, incluido el análisis de mercado, las estrategias de comercialización y la proyección financiera para la puesta en marcha de la idea de negocio.

## 1.2 Fines y Objetivos del Trabajo

La iniciación de este proyecto de exportación de barras de cacao destinado a fabricantes de chocolates y emprendedores relacionados con derivados del cacao en un modelo de negocio Business-to-Business (B2B) aborda diversos desafíos y busca alcanzar múltiples objetivos:

- a) Suministro de materia prima de alta calidad:** Al exportar barras cacao fino de aroma con ingredientes adicionales; a fabricantes o emprendedores en esta línea de negocio; significa proporcionar materia prima de alta calidad que les capacita para la producción de chocolates o productos premium, permitiéndoles destacarse en el mercado.
  
- b) Diversificación de la oferta de productos:** Los fabricantes y emprendedores de la industria pueden enfrentar limitaciones en cuanto a la variedad y calidad de los ingredientes disponibles localmente. La exportación de barras de cacao les brinda la oportunidad de diversificar su oferta y explorar nuevos sabores e ingredientes a través de nuestro portafolio de productos incluyendo fórmulas patentadas que le permitirá satisfacer las cambiantes exigencias de sus clientes.
  
- c). Acceso a cacao sostenible y de origen único:** El proyecto permite a los fabricantes de chocolate acceder a barras de cacao provenientes de regiones selectas y cultivadas de manera sostenible mientras se trabaja para asegurar un precio justo a los agricultores locales. Esto garantiza la excelencia del producto final y responde a la creciente demanda de los consumidores por ingredientes sostenibles y con trazabilidad en su cadena de producción.
  
- d) Optimización de la cadena de suministro:** La exportación directa de barras de cacao a fabricantes de chocolate elimina intermediarios y simplifica la cadena de suministro, para la obtención del producto final. Esto generará una mayor eficiencia operativa y reducción de costos para ambas partes involucradas.

**e). Desarrollo de relaciones comerciales sólidas:** Establecer alianzas comerciales con fabricantes y emprendedores en la industria del chocolate a nivel B2B promueve relaciones comerciales a largo plazo basadas en la confianza y la colaboración. Esto genera alianzas estratégicas beneficiosas y oportunidades de crecimiento en el mercado global del chocolate para Ecuador.

## **2 PARTE GENERAL**

### **2.1 Idea de negocio**

#### **Antecedentes**

Ecuador es el país líder en la producción de cacao fino de aroma a nivel mundial con una alta participación en el mercado mundial dando sustento a más de 150.000 familias productoras de cacao. La mayoría de ellos, aproximadamente el 70%, son pequeños productores, 20% son medianos productores y 10% son grandes productores (Quezada et al. 2021).

La problemática actual que tiene el país es el bajo control en la regularización de los precios para la compra de materia prima a los agricultores como lo es el grano y también la falta de industrialización para productos elaborados en el sector para su exportación.

Por otro lado, al ser un producto de ventaja comparativa en Ecuador y con una amplia oferta; vender el producto a nivel nacional no es tan rentable como exportarlo.

### **2.2 Descripción de la Idea Empresarial.**

La idea de negocio consiste en la fabricación y exportación de barras de cacao fino de aroma con ingredientes adicionales, utilizando exclusivamente productos de origen ecuatoriano, el cual se caracteriza por ser único ya que incluye notas frutales, florales, de madera o herbáceas lo que le hace el preferido para la producción de chocolate Premium y es dirigido a mercados que valoran el sabor y la alta concentración del cacao puro. Tomando en cuenta que actualmente lo que más se exporta es el cacao en Grano más no en barra.

En el Ecuador pese a que es uno de los países líderes en la producción de cacao fino de aroma, la producción y exportación no es muy alta. Lo que buscamos es aprovechar la calidad de la materia prima, garantizando todo el proceso y cumpliendo los requisitos en normas de calidad, términos de clasificación, inspección, envasado y etiquetado.

Estas barras serán exportadas con materia prima de cacao Premium orgánicas, listas para que los futuros clientes lo puedan utilizar en sus procesos de refinamiento y fabricación del producto final como son chocolates, cacao en polvo, etc. Tomando en cuenta que la calidad de nuestra materia prima es una de la mejores a nivel mundial y cuenta con certificaciones de sostenibilidad (Rainforest Alliance, 2021).

## 2.3 Ventaja Comparativa

La Ventaja Competitiva radica en que las barras serán preparadas con algún ingrediente adicional que el cliente desee o basadas en ideas innovadoras de mezclas propias de nuestra empresa como chía, salame, maracuyá, uvilla los cuales serán adicionados en un laboratorio de alimentos o maquila especializados en la preparación de derivados del cacao. Posterior a esto patentaremos las fórmulas creadas o solicitadas al laboratorio para que no puedan ser replicadas.

E- KAKAW será la barra de cacao con origen orgánico y que garantizará la trazabilidad del producto desde la producción en el grano hasta la fabricación de la barra para la exportación con su característica principal de ingredientes o fórmulas adicionales según la necesidad del cliente, ayudándolo así a disminuir procesos y talvez hasta costos en la elaboración de su producto final.

## 2.4 Procedimientos.

La producción de las barras de cacao fino de aroma se guiará mediante el siguiente Proceso:

- a) **Obtención de Materia Prima:** La recolección de materia prima se dará principalmente en la provincia de Manabí a través de la producción propia de las hectáreas que actualmente poseemos y también de un centro de acopio conformado por varios productores, esto con el objetivo de contar con la cantidad necesaria para la demanda y condiciones existentes para la exportación del producto, así como también para una producción eficiente.
- b) **Producción del Cacao:** Su proceso de fabricación consiste en la cosecha del cacao, siguiendo su proceso de quebrado, mediante el cual se obtienen las semillas a las cuales es necesario retirar el mucílago para que luego sean colocadas bajo sombra y así continúe su fermentación natural. Este proceso puede durar entre 5 y 7 días y va a hacer que el cacao emane sus aromas y sabores propios. Luego procedemos al secado de los granos bajo el sol por unos días y posterior a este la limpieza de grano de cacao para proceder a torrefaccionar y descascarillar.

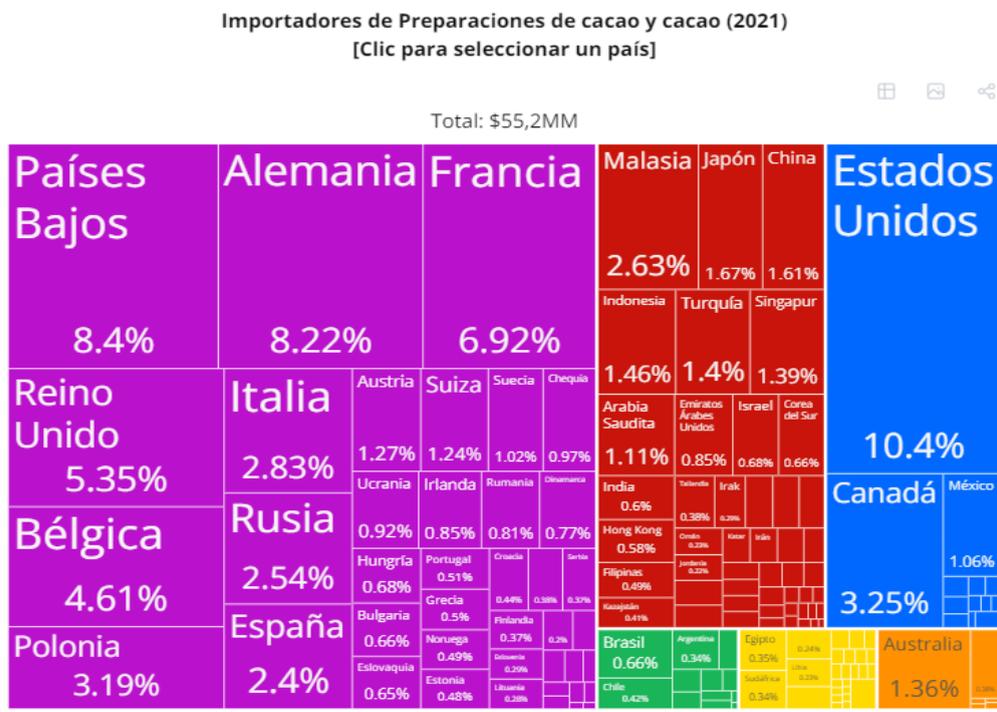
- c) **Fabricación de la Barra:** Al finalizar se recolectará todo el cacao necesario y se enviará al laboratorio junto con la formula patentada para que sea agregada al cacao en su forma líquida y luego será envasado, refrigerado y desmoldado. Listo para ser empacados y distribuidos a nivel internacional a nuestros destinos de exportación en este caso Países Bajos.
- d) **Medio de transporte:** El medio de transporte más idóneo para utilizar es el aéreo debido al tiempo que tenemos para entregar el producto sin que esta sufra algún daño en el camino, pesé a que se enviaran en contenedores con refrigeración.

## 2.5 Segmento de Mercado

Nuestro segmento de mercado y principales clientes son los fabricantes de chocolate o de cualquier producto derivado del cacao en el continente europeo especialmente Países Bajos los cuales son los principales importadores de granos de cacao con una futura expansión a países como Alemania, Bélgica y España.

**Figura 1**

*Principales Importadores de Cacao*



Nota. Preparaciones de cacao y cacao. Tomado de (OEC, 2021).

Para saber los productos con los que podemos llamar la atención de cada cliente se investigará las preferencias de consumo que exista en el país y sobre todo las exigencias del cliente ya que ellos se encargarán de preparar el producto final.

## 2.6 Socios – Fundadores

Los socios fundadores y promotores de este negocio han sido colaboradores en algún momento en sus carreras profesionales, que se han unido para demostrar sus habilidades en el mundo de los negocios.

**Tabla 1**

*Socio y fundadores de la empresa (Cargos y Habilidades)*

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Profesión y Habilidades</b>
Álvaro Páez	Director de Departamento I+D)	Ingeniero mecánico con amplia experiencia en la implementación de sistemas de producción automatizados, maquinaria, control de procesos y seguimiento de eficiencias.
Michelle Carrillo	Directora Departamento Marketing y Ventas	Ingeniería en Comercio Exterior y Negocios internacionales con gran conocimiento en el mercado de exportaciones y comercialización, ha dirigido múltiples equipos con un plus en el manejo de HR y liderazgo.
Evelyn Román	Directora Financiera	Master en Finanzas Internacionales. Cuenta con amplia experiencia en el sector agrícola, sistemas de riegos, manejo de controles y procesos, eficiencias y productividad, certificaciones internacionales de calidad, seguridad y buenas prácticas. Adicionales manejos de temas legales y financieros.
Carlos Intriago	Director de Producción	Empresario emprendedor e Ing. Contabilidad y Auditoría con experiencia y conocimiento desde su niñez de la agricultura y las plantaciones de cacao, café, caña de azúcar, etc. Se encargará de las actividades de formación del cultivo, manejo y cosecha. Su coordinación garantizará el abastecimiento y despacho de la producción a los clientes

## 2.7 Financiamiento

Se lo realizará mediante el aporte de capital de los 4 socios, lo cuales destinaran este capital para el desarrollo de las fórmulas patentadas y la promoción del producto a los futuros clientes; ya que con el tema de materia prima uno de los socios cuenta con los terrenos y las plantas de cacao ya en proceso de crecimiento. En el caso de necesitar más fondos acudiremos a CFN ya que esta entidad pública apoya con financiamiento a este tipo de proyectos que promueven la economía del país y la promoción de sus productos.

El Ecuador tiene un alto potencial de incrementar la oferta de cacao fino de aroma y aprovechar las demandas de mercados internacionales. Por lo que tenemos el objetivo de producir y exportar 225 toneladas de cacao al año y en el caso de existir más demanda o simplemente para completar la producción acudiremos al centro de acopio donde ofertaremos a los agricultores un precio justo.

Se destinará aproximadamente US \$116.000 anuales por hectárea (18) para los cuidados de la planta hasta el sexto año, periodo de máxima producción.

Actualmente se estimaría vender cada barra de 1KG entre \$18 hasta \$22 según el tipo de producto que deseen Sabores tradicionales, Sabores Patentado o Sabores Personalizados.

La demanda de cacao fino de aroma en regiones como Europa y América del Norte está experimentando un crecimiento sustancial. Los granos de ultra y alta gama se utilizan para chocolates gourmet y los granos regulares y poco finos se utilizan para chocolates Premium regulares, especialmente en países como el Reino Unido, Brasil, Estados Unidos, China, Indonesia, Países Bajos, Alemania. Y Suiza. Este desarrollo está impulsado por la tendencia de la salud y la búsqueda de productos más exclusivos. El mercado de cacao Premium, con certificación de sostenibilidad y de origen único, acelera el crecimiento global del mercado estudiado. En respuesta a la creciente demanda, los fabricantes están introduciendo sus líneas de chocolate Premium y de origen único. También están apoyando las economías locales (Mordor Intelligence, 2024).

Adicional nuestro producto y procesos se adaptarán a las normas y requerimientos de calidad que exija el país importador ya sea en temas de fabricación, empaquetado, calidad y durabilidad.

## **2.8 Misión**

Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la manufactura de barras de cacao mediante el cumplimiento de altos estándares de calidad y seguridad alimentaria a través de un trabajo sostenible, socialmente responsable y amigable con el medio ambiente con el fin garantizar la satisfacción de nuestros clientes y ayudarlos a innovar en la fabricación de sus productos finales derivados del cacao.

## **2.9 Visión**

Ser líderes en el mercado Internacional, enfocándonos día a día en la calidad e innovación de nuestros productos cuidando cada detalle para llegar al éxito deseado, pretendemos afianzarnos como una marca muy reconocida en la producción internacional de barras de cacao y posicionar al cacao ecuatoriano como una especie única en el mundo y en productos más industrializados

### **3 ANÁLISIS DE MACROENTORNO**

#### **3.1 Análisis Externo**

En los últimos tres años, Ecuador ha emergido como el tercer mayor productor mundial de cacao. Sin embargo, varios factores como el cambio climático, las altas concentraciones de cadmio y la pandemia global del COVID-19 están impactando la cadena de producción de cacao en el país. El análisis detallado de la cadena de suministro y comercialización del cacao, junto con los datos sobre producción y exportación, así como las características de los distintos tipos de cacao y los productores, indican que Ecuador posee un gran potencial para mantener su posición en el mercado. A pesar de que se han propuesto planes para mejorar la competitividad del cacao ecuatoriano, estos no han tenido en cuenta el entorno de producción de los agricultores.

El análisis de los factores que influyen en la cadena de producción de cacao ha llevado a la conclusión de que la resiliencia de la producción de cacao en Ecuador depende de la implementación de las siguientes acciones claves:

- Mejorar las condiciones del entorno rural de los productores.
- Fomentar la asociatividad y el cooperativismo.
- Fortalecer la presencia en el mercado internacional.
- Realizar investigaciones dirigidas a la mejora continua.

Estas propuestas se plantean como pilares fundamentales para el desarrollo a mediano plazo del sector cacaotero ecuatoriano.

Para poder realizar el análisis de entorno se recurrió al análisis PESTEL, en el que se analizan los siguientes entornos:

##### **3.1.1 Política**

En el Ecuador la política ha sido uno de los principales ejes de mayor inestabilidad económica, lo cual provoca que nuestro índice de confiabilidad para las inversiones (riesgo-país) no sea percibido como el mejor para poder mantener buenas relaciones comerciales a nivel nacional e internacional. Uno de los puntos destacados es la ejecución del Plan Nacional del Buen Vivir, el cual ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de la población mediante una redistribución más equitativa de la

riqueza, respaldada por la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). Esta ley tiene como objetivo asegurar la creación y mantenimiento de las condiciones necesarias, tanto materiales como inmateriales, para promover el buen vivir.

Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal. Tiene incentivos tributarios en tema de exoneración de impuesto a la renta para los sectores priorizados entre ellos el sector agrícola, exoneración en el impuesto a la salida en la importación de bienes de capital y materia prima, aplicación de tarifa 0% de IVA para este tipo de productos, acceso a la Devolución del IVA.

El Ecuador forma parte de entidades internacionales como la Asociación Latinoamérica de Integración (ALADI), Comunicación Andina de Naciones (CAN), la Mercosur, la Organización Mundial de Comercio, también tiene un sistema de preferencias arancelarias en algunos productos con Estados Unidos, un tratado de libre comercio con China, que buscan generar incentivos con la disminución de aranceles para la exportación de los productos.

Uno de los retos que enfrenta Ecuador es el reciente acuerdo firmado por la Unión Europea para prohibir la importación de productos asociados a la deforestación, como el cacao, el café o la soja. Esto implica la necesidad de asegurar que el nivel de deforestación dentro del territorio nacional sea muy bajo, para poder mantener la exportación hacia estos países.

Adicionalmente el gobierno nacional ha propuesto algunas herramientas para la recuperación económica post-covid junto con la ley orgánica de simplificación y Progresividad Tributaria. Con esta ley no solo se reduce impuestos para los agricultores, sino que promueve una política de sostenibilidad para todo el territorio. En el artículo 15 derogado de artículo 27 numeral 1 de la normativa dispone un “Impuesto a la Renta Único para la producción y comercialización local” que va del 1 al 1,80%, dependiendo del nivel de ingresos (Asamblea Nacional, 2019).

También se tiene el proyecto de “semillas” que es la aplicación de un subsidio durante el ciclo del verano para semillas certificadas, insumos fitosanitarios y fertilizantes para productores de banano, arroz, maíz, papa, café, cacao, plátano, fréjol, pimiento, tomate de árbol y aguacate, entre otros frutos. Esto va en paralelo al subsidio de hasta un 50% del costo de la urea, para subvencionar las compras de urea de los agricultores,

un producto que se utiliza como fertilizante y cuyo costo se ha disparado por la guerra de Rusia en Ucrania, hasta superar más de \$50 el saco de 50 kilos.

Dentro de las instituciones del Estado para apoyo a los agricultores, se tiene CFN (Corporación Financiera Nacional), el MIPRO (Ministerio de Industria y Productividad), El MCPCE (Ministerio Coordinador de Producción y Competitividad) y el BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

Un aspecto que afecta a los países productores de Latinoamérica es la entrada en vigor desde el 1 de enero del año 2019, de la regulación de contenidos de Cadmio (Cd) en los alimentos aprobada por la Unión Europea en el año 2014. La norma ha sido implementada debido a que la ingesta de chocolate contaminado con Cd ha aumentado paulatinamente y pudiera convertirse prontamente en un problema de salud pública (García et al.2021).

También se cuenta con entidades de apoyo a los exportadores como lo es Pro-Ecuador (gestión estatal) y ANECACAO (gestión privada). Pro-Ecuador es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador.

Un problema fundamental en la cadena de producción de cacao ecuatoriano es la no generación de un precio oficial nacional entre el cacao nacional y el CCN 51 (Barrezuela et al. 2017). Una de las prácticas de la calificación que realiza el comerciante al producto consiste en la apreciación visual, estimar el grado de fermentación, así como el porcentaje de humedad, igualmente, la calidad se mide por la mezcla de variedades CCN 51 y Cacao tipo Nacional, la contaminación con elementos químicos o pesticidas que son restringidos en los mercados internacionales que prefieren optar por prácticas orgánicas. Estos parámetros normalmente establecen amonestaciones, que influyen en el descuento del precio final del cacao (Quindeet al. 2019).

Es fundamental tener en cuenta que los mercados internacionales y los consumidores cada vez más demandan productos con certificaciones orgánicas, libres de pesticidas y con certificación de comercio justo, lo cual añade un mayor valor a dichos productos.

En Holanda, se ha logrado integrar la ecología, el medio ambiente y el transporte de mercancías mediante la implementación de un plan que ofrece descuentos de hasta el 5% en las tasas arancelarias a los barcos que no contaminan. Este plan se aplica en puertos clave como Ámsterdam, Rotterdam, Maardijk y Dordrecht.

La Partida arancelaria se manejará para temas de exportación e importación es 18.06.31 – Los demás, en bloques, tabletas o barras – Rellenos.

**Figura 2**

*Partidas Arancelarias Categoría 1806*

<b>18.06</b>	<b>Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao.</b>
1806.10.00.00	- Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante
1806.20	- Las demás preparaciones, en bloques, tabletas o barras con peso superior a 2 kg, o en forma líquida, pastosa o en polvo, gránulos o formas similares, en recipientes o envases inmediatos con un contenido superior a 2 kg:
1806.20.10.00	- - Sin adición de azúcar, ni otros edulcorantes
1806.20.90.00	- - Los demás
	- Los demás, en bloques, tabletas o barras:
1806.31.00.00	- - Rellenos
1806.32.00.00	- - Sin rellenar
1806.90.00.00	- Los demás

*Nota.* Nomenclatura De Designación Y Codificación De Mercancías Del Ecuador. (2023). Tomado de (República del Ecuador, 2023)

El Arancel de importación en Países Bajos es del 0% para nuestra partida arancelario 18.06 (Product: 1806 Chocolate and other food preparations containing cocoa).

**Figura 3**

Arancel de la partida 1806 en Países Bajos

HS6	Product Code	Product Label 	Netherlands's imports from Ecuador			
			Value in 2022, USD thousand 	Annual growth in value between 2018-2022, % p.a. 	Share in Netherlands's imports, %	Equivalent ad valorem tariff applied by Netherlands 
				1801	Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted	39,511
	1804	Cocoa butter, fat and oil	1,666	-23	0	0
	1803	Cocoa paste, whether or not defatted	326	-16	0	0
	1806	Chocolate and other food preparations containing cocoa	101	-25	0	0
	1805	Cocoa powder, not containing added sugar or other sweetening matter	23	-32	0	0
	1802	Cocoa shells, husks, skins and other cocoa waste	4	7	0	0

Nota. Bilateral trade between Netherlands and Ecuador in 2022. Tomado de Trade Map (Trade map, s.f.)

**Figura 4**

Situación del Mercado en países bajos acorde a partida Arancelaria



Nota. Exportaciones de 180631 Chocolate y demás preparaciones alimenticias desde Ecuador hacia Países Bajos. Tomado de Global Trade Help desk (2024).

De acuerdo con la partida 18.06.20 se debe cumplir con los siguientes requerimientos:

**Figura 5**

*Requisitos del Producto*

<b>Requisitos del producto</b>	
Este grupo de medidas regulatorias específicas por producto incluye regulaciones relacionadas con sustancias permitidas en el proceso de producción, y especificaciones técnicas del producto para proteger la salud y seguridad del consumidor.	
Data sourced from EU Access2Markets <a href="#">↗</a>	
(EU Data Sources & Copyright <a href="#">↗</a> )	
	REGULACIONES
∨ <b>Enfoque de sistema</b>	1
∨ <b>Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y en materiales destinados a entrar en contacto con ellos</b>	1
∨ <b>Criterios microbiológicos para productos finales</b>	1
∨ <b>Prácticas de higiene en la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias</b>	1
∨ <b>Elaboración de alimentos y piensos</b>	1

*Nota.* Exportaciones de 180631 Chocolate y demás preparaciones alimenticias desde Ecuador hacia Países Bajos. Tomado de Global Trade Help desk (2024).

**Figura 6**

*Condiciones de Preembarque*

<b>Pre-embarque e inspección</b>	
Este grupo de medidas regulatorias incluye requisitos de etiquetado, pruebas, evaluación de la conformidad y procedimientos de certificación, así como los procedimientos relacionados con los procedimientos de inspección aduanera.	
Data sourced from EU Access2Markets <a href="#">↗</a>	
(EU Data Sources & Copyright <a href="#">↗</a> )	
	REGULACIONES
∨ <b>Requisitos de etiquetado</b>	3
∨ <b>Requisitos de embalaje y envase</b>	1
∨ <b>Requisitos de trazabilidad</b>	1
∨ <b>Origen de los materiales y las partes</b>	2
∨ <b>Historial del proceso de transformación</b>	1
∨ <b>Distribución y ubicación de los productos tras su entrega</b>	1
∨ <b>Requisitos de etiquetado</b>	3

*Nota.* Exportaciones de 180631 Chocolate y demás preparaciones alimenticias desde Ecuador hacia Países Bajos. Tomado de Global Trade Help desk (2024).

Adicionalmente algunas de las empresas exigen certificaciones de calidad

**Figura 7**

*Diseño de Logo*

LOGO	NOMBRE DE LA CERTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
	<u>GLOBAL AGRICULTURAL PRACTICES</u>	Entidad que establece estándares voluntarios para la certificación de los procesos productivos de productos agrícolas y acuicultura a nivel internacional. Esta certificación logra que los requerimientos del consumidor se vean reflejados en la producción agrícola.
	<u>HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT</u>	Permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos. Este sistema de control ha sido adoptado conjuntamente por la FAO y la OMS.
	<u>LOGO ORGÁNICO DE LA UNIÓN EUROPEA</u>	Este logo puede ser utilizado de forma voluntaria por aquellos productos no procesados en la UE o cualquier producto orgánico importado de terceros países. Para que un producto sea considerado como orgánico, al menos el 95% de sus ingredientes deben de haber sido elaborados de manera orgánica.
	<u>BIO SIEGEL</u>	Este logo busca dar a conocer a los consumidores de manera clara y uniforme que los productos son orgánicos y ecológicos. Se debe cumplir con las regulaciones sobre agricultura orgánica de la UE y deben someterse a diversas inspecciones.
	<u>INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION</u>	Organismo que establece estándares a nivel internacional, los cuales garantizan la calidad de los productos. Las certificaciones más utilizadas son el ISO 9000 (Gestión de calidad), ISO 26000 (Responsabilidad Social) e ISO 14000 (Gestión del Medio Ambiente).
	<u>COMERCIO JUSTO</u>	El logo que indica que tanto los productores como comerciantes han cumplido con los requerimientos de Fair Trade, el cual busca reducir los desequilibrios de poder en las relaciones comerciales.

*Nota.* Perfil Producto Mercado Granos de cacao en Holanda (Países Bajos). Prom Peru (2018).

### **3.1.2 Económicos:**

La economía está recuperándose paulatinamente de la contracción provocada por la pandemia que puso en evidencia algunas debilidades estructurales como la dependencia de las exportaciones de petróleo, la carencia de amortiguadores macroeconómicos, el limitado acceso a los mercados de capitales, y las grandes brechas en el acceso a servicios públicos.

El cultivo de cacao es uno de los rubros más representativos en la economía ecuatoriana. A nivel mundial, Ecuador es el tercer productor y exportador de cacao en grano; además, lidera la producción de cacao fino de aroma y abastece un gran porcentaje de la demanda de este producto en el mercado internacional, esto permite contribuir con el 6.9 % al VAB Agropecuario y con el 4.8 % a las exportaciones No Petroleras ecuatorianas. Actualmente, el cacao se cultiva en el 26 % de la superficie total plantada, participan en las

actividades productivas más de 400 mil personas; de las cuales, el 82 % corresponde a mano de obra familiar.

En el año 2022 el cacao representó el 6.9% en el Producto Interno Bruto.

