



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE
COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA ORGÁNICO EN
EL CANTÓN QUININDÉ.**

Trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniero en
Administración de Empresas y Negocios.

Autora:

Jimena María Párraga Villavicencio.

Tutor (a):

Ing. Viviana Cajas, Mgt.

QUITO – ECUADOR

2021

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Jimena María Párraga Villavicencio, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA ORGÁNICO EN EL CANTÓN QUININDÉ”, como requisito para optar al grado de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad De Quito, a los 15 días del mes de agosto. de 2020, firmo conforme:



Jimena María Párraga Villavicencio
C.C. 0803713692
Ecuador, Pichincha, Quito
jmparraga2@gmail.com
0979321972

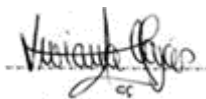
APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA ORGÁNICO EN EL CANTÓN QUININDÉ” presentado Jimena María Párraga Villavicencio, para optar por el Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios.

CERTIFICO

Que, dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, 07 de enero de 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Viviana Cajas', with a small mark below it.

Ing. Viviana Cajas, Mgt.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 19 de agosto de 2020



.....
Jimena María Párraga Villavicencio
CI. 0803713692

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA ORGÁNICO EN EL CANTÓN QUININDÉ”, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas y Negocios, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito, 26 de febrero de 2021



.....
Ing. Marcelo Ríos M. MBA



Aprobado para empastar
.06-02-21

.....
Econ. Mercedes Galarraga C. MBA



.....
Ing. Paulina Ponce Mgt.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre, por ese apoyo incondicional que me brinda día a día, siempre caminando junto a mí, motivando a seguir.

A mi familia, que me brinda esa voz de aliento, cada vez que me observan decaída, me animaban a seguir hasta conseguir mi meta.

La Autora

AGRADECIMIENTO

Primero agradecer a Dios Todopoderoso, que me ha dado la salud y vida para llegar con éxito al final de mi carrera profesional, brindándome toda la fuerza necesaria para aceptar sus designios y vencer los obstáculos.

A mis padres, que siempre han estado junto a mí, para darme esa mano amiga, a impulsarme en este largo camino,

Finalmente, a todos mis docentes, que en cada ciclo compartían sus experiencias profesionales y conocimientos, buscando crear en nosotros el valor de la ética, responsabilidad, honradez, y sobre todo el amor a nuestra profesión.

Gracias

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	1
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	1
ÍNDICE DE ANEXOS	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I.....	8
ÁREA DE MARKETING.....	8
1.1 Objetivos del estudio de mercado.	8
1.1.1 Objetivo General	8
1.1.2. Objetivos específicos.	8
1.2 Definición del producto o servicio	9
1.2.1 Especificación del Servicio o producto	9
1.2.2. Aspectos Innovadores que proporciona.	14
1.3. Definición del Mercado	14
1.3.1 Qué mercado se va a tocar en general.	16
1.3.2. Demanda Potencial.	33

1.4. Análisis del Macro y Micro Ambiente	35
1.4.1. Análisis del microambiente.....	35
1.4.2. Análisis del Macroambiente.....	39
1.4.3 Proyección de la oferta	46
1.4.4. Demanda Potencial Insatisfecha.....	47
1.5 Promoción y publicidad que se realizará.....	48
1.5.1. Plan de medios	49
1.6. Sistemas de distribución a utilizar.....	52
1.7. Seguimiento Clientes y proveedores	52
1.8 Mercados alternativos	54
CAPÍTULO II.....	55
ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	55
2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE PRODUCCIÓN	55
2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	55
2.2.1. Descripción de proceso de transformación del bien o servicio.	55
Recepción	56
Fermentación.	57
Secado	63
Almacenamiento	65
Venta a la exportadora.....	65
2.2.2. Descripción de instalaciones, equipos y personas.	68
2.2.3. Tecnología a aplicar	73
2.3. Factores que afectan al plan de operaciones.....	75
2.3.1. Ritmo de trabajo	75
2.3.2. Nivel de inventario promedio	75
2.3.3. Número de trabajadores	76

2.4. Capacidad de producción.....	77
2.4.1. Capacidad de producción futura.....	77
2.5. Definición de recursos necesarios para la producción	78
2.5.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueda presentarse	78
2.6. Calidad.....	79
2.6.1. Control de calidad	79
2.7. Normativas y Permisos que Afectan su Instalación	88
2.7.1. Seguridad e higiene ocupacional.....	88
CAPITULO III	89
3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	89
3.1. Objetivo del estudio de organización y gestión.	89
3.2. Análisis estratégicos y definición de objetivos.....	89
3.2.1. Visión de la empresa.....	89
3.2.2. Misión de la empresa	89
3.2.3. Objetivos y estrategias.....	90
3.3. Organización funcional de la empresa.....	96
3.4. Control de gestión	105
3.5. Necesidad del personal	107
CAPÍTULO IV	109
4. ÁREA JURÍDICO LEGAL	109
4.1. Objetivo del estudio jurídico legal.	109
4.2. Determinación de la forma jurídica.....	109
4.2.1. Constitución de la empresa	109
Inscripción del Registro Único de Contribuyente – RUC.....	111
4.3. Patentes y Marcas.....	113

4.3.1 Registro de marca	113
4.4. Licencias necesarias para funcionar y documentos legales (Patentes, Inicio de Actividades, etc.).....	115
CAPÍTULO V	117
ÁREA FINANCIERA	117
5.1. Objetivos del estudio financiero	117
5.2. Plan de inversiones.....	117
5.3. Financiamiento.....	120
5.4. Cálculo de costos y gastos	122
a.) Detalle de Costos	122
b.) Proyección de costos.....	144
c.) Detalle de Gastos.....	147
d.) Depreciaciones.....	151
5.5. Cálculo del ingreso.....	158
5.6. Flujos de caja	160
5.7 Punto de equilibrio.	163
5.8 Estados de resultados proyectado	165
5.9. Evaluación Financiera	167
a.) Cálculo de la TMAR.	167
b.) Cálculo del TIR Y VAN.....	168
c.) Beneficio / costo.....	169
d.) Cálculo del payback o Periodo de Recuperación.....	169
CAPÍTULO VI	171
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	171
6.1 Conclusiones	171
6.2. Recomendaciones.....	172

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	173
ANEXOS.....	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variedades de cacao existentes en el Ecuador.....	9
Tabla 2. <i>Características Taxonómicas del Cacao</i>	11
Tabla 3. <i>Descripción de las partes de la planta de cacao</i>	11
Tabla 4. <i>Productividades reportadas 2017 en cacao CCN-51 y Nacional, en toneladas de almendra seca por hectárea</i>	13
Tabla 5. <i>Categorización de sujetos</i>	17
Tabla 6. <i>Dimensión Conductual</i>	17
Tabla 7. <i>Dimensión Geográfica</i>	18
Tabla 8. <i>Número registrados de cultivadores de cacao</i>	19
Tabla 9. <i>Socios seleccionados para aplicación de encuestas</i>	19
Tabla 10. <i>Necesidad de información el análisis de la competencia en la comercialización</i>	20
Tabla 11. <i>Necesidad de información para conocer estadísticas de producción y exportación del Cacao Fino de Aroma</i>	20
Tabla 12. <i>Necesidad de información para establecer estrategias de venta</i>	21
Tabla 13. <i>Variedades de cacao sembradas</i>	22
Tabla 14. <i>Frecuencia de entrega del producto</i>	23
Tabla 15. <i>Número de quintales vendidos por mes</i>	24
Tabla 16. <i>Hectáreas de cacao fino de aroma sembradas</i>	26
Tabla 17. <i>Fases de secado en que se entrega el grano de cacao</i>	27
Tabla 18. <i>Consideraciones para elegir centro de acopio</i>	28
Tabla 19. <i>Asesoría por parte de centros de acopio</i>	29
Tabla 20. <i>Forma de pago preferida</i>	30
Tabla 21. <i>Productores que forman parte de asociaciones</i>	31
Tabla 22. <i>Tipo de productos utilizados en plantación</i>	32
Tabla 23. <i>Cálculo de la demanda potencial</i>	33
Tabla 24. <i>Proyección de la demanda</i>	34
Tabla 25. <i>Matriz Foda</i>	42
Tabla 26. <i>Matriz de evaluación de factores internos EFI</i>	43
Tabla 27. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE</i>	44
Tabla 28. <i>Matriz de evaluación del perfil competitivo</i>	45

Tabla 29. <i>Proyección de la oferta</i>	46
Tabla 30. <i>Demanda potencial insatisfecha</i>	47
Tabla 31. <i>Presupuesto de medios</i>	50
Tabla 32. <i>Cronograma del plan de medios</i>	51
Tabla 33. <i>Consideraciones para fermentación del cacao</i>	57
Tabla 34. <i>Proceso de fermentación del cacao</i>	59
Tabla 35. <i>Proceso de secado del cacao en ambiente natural</i>	64
Tabla 36. <i>Listado de equipos y herramientas</i>	71
Tabla 37. <i>Número de horas de trabajo</i>	72
Tabla 38. <i>Resumen de tecnologías a aplicar</i>	74
Tabla 39. <i>Ritmo de trabajo en área de producción</i>	75
Tabla 40. <i>Nivel promedio de inventario de Cacao Fino de Aroma</i>	75
Tabla 41. <i>Número de trabajadores requeridos</i>	76
Tabla 42. <i>Capacidad de producción futura</i>	78
Tabla 43. <i>Materias primas y grado de sustitución</i>	78
Tabla 44. Factores de control de calidad	79
Tabla 45. <i>Análisis SIPOC para procesos de producción del Grano Seco de Cacao Fino de Aroma</i>	82
Tabla 46 <i>Variables de control para utilización de diagrama de Pareto</i>	86
Tabla 47. <i>Normativa de seguridad e higiene ocupacional</i>	88
Tabla 48. <i>Análisis estratégico de la matriz Foda</i>	90
Tabla 49. <i>Requisitos de calidad del cacao en grano beneficiado</i>	93
Tabla 50. <i>Histórico del precio internacional por tonelada del grano seco de cacao</i>	94
Tabla 51. <i>Precios históricos del quintal de Grano Seco de Cacao en Ecuador</i> . ..	95
Tabla 52. <i>Cálculo del precio de cacao al productor</i>	96
Tabla 53. <i>Descripción del puesto de gerente</i>	99
Tabla 54. <i>Descripción del puesto de Asistente Administrativo Contable</i>	100
Tabla 55. <i>Descripción del puesto del Jefe de Comercialización y Ventas</i>	101
Tabla 56. <i>Descripción del puesto del Jefe de Bodega</i>	102
Tabla 57. <i>Descripción del puesto de calificador</i>	103
Tabla 58. <i>Descripción del puesto del Operador de Control de Calidad</i>	104

Tabla 59. <i>Descripción del puesto de Operadores de Producción</i>	105
Tabla 60. <i>Indicadores de gestión de la Comercializadora “Aromas del Cacao”</i>	106
Tabla 61. <i>Necesidad del personal</i>	107
Tabla 62. <i>Requisitos y pasos para la constitución de una SAS</i>	110
Tabla 63. <i>Requisitos y Costos para obtención de firma electrónica</i>	111
Tabla 64. <i>Requisitos para inscripción del RUC de sociedades privadas</i>	112
Tabla 65. <i>Costos para registros en el SENADI</i>	115
Tabla 66. <i>Resumen de requisitos y normativas legales necesarias para el funcionamiento</i>	116
Tabla 67. <i>Plan de inversiones</i>	118
Tabla 68. <i>Desglose de valores a financiar</i>	121
Tabla 69. <i>Tabla de amortización de préstamo</i>	121
Tabla 70. <i>Detalle de costos de producción directos e indirectos</i>	122
Tabla 71. <i>Proyección de Costos a 5 años</i>	125
Tabla 72. <i>Costos por Mano de Obra Directa Año 1</i>	127
Tabla 73. <i>Cálculo de la Provisión de Beneficios Sociales Mano de Obra Directa Año 1</i>	128
Tabla 74. <i>Cálculo de Mano de Obra Directa Año 2</i>	129
Tabla 75. <i>Cálculo de provisiones de Mano de Obra Directa Año 2</i>	130
Tabla 76. <i>Cálculo costo Mano de Obra Directa Año 3</i>	131
Tabla 77. <i>Cálculo de provisiones Mano de Obra Directa Año 3</i>	132
Tabla 78. <i>Cálculo de costo de Mano de Obra Directa Año 4</i>	134
Tabla 79. <i>Cálculo de Provisiones Mano de Obra Directa Año 4</i>	135
Tabla 80. <i>Cálculo de Mano de Obra Directa Año 5</i>	135
Tabla 81. <i>Cálculo de provisiones Mano de Obra Directa Año 5</i>	137
Tabla 82. <i>Cálculo de índice de variación de sueldos y salarios</i>	138
Tabla 83. <i>Cálculo de costos de Mano de Obra Indirecta Año 1</i>	139
Tabla 84. <i>Cálculo de costo de Mano de Obra Indirecta Año 2</i>	140
Tabla 85. <i>Cálculo de costo de Mano de Obra Indirecta Año 3</i>	141
Tabla 86. <i>Cálculo del Costo de Mano de Obra Indirecta Año 4</i>	142
Tabla 87. <i>Cálculo del Costo Mano de Obra Indirecta Año 5</i>	143

Tabla 88. <i>Detalle de otros costos indirectos de fabricación</i>	144
Tabla 89. <i>Consolidado de costos de producción</i>	145
Tabla 90. <i>Detalle de Proyección de Costos por categoría Año 1 a 2</i>	146
Tabla 91. <i>Detalle de Proyección de Costos por categoría Año 3 a 5</i>	146
Tabla 92. <i>Proyección de Gastos Administrativos</i>	148
Tabla 93. <i>Proyección de gastos de venta</i>	149
Tabla 94. <i>Proyección de gastos financieros</i>	150
Tabla 95. <i>Resumen proyectado de gastos por categoría</i>	151
Tabla 96. <i>Cálculo de depreciaciones de bienes, herramientas y equipos. Año 1 a 5</i>	152
Tabla 97. <i>Cálculo de depreciaciones de bienes, herramientas y equipos. Año 6 a 10</i>	155
Tabla 98. <i>Cálculo de la producción proyectada a 5 años</i>	159
Tabla 99. <i>Cálculo del ingreso proyectado a 5 años</i>	159
Tabla 100. <i>Flujo de caja proyectado a 5 años</i>	160
Tabla 101. <i>Datos para cálculo de punto de equilibrio</i>	164
Tabla 102. <i>Cálculo del punto de equilibrio en tres ámbitos</i>	164
Tabla 103. <i>Estado de Resultados Proyectado a 5 años</i>	166
Tabla 104. <i>Descripción de Índices Financieros</i>	167
Tabla 105. <i>Cálculo del TMAR</i>	167
Tabla 106. <i>Cálculo del TIR Y VAN</i>	168

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Variedades de cacao sembradas.	23
Gráfico No. 2 Frecuencia de entrega del producto.	24
Gráfico No. 3 Cantidad de producto entregado mensualmente.	25
Gráfico No. 4 Cantidad de hectáreas de Cacao Fino de Aroma sembradas.	26
Gráfico No. 5 Fase de secado en el que se entrega el producto	27
Gráfico No. 6 Consideraciones para elección del centro de acopio.	28
Gráfico No. 7 Formas de pago.	29
Gráfico No. 8 Formas de pago.	30
Gráfico No. 9 Productores forman parte de asociaciones.	31
Gráfico No. 10 Productos para control de malezas, plagas y enfermedades.	32
Gráfico No. 11 Proyección de la demanda.	35
Gráfico No. 12 Proyección de la oferta.	47
Gráfico No. 13 Demanda potencial insatisfecha	48
Gráfico No. 14 Modelo de diagrama de Pareto para control de calidad.	87
Gráfico No. 14 Descripción y planeación de objetivos estratégicos.	92
Gráfico No. 15 Organigrama estructural de la Comercializadora “Aromas del Cacao”	97
Gráfico No. 16 Organigrama Funcional de la Comercializadora “Aromas del Cacao”	98
Gráfico No. 17 Punto de Equilibrio	165

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1 Requisitos de la calidad del cacao en grano beneficiado.	183
Anexo No. 2 Superficie, según producción y ventas de Cacao (Almendra seca).....	183
Anexo No. 3 Logo empresarial	184
Anexo No. 4 Modelo de tarjeta de presentación	184
Anexo No. 5 Fotos de visita a plantaciones de cacao.....	185
Anexo No. 6 Diálogo con productores para conocer el producto.	186
Anexo No. 7 Evidencia de aplicación de encuesta a proveedores.....	186
Anexo No. 8 Ampliación de información para registro de una SAS.....	187
Anexo No. 9 Pasos para constituir una SAS.	188
Anexo No. 10 Detalle de amortización de préstamo con la Corporación Financiera Nacional.	189
Anexo No. 11 Encuesta de satisfacción aplicada a proveedores.....	190

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DESARROLLO SOCIAL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

TEMA: “PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN DE CACAO FINO DE AROMA ORGÁNICO EN EL CANTÓN QUININDÉ”

AUTOR: Jimena María Párraga Villavicencio

TUTOR: Ing. Viviana Cajas. Mgt.

RESUMEN EJECUTIVO

El sector agrícola, en cualquier país del mundo es uno de los ejes de desarrollo económico, este sector provee de las materias primas necesarias para una gran variedad de productos alimenticios que son distribuidos en tiendas de barrios, tiendas de abarrotes, comerciales, confiterías, centros comerciales. Por esta razón este plan de negocios apunta a la creación de una empresa de comercialización que tiene como giro de negocio la compra y venta del cacao fino de aroma, pero cultivado de forma orgánica. El presente estudio se estructura en 6 capítulos iniciando desde el estudio del mercado, el conocimiento del producto, información que permitió calcular la demanda y proyectar la oferta, durante el desarrollo del plan de negocio se muestran los procesos de producción, la estructura empresarial, la normativas legales que rigen el negocio, y finalmente la propuesta de inversión y el análisis financiero que darán las pautas para decidir la viabilidad del negocio, a través de la aplicación de índices de rentabilidad económica. aún no existe una cifra exacta de la cantidad de hectáreas de CACAO existente en el cantón Quinindé, los sembríos del producto están ubicados en la zona rural, los productores trasladan su cosecha desde el campo a la ciudad, el precio de este producto varía en torno al precio internacional de la tonelada, la metodología de investigación aplicada corresponde a la obtención de información desde bases de datos públicas que muestran las estadísticas de exportación y los ingresos que genera este cultivo al PIB Nacional, por otro lado se consultó con varios productores para conocer el comportamiento del mercado y la variación de precios que podrían presentarse de una a otra semana. Como resultados de la investigación dados los valores presentados en los índices de evaluación financiera se define que el negocio tiene viabilidad financiera y estabilidad económica.

DESCRIPTORES: Cacao, Comercialización, Fino de Aroma, Materia Prima, Orgánico, Plan de Negocio

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DESARROLLO SOCIAL
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS

THEME: “BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COMMERCIALIZATION COMPANY OF FINE COCOA WITH ORGANIC AROMA IN THE QUININDÉ CANTON”

AUTHOR: Jimena María Párraga Villavicencio

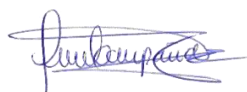
TUTOR: Ing. Viviana Cajas. Mgt.

ABSTRACT

The agricultural sector, in any country in the world, is one of the axes of economic development, this sector provides the raw materials necessary for a wide variety of food products that are distributed in neighborhood stores, grocery stores, commercial stores, confectioneries, shopping centers. For this reason, this business plan aims to create a commercialization company whose business line is the purchase and sale of fine aroma cocoa, but grown organically. This study is structured in 6 chapters starting from the study of the market, the knowledge of the product, information that allowed to calculate the demand and project the offer, during the development of the business plan the production processes, the business structure, the legal regulations that govern the business, and finally the investment proposal and the financial analysis that will give the guidelines to decide the viability of the business, through the application of economic profitability indices. There is still no exact figure for the number of hectares of CACAO existing in the Quinindé canton, the crops of the product are located in the rural area, the producers move their harvest from the field to the city, the price of this product varies around at the international price of the ton, the applied research methodology corresponds to obtaining information from public databases that show export statistics and the income that this crop generates for the National GDP, on the other hand, several producers were consulted to know the behavior of the market and the variation of prices that could appear from one week to another. As results of the investigation, given the values presented in the financial evaluation indices, it is defined that the business has financial viability and economic stability.

KEYWORDS: Cocoa, Commercialization, Fine Aroma, Raw Material, Organic, Business Plan

Reviewed by:



MSc. Lorena Espinosa F.

INTRODUCCIÓN

Ecuador por sus condiciones geográficas y por su riqueza biológica es un productor por excelencia de cacao fino de aroma cuyo sabor ha sido reconocido durante siglos en el mercado internacional (ANECACAO, 2020b), este tipo de grano es utilizado en chocolates refinados, sin embargo, lo que muchos no saben es que el chocolate fino se distingue por su pureza, sabor y aroma.

Según ANECACAO y Ochoa (2019) del total de la exportación ecuatoriana se estima que un 80% es cacao fino de aroma mientras que el restante 20 % pertenece a otras variedades como CCN51. Ecuador se posiciona como el país más competitivo de América Latina en este campo, seguido de lejos por Venezuela, Panamá y México que son países que poco a poco han incrementado su participación en el Mercado mundial del cacao fino en grano.

En 2010 el cacao representó para el país aproximadamente \$ 350 millones, siendo su principal mercado la Unión Europea. Además de concretarse los acuerdos comerciales con los países como Brasil y México, el sector puede registrar un crecimiento entre un 10 y 20%, afirmó el empresario cacaotero.

Los agrícolas de San Lorenzo, Eloy Alfaro, Atacames y Quinindé hoy cuentan con tres centros de acopio en la —Provincia Verdel. Las pepas de cacao llegan a las fermentadoras, luego pasan al secado y tamizado para finalmente ser guardadas y embodegadas en sacos de yute.

El cacao ecuatoriano es muy apetecido a nivel internacional por tal motivo se realizará el presente trabajo de investigación el cual trata de aquellos temas relacionados con el estudio de factibilidad para el acopio, secado, comercialización y mejoramiento de procesos para la venta de cacao. A continuación, se describen los capítulos que conforman la tesis:

Capítulo I.- Área de Marketing: Muestra un estudio completo del mercado del Cacao, analizando el comportamiento del mismo, a nivel local, nacional e internacional, con el fin de establecer estrategias comerciales orientadas a captar la mayor cantidad de proveedores del producto.

Capítulo II.- Área de Producción: En este capítulo se despliega información referente al proceso de comercialización del cacao, siendo la empresa cliente y a la vez proveedora, esto debido a la naturaleza del giro del negocio que corresponde a la compra y venta del cacao, en su desarrollo se fijan las políticas de recepción del fruto, y se explica claramente la fluctuación de precios en torno a la calidad del producto que se recibe.

Capítulo III. – Área de organización y Gestión: Este apartado nos da una clara visión de la estructura organizativa de la empresa, en él se definen en primera instancia la Misión, Visión y se realiza una declaración de los objetivos estratégicos de la empresa, también se establecen las funciones de cada uno de los colaboradores, conjuntamente con sus horarios de trabajo, y las diferentes normas de seguridad que deben tener durante su labor.

Capítulo IV. Área Jurídico Legal: Esta sección de la investigación enumera las diferentes normativas legales con las que debe cumplir la empresa, antes, durante y después de su instalación, considerando los requisitos desde su creación hasta aquellas que rigen el normal funcionamiento dentro de los campos de acción y protección laboral, medio ambiente, ordenanzas que emita el Gad Municipal del cantón Quinindé, y las diferentes leyes anexas.

Capítulo V.- Área Financiera: Es necesario definir los costos y gastos que representa la implementación de una nueva empresa comercializadora, por ello, en este capítulo se detallan los valores a invertir, y junto con estos todos los costos, gastos, estados e indicadores financieros, que permiten conocer la viabilidad financiera del negocio.

Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones. Se realiza un análisis final de forma global a todo el proyecto, estableciendo la relación con los objetivos planteados, y se propone algunas alternativas para mejorar a futuro los procesos de producción.

Objetivos

- Determinar la viabilidad comercial para la creación de un centro de comercialización de cacao fino de aroma orgánico, en el cantón Quinindé, a través de un estudio de mercado, que brinde la información necesaria para plantear las estrategias de marketing orientadas a obtener la aceptación mayoritaria en el mercado.
- Establecer los procesos necesarios para asegurar la correcta recepción y comercialización del producto Cacao Fino de Aroma a las empresas exportadoras, garantizando el cumplimiento de todos los estándares calidad establecidos a nivel nacional e internacional.
- Definir la misión, visión de la empresa Aromas del Cacao, lo que permitirá establecer políticas y estrategias orientadas al crecimiento organizacional perdurable, creando una sólida identidad institucional, mediante la implementación de políticas institucionales que garantice el trabajo en equipo.
- Determinar la forma de constitución jurídico legal de la Comercializadora “Aromas del Cacao”, los procesos y normativas legales sobre los que se fundamenta la operación mercantil de la empresa.
- Determinar los montos del recurso económico necesario para la implementación, funcionamiento y permanencia de la comercializadora “Aromas del Cacao”, considerando cada uno de los procesos empresariales como la producción, administración y ventas.

CAPÍTULO I

ÁREA DE MARKETING

1.1 Objetivos del estudio de mercado.

Toda estructura de negocio, necesita definir sus metas y objetivos, el inicio de un negocio rentable sugiere la existencia de un estudio de mercado que permita obtener la información necesaria para la toma de decisiones en lo referente a inversión, y a la estrategias de marketing que debería utilizarse (A. Salazar et al., 2011) , por ello, la necesidad de elaborar objetivos de este estudio, para establecer las directrices para la adquisición de valiosa información que brinde la seguridad de seguir adelante con la idea de negocio inicial.

1.1.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad comercial para la creación de un centro de comercialización de cacao fino de aroma orgánico, en el cantón Quinindé, a través de un estudio de mercado, que brinde la información necesaria para plantear las estrategias de marketing orientadas a obtener la aceptación mayoritaria en el mercado.

1.1.2. Objetivos específicos.

- Investigar estadísticas de producción y exportación de cacao fino de aroma orgánico, para conocer la aceptación y demanda del producto.
- Analizar la competencia existente en la comercialización de productos agrícolas del cantón Quinindé, información que servirá de base para el establecimiento de estrategias de mercado.
- Definir la estrategia de comercialización orientada a captar la mayor cantidad proveedores de cacao orgánico, para asegurar la estabilidad económica empresarial.

1.2 Definición del producto o servicio

1.2.1 Especificación del Servicio o producto

Es necesario definir el producto sobre el cual se desea establecer el giro del negocio, este plan de negocio se dedica especialmente a la Comercialización de Cacao Fino de Aroma Orgánico, variedad que es reconocida a nivel mundial por su calidad y aroma, convirtiéndose en materia prima de los más exquisitos chocolates. En el Ecuador mediante Acuerdo Ministerial No. DM-2017-063 se incorpora a la lista representativa del Patrimonio Cultural Nacional Inmaterial del Ecuador a los “Usos y Saberes Tradicionales Asociados a la Producción del Cacao Nacional Fino de Aroma”, (Ministerio de Cultura y Patrimonio, 2017 Art.1).

De acuerdo a estudios realizados, el Cacao es originario de América del Sur, en el Selva Amazónica que atraviesa los países de Ecuador, Colombia, y Brasil, (Pound y Chessman 1934, como se citó en Á. Gonzáles, 2012), a medida que avanzan las épocas y tras la evolución también las variedades iniciales van definiéndose, caracterizando tres variedades conocidas, como Criollo, Forastero y Trinitario. En la *Tabla 1* se presenta un resumen de las variedades de cacao en el Ecuador.

Tabla 1. Variedades de cacao existentes en el Ecuador.

VARIEDAD	DESCRIPCIÓN
CCN-51	Variedad ecuatoriana clonada, recibe su nombre en honor a su investigador, el agrónomo ambateño Homero Castro Zurita, quién en 1965 logró clonar esta variedad y la llamó Colección Castro Naranjal, varias investigaciones determinan que esta variedad tiene una alta productividad y resistencia a plagas y enfermedades, al momento abarca el 72% de las exportaciones del cacao. Su coloración es rojiza. Ver Figura No. 1
CACAO DE ARRIBA O FINO DE AROMA	Es una variedad autóctona que se cultiva desde el siglo XVIII, se estima tuvo su origen en la selva amazónica, esta variedad es reconocida por su alta calidad y aroma. El Ecuador es el mayor productor a nivel mundial con más del 60%, y alcanza el 28% de exportaciones nacionales de cacao. Ver Figura No. 2

Fuente: (ANECACAO, 2020a), (Cevallos et al., 2009, pp. 14-15)

Elaborado por: La Autora



Figura No. 1 Cacao Variedad CCN-51

Fuente: (COCOAECUADOR, 2020b)

Elaborado Por: Cocoa Ecuador



Figura No. 2 Cacao Variedad Nacional Fino y de Aroma o Cacao Arriba.

Fuente: (COCOAECUADOR, 2020a)

Elaborado por: Cocoa Ecuador

La comercialización del Cacao Fino de Aroma Orgánico, requiere conocer elementos como la calidad del producto con el que se va a trabajar, los parámetros de recepción de la pepa, y la fluctuación de precios existentes en el mercado, razón por la que se describe el producto, en el apartado siguiente.

1.2.1.1. Características del producto.

El cacao, es una fruta de origen arbórea tropical, este aparece en la copa del árbol o debajo de sus ramas, en un contexto general, dependiendo de la variedad puede ser de color amarillo, verde o rojo, su grano está recubierto de una pulpa

dulce, de la que se puede hacer dulce y de su grano el chocolate, brindando un agradable sabor. (COCOAECUADOR, 2020c)

El árbol de cacao, normalmente es pequeño, llegando a un máximo de 6 metros de altura en su edad adulta, sin embargo, en ocasiones debido a la excesiva sombra de otros árboles este puede crecer hasta 10 metros de altura. El número de mazorcas por árbol va a depender de la variedad, se espera como mínimo una producción 15 mazorcas por árbol, y cada una de ellas podría alcanzar una longitud de entre 15-25 centímetros, con un aproximado de entre 30 y 40 pepas. (Á. Gonzáles, 2012). Para el estudio del producto con el que se comercializará, en la Tabla 2 se presentan la descripción taxonómica del Cacao, y en la

Tabla 3, las partes de la planta de cacao.

Tabla 2. Características Taxonómicas del Cacao.

CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
Taxonomía	Reino: Vegetal
	Tipo: Espermatofita
	Subtipo: Angiosperma
	Clase: Dicotiledóneas.
	Subclase: Dialipetalas
	Orden: Malvales
	Familia: Esterculiaceae
	Tribu: Buettneria
	Género: Theobroma
	Especie: Cacao

Fuente: (Torres, 2012, pp. 12-13)

Elaborado por: La Autora

Tabla 3. Descripción de las partes de la planta de cacao

PARTE	DESCRIPCIÓN
Hojas	Las hojas jóvenes son pigmentadas y de color que puede variar según los cultivares o clones del verde pálido al rosado o violeta, son péndulas de consistencia blanda, acompañadas en su base por estípulas que se desprenden y caen rápidamente
El Tallo	El tallo del cacao es ortotrófico y altura de 1,2 a 1,50 metros, entre los 10 y 18 meses el tallo completa su fase de desarrollo.
La raíz	Su sistema radicular es pivotante y de rápido crecimiento, seis series de raíces secundarias laterales de desarrollo horizontal en los primeros 20-25 cm de tierra desde el cuello de la raíz.

PARTE	DESCRIPCIÓN
La flor	El cacao es cauliflor, produciendo inflorescencia en pequeños cojinetes florales. La flor es hermafrodita, con un tamaño entre 1 y 2 cm de diámetro, pentámata y sostenida por un pedicelo de 1 a 3 cm. Posee 5 sépalos unidos en su base, de color blando o rosado, con pétalos alternos fusionados a los sépalos
El fruto	Es una mazorca con módulos visibles por los surcos que presenta, en su interior tiene 5 hileras de semillas o almendras cubiertas de pulpa o mucílago, de sabor dulce y agradable, se sostiene por un pedúnculo, el mismo de la flor original la mazorca madura a los 5 o 7 meses desde la fecundación.

Fuente: Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria – INTA (2009) citado en (Torres, 2012, p. 18)

Elaborado por: La Autora.

El Cacao fino de aroma, es un producto emblemático del Ecuador, su nivel de producción ubica al país como “productor líder” abarcando el 63% de la producción mundial, esta variedad conocida como Cacao Arriba Fino y de Aroma, es muy reconocida a nivel internacional, y utilizada en los más finos chocolates que se distinguen por su pureza, sabor y fragancia. (ANECACAO, 2020b).

De acuerdo a lo expresado por Torres (2012) el rendimiento del cultivo está relacionado directamente con las condiciones ambientales, para obtener una alta producción debe cumplirse con características como; luminosidad mayor al 50%, humedad óptima con precipitaciones de 1600 a 2500 en zonas cálidas, y de 1200 a 1500 en zonas frescas y valles altos, temperatura ambiental mayor a 25° C pero menores de 30°, la velocidad de los vientos debe ser menor a 4 m/seg para evitar la alta defoliación, y finalmente otro factor que no tiene una alta influencia, pero es importante saber para conseguir el máximo potencial del cultivo, es la altitud que no debe ser mayor a 800 msnm, sin embargo, cultivos en alturas de 1000 hasta 1400 msnm con un buen manejo agrícola podrá obtener buenos resultados. En la tabla 4 se muestra los rendimientos promedios a nivel nacional.

Tabla 4. Productividades reportadas 2017 en cacao CCN-51 y Nacional, en toneladas de almendra seca por hectárea

Provincias	CCN-51	Nacional
Sierra		
Carchi	1.76	2.61
Imbabura	0.8	1.06
Pichincha	0.32	0.73
Cotopaxi	0.23	0.49
Bolívar	0.44	0.91
Azuay	0.17	0.33
Costa		
Esmeraldas	0.49	0.77
Santo Domingo de los Tsáchilas	1.36	1.05
Los Ríos	0.32	0.63
Guayas	0.24	0.56
Manabí	0.3	0.76
Santa Elena	1.32	1.21
EL Oro	0.35	0.56
Oriente		
Sucumbíos	0.4	0.51
Napo	0.33	0.71
Orellana	0.32	0.5
Pastaza	0.19	---
Morona Santiago	0.48	1.42
Zamora Chinchipe	0.66	1.55
Nacional	0.65	0.33

Fuente: (Sanchez et al., 2019, p. 53)

Elaborado Por: Sánchez et al.

1.2.1.2. Características de calidad del cacao negociable.

La comercialización del Cacao, exige varias características que se basan tanto en normas de calidad establecidas a nivel nacional e internacional, entre las más importantes, se requiere sea un grano completamente seco, libre de olores de humo, de olores anormales, de insectos, de bacterias, de residuos de cáscaras, o de cualquier otro elemento que pueda alterar su pureza (INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2006). En Anexo No. 1 se presentan los requisitos de calidad establecidos en la normativa vigente.

En el Anexo 1, se presenta la tabla de calidad establecida por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (2006), que permiten asegurar, el correcto almacenamiento del grano, el envasado y etiquetado cuando se ha logrado colocar el producto en el mercado internacional, a esto se adicionan otras normas técnicas para el manejo y conservación de la calidad.

1.2.2. Aspectos Innovadores que proporciona.

El Cacao Fino y de Aroma, como se ha descrito es reconocido a nivel internacional, la producción de este producto está protegida por normativas legales garantizan la calidad del producto y el manejo de buenas prácticas agrícolas, por otro lado, la innovación también corresponde al manejo agrícola 100% con productos orgánicos, siendo este muy aceptado por el mercado internacional para la elaboración de los más finos chocolates.

1.3. Definición del Mercado

El mercado es el conjunto de personas que comparten una necesidad común, hecho del cual nace la relación comercial entre el comprador y el vendedor, los medios de intercambio del mercado serán definidos en cada contexto social, en el mercado podrán existir consumidores reales y potenciales de los productos o servicios que se ofrezcan (Rodríguez, 2014).

El mercado del Cacao es muy amplio, su consumo se realiza a nivel nacional e internacional, el Ecuador hasta el año 2018 ocupó el cuarto lugar a nivel mundial como productor del grano de Cacao (Corporación Financiera Nacional, 2018). En el Ecuador existen dos Asociaciones Privadas que son las que colaboran con la correcta exportación del grano y sus derivados, estas son; ANECACAO Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, APROCAFA, Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma.

En la industria nacional e internacional se utiliza el grano de Cacao para la elaboración de varios derivados como; Torta, Manteca, Polvo y Licores de cacao, Chocolates líquidos, chocolates sólidos, chocolates en barra, también la industria cosmética ha iniciado la creación de productos a base de los finos aromas del cacao.