**Figura 8**

*Importación Económica del CACAO en el PBI*

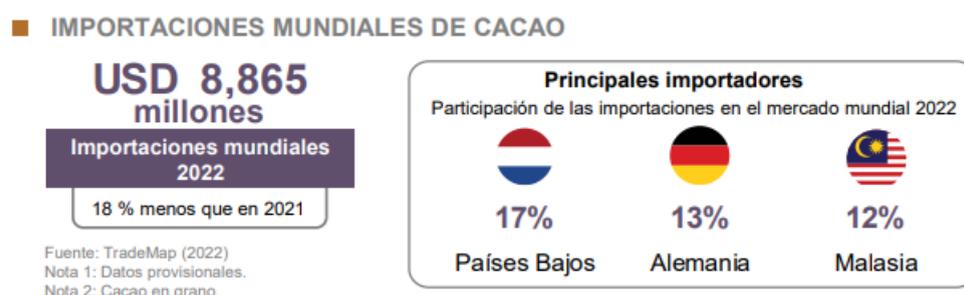


*Nota.* Estado de Cultivo del Cacao. Tomado de Ministerio de agricultura y ganadería (2023)

Las importaciones mundiales de cacao en el año 2022 fueron de 8.865 millones un 18% menos que el año 2021, y los principales países que importaron cacao fueron Países Bajos, Alemania y Malasia.

**Figura 9**

*Importación Mundial del Cacao*

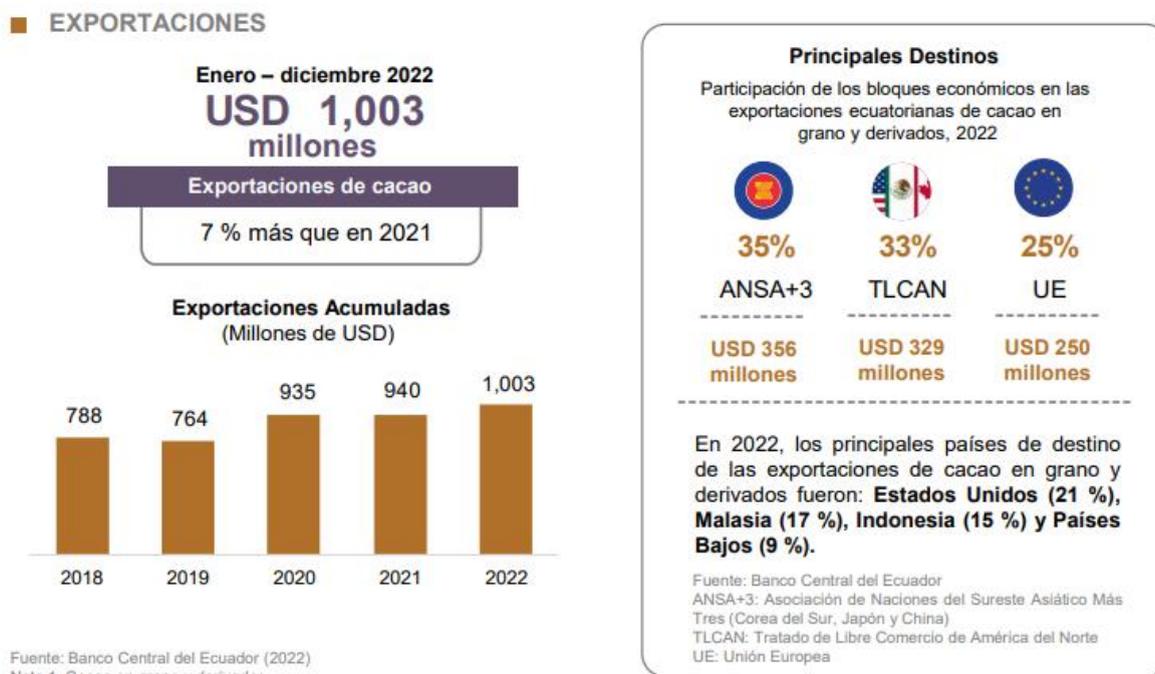


*Nota.* Estado de Cultivo del Cacao. Tomado de Ministerio de agricultura y ganadería (2023).

Las exportaciones de cacao en el año 2022 fueron de 1 003 millones y dentro de los principales destinos están Estados Unidos, Malasia, Indonesia y países bajos.

**Figura 10**

Exportaciones Mundiales del Cacao

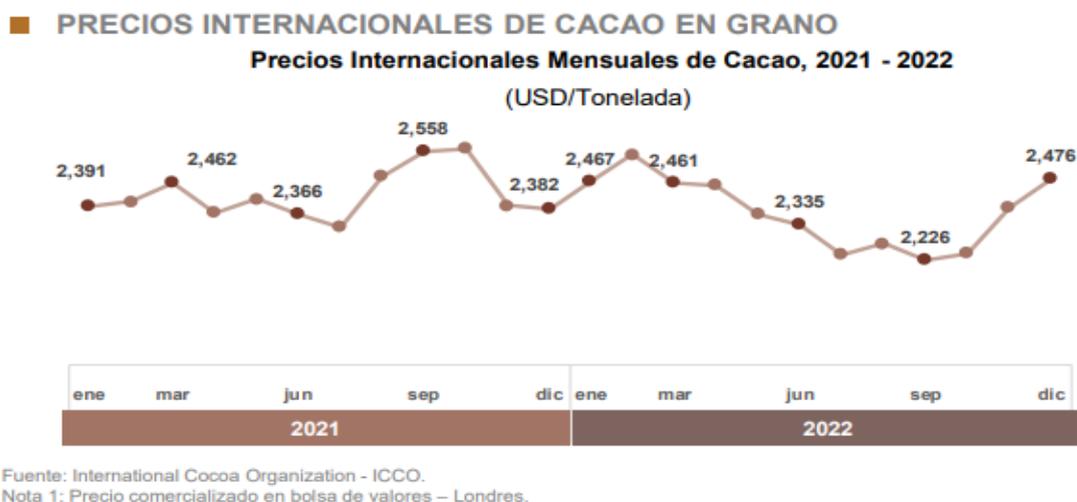


Nota. Cultivo del Cacao. Tomado de Ministerio de Agricultura y ganadería (2023)

Adjunto se detalle la variación de precios del cacao desde el año 2021 al 2022

**Figura 11**

Precios del Grano de Cacao



Nota. Estado de Cultivo del Cacao. Tomado de Ministerio de Agricultura y ganadería (2023)

La economía de los Países Bajos es estable, mantiene niveles bajos de desempleo e inflación factor que es un plus agregado para la inversión y el desarrollo de empresas de marca mundial como son Unilever, Heineken, Royal neerlandesa Shell, Philips y DSM. Su economía se concentra en el yacimiento de gas.

Holanda es uno de los países más importantes de la Unión Europea. Holanda se dedica a la importación de cacao, puesto que desarrolla subproductos del grano de cacao.

### **3.1.3 Socioculturales:**

Durante la última década, Ecuador ha avanzado significativamente en su lucha contra la pobreza, pero estos avances han sido socavados por una serie de desafíos. Factores como la caída de los precios del petróleo, eventos climáticos extremos, terremotos y la llegada masiva de refugiados y migrantes, junto con los impactos socioeconómicos de la pandemia de COVID-19, han agravado la crisis socioeconómica en el país.

Ecuador busca promover la creación de alianzas para impulsar la convergencia política, la complementariedad y la colaboración para alcanzar los objetivos nacionales.

El cacao representa uno de los principales productos de exportación de Ecuador. Este sector da empleo al 5% de la población rural económicamente activa, siendo una piedra angular en la economía familiar de las regiones costeras, andinas y amazónicas del país. Alrededor de 150,000 familias están involucradas en esta industria. La mayoría de ellos, aproximadamente el 70%, son pequeños productores, mientras que el 20% son medianos productores y el 10% restante son grandes productores (Rikolto, 2022).

Figura 12

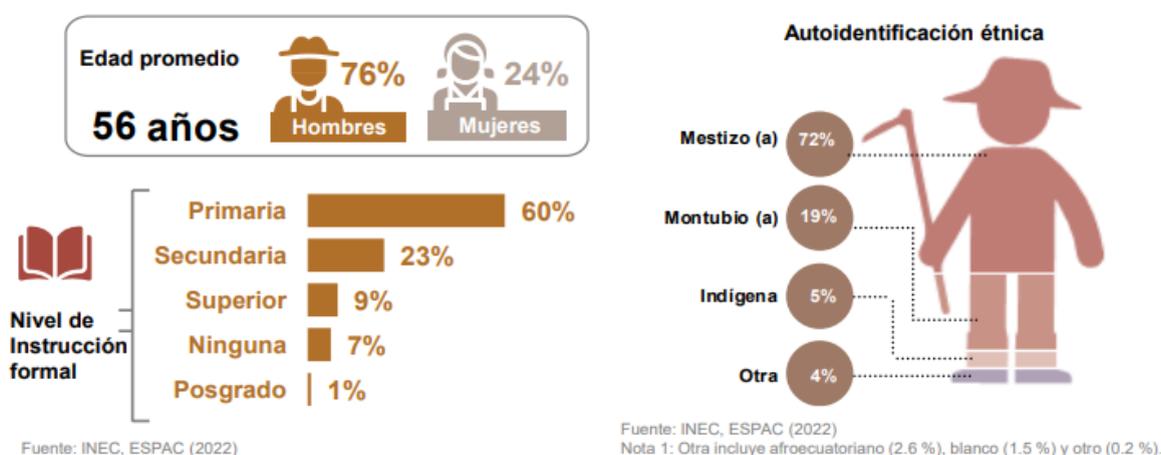
Empleo Agropecuario

### ■ EN EL EMPLEO AGROPECUARIO

En 2022, en el proceso productivo del cultivo de cacao participaron:



### ■ CARACTERIZACIÓN DE LA PERSONA PRODUCTORA

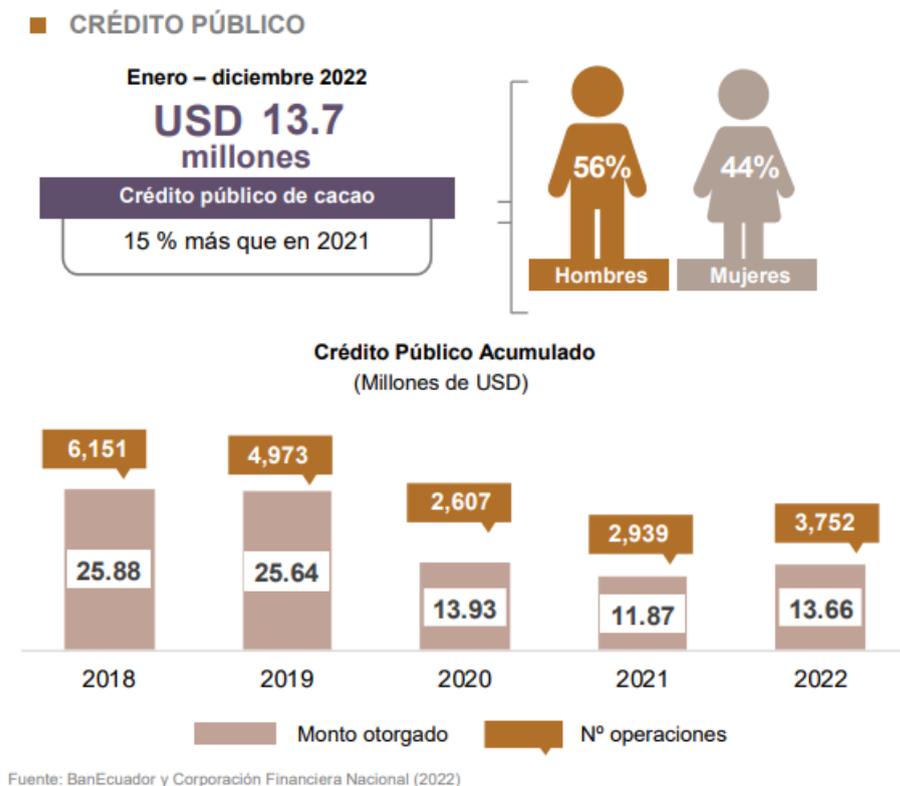


Nota. Estado de Cultivo del Cacao. Tomado de Ministerio de Agricultura y ganadería (2023)

La producción de cacao abarca 23 de las 24 provincias de Ecuador, principalmente concentrada en la Región Costa, que incluye Los Ríos, Guayas, Manabí y Esmeraldas. Esta actividad se caracteriza por Unidades de Producción Agropecuaria con una superficie menor o igual a 5 hectáreas. En los últimos años, se ha observado una tendencia creciente en la producción y rendimiento, aunque en el año 2022 se registró una ligera disminución, principalmente atribuida a la edad de las plantaciones.

Los principales destinos de las exportaciones de cacao y sus derivados son Estados Unidos, Indonesia, Países Bajos y Malasia. Históricamente, el cultivo de cacao ha sido el segundo producto agrícola más favorecido a través del crédito público.

**Figura 13**  
Crédito Público



Nota. Estado de Cultivo del Cacao. Tomado de Ministerio de Agricultura y ganadería (2023)

Entre los productores de cacao nacional hay una distinción clara de dos grupos: los pequeños productores, con menos de 10 ha con sistemas de producción limitado, con plantaciones asociadas a otros cultivos y árboles y el grupo de los medianos y grandes productores cuyas plantaciones en su mayoría son monocultivos. Los productores de CCN 51 tienen plantaciones comerciales que comenzaron a fundarse desde hace 25 años, muchas de ellas con riego y manejados con maquinaria y diseños de plantación diferentes a las utilizadas en los sistemas convencionales e inversiones altas en manejo de enfermedades y plagas. Igualmente tiene un buen manejo de postcosecha (fermentación y secado) y manejan certificaciones internacionales como UTZ y Rainforest, además de generar una cartera de empleos tanto directos como indirectos (García et al. 2021)

En el sector rural, la tercera parte de los productores cacaoteros (63000) poseen seguro campesino, es decir hay alrededor de 120000 trabajadores sin seguros de salud (Organización Internacional del Trabajo, 2016), ni sistemas de amparo social por desempleo y sus ingresos para la manutención dependen del trabajo diario. Esto implica considerar lo extremadamente frágil y vulnerable que pueden ser los productores ante enfermedades. Tal

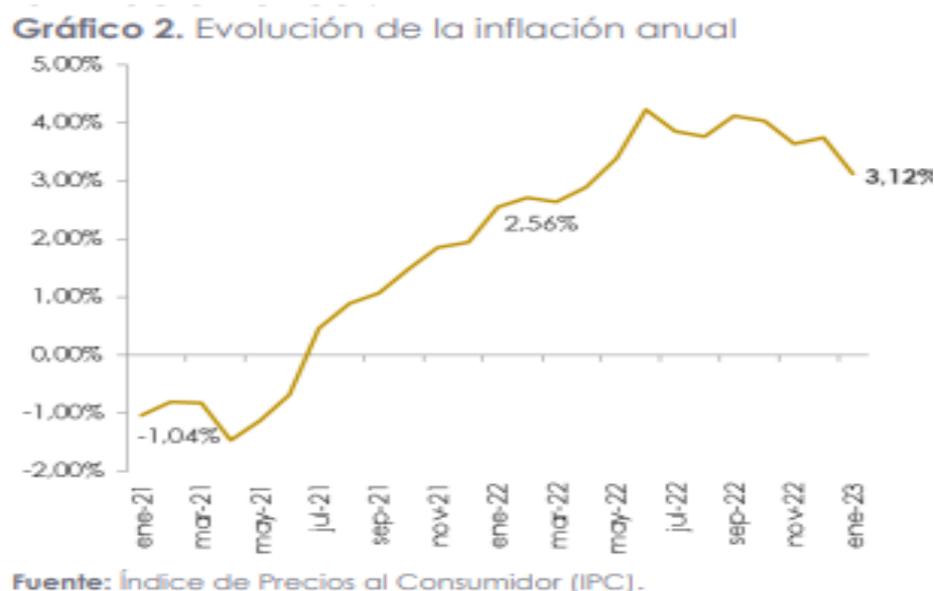
fragilidad es aumentada por la escasez o lejanía de instituciones de salud. Es claro la prioridad de proteger las vidas de los miles de productores que se enfrentan a importantes riesgos económicos y de salud como resultado de la crisis generada por la pandemia.

Las cooperativas pueden ser un mecanismo de organización que a mediano plazo permita que los productores consoliden un sistema de servicios creados por ellos mismos que los apoyen en sus diferentes actividades. Son estructuras económicas importantes en muchas comunidades rurales y son formas de capital social, organizadas para brindar servicios a sus miembros. Un aspecto importante y función que debe estar arraigada en las cooperativas, son las actividades de capacitación de sus miembros, a través de técnicos y profesionales que tengan una sólida formación en el manejo del cultivo, a fin de manejar las fincas de los agremiados bajo conceptos técnicos que permitan mejorar la producción con estrategias de sostenibilidad.

La inflación mensual en enero 2023, respecto a diciembre 2022, fue de 0,12%. La inflación anual de precios de enero de 2023, respecto a enero de 2022, alcanzó 3,12%; como referencia, en enero de 2022 fue de 2,56%. Finalmente, en enero de 2023 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en USD 764,71, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de USD 840,00, lo cual representa el 109,85% del costo de la CFB (Orozco, 2023).

**Figura 14**

*Evolución de la Inflación Anual Ecuador*



Nota. Boletín Técnico. Tomado de INEC (2023).

El tipo de cambio mide el poder adquisitivo de una moneda dólar vs otra Euro que utilizar Holanda.

**Figura 15**

*Tipo de Cambio Euros a Dólar*



Este gráfico muestra datos históricos del tipo de cambio EUR/USD con respecto a 2023. El cambio EUR/USD promedio de 2023 es de 1,0821 dólares estadounidenses por euro.

El cambio EUR/USD más alto en 2023 fue de 1,1244 dólares estadounidenses por euro, el cual alcanzó su punto máximo el viernes, 14 de julio de 2023.

El cambio EUR/USD más bajo en 2023 fue de 1,0467 dólares estadounidenses por euro, el cual obtuvo su valoración más baja el martes, 3 de octubre de 2023.

En 2023 el tipo de cambio EUR/USD subió **+3,64%**. Esto significa que el euro aumentó de valor en comparación con el dólar estadounidense.

*Nota.* Historial del Tipo de Cambio Euro. Tomado de Exchange-rates. (2023).

### **3.1.4 Tecnológicos:**

Mediante el uso de tecnología, es posible mejorar los tratamientos aplicados a los cultivos, incluyendo sustratos, nutrición, biofertilizantes y tiempos de enjertación, con el objetivo de producir a gran escala cacao con un alto potencial productivo y certificado para la siembra, como respaldo a los proyectos productivos. La producción de cacao está en constante crecimiento y puede ser optimizada mediante la implementación de tecnología.

El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) ha desarrollado tecnología para el manejo integrado de enfermedades del cacao, que comprende la aplicación de diversas prácticas como la resistencia genética del material de siembra, prácticas culturales, control biológico mediante el uso de agentes antagonistas de patógenos y el empleo de control químico. En el ámbito agrícola, se emplea maquinaria y equipo especializado, incluyendo sistemas de riego y fertilización automáticos durante el cultivo, así como sistemas de control de productividad, corte y procesamiento durante la recolección.

Además, se está enfocando en el desarrollo de nuevas variedades en laboratorios especializados. Es importante considerar la integración de drones y aplicaciones en tiempo real para monitorear los cultivos y realizar pronósticos de producción, lo que permitirá ofrecer el producto final al usuario con mayor eficiencia.

### **3.1.5 Ecológicos:**

Ecuador se encuentra expuesto a una variedad de amenazas naturales, incluyendo fenómenos climáticos y meteorológicos, así como eventos geológicos como deslizamientos de tierra, erupciones volcánicas, incendios forestales, inundaciones, sequías, terremotos y tsunamis. Estas emergencias impactan de manera dispar en diversos grupos demográficos y tienen consecuencias más graves para mujeres, hombres, niños, según su situación económica, origen étnico, edad, discapacidad, orientación sexual, identidad de género, movilidad humana y origen urbano o rural.

Ecuador está realizando esfuerzos para mitigar los efectos de este desafío global y, en colaboración con el sector privado, está trabajando para separar el crecimiento económico de la emisión de gases de efecto invernadero.

Ecuador posee una rica tradición en la producción y venta de cacao. Se tiene registro de que los españoles encontraron grandes árboles de cacao en la costa del Pacífico al llegar al país, lo que sugiere su presencia y uso antes de la llegada de los europeos.

Actualmente, diversos factores están impactando la producción y comercialización global de cacao. Entre ellos, destaca el incremento gradual de la temperatura a nivel mundial, que está generando cambios en los patrones climáticos y alterando la dinámica

poblacional de insectos y enfermedades. También se observa una disminución en la disponibilidad de agua en el suelo en muchas regiones debido al aumento en los períodos de sequía o también aumento en la probabilidad de eventos de exceso de lluvia con la consecuente inundación de terrenos.

Hoy en día muchas variedades de cacao crecen en Ecuador, sin embargo, la variedad conocida como “nacional” (*Teobroma cacao* L.) es una de las más anheladas por la industria de chocolate por la calidad de sus granos y su fino sabor. Sin embargo, los severos ataques de plagas y enfermedades han causado pérdidas y otras variedades fueron introducidas. Con el tiempo, estas variedades fueron cruzadas con el cacao nacional dando origen a híbridos fuertes y productivos, pero cuyos frutos tienen una calidad aromática menor que la de la variedad nacional. Por lo tanto, existen iniciativas que apuntan a recuperar la variedad nacional, que es una de las más demandadas tanto en mercados nacionales e internacionales.

El “Cacao Nacional”, de manera muy sui generis, conserva la muestra floral que lo caracteriza, pero se comporta como un cacao trinitario. Su cacao fino de aroma tiene características distintivas de gusto y sabor que son buscadas por los chocolateros. Representa el 5% de la producción internacional de cacao.

Gracias a sus condiciones geográficas y a su riqueza en términos de recursos biológicos, Ecuador es el productor de esta variedad por excelencia. Este tipo de grano es usado en todos los chocolates refinados. De acuerdo a la data del Observatorio del Cacao Fino y de Aroma para América Latina, Ecuador sobresale por ser el primer exportador global de este tipo de producto emblemático, teniendo más del 62% de la producción del cacao fino de aroma.

### **3.1.6 Legales**

#### **3.1.6.1 Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea**

Desde enero de 2017 que entró en vigor el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea hasta el año 2020, nuestro país ha experimentado una balanza comercial positiva que supera los USD 1.000 millones, ratificando que la agenda comercial que lleva adelante el Gobierno Nacional es uno de los ejes de gestión prioritarios para el desarrollo socioeconómico del país.

La Unión Europea es uno de los pocos bloques comerciales con los que Ecuador ha tenido históricamente una balanza comercial no petrolera positiva, profundizada luego del acuerdo comercial.

**Figura 16**

*Exportaciones de cacao y sus elaborados*

Como se puede observar en la Tabla 1, las exportaciones de cacao y sus elaborados tienen una curva lineal positiva y mediante la herramienta de análisis de regresión lineal simple se puede realizar una proyección de hasta tres años con los datos desde el 2014 hasta el 2019

A continuación, se presenta las exportaciones de cacao y sus elaborados desde 2014 hasta el 2019.

**Tabla 1. Exportaciones de cacao y sus elaborados desde el 2014 a 2019**

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Cacao en grano</b>	587.427.720	705.346.640	621.965.193	589.747.530	665.177.314	657.255.616	816.392.266
<b>Licor de cacao</b>	35.088.260	37.241.960	45.165.088	36.826.101	34.772.849	46.638.254	72.392.918
<b>Manteca de cacao</b>	46.007.620	33.058.320	41.454.947	24.796.547	33.003.845	28.193.744	23.218.653
<b>Chocolate</b>	26.112.030	20.089.250	23.812.805	23.244.113	29.340.629	18.785.216	11.530.380
<b>Cacao en polvo</b>	13.075.530	13.897.730	13.439.611	12.195.940	13.596.892	11.790.735	9.643.375
<b>Pasta de cacao</b>	1.218.010	1.600.880	3.448.597	1.034.507	671.448	355.164	1.045.653
<b>Grasa y aceite de cacao</b>	552.190	702.280	395.223	651.005	469.595	306.942	445.834
<b>Cascara de cacao</b>	569.950	0	0	0	0	554.715	354.600
<b>TOTAL (USD)</b>	<b>710.053.324</b>	<b>811.937.060</b>	<b>749.681.464</b>	<b>688.495.743</b>	<b>777.032.572</b>	<b>763.880.386</b>	<b>935.023.679</b>

Fuente: Servicio de Información Pública Agropecuaria (SIPA), 2020 (8).

*Nota.* Tomado de Servicio Información Pública Agropecuaria (2020)

Ecuador en el 2019 la cadena agroalimentaria de cacao y sus elaborados generó divisas por exportación en USD 763.880.386, se realizó una proyección con la metodología de regresión lineal simple y la cifra para el 2020 estimada es de USD 760.503.000, es decir disminuirá ligeramente. Para el 2019 se exportó al mercado de la Unión Europea USD 215.487.000 se proyecta que para el 2020 se exportará USD 209.842.000 causando una baja significativa de USD 5.645.000 debido a diferentes causas entre ellas el COVID-19 y otra posible causa la baja de los precios durante finales del 2019 y comienzo del 2020. En la comparación de las medias de los dos períodos antes del Acuerdo Comercial Múltipartes y después del ACM se pudo evidenciar que existe un decrecimiento del 0,39% que estadísticamente no es significativo, pero no hay un aumento que se esperaría a raíz de la firma del acuerdo. Para finalizar en el 2019 la Unión Europea importó cacao y sus elaborados del Mundo USD 27.375.151.000 y Ecuador le vendió USD 215.730.000 es decir Ecuador es tiene una participación del 0,788%. Esto se explica debido a las ex colonias que proveen a la Unión Europea por estar más cercano a su mercado (Crespo, 2022).

### 3.1.6.2 Patentes.

Las patentes son importantes en los Países Bajos por varias razones, y su sistema de patentes está diseñado para fomentar la innovación y proteger la propiedad intelectual.

Las patentes proporcionan protección legal para las invenciones y los nuevos desarrollos tecnológicos. Esto significa que los inventores y las empresas pueden proteger sus ideas y evitar que otros las utilicen sin permiso.

Al ofrecer protección y reconocimiento a los innovadores, las patentes fomentan la inversión en investigación y desarrollo. Esto promueve la innovación y la creación de nuevas tecnologías, productos y servicios en los Países Bajos.

Un sistema de patentes sólido puede hacer que las empresas sean más atractivas para la inversión extranjera y el talento internacional. Las empresas y los inventores pueden sentirse más seguros al invertir en un negocio donde sus innovaciones están protegidas legalmente.

Las patentes pueden otorgar a las empresas una ventaja competitiva al garantizarles el derecho exclusivo de explotar comercialmente sus invenciones. Esto les permite diferenciarse en el mercado y obtener una posición sólida frente a la competencia.

### 3.1.6.3 Precio justo - Integración Vertical

El concepto de "precio justo" y la integración vertical son importantes consideraciones en empresas B2B (Business to Business).

#### **Precio Justo:**

- a) **Equilibrio entre costo y valor:** Es fundamental establecer un precio justo para el producto tanto los costos de producción como el valor percibido por tus clientes. Se debe considerar los costos de los ingredientes, la mano de obra, el transporte, el empaquetado, entre otros, al determinar el precio.
- b) **Competitividad del mercado:** Es importante investigar el mercado para comprender los precios de productos similares y cómo se posicionan en

términos de calidad y valor agregado. Esto te ayudará a establecer un precio competitivo que te permita ganar cuota de mercado.

### **Integración Vertical:**

- a) Control sobre la cadena de suministro:** La integración vertical implica tener el control sobre diferentes etapas de la cadena de suministro, desde la producción de materias primas hasta la distribución de productos terminados. En el contexto de la elaboración de barras de cacao, podrías considerar integrar verticalmente hacia atrás, adquiriendo plantaciones de cacao o estableciendo acuerdos con proveedores de materias primas para garantizar la calidad y disponibilidad de los ingredientes.
  
- b) Reducción de costos y riesgos:** La integración vertical puede ayudar a reducir los costos y los riesgos asociados con la dependencia de terceros proveedores. Al controlar directamente ciertas partes de la cadena de suministro, puedes optimizar procesos, minimizar los tiempos de espera y mejorar la calidad.

#### **3.1.6.4 Contratos con proveedores y clientes**

Cumplir con los contratos es una obligación legal en los Países Bajos, al igual que en cualquier otro país. El sistema legal holandés reconoce y protege los contratos comerciales, y el incumplimiento de estos puede resultar en consecuencias legales y financieras para la parte infractora.

Al ser diferentes países con cultura y leyes pueden surgir disputas sobre la interpretación o aplicación de los términos y condiciones del contrato. Esto puede incluir desacuerdos sobre el alcance de los servicios, los precios acordados, las condiciones de pago u otras cláusulas contractuales.

Si hay acuerdos de licencia, puede haber preocupaciones sobre la protección de los derechos de propiedad intelectual relacionados con las variedades de cacao, las técnicas de procesamiento o los conocimientos técnicos. Es importante establecer cláusulas de confidencialidad y propiedad intelectual en los contratos para proteger los derechos de las partes involucradas.

La industria del cacao está sujeta a regulaciones y normas tanto a nivel nacional como internacional, como las relacionadas con la calidad del producto, la trazabilidad, la sostenibilidad y las prácticas laborales. Los contratos deben incluir cláusulas que exijan el cumplimiento de estas regulaciones y establezcan responsabilidades claras en caso de incumplimiento.

## 4 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

### 4.1 Análisis Interno

La empresa contará con una personería jurídica claramente establecida, por lo cual operará dentro de las normas establecidas para cada tipo de empresa, lo que representa una fortaleza de bajo impacto.

#### 4.1.1 Recursos Tangibles

##### 4.1.1.1 Recursos financieros.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las inversiones existentes, las inversiones a realizar y el financiamiento de estas:

**Tabla 2**

*Recursos Financieros*

<b>Detalle</b>	<b>Monto</b>
Aporte Accionista	\$120.000,00
Aporte de Inversores	\$30.000,00
Crédito Inversores	\$20.000,00
Crédito CFN	\$180.000,0
<b>Total</b>	<b>\$350.000,00</b>

- Capital por parte de los socios está dado por 18 hectáreas de cacao necesario para la producción y por aportaciones individuales.
- Aporte de Inversores interesados en financiar nuestro proyecto y ser parte del portafolio de accionistas.
- Crédito a Inversores. Valor que será devuelto con intereses a 4 años plazo.
- El crédito que se va a solicitar a la CFN será utilizado como capital de trabajo y para la compra de la maquinaria necesaria para el producto final.

##### 4.1.1.2 Recursos tecnológicos.

La tecnología es una de las mejores armas con las que contará toda organización, pues ésta le ayuda a optimizar el tiempo, los costos, y disminuir la posibilidad de que se cometan errores en los procesos, pero es necesario tener en consideración, que la tecnología siempre viene acompañada de una inversión que permita acceder a la misma.

Otro aspecto para considerar tiene que ver con la finalidad eminentemente ambiental que tiene como requisito cumplir la Compañía, que la obliga a usar tecnología que no conlleve aspectos destructivos o perjudiciales para el medio ambiente.

La empresa contará con un sistema de riego computarizado, lo que ayudará a mejorar la fluidez del agua, para que la producción esté lo suficiente mente hidratada. En lo que tiene que ver a sistemas de computación, la empresa tendrá tecnología de punta, Este es un punto muy importante ya que las negociaciones por lo general se las hace vía Internet.

Sistemas de transportación automática en el sector de Pos cosecha (Banda de transportación) al momento de manipulación. Herramientas de medición automatizadas las cuales evitarán errores humanos, ya sea por equivocación o por olvido. Por ejemplo, si la plantación cuenta con un termómetro automatizado, este podrá regular la temperatura de tal suerte que sea la óptima para el crecimiento de la planta. Otra herramienta puede ser la de Conductividad y Ph, al contar con esta ayuda, si existe algún faltante en la nutrición del suelo, la computadora hará el trabajo que tal vez el recurso humano pasó por alto y que se refleja en el producto terminado.

Contaremos con recursos como:

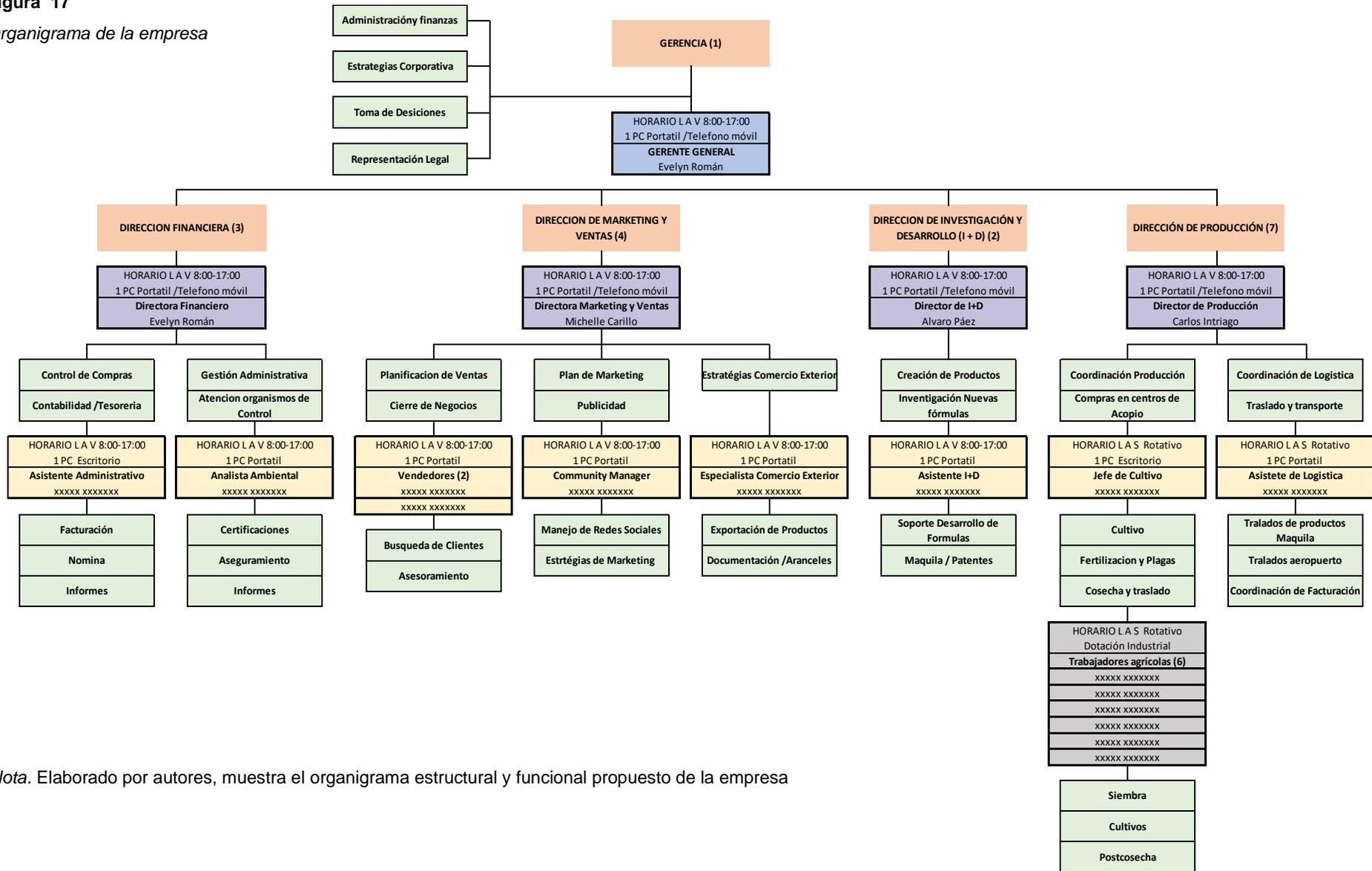
- Páginas web para promocionar nuestros productos.
- Sistemas para el control y manejo de la producción del cacao.
- Sistemas para el manejo financiero
- Maquinaria para ciertas fases de preparación del cacao en busca de nuestro producto final.

#### **4.1.1.3 Recursos Organizacionales.**

Un organigrama representa la estructura orgánica interna de una institución formal, en el cual se incluyen sus relaciones, niveles de jerarquía y las principales funciones que la misma desarrolla. E-KAKAW, se encuentra bien estructurada y las tareas asignadas corresponden a las actividades realizadas en cada uno de los departamentos.

# ORGANIGRAMA

Figura 17  
Organigrama de la empresa



Nota. Elaborado por autores, muestra el organigrama estructural y funcional propuesto de la empresa

#### 4.1.1.4 Recursos Físicos

- Dentro de los recursos físicos se tiene:
- 18 hectáreas de terreno productivo en la provincia de Manabí, Junín
- 10.000 plantas de cacao en producción
- Sistema de riego manual
- Maquinaria y Equipos para el cultivo y la recolección
- Tanques de recolección de Agua
- Materias primas para la fertilización y control de plagas
- Una oficina para la parte administrativa
- Insumos y materiales de oficina
- Equipos de computo

#### 4.1.2 Recursos Intangibles

##### 4.1.2.1 Recursos Humanos

Dentro de los recursos humanos que se necesitan para el desarrollo del proyecto se tendrán que ser observados en la tabla 3:

**Tabla 3**

*Cargos y Descripción de Funciones.*

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>
Gerente	Liderar y dirigir las operaciones de la empresa, incluyendo sus finanzas, recursos humanos, marketing, ventas y servicio al cliente. Garantizar que la empresa funcione de forma eficiente y eficaz, y que satisfaga las necesidades de sus clientes.
Director Administrativo y Financiero	Desarrollar estrategias y tácticas para aumentar los ingresos y los beneficios. El director Administrativo Financiero es el responsable de gestionar las finanzas de la empresa, liderar la estrategia financiera, optimización de fiscalidad y de recursos económicos de la organización, garantizando la sostenibilidad, liquidez y viabilidad de las inversiones y políticas expansivas.
Analista Ambiental	Coordinar, supervisar y ejecutar la generación de información estadística confiable y oportuna para la protección, restauración y conservación de los ecosistemas recursos naturales, bienes y servicios.
Asistente Administrativo	Llevará a cabo diferentes operaciones dentro de la oficina, procesos administrativos, contables definidos por la gerencia. Elaboración de informes, gestión de nóminas entre otros

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>
Director Departamento Ventas	Planifica y programa la estrategia comercial y las ventas de los productos de acuerdo con los presupuestos, zonas y áreas geográficas, productos, tipo de cliente, etc. Organiza los recursos que tiene a su alcance diseñando y habilitando la hoja de ruta para lograr el cumplimiento de los objetivos.
Vendedor	Encargado de mejorar el desempeño comercial del producto, desarrollando estrategias para la permanencia del cliente, marca y de la compañía en el tiempo.
Community Manager y Sistemas	Crear una comunidad alrededor del valor que ofrece la empresa, compartiendo información importante, y no solo vendiendo, pero también añadiendo un beneficio a este grupo de forma añadida.
Especialista Comercio Exterior	Gestionar, planificar e implementar todo tipo de transacciones internacionales entre países o regiones, especializándose en importaciones y exportaciones, economía global, investigación de mercados, logística, estrategias de negocios entre otros.
Director Departamento I+D	Investigar conocimientos científicos y técnicos, con el objetivo de desarrollar tecnologías para obtener nuevos productos, materiales o procesos. Investigará y brindará ideas innovadoras en la mezcla de productos y fórmulas patentadas acorde al segmento de mercado.
Asistente I+D	Encargado de dar soporte al director departamental, desarrollo de iniciativa para nuevas fórmulas y sabores.
Director Departamento Producción	Encargado de planificar y gestionar las tareas de los trabajadores de planta, asegurando su nivel de rendimiento y productividad.
Jefe de Cultivo	Planificar, organizar, controlar y supervisar las actividades de cultivo y/o cosecha del área asignada, para asegurar el suministro de materia prima a procesar con la calidad requerida a un costo competitivo asegurando la preservación de la calidad de la materia prima y la sostenibilidad de los procesos
Trabajadores Agrícolas	Ejecutar en campo de las tareas de preparación de suelo, fertilización, fumigación, corte, cosecha y empaque de los productos.
Asistente de Logística	Realizará tareas de coordinación en el jefe de Cultivo y comercio exterior para el transporte y traslado de las barras de cacao desde el origen hasta su destino final.

#### **4.1.2.2 Cultura empresarial**

Dentro de los principios que rigen a la organización estipulados en el Plan Estratégico tenemos:

- **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- **Jerarquía:** La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- **Estabilidad del Personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- **Transparencia en el manejo de fondos:** que es la única manera de responder a las expectativas de quienes depositan la confianza en la Compañía al realizar sus operaciones.
- **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- **Calidad en primer lugar:** Implica la capacidad de satisfacer los deseos de las personas dentro de su estilo de vida, ofrecer características beneficiosas y saludables para las personas y su entorno.

#### **4.1.2.3 Recursos e Innovación**

Como recurso de innovación, se establecerá el tema de patentes para el desarrollo de las fórmulas que serán procesadas de acuerdo con sus requerimientos y pedidos específicos.

#### **4.1.2.4 Recurso de Imagen**

A través del posicionamiento de nuestra marca E-Kakaw quiere proyectarse como una empresa con responsabilidad social enfocada al desarrollo sostenido de las comunidades donde procesan el cacao, por medio de procesamiento del producto con estándares de

calidad orgánica y buena practicas con medio ambiente y con las personas que procesan el producto.

#### 4.1.2.5 Benchmarking

Tabla 4

Benchmarking

ELEMENTOS DE ANALISIS	BENCHMARKING			
	E-KAKAU	Ecuakao	Confina	Productores Colombia
Características Políticas	Apoyo del Estado			Bajo apoyo del Estado
	Acceso a Créditos			
	Normas y regulaciones en estado intermedio			Normas y regulaciones insuficientes
	Políticas y estrategias de extensión no enfocada a la cadena productiva			
	Falta de visión de desarrollo			
	Falta de coordinación entre productores y la industria			
	Alta presencia de intermediarios			
	Anecacao es el gremio de los cacaoteros en Ecuador y cuenta con un sistema de información un poco más avanzado			Fedecacao es el gremio de los cacaoteros en Colombia y cuenta con un sistema incipiente de información
Características Sociales	Recursos escasos del agricultor			
	Tierra Propia	Tierra Propia	Tierra Propia	Tipo de tenencia de la tierra propia y/o arrendada
	Mano de obra familiar y contratada			
	Política de sostenibilidad	No se tiene información		
	Bajo consumo interno			Alto consumo interno
Características del Producto	Manabi	Guayas	Guayas	Colombia
	Producto Orgánico	Producto estandar		
	Países Bajos	China	Japón	
	Centro de Acopio	200 Proveedores directos	Producción Propia	
	Barras de Cacao a la medida del cliente	Variedad de Productos derivados	Cacao en Grano	
	Recetas Patentadas	Productos especializados, aroma, sabor y textura		
	Certificaciones de Calidad			

## 4.2 Fuerzas de Porter

### 4.2.1 Análisis Del Sector.

Figura 18

Las Fuerzas de Porter



### 4.2.2 Poder de Negociación de Proveedores

El poder de los proveedores es parcialmente bajo y como resultado es atractivo para las empresas que fabrican chocolate, a esto debemos sumar que no existen un gremio nacional asociado, y esto dificulta las capacitaciones y a su vez industrializar este segmento, lógicamente el cultivo se ve afectado al no estar profesionalizado y no pueden obtener mejores precios gracias a esto.

A esto debemos sumarle la informalidad que existe actualmente, esto genera un mercado enfocado en acopiadores que se preocupa más por generar volumen que calidad de producto y buenas prácticas de cultivo.

Otro factor que es sorprendente es que incluso existe aún la práctica de esperar a que los compradores vayan directamente a las zonas de cultivo dichos factores todos influyen en producir la mejor barra de cacao del mercado.

Las tierras más adecuadas para el cultivo de cacao suelen estar ya ocupadas por los productores existentes, lo que hace que sea más difícil para los nuevos productores adquirir tierras en zonas donde se pueda cultivar de manera rentable.

La producción de cacao requiere de conocimientos técnicos y habilidades específicas, como la identificación y manejo de plagas y enfermedades, la selección de variedades adecuadas, la fermentación y secado de los granos de cacao, entre otros.

#### ***4.2.3 Rivalidad entre competidores.***

El mercado de barras de chocolate localmente no genera muchos competidores, sin embargo, internacionalmente que es donde nos estamos enfocando en nivel de rivalidad es alto, ya que este es una categoría de crecimiento lento el cual tiene grandes inversores y marcas que se encuentran bien posicionadas.

A esto debemos sumarle que localmente al no tener un gremio definido y no se puede tener una capacitación continua es complejo.

Altos costos de almacenamiento: Este es un factor que puede ser determinante y esto puede dar como resultado que nuestros competidores se vean tentados a generar una reducción de precios esto con el fin de garantizar las ventas.

Sin duda las economías de escala pueden producir la necesidad de aumentar la capacidad de manera sustancial a su vez producir un exceso en la oferta y desencadenar en una reducción de precios, así se fomentaría la rivalidad entre nuestros competidores.

#### **4.2.4 Amenaza de nuevos competidores.**

- Barreras por diferenciación de productos: sin duda dentro de la industria existen competidores con una imagen fuertemente posicionada internacionalmente, esto hace que se genere una barrera para el ingreso de nuevos competidores al segmento.
- Barreras por necesidades monetarias: mientras más alto es el nivel de inversión necesario para ingresar en una industria, esto lo vuelve menos atractivo, a esto debemos sumarle que es importante los costos en publicidad e investigación los cuales hasta cierto punto pueden ser irre recuperables.
- Barreras por valores cambiantes: sin duda el tema de tener ya definido un mercado con competidores ya definidos hace complejo el querer cambiar ese mercado de adquisición ya que tienen ya definida su conducta de compra, con respecto a precios, producto, crédito, tiempo de entrega, etc.

Lo cual se traduce en querer mejorar estos aspectos y hacer aún más competitivo el segmento.

- Barreras por valores independientes: sobre esto queremos decir que existen costos que ya son manejados por competidores ya posicionados los cuales tiene ventaja y les resulta más favorables factores como: acceso preferencial a materia prima, ubicación favorable, legales, tecnológicos entre otros.

#### **4.2.5 Amenaza de productos sustitutos.**

La presión es mayor si los productos sustitutos tienen una elevada relación entre el precio y el desempeño, si los productos sustitutos ofrecen altas utilidades, a menudo ingresan rápidamente en el mercado.

Con respecto al cacao fino de aroma las amenazas de productos sustitutos con bajas ya que la lista de beneficios del producto final son extensos. A esto le podemos sumar los beneficios para la salud y su sabor particular los cuales no pueden ser replicados con otros productos.

#### **4.2.6 La fuerza de negociación de los clientes.**

El poder de negociación es relativamente alto, ya que las empresas son sensibles a los precios internacionales del mercado, debido a esto podrían optar fácilmente por comprar a nuevos clientes.

El cliente siempre tendrá mayor participación en la toma de decisiones internas con respecto a tiempos de entrega, stock, garantías, crédito, etc. Lo cual puede cambiar significativamente las decisiones internas en cuanto a logística y precios para seguir siendo competitivos y esto es una cadena que sin duda también puede repercutir en la producción de la barra de cacao. Adicional se mencionan los siguientes factores:

- a) **Gran número de clientes:** El cacao ecuatoriano es un producto importante en el mercado mundial y, por lo tanto, hay muchos compradores potenciales. Esto significa que los compradores tienen más opciones y pueden ser más exigentes en términos de calidad, precio y otros aspectos.
- b) **Producto homogéneo:** Aunque hay diferentes variedades de cacao, el producto final es relativamente homogéneo, lo que significa que los clientes pueden comparar fácilmente los precios y la calidad del cacao ofrecido por diferentes productores y tomar decisiones informadas.
- c) **Dependencia del mercado:** Muchos de los productores de cacao ecuatoriano dependen del mercado internacional para vender su producto, lo que significa que los clientes internacionales tienen un gran poder de negociación en términos de precios y otros términos.
- d) **La importancia del precio:** El precio del cacao es un factor clave para los compradores, y debido a la competencia y la disponibilidad de alternativas, los clientes tienen un alto poder de negociación en términos de precios.

Por otro lado, si los productos del sector de la barra de cacao ecuatoriano son similares a los productos ofrecidos por otros proveedores, los clientes tendrán más poder de negociación y estarán menos dispuestos a pagar precios más altos. En este caso, las empresas deberán buscar maneras de diferenciar sus productos para reducir el poder de negociación de los clientes.

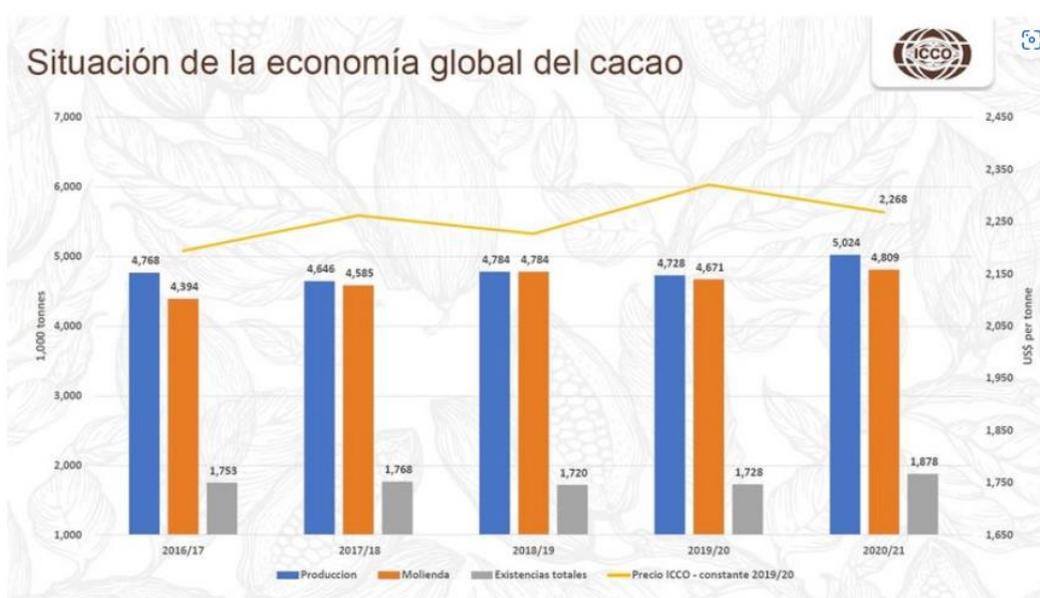
## 5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y SITUACIÓN DE LA DEMANDA

### 5.1 Análisis de la Competencia

En el período enero 2022 a febrero 2023, se ha exportado un total de 96 mil 534 toneladas de producto, incluyendo cacao en grano, procesado, en polvo entre otras presentaciones.

**Figura 19**

*Situación de la Economía del Cacao.*



Nota. Tomado de Cámara café y cacao (2021)

Siendo que el cacao en grano representa el 85% del total de estas exportaciones. Visualizando así que la pasta de cacao o manteca de cacao, partida arancelaria, en la cual entraría nuestro producto representa solo el 12% de las exportaciones por lo que nuestra competencia no es tan amplia.

**Figura 20**

Exportación de Cacao Ecuador

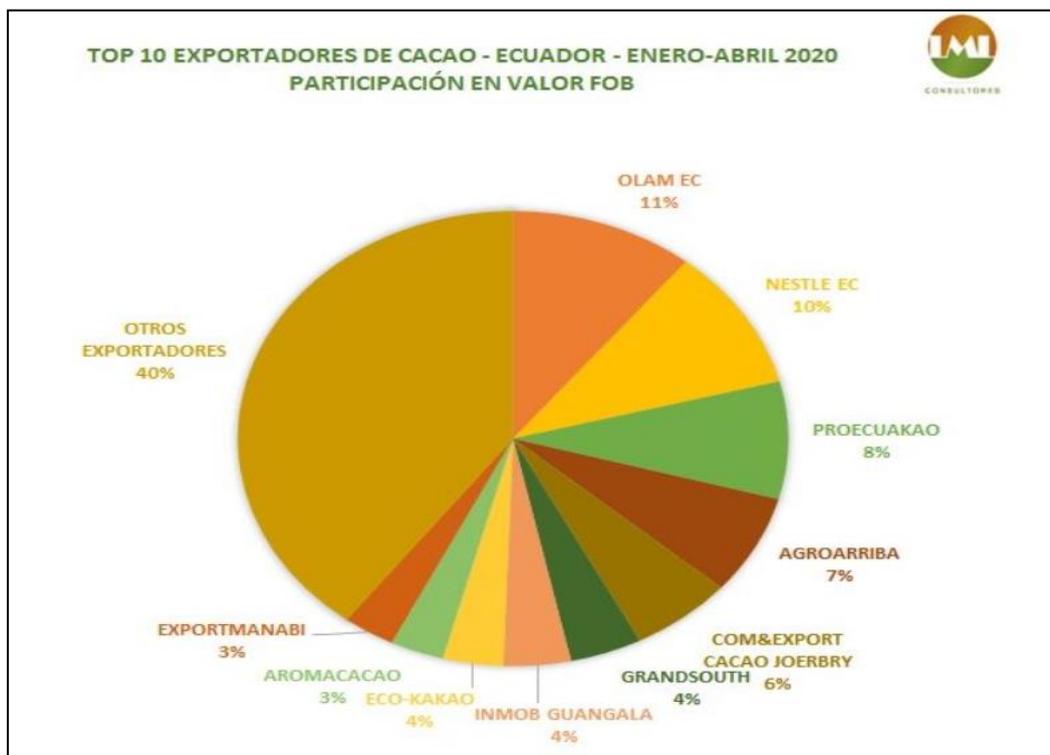


Nota. Tomado de Comercio Exterior del sector agropecuario y agroindustrial

Según fuentes de información hemos detectado el top de empresas exportadoras de este producto. De las cuales la mayoría se dedica a exportar el cacao en grano como materia prima o en chocolate como producto final elaborado.