Los cultivos de Cacao en el Ecuador, son representados en un 70% por los pequeños productores, un 20% de medianos y tan solo el 10% para los grandes productores, para el año 2019 Ecuador alcanzó a posicionarse en el ranking 3 a nivel mundial como productor del grano, representando la producción global un 7% de

la producción mundial. El continente de mayor producción del cacao es el Africano que abarca el 73,3%, seguido del continente Americano que muestra una participación del 16,7% y luego Oceanía con un 10% (Anecacao y Ochoa, 2019).

La exportación de semielaborados del CACAO ecuatoriano, tiene como principales destinos, el mercado de la Unión Europea y Estados Unidos, los datos estadísticos muestran que Ecuador de forma mayoritaria envía a otros países, los siguientes productos; licor o pasta que alcanzan el 46,94% del total de las exportaciones, Polvo de Cacao el 28,34%, 23,36% Manteca de Cacao, 1% de Torta, y el 0,36% de NIBS, (Anecacao y Ochoa, 2019) en la Figura No. 3 se observa los países y la cantidad de toneladas enviadas el año 2018.



Figura No. 3 Principales destinos de los productos semielaborados de cacao

Fuente. (Anecacao y Ochoa, 2019, p. 5).

El negocio CACAOTERO se muestra prometedor, tras el lanzamiento del Plan de Mejora Competitiva (PMC) del Cacao y sus derivados en el Ecuador, actualmente en Ecuador se cultivan aproximadamente 560000 hectáreas, el CACAO se ubica como el quinto producto no petrolero que generó ingresos por alrededor de 313000 toneladas del grano, semielaborados y chocolates. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019). El PMC tiene varios objetivos destinados a mejorar la calidad de vida de los productores, entre ellos;

- Elevar las exportaciones del CACAO y sus derivados de \$760 a \$1400 millones hasta el 2030.

- Generar cerca de 12000 nuevas plazas de empleo en el sector.
- Beneficiar a 120000 familias de productores de cacao a nivel nacional, los cuales representan el 80% del total de cultivadores.
- Para el año 2030 se prevé ser el referente mundial de CACAO y sus derivados.

(Farah, 2019)

En el cantón Quinindé, existen varios centros de acopio de frutas y productos tropicales, entre los más conocidos están “La pepa de Oro”, “Comercializadora Ganchozo”, “Centro de acopio Nevarez”, “Comercial Zambrano”, estos se encuentran ubicados en la cabecera cantonal, reciben productos como cacao, maracuyá, maíz. Manejan un sistema de pago en efectivo, los días fuertes de recepción son los fines de semana, cuando los productores salen a entregar sus productos a un mejor precio que lo que reciben en los centros de acopio de la zona rural.

1.3.1 Qué mercado se va a tocar en general.

El mercado de cacao es un mercado en crecimiento, en el cantón Quinindé, luego de la afección al cultivo perenne de palma africana, los agricultores apuestan por la renovación hacia el cultivo del cacao, en tal virtud, el proyecto plantea la instalación de la Empresa Aromas del Cacao en el cantón Quinindé, de la provincia de Esmeraldas, siendo los principales proveedores los productores cacaoteros de las parroquias Rosa Zárate, Chura y Malimpia, y los compradores del Grano Seco de Cacao Fino de Aroma, inicialmente serán las empresas que tienen certificación para la exportación del CACAO FINO DE AROMA, entre ellas, MA&CAO Exportadora Agrícola, ubicada en el centro de la provincia de los Ríos, EKOKAO S.A. ubicada en el KM 7.5 de la Vía Daule.

La comercializadora Aromas del Cacao, desarrollará sus actividades en la provincia de Esmeraldas, cantón Quinindé, específicamente en el sector del Recinto El Vergel, sus proyecciones de compra de materia prima prevén captar la producción de un total de 250 hectáreas correspondientes al sector seleccionado,

adicional a ello considera, incrementar la captación con varios de los productores de sectores aledaños, iniciando con 50 has adicionales en el primer, hasta conseguir obtener la producción total de 500 has al quinto año de operaciones.

La Comercializadora Aromas del Cacao, ha considerado entregar el producto terminado “grano seco de cacao”, luego de un riguroso proceso de calidad que transforma el grano en baba a grano seco, cumpliendo las normativas de calidad especificadas en el Anexo 1, a dos exportadoras, MA&CAO Exportadora Agrícola, ubicada en el centro de la provincia de los Ríos, y EKOKAO S.A. ubicada en el KM 7.5 de la Vía Daule.

1.3.1.1. Caracterización de los sujetos.

En la Tabla 5 se muestra las diferentes características expresadas anteriormente que son parte fundamental para la toma de decisión al momento de vender el producto.

Tabla 5. *Categorización de sujetos.*

CATEGORÍA	SUJETO
¿Quién compra?	Empresas Exportadoras de Cacao
¿Quién usa?	Mercado Internacional, Empresas productoras de chocolates
¿Quién decide?	Encargados de departamento de comercialización de empresas exportadoras y de transformación de derivados de chocolate.
¿Qué influye?	Calidad de la pepa, Cumplimiento de cuotas, responsabilidad en la entrega.

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La Autora

1.3.1.2. Estudio de segmentación.

El estudio de segmentación pretende especificar el mercado con mayor detalles y precisión el mercado que se tocará, para ello se presentan la dimensión conductual Tabla 6 y geográfica Tabla 7.

Tabla 6. *Dimensión Conductual.*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
-----------------	--------------------

TIPO NECESIDAD	Materia Prima para elaboración de chocolates y derivados.
TIPO DE COMPRA	Dependiente de precio internacional de la tonelada de CACAO seco.
RELACIÓN CON LA MARCA	Si
ACTITUD FRENTE AL PRODUCTO	Positiva.
Fuente: Investigación propia	
Elaboración: La Autora	

Tabla 7. *Dimensión Geográfica.*

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
PAÍS	Ecuador
REGIÓN	Costa
PROVINCIA	Esmeraldas
CANTÓN	Quinindé
SECTOR	Recinto El Vergel, Parroquia Rosa Zárate
Fuente: Investigación propia	
Elaboración: La Autora	

1.3.1.3. Plan de muestreo.

No existen aún registros exactos del número total de productores de cacao en el cantón Quinindé, al momento solo se conoce que una gran cantidad de Palmicultores realizaron la renovación de sus cultivos de palma africana a cacao, según Diario La Hora de Esmeraldas (2018), desde el año 2010 en adelante los agricultores iniciaron este cambio de cultivos, teniendo un significativo aumento en el sector rural, los productores han apuntado a esta siembra incluyendo las dos variedades existentes en Ecuador, a fin de poder colocar con facilidad su producto en los centros de acopio. Con lo expuesto, es necesario realizar una encuesta a los proveedores del fruto, a fin de conocer que elementos son los que juegan un rol preponderante para el productor al momento de escoger a quién va a vender su producto.

Se aplican un total de 50 encuestas, basado en un sistema de muestreo aleatorio sistemático, según Lind et al. (2014) este sistema “selecciona un punto aleatorio de inicio y posteriormente se elige cada k-ésimo miembro de la población” (p. 270). Para la implementación de este sistema de muestreo se utilizará la información indicada en la Tabla 8. Se asigna números del 1 al 400 para los socios

de UPROCAE, y del 401 al 504 a los socios de la Asociación “21 de septiembre”, con estos datos se procede a realizar el cálculo k-ésimo, siendo los socios resultantes los números indicados en la Tabla 9.

$$k = \frac{504}{50} = 10,08$$

$$k = 10$$

El parámetro k calculado muestra el punto de inicio, para seleccionar de forma aleatoria los socios se recorrerá 10 espacios desde el punto de inicio calculado hasta el límite total de la población, obteniendo un total de 50 encuestas.

Es importante indicar que la encuesta es aplicada a los proveedores, dado que, con la mayor cantidad de fruta recibida asegurará la permanencia de la empresa, en el mercado de la comercialización del caco fino de aroma.

Tabla 8. *Número registrados de cultivadores de cacao*

Asociación de cultivadores	Números de socios
UPROCAE	
Unión de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas	400
Asociación 21 de septiembre	104
TOTAL	504

Fuente: (La Nación - Decano de la prensa Nacional, 2018; Unión de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas, 2020)

Elaborado Por: La autora

Tabla 9. Socios seleccionados para aplicación de encuestas

Asociación de cultivadores	Códigos de socios seleccionados						
UPROCAE	10	20	30	40	50	60	70
	80	90	100	110	120	130	140
	150	160	170	180	190	200	210
	220	230	240	250	260	270	280
	290	300	310	320	330	340	350
	360	370	380	390	400		
Asociación 21 de septiembre	410	420	430	440	450	460	470
	480	490	500				
Total a encuestar	50						

Fuente: (Lind et al., 2014, p. 270)

Elaborado Por: La autora

1.3.1.4. Instrumentos para recopilar información.

Es importante identificar las necesidades de información, las mismas que podrán ser obtenidas desde diferentes medios, estas necesidades serán analizadas en base a los objetivos específicos del estudio de mercado, y mostradas en las tablas

Objetivo específico No. 1. - Analizar la competencia existente en la comercialización de productos agrícolas del cantón Quinindé.

Tabla 10. Necesidad de información el análisis de la competencia en la comercialización.

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTE	INSTRUMENTOS
Centros de acopio	Primaria		
Productores de cacao	Primaria	Productores, Bases de datos	Encuestas, Boletines técnicos,
Precios del mercado	Primaria		Publicaciones, Revistas
Beneficios al productor	Secundaria	públicas, Investigación de campo	electrónicas, Páginas web de las empresas.
Empresas Exportadoras de Cacao	Primaria		
Formas de recepción del producto.	Primaria		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora

Objetivo específico No. 2. - Obtener información relevante sobre estadísticas de producción y exportación de cacao fino de aroma orgánico.

Tabla 11. Necesidad de información para conocer estadísticas de producción y exportación del Cacao Fino de Aroma.

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTE	INSTRUMENTOS
Cálculo de precios de grano.	Primaria	Bases de datos	Bases de datos, informes técnicos,
Factores que intervienen para el precio.	Primaria	públicas, Páginas Web,	encuestas, entrevistas, revistas electrónicas,
Histórico de precios	Secundaria	Productores, Páginas web de empresas exportadoras.	publicaciones digitales.
Formas de pago	Secundaria		
Periodicidad de pago.	Primaria		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora.

Objetivo específico No. 3. - Definir la estrategia de comercialización para una mayor captación de proveedores agrícolas.

Tabla 12. Necesidad de información para establecer estrategias de venta.

NECESIDADES DE INFORMACIÓN	TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTE	INSTRUMENTOS
Precios del mercado.	Primaria	Estadísticas de	Encuestas, bases de datos, boletines técnicos, revistas, diarios electrónicos.
Beneficios adicionales.	Primaria	precios, productores,	
Medios de transporte.	Secundaria	información en base de datos	
Distancias de recorrido.	Secundaria	públicas, MAGAP	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora.

1.3.1.5 Diseño y recolección de información.

Información primaria

Según Fischer de la Vega y Espejo Callado (2011), la encuesta es una técnica que permite conocer el comportamiento del mercado, proyectar las ventas, identificar puntos débiles y fuertes, a través del uso de fuentes directas, en torno precios, herramientas, preferencias y otros, para ello, se elabora un cuestionario con preguntas cerradas que permitan obtener la información descritas en las tablas de necesidades de información.

Es necesario, también realizar una investigación a nivel de potenciales compradores, como son las exportadoras de Cacao a nivel nacional, y conocer los beneficios que estas ofrecen, las formas de pago, y los precios que manejan. Esta investigación será a través de llamadas telefónicas o por la información publicada en las diferentes páginas web de las empresas en cuestión. En la Figura No. 4 se observa las empresas que pertenecen a la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO, y su directorio.



Figura No. 4 Socios de ANECACAO

Fuente: (ANECACAO, 2017, p. 43)

Elaborado Por: Anecacao

Información secundaria

La información considerada secundaria, se obtiene a través de un proceso de investigación bibliográfica realizada a través del uso de bases científicas, información pública estadísticas, páginas web de las diferentes organizaciones y federaciones encargadas de asegurar la calidad del Cacao en Ecuador, y demás fuentes virtuales que permitan obtener información relevante para el proyecto.

1.3.1.6. Análisis e interpretación de resultados

PREGUNTA 1. ¿Qué variedad de CACAO tiene sembrada en su finca?

Tabla 13. Variedades de cacao sembradas.

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
CCN-51	30	60,00%
FINO DE AROMA	20	40,00%
TOTALES	50	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborador por: La Autora.

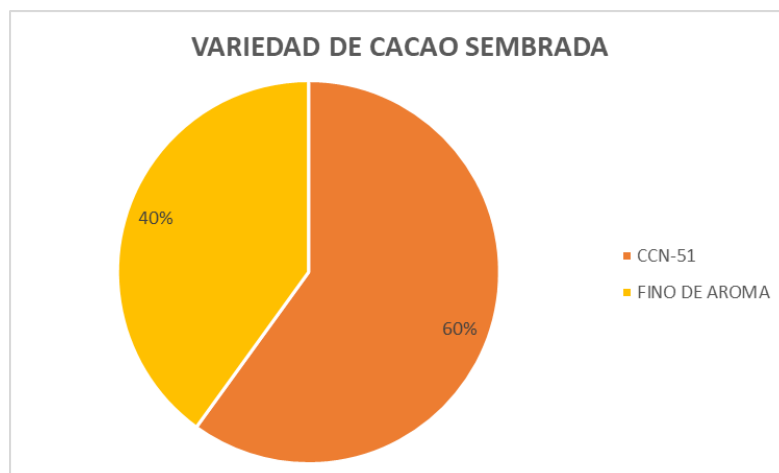


Gráfico No. 1 Variedades de cacao sembradas.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado Por: La Autora

Análisis

Los cultivadores de CACAO han elegido la variedad CCN-51 en la mayoría de las plantaciones, así lo indican los resultados obtenidos en la encuesta que proyecta que el 60% del total ha sembrado la variedad en mención, pero también un alto porcentaje del 40% ha optado por sembrar el Cacao Fino de Aroma.

Interpretación

El Cacao en Ecuador solo tiene dos variedades, y dada la alta productividad la mayor parte de los cultivadores en Quinindé, han apuntado a la siembra de la variedad CCN-51.

PREGUNTA 2. ¿Con qué frecuencia realiza sus entregas de cacao?

Tabla 14. Frecuencia de entrega del producto.

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
SEMANAL	19	38,78%
QUINCENAL	26	53,06%
MENSUAL	4	8,16%
TOTALES	49	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborador por: La Autora.

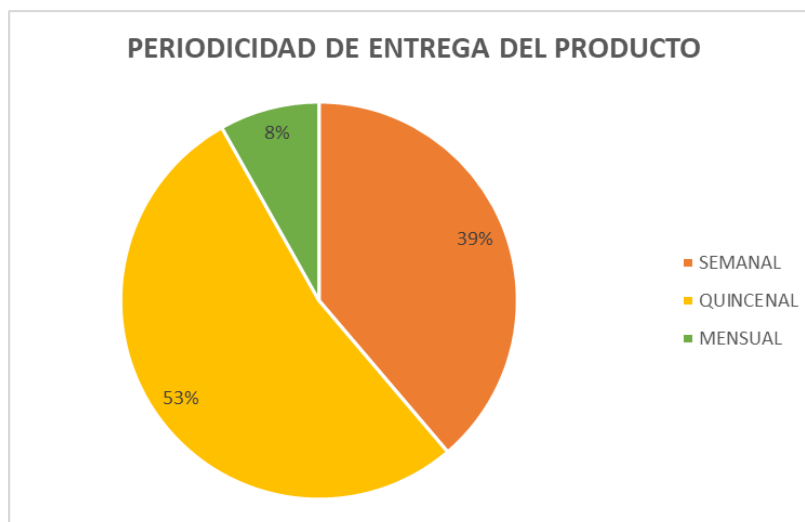


Gráfico No. 2 Frecuencia de entrega del producto.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: La Autora

Análisis

La periodicidad con la que entregan el producto en los centros de acopio, en mayor porcentaje alcanzando un 53% del total, seguido con periodos semanales de entrega en un 39%, y tal solo el 8% dice entregar mensual, estos datos obtenidos aseguran que el abastecimiento de producto es continuo en el cantón.

Interpretación

El resultado obtenido, garantiza la recepción semanal y quincenal del producto, siendo las entregas quincenales las de mayor volumen, esto significará también tener listo los espacios físicos y personal suficiente con la periodicidad indicada.

PREGUNTA 3. ¿Cuántos quintales promedio entrega al mes en el centro de acopio?

Tabla 15. Número de quintales vendidos por mes

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
1 a 5	12	24,00%
6 a 10	8	16,00%
11 a 15	23	46,00%

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
16 a 20	5	10,00%
21 o más	2	4,00%
TOTALES	50	100%

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: La Autora.

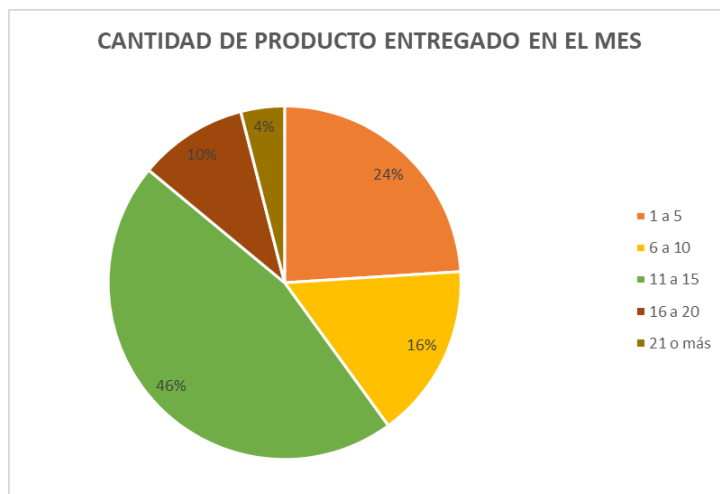


Gráfico No. 3 Cantidad de producto entregado mensualmente.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: La Autora

Análisis

Se observa que el 46% realiza una entrega mensual de entre 11 a 15 quintales, un 24% de 16 a 20% y el 16% entre 6 a 10 quintales, siendo estos tres los más altos rangos de entrega, también de forma aislada pero no menos importante, el 10% indica entregar de 1 a 5 quintales y tan solo el 4% indica que entrega 21 o más quintales mensuales.

Interpretación

Conocer la cantidad de quintales entregados por cada proveedor es importante, para poder proyectar el volumen de fruta a recibir, considerando que cada 10 quintales es una tonelada, la mayor parte entregará un poco más de la tonelada mensualmente, y unos pocos productores sobrepasarán la cantidad de 2 toneladas mensuales de entrega.

PREGUNTA 4. ¿Cuántas hectáreas de cacao fino de aroma tiene sembradas?

Tabla 16. Hectáreas de cacao fino de aroma sembradas

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
1 a 5	4	8,00%
6 a 10	5	10,00%
11 a 15	30	60,00%
16 a 20	9	18,00%
21 o más	2	4,00%
TOTALES	50	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborador por: La Autora.

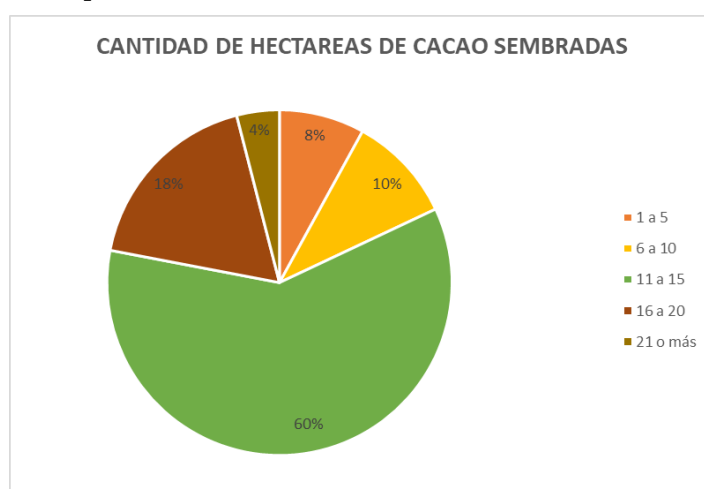


Gráfico No. 4 Cantidad de hectáreas de Cacao Fino de Aroma sembradas.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: La Autora

Análisis

El resultado muestra que, el 60% del total siembra entre 11 a 15 has, de la variedad fino y de aroma, un 18% entre 16 a 20, y un 10% entre 6 a 10 has, son pocos los productores que siembran 21 o más hectáreas alcanzando el 4% del total, y un 8% que siembra entre 1 a 5 has.

Interpretación

Se vuelve imprescindible conocer la cantidad de hectáreas que normalmente siembran de cacao fino de aroma, los resultados obtenidos nos indica que la gran parte de productores tiene cultivos de Cacao Fino de Aroma, con superficies iguales

o mayores a 6 has, lo que nos asegura que si existe disponibilidad del producto en la zona.

PREGUNTA 5. ¿En qué fase de secado entrega generalmente el cacao en el centro de acopio?

Tabla 17. Fases de secado en que se entrega el grano de cacao.

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
EN BABA	16	32,00%
SEMISECO	18	36,00%
SECO	16	32,00%
TOTALES	50	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborador por: La Autora.

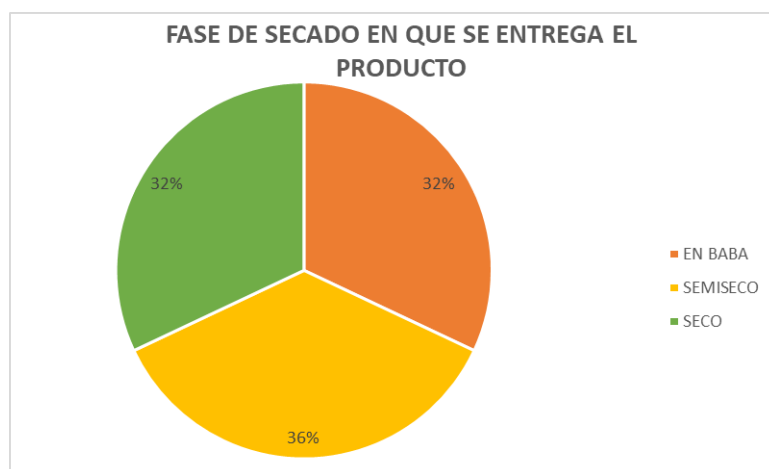


Gráfico No. 5 Fase de secado en el que se entrega el producto.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: La Autora

Análisis

Al preguntar cómo entregan el producto, en cuál de las fases de secado mayoritariamente hacen la entrega, nos encontramos que la mayor parte se entrega semiseco así lo indica el 36% del total, y de forma igualitaria para cada opción, el 32% entrega en baba o seco, es decir que las formas de entrega están distribuidas no existen un margen significativo entre las fases de secado para la entrega.

Interpretación

La humedad de la pepa de cacao, es un factor preponderante para el pago al proveedor, por ello la importancia de conocer este aspecto, los resultados muestran una distribución similar entre todos los tipos de secado, lo cual indica que se debe tener listo los espacios, envases y demás necesarias que permitan recibir el producto sin inconvenientes.

PREGUNTA 6. ¿Cuál es la mayor consideración al momento de elegir donde entregará su Cacao?

Tabla 18. Consideraciones para elegir centro de acopio.

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
PRECIO	38	76,00%
DISTANCIA	8	16,00%
FIDELIDAD	2	4,00%
OTROS	2	4,00%
TOTALES	50	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborador por: Autora.

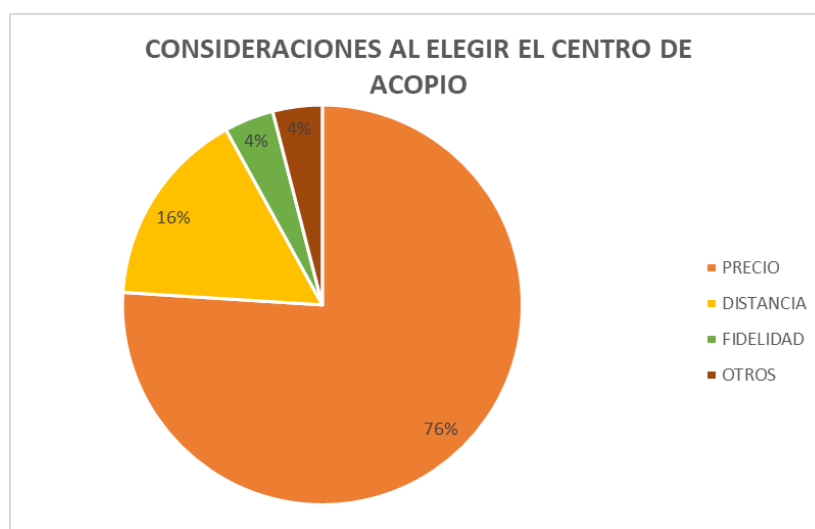


Gráfico No. 6 Consideraciones para elección del centro de acopio.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: La Autora

Análisis

Los productores indican que el precio es el factor preponderante a la hora de elegir el centro de acopio, así lo muestra el 76% de respuestas, otro 16% indican que lo eligen por la distancia entre su finca y el centro de acopio y de forma aislada un 4% para cada opción dicen considerar otros factores y la fidelidad hacia su cliente.

Interpretación

El precio se convierte en el factor preponderante para atraer a los proveedores, razón por lo que será necesario por parte de la empresa mantener una estrategia de precios que permita estar sobre las demás comercializadoras del sector.

PREGUNTA 7. ¿Los centros de acopio a los que usted entrega le brinda asesoría técnica?

Tabla 19. Asesoría por parte de centros de acopio.

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
SIEMPRE	3	6,00%
CASI SIEMPRE	5	10,00%
EN OCASIONES	6	12,00%
NUNCA	36	72,00%
TOTALES	50	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborador por: La Autora.

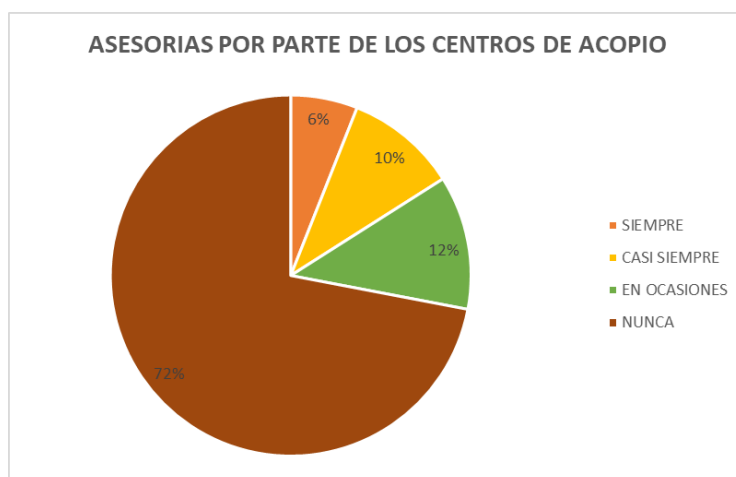


Gráfico No. 7 Formas de pago.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 12% indica que ha recibido asesoría técnica gratuita, otro 10% indica que casi siempre, y tan solo el 6% indica que siempre, pero de forma alarmante el 72% indica que nunca recibe asesoría por parte de los centros de acopio,

Interpretación

La asesoría en todo cultivo es importante, se convierte en un valor agregado que atrae a los proveedores de cacao, lo resultados proveen de un punto estratégico para brindar un excelente servicio al proveedor incrementando la opción de Asesorías Técnicas gratuitas, junto con un programa de capacitación permanente

PREGUNTA 8. ¿Qué forma de pago prefiere por su producto?

Tabla 20. Forma de pago preferida.

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
EFFECTIVO	28	56,00%
CHEQUE	5	10,00%
TRANSFERENCIA	14	28,00%
CUALQUIERA	3	6,00%
TOTALES	50	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborador por: Autora.

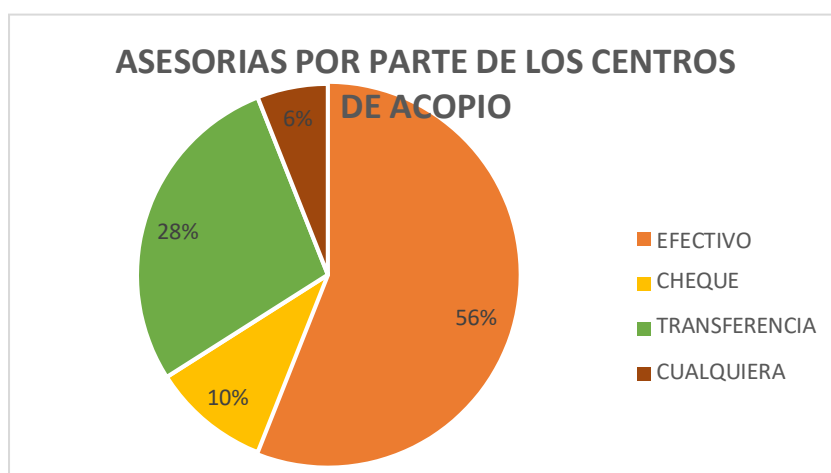


Gráfico No. 8 Formas de pago.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: La Autora

Análisis

El 56% de los proveedores se inclina al pago a través de efectivo, un 36% prefiere las transferencias y tan solo un 10% indica que, con cheque, mientras un aislado 6% indica no importarle como le paguen por su producto, ya que lo importante es poder obtener un rédito a cambio, y al final todo es dinero.

Interpretación

La forma de pago es uno de los referentes importantes para el productor, ellos buscan minimizar sus trámites al momento de cobrar por sus entregas, la

empresa debe considerar como primera opción el pago en efectivo, esto con seguridad atraerá y fidelizará a los proveedores.

PREGUNTA 9. ¿Es parte de alguna asociación de productores de cacao?

Tabla 21. Productores que forman parte de asociaciones.

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
SI	12	24,00%
NO	38	76,00%
TOTALES	50	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborador por: La Autora.

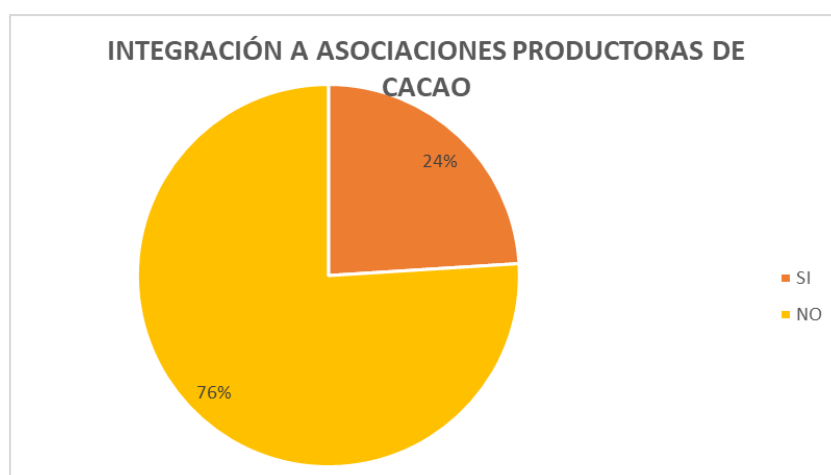


Gráfico No. 9 Productores forman parte de asociaciones.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: La Autora

Análisis

Generalmente los agricultores están asociados, pero al ser el cacao un cultivo joven en el sector, la mayor parte de productores no se encuentran asociados, así lo indica el 76% del total, y el 24% dice si pertenecer a asociaciones de cultivadores de cacao, esto se supone con el fin de obtener beneficios a corto, mediano y largo plazo.

Interpretación

Las asociaciones de productores, atraen consigo beneficios como apoyos económicos a través de créditos para pymes, integración a proyectos nacionales que

están orientados a garantizar los precios y la cuota de mercado para su producción, el acceso a tecnologías es otra de las ventajas que ofrecen las asociaciones.

PREGUNTA 10. ¿Con qué tipo de productos realiza el control de malezas, plagas y enfermedades de su cultivo?

Tabla 22. Tipo de productos utilizados en plantación.

VARIEDAD	NRO. AGRICULTORES	%
QUÍMICOS	12	24,00%
MIXTOS	6	12,00%
ORGÁNICOS	32	64,00%
TOTALES	50	100,00%

Fuente: Investigación de campo.

Elaborador por: La Autora.

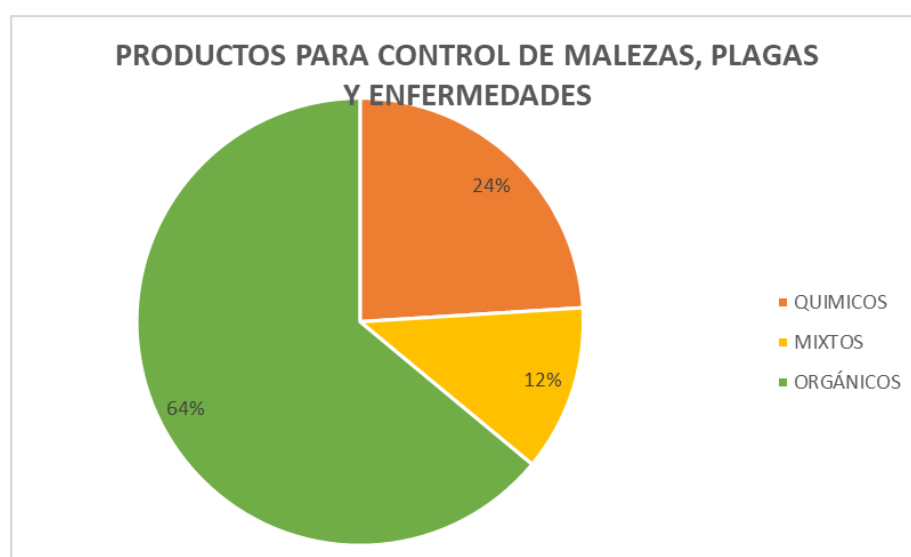


Gráfico No. 10 Productos para control de malezas, plagas y enfermedades.

Fuente: Encuestas aplicadas

Elaborado por: La Autora

Análisis

Es necesario también conocer qué porcentaje de la producción es de tipo orgánica, por ello se consultó sobre los productos utilizados en campo, obteniendo resultados bastante alentadores que indican que el 64% de la producción se realiza de manera orgánica, un 24% lo hace utilizando químicos, y el 12% mezcla los dos tipos de productos para controlar las malezas, plagas y enfermedades del cultivo.

Interpretación

El cultivo del cacao fino de aroma, dado que su producción es colocada en mercados europeos y para la fabricación de finos chocolates, obligatoriamente debe ser de tipo orgánico, los resultados no muestran que es necesario crear un programa de capacitación, para sensibilizar a los productores, en temas de producción orgánica.

1.3.2. Demanda Potencial.

Para el cálculo de la demanda potencial, adicional se ha utilizado los datos estadísticos de producción publicados por (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2019, p. T14) los cuáles se pueden observar en el Anexo No. 2, y a esto se suma la representatividad del cantón Quinindé que se ubica como el primer cantón productor de Cacao de la provincia de Esmeraldas con un 29,61% del total de hectáreas cultivadas, de acuerdo a lo indicado por (E. H. Salazar, 2014, p. 9), el cálculo de la demanda potencia se puede observar en la Tabla 23.

Tabla 23. *Cálculo de la demanda potencial*

	Provincia	%Has Quinindé	Demanda Potencial
Producción Toneladas	23.082,00	29,61%	6.834,58
Ventas Anuales	21.499,00	29,61%	6.365,85

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora

1.3.2.1. Proyección de la demanda.

La proyección de la demanda, se la realiza en base a los datos estadísticos de exportaciones del Cacao Ecuatoriano, la información obtenida y mostrada en la Figura No. 5 se convierte en base para conocer el total de toneladas métricas que se ha consumido en el mercado durante los últimos 5 años, para luego desagregar considerando la participación global de la provincia que alcanza 8,14% del total nacional, según el cálculo realizado con los datos publicados por (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2019, p. T14), también se consideró el porcentaje representativo del 29,61% del cantón Quinindé como el primer cantón productor de cacao de la provincia. Los precios para la proyección se obtuvieron de la Ficha

Sectorial del Cacao emitida por la (Corporación Financiera Nacional, 2018, p. 14), con todos los datos se proyecta la cantidad de toneladas hasta el año 2025 utilizando la función pronóstico de Excel, ver tabla 22.