**Figura 21**

Top 10 exportadores de Cacao en Ecuador



Nota. Comercio Exterior del sector agropecuario y agroindustrial. Tomado de Farmagro (2020)

De los distintos exportadores que podemos ver en la gráfica vamos a basarnos en dos empresas que realizan exportación de cacao ya sea en pasta o en manteca. Pero tomando en consideración que en su portafolio de producto no indica una barra de cacao como tal con fórmulas o productos extras añadidos. Y estos son Ecuakao y Confina.

### **Ecuakao**

Ecuakao es una compañía que opera desde marzo 2018 y está localizada en Guayaquil. La capacidad de producción de la planta es de 1 200 toneladas de licor de cacao al mes y 2 000 toneladas de grano de cacao mensual. Las exportaciones en grano van hacia a Norteamérica, Asia y Europa. Mientras que el principal destino del licor de cacao es América del Sur, con el 75% de las ventas. Comercializa semielaborado de cacao y dan un valor agregado al grano (Castillo, 2018).

Ecuakao trabaja con 200 proveedores localizados en la provincia del Ríos y Milagro. La compañía les brinda a sus proveedores estabilidad en el mercado, siempre respetando los precios, la calificación y el peso justo. Adquiere en promedio, 1 000 quintales a la semana (Castillo, 2018).

### **Portafolio de Productos:**

Ofertan productos de cacao de la más alta calidad para las industrias de chocolaterías, heladerías y panadería. Suministrando una amplia gama de productos de cacao:

- Grano de Cacao
- Licor de Cacao
- Nibs de Cacao
- Polvo de Cacao Natural
- Manteca de Cacao Natural
- Productos Especiales (*Producto a la medida de cada cliente según las características que buscan. Sea que quieran un aroma, sabor o textura en particular*).

### **Poseen servicios de:**

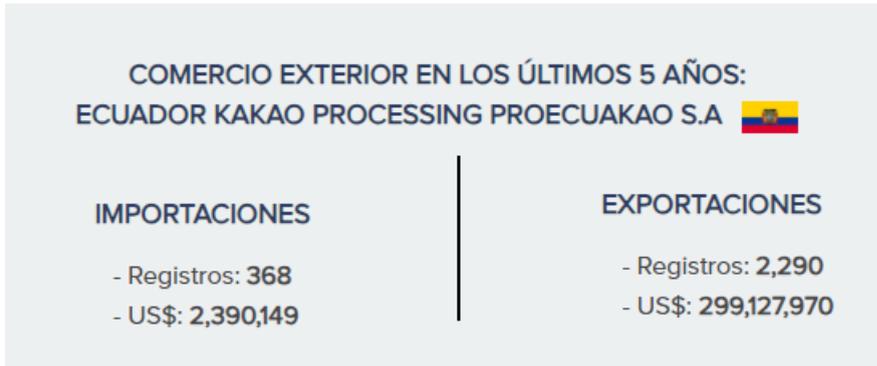
- Abastecimiento con Proveedores.
- Aseguramiento de la Calidad mediante análisis del laboratorio

- Procesamiento con las características que el cliente solicite
- Certificaciones de calidad para exportación.

### Datos Financieros:

**Figura 22**

*Información Exportaciones e Importaciones de la Empresa Ecuakao*



*Nota.* Tomado de Veritrade (2023)

**Figura 23**

*Información principal de los países exportación Ecuakao*

### Principales países de exportación

PAISES	REG. ↑↓	US\$ ↑↓	%
ESTADOS UNIDOS	174	34,545,441	48 %
CANADÁ	103	9,129,592	13 %
ARGENTINA	89	8,092,880	11 %

*Nota.* Tomado de Veritrade (2023)

**Figura 24***Partida Arancelaria de Productos Exportados por Ecuakao*

Nº	FECHA	PARTIDA ADUANERA	EXPORTADOR	IMPORTADOR	KG. NETO	CANTIDAD	UNID.
1	10/02/2022 <a href="#">Q</a>	1803100000	ECUADOR KAKAO PROCESSING PROECUAKAO S.A <a href="#">G</a>	BONAFIDE S.A.I.C. <a href="#">G</a>	0	25,400	KG
2	10/02/2022 <a href="#">Q</a>	1803100000	ECUADOR KAKAO PROCESSING PROECUAKAO S.A <a href="#">G</a>	BONAFIDE S.A.I.C. <a href="#">G</a>	0	25,400	KG
3	24/03/2022 <a href="#">Q</a>	1803100000	ECUADOR KAKAO PROCESSING PROECUAKAO S.A <a href="#">G</a>	TO ORDER <a href="#">G</a>	0	25,870	KG
4	24/03/2022 <a href="#">Q</a>	1803100000	ECUADOR KAKAO PROCESSING PROECUAKAO S.A <a href="#">G</a>	TO ORDER <a href="#">G</a>	0	25,870	KG

Nota. Tomado de Veritrade (2023)

**Figura 25***Principales Productos Exportados por Ecuakao*

## Principales productos exportados

PRODUCTOS	REG. ↑↓	US\$ ↑↓	%	
SIN DESGRASAR	528	62,985,384	88 %	○
CON UN ÍNDICE DE ACIDEZ EXPRESADO EN ÁCIDO OLEICO SUPERIOR A 1.65%	50	4,632,466	7 %	○
CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.	25	1,525,240	2 %	○

Nota. Tomado de Veritrade (2023)

## **COFINA S.A**

**Figura 26**

*Información financiera de Confina Cocoa:*

2021	2019
<b>Posición ventas 2021: 1382</b>	
Ingresos Totales:	\$14.395.749
Utilidad Bruta:	\$0
Impuesto Causado:	\$0
Utilidad/Ingresos:	---

Empresa ecuatoriana dedicada a la manufactura y comercialización de cacao en grano y sus derivados cumpliendo altos estándares de calidad. Está localizada en Guayaquil.

### **Portafolio de Productos**

- Licor de Cacao
- Nibs de Cacao
- Polvo de Cacao Natural
- Manteca de Cacao Natural
- Torta de Cacao.

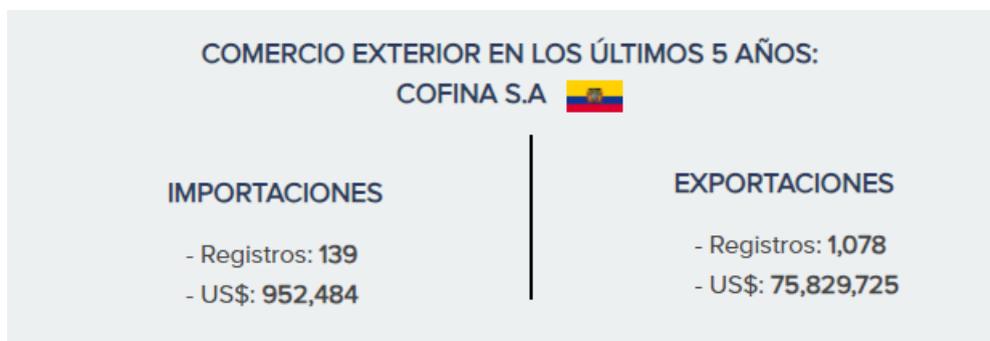
### **Proyectos Sociales:**

- COFINA S. A. a través del proyecto CACAO NATIVO, tiene el compromiso de desarrollar y alcanzar las cinco siguientes metas:
- Preservar y fomentar de una manera sustentable y sostenible la siembra y producción de Cacao Arriba.
- Integrar a todos sus productores de cacao Arriba al proyecto.
- Capacitar y entrenar a todos los cacaos cultores miembros del proyecto.
- Velar y mejorar las condiciones de vida de los cacaos cultores y sus familias.
- Garantizar que el 100% de nuestro Cacao Arriba llegue a ser certificado y de la Mejor y más alta calidad.

## Datos Financieros:

Figura 27

Información exportaciones e importaciones de Confina S.A



Nota. Tomado de Veritrade (2023b)

Figura 28

Principales Países de Exportación de Confina S.A

Principales países de exportación			
PAISES	REG. ↑↓	US\$ ↑↓	%
ESTADOS UNIDOS	39	5,880,244	40 %
COLOMBIA	12	1,620,399	11 %
ARGENTINA	22	1,528,550	10 %

Nota. Tomado de Veritrade (2023b)

**Figura 29**

*Principales productos de exportación de Confina S.A*

### Principales productos exportados

PRODUCTOS	REG. ↑↓	US\$ ↑↓	%
CON UN ÍNDICE DE ACIDEZ EXPRESADO EN ÁCIDO OLEICO INFERIOR O IGUAL A 1%	56	7,823,171	54 %
CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.	52	2,877,125	20 %
SIN DESGRASAR	34	2,392,495	16 %

*Nota.* Tomado de Veritrade (2023b)

**Figura 30**

*Principales productos de exportación de Confina S.A.*

N°	FECHA	PARTIDA ADUANERA	EXPORTADOR	IMPORTADOR	KG. NETO	CANTIDAD	UNID.
1	27/12/2022 <a href="#">Q</a>	1804001100	CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A. <a href="#">G</a>	STONEX COMMODITY SOLUTIONS LLC <a href="#">G</a>	0	61,440	KG
2	28/11/2022 <a href="#">Q</a>	1804001100	CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A. <a href="#">G</a>	STONEX COMMODITY SOLUTIONS LLC <a href="#">G</a>	0	40,960	KG
3	7/10/2022 <a href="#">Q</a>	1804001100	CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A. <a href="#">G</a>	OLAM AMERICAS INC <a href="#">G</a>	0	51,200	KG
4	14/09/2022 <a href="#">Q</a>	1804001100	CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA S.A. <a href="#">G</a>	IP CHERNIKOV VITALIY IGOREVICH <a href="#">G</a>	0	7,987	KG

*Nota.* Tomado de Veritrade (2023b)

### **Análisis:**

En el caso de nuestro competidor más fuerte se podía determinar que es Ecuakao ya que exporta el cacao en sus diversas formas y cuenta con una industria que permite fabricar el cacao a la medida del cliente.

Y en temas monetarios se identifica que Confina S.A tiene un mercado de exportación más fuerte, pero sus productos se basan en cacao en Grano.

Lo que nos diferenciaría de la competencia es que en sus principales destinos no se encuentran nuestro mercado objetivo como son Países Bajos y Suiza. Y Adicional sus exportaciones tienen un fuerte en la industria del chocolate, pero no tanto en la industria de la gastronomía e industria cosmética por lo que podríamos buscar oportunidades en estos segmentos de mercado.

Adicional también dependerá de las fórmulas innovadoras que podamos presentar al cliente para que se vean interesados en nuestro producto, ya que la calidad del cacao ecuatoriano y sus certificaciones de seguridad alimentaria ha sido un factor clave que ha permitido a esta industria obtener éxito.

## **5.2 Análisis de la demanda**

### **5.2.1 Segmentación de clientes.**

Nuestros productos irán dirigidos a clientes que utilicen este producto derivado del cacao para la obtención de un nuevo producto final ya sea mediante procesos de fabricación o como un ingrediente directo de dicho producto final. Para lo cual nuestro segmento de mercado será:

### **5.3 Criterios de segmentación:**

- **Geográfica.** Países Bajos y Suiza.
- **Demográfica.**
- **Edad:** Desde 20 años en adelante.
- **Sexo:** Indistinto
- **Pictográfica.** Emprendedores con vocación e innovación para la creación de nuevos productos.
- **Comportamiento.** Generar fidelidad en nuestra marca basándonos en la calidad y en la innovación del producto que se originará acorde a las costumbres y tendencias actuales del mercado objetivo.
- **Socio-económica.** Al no ser un producto de primera necesidad será dirigido a las personas de clase media y alta.

### **Elección del segmento objetivo.**

Basados en los análisis anteriores nuestros mercados objetivos será los siguientes:

- Fabricantes de Chocolates
- Restaurantes de alta cocina
- Industria de la Belleza y cuidado corporal

Para estimar esta demanda se deberá llegar a un acuerdo total con los nuevos clientes en donde estimaremos periodos de compra y entrega del producto, y de esta manera asegurarnos que tendremos la cantidad necesaria para satisfacer la demanda.

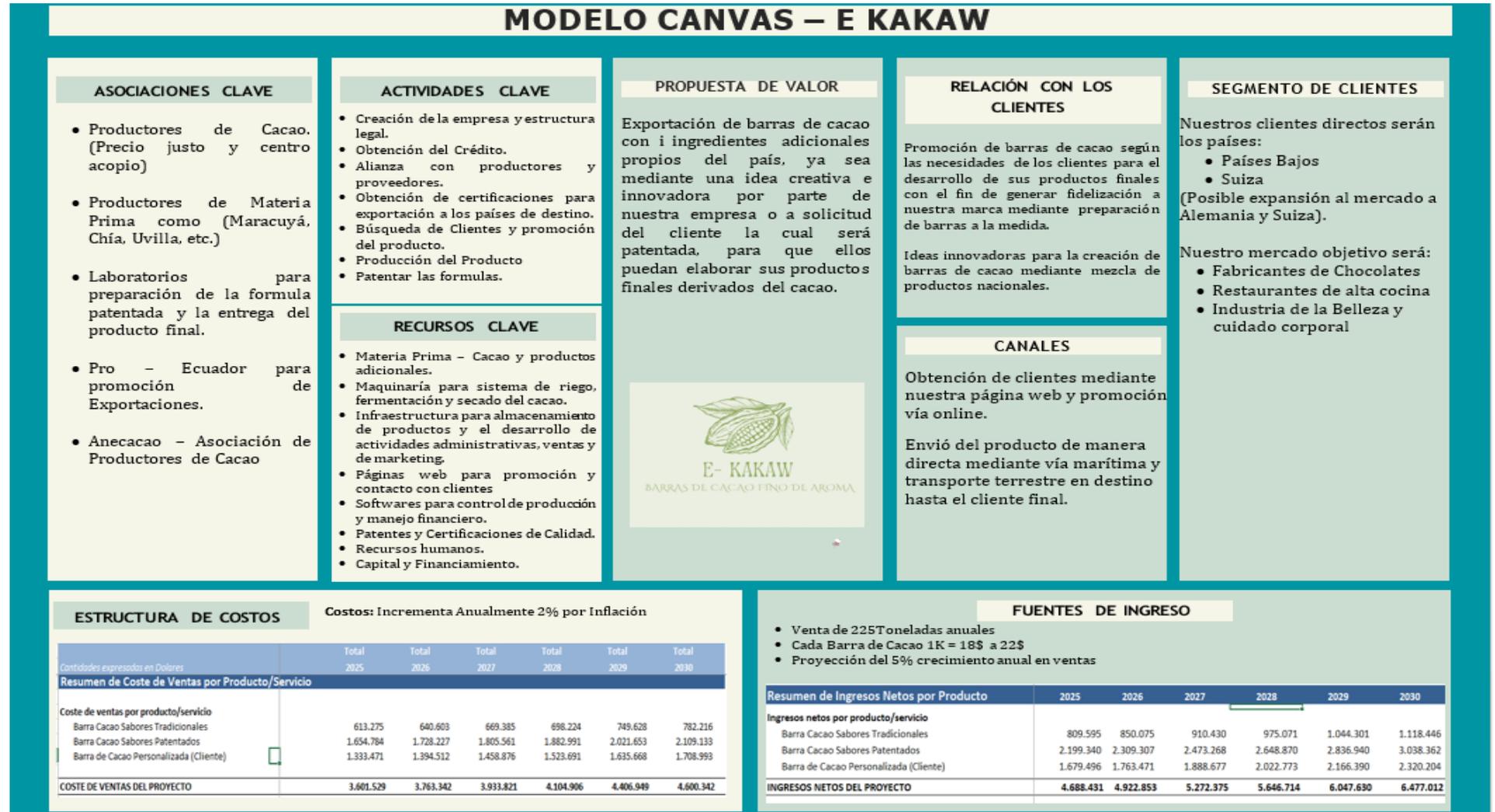
También tendremos claro que la calidad del producto se verá reflejada en el precio, pero con el firme objetivo de que nuestros clientes puedan disminuir un paso en sus cadenas de procesos debido al producto o ingrediente adicional que vendrán en nuestras barras.

La tasa de crecimiento que pretendemos obtener es un crecimiento el 10% anual. Tomando en cuenta que buscaremos diversidad de clientes para ofrecer nuestros productos, así como también con el pasar del tiempo aumentar nuestro portafolio de producto.

## 6 CANVAS, DAFO Y CAME

Figura 31

Método Canvas



**Figura 32**  
Matriz FODA

**DAFO**

		<b>FACTORES EXTERNOS</b>				<b>FACTORES INTERNOS</b>			
		Calificación de 1 a 100		%		Calificación de 1 a 100		%	
<b>O P O R T U N I D A D E S</b>	<b>Factores EO 1</b>	Innovación para la creación de nuevos productos	90	22.78%	<b>Factores IF 1</b>	Certificaciones de Calidad y patentes para formulación	100	21.51%	<b>F O R T A L E Z A S</b>
	<b>Factores EO 2</b>	Amplio posicionamiento por la Calidad del Cacao Fino de Aroma Ecuatoriano en el mercado Internacional	90	21.69%	<b>Factores IF 2</b>	Disponibilidad de recursos financieros para poder ejecutar el proyecto	100	21.51%	
	<b>Factores EO 3</b>	Apoyo económico e incentivos para el agricultor y para la exportación de estos productos	80	20.25%	<b>Factores IF 3</b>	Maquinaria y equipo especializado para producción orgánica	90	19.35%	
	<b>Factores EO 4</b>	Certificaciones de Calidad para productos orgánicos	70	17.72%	<b>Factores IF 4</b>	Personería Jurídica establecida	90	19.35%	
	<b>Factores EO 5</b>	Tratados de libre comercio y acuerdos multilaterales	65	16.46%	<b>Factores IF 5</b>	Accionistas con amplia experiencia para el manejo del proyecto en temas técnicos y especializados	85	18.28%	
			<b>395</b>	<b>100.00%</b>			<b>465</b>	<b>100.00%</b>	
<b>A M E N A Z A S</b>	<b>Factores EA 1</b>	El cambio climático, incremento de insectos y enfermedades y disponibilidad del agua.	80	25.81%	<b>Factores ED 1</b>	Alto costo para la formulación y obtención de patentes	80	23.53%	<b>D E B I L I D A D E S</b>
	<b>Factores EA 2</b>	Altos precios de fertilizantes por guerra de Ucrania	70	22.58%	<b>Factores ED 2</b>	Precios cambiantes en el mercado	80	23.53%	
	<b>Factores EA 3</b>	Regulaciones externas para restricciones de importaciones de productos que contribuyan a la deforestación	60	19.35%	<b>Factores ED 3</b>	Falta de mano de obra calificada con conciencia ecológica.	60	17.65%	
	<b>Factores EA 4</b>	Utilización de agroquímicos y pesticidas no orgánicos	55	17.74%	<b>Factores ED 4</b>	No se cuenta con acuerdos con productores de materia prima	60	17.65%	
	<b>Factores EA 5</b>	Limitado acceso a la tecnología en maquinarias y equipos en el sector	45	14.52%	<b>Factores Ed 5</b>	Concentración en muchos productos (focalizar)	60	17.65%	
			<b>310</b>	<b>100.00%</b>			<b>340</b>	<b>100.00%</b>	
<b>INCONTROLABLES POR LA EMPRESA</b>					<b>CONTROLABLES POR LA EMPRESA</b>				

Figura 33

Came

CAME

FACTORES EXTERNOS

FACTORES INTERNOS

		Calificación de 1 a 100		%			Calificación de 1 a 100		%
E X P L O T A R	<b>Factores EO 1</b>	Realizar nuevos estudios de mercado para la implementación de nuevas líneas de productos.	70	17.95%	<b>Factores IF 1</b>	Crear nuevas líneas de productos patentados con	70	17.28%	M A N T E N E R
	<b>Factores EO 2</b>	Lograr acuerdos de comercialización con empresas reconocidas en el mercado que busquen calidad	90	23.08%	<b>Factores IF 2</b>	Desarrollar nuevas tecnologías para mejorar la producción, costos y calidad del producto	80	19.75%	
	<b>Factores EO 3</b>	Establecer estrategias de posicionamiento del productos por medio de precios preferenciales de introducción	80	20.51%	<b>Factores IF 3</b>	Mejorar productividad por hectárea y aprovechamiento de los recursos	75	18.52%	
	<b>Factores EO 4</b>	Ser la primera marca reconocida como productor organico en Holanda	50	12.82%	<b>Factores IF 4</b>	Fortalecer la relacion con los clientes y proveedores siendo una empresa reconocida en el mercado	90	22.22%	
	<b>Factores EO 5</b>	Implementar proceso de distribución directo productor - consumidor sin intermediarios	100	25.64%	<b>Factores IF 5</b>	Desarrollar el potencial de los accionistas para crear nuevos productos	90	22.22%	
			<b>390</b>	<b>100.00%</b>			<b>405</b>	<b>100.00%</b>	
A F R O M T A R	<b>Factores EA 1</b>	Implementar nueva tecnología en el proceso de producción para garantizar la calidad y disponibilidad del los productos	90	19.35%	<b>Factores ED 1</b>	Negociar nuevos contratos de licencias	75	18.52%	C O R R E G I R
	<b>Factores EA 2</b>	Generar valor agregado a nuestros productos y crear fidelización por parte de nuestros clientes.	80	17.20%	<b>Factores ED 2</b>	Establecer una política de diferenciación de precios por calidad del producto	85	20.99%	
	<b>Factores EA 3</b>	Desarrollar nuevas líneas productos en el área para poder ser amigables con el planeta	95	20.43%	<b>Factores ED 3</b>	Crear programas de capacitación para tener un recurso humano altamente especializado	90	22.22%	
	<b>Factores EA 4</b>	Desarrollar controles de calidad en la línea de producción para garantizar producción orgánica	100	21.51%	<b>Factores ED 4</b>	Establecer contratos a largo plazo con clientes y proveedores de exclusividad	70	17.28%	
	<b>Factores EA 5</b>	Buscar financiamiento externo para poder automatizar el proceso y poder lograr mejor productividad	100	21.51%	<b>Factores ED 5</b>	Definir portafolio prioritario de productos acorde a cada segmento de mercado.	85	20.99%	
			<b>465</b>	<b>100.00%</b>			<b>405</b>	<b>100.00%</b>	
<b>INCONTROLABLES POR LA EMPRESA</b>					<b>CONTROLABLES POR LA EMPRESA</b>				

## 7 PLAN DE MARKETIG

### 7.1 Objetivos y Estrategias

#### 7.1.1 *Objetivos*

- Expandir nuestro producto en Países Bajos captando en el primer año un 3% de nuestro segmento objetivo, a través de la oferta de productos innovadores que permitirá al cliente dar valor agregado a su producto final.
- Alcanzar el 5% de utilidad al final del 2025 mediante la exportación de barras de cacao a Países Bajos.
- Llegar a un índice del 80% en satisfacción del cliente en el primer año de operación de la empresa a través de la calidad e innovación de nuestro producto.
- Lograr índice de Fidelización del 60% al segundo año de ejecución de operaciones de la empresa manteniendo el nivel de ventas con los clientes captados en el mercado.
- A Mediados del 2025 contar con un portafolio de al menos 10 productos innovadores con fórmulas patentadas para poder promocionar nuestros productos a nuevos clientes en el mercado europeo, analizando las preferencias y tendencias del mercado.

#### 7.1.2 *Estrategias.*

##### **a) Diferenciación del Producto. –**

Nuestro producto generará diferenciación, ya actualmente lo que más se comercializa es el Cacao en Grano, por lo que hemos visto la necesidad de fabricar una barra de cacao con algún ingrediente adicional que el cliente desee o una idea innovadora proporcionada por nuestra empresa como chía, salame, maracuyá, uvilla, naranja, café, etc. Los cuáles serán adicionados en un laboratorio de alimentos especializados en la preparación de derivados del cacao y posteriormente patentaremos las fórmulas creadas o solicitadas al laboratorio para que no puedan ser replicadas.

## **b) Integración hacia atrás. -**

Nosotros trabajaremos en una estrategia de integración hacia atrás en temas de materia prima ya que actualmente contamos con terrenos propios de la empresa que cuenta con cultivos de Cacao los cuales ayudarán a que la obtención de la materia prima, no genere un alto costo porque nosotros lo vamos a producir. Y si tenemos éxito se pensará en la posibilidad de ir adquiriendo más terrenos de cultivo en el año 2028.

En el caso que la demanda sea elevada, o las condiciones de embarque exijan un pedido mínimo; Crearemos un centro de acopio donde mediante un precio justo a los agricultores obtendremos el producto suficiente para satisfacer la demanda.

## **c) Estrategia de Desarrollo de nuevos mercados. –**

Ejecutaremos tácticas de marketing y promoción para darnos a conocer en el mundo empresarial, pertenecientes a nuestro segmento de mercado objetivo, en Países Bajos con el objetivo de informar y vender la barra E kakaw, la cual será fabricada según la necesidad del cliente, ayudándolo así a disminuir procesos y tal vez hasta costos en la elaboración de su producto final.

La mayoría de las empresas compran el grano de cacao, y ellos se encargan de procesarlo y convertirlo en el producto final, pero al nosotros adicionar el ingrediente de frutas y granos que tenemos como ventaja comparativa en Ecuador crearemos un producto llamativo para las empresas y sus procesos de producción y creación de nuevos productos elaborados.

## **d) Diversificación concéntrica. –**

Nuestro portafolio de productos debe desarrollarse e innovarse de manera continua con la finalidad de ofrecer variedad al cliente en tema de sabores, ingredientes, texturas, tamaños, etc.

Adicional también podemos crear otros productos basados en derivados de cacao como es con el mucílago, la cascará del cacao, etc. Según las necesidades del cliente iremos ampliando nuestra gama de productos con el fin de satisfacer la demanda de nuestro segmento de mercado.

## 7.2 Tácticas.

- Aprovechar la ventaja comparativa del país en frutos y semillas para el desarrollo de productos como: uvilla, café, guayaba, banano, aguacate, naranja, limón, etc.
- Investigar y brindar ideas innovadoras en la mezcla de productos y fórmulas patentadas acorde al segmento de mercado.
- Realizar un estudio de mercado sobre precio de venta de nuestros principales competidores nacionales como internacionales.
- Realizar un estudio de mercado sobre los precios de venta de los productos finales de nuestros posibles clientes para así identificar si el costo no afecta a su producto final.
- Ingresar a mercados reconocidos como importadores del producto ecuatoriano que conocen la calidad y competitividad de este producto nacional.
- Preparar material publicitario como infografías que detallen la calidad del cacao ecuatoriano, de las barras E- kakaw y de los productos autóctonos del país que servirán de ingrediente especial en la barra.
- Búsqueda de clientes estratégicos para arrancar una producción segura generando estabilidad para nuestra empresa y fidelización por parte del cliente.
- Suscribirnos Bases de Datos europeas que nos permitan obtener información de empresas en los países para identificar a potenciales clientes y contactarnos con ellos.
- Identificar el giro de negocio del cliente y preparar opciones de productos que pueden ser útiles para su segmento de mercado y producto final. Estudiar las tendencias del mercado donde vende el producto final nuestros clientes.
- Generar publicidad que llegue a nuestro público objetivo a través de medios digitales como páginas web, atención vía WhatsApp o email y catálogos virtuales.