EXPORTACIONES DE CACAO / EN TONELADAS MÉTRICAS					
Meses	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	14.573	25.582	22.585	26.416	20.573
Febrero	16.737	25.035	23.165	22.398	15.488
Marzo	17.878	26.155	19.396	27.986	20.990
Abril	19.474	16.454	13.164	18.879	20.449
Mayo	16.851	15.169	13.305	16.955	17.720
Junio	14.829	15.749	16.782	16.056	18.785
Julio	16.247	15.065	12.445	20.384	18.645
Agosto	15.800	19.405	13.228	28.622	25.212
Septiembre	20.350	20.903	17.731	29.084	32.091
Octubre	19.873	23.380	28.972	37.316	48.102
Noviembre	25.824	26.276	36.381	33.848	41.820
Diciembre	35.842	31.368	32.478	23.582	35.695
TOTAL	234.277	260.540	249.632	301.526	315.571
VARIACIÓN %	11%				
	2014 - 2015	2015 - 2016	2016 - 2017	2017 - 2018	

Figura No. 5 Exportaciones totales de cacao en los últimos 5 años

Fuente: (Anecacao y Ochoa, 2019, p. 6)

Elaborado Por: Anecacao y Ochoa

Tabla 24 Proyección de la demanda.

AÑO	TM	%Rep. Provincia	%Rep. CantónQ	%Rosa Zárate	Proyección Toneladas	Precios x Ton	Demanda USD
2015	260.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	1.810,32	3140	5.684.397,24
2016	280.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	1.949,57	2890	5.634.265,37
2017	296.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	2.060,98	2050	4.225.002,75
2018	310.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	2.158,46	2110	4.554.341,30
2019	372.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	2.590,15	2170	5.620.618,36
2020	449.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	3.126,28	2240	7.002.865,47
2021	549.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	3.822,56	2300	8.791.877,01
2022	685.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	4.769,49	2370	11.303.692,67
2023	883.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	6.148,12	2440	15.001.405,61
2024	1.084.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	7.547,63	2520	19.020.032,15
2025	1.239.000,00	8,14%	29,61%	28,90%	8.626,86	2590	22.343.566,37

Fuente: (Anecacao y Ochoa, 2019, p. 6), (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2019, p. T14), (Corporación Financiera Nacional, 2018, p. 14)

Elaborado Por: La Autora

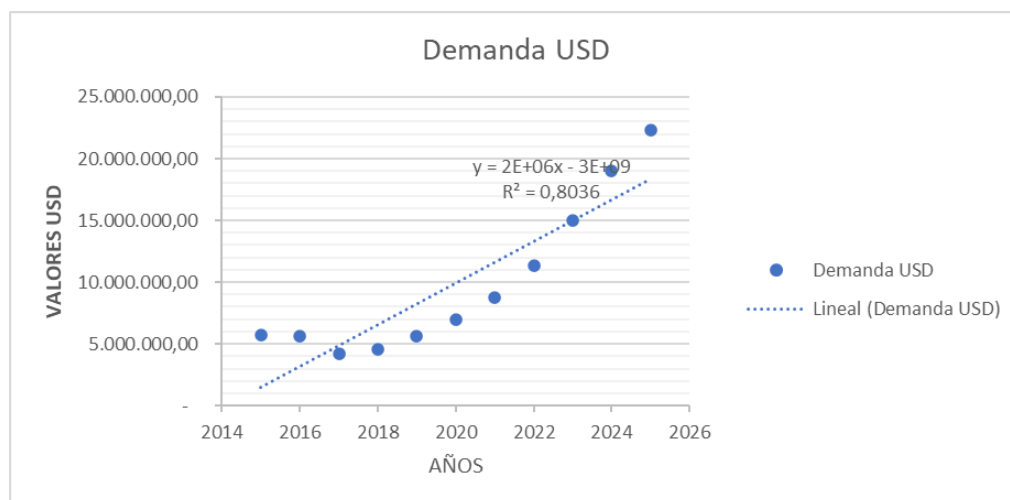


Gráfico No. 11 Proyección de la demanda.

Fuente: (Anecacao y Ochoa, 2019, p. 6), (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2019, p. T14), (Corporación Financiera Nacional, 2018, p. 14)

Elaborado por: La Autora

1.4. Análisis del Macro y Micro Ambiente

1.4.1. Análisis del microambiente.

El microambiente de una empresa está formado tanto por factores internos y externos, se conoce como microambiente a los factores que corresponden a la relación directa que pueda establecer la empresa, y que su control está a su alcance, según EMarketing México (2010), el microambiente empresarial está compuesto por factores internos como la administración, procesos de producción, personal, ventas, finanzas, proveedores, intermediarios, clientes y competencia. En la Figura No. 6 se observa la estructura de estos factores.

Según Porter (2008) existen fuerzas competitivas en el mercado, sobre las cuáles se realiza un estudio para determinar la oportunidad de rentabilidad del negocio, por ello, el análisis del microambiente se realizará en base a esta concepción, que considera cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia de mercado, se pueden observar en la Figura No. 7

Figura No. 7

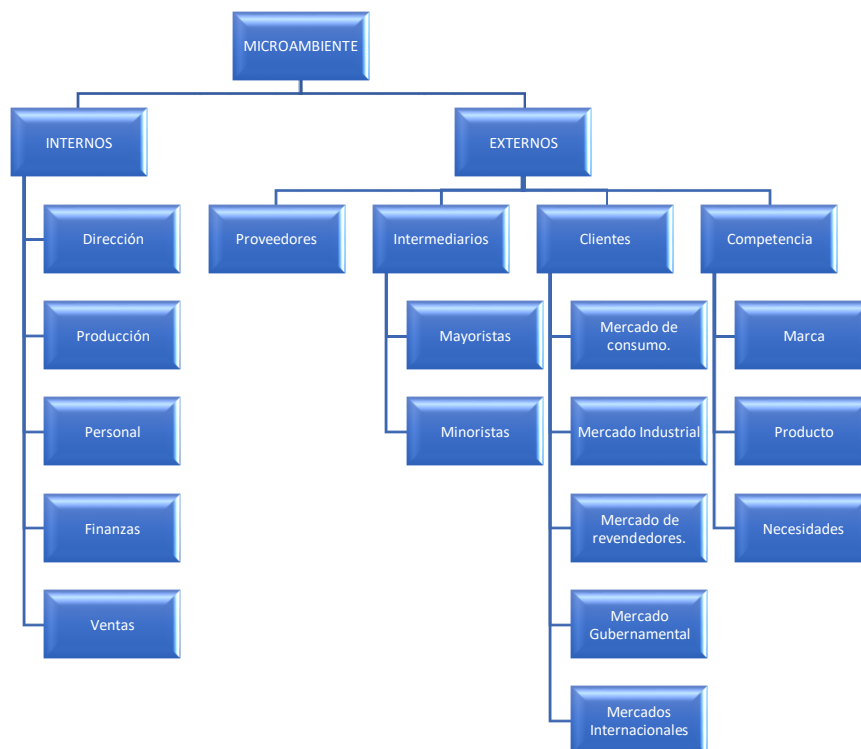


Figura No. 6 Factores que conforman el Microambiente empresarial

Fuente: (EMarketing México, 2010, pp. 30-31)

Elaborado Por: La autora

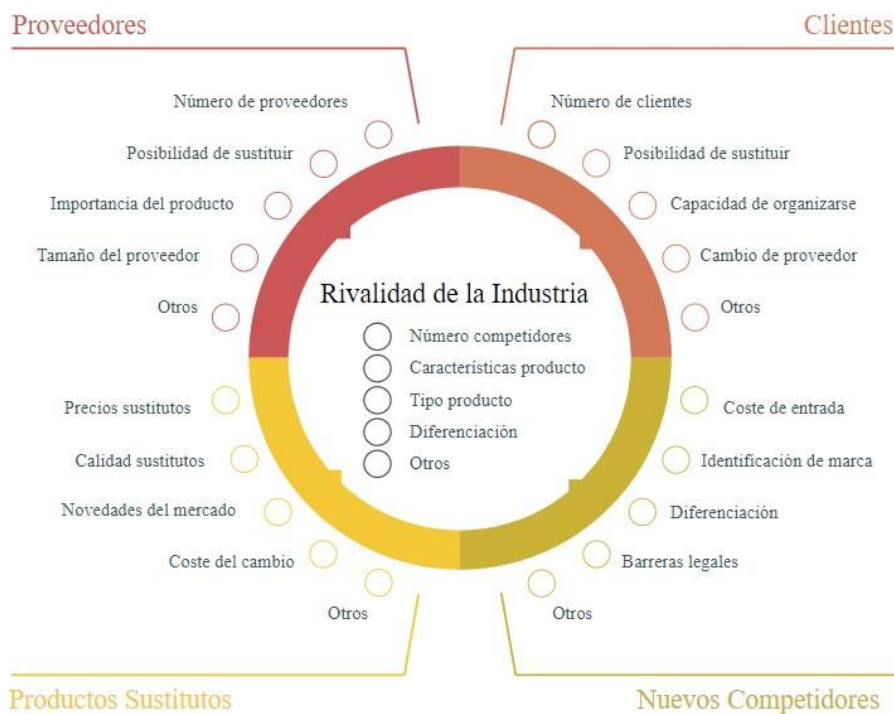


Figura No. 7 Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Fuente: (Activa Conocimiento - Equipo Editorial, 2016)

Elaborado por: Activa Conocimiento - Equipo Editorial

1.4.1.1. Amenaza de nuevos entrantes. Competidores potenciales y barreras de entrada.

La amenaza de nuevos competidores en el sector de comercialización de productos agrícolas es baja, porque se presentan algunas barreras de entrada, las cuáles se detallan en las siguientes líneas.

Inversión del capital. - Iniciar un comercializadora de Cacao Fino de Aroma, necesita una fuerte inversión en cuanto a instalaciones, infraestructura, y la disponibilidad de efectivo para cubrir las primeras operaciones comerciales (Cevallos et al., 2009, p. 65) , los niveles de inversión sobrepasan los \$50000 incluidos la adquisición de terrenos en caso de no tener disponibilidad propia.

Economías de escala. - Existen varias asociaciones de cacaoteros conformadas en la provincia, este tipo de asociaciones se convierten en una barrera fuerte de entrada para los nuevos competidores.

Política gubernamental. – La política gubernamental en cuanto a la comercialización del cacao, la convierte en una amenaza baja a la entrada de nuevos competidores, dado que esta está direccionada al fortalecimiento de las asociaciones de productores y la transformación del giro del negocio de compra venta, al manejo directo de exportación del producto. El tercer boom cacaotero está a punto de arrancar según lo indica el Plan de Mejora Competitiva (PMC) del cacao y sus derivados (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019, p. 1)

Acceso desigual a canales de distribución. – La igualdad en canales de distribución es una alta amenaza, dado que las comercializadoras que ya existen en el mercado han ganado espacio durante año, en tal virtud la entrada requiere del establecimiento de una estrategia de beneficios adicionales para el proveedor como precios más altos, bonificaciones por calidad, etc.

1.4.1.2 Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre competidores para la entrada a este mercado es alta, si lo analizamos a nivel global del cantón Quinindé, sin embargo, se considera baja en el sector que estará ubicada la comercializadora, dado que nos constituiremos en la primera comercializadora exclusiva para cacao fino de aroma en el sector del Recinto El Vergel ubicado en la vía Esmeraldas-Quinindé, (la ubicación se puede observar en la Figura No. 26), aun así, la empresa considera necesario establecer una estrategia de precios de compra del producto para atraer no solo a los productores del sector sino también, de aquellos que se encuentren cercanos.

1.4.1.3 Poder de negociación de los compradores.

El poder de negociación de los compradores es alto, esto debido a que el Cacao Fino de Aroma, debe cumplir con varios requisitos de calidad para ser entregados en las empresas exportadoras, esto hace que los precios sean establecidos por conveniencia de los grandes capitales, sin embargo, en Ecuador la política de control de mercado asegura en algo que la fluctuación de precios no afecte al productor ni al comercializador, dado es una cadena que al ser inestable podría causar grandes pérdidas.

1.4.1.4 Poder de negociación de proveedores.

El poder de negociación de proveedores es alta y podría afectar directamente al volumen del producto disponible en el mercado, esto debido a la cantidad de comercializadoras existentes en el cantón, mas no en el recinto, los productores con el ánimo de obtener un dólares más, podrían decidir entregar el producto directamente a la comercializadoras del centro urbano, para ellos es importante, tratar en lo posible de mantener siempre un precio superior a las demás comercializadores, sin afectar a la rentabilidad del negocio.

1.4.1.5 Análisis de sustitutos.

Al analizar los sustitutos para el producto Cacao Fino de Aroma, encontramos que se ve amenazado por el ingreso del cacao de variedad CCN-51

que promete una mayor producción, y por lo tanto, un mayor ingreso de dinero al productor.

1.4.2. Análisis del Macroambiente

El macroambiente corresponde a factores no controlables por parte de la administración, es decir factores externos que influyen directamente en la rentabilidad del negocio entre ellos encontramos la demografía, el factor económico del sector, factor socio cultural, factores políticos y sociales, tecnologías, competencia, fuerzas jurídicas, (EMarketing México, 2010), todos estos factores en conjunto deben ser analizados para tener un panorama claro de a que se enfrenta la empresa, y poder tomar las decisiones efectivas en cuanto a la implementación de estrategias orientadas a minimizar el impacto de un cambio externo.

1.4.2.1 Análisis PEST

Para comprender mejor el macroambiente del mercado del cacao se procede a realizar un análisis PEST, considerando los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que influyen en la comercialización del producto terminado “Grano seco de cacao fino de aroma”.

Factores políticos

El Gobierno Nacional del Ecuador, mediante el Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), desde el año 2012 inició el Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino y de Aroma, este proyecto tiene como objetivo principal la reactivación del mercado cacaotero, promoviendo mayor productividad, investigación, rentabilidad y calidad de producto. Para el año 2021 prevé la exportación de 300mil toneladas de Cacao Fino de Aroma, lo que generaría mayores ingresos y fuentes de empleo. (MAGAP - Subsecretaria de Agricultura Dirección de Comunicación Social, 2020)

De la misma manera, el Gobierno Ecuatoriano, reconoce el aporte económico del sector, siendo su representación el 4,5% de la Población

Económicamente Activa (PEA), y el 13,55 de la PEA Agrícola, por lo que se puede analizar, la política pública asegura la permanencia y el crecimiento del mercado.

Factores económicos

El crecimiento del sector cacaotero, ha permitido que el Ecuador según Alvarado (2020) se ratifique como el primer exportador de cacao fino de aroma en el continente americano, y como el cuarto a nivel mundial, en el 2020 a pesar de la crisis ocasionada por la pandemia, el país aumentó en un 21% la cantidad de toneladas métricas en comparación al mismo periodo en el año 2019, lo que representó ingresos por 578,1 millones de dólares en divisas, que fortalecieron la economía ecuatoriana.

Por otro lado, el vocero de la Unión Nacional de Cacaotero del Ecuador, UNACE, indicó que el CACAO es uno de los principales productos que mueve la economía del Ecuador (Alvarado, 2020).

En los últimos años el cacao se ha convertido en un producto generador de ingresos marginales muy significativos, que se ha vuelto atractivo para los agricultores, y aún más con el incremento del precio internacional. La preferencia de alimentos saludables en el mundo hace que consumidores de la Unión Europea y Estados Unidos se inclinen por el chocolate amargo” Wilson Montoya, experto. (citado en Lizarzaburo, 2020)

El sector industrializado del cacao, según Sánchez et al. (2019) aportó con el 2,38% del total de las exportaciones de productos elaborados en base al cacao, superando a sectores como manufacturas de textiles, café elaborado, harinas de pescado, y sombreros. Este incremento repercute directamente en mayores ingresos a la economía del país, y a la generación de más fuentes de empleo.

Se observa, al sector cacaotero, como un mercado prometedor, que, de acuerdo, a las proyecciones de varios organismos de control público y privado, estima precios altos durante los próximos años, asegurando así, el movimiento fluido de la economía de quienes integran directa o indirectamente los procesos de producción del Cacao Fino de Aroma.

Factores Sociales

Los estudios realizados a nivel mundial, determinan que el 90% de la producción del CACAO proviene de pequeños productores, de acuerdo a lo publicado por Montecinos (2020) estos productores tienen una media de plantaciones de 2 a 5 has, convirtiéndose esta en su principal fuente de desarrollo económico y social, la implementación, mantenimiento, sostenibilidad del cultivo y comercialización del producto, sugiere la incorporación de alrededor de 50 millones de familias a nivel mundial, siendo entonces uno de los principales ejes de trabajo dentro de la producción agrícola.

El desarrollo social, se observa en los sectores que poseen plantaciones de cacao, el aporte de la producción y comercialización del producto es innegable, sin embargo, es necesario mejorar las condiciones de vida de los productores, a través del aseguramiento de la cadena de valor que le permita obtener mayores beneficios a los actuales.

Factores tecnológicos

El desarrollo tecnológico está a la vista, la industrialización en la cadena de producción del cacao, ha permitido elevar los niveles y la calidad, actualmente se utiliza equipos mecanizados para las diferentes fases de fermentación, secado, almacenamiento. Logrando con su incorporación, elevar la producción, según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior Inversiones y Pesca (2019) la investigación, e implementación de tecnologías en los procesos productivos, administrativos, y logísticos, generará mayor competitividad con nuestro cacao, lo que directamente se traslada en beneficios al sector productor.

En el corto plazo, existe el compromiso de establecer, mesas de trabajo con participación público-privada para tratar temas puntuales de calidad, innovación, producción, competitividad, acceso tecnológico y marketing, entre los más importantes.

1.4.2.2 Análisis FODA.

El análisis FODA corresponde a una técnica utilizada en todos los campos de acción laboral, comercial o de cualquier índole en el que se necesite diagnosticar una situación predeterminada, esta técnica es “...empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita la toma de decisiones estratégicas.” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p. 51), el análisis FODA analiza los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y, también lo externos (Oportunidades y Amenazas), todos en conjunto brindarán la información necesaria para plantear una estrategia de mercado eficiente.

Según Ponce(2006), el Análisis FODA, es una herramienta sencilla que permite obtener una visión general de la situación estratégica empresarial, a fin de “...lograr un equilibrio entre lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.” (p.2), este análisis será la base para el desarrollo de estrategias, este es el punto de partida para iniciar un marco analítico del peso de cada factor. En la Tabla 25 se presenta el análisis FODA realizado a la Comercializadora Aromas del Cacao.

Tabla 25. *Matriz Foda*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Ubicación geográfica. • Única comercializadora en el sector. • Precios competitivos. • Balanzas electrónicas • Servicio amable. • Infraestructura • Área de secado exclusiva. • Cumplimiento de normas y estándares.	• Rendimiento financiero. • Estabilidad del negocio. • Créditos bancarios. • Incremento de nuevos proveedores. • Incremento de la cuota de mercado internacional del Cacao Fino de Aroma.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Variedad de Cacao Fino de Aroma con alta aceptación.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
- Dependencia de proveedores. - Dependencia de niveles de precio internacional. - Cantidad de productores de cacao orgánico.	- Uso de sustitutos en la elaboración de chocolates. - Altos de aranceles para exportación del producto. - Uso de fertilizantes químicos en cultivos.

Fuente: Investigación de campo.

Elaborado por: La Autora

1.4.2.3. Análisis de la matriz de Evaluación de Factores Interno (EFI).

Es importante realizar el análisis de los factores internos de la organización, para determinar la solidez de la misma, según Murillo y Chasiluisa (2012), la aplicación de esta matriz determinará las fortalezas y debilidades en la áreas funcionales de una empresa, el análisis realizado se puede observar en la

Tabla 26.

Tabla 26. Matriz de evaluación de factores internos EFI.

Factor crítico	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Ubicación geográfica.	0,10	3	0,30
Única comercializadora en el sector.	0,20	4	0,80
Precios competitivos.	0,20	4	0,80
Peso justo	0,05	4	0,20
Servicio amable.	0,02	3	0,06
Asesoría técnica gratuita al productor.	0,02	3	0,06
Infraestructura	0,02	3	0,06
Área de secado exclusiva.	0,10	3	0,30
Cumplimiento de normas y estándares.	0,05	3	0,15
Variedad de Cacao Fino de Aroma con alta aceptación.	0,15	4	0,60

Factor crítico	Valor	Calificación	Calificación ponderada
DEBILIDADES			
Dependencia de proveedores.	0,03	2	0,06
Dependencia de niveles de precio internacional.	0,02	1	0,02
Comercializadora nueva.			
Cantidad de productores de cacao orgánico.	0,04	2	0,08
VALOR PROMEDIO PONDERADO	1		3,49

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

El promedio obtenido de la suma de pesos de fortalezas y debilidades, alcanza el 3,49 arriba del promedio aceptable que es de 2,5 según lo indicado por (Ponce, 2006, p. 5), sin embargo, es necesario considerar la suma del peso de las fortalezas 3,33 contra el peso de las debilidades que alcanza 0,16, lo cual indica que las fortalezas son mayores que las debilidades siendo esto favorable para la organización.

1.4.2.4. Análisis de la matriz de Evaluación de factores externos. (EFE)

Las operaciones comerciales sufren la influencia tanto interna como externa, el análisis de los factores externos a través de la matriz EFE, permite “resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (Murillo y Chasiluisa, 2012, p. 37), la evaluación realizada se la observa en la Tabla 27. De la misma forma el autor menciona que el valor ponderado más alto posible es de 4, y que su promedio aceptable es 2,5.

Tabla 27. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE

Factor crítico	Valor	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
Rendimiento financiero.	0,20	4	0,80
Estabilidad del negocio.	0,20	3	0,60
Créditos bancarios.	0,15	2	0,30

Factor crítico	Valor	Calificación	Calificación ponderada
Incremento de nuevos proveedores.	0,20	2	0,40
Incremento de la cuota de mercado internacional del Cacao Fino de Aroma.	0,15	3	0,45
AMENAZAS			
Uso de sustitutos en la elaboración de chocolates.	0,03	3	0,09
Altos de aranceles para exportación del producto.	0,03	3	0,09
Uso de fertilizantes químicos en cultivos.	0,04	3	0,12
VALOR PROMEDIO PONDERADO	1,00		2,85

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La Autora

La matriz muestra un valor de 2,85 ubicándolo arriba del promedio aceptado de 2,5, sin embargo, es necesario al igual que en la matriz EFI, observar si los pesos de las oportunidades son superiores al de las amenazas, a fin de conocer si los factores externos son o no favorables para la organización, esta matriz indica que el peso de las oportunidades alcanza 2,55 contra un 0,30 de las amenazas, siendo el resultado bastante favorable.

1.4.2.5. Análisis de la matriz del Perfil Competitivo

El ingreso a un mercado ya establecido debe ser analizado de forma detallada, la Matriz de Perfil Competitivo, según Murillo y Chasiluisa (2012) se convierte en una poderosa herramienta que provee la información necesaria sobre la fortaleza y debilidades de los competidores existente en la sección de mercado para la cual se está planificando la implementación del proyecto, el análisis realizado se lo observa en

Tabla 28

Tabla 28. Matriz de evaluación del perfil competitivo.

Factores críticos	EMPRESA			PEPA DE ORO		COM. GANCHOZO		COM. NAVARRET	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Experiencia	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Ubicación	0,20	1	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
Calidad del producto	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Capital de trabajo	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Lealtad de proveedores	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Precio al proveedor	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75	3	0,75
TOTALES	1		2,65		2,75		2,50		2,55

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

Se puede observar que la empresa según la evaluación del perfil competitivo ocupa un lugar aceptable en el mercado, a pesar de ser un comercializadora nueva el peso de esta únicamente está por debajo del competidor 1, que alcanzó un peso ponderado de 2,75. El resultado alcanzado da la seguridad suficiente para poder ingresar con fuerza al mercado de comercialización de cacao fino de aroma.

1.4.3 Proyección de la oferta.

Se consideran para el cálculo de la oferta un total de 250 hectáreas de cacao fino de aroma sembradas en el Recinto El Vergel, de la parroquia Rosa Zárate, cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas, también se ha considerado rendimiento promedio proyectado hasta el año 2025 por (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017, p. 12), y los precios han sido tomados del documento elaborado por la (Corporación Financiera Nacional, 2018, p. 14). El detalle del cálculo de la proyección se puede observar en la Tabla 29

Tabla 29. *Proyección de la oferta*

AÑO	TOTAL HAS	REND. TM/HA	TM/AÑO	PRECIO	VALORES USD
2020	250	0,42	105,00	2.100,00	220.500,00

AÑO	TOTAL HAS	REND. TM/HA	TM/AÑO	PRECIO	VALORES USD
2021	250	0,47	117,50	2.131,50	250.451,25
2022	250	0,58	145,00	2.163,47	313.703,51
2023	250	0,71	177,50	2.195,92	389.776,61
2024	250	0,85	212,50	2.228,86	473.633,48
2025	250	0,97	242,50	2.262,30	548.606,88

Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017, p. 12), (Corporación Financiera Nacional, 2018, p. 14).

Elaborado por: La Autora

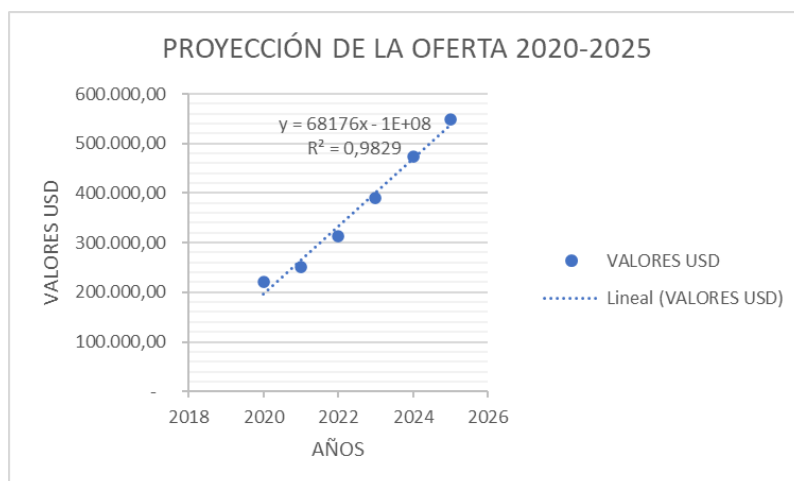


Gráfico No. 12 Proyección de la oferta

Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017, p. 12), (Corporación Financiera Nacional, 2018, p. 14).

Elaborado por: La Autora

1.4.4. Demanda Potencial Insatisfecha

El cálculo de la demanda potencial insatisfecha, sugiere obtener la diferencia entre la demanda potencial y la oferta calculada, los valores resultantes indicaran la cantidad que queda aún disponible en el mercado en caso de ser positivos, de resultar negativos significará que hay un exceso de producción, y que posiblemente el producto no tenga un espacio en el mercado. En la Tabla 30 se observa el cálculo de la demanda insatisfecha.

Tabla 30. *Demanda potencial insatisfecha*

AÑOS	DEMANDA POTENCIAL USD	OFERTA USD	DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA USD
2020	7.002.865,47	220.500,00	6.782.365,47

AÑOS	DEMANDA POTENCIAL USD	OFERTA USD	DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA USD
2021	8.791.877,01	250.451,25	8.541.425,76
2022	11.303.692,67	313.703,51	10.989.989,16
2023	15.001.405,61	389.776,61	14.611.629,00
2024	19.020.032,15	473.633,48	18.546.398,67
2025	22.343.566,37	548.606,88	21.794.959,49

Fuente: Tablas 24 y 29

Elaborado por: La Autora

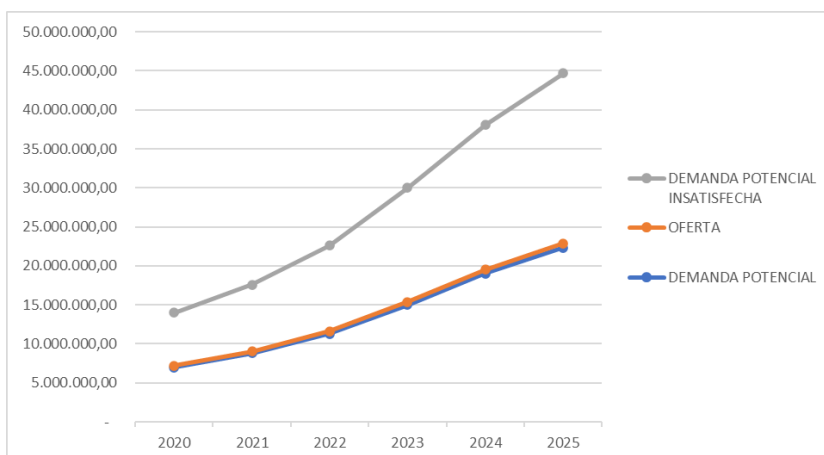


Gráfico No. 13 Demanda potencial insatisfecha.

Elaborado por: La Autora

1.5 Promoción y publicidad que se realizará.

Toda empresa requiere publicitar su productos y servicios, según Fischer y Espejo (2011), mediante la promoción de presenta al público el producto ofertado, y esta promoción se puede realizar a través de todos los medios y canales de comunicación disponibles, entre estos:

- Redes sociales, como Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp.
- Vallas publicitarias
- Trípticos
- Radio.
- Comunicación directa.
- Página web empresarial.

Una promoción efectiva, es el resultado de una correcta combinación y uso estratégico de los medios y canales de comunicación. “Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos, incluyendo la promoción de ventas, la publicidad, las relaciones públicas, etcétera.” (Fischer y Espejo, 2011, p. 17)

La selección del uso de redes sociales para la promoción y publicidad responde, al interés que puede despertar esta en los potenciales proveedores, de acuerdo a lo expresado por Sellés (2016) dada la viralidad que esta puede tener, el producto o servicio ofertado será conocido por un universo poblacional mayor.

1.5.1. Plan de medios

1.5.1.1. Objetivos.

Establecer una estrategia de marketing, que permita la captación de la mayor cantidad de proveedores de Cacao Fino de Aroma, en el sector del recinto El Vergel de la parroquia Cube, cantón Quinindé, provincia de Esmeraldas y sus alrededores.

1.5.1.2. Target.

El giro del negocio corresponde a la comercialización del Cacao Fino de Aroma, utilizando un sistema de compra venta directa con el productor, y la entrega del producto adquirido a empresas exportadoras de Cacao, previo al cumplimiento de los estándares de calidad establecidos para la variedad.

1.5.1.3 Estrategia

A fin de ganar un espacio en el mercado, se iniciará con la difusión de la apertura del centro de comercialización a través del uso de la radio, volantes, trípticos informativos, y la colocación de varias vallas publicitarias en las que se dará a conocer el nombre, la ubicación, las formas de contacto.

El uso de canales de comunicación digitales, promete una mayor fuerza de ingreso al mercado, el establecimiento de nuestra identidad empresarial, mediante el uso de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp y un

canal de YouTube pensado para compartir videos de los procesos de recepción, pesado, secado y transportación, dando una seguridad a los proveedores y clientes, adicional a ello a través del canal creado se compartirán capacitaciones técnicas dirigida a los productores y demás actividades relevantes que serán grabadas y retransmitidas.

La página web que se creará, contará con un buzón de contacto, mediante el cual los usuarios que accedan a este medio, podrán emitir sus sugerencias, denuncias, consultas, desde la comodidad de su hogar u oficina según sea el caso. Nuestra página contará con varias secciones como ¿Quiénes somos?, ¿Qué ofrecemos?, documentos e información técnica, contáctenos, galería de fotos, enlaces importantes a páginas de información sobre precios, y diferentes variaciones del mercado del cacao a nivel nacional e internacional.

1.5.1.4 Medios.

Como se indicó al inicio del apartado los medios de comunicación son variados, se utilizará en mayor porcentaje la comunicación a través de redes sociales, radio, y la difusión de información a través de página web, sin embargo, también se adiciona a esto la publicidad que será colocada en diferentes puntos estratégicos que buscan captar una mayor cantidad de proveedores, también se utilizará como medio de comunicación el diálogo directo con el productor para explicar los beneficios a los que tendrá acceso, como mejor precio, asesoría técnica, peso justo, pago inmediato.

1.5.1.4 Presupuesto

Se necesita conocer el costo que implica la implementación del plan de medios, razón por la que en la Tabla 31 se muestra al detalle de los costos de implementación de los canales de comunicación programados.

Tabla 31. *Presupuesto de medios*

Medio	Cantidad.	Costo Unitario	Total	Frecuencia	Costo Anual
Servicio de internet 50 Mbps	1	72,80	72,80	Mensual	873,60
Hosting + Dominio	1	145,00	145,00	Anual	145,00
Diseño e implementación de página web	1	548,80	548,80	Anual	548,80
Publicidad en radio (cuñas)	5	7,00	35,00	Semanal	1.820,00
Trípticos	1000	0,20	200,00	Trimestral	800,00
Vallas publicitarias	3	400,00	1.200,00	Anual	1.200,00
Plan de telefonía celular	2	36,96	73,92	Mensual	887,04
Posters publicitarios	100	0,50	50,00	Mensual	600,00
Redes sociales	1	-	-	Mensual	-
TOTAL					6.874,44

Fuente: (Claro Ecuador, 2020; Grupo Farency Hosting Ecuador, 2020; Netlife, 2020; Publitek Marketing & Multimedia, 2020)

Elaborado por: La Autora.

1.5.1.5. Cronograma de implementación de medios.

El cronograma de implementación del plan de medios, detallando las diferentes actividades que sugieren, se muestran en la Tabla 32

Tabla 32. Cronograma del plan de medios

ACTIVIDAD	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
Contratación de servicio de internet						
Contratación de Dominio y Hosting						
Diseño de página web						
Creación de página web						
Implementación de página web						
Creación de página Facebook						
Creación de página de Twitter						
Creación de página Instagram						
Elaboración y colocación de vallas identificación						
Monitoreo de página web						
Monitoreo de redes sociales						

Fuente: Investigación personal

Elaborado por: La Autora

1.6. Sistemas de distribución a utilizar

El canal de distribución que se utilizará para la comercializadora responde al canal Corto, dado que el proveedor entrega el producto, y la comercializadora lo entrega a las empresas exportadoras, en la figura Figura No. 8 se observa el esquema del canal de distribución.

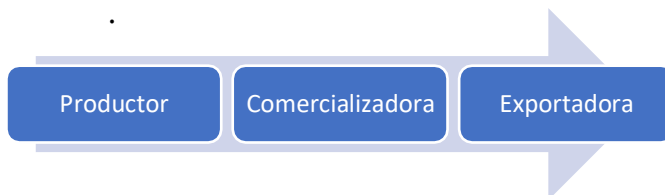


Figura No. 8 Canal de distribución a utilizar

Elaborado por: La Autora

1.7. Seguimiento Clientes y proveedores

1.7.1. Seguimiento de clientes.

El seguimiento a clientes se realizará de forma digital, mediante la solicitud de novedades a través de correo electrónico, o en su defecto mediante la llamada telefónica a la empresa exportadora en la que se estará entregando, para conocer si el proceso de entrega del producto está dentro de los estándares establecidos o a su vez poder tomar las correcciones necesarias

1.7.2. Seguimiento de Proveedores

Para el seguimiento de la satisfacción de proveedores, se utilizará el modelo de encuestas tipo Likert que serán aplicadas 2 veces al mes de forma directa en el centro de comercialización a los proveedores. En el anexo 11, se presenta el formulario de encuesta que se aplicará a los proveedores.

También se utilizarán otras herramientas de seguimiento como el buzón de sugerencias, el formato disponible para esta acción, se observa en la Figura No. 9. Además se considera la llamada telefónica directa con el proveedor, visita en plantación, y el contacto a través de las redes sociales con la encuesta de satisfacción que puede acceder a través del link <https://es.surveymonkey.com/r/LJN2VYB>, el inicio de esta encuesta en línea se observa en la Figura No. 10



FORMATO PARA SUGERENCIAS, QUEJAS Y COMENTARIOS.

Fecha:

Apellidos y nombres:

Cl.

Nro. Teléfono.

Email:

Promedio de fruta entregada por mes <1 1 a 2 >2

Frecuencia de entrega ☐ Semanal ☐ Quincenal ☐ Mensual ☐

Tipo de petición:

Queja ☐ Sugerencia ☐ Comentario ☐

Área a la que se refiere la petición

Descripción del petitorio

Firma de responsabilidad

Figura No. 9 Formato para buzón de sugerencias y comentarios.

Fuente: (INVEMAR, 2020)

Elaborado Por: La autora

es.surveymonkey.com/r/LIN2VYB

(15) YouTube Mega Gmail GeogebraUNAE Iniciar sesión en la... Screen Mirror Cursos CAEU Direti... Universidad Tecnol... Speedtest Custom... »

Encuesta de satisfacción de proveedores

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO BRINDADO EN LA COMERCIALIZADORA "AROMAS DEL CACAO"

La presente encuesta, busca conocer su grado de satisfacción del servicio brindado en el momento de su entrega del producto, su conformidad con el pago, y la integración de servicios como asesorías técnicas gratuitas.