## 7.3 Sistemas De Información Y Control.

**Tabla 5**

*Sistemas de Información y Control*

Objetivo	Aspectos para controlar	Real	Previsto	Desviación	Acciones correctoras
% Captación de las empresas de Países bajos que compran cacao en barra.	Número de clientes nuevos por meses	0%	3%	1%	Lograr 3 empresas nuevas mensualmente.
% de Margen de utilidad anual	Ventas/Costos Operacionales	0%	5%	1%	Medición de crecimiento de ingresos y costos según presupuesto
% de aceptación del cliente	# de Productos que incrementan sus ventas mensualmente	0%	80%	5%	Según la medición de encuestas, se revisará las características y atributos a mejorar en el producto. Para incrementar aceptación de clientes.
% de Fidelización de Clientes	# De Clientes que repiten las compras mensualmente	0%	60%	5%	Se realizará medición de recompra de clientes, y se establecerá descuentos por cantidad y periodicidad.
# de Productos nuevos con patentes para comercialización.	% de numero Incremento de productos nuevos	0	10	2%	Medir mensualmente 1 producto patentado con recompra de cliente.

*Nota.* Elaborado por autores, muestra los indicadores mínimos para controlar que se cumpla el plan de marketing

## 7.4 KPIS

**Tabla 6**

*KPIS*

Indicador	Formula	Previsto	Desviación	Periodicidad	Quien calcula	Acciones correctoras
Rendimiento Sobre la inversión (ROI)	VENTAS/ PATRIMONIO	5%	1%	MENSUAL	FINANZAS	Incremento de ventas por medio de lanzamiento de nuevos productos
Ubicación Geográfica	Número de Clientes nuevos por región	3	1%	MENSUAL	COMERCIAL	Contactar 10 nuevos clientes por semana.
Crecimiento de Ventas	Ventas /Presupuesto de Venta	100%	10%	MENSUAL	FINANZAS	Revisión de ventas por sector y/o vendedor
Rotación de Stock de inventario	Costo Ventas / Inventario Promedio	2	1%	MENSUAL	ABASTECIMIENTO	Realizar promociones para descuentos
Volumen de ventas por cliente	Ventas por Cliente /Ventas totales	25% para clientes grandes	5%	MENSUAL	COMERCIAL	Reuniones periódicas con clientes para ajustes del productos
Reclamaciones por cliente	# Reclamaciones / # Ventas al Mes	Menor al 5%	1%	MENSUAL	FINANZAS	Verificación de Materias primas y corrección de formulas

*Nota.* Elaborado por autores, muestra los Kpis que se deben medir mensualmente para irlos modificando en caso de que se requieran.

## 7.5 Plan De Contingencia

**Tabla 7**

*Plan de contingencia*

EVALUACIÓN DEL RIESGO					
IDENTIFICACIÓN RIESGOS	ANÁLISIS DEL RIESGO	SIN RIESGO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO	ACCIONES PARA AFRONTAR EL RIESGO
Riesgo de Tipo de Legal	Regulaciones externas para restricciones de importaciones de productos que contribuyan a la deforestación		x		Certificaciones de origen de productos orgánico
Riesgo tipo Económico	Altos precios de los fertilizantes por la guerra de Ucrania		x		Negociaciones Globales por periodicidad y volumen
Riesgo de tipo Ambiental	El cambio climático, incremento de plagas enfermedades y disponibilidad del agua		x		Utilización de tecnología para reutilización de agua y disminuir las plagas

*Nota.* Elaborado por autores muestra las acciones a tomar en caso de ocurrir un incidente que no se pueda controlar.

**Tabla 8***Acciones correctivas*

<b>Objetivo para alcanzar con la acción correctora</b>	<b>Racionalidad de la estrategia a seguir</b>	<b>Recursos necesarios para desarrollar la acción</b>	<b>Acciones a desarrollar para corregir la desviación</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo</b>
Certificarnos con sello de calidad de origen como producto orgánico	Nos permitirá incrementar las ventas en 10% adicional	200.00	Buscar certificaciones avaladas en Países bajos	sostenibilidad	\$ 500.00
Buscar 3 proveedores estratégicos y negociar precios y volúmenes.	Disminuir 8% costo de venta	500.00	Negociación por Volumen	Abastecimiento	\$ 300.00
Desarrollar modelo de producción sostenible, por medio de compra de maquinaria especializada	Disminuir 2% costos indirecto de producción	10,000.00	compra maquinaria especializada	Finanzas	\$ 100.00

*Nota.* Elaborado por autores muestra las acciones a tomar los costos y recursos a utilizar.

## 8 PLAN COMERCIAL

### 8.1 Objetivos SMART

- Aperturar mercado en Países Bajos obteniendo en el primer año de funciones al menos 4 clientes estratégicos que permitan asegurar nuestra producción y puesta en marcha del negocio.
- Alcanzar el 5% de utilidad al final del 2025 mediante la exportación de barras de cacao con ingredientes adicionales y patentados a Países Bajos.
- Dirigir el 85% de las ventas a los Fabricantes de Chocolates, un 10% a la Industria de la Belleza y cuidado corporal y un 5% a Restaurantes de alta cocina, los cuales conforman nuestro público objetivo para el año 2025.
- Implementar un sistema CRM para la captación de leads cualificados en un 20% al 2025 con la finalidad de aumentar el número de visitas a nuestros medios digitales.
- Obtener un índice del 80% en satisfacción del cliente en el primer año de operación de la empresa a través de la calidad e innovación de nuestro portafolio de productos el cual será medido mediante de encuestas e incremento del 1% del porcentaje de ventas.

### 8.2 Rango de Precios.

Nuestro Producto en la actualidad es innovador por lo que no contamos con una competencia alta o representativa en el mercado que ofrezca exactamente las mismas características y valor agregado.

**Tabla 9**

*Precios Productos*

	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
Competencia	1 KG	17\$
E- Kakaw Sabores Tradicionales	1 KG	18\$
E- Kakaw Sabores Patentados	1 KG	22\$
E- Kakaw Sabores Personalizados	1 KG	21\$

*Nota.* Elaborado por autores rango de productos competencia y precios proyectados

Actualmente una referencia de precios relacionada con la competencia es de 17\$ el KG de barra de cacao en términos FOB.

Por lo tanto, nosotros hemos determinado un precio entre 18 y 22\$ el KG en termino FOB, debido al o los ingredientes adicionales que se agregaran al producto y la patente de fórmula que se creará con el objetivo de dar confidencialidad y seguridad al cliente.

### **8.3 Estrategias y Tácticas.**

#### **8.3.1 Online**

- Suscribirnos a la plataforma Andzup para obtener contactos con clientes comerciales estratégicos para ofertar el Producto.
- Crear un sitio web para promoción del producto, marca y servicio al cliente.
- Desarrollar páginas oficiales en redes sociales para captación de leads y canales de comunicación con los usuarios.
- Utilizar un técnicas up – selling para promoción de nuestro producto indicando el valor agregado que este tiene.
- Crear una tienda online en nuestra página web.
- Crear un canal de comunicación vía telefónica, email y en redes sociales para atender reclamos y recomendaciones a cerca de nuestros productos.

#### **8.3.2 Offline**

- Ejecutar ventas por vías telefónicas.
- Participar en ferias relacionadas a nuestro producto en el país destino.
- Ofrecer muestras de nuestro producto a los clientes estratégicos

### **8.4 Canales de Distribución**

Establecer canales de distribución eficientes y confiables para lograr promocionar y vender el producto.

#### **8.4.1 Directos**

Nuestro producto se promocionaría vía online en su gran mayoría por lo que desarrollaremos páginas web con tiendas online, redes sociales y catálogos virtuales.

Adicional se llevará acabo el manejo de un CRM para generar base de datos con clientes potenciales. Así como también la suscripción da una base de datos con clientes comerciales.

## Fuerza de Venta

Nuestra fuerza de venta estará conformada por un 1 Directos de Departamento Ventas, 1 Vendedor, 1 Asistente de Comercio Exterior y 1 Community Manager.

**Tabla 10**

*Equipo de trabajo comercial*

<b>Cargo</b>	<b>Perfil</b>	<b>Funciones</b>	<b>Sueldo</b>
<b>Director Departamento Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Profesional en Comercio Exterior, Negocios Internacionales, Comercial o afines.</li> <li>* Experiencia en el área de exportación.</li> <li>* Conocimiento en el área de producción agrícola</li> <li>* Manejo del Idioma Inglés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocer las ventas que estas se generen y controlar la demanda en base a la producción estimada.</li> <li>* Coordinar los pedidos con el departamento de producción.</li> <li>*Generar alianzas estratégicas con clientes potenciales.</li> <li>* Mantenerse informado a detalle sobre la cadena logística que se utilizará y sus cambios, para ofertar el producto a un precio adecuado.</li> </ul>	\$ 900
<b>Vendedor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Profesional o tecnólogo en mercadeo.</li> <li>* Experiencia certificada en ventas en el exterior de productos alimenticios o industrializados.</li> <li>* Experiencia en el área de ventas y atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Promocionar el producto.</li> <li>* Asesorar al cliente sobre los procesos logísticos y los INCOTERMS de negociación disponibles.</li> <li>* Conocer sobre la oferta existente para así promocionar al cliente y obtener la demanda adecuada.</li> <li>* Dar seguimiento al proceso de venta y realizar encuestas sobre el grado de satisfacción.</li> <li>* Brindar retroalimentación post venta</li> </ul>	\$500
<b>Community Manager y sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Profesional en áreas de sistemas, robótica o áreas afines.</li> <li>* Experiencia en desarrollo y manejo de páginas web y redes sociales.</li> <li>* Experiencia en Atención al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Generar leads para ventas.</li> <li>* Manejo y actualización de las páginas web y redes sociales.</li> <li>* Control y manejo de la tienda virtual.</li> <li>* Atención y soporte al cliente que realizan consultas por medio de nuestros chats vía online.</li> </ul>	\$600

Cargo	Perfil	Funciones	Sueldo
<b>Especialista en Ecomercio Exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ingeniero en comercio exterior o áreas afines...</li> <li>* Experiencia en procesos administrativos y contables.</li> <li>* Experiencia en Atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo y coordinación con proveedores.</li> <li>* Búsqueda de proveedores.</li> <li>* Manejo de procesos administrativos, registros y actualización de base de datos.</li> </ul>	\$600

Nota. Elaborado por autores detalla los perfiles de los puestos del área de ventas con sueldos y requisitos básicos

### 8.4.2 Indirectos

Manejaremos dos canales:

- Ofrecerlos por alguna página web ya establecida que oferte productos derivados del cacao en Países bajos. Ejemplo: Alibaba, Amazon, etc.
- Contratar vendedores independientes directo en países bajos, los cuales si cierran una venta se llevará el 5% de comisión (de la utilidad neta generada).

## 8.5 Herramientas y sistemas

### • Reunión de ventas

En nuestro caso, para nuestro giro de negocio se organizará los lunes de cada mes reuniones semanales con el departamento de venta, para poder analizar negocios anteriores, negocios nuevos, tareas por cumplir y revisión del CRM, leads y nuestro embudo de negocio.

Para de esta manera poder determinar los negocios que están cercanos a darse, los que se deben programar más reuniones y visitas con los clientes, y también será importante revisa negocios anteriores para poder mantener fidelidad con los clientes ya atendidos.



FORMATO DE REUNION DE VENTAS

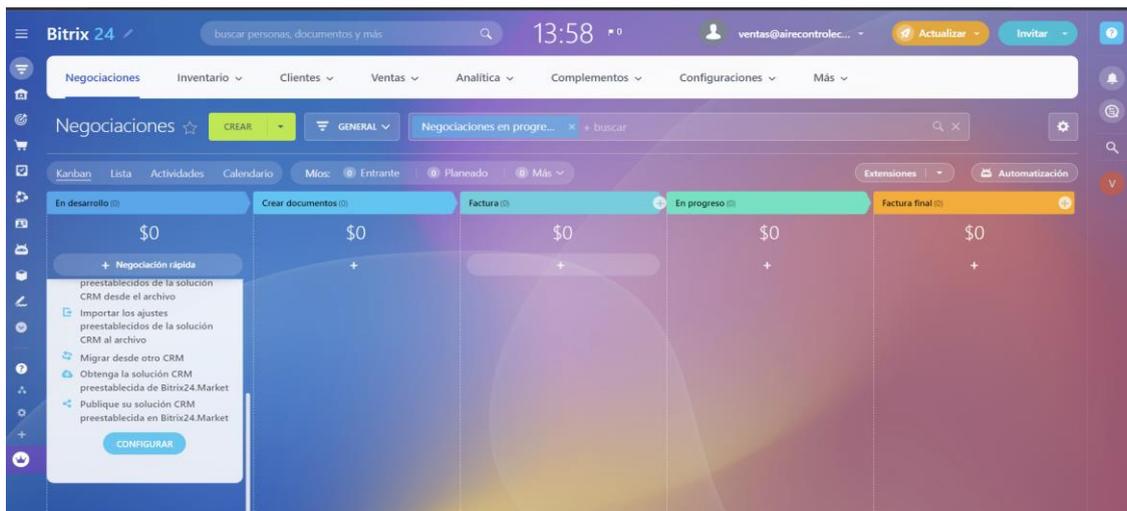
REUNION VENTAS	
Nombre de la Reunion:	Asistentes:
Fecha:	
Hora:	
Negocios Anteriores	Negocios Nuevos
Tareas por cumplir	CRM- LEADS POTENCIALES
FIRMA DE LOS ASISTENTES:	

- **CRM**

En nuestro caso será importante la implementación de un sistema CRM para que a través de esta plataforma centralizada la parte de ventas gestione las interacciones con el cliente y prioricen las actividades de modo que ningún cliente sea ignorado, mejorando así la experiencia del cliente.

**Figura 34**

CRM



- **ANDZUP**

Para nosotros es importante las herramientas para el mejor manejo de nuestros clientes B2B por lo cual esta aplicación pone a nuestra disposición toda la información y los datos necesarios para analizar el mercado y dirigirse a las decisiones correctas y así encontrar futuros clientes y generar nuevos clientes.

**Figura 35**

ANDZUP



- **Herramientas De Comunicación**

Conjuntamente con la implementación de reuniones semanales de venta , para revisión del CRM y nuevos prospectos, será importante la comunicación interna para de esta manera también queden bien atendido el cliente interno por lo cual tendremos correos internos para poder direccionar de mejor manera las necesidades de clientes internos y externos, así como extensiones de cada área y por su puesto se permitirá la creación de grupos de whatsapp para una mejora continua y evidencia del trabajo realizado en campo.

**Figura 36**

*Redes sociales y contactos*



## 8.6 Métricas

Tabla 11

Métricas del Equipo comercial

VALOR ALCANZADO 2025								
RATIO O FORMULA	COMO SE CALCULA	OBJETIVO ALCAZADO	OBJETIVO CERCANO	OBJETIVO NO ALCANZADO	DESVIACIÓN RESPECTO A VALOR ÓPTIMO	CADA CUANTO TIEMPO SE CALCULA	QUIEN DEBE CALCULARLO	ACCIÓN A REALIZAR EN CASO DE DESVIACIÓN
Venta Prepuestada- Venta Real	Restar a las ventas presupuestadas las ventas Reales	4,688,431,00	4,454,009,45	234,421,55	234,421,55	ANUAL	FINANZAS	Busca alianzas con clientes recurrentes para negociar volúmenes
Costo de productos presupuestados - Costo de productos reales	Debe restar costo de productos presupuestados - costo de productos reales	3,601,529,49	3,421,453,02	180,076,47	180,076,47	MENSUAL	PRODUCCIÓN	Realizar alianzas con proveedores de materiales e importación directa de insumos
Incremento de aceptación por tipo de producto	Venta por tipo formula mes vs Venta del mes anterior del mismo producto	8%	5%	3%	3%	MENSUAL	VENTAS	Realizar descuentos y promociones para clientes frecuentes
Margen Operacional	Debe dividir las Ventas para el Costo de operación	8%	6%	2%	2%	MENSUAL	FINANZAS	Validar ingresos y costos óptimos
Crecimiento de Ventas por Clientes	Debe dividir la venta por tipo de cliente para la Venta total	85% Fabricas						
		10% Belleza	80%	5%	5%			
		5% Restaurantes	8%	2%	2			
			4%	1%	1%	MENSUAL	VENTAS	Buscar nuevos clientes estratégicos

Nota. Elaborado por autores muestra objetivos a alcanzar el departamento comercial en términos de meses y años

## 8.7 KPIS

Tabla 12

KPIS Equipo Comercial

KPIS	OBJETIVO	ASPECTOS PARA CONTROLAR	REAL	PREV ISTO	DESVIACI ÓN	ACCIONES CORRECTORAS
Incremento Número de Clientes	% Captación de las empresas de Países bajos que compran cacao en barra.	Número de clientes nuevos por meses	0%	3%	1%	Lograr 3 empresas nuevas mensualmente.
Margen Operaciona l	% de Margen de utilidad mensual	Ventas/Costos Operacionales	0%	8%	1%	Medición de crecimiento de ingresos y costos según presupuesto
Grado de Satisfacció n del cliente	% de aceptación del cliente	# de Productos que incrementan sus ventas mensualmente	0%	80%	5%	Según la medición de encuestas, se revisará las características y atributos a mejorar en el producto. Para incrementar aceptación de clientes
Retención de Clientes	% de Fidelización de Clientes	# De Clientes que repite las compras mensualmente	0%	60%	5%	Se realizará medición de recompra de clientes, y se establecerá descuentos por cantidad y periodicidad.
Impacto del CRM	% de clientes que captamos a través del CRM	Número de clientes que visitan nuestro CRM	0%	30%	5%	El 30% de clientes nuevos mensuales, deben ser captados a través del CRM.

*Nota.* Elaborado por autores muestra indicadores KPIS a ser medidos y controlados a lo largo de la ejecución del proyecto

## **9 PLAN COSTUMER SERVICE**

### **9.1 Objetivos del Servicio al Cliente**

- Obtener un índice del 80% en satisfacción del cliente en el primer año de operación de la empresa a través de la calidad e innovación de nuestro portafolio de productos, el cual será medido mediante de encuestas e incremento del 1% del porcentaje de ventas.
- Lograr un índice de Fidelización en un 60% al segundo año de ejecución de operaciones de la empresa, manteniendo o aumentando el nivel de ventas con los clientes estratégicos captados en el mercado.
- Implementar un canal online y vía telefónica exclusivo de servicio al cliente que cuente con personal capacitado para atender al 100% las inquietudes acerca de nuestros productos en el menor tiempo posible.
- Resolver el 60% de los reclamos y recomendaciones realizadas por el cliente acerca de nuestros productos y servicios, a través de nuestros canales de atención online y offline en el primer año de operación.

### **9.2 Estrategias de Customer Services para las empresas**

#### **Ominical**

La estrategia que vamos a implementar es ominicanal, por medio de la utilización de un RP que nos permita centralizar la información de los canales de comunicación con el cliente y poder responder de forma eficiente en el menor tiempo posible, generando una experiencia positiva,

#### **Satisfacción de los Agentes**

- Crear un plan de incentivos en función del cumplimiento en el volumen de ventas y captación de nuevos clientes.
- Mantener un buen ambiente y cultura laboral para mayor confort de los trabajadores.
- Establecer un programa de capacitación continua, formación y desarrollo para el personal de nuestra empresa.

- Implementar un software para el seguimiento y control de ventas y servicio al cliente, basados en métricas que servirán para la toma de decisiones y mejora de estrategias.

### **Calidad en el Soporte**

- Establecer tiempos de respuesta para la atención del cliente según el canal de comunicación y la diferencia de horario.  
Correo electrónico: hasta 1 horas  
Redes sociales: 15 minutos  
Página Web / Chatbot: 5 minutos  
Teléfono: 30 segundos
- Generar Speechs determinados para generar una comunicación eficiente, proactiva y asertiva con el cliente.
- Implementar un sistema de encuestas rápido y con incentivos para el cliente con la finalidad de obtener un feedback adecuado.

### **9.3 Canales de Comunicación.**

Para servicio al cliente se desarrollarán los siguientes canales de comunicación:

- Crear un sitio web para promoción del producto, marca y servicio al cliente; incluyendo una tienda online (Marketplace).
- Desarrollar páginas oficiales en redes sociales y canales de comunicación con los usuarios.
- Implementar un sistema de Chatbot para mantener contacto con el cliente de manera inmediata e identificar los requerimientos y necesidades de cada uno de ellos.
- Implementar línea Telefónica y correo electrónico email.

## 9.4 KPIS

**Tabla 13**

*KPIS Costumer Service*

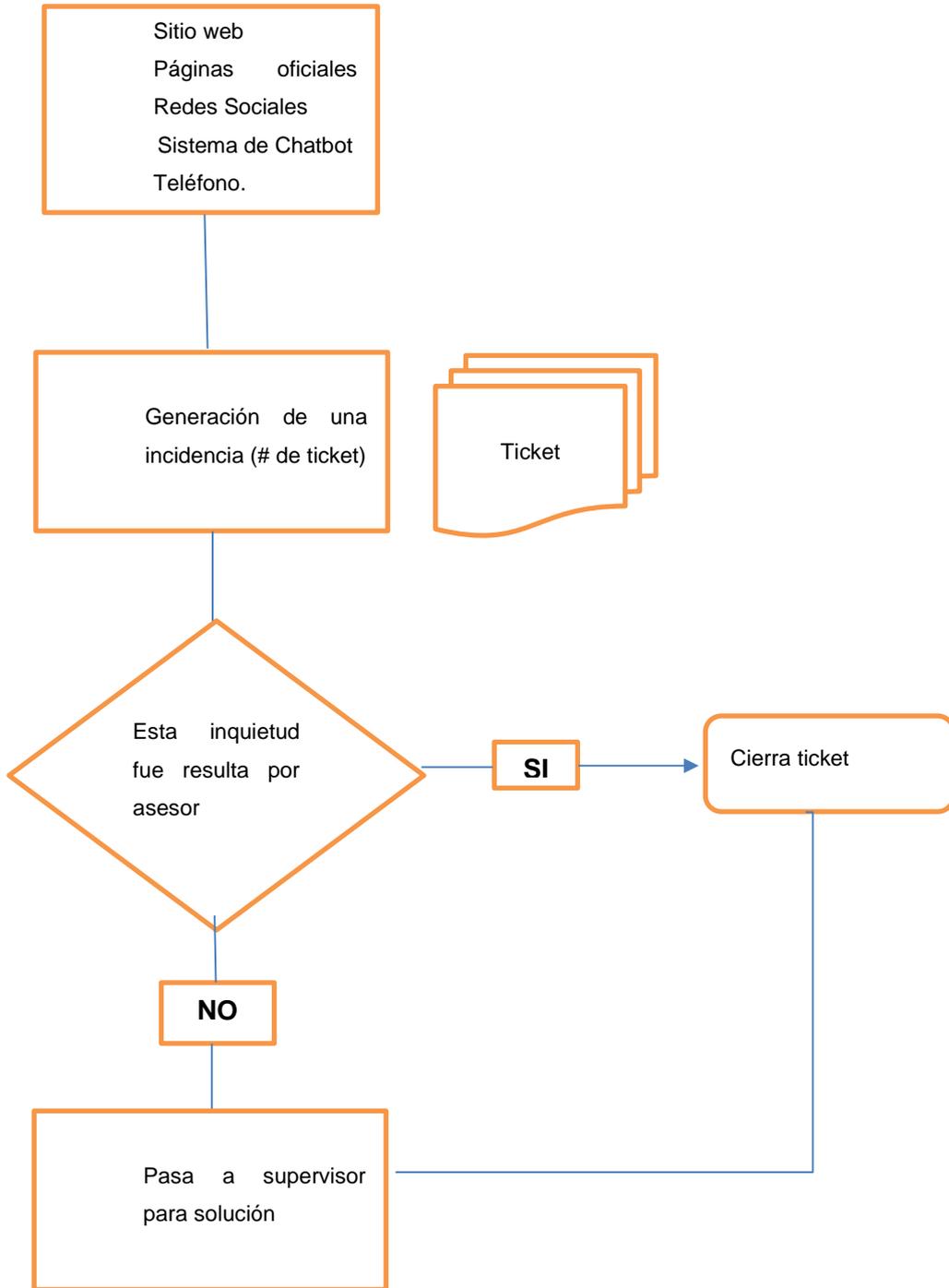
<b>KPIS</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Aspectos a controlar</b>	<b>Real</b>	<b>Previsto</b>	<b>Desviación</b>	<b>Acciones correctoras</b>
Grado de Satisfacción del cliente	% de aceptación del cliente	# de Productos que incrementan sus ventas mensualmente	0%	80%	5%	Según la medición de encuestas, se revisará las características y atributos a mejorar en el producto. Para incrementar aceptación de clientes.
Retención de Clientes	% de Fidelización de Clientes	# De Clientes que repiten las compras anualmente	0%	60%	5%	Se realizará medición de recompra de clientes, y se establecerá descuentos por cantidad y periodicidad.
Reclamaciones de Clientes	# Reclamaciones / # Ventas al Mes	# de Reclamos y recomendaciones resueltos	0%	60%	5%	Según el registro de los reclamos generados realizar seguimiento para verificar las soluciones brindadas y el grado de satisfacción del cliente.
Interacciones con el clientes	#Número de Interacciones atendidas / # Total de Interacciones	% de Interacciones	0%	100%	10%	Según registro de interacciones no atendidas se realizará seguimiento a problemas de comunicación y servicio de nuestro personal.
Tickets resueltos	#Número de tickets resueltos / # Total de tickets	% de tickets resueltos	0%	90%	5%	Según registro de tickets no resueltos, establecer las principales causas y enfocar en posibles soluciones

*Nota.* Elaborado por autores muestra indicadores KPIS de Costumer service con desviaciones y acciones correctoras.