1. En general, ¿cómo calificaría la calidad de su experiencia con el servicio recibido?

1 2 3 4 5

0 de 10 respondidas

Figura No. 10 Inicio de la encuesta en línea para proveedores con conectividad.

Fuente: (Párraga, 2020)

Elaborado Por: La autora

1.8 Mercados alternativos

Como mercado alternativo del Cacao Fino de Aroma, se puede al Cacao de la variedad CCN-51 de origen nacional, que su mayor consumo apunta al mercado nacional, la alternativa de productos adicionales como la comercialización de la maracuyá y maíz propios de la zona.

CAPÍTULO II

ÁREA DE PRODUCCIÓN

2.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE PRODUCCIÓN.

Establecer los procesos necesarios para asegurar la correcta recepción y comercialización del producto Cacao Fino de Aroma a las empresas exportadoras, garantizando el cumplimiento de todos los estándares calidad establecidos a nivel nacional e internacional.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.

2.2.1. Descripción de proceso de transformación del bien o servicio.

El proceso de producción para la empresa “Aromas del Cacao”, tiene 2 etapas, la primera que corresponde a la preparación del grano, y la segunda la comercialización del producto hacia las exportadoras o empresas procesadoras. De acuerdo a Garrido(2015), el grano debe ser entregado a la exportadora con cero impurezas, con un grano correctamente seleccionado, por lo que será necesario en el centro de acopio realizar varios procesos que permitan conservar su sabor y aroma.

La producción de un grano de calidad cumple con 7 fases, distribuidas en las 2 etapas mencionadas, la estructura del proceso se observa en la

Figura No. 11

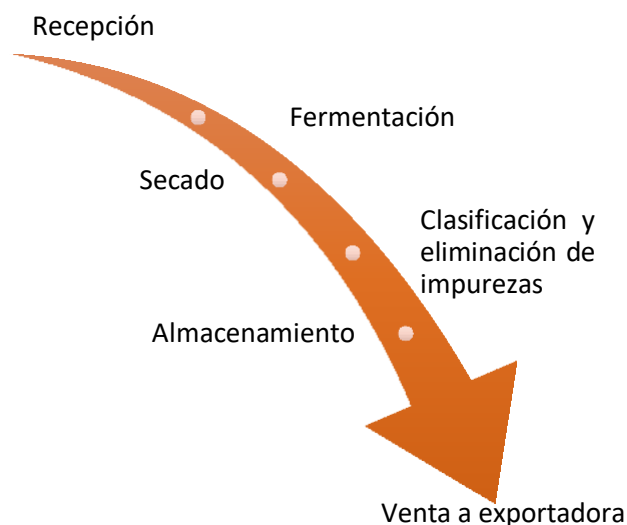


Figura No. 11 Fases del proceso de producción.

Elaborado por: La Autora

Recepción

Esta fase corresponde a la recepción del fruto en la comercializadora, el mismo que es entregado por los proveedores, el personal de operaciones recibirá el fruto en baba, revisará la calidad del cacao en presencia del proveedor tomando tres muestras, una de arriba, otra del centro y la última del fondo del recipiente en el que el proveedor entrega, una vez tomada las muestras se separan los granos en grupos de pequeños, con impurezas, y reventados, a fin de valorar la calidad del producto recibido, y dar las recomendaciones necesarias para la próxima entrega. Una vez revisada la calidad del producto, se procede a pesar en las balanzas previamente verificadas, y se entrega al proveedor el documento que detalla la cantidad de producto recibido, y la calidad del mismo (Á. Gonzáles, 2012). En la Figura No. 12 se observa las consideraciones para la calificación del cacao recibido.

“En el caso de cacao en baba que son de mala calidad con alto porcentaje de impurezas, granos partidos, sobre maduros, inmaduros y enfermos; puedan dañar todo el lote de cacao por lo que no deben recibirse” (Martinez et al., 2004, p. 14)



Figura No. 12 Calidad del cacao en baba.

Fuente: (Aguilar, 2016, p. 3)

Fermentación.

En esta fase se consigue remover la pulpa que rodea al grano, lo que facilitará el proceso del secado, y también asegura la muerte del embrión debido a las temperaturas con las que se fermentan. Este proceso de fermentación tiene algunas características que deben ser cumplidas para asegurar la calidad del grano, la cuáles son descritas en la Tabla 31.

Tabla 33. Consideraciones para fermentación del cacao.

Parámetro	Descripción
Tipos de fermentadores	Existen algunos tipos de fermentadores que pueden ser utilizados, como los de tipo escalera, cajones de 1m x 1m, y las bandejas tipo Rohan que miden 120 x 90 x 10, todos estos son recomendables elaborarlos en madera, material que permite conservar las temperaturas durante el proceso. La empresa Aromas del Cacao utilizará los fermentadores tipo Rohan debido a su operatividad en el volteo.

Parámetro	Descripción
Días de fermentación	La recomendación de este proceso varía entre 6 a 7 días, incorporando a este de 2 a 3 volteos que permiten una fermentación uniforme
Temperaturas de fermentación	El control de temperatura durante el proceso de fermentación es muy importante, este asegura la muerte del embrión en el grano. Para asegurar la calidad y eficacia en el proceso se recomendable conservar las siguientes temperaturas: Día 1: 36 a 37° C Día 2: 40° C Día 3: 49° C Día 4: 49,8° C Día 5: 46° C Día 6: 45,5° C

Fuente: (Lutheran World Relief, 2020; Martinez et al., 2004)

Elaborado por: La Autora

Según Martinez et al (2004) el proceso de fermentación del cacao cumplirá con 8 subprocesos los, mismos que se muestran en la

Figura No. 13

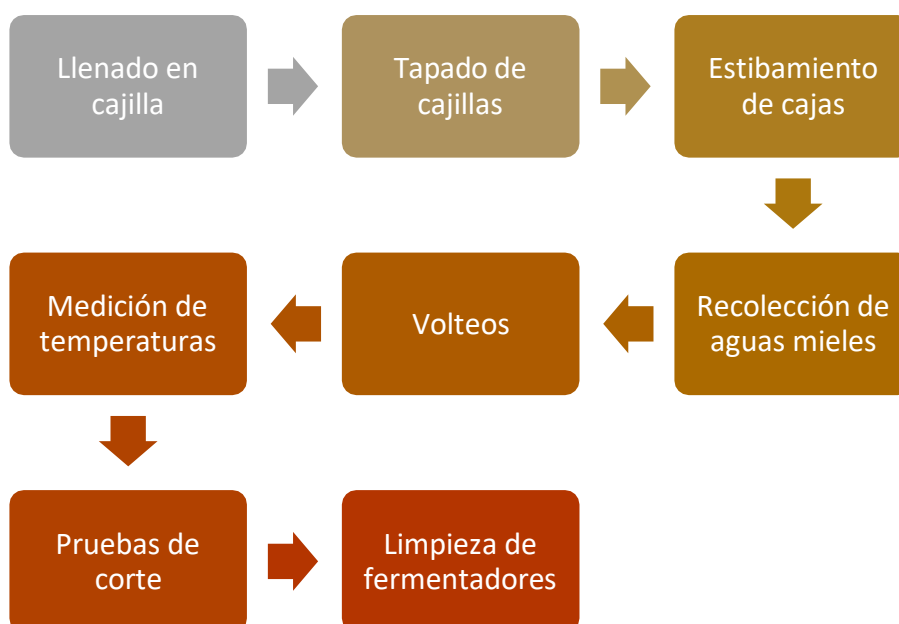


Figura No. 13 Subprocesos de la etapa de fermentación

Fuente: (Martinez et al., 2004)

Elaborado por: La Autora

La descripción del proceso mostrado en Figura No. 13 se puede observar en la Tabla 34. Proceso de fermentación del cacao

Tabla 34. Proceso de fermentación del cacao

Subproceso	Descripción
Llenado de fermentadores o cajilla	Las cajillas o fermentadores se llenan con el producto recibido de los proveedores, el cual ha sido entregado en baba, seleccionado y pesado previo a su colocación en el espacio designado. Ante de ubicar el cacao en las cajillas se ubican unas cuantas hojas de plátano, sin bloquear las salidas en las rejillas, se ubica el producto y en medio del mismo también se vuelve a ubicar hojas de plátano para acelerar el fermentado. Ver Figura No. 14
Tapado	Luego de llenar las cajillas se procede a tapar completamente, utilizando hojas de plátano, arriba del grano colocado, luego un saco de yute, y finalmente con plástico, a fin de evitar que la baba de la cajilla que ira encima caiga al grano. Ver Figura No. 15
Estibamiento de cajas	Se ubican una sobre otra, esto permite generar el calor suficiente para activar el proceso de fermentación. Es importante considerar no estibar más de 8 cajillas, y en caso de no completar las 5 cajillas del producto, es necesario ubicar 2 cajillas vacías de primero para asegurar el calor. Ver Figura No. 16
Recolección de baba o mucílago	El piso de los fermentadores debe tener pequeños espacios entre las rejillas, a fin de pueda salir los líquidos generados durante el proceso, los mismos que podrán ser recogidos en un recipiente a través de la instalación de un sistema de recolección bajo los fermentadores. El líquido resultante servirá de abono orgánico foliar diluido en agua, o directamente como herbicida por su efecto quemante.
Volteos	Los volteos se realizan cada dos días durante la fermentación, con el objetivo aumentar el ingreso de oxígeno, garantizando así un proceso uniforme, también permite eliminar mohos que se estén formando, evita que los granos que están arriba de la masa se resequen, y activan las bacterias beneficiosas para el proceso, provocando la muerte del embrión. Ver

Subproceso	Descripción
Medición de temperaturas	Figura No. 17 Permite controlar las reacciones del proceso y garantizar que se ha obtenido la temperatura adecuada, si una de las rejillas o bandejas que contiene el grano no alcanza las temperaturas necesarias, las mismas que fueron descritas en la Tabla 31, se debe ubicar es bandeja en el centro de la estiba para aumentar la temperatura. Ver Figura No. 18
Pruebas de corte	Para asegurar que el proceso va cumpliéndose de manera efectiva, es necesario realizar una prueba de corte cada dos días para observar la calidad del grano, este proceso se puede realizar el mismo día que se mide la temperatura y se realiza el volteo.
Limpieza de fermentadores	Finalmente luego del término del proceso de fermentación, una vez que las cajillas estén vacías se procede a colocarlos al sol hasta que se sequen, y se limpia bien entre las rejillas, sin utilizar agua, a fin de tenerlos listos para la siguiente recepción. Ver Figura No. 20

Fuente: (Martinez et al., 2004)

Elaborado por: La Autora



Figura No. 14 Llenado de cajilla

Fuente: (Martinez et al., 2004, p. 15)

Elaborado por: Martínez et al.



Figura No. 15 Tapado

Fuente: (Martínez et al., 2004, p. 15)

Elaborado por: Martínez et al.



Figura No. 16 Estibamiento de cajas

Fuente: (Martínez et al., 2004, p. 16)

Elaborado por: Martínez et al.



Figura No. 17 Volteos

Fuente: (Martínez et al., 2004, p. 16)

Elaborado por: Martínez et al.



Figura No. 18 Medición de temperatura en fermentación

Fuente: (Martínez et al., 2004, p. 16)

Elaborado por: Martínez et al.



Figura No. 19 Pruebas de corte durante fermentación

Fuente: (Martínez et al., 2004, p. 17)

Elaborado por: Martínez et al.



Figura No. 20 Limpieza de fermentadores.

Fuente: (Martínez et al., 2004, p. 17)

Elaborado por: Martínez et al.

Secado

Luego del proceso de fermentación los granos de cacao, siguen presentando humedad en niveles entre el 40% y 50%, por lo que es totalmente necesario proceder a implementar el proceso de secado para disminuir entre el 5 y 7% la humedad (Lutheran World Relief, 2020). Según Dubón (2016), la medición de humedad precisa se debe hacer con un medidor para granos Ver . Si no se seca suficiente, el grano se llena de moho y si se seca menos de 6.0 % se vuelve quebradizo



Figura No. 21 Medidor digital para granos.

Fuente: (Dubón, 2016, p. 13)

Elaborador por: Dubón

Para cumplir con esta fase de la producción, se coloca el cacao fermentado en las plataformas de secado, las cuales están construidas con madera que se encuentran dentro de los túneles de secado, se extiende de tal manera que la capa de cacao no sobrepase los 5 cm de espesor, para todo el proceso las herramientas que se utilizará deben ser de madera, para evitar la contaminación por oxido o a su vez daño el grano. ver Figura No. 22.

Este proceso tiene una duración de entre 10 y 15 días al sol, va a depender de la época climática, de acuerdo a lo descrito por Dubón (2016) “el secado debe ser lento o suave para que se libere el ácido acético (vinagre) y el agua dentro del grano.” (p. 11). Todo esto se logra con una secuencia de exposición al sol bastante controlada la que se encuentra descrita en la

Tabla 35.

Tabla 35. Proceso de secado del cacao en ambiente natural.

Día	Descripción
1	2 horas al sol en las primeras horas de la mañana, removiendo cada 30 minutos con un rastrillo de madera. En la noche se guarda el producto, en lugar totalmente cerrado que no entre viento con humedad, ni le caiga el sereno.
2	4 horas de secado al sol, con frecuencia de cada 30 minutos para remover el producto, y en la noche de igual manera guardado en lugar cerrado.
3	6 horas de exposición al sol, remover el producto cada 30 minutos y guardar el producto en la noche.
4 en adelante	8 horas de exposición y remover con frecuencia de 60 minutos, de igual manera el producto debe ser guardado en la noche.

Fuente: (Dubón, 2016, pp. 11-12)

Elaborado por: La Autora

Es importante, tener cuidado de la exposición en horas de sol muy fuertes, dado que la podría secar demasiado el grano, en estos casos según Martínez et al.(2004),

se debe de tener cuidados cuando las horas sol son muy fuertes para levantar los faldones del secador y que entre aire y tapar el cacao con sacos durante las horas más calientes ya que no se debe dejar muy expuesto el grano a tanto calor porque pierde calidad y queda acido. Cuando no se realizan adecuadamente los volteos y no se garantizó un adecuado arroje, al inicio del secado se da un enfriamiento de la masa de cacao, lo que origina un cacao de mala calidad. (p.19)



Figura No. 22 Plataformas para secado de cacao

Fuente: (Lutheran World Relief, 2020)

Elaborado por: Lutheran World Relief

Almacenamiento

Esta fase del proceso de producción garantiza preservar la calidad y la rigurosidad con la que se trabajó en las anteriores fases, según Martínez et al.,(2004) de esto depende que hasta al final se mantengan todos lo anterior, de igual forma el autor sugiere que para evitar la mezcla de olores que fácilmente se pegan al cacao, se debe cumplir con ciertas características como: “sacos nuevos y limpios”, “sacos secos”, lugar libre de olores de combustibles o humos, libre de tierra. (p. 20) para evitar el contacto directo con el suelo se almacenará el producto en sacos de 60 KG apilados encima de un pallet de madera, en un máximo de 6 filas, por un máximo de 2 meses, debido a que fácilmente puede adquirir humedad y generar la proliferación de hongos, adicional a todo ello se debe etiquetar los lotes de producción para cerrar la fase de almacenamiento.

Venta a la exportadora.

Finalmente, se transporta el producto a la exportadora, para ello se debe preservar que la línea de calidad del producto se conserve con las mismas seguridades de las anteriores fases, es importante considerar que el transporte se realiza en camiones con cajones de madera, en esta fase del proceso también se requiere cumplir con varias normas orientadas a garantizar la calidad del producto, según Martínez et al.,(2004);

“el vehículo debe estar limpio”, “libre de olores extraños”, “colocar una carpa de plástico en el piso o utilizar los polines de madera”, “montar la

carga y estibar un máximo de 6 sacos hacia arriba”,” No deben sentarse o acostarse en los sacos ya que los granos de cacao se pueden quebrar”,” Debe garantizarse el tapado de la carga con una carpa impermeable tanto en verano como en invierno para evitar contaminación y pérdida de calidad en el traslado”,” Para el traslado de cacao debe ir un responsable de comercialización.” (p. 22)

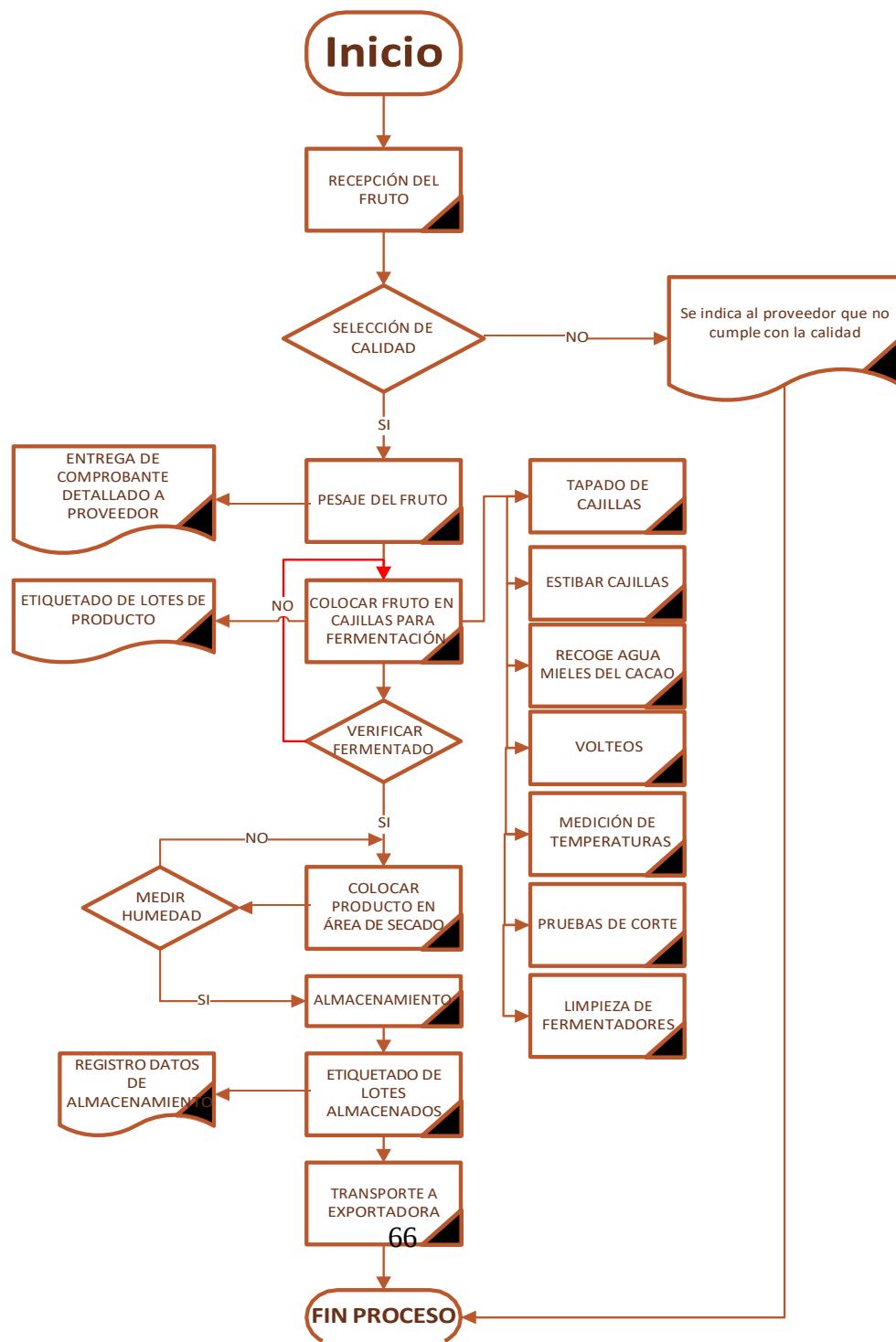


Figura No. 23 Flujograma de procesos de producción

Elaborado por: La Autora

En la Figura No. 24 Mapa de procesos Figura No. 24 se observa un esquema de los procesos de la Comercializadora “Aromas del Cacao”, mediante los cual se orienta toda la actividad empresarial, analizando de forma clara cuáles son los procesos estratégicos y de apoyo a la producción, que permitirán obtener la satisfacción de proveedores y clientes.

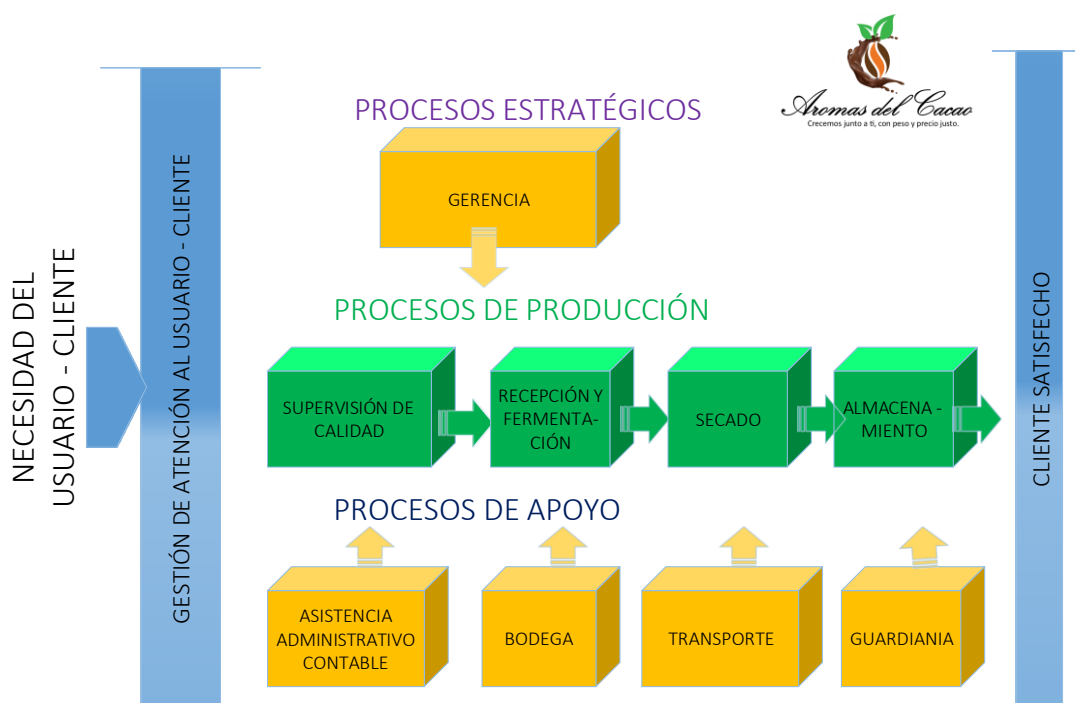


Figura No. 24 Mapa de procesos de la Comercializadora “Aromas del Cacao”

Elaborado por: La Autora

En la figura 25 se realiza un diagrama que incluye el detalle los procesos operativos de la Comercializadora “Aromas del Cacao”, en ella se explica uno a uno, todas las acciones que inician desde la recepción de la fruta, hasta el pago al proveedor.

2.2.2. Descripción de instalaciones, equipos y personas.

La Comercializadora “Aromas del Cacao”, iniciará sus operaciones con su centro de acopio ubicado en el Km 28 vía Quinindé – Esmeraldas, sector Recinto El Vergel, margen derecho, en este recinto la producción agrícola es la primera fuente de ingresos, los finqueros han renovado sus cultivos luego de la muerte de la palma africana, la inclinación corresponde al cultivo del Cacao Fino de Aroma, por ello se considera como estratégica la apertura de la comercializadora. En la Figura No. 26 se muestra la información geo referencial de la ubicación.

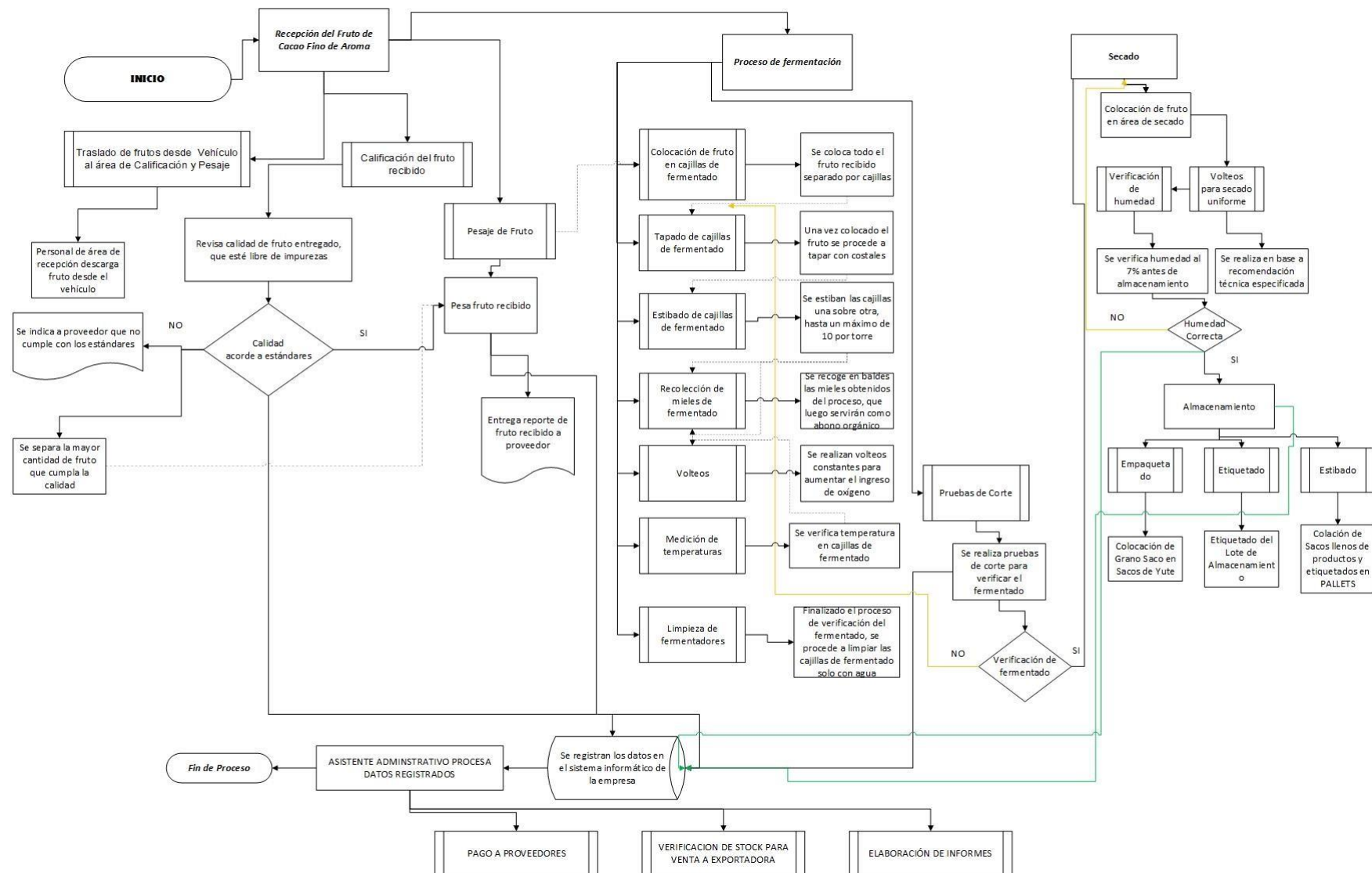


Figura No. 25 Mapa detallado de procesos de la Comercializadora “Aromas del Cacao”

Elaborado por: La Autora

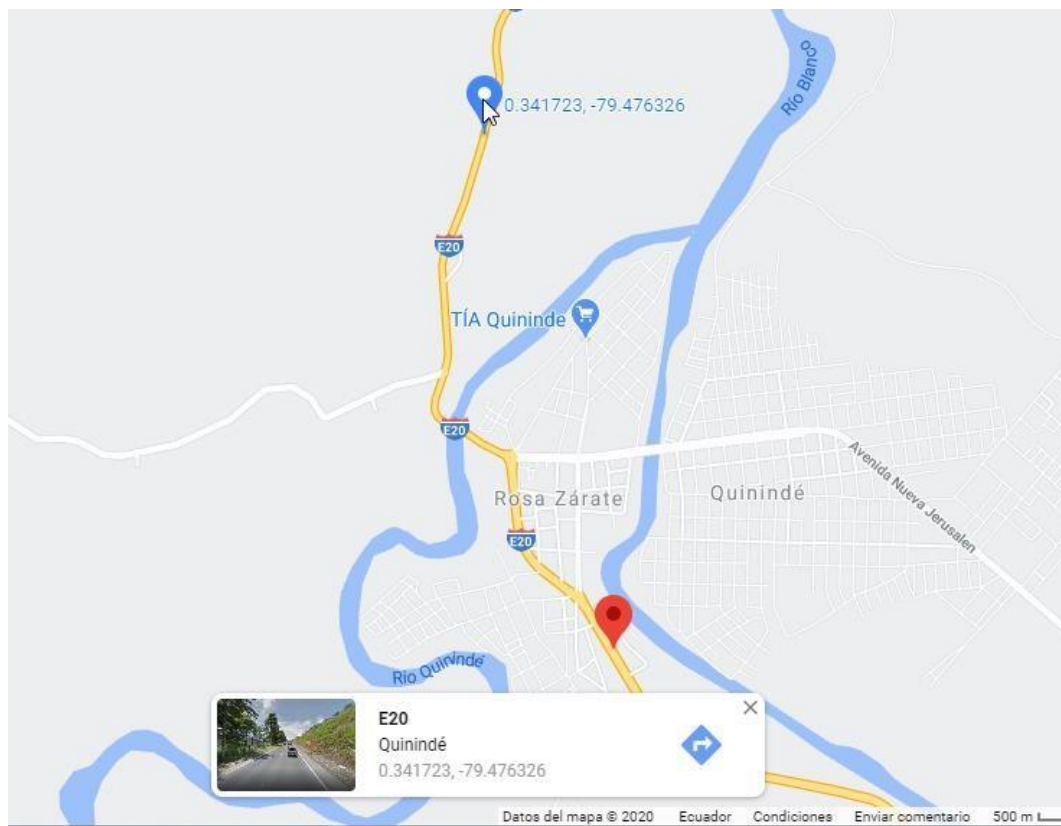


Figura No. 26 Ubicación geográfica de la comercializadora “Aromas del Cacao”

Fuente: Ubicación referencial usando Google Map.
Elaborado por: Google Maps



Figura No. 27 Modelo de área de secado del cacao.

Fuente: (Lutheran World Relief, 2020)
Elaborado por: Lutheran World Relief



Figura No. 28 Plano de distribución de espacios

Fuente: (Garrido, 2015)

Elaborado por: La Autora

Cada fase del proceso requiere de diferentes equipos y herramientas que aseguren su cumplimiento efectivo, desde su recepción hasta el almacenamiento, estos se encuentran descritos en la Tabla 36

Tabla 36. Listado de equipos y herramientas.

ÁREA	CANTIDAD	ÍTEMS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Recepción	2	Balanza de piso KW 600 KG	280,00	560,00
	2	Zaranda limpiadora para cacao	150,00	300,00
	1	Carro Plataforma 4 ruedas transporte manual	150,00	150,00
	20	Cajones para fermentación elaborados en madera resistente	15,00	300,00
Fermentación	6	Palas de madera	30,00	180,00
	3	Termómetro de punzón industrial	25,00	75,00

ÁREA	CANTIDAD	ÍTEMS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Secado	12	Tendales de madera con divisiones y bases elevada para secado de cacao	150,00	1.800,00
	4	Sistemas de rieles para tendales de madera	350,00	1400,00
	4	Sistema de marquesinas para secado (construcciones tipo casetas para proteger al cacao de la lluvia)	300,00	1.200,00
Almacenamiento	6	Rastrillos de madera	30,00	180,00
	2	Pallet Jack Modelo TPR 2000 kg	300,00	600,00
	2	Balanza de piso KW 600 KG	280,00	560,00
	1	Carro plataforma 4 ruedas transporte manual	150,00	150,00
	50	Pallet de madera	20,00	1.000,00
Control de calidad	2	Cosedora De Saco Industrial Jontex Jt-7a-1	230,00	460,00
	1	Guillotina de almendras 25 almendras	300,00	300,00
	1	medidor de humedad digital para cacao	500,00	500,00
	1	Balanza digital profesional 5kg	50,00	50,00
Total				9765,00

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

En la Tabla 37 se detalla el cálculo de las horas de trabajo necesarias para cumplir con los procesos de las diferentes fases de la producción, y también se incluye en esta tabla el área de administración y ventas.

Tabla 37. *Número de horas de trabajo.*

Área	Nro. Personas	Horas día	Días laborables mes	Horas mes
RECEPCIÓN	3	8	22	528
FERMENTACIÓN	2	8	22	352
SECADO	2	8	22	352

Área	Nro. Personas	Horas día	Días laborables mes	Horas mes
ALMACENAMIENTO	3	8	22	528
CONTROL DE CALIDAD	1	8	22	176
ADMINISTRACIÓN	2	8	22	352
VENTAS	1	8	22	176
Totales	14	56	154	2464

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La Autora

2.2.3. Tecnología a aplicar

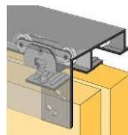
La empresa aplicará tecnología en cada una de las áreas que la conforman, esto con el objetivo de garantizar la eficiencia, y eficacia de todos los procesos, a continuación, se realiza una explicación de la aplicación de las diferentes áreas;

- En el área de recepción, se considera usar balanzas digitales de alta precisión para transparentar el peso del producto, obteniendo la satisfacción de proveedores, adicional se ubica un coche tipo plataforma para mover ágilmente el producto recibido, hacia el área de fermentación,
- En el área de secado se utiliza un sistema de tendales con rieles que permitirá movilizar el cacao para su exposición directa al sol sin necesidad de contacto con el piso.
- En el área de almacenamiento, se implementa el uso de Pallet Jack de 2000 kg, maquinaria que permitirá trasladar fácilmente los pallets con los sacos de cacao de un sitio a otro dentro de la bodega,
- En el área de control de calidad del grano de cacao, la empresa prevé utilizar equipos digitales de alta precisión para medir temperatura, humedad, guillotinas de corte de almendras para verificar la calidad del secado del grano previo a la entrega en la exportadora,

- En el área administrativa, se considera el uso del sistema contable SACI, que asegure el registro de todos los movimientos económicos realizados por la empresa, y permita la generación de los estados financieros exigidos por los organismos de control en el Ecuador, este sistema también contará con la opción de facturación electrónica,

En la Tabla 38 se resumen cada una de las tecnologías a aplicar en las áreas descritas, que brinda la oportunidad de agilizar los procesos de producción y control de calidad en la comercializadora.

Tabla 38. *Resumen de tecnologías a aplicar*

ÍTEMS	ÁREA DE APLICACIÓN	IMAGEN
Balanza de piso KW 600 KG	Recepción y almacenamiento.	
Pallet Jack Modelo TPR 2000 kg	Almacenamiento	
Rieles para tendales de madera	Secado	
Medidor de temperatura digital de punzón	Fermentación y control calidad	
Medidor de humedad	Control de calidad	

Fuente: (Agroscopio, 2020; T-Scale, 2019)

Elaborado por: La Autora

2.3. Factores que afectan al plan de operaciones

2.3.1. Ritmo de trabajo

Para el cálculo del ritmo de trabajo se considera el conjunto de las actividades realizadas en cada área en forma general, dado que la distribución es referencial, los trabajadores de cada área estarán en la posibilidad de rotar o apoyar los otros procesos para lograr las metas planeadas, en la Tabla 39 se muestran los cálculos correspondientes.

Tabla 39. Ritmo de trabajo en área de producción.

Actividad	N ° Personas	Tiempo Promedio (minutos)	Tiempo Normal (horas)	Ritmo de Trabajo Semanal	Ritmo de trabajo mensual
RECEPCIÓN	3	480	24	120	2640
FERMENTACIÓN	2	480	16	80	1760
SECADO	2	480	16	80	1760
ALMACENAMIENTO	3	480	24	120	2640
TOTAL	10	1920	80	400	8800

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La Autora

2.3.2. Nivel de inventario promedio

Dado la naturaleza del giro del negocio, se establece se proyecta un inventario promedio del 10% del total de la oferta para cada año, los mismos que se observan en la Tabla 29, en la Tabla 40 se detalla el cálculo basado en la proyección de oferta.

Tabla 40. Nivel promedio de inventario de Cacao Fino de Aroma

AÑO	OFERTA TM/AÑO	OFERTA TM/MENSUAL	Inventario promedio mes (10% TM/AÑO)	PRECIO	VALOR USD
2020	105,00	8,75	10,5	2.100,00	22.050,00
2021	117,50	9,79	11,75	2.131,50	25.045,13
2022	145,00	12,08	14,5	2.163,47	31.370,35
2023	177,50	14,79	17,75	2.195,92	38.977,66
2024	212,50	17,71	21,25	2.228,86	47.363,35
2025	242,50	20,21	24,25	2.262,30	54.860,69

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

2.3.3. Número de trabajadores

En la Tabla 41 se muestra la cantidad de personas necesarias para la normal operación de la comercializadora.

Tabla 41. *Número de trabajadores requeridos*

Actividad	Función	Personas	Horas día	Días mes	Horas mes	Modalidad contractual
Gerente	Planear, controlar, y administrar la comercializadora, implementar estrategias de captación de proveedores, y velar por el cumplimiento efectivo de todos los procedimientos técnicos en cada una de las fases de producción y comercialización	1	8	22	176	Fijo
Jefe de Comercialización y Ventas	Planear las estrategias que aseguren la captación de mayor número de proveedores, y la colocación del producto en las exportadoras al mejor precio del mercado	1	8	22	176	Fijo
Asistente Administrativo - Contable	Apoyo el manejo financiero, contable y de talento humano, velar el cumplimiento de la normativa legal, control de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, clientes y proveedores.	1	8	22	176	Fijo
Jefe de Bodega	Control total del inventario de materia prima, materiales, herramientas y equipos	1	8	22	176	Fijo
Operador de recepción	Ayudar a descargar la fruta de las camionetas, pesado y estibaje de fruta en espacio previo a la fermentación	2	8	22	352	Ocasional

Actividad	Función	Personas	Horas día	Días mes	Horas mes	Modalidad contractual
Operador de fermentación	Ubicar la fruta recibida en los cajones para fermentar, controlar continuamente las temperaturas y cumplir con los procedimientos técnicos que aseguran un proceso de calidad Control el correcto secado del cacao,	2	8	22	352	Ocasional
Operador de secado	cumplir a cabalidad con los procedimientos técnicos de esta fase de la producción.	2	8	22	352	Ocasional
Operador de bodega	Cumplir a cabalidad los procedimientos para el correcto almacenamiento del producto.	2	8	22	352	Ocasional
Calificador	Calificar la calidad de fruta que se recibe de los proveedores, presentar informes para pago	1	8	22	176	Ocasional
Operador de control de calidad	Controlar la calidad del producto desde la recepción hasta el almacenamiento para asegurar un producto de calidad	1	8	22	176	Ocasional
TOTALES		14	80	220	2464	

Fuente: (Honorable Congreso Nacional del Ecuador, 2017)

Elaborado por: La Autora

2.4. Capacidad de producción

2.4.1. Capacidad de producción futura

La capacidad futura de producción para el caso de la Comercializadora Aromas del Cacao, corresponde a la cantidad de cacao que se pretender recibir y que es posible procesar, en consecuencia, el cumplimiento dependerá de las estrategias de captación de proveedores que aplique el departamento de comercialización y ventas, el cálculo de este apartado se muestra en la Tabla 42,

para este cálculo también se ha considerado un captación progresiva de 50 has por año de los cultivos aledaños al sector de la ubicación de la comercializadora. El indicador que se usa para la capacidad futura utilizado, es de 0,48 de grano seco por hectárea, según lo indicado por Sanchez et al.(2019) esto se debe a las mayores tecnologías e investigaciones aplicadas a la producción del cacao fino de aroma.

Tabla 42. *Capacidad de producción futura.*

Año	Has Cultivos del Sector	Has Cultivos Aledaños	TM Cacao en Baba 2,3 tm x ha	%Rend. Grano Seco	TM / Grano Seco	Precio	USD TOTAL
1	250	50	690,00	0,48	331,20	2.442,18	808.850,02
2	250	100	805,00	0,48	386,40	2.446,82	945.451,30
3	250	150	920,00	0,48	441,60	2.451,47	1.082.568,75
4	250	200	1.035,00	0,48	496,80	2.456,13	1.220.203,84
5	250	250	1.150,00	0,48	552,00	2.460,79	1.358.358,03

Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad, 2017)

Elaborado por: La Autora

2.5. Definición de recursos necesarios para la producción

2.5.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueda presentarse.

La comercializadora Aromas del Cacao, presenta un giro de negocio exclusivamente relacionado con la compra y venta del Cacao Fino de Aroma o cacao Arriba, en caso de que los niveles de producción no sean los adecuados según las proyecciones, se considera trabajar con el mismo producto pero de diferente variedad, lo que garantiza la permanencia de la empresa, también se considera otros recursos para sustitución de materiales necesarios en las fases de producción, el detalle del análisis de sustitutos se muestra en la Tabla 43.

Tabla 43. Materias primas y grado de sustitución

Materia Prima o Insumo	Grado Sustitución	Producto sustituto	Proveedor
Cacao fino de aroma en baba	Alta	Cacao CCN51	Proveedores Agrícolas del sector y aledaños
Costal de yute	Media	Saco de malla tejido	Imporplastick S.C.C.
Pirola de polyester	Alta	Hilo de chillo	Ferreterías en Quinindé
Pallets de madera	Media	Bases de madera	Carpinterías en Quinindé

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora.

2.6. Calidad

2.6.1. Control de calidad

El control de calidad durante todas las fases del proceso de la pepa de cacao fino de aroma, garantizará la obtención de un buen precio, y bonificaciones en la entrega final del producto, la calidad física del grano se basa en su presentación física exterior, lo que implica factores como, “humedad, contenido de materiales extraños, mohos, insectos y por su sabor y aroma intrínseco o propio de cada variedad o genotipo (Vallejo y Quingaísa, citado por Vera y Murillo 2010)” (citado en Erazo, 2019, p. 16). En la , y en la

Tabla 44 las características de calidad.

Tabla 44 se observa algunos parámetros de calidad exigidos para la exportación del grano, y en la Figura No. 29 se muestra gráficamente la clasificación de la calidad del grano, y en la

Tabla 44 las características de calidad.

Tabla 44. Factores de control de calidad.

Factor de calidad	Niveles de aceptación
Forma	Granos hinchado no aplanado
Color	Café o canela
Cuerpo interno	Color marrón chocolate
Fermentación	80% de la muestra de 50 granos deben estar bien fermentados
Humedad	6 a 7%
Moho	Máximo 2%
Sabor	Sabor a chocolate, no, ácido, amargo o astringente
Peso de 100 granos	> 130 g.
Granos defectuosos en muestra de 100 granos	Máximo 3%
Materiales extraños	Tolerancia 0%

Fuente: (Erazo, 2019, p. 18) (Martinez et al., 2004, pp. 21-22)

Elaborado por: La Autora



Figura No. 29 Clasificación de calidad de los granos de cacao

Fuente: (Saveedra 2012 citado en Erazo, 2019, p. 17)

Elaborado por: (Saveedra 2012 citado en Erazo, 2019, p. 17)

2.6.1.1 Herramientas de control de calidad a aplicar.

Los estándares de calidad para la producción del Grano de Cacao Fino de Aroma, han sido ya establecidos a nivel nacional e internacional, a su vez descritos en el desarrollo de esta investigación. En este apartado, se propone el uso herramientas de control de calidad de procesos, con el fin de establecer criterios de seguimiento para mejorar continuamente en cada una de las fases del proceso, de esta manera tomar decisiones acertadas, las mismas que permitirán optimizar los recursos y elevar la producción.

La primera herramienta a utilizar es un Análisis mediante el diagrama SIPOC (Supplier, Inputs, Process, Outputs, Costumers), la implementación de esta herramienta, de acuerdo a lo descrito por Stephen (2004), genera la oportunidad de visionar los elementos claves del proceso, a la vez que define los puntos de partida y llegada de cada sección de la operación. (citado en Varas, 2010). El análisis

SIPOC aplicado a la Comercializadora “Aromas del Cacao”, se presenta en la tabla Tabla 45.

Tabla 45. Análisis SIPOC para procesos de producción del Grano Seco de Cacao Fino de Aroma

S (suppliers)	I (inputs)	P (process)	O (outputs)	C (customers)
Productor agrícola	Grano de cacao en baba	Recepción del fruto	Colocación en tinas o baldes	Calificador
Calificador	Control de calidad de producto recibido	Recepción - Pesaje	Autorización pesaje del fruto	Productor agrícola Asistente Administrativo Contable
			Entrega de comprobante de pesaje a productor agrícola. Informes de fruta recibida	
Recepción	Grano de Cacao en baba ya pesado	Fermentación	Colocación de grano en baba, en fermentadores. Cajillas de fermentado bien estibadas y cubiertas completamente para preservar temperaturas. Mieles de Cacao recolectadas.	Control de calidad Secado

S (suppliers)	I (inputs)	P (process)	O (outputs)	C (customers)
			Lotes de fermentados etiquetados Mínimo 80% de Granos bien fermentados Rejilla de fermentados limpias luego de proceso.	
Fermentación	Mediciones de temperatura. Pruebas de corte en fermentado	Control de calidad	Temperaturas aceptadas. Día 1: 36 a 37° C Día 2: 40° C Día 3: 49° C Día 4: 49,8° C Día 5: 46° C Día 6: 45,5° C Humedad del 40 al 50% Embrión muerto en grano de cacao. Informes de control de calidad de fermentación	Asistente Administrativo Contable Fermentadores Secado

S (suppliers)	I (inputs)	P (process)	O (outputs)	C (customers)
Fermentación	Grano de cacao fermentado	Secado	Colocación de fruto en área de secado.	Control de calidad
			Exposición directa al sol Día 1 – 2 horas Día 2 – 4 horas. Día 3 – 6 horas. Día 4 hasta 15 – 8 horas Volteos periódicos. Día 1 a 3 cada 30 minutos Día 4 en adelante – cada 60 minutos	
Secado	Grano seco de cacao	Control de calidad	Verificación de humedad Niveles aceptados 5 a 7% de humedad Informes de control de calidad de grano seco	Asistente Administrativo – Contable. Almacenamiento

S (suppliers)	I (inputs)	P (process)	O (outputs)	C (customers)
			Grano seco correctamente almacenado.	
Almacenamiento	Grano Seco de Cacao Almacenado en Sacos de Yute	Transporte a exportadora	Nivel de humedad al entre el 5 al 7% Lotes de almacenamiento etiquetados correctamente. Informes de embarque	Asistente Administrativo Contable. Empresa Exportadora
Asistente Administrativo Contable	Informes de los diferentes procesos de producción y logística	Consolidación de datos	Informes gerenciales Bitácoras de control de procesos. Reporte de pago a proveedores de grano de cacao en baba. Reportes estadísticos de producción	Gerencia

S (suppliers)	I (inputs)	P (process)	O (outputs)	C (customers)
			Reportes estadísticos de compras.	
			Reportes estadísticos de ventas	

Fuente: Investigación propia.
Elaborado Por: La Autora.

La segunda herramienta a utilizar para la implementación de un efectivo control de calidad, será el uso del diagrama de Pareto, el mismo que muestra información gráfica de los resultados de los diferentes procesos de la producción, el diagrama de Pareto se aplicará de forma exclusiva a las fases estratégicas de producción, y para la medición de resultados de la gestión administrativa. En la Tabla 46 se muestra las variables con las cuáles se realizará la comparación respectiva

Tabla 46 Variables de control para utilización de diagrama de Pareto.

Variable de control	Fase o proceso	Máximo o Mínimo
Porcentaje de producto correctamente fermentado (considera la cantidad de producto recibido en baba)	Fermentación	Mínimo 80%
Porcentaje de pérdida de peso en secado. (considera variable de total recibido en baba)	Secado	Máximo 40%

Variable de control	Fase o proceso	Máximo o Mínimo
Toneladas métricas entregadas a exportadora (compara porcentajes con fruto recibido en baba)	Almacenamiento	Mínimo 60%
Porcentaje mensual de incremento de proveedores de cacao	Asistente Administrativo	Mínimo 5%

Fuente: Investigación Propia
Elaborado Por: La Autora.

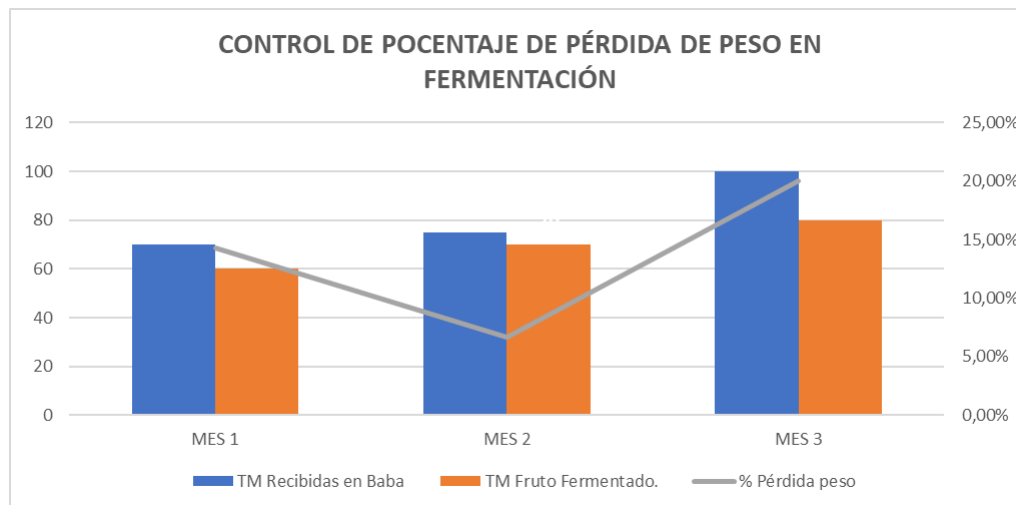


Gráfico No. 14 Modelo de diagrama de Pareto para control de calidad

Fuente: Investigación propia
Elaborado Por: La Autora

2.7. Normativas y Permisos que Afectan su Instalación

2.7.1. Seguridad e higiene ocupacional

Se han podido detectar varios riesgos que podrían afectar directamente a la salud del trabajador, según Romero(2000) destacan riesgos “químicos” como vapores y líquidos que surgen de los procesos agroindustriales como la fertilización, control de plagas, “Físicos” como radiaciones, niveles de ruido, “Incendio o explosión”, “Ergonómicos” común en el área administrativa, “Eléctricos” en generadores o redes eléctricas internas (p. 330), en la Tabla 47 se puede observar un detalle de varias normativas que permiten el funcionamiento de la empresa. Las normativas en referencias se muestran en la tabla 43.

Tabla 47. Normativa de seguridad e higiene ocupacional

Aspecto	Normativa Vigente	Permiso
Seguridad	Reglamento de Riesgos de trabajo en instalaciones eléctricas Reglamento de prevención de incendios.	Permiso de funcionamiento
Salud ocupacional	Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo	Afiliación al IESS
Ambiental	Ley de Gestión Ambiental	Permiso ambiental.

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: La Autora

CAPITULO III

3. ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3.1. Objetivo del estudio de organización y gestión.

Definir la misión, visión de la empresa Aromas del Cacao, lo que permitirá establecer políticas y estrategias orientadas al crecimiento organizacional perdurable, creando una sólida identidad institucional, mediante la implementación de políticas institucionales que garantice el trabajo en equipo.

3.2. Análisis estratégicos y definición de objetivos

3.2.1. Visión de la empresa

Ser líderes en la comercialización del Cacao Fino de Aroma en el cantón Quinindé, aumentando considerablemente nuestra cartera de proveedores y clientes satisfechos, generando la oportunidad de un crecimiento económico sustentable al productor y a todos los colaboradores.

3.2.2. Misión de la empresa

Ofrecer un producto de calidad, asegurando el cumplimiento de estándares nacionales e internacionales, para asegurar el mejor precio del mercado, apoyando al crecimiento económico y social sustentable, mediante la implementación de estrategias orientadas a cubrir las necesidades de los proveedores, clientes y colaboradores.

3.2.3. Objetivos y estrategias

3.2.3.1. Análisis estratégico de la matriz FODA.

Tabla 48. Análisis estratégico de la matriz Foda

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	• Ubicación geográfica. • Única comercializadora en el sector. • Precios competitivos. • Balanzas electrónicas • Servicio amable. • Infraestructura • Área de secado exclusiva. • Cumplimiento de normas y estándares. • Variedad de Cacao Fino de Aroma con alta aceptación.	• Dependencia de proveedores. • Dependencia de niveles de precio internacional. • Cantidad de productores de cacao orgánico.
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
• Rendimiento financiero. • Estabilidad del negocio. • Créditos bancarios. • Incremento de nuevos proveedores. • Incremento de la cuota de mercado internacional del Cacao Fino de Aroma	Implementación de tecnología para elevar niveles de producción. Establecer un sistema permanente de apoyo técnico a proveedores Implementación de sistema de control de calidad de producto final	Capacitación permanente al proveedor. Optimizar el uso del recurso económico.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
• Uso de sustitutos en la elaboración de chocolates. • Altos de aranceles para exportación del producto. • Uso de fertilizantes químicos en cultivos	Firmar convenios de entrega de productos a largo plazo. Sensibilizar al proveedor sobre los efectos negativos del uso de químicos en el cultivo del Cacao Fino de Aroma	Implementar un sistema de fijación de precios al proveedor que asegure su permanencia.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.2.3.2. Objetivos estratégicos.

- Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad, mediante el establecimiento de riguroso sistema de control.
- Captar el mayor porcentaje de producción de caco fino de aroma del sector, garantizando al proveedor el mejor precio por su producto.
- Elevar los niveles de producción, a través de la implementación de tecnología de punta.
- Garantizar la sostenibilidad económica de la empresa, mediante la firma de convenios de entrega a largo plazo.
- Ampliar la gama de servicios empresariales al proveedor, para asegurar la fidelización de los mismos.

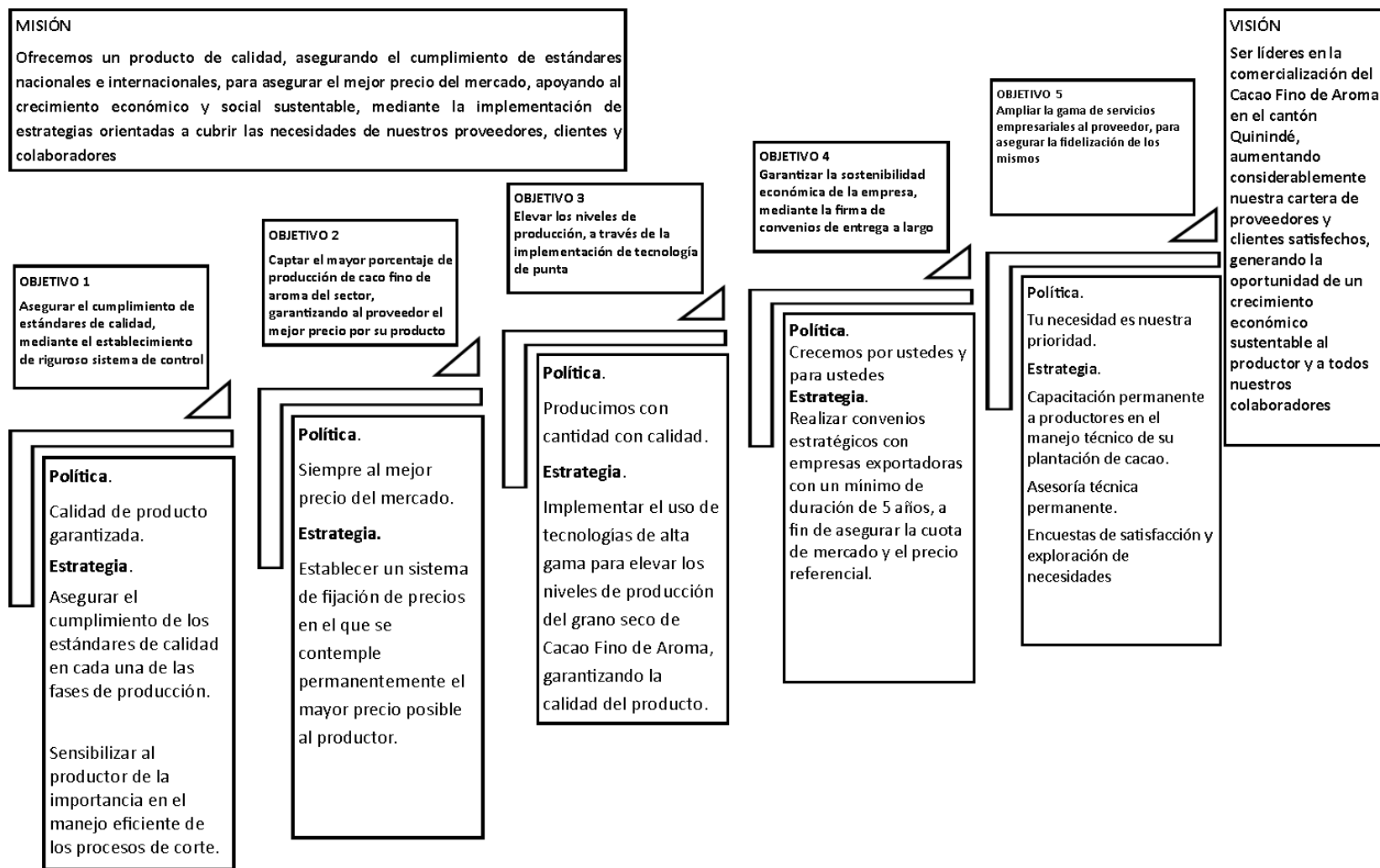


Gráfico No. 15 Descripción y planeación de objetivos estratégicos.

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: La Autora

Estrategia de producto.

La comercializadora Aromas del Cacao, es una empresa dedicada a la compra y venta del grano de Cacao Fino de Aroma, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad en cada una de las fases de producción desde la recepción del fruto en baba hasta el almacenamiento del grano seco en bodegas, el mismo que luego es entregado a la exportadora obteniendo los mejores precios del mercado.

Los estándares de calidad establecidos para el grano de Cacao Fino de Aroma, se puede observar en la tabla Tabla 49

Tabla 49. Requisitos de calidad del cacao en grano beneficiado

REQUISITOS	UNIDAD	ARRIBA					CCN51
		A.S.S.P.S	A.S.S.S	A.S.S	A.S.N.	A.S.E.	
Cien granos pesan	g	135-140	130-135	120-125	110-115	105-110	135-140
Buena fermentación (mín.)	%	75	65	60	44	26	***65
Ligera fermentación* (mín.)	%	10	10	5	10	27	11
Violeta (máx.)	%	10	15	21	25	25	18
Pizarroso (pastoso) (máx)	%	4	9	12	18	18	5
Moho (máx.)	%	1	1	2	3	4	1
TOTALES (análisis sobre 100 pepas)	%	100	100	100	100	100	100
Defectuosos (análisis sobre 500 gramos) (máx).	%	0	0	1	3	**4	1
TOTAL FERMENTADO (mín.)	%	85	75	65	54	53	76
A.S.S.P.S	Arriba Superior Summer Plantación selecta						
A.S.S.S	Arriba Superior Summer Selecto						
A.S.S.	Arriba Superior Selecto						
A.S.N.	Arriba Superior Navidad						
A.S.E.	Arriba superior Época						
* Coloración marrón violeta							
** Se permite la presencia de granza solamente para el tipo A.S.E.							
*** La coloración varía de marrón a violeta							

Fuente: (INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012, p. 3)

Elaborado por: Instituto Ecuatoriano de Normalización

Estrategia de precios

El precio del quintal que se paga al proveedor, depende del precio internacional del grano seco, este variará dependiendo la calidad entregada del producto, detalles que han sido especificados en la tabla 42 y 45, a mayor calidad mejor precio, por esta razón la comercializadora “Aromas del Cacao” solicitará al productor la entrega del producto en baba a fin de poder obtener el mayor rédito en la entrega a la exportadora, lo que deriva en un mejor precio al consumidor.

Para comprender de mejor manera el cálculo del precio del cacao al productor, también se presenta en la tabla 46 un histórico de precios del cacao, desde diciembre del 2018 a octubre 2020, el precio es referencial con el mercado de New York.

Tabla 50. Histórico del precio internacional por tonelada del grano seco de cacao

Fecha	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	Vol.	% var.
oct-20	2.479,00	2.511,50	2.516,00	2.332,50	12,82K	-2,63%
sep-20	2.546,00	2.658,50	2.706,50	2.521,50	15,54K	-6,50%
ago-20	2.723,00	2.406,50	2.731,00	2.355,50	0,02K	12,71%
jul-20	2.416,00	2.180,00	2.418,50	2.092,50	-	7,33%
jun-20	2.251,00	2.444,00	2.509,00	2.301,00	158,41K	-8,27%
may-20	2.454,00	2.460,00	2.470,00	2.318,00	158,57K	0,90%
abr-20	2.432,00	2.234,00	2.428,00	2.190,00	112,98K	8,14%
mar-20	2.249,00	2.712,00	2.800,00	2.183,00	228,81K	-18,51%
feb-20	2.760,00	2.753,00	2.998,00	2.711,00	196,37K	-0,61%
ene-20	2.777,00	2.524,00	2.859,00	2.467,00	434,46K	9,33%
dic-19	2.540,00	2.600,00	2.667,00	2.388,00	219,95K	-2,94%
nov-19	2.617,00	2.403,00	2.783,00	2.386,00	177,12K	8,91%
oct-19	2.403,00	2.453,00	2.558,00	2.391,00	476,50K	-1,60%
sep-19	2.442,00	2.245,00	2.514,00	2.245,00	263,37K	13,00%
ago-19	2.161,00	2.338,00	2.366,00	2.089,00	215,86K	-7,85%
jul-19	2.345,00	2.467,00	2.538,00	2.332,00	172,06K	-4,29%
jun-19	2.450,00	2.411,00	2.583,00	2.307,00	198,96K	2,08%
may-19	2.400,00	2.407,00	2.478,00	2.293,00	200,94K	1,35%
abr-19	2.368,00	2.290,00	2.454,00	2.270,00	230,13K	3,86%
mar-19	2.280,00	2.217,00	2.314,00	1.901,00	211,60K	1,88%
feb-19	2.238,00	2.173,00	2.348,00	2.165,00	164,82K	3,23%
ene-19	2.168,00	2.419,00	2.424,00	2.161,00	409,35K	-10,26%

Fecha	Último	Apertura	Máximo	Mínimo	Vol.	% var.
dic-18	2.416,00	2.120,00	2.439,00	2.120,00	170,35K	12,69%
Máximo: 2.998,00 Mínimo: 1.901,00 Diferencia: 1.097,00						
Promedio: 2.431,09 % var.: 15,63						

Fuente: (Investing.com, 2020)

Elaborado por: Fusión Media

También se considera conocer el precio del quintal de cacao seco en Ecuador, en tal virtud, se procede a organizar los valores mostrados en la app móvil “SIPA PRECIOS” del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, que presenta el comparativo de precios de las 8 últimas semanas entre los centros de Acopio del Guayas, Los Ríos y Sucumbíos, esta información se observa en la tabla 47.

Tabla 51. Precios históricos del quintal de Grano Seco de Cacao en Ecuador.

Semanas	Guayas	% Var	Los Ríos	% Var	Sucumbíos	% Var
Semana 31 ago - 6 sept	104,00		99,00		91,67	
Semana 7 sept - 13 sept	102,29	-1,64%	98,33	-0,68%	93,00	1,45%
Semana 14 sept - 20 sept	102,06	-0,22%	99,90	1,60%	92,00	-1,08%
Semana 21 sept - 27 sept	100,00	-2,02%	103,22	3,32%	95,33	3,62%
Semana 28 sept - 4 oct	99,81	-0,19%	101,50	-1,67%	95,33	0,00%
Semana 5 oct - 11 oct	97,70	-2,11%	96,18	-5,24%	91,00	-4,54%
Semana 12 oct - 18 oct	97,60	-0,10%	94,00	-2,27%	88,50	-2,75%
Semana 19 oct - 25 oct	98,29	0,71%	95,60	1,70%	90,00	1,69%
Promedios globales	100,21875	-0,80%	98,46625	-0,46%	92,10375	-0,23%
Precio Máximo	104,00		Variación Máxima		3,62%	
Precio Mínimo	88,5		Variación Mínima		-5,24%	

Fuente: MAGAP – SIPA PRECIOS (App Móvil)

Elaborado por: La Autora

Para el cálculo del precio al productor del cacao seco se considera entre el 3,5 al 4,5% sobre el precio internacional del producto, en el caso de que el cacao sea en baba la consideración es entre el 55% al 65% menor al valor de producto seco, basado en lo descrito por Sánchez (2019), que indica que los rendimientos por hectárea de grano seco de cacao para el año de 1961 se encontraron en un promedio de 0,35 ton/ha. y en actualmente se ha logrado llegar hasta un promedio de 0,48 ton/ha.

El cálculo final se muestra en la tabla 48, en la misma se ha calculado 3 precios diferentes cada uno con un porcentaje diferente sobre el precio internacional

del aceite, el precio 1 considera un 3,87% para el valor del cacao seco, el precio 2 el 4% del precio internacional, el precio 3 considera el 4,5% del precio internacional, a todos los precios se les aplicó un 50% descuento para el pago del cacao en baba.

Tabla 52. Cálculo del precio de cacao al productor.

Rubros Referenciales	USD			
Precio Internacional de Cacao USD/TM	2.626,00			
Valor internacional del quintal (grano seco)	119,11			
Precio referencia al agricultor x quintal Ecuador	101,53			
Precio referencial al intermediario por TM	2442,18			
Cálculo del porcentaje pagado al productor	3,87%			
Nro. quintales x tonelada	22,05			
Cálculo del precio	Precio 1	Precio 2	Precio 3	
Cacao en baba	35,54	36,76	41,35	
Cacao seco	101,53	105,04	118,17	

Fuente: (Investing.com, 2020), (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2020), (Zambrano y Lizarzaburo, 2020)

Elaborado Por: La Autora

La diferencia de precio para pago al proveedor va a depender de la cantidad del producto que entregue a la comercializadora, esto como una estrategia que motivará al productor a entregar toda su producción para obtener mejor precio en la venta de su producto.

3.3. Organización funcional de la empresa

3.3.1. Organización interna

La comercializadora de cacao “Aromas del Cacao”, prevé consolidar una estructura organizativa acorde a las necesidades del giro de negocio, con el manejo de niveles de comunicación más directa, que permita efectivizar el trabajo en equipo en busca del crecimiento sustentable y permanente de la empresa, la optimización del recurso humano para cada una de las labores que corresponden a las fases de producción, brinda la oportunidad de realizar acciones más eficientes, considerando el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos. En los gráficos 15 y 16, se observa los organigramas que definen la estructura y operatividad.

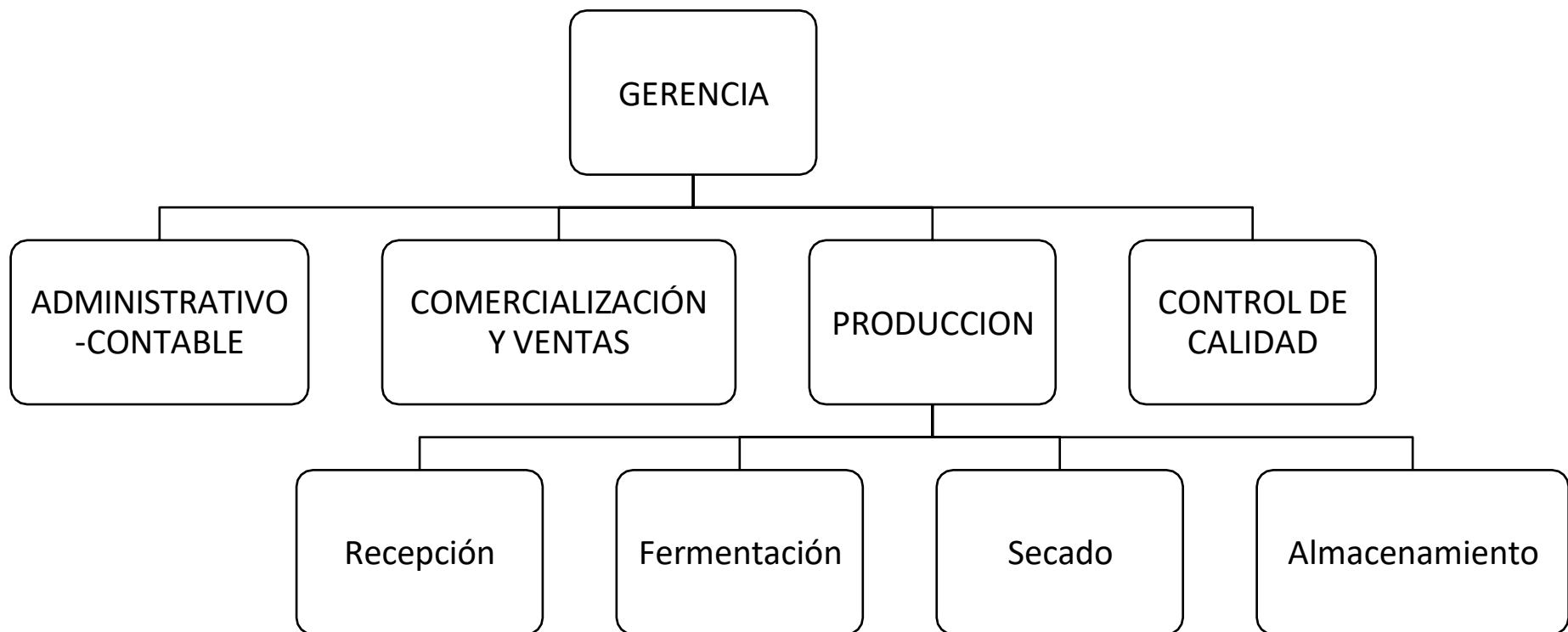


Gráfico No. 16 *Organigrama estructural de la Comercializadora “Aromas del Cacao”*

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

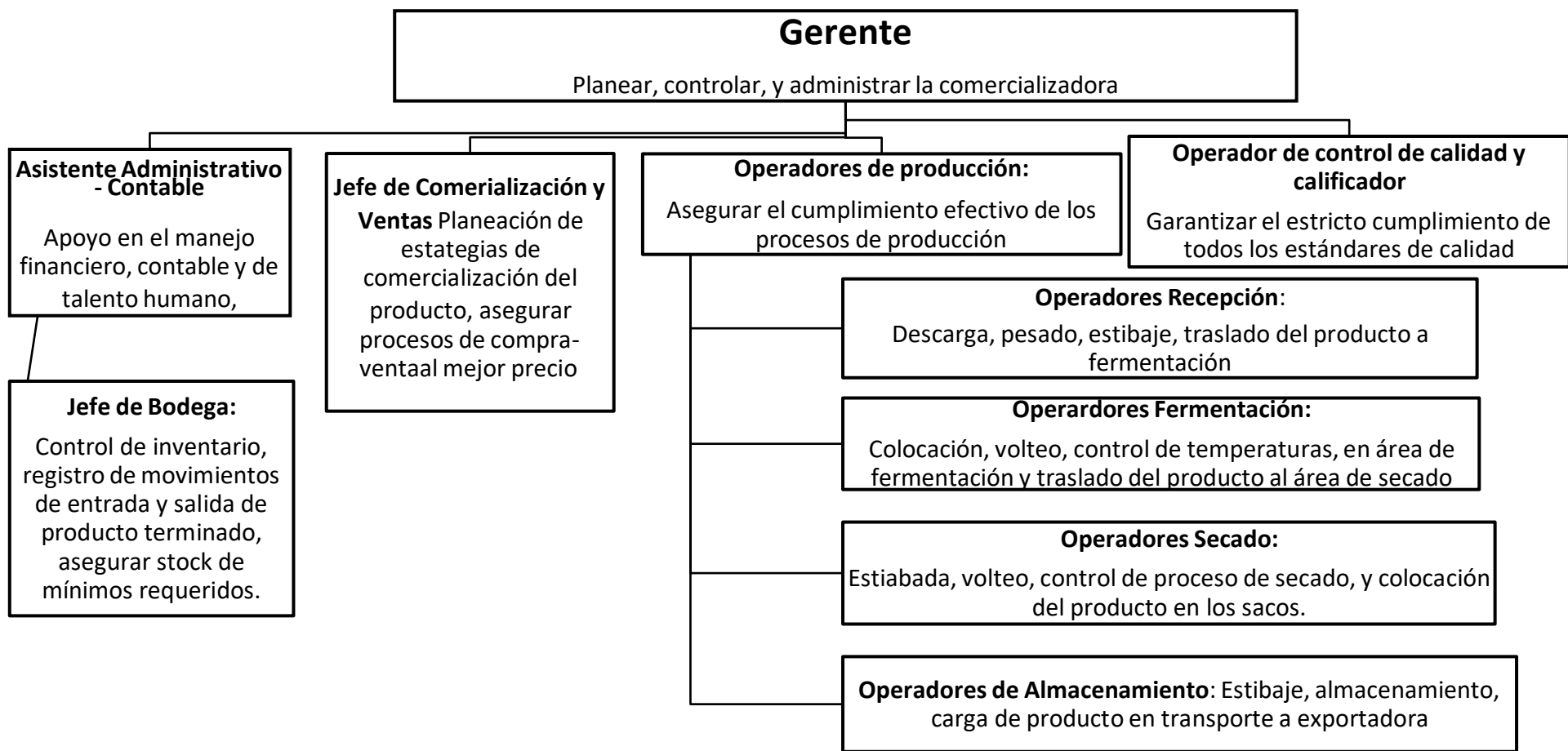


Gráfico No. 17 Organigrama Funcional de la Comercializadora “Aromas del Cacao”

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

3.3.2 Descripción de puestos

3.3.2.1. Descripción del puesto de Gerente

Tabla 53. Descripción del puesto de gerente

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
<i>Puesto</i>	Gerente General
<i>Jefe inmediato superior</i>	No aplica.
<i>Supervisar a</i>	Todo el personal.
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planear, control y administrar todas las operaciones de la empresa, velar por el cumplimiento de estándares de calidad, garantizar la optimización de recursos que permitan un crecimiento sostenible a la comercializadora.	
III. FUNCIONES	
• Planear, controlar, y administrar la comercializadora. • Analizar, revisar y aprobar la implementación estrategias de captación de proveedores. • Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad en cada una de las fases del proceso de producción. • Optimizar el uso de recursos humanos, materiales y económicos. • Planificar estrategias de expansión de mercados conjuntamente con el departamento de comercialización. • Establecer alianzas y convenios estratégicos con las exportadoras para obtener mayores ingresos.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
<i>Título Profesional</i>	Administración de Empresas, Marketing, Agronomía.
<i>Experiencias</i>	2 años en cargos similares
<i>Habilidades</i>	Liderazgo, Innovación, Creatividad, Autocontrol, Planeación Estratégica, Negociación, Trabajo en Equipo, Manejo Informático de alto nivel.
<i>Formación</i>	Cuarto Nivel de Estudios.