## 9.5 Flujograma

Figura 37

Flujograma proceso de ventas y generación de tickets



Nota. Elaborado por autores, muestra el flujograma de proceso de ventas y generación de tickets

## 10 EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN

Álvaro es ingeniero mecánico con amplia experiencia en la implementación de sistemas de producción automatizados, maquinaria, control de procesos y seguimiento de eficiencias. **(Director de Departamento I+D)**

Michelle es una profesional en el campo de los negocios internacionales con gran conocimiento en el mercado de exportaciones y comercialización, ha dirigido múltiples equipos con un plus en el manejo de personal. **(Director Departamento Ventas)**

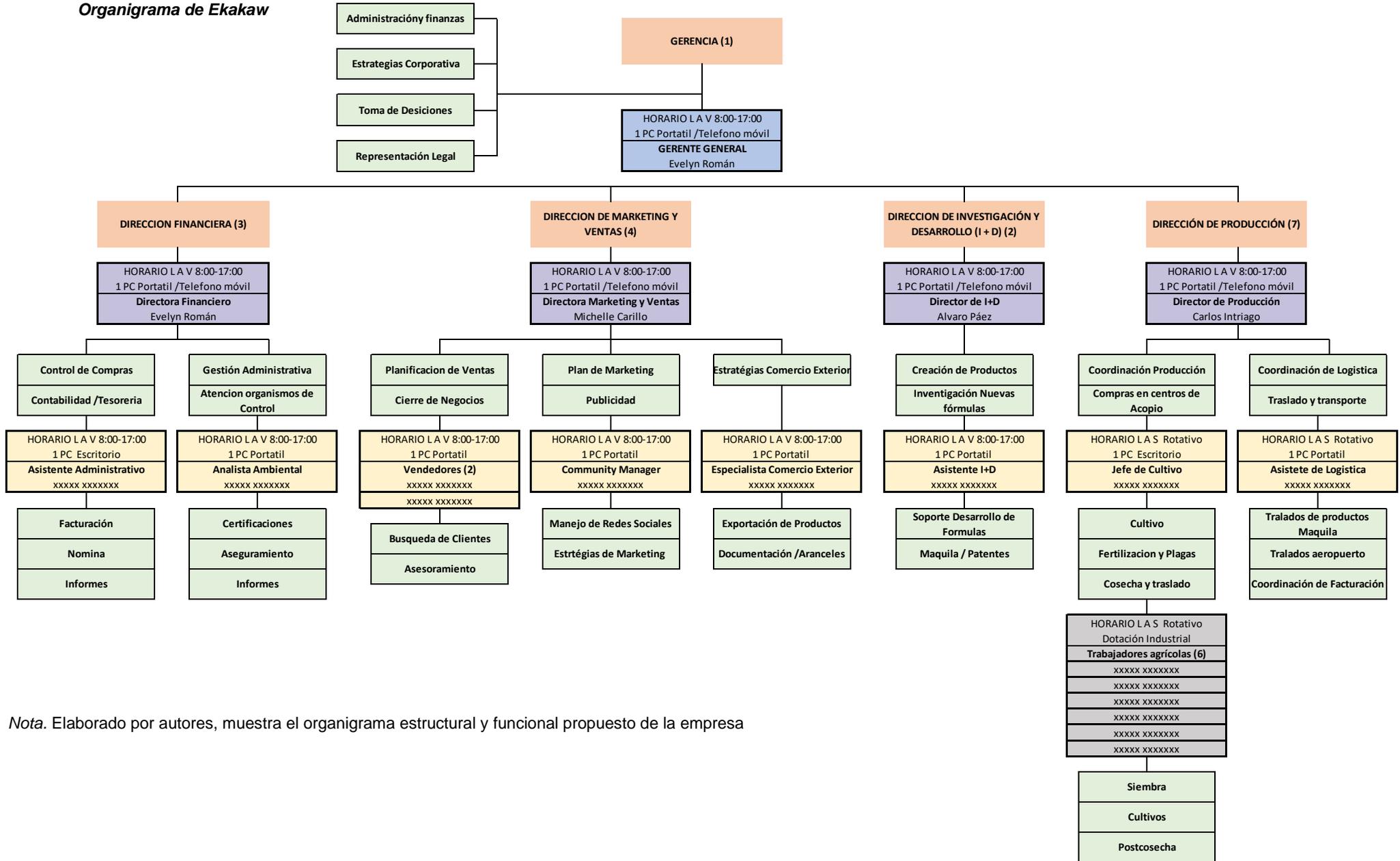
Evelyn tiene una amplia experiencia en el sector agrícola, conocimientos de cultivos, sistemas de riegos, automatización de cultivo y post cosecha, manejo de controles y procesos, eficiencias y productividad, certificaciones internacionales de calidad, seguridad y buenas prácticas. Adicionales manejos de temas legales y financieros. **(Directora Financiera)**. En el inicio del proyecto será encargada de la representación Legal y hará las veces de gerente general al ser un puesto necesario Legalmente, pero las decisiones serán tomadas en conjunto por la junta general.

Carlos es un empresario emprendedor con experiencia y conocimiento desde su niñez de la agricultura y las plantaciones de cacao, café, caña de azúcar, etc. Se encargará de las actividades de formación del cultivo, manejo y cosecha. Su coordinación abarca la coordinación de la plantación a fin de garantizar el abastecimiento y despacho de la producción a los clientes **(Director de Producción)**

# 10.1 Organigrama

Figura 38

Organigrama de Ekakaw



Nota. Elaborado por autores, muestra el organigrama estructural y funcional propuesto de la empresa

## 10.2 Relación de Cargos

**Tabla 14**

*Relación de Cargos según estructura Ekakaw*

Puesto de Trabajo	Cantidad	Valor Mensual (Sin Beneficios adicionales, bonos o prestaciones)	Forma y Momento de Integración
Gerente	1	\$1 300	Contrato a término indefinido en el segundo año de labores.
Director Administrativo y Financiero	1	\$1 000	Contrato a término indefinido al inicio de labores.
Analista Ambiental	1	\$600	Contrato a término indefinido en el segundo trimestre de labores
Asistente Administrativo	1	\$500	Contrato a término indefinido al inicio de labores. Dependiendo del crecimiento de la empresa al 3er año se incorpora uno más.
Director Departamento Ventas	1	\$900	Contrato a término indefinido al inicio de labores.
Vendedor	1	\$500	Contrato a término indefinido al inicio de labores. Dependiendo del crecimiento de la empresa al 3er año se incorpora uno más.
Community Manager y Sistemas	1	\$600	Contrato a término indefinido al inicio de labores.
Especialista Comercio Exterior	1	\$600	Contrato a término indefinido al inicio de labores.
Director Departamento I+D	1	\$900	Contrato a término indefinido al inicio de labores.
Asistente I+D	1	\$600	Contrato a término indefinido al 3er año de labores dependiendo el crecimiento de la empresa.
Director Departamento Producción	1	\$900	Contrato a término indefinido al inicio de labores.
Jefe de Cultivo	1	\$600	Contrato a término indefinido al inicio de labores.
Trabajadores Agrícolas	5	\$465	Contrato a término indefinido 4 se incorporan al inicio de labores. Dependiendo del crecimiento de la empresa al 2do año se incorpora uno más, y al pasar el tiempo 1 anual.
Asistente de Logística	1	\$500	Contrato a término indefinido 1 se incorpora al inicio de labores.

*Nota.* Elaborado por autores, muestra cada puesto de Trabajo, Cantidad de empleados, el Valor Mensual a percibir (Sin Beneficios adicionales, bonos o prestaciones), Forma y Momento de integración.

## 10.3 Ficha Técnica de Cargos

**Tabla 15**

*Ficha de Técnica de Cargos*

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Educación</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>
Gerente	Liderar y dirigir las operaciones de la empresa, incluyendo sus finanzas, recursos humanos, marketing, ventas y servicio al cliente. Garantizar que la empresa funcione de forma eficiente y eficaz, y que satisfaga las necesidades de sus clientes. Desarrollar estrategias y tácticas para aumentar los ingresos y los beneficios.	Profesional con maestría en administración de empresas o un campo relacionado.	Tener al menos 8 años de experiencia en puesto de gerencia.	Orientación al cliente Trabajo en equipo y cooperación. Calidad y presión. Planificación y organización. Dirección de personas. Toma de decisiones. Gestión de proyectos.
Director Administrativo y Financiero	El director Administrativo Financiero es el responsable de gestionar las finanzas de la empresa, liderar la estrategia financiera, optimización de fiscalidad y de recursos económicos de la organización, garantizando la sostenibilidad, liquidez y viabilidad de las inversiones y políticas expansivas.	Profesional en finanzas, Contabilidad y Auditoría, con una maestría en temas afines.	Tener 5 años de experiencia comprobada manejando departamentos financieros de empresas agroindustriales.	Liderazgo Resolución de problemas Comunicación Capacidad de análisis Habilidad numérica Negociación Persuasión
Analista Ambiental	Coordinar, supervisar y ejecutar la generación de información estadística confiable y oportuna para la protección, restauración y conservación de los ecosistemas recursos naturales, bienes y servicios.	Ingeniero Ambiental o carreras afines	Dos años de experiencia certificada en cargos similares.	Capacidad de análisis y resolución de problemas. Liderazgo en proyectos. Ser proactivo y dinámico

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Educación</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>
Asistente Administrativo	Llevará a cabo diferentes operaciones dentro de la oficina, procesos administrativos, contables definidos por la gerencia. Elaboración de informes, gestión de nóminas entre otros.	Técnico profesional en Administración de empresas o carreras afines	Dos años de experiencia en el manejo de información confidencial, proyectos, seguimientos de datos, ventas	Organizado, Metódico, Cuidadoso en su trabajo, Capacidad de síntesis Ser Capaz de manejar los recursos habituales en una oficina.
Director Departamento Ventas	Planifica y programa la estrategia comercial y las ventas de los productos de acuerdo con los presupuestos, zonas y áreas geográficas, productos, tipo de cliente, etc. Organiza los recursos que tiene a su alcance diseñando y habilitando la hoja de ruta para lograr el cumplimiento de los objetivos.	Profesional con carrera administrativa, comercio exterior, Negocios Internacionales, Comercial o afines.	Cuatro años de experiencia profesional certificada en cargos de gestión de ventas en el sector agroindustrial. Dominio del idioma Inglés	Orientación al cliente Calidad y presión Comunicación asertiva Alta capacidad de negociación. Trabajo bajo presión
Vendedor	Encargado de mejorar el desempeño comercial del producto, desarrollando estrategias para la permanencia del cliente, marca y de la compañía en el tiempo.	Profesional o tecnólogo en mercadeo.	Tres años de experiencia certificada en ventas en el exterior de productos alimenticios o industrializados.	Escucha activa Adaptabilidad Manejo de conflictos Comunicación asertiva Iniciativa Paciencia
Community Manager y Sistemas	Crear una comunidad alrededor del valor que ofrece la empresa, compartiendo información importante, y no solo vendiendo, pero también añadiendo un beneficio a este grupo de forma añadida.	Profesional en áreas de sistemas, robótica o áreas afines.	Dos años de experiencia en manejo de gestión de proyectos mejora de procesos	Ordenado Creativo Gran Capacidad de Comunicación Empático Capacidad de Decisión Dedicación

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Educación</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>
Especialista Comercio Exterior	Gestionar, planificar e implementar todo tipo de transacciones internacionales entre países o regiones, especializándose en importaciones y exportaciones, economía global, investigación de mercados, logística, estrategias de negocios entre otros.	Ingeniero en comercio exterior o áreas afines.	Tres años de experiencia en gestión y manejo de importaciones y exportaciones a Europa y Asia de productos alimenticios.	Dominar varios idiomas Toma de decisiones Poder de negociación Trabajo en equipo Capacidad de comunicación.
Director Departamento I+D	Investigar conocimientos científicos y técnicos, con el objetivo de desarrollar tecnologías para obtener nuevos productos, materiales o procesos. Investigará y brindará ideas innovadoras en la mezcla de productos y fórmulas patentadas acorde al segmento de mercado.	Ingeniero Químico o en alimentos con mención en investigación.	3 años de experiencia en desarrollo de fórmulas alimenticias.	Solución de problemas Pensamiento crítico Iniciativa Honestidad Flexibilidad Iniciativa
Asistente I+D	Encargado de dar soporte al Director departamental, desarrollo de iniciativa para nuevas fórmulas y sabores.	Ingeniero Químico o en alimentos con mención en investigación.	Un año de experiencia en desarrollo de fórmulas alimenticias.	Pensamiento crítico Trabajo en equipo Redacción de informes Investigación analítica
Director Departamento Producción	Encargado de planificar y gestionar las tareas de los trabajadores de planta, asegurando su nivel de rendimiento y productividad.	Ingeniero Agroindustrial con maestría en administración de empresas o áreas afines.	Cinco años de experiencia profesional certificado en cargos de coordinación y supervisión de procesos productivos.	Proactividad Liderazgo Ética laboral y responsabilidad Visión orientada hacia el cliente Pensamiento analítico Pensamiento estratégico Empatía Curiosidad

<b>Cargo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Educación</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>
Jefe de Cultivo	Planificar, organizar, controlar y supervisar las actividades de cultivo y/o cosecha del área asignada, para asegurar el suministro de materia prima a procesar con la calidad requerida a un costo competitivo asegurando la preservación de la calidad de la materia prima y la sostenibilidad de los procesos	Profesional o tecnólogo agroindustrial o en áreas afines	Dos años de experiencia profesional con personal a cargo.	Liderazgo Organización Saber escuchar Capacidad Análisis Comunicación oral y escrita Resolución de conflictos
Trabajadores Agrícolas	Ejecutar en campo de las tareas de preparación de suelo, fertilización, fumigación, corte, cosecha y empaque de los productos.	Bachiller técnico industrial, agroindustrial o similares	Un año de experiencia en cargo similar en industrias alimentaria.	Responsabilidad Puntualidad Comunicación asertiva Organización Trabajo bajo presión.
Asistente de Logística	Realizará tareas de coordinación en el Jefe de Cultivo y comercio exterior para el transporte y traslado de las barras de cacao desde el origen hasta su destino final.	Ingeniero Industrial o en carreras afines.	Un año de experiencia en cargos similares en industrias alimentaria.	Organización Trabajo bajo presión Comunicación

*Nota.* Elaborado por autores, muestra por cada cargo los requisitos básicos para cada puesto.

## 10.4 Actividades Asignadas

### **Gerente General:**

El gerente general debe cumplir los roles de administrar, dirigir, organizar y controlar el desarrollo orgánico y funcional y sus dependencias a fin de obtener los resultados de rentabilidad esperados por los accionistas de la empresa además de dirigir, organizar, controlar y planificar las acciones y operaciones que deban ejecutar las dependencias de la florícola.

Sus roles operativos comprenden además la supervisión y el control de las gestiones administrativas, financieras y técnicas que desarrollan las dependencias de la florícola. Negociar con los clientes del exterior en cuanto al nivel de explotación y políticas de pago es una de las actividades más importantes que el gerente desempeñará dentro de sus actividades diarias para contribuir con el desarrollo de la empresa. Representar legal y jurídicamente a la empresa en todo en cuanto se relacione con las actividades de la florícola, son obligaciones cruciales en su labor para el buen manejo de la florícola.

### **Director Administrativo Financiero:**

El director Administrativo Financiero es el responsable de gestionar las finanzas de la empresa, liderar la estrategia financiera, optimización de fiscalidad y de recursos económicos de la organización, garantizando la sostenibilidad, liquidez y viabilidad de las inversiones y políticas expansivas:

- Garantizar el uso correcto de los recursos de la empresa.
- Diseñar y supervisar el presupuesto anual.
- Estimar los ingresos y gastos mediante proyecciones.
- Realizar periódicamente informes de resultados.
- Prevenir adversidades económicas que puedan afectar productos y servicios.
- Dar seguimiento a compromisos financieros (impuestos, nómina, deudas, pagos a proveedores, etc.).
- Identificar oportunidades de inversión beneficiosas para la organización.
- Supervisar auditorías internas.
- Gestionar la comunicación financiera.
- Evaluar y obtener métodos de financiación.

### **Analista Ambiental:**

El analista ambiental se encargará de coordinar, supervisar y ejecutar la generación de información estadística confiable y oportuna para la protección, restauración y conservación de los ecosistemas recursos naturales, bienes y servicios.

- Obtención de certificados de calidad y para exportación.
- Interés en la Gestión Ambiental y el desarrollo de técnicas que disminuyan el impacto ambiental.
- Capacidad para analizar, integrar y aplicar los conocimientos de investigaciones sobre el ambiente en la solución de problemas de contaminación y deterioro ambiental.
- Capacidad para el análisis de los resultados de estudios interdisciplinarios a fin de que los integre y proponga soluciones a diversos problemas ambientales.
- Aptitud para interactuar con diversas disciplinas.

### **Asistente Administrativo:**

El asistente administrativo es un profesional capacitado para llevar a cabo diferentes operaciones dentro de la oficina, procesos administrativos, contables definidos por la gerencia. Elaboración de informes, gestión de nóminas entre otros.

- Habilidad para resolver problemas de cualquier tipo de problemas.
- Tener la capacidad de trabajar bajo presión.
- Poder determinar el grado de importancia en el que se realizan las labores, puesto que algunas son necesarias inmediatamente y otras pueden postergarse.
- Ser una persona con buenos valores, como lo es: la honestidad, la integridad, el respeto, entre otros.
- Ser una persona discreta, que sabe reservarse según lo que su trabajo y la información que conoce amerite.
- Capacidad de análisis.
- Contar con excelentes competencias de liderazgo, gerencia, vocación y comunicación efectiva.

Conocimientos básicos para el correcto funcionamiento de las herramientas utilizadas habitualmente en una oficina. Algunas de ellas son: el computador, los escritorios, calculadoras contables o cualquier otro material o equipo relacionados al ambiente laboral. Manejo del paquete Office avanzado (Word, Excel, Power Point, entre otros).

### **Director departamento de ventas:**

El director comercial de ventas planificar y programa la estrategia comercial y las ventas de los productos de acuerdo con los presupuestos, zonas y áreas geográficas, productos, tipo de cliente, etc. Organiza los recursos que tiene a su alcance diseñando y habilitando la hoja de ruta para lograr el cumplimiento de los objetivos.

- Implantación y puesta en marcha de la estrategia de ventas.
- Elaborar previsiones de venta
- Fijar objetivos para sus equipos de trabajo
- Influir en el mejor posicionamiento digital de la marca.
- Reclutar y seleccionar al personal de venta.
- Formar a los equipos comerciales

### **Vendedor:**

El vendedor es el encargado de mejorar el desempeño comercial del producto, desarrollando estrategias para la permanencia del cliente, marca y de la compañía en el tiempo.

- Asesorar a los prospectos o clientes.
- Representar la imagen de la empresa.
- Planificar su estrategia de venta.
- Dar seguimiento a prospectos o clientes.
- Fidelizar a los clientes.
- Lograr negociaciones efectivas para la empresa.

### **Community Manager y Sistemas:**

Esta persona será la encargada de la creación y manejo de redes sociales, páginas web y CRMs con el objetivo de llegar a los clientes potenciales compartiendo información importante acerca de nuestros productos o servicios.

- Manejo de Sistemas y Softwares relacionados con Marketing y Ventas
- Ordenado
- Creativo
- Gran Capacidad de Comunicación
- Empático
- Capacidad de Decisión
- Dedicación
- Adaptabilidad
- Buen Redactor.

### **Especialista en Comercio Exterior:**

El profesional del comercio Internacional debe gestionar, planificar e implementar todo tipo de transacciones internacionales entre países o regiones, especializándose en importaciones y exportaciones, economía global, investigación de mercados, logística, estrategias de negocios entre otros.

- Analizar los mercados regionales y cómo funcionaría allí el modelo de negocio de la empresa.
- Investigar y seleccionar los mercados adecuados para la internacionalización de la organización.
- Velar por el financiamiento de los programas que se desarrollarán en el exterior.
- Comprender y luego orientar a la empresa sobre los tratados internacionales que regirán los futuros acuerdos logrados.
- Impulsar la promoción internacional de la empresa y sus productos o servicios.
- Conocer el sistema legal local, sus aplicaciones y regulaciones en cuanto al comercio exterior. Además, conocer los sistemas de los países o mercados que se apuntan como objetivo.

- Regular la distribución internacional, los canales utilizados, los documentos necesarios, el transporte y todo lo necesario para que no haya ningún problema con las autoridades responsables.

### **Director Departamento I + D:**

El director del departamento de investigación y desarrollo se encarga del proceso de investigación en conocimientos científicos y técnicos, con el objetivo de desarrollar tecnologías para obtener nuevos productos, materiales o procesos. Investigará y brindará ideas innovadoras en la mezcla de productos y fórmulas patentadas acorde al segmento de mercado.

- Dirigir las acciones que permitan gestionar acuerdos y convenios con organismos de ciencia, tecnología e investigación, patentar formulas.
- Dirigir las acciones tendientes a gestionar y administrar los recursos necesarios para el desarrollo de las investigaciones.
- Coordinar la elaboración de documentos normativos y manuales de procedimiento basados en las investigaciones desarrolladas.

### **Asistente I+D:**

Encargado de dar soporte al director departamental, desarrollo de iniciativa para nuevas fórmulas y sabores.

- Recopilar datos de investigación a través de la experimentación, las encuestas y la dirección de grupos temáticos.
- Introducir información en bases de datos y otro tipo de programas informáticos
- Mantener y calibrar el equipo de laboratorio con regularidad
- Diseñar experimentos y grupos temáticos para recopilar datos, bajo las órdenes del jefe de investigación.
- Liderar microproyectos que formen parte del estudio principal.
- Realizar tareas administrativas, tales como gestionar los registros de los sujetos experimentales, responder llamadas telefónicas y programar el mantenimiento del laboratorio.

### **Director Departamento de Producción:**

El director del departamento de producción debe ser un profesional que debe cumplir la tarea principal de integrar el talento humano con la parte técnica de las organizaciones. En otras palabras, son los encargados de planificar y gestionar las tareas de los trabajadores de planta, asegurando su nivel de rendimiento y productividad.

- Optimización de los procesos productivos con el fin de obtener los mejores resultados para la entidad.
- Las funciones requieren de conocimientos y habilidades específicas al ejercicio del liderazgo.
- Responsable de dirigir y motivar a su equipo de trabajo; así como también, desarrollar proyectos técnicos para alcanzar la expansión y el crecimiento de la empresa.
- Conocer los procedimientos de despacho y distribución de producción.
- Poseer capacidades para la gestión de logística.

### **Jefe de Cultivo:**

Es responsable de planificar, organizar, controlar y supervisar las actividades de cultivo y/o cosecha del área asignada, para asegurar el suministro de materia prima a procesar con la calidad requerida a un costo competitivo asegurando la preservación de la calidad de la materia prima y la sostenibilidad de los procesos.

- Responsable de dirigir y motivar a su equipo de trabajo; así como también, desarrollar proyectos técnicos para alcanzar la expansión y el crecimiento de la empresa
- Planificar de forma semanal y diaria las labores agrícolas
- Despachar al personal diario a las diferentes labores de la Finca
- Evaluar, Retroalimentar y Digitalizar a todo el personal a cargo
- Verificar y supervisar en campo el trabajo realizado por el personal a cargo
- Recibir y verificar el inventario cosechado diariamente
- Manejar la labor de cosecha del inventario de acuerdo con los lineamientos y procedimientos establecidos.
- Reportar las personas, labores asignadas y rendimientos alcanzados diariamente

- Monitorear las evaluaciones de plagas y malezas, así como ejecutar los programas establecidos
- Brindar apoyo e información a los departamentos de servicio de la empresa.

### **Trabajadores Agrícolas:**

Los trabajadores agrícolas son responsables de la ejecución en campo de las tareas de preparación de suelo, fertilización, fumigación, corte, cosecha y empaque de los productos.

- Habilidad en las manos para poder desarrollar tareas que requieren uso de la fuerza y repetitivas.
- Realizar actividades culturales de manejo de flor en campo.
- Multi fusión para poder adaptarse a las tareas de cultivo encomendadas.
- Capacidad de aprendizaje y desarrollo de equipos.

### **Asistente de Logística:**

El asistente de logística tiene como función principal la gestión y seguimiento a las actividades del área logística en Distribución y Compras Locales. Es importante asegurar los despachos de pedidos a tiempo a clientes. Así como el transporte a fin de lograr los objetivos de manera eficiente en las operaciones de Distribución con enfoque en calidad del servicio.

- Manejo de sistema ERP para generar guías de remisión.
- Generación de Órdenes de compra, comunicación con proveedores para la entrega en los tiempos establecidos.
- Coordinación con almacén para la entrega de pedidos generado por la fuerza de ventas.

## 11 PREVISIONES FINANCIERAS

### 11.1 Ingresos

Tabla 16

Ingresos proyectados 2025-2030

<b>Proyecto BARRAS DE CACAO - E KAKAW</b>						
<b>Proyección de ingresos</b>						
Cantidades expresadas en Dólares	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029	Total 2030
<b>Ingresos netos del producto/servicio: Barra Cacao Sabores Tradicionales</b>						
<b>Ingresos por Producto</b>						
Número de Unidades (Barra de 1KG)	45,000	47,250	49,613	52,093	54,698	57,433
Precio de venta	18,00	18,00	18,36	18,73	19,10	19,48
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>810,000</b>	<b>850,500</b>	<b>910,886</b>	<b>975,558</b>	<b>1,044,823</b>	<b>1,119,005</b>
<b>Devoluciones</b>	<b>405</b>	<b>425</b>	<b>455</b>	<b>488</b>	<b>522</b>	<b>560</b>
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>809,595</b>	<b>850,075</b>	<b>910,430</b>	<b>975,071</b>	<b>1,044,301</b>	<b>1,118,446</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	17,3%	17,3%	17,3%	17,3%	17,3%	17,3%
<b>Ingresos netos del producto/servicio: Barra Cacao Sabores Patentados</b>						
<b>Ingresos por Producto</b>						
Número de Unidades (Barra de 1KG)	100,000	105,000	110,250	115,763	121,551	127,628
Precio de venta	22,00	22,00	22,44	22,89	23,35	23,81
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>2,200,000</b>	<b>2,310,000</b>	<b>2,474,010</b>	<b>2,649,665</b>	<b>2,837,791</b>	<b>3,039,274</b>
<b>Devoluciones</b>	<b>660</b>	<b>693</b>	<b>742</b>	<b>795</b>	<b>851</b>	<b>912</b>
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>2,199,340</b>	<b>2,309,307</b>	<b>2,473,268</b>	<b>2,648,870</b>	<b>2,836,940</b>	<b>3,038,362</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	46,9%	46,9%	46,9%	46,9%	46,9%	46,9%
<b>Ingresos netos del producto/servicio: Barra de Cacao Personalizada (Cliente)</b>						
<b>Ingresos por Producto</b>						
Número de Unidades (Barra de 1KG)	80,000	84,000	88,200	92,610	97,241	102,103
Precio de venta	21,00	21,00	21,42	21,85	22,29	22,73
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>1,680,000</b>	<b>1,764,000</b>	<b>1,889,244</b>	<b>2,023,380</b>	<b>2,167,040</b>	<b>2,320,900</b>
<b>Devoluciones</b>	<b>504</b>	<b>529</b>	<b>567</b>	<b>607</b>	<b>650</b>	<b>696</b>
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>1,679,496</b>	<b>1,763,471</b>	<b>1,888,677</b>	<b>2,022,773</b>	<b>2,166,390</b>	<b>2,320,204</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	35,8%	35,8%	35,8%	35,8%	35,8%	35,8%

**Proyecto BARRAS DE CACAO - E  
KAKAW**

**Proyección de ingresos**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029	Total 2030
<b>Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio</b>						
<b>Ingresos netos por producto/servicio</b>						
Barra Cacao Sabores Tradicionales	809,595	850,075	910,430	975,071	1,044,301	1,118,446
Barra Cacao Sabores Patentados	2,199,340	2,309,307	2,473,268	2,648,870	2,836,940	3,038,362
Barra de Cacao Personalizada (Cliente)	1,679,496	1,763,471	1,888,677	2,022,773	2,166,390	2,320,204
<b>INGRESOS NETOS DEL PROYECTO</b>	<b>4,688,431</b>	<b>4,922,853</b>	<b>5,272,375</b>	<b>5,646,714</b>	<b>6,047,630</b>	<b>6,477,012</b>

*Nota.* Elaborado por autores, muestra detalle de ingresos proyectados 2025-2030 por tipo de productos, incluye precio de ventas y % de devoluciones

Los ingresos de nuestro ejercicio están divididos en 3 productos principales los cuales se venderán al siguiente precio en el mercado:

- Barra de Cacao Sabores Tradicionales: Son barras que contienen un ingrediente tradicional y directo como uvilla, chía, maracuyá etc. El cual no requiere una fórmula adicional. Su precio de venta al mercado es de \$18.
- Barra de Cacao Sabores Patentados: Son barras con sabores especiales que tendrá nuestro portafolio de productos, ideas propias de la empresa y cuyas fórmulas serán patentadas. Su precio de venta al mercado es de \$22.
- Barra de Cacao Personalizada (Cliente): Son barras a pedido del cliente que se encuentren fuera de nuestro portafolio de productos y que se basan en las necesidades de los productos finales que ellos elaboran. Estas fórmulas también serán patentadas para uso exclusivo del cliente y de nuestra empresa. Su precio de venta al mercado es de \$21.