Fuente: (Tarcica y González, 2013)

Elaborado por: La Autora

Tabla 54. Descripción del puesto de Asistente Administrativo Contable

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
<i>Puesto</i>	Asistente Administrativo Contable
<i>Jefe inmediato superior</i>	Gerente.
<i>Supervisar a</i>	A todo el personal
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Apoyo en la administración empresarial, control del talento humano, control del movimiento financiero, registro y emisión de balances, asesoría tributaria.	
III. FUNCIONES	
• Apoyo en la Administración de la comercializadora. • Asesoría financiera para la Gerencia. • Control y registro de movimientos financieros empresariales. • Generación de reportes de gastos e ingresos. • Seguimiento y control de los procesos de producción • Reportes estadísticos de los niveles de producción • Aplicación de índices de control financiero y de efectividad. • Control del Recurso Humano.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
<i>Título Profesional</i>	CPA Contador Público Autorizado, Administrador de Empresas.
<i>Experiencias</i>	1 años en cargos similares
<i>Habilidades</i>	Innovación, Liderazgo, Planeación Estratégica, trabajo bajo presión, dinamismo, manejo de utilitarios informáticos.
<i>Formación</i>	Cuarto Nivel de Estudios.

Fuente: (Tarcica y González, 2013)

Elaborado por: La Autora

3.3.2.3. *Descripción del puesto del Jefe de Comercialización y Ventas*

Tabla 55. Descripción del puesto del Jefe de Comercialización y Ventas

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
<i>Puesto</i>	Jefe de Comercialización y Ventas
<i>Jefe inmediato superior</i>	Gerente.
<i>Supervisar a</i>	Personal de Ventas y Producción
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Planeación estratégica de las actividades de comercialización, expansión, colaboración en convenios estratégicos para asegurar cuotas de mercado, la expansión del negocio y precios favorables.	
III. FUNCIONES	
• Elaboración del presupuesto de compra y venta de productos. • Planeación de objetivos estratégicos orientados a la expansión y permanencia de la comercializadora. • Definir las estrategias de precios • Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad en el traslado del producto hacia la exportadora. • Definir metas de comercialización a cumplir. • Elaborar el cronograma de capacitación al personal directo e indirecto del área de ventas. • Evaluación del trabajo en equipo.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
<i>Título Profesional</i>	Marketing, Administración y Ventas, Comercialización, Economista
<i>Experiencias</i>	1 años en cargos similares
<i>Habilidades</i>	Innovación, Liderazgo, Planeación Estratégica, trabajo bajo presión, dinamismo, manejo de utilitarios informáticos.
<i>Formación</i>	Tercer nivel de estudios

Fuente: (Tarcica y González, 2013)

Elaborado por: La Autora

3.3.2.4. Descripción del puesto del Jefe de Bodega

Tabla 56. Descripción del puesto del Jefe de Bodega

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
<i>Puesto</i>	Jefe de Bodega
<i>Jefe inmediato superior</i>	Gerente.
<i>Supervisar a</i>	Operarios de Bodega
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Registro, control de inventario de materias primas y productos terminados, insumos y materiales de la producción, y demás departamentos de la empresa, organización, clasificación y etiquetado de producto para exportación.	
III. FUNCIONES	
• Registro efectivo de movimientos de inventario de materias primas. • Registro del inventario en proceso y final. • Clasificación, organización y etiquetado de producto para la exportación. • Elaboración de informes de producción dirigidos a gerencia. • Velar por el cumplimiento de los estándares de calidad para el almacenamiento. • Garantizar el stock mínimo de insumos y materiales para el funcionamiento eficiente de la comercializadora. • Buscar proveedores de insumos y materiales al mejor precio del mercado. • Registro y elaboración de guías de remisión para movilización de producto final.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
<i>Título Profesional</i>	Logística y Transporte, Contador Bachiller
<i>Experiencias</i>	1 años en cargos similares
<i>Habilidades</i>	Organización, Trabajo bajo presión, manejo de utilitarios ofimáticos, cálculo, dinamismo, compromiso, trabajo en equipo.
<i>Formación</i>	Técnico Superior o Bachiller

Fuente: (Tarcica y González, 2013)

Elaborado por: La Autora

3.3.2.5. Descripción del puesto del Calificador

Tabla 57. Descripción del puesto de calificador

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
<i>Puesto</i>	Calificador
<i>Jefe inmediato superior</i>	Asistente Administrativo
<i>Supervisar a</i>	Personal de Fase de recepción
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Organización y calificación de la materia prima por calidad de grano, control estricto del cumplimiento de estándares de calidad en fase de recepción	
III. FUNCIONES	
• Calificar la fruta recibida en la comercializadora, basado en los requisitos de calidad. • Elaborar informes de calidad de fruta recibida, para pago. • Verificar el cumplimiento de estándares de calidad durante el proceso. • Asesorar al productor para mejorar la calidad del fruto entregado. • Llevar un registro detallado de proveedores y la calidad de fruta que entregan.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
<i>Título Profesional</i>	Bachiller en Agronomía
<i>Experiencias</i>	No aplica
<i>Habilidades</i>	Trabajo bajo presión, dinamismo, atención, decisión estratégica, organización, manejo de utilitarios informáticos
<i>Formación</i>	Bachiller Técnico
Fuente: Investigación propia Elaborado por: La Autora	

Tabla 58. Descripción del puesto del Operador de Control de Calidad

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
<i>Puesto</i>	Operador de control de calidad
<i>Jefe inmediato superior</i>	Asistente Administrativo
<i>Supervisar a</i>	Calificador – Operadores de producción
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Velar por el cumplimiento estricto de los estándares de calidad en todas las fases de la producción hasta la entrega del producto final en la exportadora.	
III. FUNCIONES	
• Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad en las fases de producción. • Velar por el cumplimiento de los tiempos establecidos para cada fase de la producción. • Elaborar los informes de calidad pertinentes. • Informar los parámetros de calidad de cada lote de producción. • Registrar de forma detallada todos los procesos de control de calidad aplicados durante la producción. • Verificar la calidad de producto entregada a la exportadora. • Elaborar el cronograma de capacitaciones a proveedores a fin de mejorar la calidad del producto.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
<i>Título Profesional</i>	Ingeniero Agrónomo, Laboratorista
<i>Experiencias</i>	1 años en cargos similares
<i>Habilidades</i>	Innovación, Liderazgo, Planeación Estratégica, trabajo bajo presión, dinamismo, manejo de utilitarios informáticos, conocimiento de insumos y materiales de laboratorio.
<i>Formación</i>	Tercer nivel de estudios

Fuente: (Tarcica y González, 2013)**Elaborado por:** La Autora

3.3.2.7. Descripción del puesto de Operadores de producción

Tabla 59. Descripción del puesto de Operadores de Producción

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
<i>Puesto</i>	Operador de producción
<i>Jefe inmediato superior</i>	Operador de control de calidad
<i>Supervisar a</i>	Calificador – Operadores de producción
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Cumplir con toda la normativa de procesos en cada una de las fases de producción, asegurar la optimización de tiempos, espacios y materiales.	
III. FUNCIONES	
• Cumplir con los procedimientos establecidos para cada área de producción. • Registrar los procesos realizados en las diferentes fases de la producción. • Elevar un informe de novedades al operador de control de calidad. • Informar anomalías en los espacios físicos, maquinarias y equipos utilizados en la producción. • Asegurar el correcto almacenamiento del producto. • Integrarse al trabajo en equipo.	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS	
<i>Título Profesional</i>	No requerido
<i>Experiencias</i>	No aplica
<i>Habilidades</i>	Compromiso, trabajo a presión, trabajo en equipo
<i>Formación</i>	No aplica.

Fuente: (Tarcica y González, 2013)

Elaborado por: La Autora

3.4. Control de gestión

3.4.1. Indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión, permiten verificar aspectos relevantes de la administración empresarial, según Urgiles (2013) es necesario considerar evaluación de la eficiencia, eficacia, efectividad y calidad de la producción, estos parámetros en conjunto serán de gran ayuda para la toma de decisiones por parte de la Gerencia y los demás departamentos involucrados en la planeación estratégica operativa.

La aplicación de índices de gestión, se realiza considerando aspectos propios de la empresa y basado en las metas trazadas en la planificación estratégica, por ello, en la Tabla 58 se presenta una serie de indicadores que brindan la posibilidad de realizar un seguimiento adecuado al cumplimiento de las metas planteadas al inicio del periodo, a la vez que provee de la información necesaria para la toma de decisiones.

Los indicadores miden las áreas de Gerencia, Finanzas, Producción, y Ventas, cubriendo todos los procesos empresariales:

- Gerencia. - Se cree necesario medir la gestión de innovación de procesos basado en el número de proyectos que plantee el encargado de la administración, y adicional en esta misma área, es necesario medir la cantidad de horas trabajadas de acuerdo a la programación del ritmo de trabajo.
- Finanzas. – La importancia de medir la gestión financiera recae en la información que brindará el conocer la utilidad que se generó durante la actividad comercial y cuál es el nivel de gastos de la empresa.
- Producción. – La eficiencia en los procesos de producción es importante, por ello la necesidad de conocer los porcentajes de producción de grano seco, en base al cacao en baba recibido en la comercializadora, esta información permitirá realizar los ajustes necesarios en cada una de las fases correspondientes.
- Ventas. – Finalmente la eficacia de la comercialización se observa en el nivel de venta del producto final, para ello se utilizará un índice que mide los niveles de venta mes a mes, el incremento o disminución de las mismas.

Tabla 60. Indicadores de gestión de la Comercializadora “Aromas del Cacao”

Área	Indicador	Aceptable	Meta
Gerencia	Innovación en procesos.	0,50	0,75
	$\%Innovación = \frac{Nro.Proyectos\ de\ innovación\ implementados}{Proyectos\ de\ innovación\ programados}$		
	$\%HorasTrab = \frac{Horas\ de\ trabajo\ total\ de\ horas\ trabajadas}{8800}$	0,70	0,95

Área	Indicador	Aceptable	Meta
Finanzas	Rendimiento Financiero	1	2
	$Rendfinanciero = \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Costo Materia Prima}}$		
	Gasto Administración	0,05	0,02
	$\%GastoAdm = \frac{\text{Total Gastos Adminstrativos}}{\text{Ingresos brutos}}$		
Producción	Nivel de producción	0,30	0,38
	$\%Prod = \frac{\text{Total TM Grano Seco}}{\text{Total TM Grano en baba}}$		
	Disminución de peso en proceso	0,70	0,62
	$\%PPP = \frac{\text{TM Baa Recibido} - \text{TM Grano Seco}}{\text{Total TM Grano en baba}}$		
Ventas	Niveles de venta	0,02	0,05
	$\% \text{ incremento venta}$		
	$= \frac{\text{TM Vendidas mes anterior} - \text{TM Vendidas actual}}{\text{TM Vendidas mes anterior}}$		

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La autora

3.5. Necesidad del personal

El personal necesario para iniciar las operaciones de la empresa se encuentra descrito en la Tabla 41, para efectos de proyectar la necesidad futura y considerando un incremento de la producción, es necesario, mostrar el número de trabajadores proyectado a 5 años, este detalle se puede observar en Tabla 61

Tabla 61. Necesidad del personal

ÁREA	CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRACIÓN	Gerente	1	1	1	1	1
	Asistente Administrativo	1	1	1	1	1
	Jefe de Bodega	1	1	1	1	1
PRODUCCIÓN	Operador de Recepción	2	2	3	3	3
	Operador de Fermentación	2	2	2	2	2
	Operador de Secado	2	2	2	2	2
	Operador de Almacenamiento	2	2	3	3	3

ÁREA	CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CONTROL DE CALIDAD	Operador de control de calidad	1	1	1	1	1
	Calificador	1	1	1	1	2
VENTAS	Jefe de Comercialización y ventas	1	1	1	1	1
Totales		14	14	16	16	17

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO IV

4. ÁREA JURÍDICO LEGAL

4.1. Objetivo del estudio jurídico legal.

- Determinar la forma de constitución jurídico legal de la Comercializadora “Aromas del Cacao”, los procesos y normativas legales sobre los que se fundamenta la operación mercantil de la empresa.

4.2. Determinación de la forma jurídica

4.2.1. Constitución de la empresa

La Comercializadora “Aromas del Cacao”, se constituirá jurídicamente como una Sociedad por Acciones Simplificadas – SAS, con un solo accionista, es decir de tipo Unipersonal. La selección de este tipo de personería jurídica se realiza, considerando los bajos costos que tiene el proceso, y la amplitud de servicios que podrá brindar la empresa. A partir de la promulgación de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, publicada en el Registro Oficial No. 151 del 28 de febrero del 2020, en el Ecuador se incorpora un nuevo modelo de empresa, mediante la sustitución del Art. 2 de la Ley de Compañías, con el texto detallado en la Disposición Reformatoria Segunda del cuerpo legal y que expresa lo siguiente:

SEGUNDA. - Sustituir el artículo 2 de la Ley de Compañías, por el siguiente: Art. 2.- Hay seis especies de compañías de comercio, a saber: “La compañía en nombre colectivo;”, “La compañía en comandita simple y dividida por acciones;”, “La compañía de responsabilidad limitada;”, “La compañía anónima;”, “La sociedad por acciones simplificada;” y, “La compañía de economía mixta.” Estas seis especies de compañías constituyen personas jurídicas. La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación (Asamblea Nacional del Ecuador, 2020, p. 13)

Los requisitos y pasos a seguir para constituir un empresa por acciones simplificadas (SAS), han sido descritos por la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros(2020), en la Guía Constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas, los cuáles se pueden observar en la tabla 58

Tabla 62. Requisitos y pasos para la constitución de una SAS.

	Descripción	Observación
Requisitos	1. Certificado electrónico de accionista. 2. Reserva de denominación. 3. Contrato privado o escritura 4. Nombramiento 5. Petición de inscripción con la información necesaria para el registro del usuario en el sistema, esto es: a. Tipo de solicitante b. Nombre completo c. Número de identificación d. Correo electrónico e. Teléfono convencional y/o teléfono celular f. Provincia g. Ciudad h. Dirección	El certificado de Accionista es firmado electrónicamente, razón por la que es necesario obtener la firma electrónica a través de una entidad de certificación de información, en Ecuador, se lo puede realizar mediante el Banco Central o con Security Data S.A. La información ampliada se muestra en el Anexo 9. Es importante indicar que todo el trámite es realizado en línea, razón que simplifica aún más el proceso.
Pasos	1. Crear la reserva de denominación 2. Descargar y llenar los formatos de contratos, nombramientos, y formulario de registro. 3. Envío de documentos obligatorios a través de correo electrónico. 4. Esperar la confirmación de inicio de proceso de constitución, mediante correo electrónico. 5. Generación de las razones de inscripción del contrato o escritura, y de nombramientos según sea el caso. 6. Comunicación de finalización del proceso	La reserva de denominación se realiza en el portal en línea de la SUPERCIAS, los formatos podrán ser descargados desde la página web de la SUPERCIAS o en www.gob.ec, el proceso de revisión, generación de razones de inscripción y confirmación de finalización de procesos está a cargo de las SUPERCIAS. Ver Anexo 10

Fuente: (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2020, pp. 1-2)

Elaborado por: La Autora

El trámite de constitución en la SUPERCIAS no tiene costo, el único costo generado corresponde a la obtención de los certificados de firma digital, necesarios para poder realizar trámites en línea, los requisitos y valores que se generan se muestran en la tabla 59.

Tabla 63. Requisitos y Costos para obtención de firma electrónica.

Requisitos	
Persona natural	1. Digitalizado de cédula o pasaporte a color.
	2. Digitalizado de papeleta de votación actualizada.
	3. Digitalizado de la última factura de pago de luz, agua o teléfono.
Persona jurídica	1. Digitalizado de cédula o pasaporte a color.
	2. Digitalizado de papeleta de votación actualizada.
	3. Digitalizado del nombramiento o certificado laboral firmado por el representante legal.
	4. Autorización firmada por el representante legal.

TARIFAS			
Producto o Servicio	Vigencia	Tarifa USD	Valor con IVA
Firma electrónica en token	2 años	\$49,00	\$ 54,88
Firma electrónica en archivo	2 años	\$27,00	\$30,24
Renovación	2 años	\$18,00	20,16
Dispositivo token		\$22,00	\$24,64

Fuente: (Registro Civil del Ecuador, s. f.)

Elaborado por: La Autora

Inscripción del Registro Único de Contribuyente – RUC

El RUC es la identificación tributaria de toda persona natural o jurídica que ejerce actividad económica dentro del territorio nacional, la inscripción de este es obligatoria, de acuerdo a lo descrito en el Art. 2 del Reglamento a Ley De Registro Único De Contribuyente, su obtención no tiene costo y el trámite puede ser

realizado en línea o de forma presencial en cualquiera de las agencias del Servicio de Rentas Internas (SRI) ubicadas en las diferentes ciudades del país.

Los requisitos para la inscripción están definidos en el Art. 8 del Reglamento a Ley de Registro Único de Contribuyente, estos se muestran en la Tabla 64

Tabla 64. Requisitos para inscripción del RUC de sociedades privadas

Requisito	Descripción
Formulario	Solicitud de inscripción y actualización general del Registro Único de Contribuyentes (RUC) sociedades. RUC 01-A Inscripción y actualización de la información del Registro Único de Contribuyentes RUC 01-B Inscripción y Actualización de los establecimientos de las sociedades Estos dos formularios serán suscritos por el representante legal.
Identificación de la sociedad	Documento privado de constitución inscrito en el Registro de Sociedades por la Superintendencia de Compañías. Este requisito será obtenido directamente por la Administración Tributaria a través de la página web institucional de la Superintendencia de compañías, Valores y Seguros. Únicamente en los casos en los que no se encuentre actualizada la información en dicho medio, el contribuyente deberá presentar una copia simple del Documento Privado de constitución. Verificar en la página web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros la Información General y socios o accionistas de la compañía.

Requisito	Descripción
Documento que nombre al representante legal	Nombramiento del representante legal inscrito en el Registro de Sociedades por la Superintendencia de Compañías.
Forma de presentación.	Original y copia simple
Documento de Identificación del Representante Legal y documento de ubicación de la sociedad	Copia de la cédula de identidad o ciudadanía o pasaporte con Visa de Inmigrante (Visa 10), del representante legal y, de ser el caso, el original del certificado de votación del último proceso electoral
Observaciones específicas	Las Sucursales Extranjeras o Establecimientos permanentes no registran socios o accionistas en la Superintendencia de Compañías.

Fuente: (Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa, 2015; Servicio de Rentas Internas, 2017, 2020)

Elaborado por: La Autora

4.3. Patentes y Marcas.

4.3.1 Registro de marca

Una marca es la que distingue a un producto sea este nacional o extranjero. esta puede estar “representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos. Para efectos del registro de marcas deben distinguirse los tipos y las clases de marcas.” (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2020b)

El Art. 365 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, establece; “La adquisición de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años.” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2016, p. 5)

La solicitud de renovación debe ser realizada por el titular de la marca, 6 meses antes del vencimiento, sin embargo, el Art. 366 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, otorga 6 meses de gracia luego del vencimiento del plazo registrado, tiempo durante el cual la marca mantendrá su vigencia.

El Servicio Nacional de Derechos Intelectuales(2020a), indica como requisitos para acceder a este trámite los siguientes;

1. Requisitos obligatorios: Solicitud de Registro de Signos Distintivos, Comprobante de pago de tasa, Etiqueta en Digital (Formato JPG de 5X5 cm.).
2. Requisitos especiales: Certificado Financiero para descuento, Poder o nombramiento otorgando representación legal para presentación del trámite. Documento de Prioridad

De la misma forma el SENADI (2020a), enumera detalladamente los pasos a seguir para proceder a realizar el registro de cualquiera de los elementos ya mencionados, los cuáles se pueden resumir en los siguientes:

1. Registro de usuario y contraseña para ingreso al sistema en línea
2. Verificar la disponibilidad el nombre.
3. Pagar derecho de búsqueda fonética del nombre.
4. Ingresar solicitud de registro del nombre pensado inicialmente (si no existe en la base de datos).
5. Llenar los datos solicitados en los formularios.
6. Generar, pago y registro de la tarifa específica según trámite de a realizar.
7. Esperar la aceptación del trámite.
8. Retirar el título de registro de nombre, marca o lema.

En la *Tabla 65* se muestra el tarifario establecido por el SENADI para algunos de los diferentes trámites de registro que se ofrecen en este organismo de control.

Tabla 65. Costos para registros en el SENADI.

Concepto de la tasa (Trámite)	Código	Valor
Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas	S1.1	208,00
Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Nombre Comercial	S1.2	208,00
Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Lema Comercial	S1.3	208,00
Trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Apariencias Distintivas	S1.4	208,00
Trámite		

Fuente: (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales, 2017, p. 1)

Elaborado por: La Autora

4.4. Licencias necesarias para funcionar y documentos legales (Patentes, Inicio de Actividades, etc.)

Adicional al RUC toda empresa debe cumplir con los requisitos de permisos de funcionamientos y patentes emitidos por las entidades municipales, en el caso de la Comercializadora “Aromas del Cacao” se rige a los requisitos establecidos por le GAD Municipal del Cantón Quinindé, los mismos que se encuentran detallados en su página web, los costos que estos demandan depende del valor de los activos que presenta la empresa para iniciar sus actividades, y la renovación también tendrá variaciones dependiendo los estados financieros presentados, esto último en torno al cálculo del impuesto del 1 x mil que se aplica. Para una mejor comprensión se presenta en la tabla 62 con la información sintetizada de los requisitos para el funcionamiento de la empresa.

Es necesario indicar que la empresa cumplirá a cabalidad con todo lo especificado en la normativa legal de rige la relación laboral entre la empresa y los trabajadores, esto significa que la empresa basa su accionar en el Código de Trabajo, y las leyes anexas que protegen los derechos de los trabajadores.

Tabla 66. Resumen de requisitos y normativas legales necesarias para el funcionamiento.

Aspecto	Título	Organismo que otorga	Acción
Forma Jurídica	Sociedad por Acciones Simplificadas	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros	Registro en línea.
Constitución Legal	Registro Mercantil Nombramiento de representante legal.	Registro Mercantil	Inscripción de la escritura pública de constitución de la empresa, y obtención del nombramiento del representante legal
Requisito Tributario	Registro Único de contribuyente	SRI	Obtener el RUC.
Requisito Municipal	Permiso sanitario de Funcionamiento	Gad Municipal de Quinindé	Pago del 50% de SBU, solicitud de la inspección y retiro de documento.
Requisito Cuerpo de bomberos	Permiso de Funcionamiento	Cuerpo de Bombero del cantón Quinindé	Instalar los requisitos mínimos previos a la solicitud de inspección, y obtener el permiso de funcionamiento.

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO V

ÁREA FINANCIERA

El análisis financiero del proyecto permitirá verificar viabilidad económica del proyecto, mediante la determinación de los valores que representan la implementación y ejecución del negocio, según Bóveda et al. (2015) en este espacio se plasma la inversión inicial, el financiamiento necesario, los costos e ingresos, además se incorporan a este estudio índices financieros que brindarán la información necesaria para la toma de decisión del inicio del negocio, o a su vez replantear la idea original del mismo, en busca de la rentabilidad esperada.

5.1. Objetivos del estudio financiero

Determinar los montos del recurso económico necesario para la implementación, funcionamiento y permanencia de la comercializadora “Aromas del Cacao”, considerando cada uno de los procesos empresariales como la producción, administración y ventas.

5.2. Plan de inversiones

El plan de inversiones considera los rubros iniciales necesarios para la implementación de la comercializadora, este se basa en la descripción de instalaciones, equipos, herramientas y cálculos de producción señaladas en apartados anteriores de este documento, la Tabla 67 presentan el resumen consolidado de los valores a invertir, es importante indicar que el capital de trabajo considerado corresponde a los 3 primeros meses de actividades,

Tabla 67. *Plan de inversiones*

PLAN DE INVERSIONES				
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total	Total General
	Terreno			\$ 12.000,00
1	Terreno	12.000,00	12.000,00	
	Instalaciones y remodelaciones			\$ 22.100,00
	Infraestructura Administrativas		11.300,00	
1	Oficinas y Laboratorio	6.000,00	6.000,00	
1	Baterías Sanitarias y Duchas	1.500,00	1.500,00	
1	Bodega de insumos y materiales	3.000,00	3.000,00	
1	Puertas de acceso	800,00	800,00	
	Infraestructura Producción		10.800,00	
1	Área de recepción	1.000,00	1.000,00	
1	Área de Fermentación	1.000,00	1.000,00	
1	Área de secado	1.800,00	1.800,00	
1	Área de almacenamiento del grano de cacao	7.000,00	7.000,00	
	Muebles y enseres Administración			\$ 4.546,00
2	Escritorio Oficina en L	350,00	700,00	
3	Escritorio de madera 3 cajones	250,00	750,00	
2	Sila Ejecutiva Giratoria	120,00	240,00	
3	Silla Ejecutivo Fija	70,00	210,00	
1	Refrigeradora Indurama Ri-405 Cr Silver 277 Litros, 13 Pies	450,00	450,00	
2	Silla Triple De Visita Espera Metálica	150,00	300,00	
2	Archivador Metálico De 4 Gavetas	150,00	300,00	
24	Sillas Reforzadas Perugia Plásticas	9,00	216,00	
4	Dispensadores de agua fría / caliente	120,00	480,00	

PLAN DE INVERSIONES				
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total	Total General
3	Perchas metálicas (bodega)	300,00	900,00	
	Equipo de computación			\$ 4.650,00
3	Computador de Escritorio	550,00	1.650,00	
1	Sistema de seguridad - Circuito Cerrado	1.500,00	1.500,00	
1	Software de Gestión Administrativo-Contable	1.500,00	1.500,00	
	Equipo de oficina			\$ 1.300,00
1	Copiadora Ricoh Afficio Color	1.250,00	1.250,00	
1	Teléfono Inalámbrico	50,00	50,00	
	Herramientas			\$ 650,00
6	Rastrillos de Madera	30,00	180,00	
4	Cuchillos	5,00	20,00	
4	Palas de madera	20,00	80,00	
2	Carretillas	60,00	120,00	
10	Tinas grandes (100LT) de plástico grueso	25,00	250,00	
	Maquinaria y Equipo			\$ 3.370,00
1	Guillotina de Almendras 25 granos	300,00	300,00	
1	Medidor digital de humedad	500,00	500,00	
1	Hidro lavadora Eléctrica Forest & Garden 3.75hp 100bar H12000	750,00	750,00	
1	Carro plataforma 4 ruedas transporte manual	150,00	150,00	
2	Pallet Jack Modelo TPR 2000 kg	300,00	600,00	
2	Cosedora De Saco Industrial Jontex Jt-7a-1	230,00	460,00	
2	Balanza de piso KW 600KG	280,00	560,00	
1	Balanza profesional digital 5KG	50,00	50,00	
	Vehiculos			\$ 27.500,00
1	Camioneta Great Wall Wingle 5	27.500,00	27.500,00	

PLAN DE INVERSIONES				
Cantidad	Descripción	Valor Unitario	Valor Total	Total General
	Inventarios de materiales e insumos			\$ 1.271,00
200	Sacas de Yute	0,35	70,00	
10	Rollos de hilo para coser sacos	7,00	70,00	
50	Pallets de madera	3,50	175,00	
24	Cajones para fermentados	15,00	360,00	
1	Rollo de manguera de agua 1/2	60,00	60,00	
3	Llaves de paso 1/2	6,50	19,50	
10	Teflón	0,60	6,00	
5	Acoples de presión de agua	5,50	27,50	
6	Bidones de agua	5,50	33,00	
3	Rollo plástico negro 3 ancho	150,00	450,00	
	Costos de constitución			\$ 1.600,00
1	Constitución de la empresa	1.200,00	1.200,00	
1	Permiso bomberos	200,00	200,00	
1	Patentes Municipales	200,00	200,00	
	Capital de trabajo			\$ 31.347,30
3	Sueldos y salarios	9.430,22	28.290,66	
3	Servicios Básicos	702,00	2.106,00	
3	Suministros de oficina	60,78	182,34	
3	Materiales de Aseo y Limpieza	256,10	768,30	
TOTAL INVERSIÓN				\$ 110.334,30

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La Autora

5.3. Financiamiento

Los costos de inversión alcanzan los \$110334,30, para el financiamiento se ha considerado los recursos propios por un total de \$50288,88 este incluye, el valor del terreno, el valor del vehículo y \$10758,88 disponibles en la cuenta bancaria, el saldo \$60.075,42 es el valor con el cuál se ha simulado un crédito en la página de

la Corporación Financiera Nacional a un total de 60 meses. Un detalle pormenorizado de estos valores y las cuotas que corresponden al pago del capital e intereses se presentan en las tablas 66 y 67. En el Anexo 10 se puede analizar de forma más detallada las tasas de interés y demás detalles generales de simulación del crédito.

Tabla 68. *Desglose de valores a financiar*

VALOR TOTAL A FINANCIAR			110.334,30
DESCRIPCIÓN	TOTAL (USD)	PARCIAL %	
Recursos propios	50.258,88	45,55	
Efectivo	10.758,88	9,75	
Bienes	39.500,00	35,80	
Recursos de terceros	0		
Préstamo privado	0		
Préstamo bancario	60.075,42	54,45	
TOTAL	\$ 110.334,30	100%	

Fuente: Investigación propia
Elaborado Por: La Autora

Tabla 69. Tabla de amortización de préstamo

Numero Cuota	Fecha	Saldo Capital	Capital	Interés	Valor Cuota
0	8/12/2020	60,075.42			
1	3/12/2021	50,804.91	9,270.51	7,809.80	17,080.32
2	28/11/2022	40,329.23	10,475.68	6,604.64	17,080.32
3	23/11/2023	28,491.72	11,837.52	5,242.80	17,080.32
4	17/11/2024	15,115.32	13,376.39	3,703.92	17,080.32
5	12/11/2025	0.00	15,115.32	1,964.99	17,080.32
-					
TOTAL:			60,075.42	25,326.16	85,401.58

Fuente: (Corporación Financiera Nacional CFN, 2020)
Elaborado Por: Corporación Financiera Nacional -CFN

5.4. Cálculo de costos y gastos

En este apartado, se detallarán los costos de la producción, tanto para las categorías de directos e indirectos, esto incluye adquisición de materia prima, mano de obra, equipos, herramientas y materiales, materiales de aseo, depreciaciones, en cuanto a los gastos se presentan rubros para los gastos de administración, financieros y de venta. La proyección realizada corresponde a los 5 primeros años de producción. La información al detalle se observa en las tablas 68 hasta

a.) Detalle de Costos

Tabla 70. Detalle de costos de producción directos e indirectos.

Ítem / Rubro	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Total Requerido año	Costo unitario TM	Costo mensual	Costo anual
Materia prima						
Cacao Fino de Aroma (baba)	TON	57,50	690,00	783,42	45.046,86	540.562,33
TOTAL MATERIA PRIMA					45.046,86	540.562,33
MATERIALES INDIRECTOS						
Rastrillos de Madera	UNI	0,50	6	30,00	15,00	180,00
Cuchillos	UNI	1,00	12	5,00	5,00	60,00
Palas de madera	UNI	0,50	6	20,00	10,00	120,00
Carretillas	UNI	0,14	2	60,00	8,40	100,80
Tinas grandes (100LT) de plástico grueso	UNI	0,25	3	25,00	6,25	75,00

Ítem / Rubro	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Total Requerido año	Costo unitario TM	Costo mensual	Costo anual
Sacas de Yute	UNI	1,00	12	0,35	0,35	4,20
Rollos de hilo para coser sacos	UNI	1,00	12	7,00	7,00	84,00
Pallets de madera	UNI	5,00	60	3,50	17,50	210,00
Cajones para fermentados	UNI	2,00	24	15,00	30,00	360,00
Rollo de manguera de agua 1/2	UNI	0,25	3	60,00	15,00	180,00
Llaves de paso 1/2	UNI	0,50	6	6,50	3,25	39,00
Teflón	UNI	3,00	36	0,60	1,80	21,60
Acoples de presión de agua	UNI	0,50	6	5,50	2,75	33,00
Bidones de agua	UNI	1,00	12	5,50	5,50	66,00
Rollo plástico negro 3 ancho	UNI	0,50	6	150,00	75,00	900,00
TOTAL MATERIALES INDIRECTOS					202,80	2.433,60

MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA Y OTROS

Cloro al 10% de concentración	GAL	2	24	1,80	3,60	43,20
Galones de Alcohol en Gel	GAL	2	24	70,00	140,00	1.680,00
Escobas	UNI	3	36	2,25	6,75	81,00
Sacos de Yute	UNI	100	1200	0,20	20,00	240,00
Trapeadores industriales	UNI	2	24	15,00	30,00	360,00
Cajas Mascarillas Desechables x 50	CAJA	2	24	9,00	18,00	216,00
Bidones de agua	UNI	12	144	1,00	12,00	144,00

Ítem / Rubro	Unidad de medida	Cantidad mensual requerida	Total Requerido año	Costo unitario TM	Costo mensual	Costo anual
Dispensadores de elementos líquidos	UNI	2	24	5,00	10,00	120,00
Cinta embalaje	UNI	5	60	0,65	3,25	39,00
Fundas de basura x 100 Industrial	PAQ.	5	60	2,50	12,50	150,00
TOTAL MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA					256,10	3.073,20
Total Materiales y Herramientas					\$ 458,90	\$ 5.506,80
Mano de obra						
Mano de obra directa					\$ 4.270,47	\$ 51.245,61
Mano de obra indirecta					\$ 1.250,04	\$ 15.000,52
Total Mano de obra					\$ 5.520,51	\$ 66.246,13
COSTO TOTAL					51.026,27	612.315,26

Fuente: Investigación propia.

Elaborado Por: La Autora

Tabla 71. *Proyección de Costos a 5 años*

Ítem / Rubro	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Materia prima					
Cacao Fino de Aroma (baba)	540.562,33	631.854,30	723.491,23	815.474,10	907.803,88
TOTAL MATERIA PRIMA	540.562,33	631.854,30	723.491,23	815.474,10	907.803,88
MATERIALES Y HERRAMIENTAS					
Rastrillos de Madera	180,00	180,34	180,68	181,03	181,37
Cuchillos	60,00	60,11	60,23	60,34	60,46
Palas de madera	120,00	120,23	120,46	120,69	120,91
Carretillas	100,80	100,99	101,18	101,38	101,57
Tinas grandes (100LT) de plástico grueso	75,00	75,14	75,29	75,43	75,57
Sacas de Yute	4,20	4,21	4,22	4,22	4,23
Rollos de hilo para coser sacos	84,00	84,16	84,32	84,48	84,64
Pallets de madera	210,00	210,40	210,80	211,20	211,60
Cajones para fermentados	360,00	360,68	361,37	362,06	362,74
Rollo de manguera de agua 1/2	180,00	180,34	180,68	181,03	181,37
Llaves de paso 1/2	39,00	39,07	39,15	39,22	39,30
Teflón	21,60	21,64	21,68	21,72	21,76
Acoples de presión de agua	33,00	33,06	33,13	33,19	33,25
Bidones de agua	66,00	66,13	66,25	66,38	66,50

Ítem / Rubro	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Rollo plástico negro 3 ancho	900,00	901,71	903,42	905,14	906,86
TOTAL MATERIALES Y HERRAMIENTAS	2.433,60	2.438,22	2.442,86	2.447,50	2.452,15
MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA Y OTROS					
		-	-	-	-
Cloro al 10% de concentración	43,20	43,28	43,36	43,45	43,53
Galones de Alcohol en Gel	1.680,00	1.683,19	1.686,39	1.689,59	1.692,80
Escobas	81,00	81,15	81,31	81,46	81,62
Sacos de Yute	240,00	240,46	240,91	241,37	241,83
Trapeadores industriales	360,00	360,68	361,37	362,06	362,74
Cajas Mascarillas Desechables x 50	216,00	216,41	216,82	217,23	217,65
Bidones de agua	144,00	144,27	144,55	144,82	145,10
Dispensadores de elementos líquidos	120,00	120,23	120,46	120,69	120,91
Cinta embalaje	39,00	39,07	39,15	39,22	39,30
Fundas de basura x 100 Industrial	150,00	150,29	150,57	150,86	151,14
TOTAL MATERIALES DE ASEO Y LIMPIEZA	3.073,20	3.079,04	3.084,89	3.090,75	3.096,62
Total Materiales y Herramientas	\$ 5.506,80	\$ 5.517,26	\$ 5.527,75	\$ 5.538,25	\$ 5.548,77

Mano de obra

Ítem / Rubro	AÑO 1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Mano de obra directa	\$ 51.245,61	55.641,01	70.696,20	73.428,04	73.428,04
Mano de obra indirecta	\$ 15.000,52	16.287,14	16.734,90	17.194,98	25.671,66
Total Mano de obra	\$ 66.246,13	\$ 71.928,15	\$ 87.431,10	\$ 90.623,02	\$ 99.099,70
COSTO TOTAL	612.315,26	709.299,71	816.450,08	911.635,36	1.012.452,36

Fuente: Investigación propia.

Elaborado Por: La Autora

Tabla 72. Costos por Mano de Obra Directa Año 1

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor a Pagar
1	TRABAJADOR 1	OPERADOR RECEPCIÓN	101011112052	401,41	401,41	37,93	37,93	363,48	4816,92
2	TRABAJADOR 2	OPERADOR RECEPCIÓN	101011112052	401,41	401,41	37,93	37,93	363,48	4816,92

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor a Pagar
3	TRABAJADOR 3	OPERADOR FERMENTACIÓN	101011112052	401,41	401,41	37,93	37,93	363,48	4816,92
4	TRABAJADOR 4	OPERADOR FERMENTACIÓN	101011112052	401,41	401,41	37,93	37,93	363,48	4816,92
5	TRABAJADOR 5	OPERADOR DE SECADO	101011112052	401,41	401,41	37,93	37,93	363,48	4816,92
6	TRABAJADOR 6	OPERADOR DE SECADO	101011112052	401,41	401,41	37,93	37,93	363,48	4816,92
7	TRABAJADOR 7	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	401,41	401,41	37,93	37,93	363,48	4816,92
8	TRABAJADOR 8	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	401,41	401,41	37,93	37,93	363,48	4816,92
Total Mano de Obra				3211,28	3211,28	303,47	303,47	2907,81	38535,36

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

Tabla 73. Cálculo de la Provisión de Beneficios Sociales Mano de Obra Directa Año 1.

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 1	44,76	2,01	2,01	33,45	33,45	0,00	16,73	132,40	533,81
TRABAJADOR 2	44,76	2,01	2,01	33,45	33,45	0,00	16,73	132,40	533,81
TRABAJADOR 3	44,76	2,01	2,01	33,45	33,45	0,00	16,73	132,40	533,81
TRABAJADOR 4	44,76	2,01	2,01	33,45	33,45	0,00	16,73	132,40	533,81

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 5	44,76	2,01	2,01	33,45	33,45	0,00	16,73	132,40	533,81
TRABAJADOR 6	44,76	2,01	2,01	33,45	33,45	0,00	16,73	132,40	533,81
TRABAJADOR 7	44,76	2,01	2,01	33,45	33,45	0,00	16,73	132,40	533,81
TRABAJADOR 8	44,76	2,01	2,01	33,45	33,45	0,00	16,73	132,40	533,81
Total provisiones	358,06	16,06	16,06	267,61	267,61	0,00	133,80	1.059,19	4.270,47

Fuente: (Honorable Congreso Nacional del Ecuador, 2017)

Elaborado Por: La Autora

El cálculo de provisiones para el primer año de operaciones, no considera el pago de fondos de reserva, en base a lo dispuesto por el Art. 196 del Código de Trabajo vigente, que indica;

Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. (Honorable Congreso Nacional del Ecuador, 2017, p. 71)

Tabla 74. Cálculo de Mano de Obra Directa Año 2.

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor Anual
1	TRABAJADOR 1	OPERADOR RECEPCION	101011112052	412,45	412,45	38,98	38,98	373,47	4.949,35

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor Anual
2	TRABAJADOR 2	OPERADOR RECEPCION	101011112052	412,45	412,45	38,98	38,98	373,47	4.949,35
3	TRABAJADOR 3	OPERADOR FERMENTACIÓN	101011112052	412,45	412,45	38,98	38,98	373,47	4.949,35
4	TRABAJADOR 4	OPERADOR FERMENTACIÓN	101011112052	412,45	412,45	38,98	38,98	373,47	4.949,35
5	TRABAJADOR 5	OPERADOR DE SECADO	101011112052	412,45	412,45	38,98	38,98	373,47	4.949,35
6	TRABAJADOR 6	OPERADOR DE SECADO	101011112052	412,45	412,45	38,98	38,98	373,47	4.949,35
7	TRABAJADOR 7	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	412,45	412,45	38,98	38,98	373,47	4.949,35
8	TRABAJADOR 8	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	412,45	412,45	38,98	38,98	373,47	4.949,35
Total Mano de Obra				3.299,56	3.299,56	311,81	311,81	2.987,76	39.594,77

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

Tabla 75. Cálculo de provisiones de Mano de Obra Directa Año 2.

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 1	45,99	2,06	2,06	34,37	34,37	31,11	17,19	167,15	579,59
TRABAJADOR 2	45,99	2,06	2,06	34,37	34,37	31,11	17,19	167,15	579,59
TRABAJADOR 3	45,99	2,06	2,06	34,37	34,37	31,11	17,19	167,15	579,59
TRABAJADOR 4	45,99	2,06	2,06	34,37	34,37	31,11	17,19	167,15	579,59
TRABAJADOR 5	45,99	2,06	2,06	34,37	34,37	31,11	17,19	167,15	579,59
TRABAJADOR 6	45,99	2,06	2,06	34,37	34,37	31,11	17,19	167,15	579,59
TRABAJADOR 7	45,99	2,06	2,06	34,37	34,37	31,11	17,19	167,15	579,59
TRABAJADOR 8	45,99	2,06	2,06	34,37	34,37	31,11	17,19	167,15	579,59
Total provisiones	367,90	16,50	16,50	274,96	274,96	248,88	137,48	1.337,19	4.636,75

Fuente: (Honorable Congreso Nacional del Ecuador, 2017)

Elaborado Por: La Autora

Tabla 76. Cálculo costo Mano de Obra Directa Año 3.

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor anual
1	TRABAJADOR 1	OPERADOR RECEPCION	101011112052	423,78	423,78	40,05	40,05	383,74	5085,41
2	TRABAJADOR 2	OPERADOR RECEPCION	101011112052	423,78	423,78	40,05	40,05	383,74	5085,41

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor anual
3	TRABAJADOR 3	OPERADOR RECEPCION	101011112052	423,78	423,78	40,05	40,05	383,74	5085,41
4	TRABAJADOR 4	OPERADOR FERMENTACIÓN	101011112052	423,78	423,78	40,05	40,05	383,74	5085,41
5	TRABAJADOR 5	OPERADOR FERMENTACIÓN	101011112052	423,78	423,78	40,05	40,05	383,74	5085,41
6	TRABAJADOR 6	OPERADOR DE SECADO	101011112052	423,78	423,78	40,05	40,05	383,74	5085,41
7	TRABAJADOR 7	OPERADOR DE SECADO	101011112052	423,78	423,78	40,05	40,05	383,74	5085,41
8	TRABAJADOR 8	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	423,78	423,78	40,05	40,05	383,74	5085,41
9	TRABAJADOR 8	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	423,78	423,78	40,05	40,05	383,74	5085,41
10	TRABAJADOR 9	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	423,78	423,78	40,05	40,05	383,74	5085,41
Total Mano de Obra				4237,85	4237,85	400,48	400,48	3837,37	50854,14

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

Tabla 77. Cálculo de provisiones Mano de Obra Directa Año 3.

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacacio nes	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 1	47,25	2,12	2,12	35,32	35,32	31,97	17,66	171,74	595,53
TRABAJADOR 2	47,25	2,12	2,12	35,32	35,32	31,97	17,66	171,74	595,53
TRABAJADOR 3	47,25	2,12	2,12	35,32	35,32		17,66	139,78	563,56
TRABAJADOR 4	47,25	2,12	2,12	35,32	35,32	31,97	17,66	171,74	595,53
TRABAJADOR 5	47,25	2,12	2,12	35,32	35,32	31,97	17,66	171,74	595,53
TRABAJADOR 6	47,25	2,12	2,12	35,32	35,32	31,97	17,66	171,74	595,53
TRABAJADOR 7	47,25	2,12	2,12	35,32	35,32	31,97	17,66	171,74	595,53
TRABAJADOR 8	47,25	2,12	2,12	35,32	35,32	31,97	17,66	171,74	595,53
TRABAJADOR 9	47,25	2,12	2,12	35,32	35,32	31,97	17,66	171,74	595,53
TRABAJADOR 10	47,25	2,12	2,12	35,32	35,32		17,66	139,78	563,56
Total provisiones	472,52	21,19	21,19	353,15	353,15	255,72	176,58	1653,50	5891,35

Fuente: (Honorable Congreso Nacional del Ecuador, 2017)

Elaborado Por: La Autora

En la tabla 75, se observa que el trabajador 3 y 10, no acceden al beneficio de fondo de reserva, esto se debe a que son trabajadores en su primer año de labores y según lo descrito el Art. 196 del Código de Trabajo, no gozan de ese derecho sino a partir del décimo tercer mes de trabajo ininterrumpido.

Tabla 78. Cálculo de costo de Mano de Obra Directa Año 4.

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor a Pagar
1	TRABAJADOR 1	OPERADOR RECEPCION	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5.225,22
2	TRABAJADOR 2	OPERADOR RECEPCION	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5.225,22
3	TRABAJADOR 3	OPERADOR RECEPCION	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5.225,22
4	TRABAJADOR 4	OPERADOR FERMENTACIÓN	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5.225,22
5	TRABAJADOR 5	OPERADOR FERMENTACIÓN	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5.225,22
6	TRABAJADOR 6	OPERADOR DE SECADO	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5.225,22
7	TRABAJADOR 7	OPERADOR DE SECADO	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5.225,22
8	TRABAJADOR 8	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5.225,22
9	TRABAJADOR 8	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5.225,22
10	TRABAJADOR 9	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5.225,22
Total Mano de Obra				4.354,35	4.354,35	411,49	411,49	3.942,87	52.252,23

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

Tabla 79. Cálculo de Provisiones Mano de Obra Directa Año 4.

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 1	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 2	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 3	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 4	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 5	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 6	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 7	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 8	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 9	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 10	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
Total provisiones	485,51	21,77	21,77	362,86	362,86	328,44	181,43	1.764,65	6.119,00

Fuente: (Honorable Congreso Nacional del Ecuador, 2017)

Elaborado Por: La Autora

Tabla 80. Cálculo de Mano de Obra Directa Año 5.

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor a Pagar
1	TRABAJADOR 1	OPERADOR RECEPCION	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5225,22

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor a Pagar
2	TRABAJADOR 2	OPERADOR RECEPCION	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5225,22
3	TRABAJADOR 3	OPERADOR RECEPCION	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5225,22
4	TRABAJADOR 4	OPERADOR FERMENTACIÓN	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5225,22
5	TRABAJADOR 5	OPERADOR FERMENTACIÓN	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5225,22
6	TRABAJADOR 6	OPERADOR DE SECADO	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5225,22
7	TRABAJADOR 7	OPERADOR DE SECADO	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5225,22
8	TRABAJADOR 8	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5225,22
9	TRABAJADOR 8	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5225,22
10	TRABAJADOR 9	OPERADOR DE ALMACENAMIENTO	101011112052	435,44	435,44	41,15	41,15	394,29	5225,22
Total Mano de Obra				4354,35	4354,35	411,49	411,49	3942,87	52252,23

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

Tabla 81. Cálculo de provisiones Mano de Obra Directa Año 5.

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 1	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 2	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 3	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 4	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 5	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 6	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 7	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 8	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 9	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
TRABAJADOR 10	48,55	2,18	2,18	36,29	36,29	32,84	18,14	176,47	611,90
Total provisiones	485,51	21,77	21,77	362,86	362,86	328,44	181,43	1764,65	6119,00

Fuente: (Honorable Congreso Nacional del Ecuador, 2017)

Elaborado Por: La Autora

La variación de sueldos y salarios que se reflejan en las tablas desde la 72 a 79, y las demás que detallan los costos de mano de obra indirecta, corresponden a la consideración de un pronóstico de incrementos, utilizando los datos del historial de sueldos en el Ecuador desde el año 2011, los valores y el cálculo de porcentajes se observan en la tabla 80, para el cálculo de la variación de sueldo se utilizó el promedio de las variaciones entre el año 2015 a 2020, no se considera el año 2021 debido a que no existió un incremento autorizado dada la pandemia mundial del COVI-19, a partir del año 2022 en adelante se ubica la variación promedio calculada.

Tabla 82. Cálculo de índice de variación de sueldos y salarios.

AÑO	SUELDO	%INCREMENTO
2011	264,00	
2012	292,00	10,61%
2013	318,00	8,90%
2014	340,00	6,92%
2015	354,00	4,12%
2016	366,00	3,39%
2017	375,00	2,46%
2018	386,00	2,93%
2019	394,00	2,07%
2020	400,00	1,52%
2021	400,00	0,00%
2022	411,00	2,75%
2023	422,30	2,75%
2024	433,91	2,75%
2025	445,83	2,75%
<u>2026</u>	<u>458,09</u>	<u>2,75%</u>

Fuente: (Delgado, 2020)

Elaborado Por: La Autora

Tabla 83. Cálculo de costos de Mano de Obra Indirecta Año 1

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Varios	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor ANUAL
9	TRABAJADOR 9	CALIFICADOR	1920000000008	450,00	450,00		42,53	42,53	407,48	5.400,00
10	TRABAJADOR 10	OP. CONTROL CALIDAD	1920000000008	490,00	490,00		46,31	46,31	443,70	5.880,00
Total Mano de Obra				940,00	940,00	0,00	88,83	88,83	851,17	11.280,00

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 9	50,18	2,25	2,25	37,50	37,50		18,75	148,43	598,43
TRABAJADOR 10	54,64	2,45	2,45	40,83	40,83		20,42	161,62	651,62
Total provisiones	104,81	4,70	4,70	78,33	78,33		39,17	310,04	1.250,04

Fuente: Investigación Propia

Elaborador Por: La Autora

Tabla 84. Cálculo de costo de Mano de Obra Indirecta Año 2.

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor ANUAL
9	TRABAJADOR 9	CALIFICADOR OP. CONTROL	1920000000008	462,37	462,37	43,69	43,69	418,68	5.548,46
10	TRABAJADOR 10	CALIDAD	1920000000008	503,47	503,47	47,58	47,58	455,89	6.041,65
Total Mano de Obra				965,84	965,84	91,27	91,27	874,57	11.590,11

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 9	51,55	2,31	2,31	38,53	38,53	34,88	19,27	187,38	649,75
TRABAJADOR 10	56,14	2,52	2,52	41,96	41,96	37,98	20,98	204,04	707,51
Total provisiones	107,69	4,83	4,83	80,49	80,49	72,85	40,24	391,42	1.357,26

Fuente: Investigación Propia

Elaborador Por: La Autora

Tabla 85. Cálculo de costo de Mano de Obra Indirecta Año 3.

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor ANUAL
9	TRABAJADOR 9	CALIFICADOR	19200000000008	475,08	475,08	44,90	44,90	430,19	5701,00
10	TRABAJADOR 10	OP. CONTROL CALIDAD	19200000000008	517,31	517,31	48,89	48,89	468,43	6207,75
Total Mano de Obra				992,40	992,40	93,78	93,78	898,61	11908,75

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 9	52,97	2,38	2,38	39,59	39,59	35,83	19,80	192,53	667,62
TRABAJADOR 10	57,68	2,59	2,59	43,11	43,11	39,02	21,55	209,65	726,96
Total provisiones	110,65	4,96	4,96	82,70	82,70	74,85	41,35	402,18	1394,58

Fuente: Investigación Propia

Elaborador Por: La Autora

Tabla 86. Cálculo del Costo de Mano de Obra Indirecta Año 4

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor ANUAL
9	TRABAJADOR 9	CALIFICADOR	1920000000008	488,14	488,14	46,13	46,13	442,01	5.857,73
10	TRABAJADOR 10	OP. CONTROL CALIDAD	1920000000008	531,53	531,53	50,23	50,23	481,30	6.378,41
Total Mano de Obra				1.019,68	1.019,68	96,36	96,36	923,32	12.236,14

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 9	54,43	2,44	2,44	40,68	40,68	36,82	20,34	197,83	685,97
TRABAJADOR 10	59,27	2,66	2,66	44,29	44,29	40,09	22,15	215,41	746,94
Total provisiones	113,69	5,10	5,10	84,97	84,97	76,91	42,49	413,24	1.432,91

Fuente: Investigación Propia

Elaborador Por: La Autora

Tabla 87. Cálculo del Costo Mano de Obra Indirecta Año 5

Ord.	Apellidos y Nombres	Cargo	Código	SBU	Total	Descuentos 9,45%	Total	Valor a pagar	Valor ANUAL
11	TRABAJADOR 9	CALIFICADOR	19200000000008	501,56	501,56	47,40	47,40	454,17	6018,77
12	TRABAJADOR 9	CALIFICADOR	19200000000008	501,56	501,56	47,40	47,40	454,17	6018,77
13	TRABAJADOR 10	OP. CONTROL CALIDAD	19200000000008	546,15	546,15	51,61	51,61	494,54	6553,77
Total Mano de Obra				1549,28	1549,28	146,41	146,41	1402,87	18591,30

Provisiones	Patronal 11,15%	SECAP 0,50%	IECE 0,50%	XIII	XIV	Fondo de Reserva	Vacaciones	Total Provisiones	Costo Mano de Obra
TRABAJADOR 11	55,92	2,51	2,51	41,80	41,80	37,83	20,90	203,26	704,83
TRABAJADOR 12	55,92	2,51	2,51	41,80	41,80		20,90	165,43	667,00
TRABAJADOR 13	60,90	2,73	2,73	45,51	45,51	41,19	22,76	221,33	767,48
Total provisiones	172,74	7,75	7,75	129,11	129,11	79,03	64,55	590,03	2139,30

Fuente: Investigación Propia

Elaborador Por: La Autora

Tabla 88. Detalle de otros costos indirectos de fabricación

RUBRO	Costo Mensual	Costo Año
Energía Eléctrica	600,00	7.200,00
Imprevistos	200,00	2.400,00
TOTAL	800,00	9.600,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado Por: La Autora

b.) Proyección de costos

La proyección de costos se realiza a 5 años, separando los costos fijos y variables, una vez presentado el detalle de todos los costos directos e indirectos de fabricación, en las tablas desde las 68 a la 86, se procede a mostrar un resumen consolidado de todos los rubros que afectarán al costo unitario del producto, el mismo que servirá para el cálculo de ingresos brutos. El incremento de valores para los rubros de materiales, equipos y herramientas, y materiales de aseo, consideran un 0,19% de inflación correspondiente al promedio de inflación en el periodo 2015 – 2020, reportado por el Banco Central del Ecuador (2020), en el informe inflación acumulada presentado al cierre del 2020. El resumen de todos los ítems que corresponden a los costos se presenta en la tabla 87.

Tabla 89. Consolidado de costos de producción.

COSTOS DE PRODUCCIÓN POR PRODUCTO	AÑO	Producción Ton/año	Materia prima año	Mano de obra directa	Mano de obra indirecta	Materiales y Herramientas	Depreciaciones	Otros costos indirectos	SUMA TOTAL	COSTO UNITARIO
GRANO SECO DE CACAO FINO DE AROMA	1	331,20	540.562,33	51.245,61	15.000,52	5.506,80	945,50	9.600,00	622.860,76	1.880,62
GRANO SECO DE CACAO FINO DE AROMA	2	386,40	631.854,30	55.641,01	16.287,14	5.517,26	945,50	9.744,00	719.989,21	1.863,33
GRANO SECO DE CACAO FINO DE AROMA	3	441,60	723.491,23	70.696,20	16.734,90	5.527,75	945,50	9.890,16	827.285,74	1.873,38
GRANO SECO DE CACAO FINO DE AROMA	4	496,80	815.474,10	73.428,04	17.194,98	5.538,25	945,50	10.038,51	922.619,37	1.857,12
GRANO SECO DE CACAO FINO DE AROMA	5	552,00	907.803,88	73.428,04	25.671,66	5.548,77	945,50	10.189,09	1.023.586,95	1.854,32
TOTALES		2.208,00	3.619.185,84	324.438,90	90.889,19	27.638,83	4.727,50	49.461,76	4.116.342,03	9.328,78

Fuente: Tablas desde la 68 a 86.
Elaborado Por: La Autora.

Tabla 90. Detalle de Proyección de Costos por categoría Año 1 a 2

Descripción	Costo mensual	Costos		Total Año 1	Costos		Total Año 2
		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Materia prima	45.046,86		540.562,33	540.562,33		631.854,30	631.854,30
Mano de obra directa	4.270,47	51.245,61		51.245,61	55.641,01		55.641,01
Mano de obra indirecta	1.250,04	15.000,52		15.000,52	16.287,14		16.287,14
Materiales y Herramientas	458,90		5.506,80	5.506,80		5.517,26	5.517,26
Depreciaciones	78,79	945,50		945,50	945,50		945,50
Otros costos indirectos	800,00	9.600,00		9.600,00	9.744,00		9.744,00
TOTAL	51.905,06	76.791,63	546.069,13	622.860,76	82.617,65	637.371,57	719.989,21

Fuente: Tablas 68 a 86

Elaborado Por: La Autora

Tabla 91. Detalle de Proyección de Costos por categoría Año 3 a 5

Descripción	Costos		Total Año 3	Costos		Total Año 4	Costos		Total Año 5
	Fijos	Variables		Fijos	Variables		Fijos	Variables	
Materia prima		723.491,23	723.491,23		815.474,10	815.474,10		907.803,88	907.803,88
Mano de obra directa	70.696,20		70.696,20	73.428,04		73.428,04	73.428,04		73.428,04

Descripción	Costos		Total	Costos		Total	Costos		Total
	Fijos	Variables	Año 3	Fijos	Variables	Año 4	Fijos	Variables	Año 5
Mano de obra indirecta	16.734,90		16.734,90	17.194,98		17.194,98	25.671,66		25.671,66
Materiales y Herramientas		5.527,75	5.527,75		5.538,25	5.538,25		5.548,77	5.548,77
Depreciaciones	945,50		945,50	945,50		945,50	945,50		945,50
Otros costos indirectos	9.890,16		9.890,16	10.038,51		10.038,51	10.189,09		10.189,09
TOTAL	98.266,76	729.018,97	827.285,74	101.607,03	821.012,34	922.619,37	110.234,29	913.352,66	1.023.586,95

Fuente: Tablas 68 a 86

Elaborado Por: La Autora

c.) Detalle de Gastos.

Los valores que han sido considerado para el gasto, corresponden a los rubros que se generan en la mano de obra de administración y ventas, a esto también se suma la adquisición de materiales de oficina, y los gastos financieros, para el cálculo del incremento al igual que los anteriores se ha considerado el 0,19 % de inflación anual, en base al promedio de variación obtenida con el informe del Banco Central del Ecuador (2020), la información detallada se presentan en las tablas desde la 90 hasta la 93, separando los gastos por categorías y proyectándolos a 5 años.

Tabla 92. Proyección de Gastos Administrativos.

DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	FRECUENCIA MENSUAL DEL GASTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos del personal		1	3045,32	1,00	36543,82	38616,59	38616,59	38616,59	38616,59
Depreciaciones		1	177,88	1,00	2134,60	2134,60	2134,60	584,60	584,60
Suministros de Oficina									
Grapadora	unidad	1	5,00	0,08	5,00	5,01	5,02	5,03	5,04
Perforadora	unidad	1	10,00	0,08	10,00	10,02	10,04	10,06	10,08
Caja esferos	unidad	3	3,50	0,40	50,40	50,50	50,59	50,69	50,78
Calculadora	unidad	4	10,00	0,08	40,00	40,08	40,15	40,23	40,30
Litros de tintas para impresora EPSON	unidad	4	35,00	0,08	140,00	140,27	140,53	140,80	141,07
Carpetas archivadores	unidad	6	2,50	0,08	15,00	15,03	15,06	15,09	15,11
Caja de lápices HB	unidad	12	3,50	0,40	201,60	201,98	202,37	202,75	203,14
Borradores de lápiz	unidad	6	0,40	0,40	11,52	11,54	11,56	11,59	11,61
Reglas 30 cm	unidad	2	1,40	0,13	4,20	4,21	4,22	4,22	4,23
Tijeras grandes	unidad	2	1,75	0,13	5,25	5,26	5,27	5,28	5,29
Caja de resaltadores	unidad	1	5,50	0,40	26,40	26,45	26,50	26,55	26,60
Cajas de papel bond	unidad	3	30,00	0,08	90,00	90,17	90,34	90,51	90,69
Block de facturas	unidad	5	14,00	0,08	70,00	70,13	70,27	70,40	70,53
Papelera Metálica 3 Servicios	unidad	4	15,00	0,08	60,00	60,11	60,23	60,34	60,46

Total					729,37	730,76	732,14	733,54	734,93
Servicios Básicos									
Energía eléctrica	kw	900	0,08	1,00	864,00	865,64	867,29	868,93	870,59
Teléfono		1	30,00	1,00	360,00	360,68	361,37	362,06	362,74
Total					1224,00	1226,33	1228,66	1230,99	1233,33
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS					40631,79	42708,27	42711,99	41165,71	41169,44

Fuente: Investigación propia

Elaborado Por: La Autora

Tabla 93. *Proyección de gastos de venta.*

DETALLE	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Frecuencia mensual del gasto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo del personal					10372,70	11022,44	11022,44	11022,44	11022,44
Depreciaciones				1,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00	5500,00
Combustibles	Galones	15	1,05	20,00	3780,00	3787,18	3794,38	3801,59	3808,81
Otros gastos		1	100,00	1,00	1200,00	1202,28	1204,56	1206,85	1209,15
PUBLICIDAD									
Servicio de internet 50 Mbps	Unidad	1	72,80	1,00	873,60	875,26	876,92	878,59	880,26
Hosting + Dominio	Unidad	1	145,00	0,08	145,00	145,28	145,55	145,83	146,11

Diseño e implementación de página web	Unidad	1	548,80	0,08	548,80	549,84	550,89	551,93	552,98
Publicidad en radio (cuñas)	Unidad	5	7,00	4,33	1820,00	1823,46	1826,92	1830,39	1833,87
Tripticos	Unidad	1000	0,20	0,25	800,00	801,52	803,04	804,57	806,10
Vallas publicitarias	Unidad	3	400,00	0,08	1200,00	1202,28	1204,56	1206,85	1209,15
Plan de telefonía celular	Unidad	2	36,96	1,00	887,04	888,73	890,41	892,11	893,80
Poster publicitarios	Unidad	100	0,50	1,00	600,00	601,14	602,28	603,43	604,57
Redes sociales	Unidad	1	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL GASTOS DE VENTAS					27727,14	28399,40	28421,97	28444,58	28467,23

Fuente: Investigación propia

Elaborado Por: La Autora

Tabla 94. Proyección de gastos financieros.

DETALLE	Unidad de medida	Cantidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Intereses pagados	UNIDAD	1	7809,80	6604,64	5242,80	3703,92	1964,99
Costos bancarios	UNIDAD	1	80,00	80,15	80,30	80,46	80,61
TOTAL GASTOS FINANCIEROS			7889,80	6684,79	5323,10	3784,38	2045,60

Fuente: (Corporación Financiera Nacional CFN, 2020)

Elaborado Por: La Autora

Tabla 95. Resumen proyectado de gastos por categoría.

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gasto Administrativo	40.631,79	42.708,27	42711,99	41165,71	41169,44
Gasto de ventas	27.727,14	28.399,40	28421,97	28444,58	28467,23
Gastos financieros	7.889,80	6.684,79	5323,10	3784,38	2045,60
TOTALES	76.248,73	77.792,46	76457,06	73394,67	71682,27

Fuente: Tablas 90 a 92
Elaborado Por: La Autora

d.) Depreciaciones

Para el cálculo de depreciaciones se usó el método de depreciación lineal recta, que estable una cuota fija basada en la tasa de depreciación, la misma que está establecida en el numeral 6 de del Art. 28 del Reglamento de Aplicación a Ley de Régimen Tributario Interno y dicta lo siguiente;

- a) La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes: (I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcasas y similares 5% anual. (II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual. (III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual. (IV) Equipos de cómputo y software 33% anual. (Presidencia de la República del Ecuador, 2010, p. 24)

La proyección de los valores de depreciación se realizó para 10 años, con el objetivo de verificar que el artículo al finalizar el periodo este totalmente depreciado, el detalle del cálculo se observa en la tabla 94 y 95.

Tabla 96. Cálculo de depreciaciones de bienes, herramientas y equipos. Año 1 a 5

Detalle del bien	Cant.	Vida útil	Valor Unitario	Valor Total	Porcentaje de depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y ENSERES										
Escritorio Oficina en L	2	10	350	700	10,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Escritorio de madera 3 cajones	3	10	250	750	10,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Sila Ejecutiva Giratoria	2	10	120	240	10,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Silla Ejecutivo Fija	3	10	70	210	10,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00
Refrigeradora Indurama Ri-405 Cr Silver 277 Litros, 13 Pies	1	10	450	450	10,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Silla Triple De Visita Espera Metálica	2	10	150	300	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Archivador Metalico De 4 Gavetas	2	10	150	300	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Sillas Reforzadas Perugia Plásticas	24	10	9	216	10,00	21,60	21,60	21,60	21,60	21,60
Dispensadores de agua fría / caliente	4	10	120	480	10,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00
Perchas metálicas (bodega)	3	10	300	900	10,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Total Muebles y Enseres						454,60	454,60	454,60	454,60	454,60
Equipo de cómputo										
Computador de Escritorio	3	3	550	1650	33,33	550,00	550,00	550,00	-	-
Sistema de seguridad - Circuito Cerrado	1	3	1500	1500	33,33	500,00	500,00	500,00	-	-

Detalle del bien	Cant.	Vida útil	Valor Unitario	Valor Total	Porcentaje de depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Software de Gestión Administrativo-Contable	1	3	1500	1500	33,33	500,00	500,00	500,00	-	-
Total Equipos de computación						1.550,00	1.550,00	1.550,00	-	-
Equipos de oficina										
Copiadora Ricoh Afficio Color	1	10	1250	1250	10,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00
Teléfono Inalámbrico	1	10	50	50	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Total Equipos de oficina						130,00	130,00	130,00	130,00	130,00
Maquinaria, Equipo y Herramientas										
Balanza de piso KW 600KG	2	10	280,00	560	10,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00
Zaranda limpiadora para cacao	2	10	150	300	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Carro Plataforma 4 ruedas Transporte Manual	1	10	150	150	10,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Cajones para fermentación elaborados en madera resistente	20	10	15	300	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Palas de madera	6	10	30	180	10,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Termómetro de punzón industrial	3	10	25	75	10,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50
Tendales de madera con divisiones y bases elevada para secado de cacao	12	10	150	1800	10,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
Sistemas de rieles para tendales de madera	4	10	350	1400	10,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00

Detalle del bien	Cant.	Vida útil	Valor Unitario	Valor Total	Porcentaje de depreciación	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sistema de marquesinas para secado (construcciones tipo casetas para proteger al cacao de la lluvia)	4	10	300	1200	10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Rastrillos de madera	6	10	30	180	10,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Pallet Jack Modelo TPR 2000kg	2	10	300	600	10,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Balanza de piso KW 600KG	2	10	280	560	10,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00
Carro Plataforma 4 ruedas Transporte Manual	1	10	150	150	10,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Pallet de madera	50	10	20	1000	10,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Guillotina de almendras 25 almendras	1	10	300	300	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
medidor de humedad digital para cacao	1	10	500	500	10,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Medidor de PH	1	10	150	150	10,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Balanza digital profesional 5kg	1	10	50	50	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Total Maquinaria y Equipos						945,50	945,50	945,50	945,50	945,50
VEHÍCULOS										
Camioneta Great Wall Wingle 5	1	5	27500	27500	20,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
Total Vehículos						5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
TOTAL DEPRECIACIONES						8.580,10	8.580,10	8.580,10	7.030,10	7.030,10

Fuente: (Presidencia de la República del Ecuador, 2010, p. 24)

Elaborado Por: La Autora

Tabla 97. Cálculo de depreciaciones de bienes, herramientas y equipos. Año 6 a 10

Detalle del bien	Cant.	Vida útil	Valor Unitario	Valor Total	Porcentaje de depreciación	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL	SALDO VALOR DEL BIEN
MUEBLES Y ENSERES												
Escritorio Oficina en L	2	10	350	700	10,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	700,00	-
Escritorio de madera 3 cajones	3	10	250	750	10,00	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00	750,00	-
Sila Ejecutiva Giratoria	2	10	120	240	10,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	240,00	-
Silla Ejecutivo Fija	3	10	70	210	10,00	21,00	21,00	21,00	21,00	21,00	210,00	-
Refrigeradora Indurama Ri-405 Cr Silver 277 Litros, 13 Pies	1	10	450	450	10,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	450,00	-
Silla Triple De Visita Espera Metálica	2	10	150	300	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	300,00	-
Archivador Metálico De 4 Gavetas	2	10	150	300	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	300,00	-
Sillas Reforzadas Perugia Plásticas	24	10	9	216	10,00	21,60	21,60	21,60	21,60	21,60	216,00	-
Dispensadores de agua fría / caliente	4	10	120	480	10,00	48,00	48,00	48,00	48,00	48,00	480,00	-
Perchas metálicas (bodega)	3	10	300	900	10,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	900,00	-
Total Muebles y Enseres						454,60	454,60	454,60	454,60	454,60	4.546,00	-
Equipo de cómputo												
Computador de Escritorio	3	3	550	1650	33,33	-	-	-	-	-	1.650,00	-
Sistema de seguridad - Circuito Cerrado	1	3	1500	1500	33,33	-	-	-	-	-	1.500,00	-

Detalle del bien	Cant.	Vida útil	Valor Unitario	Valor Total	Porcentaje de depreciación	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL	SALDO VALOR DEL BIEN
Software de Gestión Administrativo-Contable	1	3	1500	1500	33,33	-	-	-	-	-	1.500,00	-
Total Equipos de computación						-	-	-	-	-	4.650,00	-
Equipos de oficina												
Copiadora Ricoh Afficio Color	1	10	1250	1250	10,00	125,00	125,00	125,00	125,00	125,00	1.250,00	-
Teléfono Inalámbrico	1	10	50	50	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	50,00	-
Total Equipos de oficina						130,00	130,00	130,00	130,00	130,00	1.300,00	-
Maquinaria, Equipo y Herramientas											-	
Balanza de piso KW 600KG	2	10	280,00	560	10,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	560,00	-
Zaranda limpiadora para cacao	2	10	150	300	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	300,00	-
Carro Plataforma 4 ruedas Transporte Manual	1	10	150	150	10,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	150,00	-
Cajones para fermentación elaborados en madera resistente	20	10	15	300	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	300,00	-
Palas de madera	6	10	30	180	10,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	180,00	-
Termómetro de punzón industrial	3	10	25	75	10,00	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	75,00	-
Tendales de madera con divisiones y bases elevada para secado de cacao	12	10	150	1800	10,00	180,00	180,00	180,00	180,00	180,00	1.800,00	-

Detalle del bien	Cant.	Vida útil	Valor Unitario	Valor Total	Porcentaje de depreciación	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL	SALDO VALOR DEL BIEN
Sistemas de rieles para tendales de madera	4	10	350	1400	10,00	140,00	140,00	140,00	140,00	140,00	1.400,00	-
Sistema de marquesinas para secado (construcciones tipo casetas para proteger al cacao de la lluvia)	4	10	300	1200	10,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	1.200,00	-
Rastrillos de madera	6	10	30	180	10,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	180,00	-
Pallet Jack Modelo TPR 2000kg	2	10	300	600	10,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	600,00	-
Balanza de piso KW 600KG	2	10	280	560	10,00	56,00	56,00	56,00	56,00	56,00	560,00	-
Carro Plataforma 4 ruedas Transporte Manual	1	10	150	150	10,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	150,00	-
Pallet de madera	50	10	20	1000	10,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1.000,00	-
Guillotina de almendras 25 almendras	1	10	300	300	10,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	300,00	-
medidor de humedad digital para cacao	1	10	500	500	10,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	500,00	-
Medidor de PH	1	10	150	150	10,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	150,00	-
Balanza digital profesional 5kg	1	10	50	50	10,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	50,00	-
Total Maquinaria y Equipos						945,50	945,50	945,50	945,50	945,50	9.455,00	-
VEHÍCULOS												
Camioneta Great Wall Wingle 5	1	5	27500	27500	20,00	-	-	-	-	-	27.500,00	-
Total Vehículos						0	0	0	0	0	27500	-

Detalle del bien	Cant.	Vida útil	Valor Unitario	Valor Total	Porcentaje de depreciación	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TOTAL	SALDO VALOR DEL BIEN
TOTAL DEPRECIACIONES						1.530,10		1.530,10	1.530,10	1.530,10	1.530,10	47.451,00

Fuente: (Presidencia de la República del Ecuador, 2010, p. 24)

Elaborado Por: La Autora

5.5. Cálculo del ingreso.

Para el cálculo del ingreso, se toma como referencia en primera instancia la cantidad proyectada de producción, considerando una producción de 2 ton/has basado en la explicado por Gonzalez et al.(2018) que indica el rendimiento de una hectárea de cacao entre 2000 a 3000 kg/ha año. La comercializadora incorpora la adquisición de la producción 300 has de cultivos en el primer año, distribuidas en 250 has del sector, y las otras 50 has de sectores aledaños, para los siguientes años, la comercializadora proyecta la captación de la producción de 50 has de cultivo adicionales para cada año, hasta el quinto año de operaciones, en el que se aspira llegar comprar la producción de un total de 500 has.