Los dos primeros años mantendremos los precios en cada producto para ganar la fidelización de los clientes, pero al partir del 3 era año el precio incrementaría un 1% basados en el tema de la inflación.

De igual manera se tiene como meta a partir del 2do año incrementar las ventas en un 5%; ya sea a través de la búsqueda de nuevos clientes estratégicos o por aumento de pedidos de los clientes potenciales.

En tema de devoluciones se puso un margen del 0.05% y 0.03%; ya que el pedido será previamente revisado y aprobado por el cliente a través de muestras, previo a la elaboración en masa del producto. Dado esto se espera que las devoluciones sean por fuerzas mayores o serios problemas al momento del traslado del producto.

Se tiene proyectado que nuestro producto estrella sean las barras de Cacao con sabores patentados, ya que la idea es brindar una solución innovadora y atractiva para el cliente, por lo tanto, más del 45% de la venta serán de esta línea de producto. Por lo que el desarrollo de un portafolio de productos es una estrategia importante para alcanzar nuestro objetivo de ventas.

## 11.2 ANALISIS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

### 11.2.1 Costo de la Materia Prima

Tabla 17

Costos de la materia prima por tipo de productos:

Detalle	Cantidad	Unidad de medida	Sabores tradicionales	Sabores patentados	Personalizados
Cacao en grano	1	kg	4	4	4
Pulpa de sabor	15	g	1	1	1
Patente	1	kg		1	1
Saborizante	15	g			0.6
Total, costo unitario			5	6	6

*Nota.* Elaborado por autores, muestra componentes básicos a ser utilizados en la elaboración de cada tipo de barra de cacao que se va a producir

Dependiendo de la barra se incluyen materias primas específicas. Siendo la que generará más costosas las barras personalizadas a gusto del cliente.

Al igual que el precio de venta los valores de materia prima incrementarían 1% de su valor tomando en cuenta el tema de inflación anual. Pese a que nosotros mantengamos el valor hasta el segundo año, esto no nos garantiza que los proveedores también realizaran lo mismo por lo tanto se prevé una subida de precios de la materia prima desde el segundo año.

En el costo de la materia prima se incluye el valor de la compra a los centros productores de la localidad del cacao en grano, ya que nuestra producción no abastece la

demanda del producto, en el tercer año se prevé la compra de terrenos adicionales para poder compensar en parte este déficit e ir disminuyendo la compra a terceros.

### **11.2.2 Costo de la Mano de Obra**

El personal que se necesita para poder operar en el cultivo, y el proceso logístico de compra y venta en el centro de acopio del cacao en grano se requiere como mínimo la siguiente estructura directa de producción, con 197 horas de trabajo, en el caso de los trabajadores agrícolas tendrán horarios rotativos de acuerdo con las necesidades, con una distribución de jornada de 40 horas 6 días a la semana incluyendo sábados.

El total de trabajadores serán de 7 personas inicialmente e irá aumentando conforme las ventas y producción también lo hagan. Por otro lado, se prevé el aumento del 1% del salario básico unificado en el caso de los agricultores.

En los cálculos de otras partidas salariales, se incluye el seguro social, beneficios sociales como décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva y vacaciones, según lo establece la ley.

**Tabla 18**

*Proyección gastos de personal producción 2025-2030*

**Proyecto E-KAKAW BARRAS DE CACAO**

**Proyección Gastos de Personal Producción**

<b>Cantidades expresadas en Dólares</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Salario Anual</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Calendario de Contrataciones</b>								
<b>Producción</b>								
Director Departamento de Producción	900	10,800	1	1	1	1	1	1
Jefe de Cultivo	600	7,200	1	1	1	1	1	1
Trabajadores agrícolas	465	5,580	4	5	6	6	8	8
Asistente de Logística	500	6,000	1	1	1	1	1	1
<b>Total empleados en Producción</b>	<b>2,465</b>		<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

**Tabla 19***Proyección gastos de personal producción 2025-2030***Proyecto E-KAKAW BARRAS DE CACAO****Proyección Gastos de Personal Producción**

<b>Cantidades expresadas en dólares</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Cálculo de los Sueldos y Salarios</b>						
<b>Producción</b>						
Director Departamento de Producción	10,800	10,805	10,811	10,816	10,822	10,827
Jefe de Cultivo	7,200	7,204	7,207	7,211	7,214	7,218
Trabajadores agrícolas	22,320	27,914	33,513	33,530	44,729	44,752
Asistente de Logística	6,000	6,003	6,006	6,009	6,012	6,015
Otras partidas salariales (seguro médico, etc)	13,498	15,131	16,766	16,775	20,042	20,052
Seguridad Social y otros gastos de personal	7,268	8,147	9,028	9,032	10,792	10,797
<b>Total Sueldos y Salarios en Producción</b>	<b>67,085</b>	<b>75,205</b>	<b>83,332</b>	<b>83,374</b>	<b>99,611</b>	<b>99,660</b>

*Nota.* Elaborado por autores, el personal requerido en área de producción con los respectivos sueldo e incrementos en el transcurso del tiempo. 2025-2030

### **11.3 Costos indirectos de Fabricación**

Dentro de los Costos de Fabricación tenemos los elementos de protección industrial que se deben entregar a los empleados, así como también beneficios adicionales (alimentación y transporte).

Uno de los rubros más importantes es el tema del servicio de maquila que se realizará por medio del alquiler de la maquinaria, para la elaboración de las barras con sabores patentados.

Los servicios básicos, entre los cuales tenemos energía eléctrica, servicio de seguridad, el sistema de riego está centralizado en pozos profundos, el tema de agua potable solo se realizará para servicios indirectos de personal.

Además, de otros rubros indirectos que ayudan a la fabricación del producto como empaques, agroquímicos y otros materiales del Cultivo, los cuales generan el costo más alto debido a su alto uso en todo el ciclo de la producción del cacao.

**Tabla 20**

*Proyección de Gastos de Fabricación 2025-2030*

**Proyecto BARRAS DE CACAO - E KAKAW**

**Proyección Costes de Producción**

<i>Cantidades expresadas en dólares</i>	Q	Medida	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Mano de obra directa</b>			<b>67,085</b>	<b>75,205</b>	<b>83,332</b>	<b>83,374</b>	<b>99,611</b>	<b>99,660</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>								
Número de empleados en producción			7	8	9	9	11	11
Dotación de Seguridad Industrial	3	/Empleado	252	294	337	344	429	437
Transporte de Personal	20	/Empleado	1,680	1,958	2,247	2,292	2,858	2,915
Alimentación	18	/Empleado	1,512	1,763	2,023	2,063	2,572	2,623
Coste total alquiler servicio de Maquila	2,00	/kg	450,000	472,500	496,125	520,931	546,978	574,327
Agua, electricidad, aseo vigilancia, alcantarillado	0,13	/m2	280,800	286,416	292,144	297,987	320,833	327,250
Empaques, Agroquímicos y Material de Cultivo	0,67	/m2	1,447,200	1,476,144	1,505,667	1,535,780	1,653,523	1,686,594
<b>Total costes indirectos de Fabricación</b>			<b>2,181,444</b>	<b>2,239,075</b>	<b>2,298,543</b>	<b>2,359,398</b>	<b>2,527,192</b>	<b>2,594,145</b>
<b>TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN</b>			<b>2,248,529</b>	<b>2,314,279</b>	<b>2,381,875</b>	<b>2,442,771</b>	<b>2,626,803</b>	<b>2,693,806</b>

*Nota.* Elaborado por autores, muestra los costos de fabricación que se deben tomar en cuenta para la transformación del producto terminado.

## 11.2 Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio se consideró los costos variables del producto en función a la materia prima, mano de obra y costos generales de fabricación que se deben generar en función a la cantidad de barras cacao que se requieren producir, en cuanto a los costos fijos, se consideró los gastos administrativos, de ventas, financieros y depreciaciones que no dependen de la producción pero que tienen un incremento anual de acuerdo con la inflación proyectada.

**Tabla 21**

*Costos Unitarios Proyectados por tipo de producto*

Detalle	Sabores tradicionales	Sabores patentados	Personalizados
Costo Variable	13.63	16.55	16.67
Costo Fijo	3.45	3.37	3.45
Total costo unitario	17.08	19.92	20.12

*Nota.* Elaborado por autores, muestra los componentes del costo, tanto fijos como variables por cada tipo de barra de cacao a producir.

## En Dólares

Al realizar los cálculos, se indica que para el año 2025, llegamos al punto de equilibrio cuando vendemos un valor total de USD \$3,292.578 de dólares, esto quiere decir que después de este monto de ventas, cubrimos los costos de operación y con ello las demás barras de cacao nos producirá utilidades.

**Tabla 22**

*Punto de Equilibrio en dólares por año 2025-2030*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>Total 2025</b>	<b>Total 2026</b>	<b>Total 2027</b>	<b>Total 2028</b>	<b>Total 2029</b>	<b>Total 2030</b>
Costos de ventas	2,534,886	3,033,381	2,688,925	2,538,368	2,688,087	2,578,063
Gastos de Explotación	726,292	795,054	878,815	921,474	973,981	1,030,147
Financieros	13,050	15,550	15,550	15,550	15,550	14,350
Amortizaciones						
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>3,274,228</b>	<b>3,843,985</b>	<b>3,583,290</b>	<b>3,475,392</b>	<b>3,677,619</b>	<b>3,622,560</b>
Ventas Reales	3,292,578	3,858,041	3,596,090	3,484,592	3,681,219	3,622,560

Elaborado: Por los autores muestra el valor en dólares que debemos vender como mínimo para no perder en cada año.

## En Cantidades

Para poder calcular el punto de equilibrio global procedimos a calcular el punto de equilibrio por cada producto, donde podemos observar que debemos producir el 39.93% de barras patentadas, el 39,21 de barras personalizadas, y el 22% de barras de sabores tradicionales para poder llegar al punto de equilibrio.

**Tabla 23**

*Punto de Equilibrio en cantidad por año 2025-2030*

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>Total 2025</b>	<b>Total 2026</b>	<b>Total 2027</b>	<b>Total 2028</b>	<b>Total 2029</b>	<b>Total 2030</b>
Barra Cacao Sabores Tradicionales	34,735	37,235	37,343	35,609	36,869	35,683
Barra Cacao Sabores Patentados	61,840	66,284	66,573	63,565	65,807	63,760
Barra de Cacao Personalizada (Cliente)	62,285	66,811	66,190	62,429	64,698	62,038
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>158,860</b>	<b>170,330</b>	<b>170,106</b>	<b>161,604</b>	<b>167,375</b>	<b>161,481</b>

*Nota.* Elaborado por autores, el número de barra de cacao que debemos vender como mínimo para no perder en cada año. Por cada tipo de producto

## Detalle de punto de equilibrio por producto

En el análisis de sensibilidad se puede validar que al incrementar la producción varían los costos variables, para las barras tradicionales representan el 80% del costo de producto, mientras que para las barras de sabores patentados y personalizadas corresponde al 83%.

**Tabla 24**

*Detalle de cálculo de Punto de Equilibrio por los años 2025-2030*

<b>Cantidad de Punto de Equilibrio</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Barra Cacao Sabores Tradicionales</b>	34,735	37,235	37,343	35,609	36,869	35,683
Total ingresos del producto	624,921	669,888	685,274	666,532	703,918	694,890
Total Costes Variables	473,382	504,817	503,841	477,287	505,291	485,990
Total Costes Fijos	151,538	165,071	181,433	189,245	198,626	208,899
Validación	0	0	0	0	0	0
<b>Barra Cacao Sabores Patentados</b>	61,840	66,284	66,573	63,565	65,807	63,760
Total ingresos del producto	1,360,066	1,590,211	1,493,444	1,454,494	1,535,904	1,517,895
Total Costes Variables	1,023,314	1,223,771	1,090,259	1,033,950	1,094,512	1,053,674
Total Costes Fijos	336,752	366,440	403,185	420,544	441,392	464,221
Validación	0	0	0	0	0	0
<b>Barra de Cacao Personalizada (Cliente)</b>	62,285	66,811	66,190	62,429	64,698	62,038
Total ingresos del producto	1,307,591	1,597,942	1,417,372	1,363,566	1,441,397	1,409,775
Total Costes Variables	1,038,190	1,304,793	1,094,825	1,027,131	1,088,283	1,038,398
Total Costes Fijos	269,402	293,149	322,548	336,435	353,113	371,377
<b>Validación</b>	0	0	0	0	0	0

*Nota.* Elaborado por autores, podemos visualizar el tipo de ingresos y costos fijos y variables que debemos tener en cada producto para así lograr el punto de equilibrio y no tener pérdidas.

## 11.3 Costos de Ventas

Tabla 25

Proyección de costos de ventas 2025-2030

<b>Proyecto BARRAS DE CACAO - E KAKAW</b>						
<b>Q expresadas en dólares</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Costes de ventas del producto: Barra Cacao Sabores Tradicionales						
Costes materiales utilizados						
Número de Unidades	45,000	47,250	49,613	52,093	54,698	57,433
Costes materiales por unidad	5	5,10	5,20	5,31	5,41	5,52
Total ingresos del producto	225,000	240,975	258,084	276,408	296,033	317,052
Mano de obra directa	11,584	12,986	14,389	14,396	17,200	17,209
Gastos generales de fabricación	376,690	386,641	396,910	407,419	436,393	447,955
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO</b>	<b>613,275</b>	<b>640,603</b>	<b>669,385</b>	<b>698,224</b>	<b>749,628</b>	<b>782,216</b>
Costes de ventas del producto: Barra Cacao Sabores Patentados						
Costes materiales utilizados						
Número de Unidades	100,000	105,000	110,250	115,763	121,551	127,628
Costes materiales por unidad	6	6,12	6,24	6,37	6,49	6,62
Total ingresos del producto	600,000	642,600	688,225	737,089	789,422	845,471
Mano de obra directa	31,469	35,278	39,090	39,110	46,727	46,750
Gastos generales de fabricación	1,023,313	1,050,348	1,078,245	1,106,791	1,185,504	1,216,911
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO</b>	<b>1,654,784</b>	<b>1,728,227</b>	<b>1,805,561</b>	<b>1,882,991</b>	<b>2,021,653</b>	<b>2,109,133</b>
Costes de ventas del producto: Barra de Cacao Personalizada (Cliente)						
Costes materiales utilizados						
Número de Unidades	80,000	84,000	88,200	92,610	97,241	102,103
Costes materiales por unidad	6,60	6,73	6,87	7,00	7,14	7,29
Total ingresos del producto	528,000	565,488	605,638	648,638	694,691	744,014
Mano de obra directa	24,031	26,939	29,851	29,866	35,682	35,700
Gastos generales de fabricación	781,439	802,084	823,387	845,186	905,294	929,278
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO</b>	<b>1,333,471</b>	<b>1,394,512</b>	<b>1,458,876</b>	<b>1,523,691</b>	<b>1,635,668</b>	<b>1,708,993</b>
<b>Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio</b>						
	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>Coste de ventas por producto</b>						
Barra Cacao Sabores Tradicionales	613,275	640,603	669,385	698,224	749,628	782,216
Barra Cacao Sabores Patentados	1,654,784	1,728,227	1,805,561	1,882,991	2,021,653	2,109,133
Barra de Cacao Personalizada (Cliente)	1,333,471	1,394,512	1,458,876	1,523,691	1,635,668	1,708,993
<b>COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO</b>	<b>3,601,529</b>	<b>3,763,342</b>	<b>3,933,821</b>	<b>4,104,906</b>	<b>4,406,949</b>	<b>4,600,342</b>

Nota. Elaborado por autores, muestra las cantidades proyectadas a producir en número de unidades, incluye materia prima directa, mano de obra y gastos de fabricación.

En los cuadros podemos observar el costo de ventas de barras de cacao con sabores tradicionales, con sabores patentados y barras personalizadas por nuestros clientes, cabe acotar que nuestra diferenciación de mercado está justamente la mezcla y variedad de sabores para ser líderes en nuestro segmento.

- Costo de materiales utilizados: Dentro de este costo pudimos calcularlo en base a todos los materiales que necesitamos para la fabricación de cada barra y lógicamente mientras la barra tenga más personalización elevara su costo al momento de producirla los materiales que mayor mente utilizaremos serán el cacao y la fruta.
- Mano de obra directa: Luego de realizar el cálculo de gastos personales por departamento finalmente conseguimos el valor a pagar por esta nomina específicamente del área de producción y la dividimos para los tres tipos de barras que estamos ofertando.
- Gastos Generales de Fabricación: Para este cálculo fue sumamente importante el determinar el número de empleados que necesitaremos en producción, así mismo nos fue importante entender los costos que implica que este personal este y cuente con un confort adecuado para su mejor desempeño los mismo son: la dotación de seguridad industrial, el transporte, la alimentación, y rubros diferenciadores que también son importante incluirlos como: Alquiler de servicio de maquila, Agua, Luz, alcantarillado, empaques, agroquímicos y material de cultivo.

En General podemos afirmar que a medida que nuestras barras son requeridas por nuestros clientes en mayor cantidad todos nuestros costos de mano de obra e insumos también tiene una variación creciente.

## 11.4 Opex

Tabla 26

Resumen costes de Explotación del proyecto 2025-2030

Resumen de Costes de Explotación	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Costes de explotación</b>						
Gastos de Personal	83,213	114,194	142,086	142,156	142,226	142,297
Gastos de Marketing y Ventas	558,704	585,583	633,530	676,316	722,096	771,082
Gastos de Administración	60,933	70,663	76,838	74,768	79,420	84,383
Imprevistos	23,442	24,614	26,362	28,234	30,238	32,385
<b>COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>726,292</b>	<b>795,054</b>	<b>878,815</b>	<b>921,474</b>	<b>973,981</b>	<b>1,030,147</b>

Nota. Elaborado por autores, muestra los costos de explotación detallados de los años 2025-2030

Para poder calcular nuestro Opex fue crucial determinar los gastos que son importantes para realizar nuestras funciones principales. Adicional detallamos y calculamos los gastos personales de los departamentos de I + D, marketing y ventas, y Administrativos y Financieros.

Sin duda es uno de los rubros más altos debido a los sistemas y herramientas de ventas que estaremos utilizando a lo largo de nuestra operación (CRM), también la publicidad que para nuestro giro de negocio es importante para dar nos a conocer y así aumentar nuestra cartera de clientes esto va atado a la participación en ferias para potencial nuestro desarrollo.

Los gastos de exportación son un rubro considerable ya que la parte de administración y ventas es crucial en el negocio, este valor se incrementa con el paso de los años ya que se proyecta su crecimiento proporcional a las ventas.

Fue necesario entender el número de empleados que se necesitan para iniciar la operación para que estos costos no pesen en la rentabilidad, en ventas ni en producción para tratar de tener un balance interno con respecto a los gastos sin duda a medida que se generen más pedidos de venta la producción tiene que ser mayor y para ello el número de empleados seguirá creciendo según la necesidad de cada área.

Tomamos en cuenta los gastos reales que genera cada empleado de cada área para su mejor desempeño, por un lado, tenemos gastos normales como son servicios básicos, alquiler de oficina, etc.

En general el departamento de Marketing y Ventas es un aliado estratégico. mientras mejor este organizado, mientras más tendrá presencia en ferias y de esta manera generará mayores ingresos.

## 11.5 Capex

Tabla 27

Proyección de Inversiones 2025-2030

### Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)

<i>Cantidades expresadas en dólares</i>	TOTAL CAPEX	ene-25	jun-25	2025	ene-26	jul-26	Total 2026	Total 2027	Total 2028	Total 2029	Total 2030
<b>Construcciones e instalaciones</b>											
18 hectáreas de Terreno	50,000	50,000		50,000			0		50,000		
Sistema de riego manual	10,000	10,000		10,000			0		10,000		
Plantas de Producción	100,000	100,000		100,000			0		100,000		
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>160,000</b>	<b>160,000</b>	<b>0</b>	<b>160,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>160,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Maquinaria</b>											
Maquinaria y Equipos para el cultivo y la recolección	24,000	10,000		10,000	2,000	2,000	4,000		10,000		
Tanques de recolección de Agua	1,500	1,500		1,500			0				
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>25,500</b>	<b>11,500</b>	<b>0</b>	<b>11,500</b>	<b>2,000</b>	<b>2,000</b>	<b>4,000</b>	<b>0</b>	<b>10,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Vehículos</b>											
Camión	30,000		30,000	30,000			0				
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>30,000</b>	<b>0</b>	<b>30,000</b>	<b>30,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Mobiliario</b>											
Muebles y enseres	3,000	2,000		2,000	1,000		1,000				
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>3,000</b>	<b>2,000</b>	<b>0</b>	<b>2,000</b>	<b>1,000</b>	<b>0</b>	<b>1,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Hardware</b>											
Equipos de cómputo	2,000	2,000		2,000			0				
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>2,000</b>	<b>2,000</b>	<b>0</b>	<b>2,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Software</b>											
Software de Ventas	3,000	3,000		3,000			0				
Software de Marketing	1,000	1,000		1,000			0				
<b>Total Inversiones / CAPEX</b>	<b>4,000</b>	<b>4,000</b>	<b>0</b>	<b>4,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO</b>	<b>224,500</b>	<b>179,500</b>	<b>30,000</b>	<b>209,500</b>	<b>3,000</b>	<b>2,000</b>	<b>5,000</b>	<b>0</b>	<b>170,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Nota. Elaborado por autores, detalle de inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto por años

**Tabla 28**

*Proyección de Amortizaciones y depreciaciones 2025-2030*

<b>Cálculo de las Amortizaciones</b>	<b>PLAZO AMORT.</b>	<b>ene-25</b>	<b>jun-25</b>	<b>2025</b>	<b>ene-26</b>	<b>jul-26</b>	<b>Total 2026</b>	<b>Total 2027</b>	<b>Total 2028</b>	<b>Total 2029</b>	<b>Total 2030</b>	<b>Total 2031</b>
<b>Construcciones e instalaciones</b>												
18 hectáreas de Terreno	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sistema de riego manual	20	42	42	500	42	42	500	500	500	500	500	500
Plantas de Producción	20	417	417	5,000	417	417	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
<b>Total amortizaciones</b>		<b>458</b>	<b>458</b>	<b>5,500</b>	<b>458</b>	<b>458</b>	<b>5,500</b>	<b>5,500</b>	<b>5,500</b>	<b>5,500</b>	<b>5,500</b>	<b>5,500</b>
<b>Maquinaria</b>												
Maquinaria y Equipos para el cultivo y la recolección	10	200	200	2,400	200	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Tanques de recolección de Agua	10	13	13	150	13	13	150	150	150	150	150	150
<b>Total amortizaciones</b>		<b>213</b>	<b>213</b>	<b>2,550</b>	<b>213</b>	<b>213</b>	<b>2,550</b>	<b>2,550</b>	<b>2,550</b>	<b>2,550</b>	<b>2,550</b>	<b>2,550</b>
<b>Vehículos</b>												
Camión	5	0	500	3,500	500	500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	0
<b>Total amortizaciones</b>		<b>0</b>	<b>500</b>	<b>3,500</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>6,000</b>	<b>6,000</b>	<b>6,000</b>	<b>6,000</b>	<b>6,000</b>	<b>0</b>
<b>Mobiliario</b>												
Muebles y enseres	10	25	25	300	25	25	300	300	300	300	300	300
<b>Total amortizaciones</b>		<b>25</b>	<b>25</b>	<b>300</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>Hardware</b>												
Equipos de cómputo	5	33	33	400	33	33	400	400	400	400	0	0
<b>Total amortizaciones</b>		<b>33</b>	<b>33</b>	<b>400</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Software</b>												
Software de Ventas	5	50	50	600	50	50	600	600	600	600	0	0
Software de Marketing	5	17	17	200	17	17	200	200	200	200	0	0
<b>Total amortizaciones</b>		<b>67</b>	<b>67</b>	<b>800</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>		<b>796</b>	<b>1,296</b>	<b>13,050</b>	<b>1,296</b>	<b>1,296</b>	<b>15,550</b>	<b>15,550</b>	<b>15,550</b>	<b>15,550</b>	<b>14,350</b>	<b>8,350</b>

*Nota.* Elaborado por autores, muestra el detalle de depreciaciones y amortizaciones que se deben registrar para disminuir el valor del activo por el uso.

Las inversiones en Capex se generan principalmente al inicio de la operación con los aportes de los socios y crédito bancario, esta inversión está proyectada a mantenerse en el tiempo y generar un beneficio a largo plazo.

Para nuestro giro de negocio es importante el terreno y las plantaciones para poder producir la materia prima, la maquinaria para cultivo y de esta manera industrializar el proceso, un camión para el traslado de nuestro producto terminado e insumos necesarios, los mobiliarios para oficinas también se contemplan.

Para la operación es vital las 18 hectáreas de terreno, así como el sistema de riego, y las plantas de donde saldrá la esencia de nuestra barra, empezaremos con un sistema de riego manual esto con el afán de no incurrir en costos elevados mientras nos posicionamos en el mercado y porque esta alternativa es adecuada para la producción de cacao, estamos hablando que en inversiones acumuladas en el 2025 partimos con un activo fijo de \$224,500.

Para el año 2025 se prevé compras de maquinarias y muebles y enseres para el alquiler de una oficina administrativa.

En el año 2028 al tener un negocio más estable se prevé la compra de 12 hectáreas de terreno para la producción de materia prima con el fin de minimizar la compra de materia prima a terceros, por USD \$ 160.000.

Los Hardware y software también indispensables para la operación del departamento de ventas, marketing e I+D ya que una de las herramientas fundamentales para la organización y focalización de nuestros clientes será el CRM, que nos brindara una idea clara y un embudo de negocio donde podremos atacar negocios próximos a darse o que se darán en un periodo dilatado.

## 11.6 Cuenta de Explotación

Tabla 29

Proyección de Cuenta de Explotación del Proyecto (P&G)

### Cuenta de Explotación Proyectada

Cantidades expresadas en Dólares	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos Netos del Proyecto	4,688,431	4,922,853	5,272,375	5,646,714	6,047,630	6,477,012
Coste de Ventas	(3,601,529)	(3,763,342)	(3,933,821)	(4,104,906)	(4,406,949)	(4,600,342)
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>1,086,902</b>	<b>1,159,510</b>	<b>1,338,554</b>	<b>1,541,808</b>	<b>1,640,681</b>	<b>1,876,670</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	23%	24%	25%	27%	27%	29%
<b>Costes de Explotación</b>						
Gastos de Personal	(83,213)	(114,194)	(142,086)	(142,156)	(142,226)	(142,297)
Gastos de Marketing y Ventas	(558,704)	(585,583)	(633,530)	(676,316)	(722,096)	(771,082)
Gastos de Administración	(60,933)	(70,663)	(76,838)	(74,768)	(79,420)	(84,383)
Imprevistos	(23,442)	(24,614)	(26,362)	(28,234)	(30,238)	(32,385)
<b>Total Costes de Explotación</b>	<b>(726,292)</b>	<b>(795,054)</b>	<b>(878,815)</b>	<b>(921,474)</b>	<b>(973,981)</b>	<b>(1,030,147)</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	-15%	-16%	-17%	-16%	-16%	-16%
<b>EBITDA</b>	<b>360,609</b>	<b>364,456</b>	<b>459,738</b>	<b>620,334</b>	<b>666,700</b>	<b>846,522</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	8%	7%	9%	11%	11%	13%
Amortización	(13,050)	(15,550)	(15,550)	(15,550)	(15,550)	(14,350)
<b>EBIT</b>	<b>347,559</b>	<b>348,906</b>	<b>444,188</b>	<b>604,784</b>	<b>651,150</b>	<b>832,172</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto	7%	7%	8%	11%	11%	13%
Gastos Financieros	(18,350)	(14,750)	(12,800)	(9,200)	(3,600)	0
<b>Beneficio antes de Impuestos</b>	<b>329,209</b>	<b>334,156</b>	<b>431,388</b>	<b>595,584</b>	<b>647,550</b>	<b>832,172</b>
Impuesto sobre beneficio 25%	(79,775)	(83,539)	(107,847)	(148,896)	(161,888)	(208,043)
<b>BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)</b>	<b>249,435</b>	<b>250,617</b>	<b>323,541</b>	<b>446,688</b>	<b>485,663</b>	<b>624,129</b>
<b>Margen de Utilidad</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>

Nota. Elaborado por autores, muestra el beneficio neto por año que se espera obtener en el proyecto del 2025-2030.

- Las ventas que se realizaran los dos primeros años tienen un margen de ganancia sobre los costos de un 23 y 24%. Esto se da a que pese exista inflación los dos primeros años vamos a mantener el precio a nuestros clientes para ganar fidelización. Sin Embargo, para poder mantener un margen de utilidad hay que incrementar las ventas en un 5% de manera anual, mediante la obtención de nuevos clientes estratégicos.
- El margen de ganancia inicia un 5% y se pretende aumentar un 1% anual. En ciertos años se mantendrá la utilidad debido a las inversiones que se tiene que realizar dentro de la empresa ya sea para aumentar la producción o iniciar operaciones.
- Entre 2025 y 2026 no hay incremento se mantiene el 5%.
- Entre 2028 y 2029 no hay incremento la ganancia se mantiene el 8%

- Los costos de explotación de la empresa representan entre un 15% – 17% del porcentaje de la venta. Aquí incluyen todos los gastos de personal, marketing y publicidad, administración e imprevistos que la empresa tenga durante sus funciones. Mantener este tipo de gastos dentro de este margen es importante para que nuestra utilidad final no se vea afectada.
- Entre los costos de explotación el Gasto más fuerte que tenemos es el de Marketing y Ventas ya que al ser nuestro público objetivo un País Extranjero (Países Bajos) se realizar una fuerte inversión en temas de promoción del producto a través de la compra de software como CRM o base de datos para la promoción y contacto con el cliente, se realizan ferias y viajes para poder promocionar el producto, y sobre todo los gastos que se pagan para exportar el producto y representan un 10% de las ventas.
- En el tema de las amortizaciones anuales de nuestra maquinaria, muebles, equipos de computación, etc. Podemos ver que afectan el 1% de nuestras ventas, tomando en consideración que esta maquinaria puede rendir un poco más que la vida útil estimada si se da un correcto mantenimiento.
- También se puede observar como los gastos financieros iniciales tendrá una duración de 5 años y cada año la deuda anual presenta una disminución del 30%.

## 11.7 Fondo de Maniobra

**Tabla 30**

*Proyección de Maniobra de los años 2025-2030*

**Proyecto BARRAS DE CACAO - E KAKAW**

**Fondo de Maniobra proyectado**

<b>Cálculo del Fondo de Maniobra</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Inventario	326,677	341,910	323,328	337,390	362,215	378,110
Clientes	229,924	434,556	606,684	649,759	695,892	745,300
Otros activos corrientes	22,992	24,142	21,968	23,528	25,198	26,988
Proveedores	(326,677)	(512,866)	(646,656)	(674,779)	(724,430)	(756,221)
Otros pasivos corrientes	(32,668)	(34,191)	(32,782)	(34,208)	(36,725)	(38,336)
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>220,248</b>	<b>253,552</b>	<b>272,543</b>	<b>301,690</b>	<b>322,151</b>	<b>355,841</b>

*Nota.* Elaborado por autores, muestra el fondo de Maniobra o Capital de trabajo que resulta de restar el activo corriente, menos el pasivo corriente.

El Fondo de Maniobra desde un Inicio se presenta con valores positivos lo que indican que nuestros activos están cubriendo las deudas que generemos con nuestros proveedores.

Pero la clave para poder mantener el fondo de Maniobra positivo es el incremento de ventas al 5% anual a través de la búsqueda de nuevos clientes; caso contrario podría encontrarnos endeudados en un gran margen con nuestros proveedores.

En temas de corto plazo podemos analizar que los otros pasivos corrientes (impuestos, retenciones, seguro social, etc.) si son más altos que los otros activos corrientes (impuesto a la renta), por lo que a corto plazo no podríamos hacer frente a nuestras deudas.

## 11.8 Balance

**Tabla 31**

*Balance de Situación Proyectado 2025-2030*

**Proyecto BARRAS DE CACAO - E KAKAW**

**Balance de Situación proyectado**

<b>Cantidades expresadas en Dólares</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja	151,573	144,238	320,437	368,577	626,320	1,077,264
Inventario	326,677	341,910	323,328	337,390	362,215	378,110
Clientes	229,924	434,556	606,684	649,759	695,892	745,300
Otros activos corrientes	22,992	24,142	21,968	23,528	25,198	26,988
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>731,167</b>	<b>944,846</b>	<b>1,272,417</b>	<b>1,379,253</b>	<b>1,709,625</b>	<b>2,227,662</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	209,500	214,500	214,500	384,500	384,500	384,500
Amortización Acumulada	(13,050)	(28,600)	(44,150)	(59,700)	(75,250)	(89,600)
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>196,450</b>	<b>185,900</b>	<b>170,350</b>	<b>324,800</b>	<b>309,250</b>	<b>294,900</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>927,617</b>	<b>1,130,746</b>	<b>1,442,767</b>	<b>1,704,053</b>	<b>2,018,875</b>	<b>2,522,562</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Proveedores	326,677	512,866	646,656	674,779	724,430	756,221
Impuestos a pagar	14,948	15,749	107,847	148,896	161,888	208,043
Otros pasivos corrientes	32,668	34,191	32,782	34,208	36,725	38,336
Deudas a pagar a corto plazo	36,000	36,000	56,000	36,000	0	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>410,293</b>	<b>598,805</b>	<b>843,285</b>	<b>893,883</b>	<b>923,042</b>	<b>1,002,600</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>						
Deudas a largo Plazo	128,000	92,000	36,000	0	0	0
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>128,000</b>	<b>92,000</b>	<b>36,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>538,293</b>	<b>690,805</b>	<b>879,285</b>	<b>893,883</b>	<b>923,042</b>	<b>1,002,600</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>						
Capital Social	126,316	126,316	126,316	126,316	126,316	126,316
Reservas	218,165	266,380	113,625	237,167	483,855	769,517
Beneficio (pérdida) del ejercicio	44,843	47,246	323,541	446,688	485,663	624,129
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>389,324</b>	<b>439,941</b>	<b>563,483</b>	<b>810,171</b>	<b>1,095,833</b>	<b>1,519,962</b>
<b>TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS</b>	<b>927,617</b>	<b>1,130,746</b>	<b>1,442,767</b>	<b>1,704,053</b>	<b>2,018,875</b>	<b>2,522,562</b>

*Nota.* Elaborado por autores, muestra el Activo, Pasivo y Patrimonio con las cuentas la empresa para la operación.

La importancia del balance de una empresa es un punto clave para el buen funcionamiento de esta de esta manera podremos determinar si todo marcha financieramente bien o tiene alguna falla y saber qué acciones se deben realizar para mejorar y no perder tanto en la inversión.

El siguiente balance está proyectado desde el año 2025 hasta el 2030, Donde podemos evidenciar que sin duda los dos primeros años por temas de inversiones de estructura, herramientas, personal, búsqueda de clientes y fidelización de los mismos y con esto conseguir establecernos y centrarnos en el mercado, debido a esto el incremento entre 2025 y 2026 es variable, nuestro inventario es estable y van en aumento por lo cual nos permitirá aprovecharnos de esto para generar ventas iniciales y cumplir a nuestros clientes ,sin duda la intención de la compañía y de los socios es tener un crecimiento en ventas y como se puede apreciar en el dato clientes es ascendente esto debido a la deuda que tiene los consumidores con la compañía, sin duda el tema de crédito también es un tema importante y es vital para algunas negociaciones con clientes.

Como ya habíamos comentado anterior mente el activo fijo entre tangibles y tangibles está considerado nuestro terreno, el inmobiliario de oficina, hardware y software para la operación.

En el resumen final vemos una curva ascendente en el total de activos corriente el cual determinar la capacidad de pago que tendrá la empresa en los siguientes años. Y esto afecta a las deudas a pagar a largo plazo, como se había comentado la empresa tendrá la capacidad de no generar demasiadas deudas a largo plazo.

Para nuestra operación es sumamente importante mantener estables las deudas a corto plazo ya que con esto podemos tener un enfoque importante en la plantación.

En el caso de los Pasivos el gasto a proveedores es variante y se mantiene una tendencia para un poco apalancar las operaciones, un poco jugando con crédito hacia clientes y obteniendo crédito con los proveedores.

Los fondos propios en el capital social es el rubro que los socios aportaron para la operación que es de \$126.316 y la reserva tiene números positivos y esto ayudara a prevenir futuros gastos.

## 11.9 Flujo de Caja

Tabla 32

Ingresos proyectados 2025-2030

**Proyecto BARRAS DE CACAO - E  
KAKAW**

**Estado de Cash Flow proyectado**

<i>Cantidades expresadas en dólares</i>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	0	151,573	144,238	320,437	368,577	626,320
<b>Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>						
Beneficio Neto	239,324	250,617	323,541	446,688	485,663	624,129
Amortizaciones & Depreciaciones	13,050	15,550	15,550	15,550	15,550	14,350
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(579,594)	(221,015)	(151,372)	(58,696)	(72,629)	(67,093)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	374,293	188,512	224,479	70,598	65,160	79,558
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>	<b>47,073</b>	<b>233,665</b>	<b>412,199</b>	<b>474,140</b>	<b>493,743</b>	<b>650,944</b>
<b>Flujo de Caja de las Inversiones</b>						
CAPEX - Inversiones	209,500	5,000	0	170,000	0	0
<b>Total Flujo de Caja de las Inversiones</b>	<b>209,500</b>	<b>5,000</b>	<b>0</b>	<b>170,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>						
Aportaciones de los fundadores	120,000	0				
Aportaciones de los Inversores	30,000	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	20,000	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	180,000	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	(20,000)	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	(36,000)	(36,000)	(36,000)	(36,000)	(36,000)	0
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	(200,000)	(200,000)	(200,000)	(200,000)	(200,000)
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>	<b>314,000</b>	<b>(236,000)</b>	<b>(236,000)</b>	<b>(256,000)</b>	<b>(236,000)</b>	<b>(200,000)</b>
<b>CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>151,573</b>	<b>144,238</b>	<b>320,437</b>	<b>368,577</b>	<b>626,320</b>	<b>1,077,264</b>
<b>Análisis de las rondas de financiación</b>						
Participación en el capital del equipo promotor	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%	95,0%
Porcentaje del capital social asociado a la inversión		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Participación en el capital de inversores	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
<b>A Balance:</b>						
Capital Social	126,316	126,316	126,316	126,316	126,316	126,316
Reservas	218,165	266,380	113,625	237,167	483,855	769,517

Nota. Elaborado por autores, muestra el movimiento de la caja ingresos y los movimientos no financieros 2025-2030

- Como podemos apreciar en el flujo de caja el año 2025 inicialmente la caja empieza con \$0 y esta va subiendo consecuente atado a las ventas realizadas inicialmente se programar fidelizar a nuestros clientes, y generar ventas las cuales se manejarán de la siguiente manera como ya lo habíamos comentado los dos primeros vamos a mantener el precio a nuestros clientes para ganar fidelización. Sin Embargo, para poder mantener un margen de utilidad hay que incrementar las ventas en un 5% de manera anual, mediante la obtención de nuevos clientes estratégicos.
- El Beneficio neto esta traducido como podemos apreciar es el margen de beneficios que se recibe de las ventas realizadas e ingresos totales.
- En el total de flujo de caja las operaciones corrientes determinamos el dinero que necesitamos a lo largo de la operación.
- El rubro del Capex determinamos que inicialmente en el año 2025 requerimos el terreno, sistemas de riego, plantas de producción, maquinaria, vehículos, mobiliario, hardware y software como es de esperarse inicialmente se necesita toda esta inversión para poder tener facilidades y autonomía como compañía siendo un valor \$209,500, posterior a esto en el año 2028 sin duda por el tiempo requeriremos nuevamente hacer una inversión al respecto de los ítems mencionados.
- Así mismo tendremos las operaciones de financiación los valores de aportación de los socios, aportación de los inversores y el trámite de un crédito con la corporación financiera generando dividendos fijos, siendo complejo al iniciar la operación pero que será indispensable para desarrollarnos de la mejor manera, posterior a esto gracias a las ventas y el posicionamiento no será necesario por el tiempo establecido obtener estas aportaciones.

## **11.10 Fuentes de Financiamiento**

Los recursos económicos necesarios para financiar el proyecto, serán asumidos por los socios fundadores, aportando cada uno USD \$40.000 dólares, para un total de USD \$120.000 dólares, también se tiene inversionistas externos por un monto de USD \$30.000 y préstamo con Corporación financiera Nacional por un valor de USD 180.000 dólares, a 5 años plazo con una tasa de interés del 10% anual y dividendo fijo, por medio de la hipoteca del terreno que se desembolsa en enero del 2025. Un préstamo de los inversores para capital de trabajo por un valor de USD 20.000 dólares a 4 años plazo tipo de amortización al vencimiento.

## 11.11 Razones Financieras

Dentro de las razones financieras podemos ver:

- Razón de liquidez: se tiene con el dinero suficiente para poder cubrir las obligaciones a corto plazo incluso sin depender de la venta del inventario.
- Razón de endeudamiento: el endeudamiento del activo está financiado entre 58% y 61% por deudas con entidades bancarias. El pasivo corriente representa entre el 45% y 66% del total del activo.
- Razón de endeudamiento: El inventario rota en promedio 12 veces al año y el promedio de inventario esta entre 29 y 31 días.
- Razón de rentabilidad: El proyecto tiene una rentabilidad líquida creciente del 5% y 10% en los próximos años, podemos decir que el proyecto cumple con las expectativas de los inversores

**Tabla 33**

*Indicadores Financieros 2025-2030*

**Proyecto BARRAS DE CACAO - E KAKAW  
RAZONES FINANCIERAS**

	<b>RAZON</b>	<b>FORMULAS</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
<b>1</b>	<b>LIQUIDEZ</b>							
1,1	Razón corriente	Activo Cte. / Pasivo Cte.	1,78	1,58	1,51	1,54	1,85	2,22
1,2	Prueba ácida	(Activo Cte. - Inventarios) / Pasivo cte.	0,99	1,01	1,13	1,17	1,46	1,84
<b>2</b>	<b>ENDEUDAMIENTO</b>							
2,1	Endeudamiento Neto	Total Pasivo / Activo Total	0,58	0,61	0,61	0,52	0,46	0,40
2,2	Endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Cte. / Pasivo Total	0,56	0,63	0,66	0,65	0,54	0,45
2,3	Endeudamiento a Largo Plazo	Pasivo L P / Pasivo Total	0,24	0,13	0,04	-	-	-
<b>3</b>	<b>ROTACION</b>							
3,1	Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario Prom.	11,02	11,01	12,17	12,17	12,17	12,17
3.1.a	Promedio de Inventarios Disp.	360 / Rotación de Inventarios	32,65	32,71	29,59	29,59	29,59	29,59
3,2	Rotación Activos Circulante	Ventas / Activos Circulante	6,62	5,35	4,22	4,17	3,59	2,94
<b>4</b>	<b>RENTABILIDAD</b>							
4,1	Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas	23%	24%	25%	27%	27%	29%
4,2	Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	8%	7%	9%	11%	11%	13%
4,3	Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	5%	5%	6%	8%	8%	10%

*Nota.* Elaborado por autores, muestra el movimiento de la caja ingresos y los movimientos no financieros 2025-2030. Muestra indicadores de liquidez, Rotación y Rentabilidad 2025-2030

## 11.12 Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del Inversor

Después de realizado el análisis de flujos de efectivo proyectados se puede observar que la empresa requiere de financiamiento para el normal funcionamiento en el año 2025, los inversores tienen un 5% de nuestro capital por un valor de USD 30.000 dólares adicionalmente nos prestaron para inicio del proyecto un valor de USD 20.000 dólares al medir la tasa de rentabilidad podemos ver que se generando un 9.7% de rentabilidad para ellos en los 5 años que dura el proyecto.

**Tabla 34**

*Calculo de la tasa Interna de retorno de los inversores*

### **Proyecto BARRAS DE CACAO - E KAKAW**

#### **Cálculo de la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) del Inversor**

<i>Cantidades expresadas en dólares</i>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Aportaciones al capital social	(30,000)		0	0	0	0
Deuda aportada al proyecto	(20,000)	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	20,000	0	0
Intereses de la deuda	2,000	2,000	2,000	2,000	0	0
Dividendos	0	10,000	10,000	10,000	10,000	0
Recompra de Acciones	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja hacia (del) inversor</b>	<b>(48,000)</b>	<b>12,000</b>	<b>12,000</b>	<b>32,000</b>	<b>10,000</b>	<b>0</b>
Porcentaje del capital social asignado al inversor	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	0,0%
<b>TASA INTERNA DE RENTABILIDAD (TIR) DEL INVERSOR</b>						<b>9,7%</b>
	ene.-26	dic.-28	dic.-29	dic.-30		
	167	32,000	10,000	0		

*Nota.* Elaborado por autores, los ítems a ser considerados para el cálculo con el porcentaje de recuperación en el tiempo.

## 12 CONCLUSIONES Y APLICACIONES

### 12.1 Conclusiones Generales

- Al realizar el estudio mercado podemos ver que Países Bajos es un destino atractivo para las exportaciones de cacao, ya que tiene una amplia industria tanto en el ámbito del chocolate como también de belleza y gastronomía. Además de ser uno de los principales exportadores de productos elaborados a base de cacao a nivel mundial.
- Una organización eficiente requiere no sólo de infraestructura y equipamiento adecuado, sino de una exhaustiva planificación financiera que enfatice en las áreas claves que desea proyectar la empresa en un mediano y largo plazo, mediante este proyecto localizamos las áreas clave de la empresa y partiendo de ellas se propone proyectos de acción, los cuales guiarán el desempeño de la organización, a la par que contribuirán al logro de los objetivos planteados.
- Las estrategias de marketing y el desarrollo de productos innovadores (fórmulas patentadas) son la parte clave de esta empresa para así poder captar clientes potenciales en países Europeos, así como también el cumplimiento y obtención de todas las certificaciones para la exportación del producto.
- El cacao representa el 4.9% del total de exportaciones no petroleras, lo cual es un índice alentador para tomar aún más en cuenta esto proyecto para su desarrollo.
- El proyecto tiene una rentabilidad líquida creciente del 5% y 10% en los próximos años, podemos decir que el proyecto cumple con las expectativas de los inversores
- Analizada la información, se puede concluir que el proyecto es viable y sostenible en el tiempo y tiene un rendimiento creciente en los próximos 5 años, lo que se validó en el análisis financiero.

## 12.2 Conclusiones Específicas

- También se puede visualizar que nuestro apalancamiento dependerá más de un endeudamiento a corto plazo que de largo plazo, generando así mayor estabilidad para la empresa.
- Sin duda luego de este estudio a desarrollarse será importante la industrialización en todos los sentidos en la industria ecuatoriana para que a través de los procesos se pueda generar un producto competitivo en el mercado internacional y así seamos reconocidos por nuestro excelente producto.
- La Cuenta de Explotación nos demuestra que el proyecto actualmente es viable en temas de ingresos y costos, teniendo en cuenta que desde un inicio tendríamos una utilidad del 5% la cual al expresarse en valores tan alto genera una ganancia representativa para la empresa; la cual podría invertirse para la expansión de la misma en territorio europeo.
- Con el Fondo de Maniobra podemos asegurarnos que la empresa podrá hacer frente a las deudas que adquiera en el arranque y desarrollo del negocio, siempre y cuando busque la manera de incrementar clientes como uno de los objetivos estratégicos de la compañía.
- Y a través de la prueba ácida comprobamos que a partir del segundo año la empresa tiene mayor liquidez para enfrentar deudas excluyendo los inventarios.

### 13 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (NORMAS APA)

- Asamblea Nacional. (31 de Diciembre de 2019). *Ley Orgánica de Simplificación y progresividad Tributaria*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 111: [https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2019/12diciembre/A2/A NEXOS/PROCU\\_LOSPT.pdf](https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2019/12diciembre/A2/A NEXOS/PROCU_LOSPT.pdf)
- Barrezuela, S., Prado, E., & Sarmiento, R. (2017). Características Del Comercio De Cacao A Nivel Intermediario En La Provincia De El Oro-Ecuador. *Revista científica europea*, 13(16), 273-283. Recuperado el 31 de Enero de 2024, de <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n16p273>
- Camara café y cacao. (25 de Noviembre de 2021). *Producción mundial de cacao aumentaría en 10% durante los próximos 10 años*. Obtenido de <https://camcafeperu.com.pe/ES/articulo.php?id=144>
- Castillo, M. (14 de junio de 2018). *Ecuakao mapea el sabor del cacao*. Obtenido de Lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuakao-sabores-cacao-empresa-exportacion.html>
- Crespo, B. (2022). Exportaciones de cacao y elaborados en el marco comercial multipartes. *Ecuador y la Unión Europea*, 6(18), 406-412. Recuperado el 16 de Enero de 2024, de <https://scielo.org.bo/pdf/arca/v6n18/a3-406-412.pdf>
- Farmaagro. (25 de Junio de 2020). *TOP 10 EXPORTADORES CACAO – ECUADOR -ENE-MAY 2020*. Obtenido de <https://elproductor.com/2020/06/top-10-exportadores-cacao-ecuador-ene-may-2020/>
- García, A., Pico, B., & Jaimez, R. (2021). La cadena de producción del Cacao en Ecuador: Resiliencia en los diferentes actores de la producción. *Novasinerгия*, 4(2), 152-172. Recuperado el 31 de Enero de 2024, de <https://novasinerгия.unach.edu.ec/index.php/novasinerгия/article/view/261/253>
- Global Trade Helpdesk. (2024). *¿Cuán atractivo es el mercado de Países Bajos?* Obtenido de <https://globaltradehelpdesk.org/es/export-180631-from-ec-to-nl/market-overview>
- INEC. (Enero de 2023). *Boletín Técnico N°01-2023-IPC*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/enero/Bolet%C3%ADn\\_t%C3%A9cnico\\_01-2023-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2023/enero/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2023-IPC.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2023). *Boletín situacional cultivo de cacao*. Obtenido de <https://online.fliphtml5.com/ijia/ibog/#p=3>
- Mordor Intelligence. (2024). *Análisis de participación y tamaño del mercado del chocolate tendencias y pronósticos de crecimiento (2024-2029)*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/chocolate-market>

- OEC. (2021). *Preparaciones de cacao y cacao*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/hs/cocoa-cocoa-preparations>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *El caso del Seguro Social Campesino*. Obtenido de [https://www.social-protection.org/gimi/Media.action;jsessionid=Zey3w45tALMVfyb7EIQG6SFHKdINMKBD\\_UnBnzGNk3qGkZBigMrL11393577045?id=16575](https://www.social-protection.org/gimi/Media.action;jsessionid=Zey3w45tALMVfyb7EIQG6SFHKdINMKBD_UnBnzGNk3qGkZBigMrL11393577045?id=16575)
- Orozco, M. (5 de Octubre de 2023). *La inflación anual de Ecuador cerró en 2,23% en septiembre de 2023*. Obtenido de 2023: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/inflacion-alimentos-limon-precios/>
- Prom Perú. (2018). *Granos de cacao en Holanda (Países Bajos)*. Obtenido de <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/809324501rad53DCB.pdf>
- Quezada, J., Garzón, V., Barrezuela, S., & Carjava, H. (2021). Análisis económico de la exportación del cacao en el Ecuador durante el periodo 2014 –2019. *Polo del conocimiento*, 6(3), 2430-44. doi:10.23857/pc.v6i3.2522
- Quinde, V. B., Bucaram, M., & bueno, M. (2019). Factores productivos de la producción de cacao nacional de la Provincia del Guayas. *multidisciplinaria de investigación científica*, 3(31). Recuperado el 31 de Enero de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/5732/573263330009/html/>
- Rainforest Alliance. (13 de Septiembre de 2021). *Tres ejemplos para asegurar la producción del cacao en la región*. Obtenido de <https://www.rainforest-alliance.org/es/en-el-campo/tres-ejemplos-para-asegurar-la-produccion-del-cacao-en-la-region/#:~:text=Con%20los%20programas%20de%20certificaci%C3%B3n,esta%20categor%C3%ADa%20a%20nivel%20mundial.>
- República del Ecuador. (2023). *El pleno del comité exterior*. Recuperado el 31 de Enero de 2024, de RESOLUCIÓN No. 002-2023: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/03/Resolucio%CC%81n-002-2023.pdf>
- Rikolto. (2022). *La actual situación de la producción y exportación de cacao en Ecuador*. Obtenido de <https://latinoamerica.rikolto.org/es/project/fortaleciendo-el-sector-de-cacao-en-ecuador>
- Trade map. (s.f.). *Bilateral trade between Netherlands and Ecuador in 2022*. Recuperado el 31 de Enero de 2024, de 2019: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=1%7c528%7c%7c218%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1>
- Veritrade. (2023). *Comercio exterior importaciones y exportaciones de ECUADOR KAKAO PROCESSING PROECUAKAO S.A.* Obtenido de

<https://www.veritradecorp.com/es/ecuador/importaciones-y-exportaciones-ecuador-kakao-processing-proecuakao-sa/ruc-0993084832001>

Veritrade. (2023b). *Comercio exterior importaciones y exportaciones de COFINA S.A.*

Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/es/ecuador/importaciones-y-exportaciones-cofina-sa/ruc-0991280855001>