Es importante indicar que la comercializadora Aromas del Cacao, solo comprará la producción el cacao en baba, esto con el objetivo de asegurar la calidad de la transformación del grano de cacao listo para la exportación, cumpliendo con los requerimientos de calidad especificados para esta línea de productos a nivel internacional. En la tabla 96, se presenta el cálculo de la producción, teniendo con factor de rendimiento del grano seco de cacao 0,48 ton/has año (Á. Gonzáles, 2012, p. 9). En la tabla 97 se muestra el cálculo del ingreso por ventas del grano seco de cacao a las exportadoras, el precio a partir del segundo año incrementa en el 0,19% de acuerdo al valor de inflación calculado en base al promedio de las variaciones, presentadas en el informe del Banco Central del Ecuador (2020).

Tabla 98. Cálculo de la producción proyectada a 5 años.

Año	Has Cultivos del Sector	Has Cultivos Aledaños	TM Cacao en Baba 2,3 tm x ha	%Rend.Grano Seco	TM / Grano Seco	Precio	USD TOTAL
1	250	50	690,00	0,48	331,20	2.442,18	808.850,02
2	250	100	805,00	0,48	386,40	2.446,82	945.451,30
3	250	150	920,00	0,48	441,60	2.451,47	1.082.568,75
4	250	200	1.035,00	0,48	496,80	2.456,13	1.220.203,84
5	250	250	1.150,00	0,48	552,00	2.460,79	1.358.358,03

Fuente: (Á. Gonzáles, 2012, p. 9); Tabla 50

Elaborado Por: La Autora.

Tabla 99. Cálculo del ingreso proyectado a 5 años.

AÑO	Unidad de medida	Costo Mensual	Precio Costo Unitario	Margen de utilidad		PVP	Ingresos mensuales	Unidades producidas mes TM	Ingreso Anual
				%	USD				
AÑO1	TM	51.905,06	1.880,62	0,30	561,56	2.442,18	67.404,17	27,60	808.850,02
AÑO2	TM	59.999,10	1.863,33	0,31	583,49	2.446,82	78.787,61	32,20	945.451,30
AÑO3	TM	68.940,48	1.873,38	0,31	578,09	2.451,47	90.214,06	36,80	1.082.568,75
AÑO4	TM	76.884,95	1.857,12	0,32	599,00	2.456,13	101.683,65	41,40	1.220.203,84
AÑO5	TM	85.298,91	1.854,32	0,33	606,47	2.460,79	113.196,50	46,00	1.358.358,03

Fuente: (Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, 2019, p. 15)

Elaborado por: La Autora.

5.6. Flujos de caja

Posterior a todos los cálculos de costos, gastos e ingresos, es importante verificar los flujos de caja durante los 5 primeros años de operación de la comercializadora “Aromas del Cacao”, su importancia radica según Sapag y Sapag (2008), en la información que este brinda para conocer la rentabilidad del proyecto de negocio que se está intentando establecer, el mismo autor también afirma, que el estudio de los flujos de caja se utiliza tanto para medir la rentabilidad de recursos propios, como de terceros (inversionistas), o a su vez para la creación de empresas nuevas. Para el caso específico de la Comercializadora “Aromas del Cacao”, se proyectó el flujo de caja a 5 años, tomando la información de todas las tablas presentadas en los apartados 5.1 hasta el 5.4 de este documento, el detalle se lo puede observar en la tabla 98.

Tabla 100. Flujo de caja proyectado a 5 años.

Opc.	Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A	INGRESOS OPERACIONALES	110.334,30	808.850,02	945.451,30	1.082.568,75	1.220.203,84	1.358.358,03
	Recursos propios	50.258,88	-	-	-	-	-
	Recursos terceros	60.075,42	-	-	-	-	-
	Ingresos de ventas	-	808.850,02	945.451,30	1.082.568,75	1.220.203,84	1.358.358,03
B	EGRESOS OPERACIONALES	110.334,30	684.767,39	784.634,12	891.946,45	985.745,92	1.086.729,35
	Terreno	-					
	Instalaciones y remodelación	22.100,00					
	Muebles y enseres	4.546,00					
	Herramientas	650,00					

Opc.	Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Maquinaria y equipo	3.370,00					
	Vehículo	27.500,00					
	Equipo de computación	4.650,00					
	Equipo de oficina	1.300,00					
	Inventarios	1.271,00					
	Costos de constitución	1.600,00					
	Capital de trabajo	31.347,30					
	Materia prima		540.562,33	631.854,30	723.491,23	815.474,10	907.803,88
	Mano de obra directa	-	51.245,61	55.641,01	70.696,20	73.428,04	73.428,04
	Mano de obra indirecta	-	15.000,52	16.287,14	16.734,90	17.194,98	25.671,66
	Costos indirectos de fabricación	-	9.600,00	9.744,00	9.890,16	10.038,51	10.189,09
	Gastos Administrativos	-	40.631,79	42.708,27	42.711,99	41.165,71	41.169,44
	Gastos de Ventas	-	27.727,14	28.399,40	28.421,97	28.444,58	28.467,23
C	FLUJO OPERACIONAL (A-B)	-	124.082,63	160.817,18	190.622,31	234.457,92	271.628,68
D	INGRESOS NO OPERACIONALES	60.075,42	-	-	-	-	-
	Créditos a contratarse a corto plazo	-	-	-	-	-	-
	Créditos a contratarse a largo plazo	60.075,42	-	-	-	-	-

Opc.	Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Otros ingresos	-	-	-	-	-	-
E	EGRESOS NO OPERACIONALES	-	33.198,66	65.572,78	75.617,21	90.389,91	102.916,55
	Gastos financieros	-	7.889,80	6.684,79	5.323,10	3.784,38	2.045,60
	Pago de crédito a largo plazo	-	9.270,51	10.475,68	11.837,52	13.376,39	15.115,32
	Pago de participación de utilidades	-	16.038,35	21.548,51	26.019,25	32.594,57	38.170,16
	Pago de impuestos	-	-	26.863,81	32.437,33	40.634,57	47.585,47
	Otros egresos	-	-	-	-	-	-
F	FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	60.075,42	- 33.198,66	- 65.572,78	- 75.617,21	- 90.389,91	- 102.916,55
	Depreciaciones		8.580,10	8.580,10	8.580,10	7.030,10	7.030,10
G	FLUJO NETO GENERADO (C-F)	- 60.075,42	82.303,87	86.664,30	106.425,00	137.037,92	161.682,03
H	SALDO INICIAL DE CAJA	-	- 60.075,42	22.228,44	108.892,74	215.317,74	352.355,65
I	SALDO FINAL DE CAJA(G+H)	- 60.075,42	22.228,44	108.892,74	215.317,74	352.355,65	514.037,68

Fuente: Investigación propia.

Elaborado por: La Autora

5.7 Punto de equilibrio.

Todo proyecto de comercialización y ventas, necesita examinar el comportamiento de sus costos e ingresos, para de esta manera conocer de forma exacta el punto en el que los costos se igualan a las ventas, lo que permitirán que no existan pérdidas en el negocio, sino que al menos se cubran todos los costos fijos y variables, y gastos que demanda la operación de producción. De acuerdo a lo expresado por Fischer y Espejo(2011), “punto de equilibrio puede usarse en las decisiones sobre productos nuevos; en el estudio de los efectos de una expansión general en la fijación de precios; en el control de los costos, y en las decisiones referentes a programas de expansión” (p. 145).

El punto de equilibrio de acuerdo a la sugerencia de Universidad Tecnológica Indoamérica(2019), se debe establecer en tres ámbitos; en unidades monetarias, unidades de producción y unidades de porcentaje, para ello se utiliza las fórmulas presentadas en la Figura 29.

1.
$$PE \$ = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{IT}}$$

2.
$$PE u = \frac{CF}{PVU - CVU}$$

3.
$$PE \% = \frac{PE \$}{IT} \times 100$$

Donde:

- Costos Variables (CV)
- Costos Fijos (CF)
- Costos Totales (CT)
- Ingresos Totales (IT)
- Número de unidades vendidas (UV)
- Precio de venta unitario (PVU)
- Costo Variable Unitario (CVU)

Figura No. 30 Fórmulas para cálculo de punto de equilibrio.

Fuente: (Universidad Tecnológica Indoamérica, 2019, p. 56)

Elaborado Por: Universidad Tecnológica Indoamérica.

Una vez obtenidos recopilada la información necesaria de las proyecciones de costos, gastos e ingresos, se procede a ordenarla, para plasmar de forma tabulada y gráfica el punto de equilibrio, la Tabla 99 muestra los datos necesarios para el cálculo, y la tabla 100 muestra el cálculo en los tres ámbitos sugeridos, al Figura 30 presenta la gráfica del punto de equilibrio.

Tabla 101. Datos para cálculo de punto de equilibrio.

DESCRIPCIÓN	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
Costos	76.791,63	546.069,13	622.860,76
Gastos de Administración	40.631,79		40.631,79
Gastos de Ventas	27.727,14		27.727,14
Gastos financieros	7.889,80		7.889,80
TOTAL	153.040,36	546.069,13	699.109,49

DESCRIPCIÓN	VALORES
COSTO FIJO (CF)	\$ 153.040,36
COSTO VARIABLE (CV)	\$ 546.069,13
COSTO VARIABLE UNITARIO (CVU)	\$ 1.648,76
COSTO TOTAL (CT)	\$ 699.109,49
PRECIO DE VENTA UNITARIO (PVU)	\$ 2.442,18
INGRESOS TOTALES (IT)	\$ 808.850,02

Fuente: Investigación propia.

Elaborado Por: La Autora

Tabla 102. Cálculo del punto de equilibrio en tres ámbitos.

CÁLCULO DE VALORES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO			
PE \$	=	$\frac{153.040,36}{546.069,13}$	PE \$ = $\frac{153.040,36}{0,32}$
1-		808.850,02	PE \$ = 471.064,31

CÁLCULO DE VALORES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

$$\begin{aligned}
 PE_u &= \frac{153.040,36}{793,42} & PE_u &= \frac{153.040,36}{793,42} & PE_u &= 192,89 \\
 PE\% &= \frac{471.064,31}{808.850,02} \cdot 100,00 & PE\% &= 0,58 & PE\% &= 58,24
 \end{aligned}$$

Fuente: (Universidad Tecnológica Indoamérica, 2019, p. 56)

Elaborado Por: La Autora

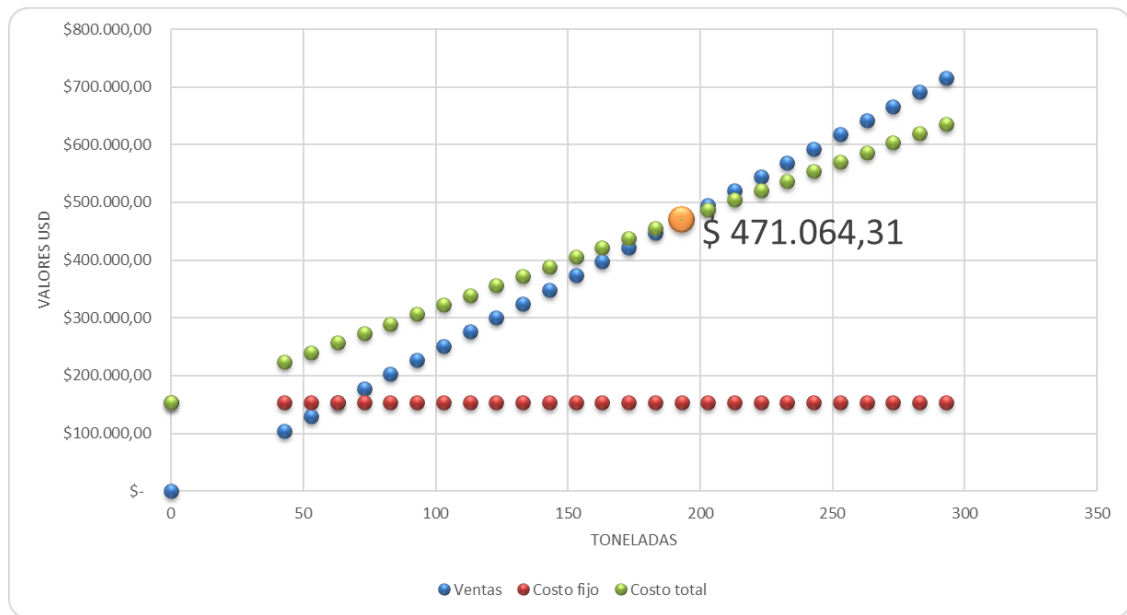


Gráfico No. 18 Punto de Equilibrio

Fuente: Tabla 100

Elaborado Por: La Autora.

5.8 Estados de resultados proyectado

El estudio del estado de resultados, es parte de un proceso de análisis financiero básico, el cual permite visualizar de una manera consolidada los gastos operativos, y verificar la rentabilidad en la operación comercial. Este estado también es conocido como el estado de pérdidas y ganancias, en él se incorpora la información de las ventas, costos operacionales de venta, y otros costos relacionados con la actividad de ventas o generación de ingresos. Para Fischer y Espejo(2011) es necesario la elaboración de este estado financiero, a fin de poder realizar un análisis de los costos y las ventas, de esta manera se logra determinar la

utilidad de operación durante un periodo de tiempo. La tabla 101 muestra la proyección a 5 años del estado de resultados.

Tabla 103. Estado de Resultados Proyectado a 5 años.

	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ingresos por ventas	808.850,02	945.451,30	1.082.568,75	1.220.203,84	1.358.358,03
(-)	Costo de ventas	616.408,46	713.526,45	820.812,49	916.135,63	1.017.092,68
(=)	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	192.441,56	231.924,85	261.756,26	304.068,21	341.265,35
(-)	Gasto de venta	27.727,14	28.399,40	28.421,97	28.444,58	28.467,23
(=)	UTILIDAD NETA EN VENTAS	164.714,42	203.525,45	233.334,29	275.623,63	312.798,12
(-)	Gastos Administrativos	40.631,79	42.708,27	42.711,99	41.165,71	41.169,44
(=)	UTILIDAD OPERACIONAL	124.082,63	160.817,18	190.622,31	234.457,92	271.628,68
(-)	Gastos Financieros	7.889,80	6.684,79	5.323,10	3.784,38	2.045,60
(+)	Otros Ingresos					
(-)	Otros Egresos	9.270,51	10.475,68	11.837,52	13.376,39	15.115,32
(=)	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	106.922,32	143.656,71	173.461,68	217.297,16	254.467,76
(-)	15% Participación trabajadores	16.038,35	21.548,51	26.019,25	32.594,57	38.170,16
(=)	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	90.883,97	122.108,20	147.442,43	184.702,58	216.297,60
(-)	Impuesto a la renta 22%		26.863,81	32.437,33	40.634,57	47.585,47
(=)	UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	90.883,97	95.244,40	115.005,10	144.068,02	168.712,13

Fuente: Investigación propia

Elaborado Por: La Autora

El estado de resultados, muestra valores positivos desde el primer año de operaciones, valores que van incrementándose año, hasta llegar una ganancia del ejercicio de \$168712,13 dólares al quinto año, valor de cuál ya se ha descontado todos los costos de operación y ventas.

5.9. Evaluación Financiera

En este apartado se analizara la viabilidad financiera del proyecto, a través de la aplicación de índices financieros como la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), Beneficio Vs Costos (B/C), y finalmente el Payback o Tiempo de Recuperación, estos índices que se aplicación para la evaluación financiera son los sugeridos por la (Universidad Tecnológica Indoamérica, 2019), en la Tabla 102, se realiza una breve explicación de la utilidad de cada uno de estos índices.

Tabla 104. Descripción de Índices Financieros

Índice	Descripción
TMAR	Este indica la tasa mínima que podría aceptarse, se usa para tener una referencia de las ganancias mínimas del proyecto.
VAN	Certifica en términos monetarios los reales beneficios del proyecto, considerando todos los flujos de caja actualizados durante el periodo proyectado.
TIR	Se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente de los flujos de caja que genera el proyecto, sea exactamente igual a la inversión realizada
B/C	Es un cociente que permite comparar los ingresos de un proyecto, con relación a la inversión. Se asume como regla de decisión, la aceptación del proyecto si la relación es mayor a 1:
Payback	Es una medida de evaluación simple, que indica el tiempo en el que la inversión del proyecto se va a recuperar a través de las utilidades que arroje el mismo.

Fuente: (Fundación Carlos Slim, 2017; Universidad Tecnológica Indoamérica, 2019)

Elaborado Por: La Autora

a.) Cálculo de la TMAR.

Tabla 105. Cálculo del TMAR

ELEMENTO	%
Tasa activa CNF	13,00%
Riesgo del proyecto (alto)	8,00%

Inflación	0,19%
TOTAL	21,19%

Fuente: (Corporación Financiera Nacional CFN, 2020; Fundación Carlos Slim, 2017; Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, 2019)

Elaborado Por: La Autora

Para este cálculo se ha considerado la tasa del préstamo inicial, un 8% de riesgo dado que existen otras comercializadoras de productos agrícolas, y el 0,19% de inflación en base al cálculo realizado con los valores reportados por el Banco Central del Ecuador (2020). El mínimo aceptable de rendimiento sería el 21,19% en operación con el fin de precautelar la inversión.

b.) Cálculo del TIR Y VAN

Tabla 106. *Cálculo del TIR Y VAN*

AÑO	FLUJO CAJA	TMAR	E.RESULTADOS	FACT.ACT.
		21,19%		
0	-110.334,30		-110.334,30	
1	22.228,44	18.341,81	3.886,63	1,21190
2	108.892,74	89.852,91	19.039,83	1,21190
3	215.317,74	177.669,56	37.648,18	1,21190
4	352.355,65	290.746,48	61.609,18	1,21190
5	514.037,68	424.158,50	89.879,19	1,21190
TOTAL	1.102.497,96	1.000.769,26	101.728,70	
Valor Desembolso Inicial		110.334,30		
Flujos de caja actualizados		1.000.769,26		
VAN		\$382.130,03		
TIR		84,09%		

Fuente: (Universidad Tecnológica Indoamérica, 2019)

Elaborado Por: La Autora.

Los valores resultantes para el VAN con un total de \$382130,03 garantiza que el proyecto tiene rentabilidad, y esto se ratifica con un TIR de 84,09% en operación, que es mayor al TMAR, razón por la que el proyecto es aceptable.

c.) Beneficio / costo

Para el cálculo de este índice se ha considerado, la suma de todos los valores de ingresos desde el primero hasta el quinto año de operaciones, de igual manera los costos, incluyendo en ellos los gastos operacionales, no operacionales.

$$B / C = \frac{IT \text{ (ingresos totales)}}{CT \text{ (costos totales)}}$$

$$B / C = \frac{5415341,94}{4841318,84}$$

$$B / C = 1,12$$

Los valores obtenidos con la suma de todos los ingresos y comparados con la suma de todos los egresos, aseguran que la empresa proyecta la comercial, rentable que permitirá permanecer en el mercado. El resultado de 1,12 al ser mayor a 1, de acuerdo a lo descrito en la tabla 102, da la visión clara de la viabilidad del proyecto, por lo que se procede a aceptarlo.

d.) Cálculo del payback o Periodo de Recuperación

En este índice financiero, utilizaremos la fórmula para los flujos variables, en donde “a” es el número del periodo previo a la recuperación, “I_o” corresponde al valor de la inversión inicial, “b” es la suma de los flujos hasta el final del periodo “a”, “F_t” corresponde al valor del flujo de caja en el que la inversión se ha recuperado por completo.

$$Payback = a + \frac{I_o - b}{F_t}$$

$$Payback = 1 + \frac{110334,30 - 22228,44}{131121,19}$$

$$Payback = 1 + \frac{88105,86}{131121,19}$$

$$\textit{Payback} = 1,67$$

El valor resultante del cálculo del Payback sugiere que las operaciones de comercialización que realizan, permitirán recuperar la inversión total a partir de la mitad del segundo año de operaciones.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El comportamiento del mercado de comercialización del Cacao, es dependiente del precio internacional del Grano Seco, en base a estos valores de la bolsa se calcula los precios de compra al productor, y las exportadoras establecen sus precios para las comercializadoras.
- Es necesario establecer las estrategias de captación de proveedores de Cacao, ofreciendo una gama de servicios, con el mejor precio del mercado y peso justo.
- El proyecto muestra de forma detallada todo el recurso humano, material y económico necesario para la implementación y operación permanente, los estándares de calidad que se aplican en el proceso de producción van de la mano con el equipamiento.
- La Comercializadora “Aromas del Cacao”, proyecta a convertirse en líder local, y provincial, estableciendo procesos de calidad, ofreciendo un servicio amable, y sobre todo brindando el mejor precio con peso justo a sus proveedores.
- Desde sus inicios la Comercializadora “Aromas del Cacao”, contempla el cumplimiento irrestricto de toda la normativa legal vigente, tanto como para el funcionamiento legal como empresa constituida, cuidado del personal, pago de beneficios sociales, cuidado del medio ambiente, y la aplicación de la Normativa de Calidad exigida a nivel nacional e internacional.

- La revisión de la información financiera para es establecimiento de operaciones, se realiza de forma detallada, mostrando cada uno de los elementos necesarios para decidir invertir en el proyecto, los índices financieros aplicados sustentan la rentabilidad y viabilidad económica del proyecto.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda establecer un sistema de pago diferenciado por fidelidad para todos aquellos proveedores que entregan toda su producción a la comercializadora, este asegura la permanencia del mismo.
- Es necesario establecer vínculos y convenios comerciales a largo plazo, en el cual se defina un porcentaje atractivo sobre el precio internacional del Cacao para la entrega de la producción a la exportadora, de esta manera se asegura el precio y el impacto de la variación de la balanza de precios será menor.
- La comercializadora a futuro debe implementar un sistema de producción de la fase de fermentación y secado, semiautomática, a fin de mejorar sus niveles de producción sin necesidad de elevar la cantidad de trabajadores, esto generaría un mayor nivel de utilidad anual, y en consecuencia, una mayor tasa de rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Activa Conocimiento - Equipo Editorial. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter*. Activa Conocimiento. <http://activaconocimiento.es/las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Agroscopio. (2020). *Medidores de humedad MT-16*. <http://www.agroscopio.com/ec/aviso/medidores-de-humedad-de-granos/>
- Aguilar, H. (2016). *Manual para la Evaluación de la Calidad del Grano de Cacao*. 1-22.
- Alvarado, P. (2020). El cacao ecuatoriano conquista mercados en la pandemia. *Diario El Comercio - Sección Actualidad*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/cacao-ecuatoriano-conquista-mercados-pandemia.html>
- ANECACAO. (2017). Revista Especializada en CACAO. En *Anecacao*. <http://www.anecacao.com/uploads/magazine/12-sabor-arriba-junio-2017.pdf>
- ANECACAO. (2020a). *ANECACAO: Cacao CCN-51*. <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacaoccn51.html>
- ANECACAO. (2020b). *Publicación Web: Cacao Nacional, un producto emblemático del Ecuador*. <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Anecacao, y Ochoa, J. (2019). *Sector Exportador de Cacao*. <http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/cacao-ecuador-2019.pdf>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. *Suplemento Registro Oficial No. 899, 113*. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-02/Documento_Código-Orgánico-Economía-Social-Conocimientos-Creatividad-Innovación.pdf
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. *Suplemento registro oficial No. 151, 30*. [file:///C:/Users/atroy/Downloads/Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.pdf](file:///C:/Users/atroy/Downloads/Ley%20Orgánica%20de%20Emprendimiento%20e%20Innovación.pdf)

- Banco Central del Ecuador (BCE). (2020). *Reporte Mensual de Inflación*.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/317-informe-de-inflación>
- Benjamín, E., y Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas 3era Edición* (J. Mares Chaco & E. C. Zúñiga Gutierrez (eds.); 3era Edición). McGraw Hill, Interamericana Editores.
<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Bóveda, J., Oviedo, A., y Yakusik, A. (2015). Guía Práctica para la elaboración de un Plan de Negocio. *Productiva Servicio de Desarrollo Empresarial*, 1-65.
https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf
- Cevallos, M., Guamo, L., y Vergara, M. (2009). *Creación de un centro de Acopio de Cacao Fino de Aroma ubicado en Montalvo provincia de los Ríos [Tesis Ingeniería]* [Escuela Politécnica del Litoral].
[http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/10338/Centro de Acopio.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/10338/Centro%20de%20Acopio.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Claro Ecuador. (2020). *Página Web: Plan Sin Límite Pago Anticipado 30*. Servicios - Postpago. <https://www.claro.com.ec/personas/servicios/servicios-moviles/postpago/planes-y-precios/926/>
- COCOAECUADOR. (2020a). *Especificaciones Técnicas Cacao en Grano «Fino de Aroma» [Sitio Web]*. <http://cocoaecuador.com/wp-content/uploads/2017/05/producto-cacao-arriba-fino-de-aroma-grano.jpg>
- COCOAECUADOR. (2020b). *Especificaciones Técnicas del Cacao en Grano «CCN51» [Sitio Web]*. <http://cocoaecuador.com/wp-content/uploads/2017/05/producto-cacao-cc51-grano.jpg>
- COCOAECUADOR. (2020c). *Publicación Web: Cacao Fino de Aroma Especificaciones Técnicas*. <http://cocoaecuador.com/cacao-arriba-o-fino-de-aroma/>
- Corporación Financiera Nacional. (2018). *Ficha Sectorial: Cacao y Chocolate GDGE-Subg. de análisis de información*. 30. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>

Corporación Financiera Nacional CFN. (2020). *Página Web: CFN - Simulador de crédito*.

<https://ibanking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx>

Delgado, F. (2020). *Página Web: Salario Básico Unificado para el Ecuador desde el 2011*. SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales.

<https://smsecuador.ec/salario-basico-unificado-en-el-ecuador/>

Diario La Hora Esmeraldas. (2018, julio 3). La producción de cacao gana espacio en Quinindé. *Sección Noticias*.

<https://www.lahora.com.ec/esmeraldas/noticia/1102168307/la-produccion-de-cacao-gana-espacio-en-quininde>

Dirección Nacional Jurídica Departamento de Normativa. (2015). Reglamento a La Ley De Registro Unico De Contribuyentes, Ruc. *Normativa Legal SRI*, 14. [https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/d62acc34-1e34-40cf-ab42-](https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/d62acc34-1e34-40cf-ab42-ba80ca91eac6/REGLAMENTO+A+LA+LEY+DE+REGISTRO+UNICO+D+E+CONTRIBUYENTES%2C+RUC.pdf)

[ba80ca91eac6/REGLAMENTO+A+LA+LEY+DE+REGISTRO+UNICO+D+E+CONTRIBUYENTES%2C+RUC.pdf](https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/d62acc34-1e34-40cf-ab42-ba80ca91eac6/REGLAMENTO+A+LA+LEY+DE+REGISTRO+UNICO+D+E+CONTRIBUYENTES%2C+RUC.pdf)

Dubón, A. (2016). Protocolo para el Beneficiado y Calidad del Cacao Protocolo para el Beneficiado y Calidad del Cacao. *Fhia*, 18.

http://www.fhia.org.hn/downloads/cacao_pdfs/Protocolo_para_el_Beneficiado_y_Calidad_del_Cacao_2016.pdf

EMarketing México. (2010). *Marketing II. Macro y Micro Ambiente De La Mercadotecnia*.

<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/marketing.pdf>

Erazo, C. (2019). *Diseño de un fermentador y secador solar piloto, para dos variedades de cacao (Theobroma cacao L), en el cantón El Empalme provincia Guayas*.

Farah, X. (2019). Gobierno y Unión Europea impulsan en Esmeraldas Plan de Mejora Competitiva del Cacao. *Exacto Revista Digital*.

<https://www.radiocre.com/noticias/2019/07/09/179486/gobierno-union-europea-impulsan-esmeraldas-plan-mejora-competitiva-del-cacao/ei>

Fischer, L., y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (J. Mares Chacon & K. Estrada

- Arriaga (eds.); Cuarta Edi). McGraw Hill, Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Fundación Carlos Slim. (2017). *Cálculo de la TMAR*.
<https://cdn3.capacitateparaeempleo.org/assets/4eqz4uo.pdf>
- Garrido, P. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de acopio , secado y comercialización de cacao fino de aroma cultivado en el Recinto Balzalito del cantón Muísne provincia de Esmeraldas. [Tesis]* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas].
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/355/1/GARRIDO DELGADO PAULINA DANIELA.pdf>
- Gonzáles, Á. (2012). *Modelo de empresa asociativa acopiadora de Cacao Fino de Aroma para los productores del cantón Quinsaloma [Master Tesis]* [Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil].
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2748/6/UPS-GT000274.pdf>
- Gonzáles, M., Flores, M., y García, T. (2018). Dinámica de la producción y comercialización del cacao ecuatoriano un enfoque en la provincia de El Oro. En Editorial UTMACH (Ed.), *Colección Redes 2017* (Primera Ed). Universidad Técnica de Machala.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12503/4/DinamicaDeLa ComercializacionDelCacaco.pdf>
- Grupo Farency Hosting Ecuador. (2020). *Página Web: Cotización Automática*. Obtenga una proforma. <https://hostingecuador.ec/proforma-de-servicios>
- Honorable Congreso Nacional del Ecuador. (2017). Código De Trabajo. *Registro Oficial Suplemento 167, 138, 1-165*. www.lexis.com.ec
- INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2006). *NTE INEN 0176: Cacao en grano. Requisitos* (Vol. 0176). <http://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/NTE.-INEN-0176.2006.pdf>
- INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2012). *NTE INEN 2 2342:2003*. [https://doi.org/10.1016/s0301-5629\(02\)00732-9](https://doi.org/10.1016/s0301-5629(02)00732-9)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2019). *Tabulados ESPAC 2018*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2019/Tabulados ESPAC

2019.xlsx

INVEMAR. (2020). *Formato para preguntas, quejas, felicitaciones y sugerencias*.

http://servicios.invemar.org.co:81/redcostera1/invemar/docs/formato_spsqf.pdf

Investing.com. (2020). *Datos Históricos Futuros Cacao EEUU*. Website.

<https://es.investing.com/commodities/us-cocoa-historical-data>

La Nación - Decano de la prensa Nacional. (2018). *Productores de cacao se benefician con la reconversión agrícola*. Sección Economía.

<https://lanacion.com.ec/productores-quininde-se-benefician-la-reconversion-agricola/>

Lind, D., Marchal, W., y Wathen, S. (2014). Negocios Y La Economía. En J. Mares, M. Rocha, & M. Zapata (Eds.), *Ciencia y Sociedad: Vol. XVI* (Décima Qui, Número 4).

<https://cape.fcfm.buap.mx/jdzf/cursos/est1/libros/book1e1.pdf>

Lizarzaburo, G. (2020). El cacao ¿seguirá con precios altos en 2020? *Diario Expreso sección Economía*.

<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/cacao-seguira-precios-altos-2020-5269.html>

Lutheran World Relief. (2020). Cosecha, Fermentación y Secado del Cacao. *Caja de herramientas para Cacao, Guia No. 8*.

<http://www.cacaomovil.com/guia/8/>

MAGAP - Subsecretaria de Agricultura Dirección de Comunicación Social.

(2020). *MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma*. Noticias. <https://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>

Martinez, T., Navarro, M., y Camacho, A. (2004). Cacao de Calidad Beneficiado en Centros de Acopio. *ProDeSoc-IPADE*, 23.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *El nuevo boom cacaotero inicia con la presentación del PMC* (Número Junio).

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2020). *Aplicación Móvil: SIPA PRECIOS*

- *Cacao Seco*.

Ministerio de Cultura y Patrimonio. (2017). *Acuerdo Ministerio No. DM-2017-063*. https://cacao.culturaypatrimonio.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/acuerdo-cacao-063_06-06-2017-065735.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador. (2019). *Programación Presupuestaria Cuatrianual 2020-2023*. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/2019/10/PROGRAMACION-PRESUPUESTARIA-CUATRIANUAL-2020-2023.pdf>

Ministerio de Industrias y Productividad. (2017). *Visión agroindustrial*.

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, I. y P. (MPEIC). (2019).

Investigación y aplicación de tecnología son necesarias para alcanzar competitividad del chocolate ecuatoriano.

<https://www.produccion.gob.ec/investigacion-y-aplicacion-de-tecnologia-son-necesarias-para-alcanzar-competitividad-del-chocolate-ecuatoriano/>

Montecinos, A. (2020). *Blog: Cacao, desarrollo rural y cadena de valor*.

Tavindy- Turismo responsable al día.

<https://www.travindy.com/es/2020/01/cacao-desarrollo-rural-y-cadena-de-valor/>

Murillo, D., y Chasiluisa, C. (2012). *Planificación Estratégica Aplicada a La Empresa Confecciones Llapa Para El Periodo 2012-2016*.

<http://cdjbv.ucuenca.edu.ec/ebooks/tad1100.pdf>

Netlife. (2020). *Página Web: Términos y Condiciones | Netlife*.

<https://www.netlife.ec/terminos-y-condiciones/#planesPyme>

Párraga, J. (2020). *Encuesta de satisfacción de proveedores*. SurveyMonkey.

<https://es.surveymonkey.com/r/LJN2VYB>

Ponce, H. (2006). La matriz FODA : una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 16.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32349636/Las_5_fuerzas_competitivas._Michael_Porter.pdf?response-content-

disposition=attachment%3B

filename%3DLas_5_fuerzas_competitivas._Michael_Port.pdf&X-Amz-

Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AK

Presidencia de la República del Ecuador. (2010). *Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno*. Decreto No. 374. 201.

[https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/22d4c28b-2a94-4e75-9b73-](https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/22d4c28b-2a94-4e75-9b73-23fb472a0e31/8%29Reglamento+para++la+aplicacio%20n+de+la++Ley++d+e+Re%20B4gimen+Tributario+Interno.pdf)

[23fb472a0e31/8%29Reglamento+para++la+aplicacio%20n+de+la++Ley++d+e+Re%20B4gimen+Tributario+Interno.pdf](https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/22d4c28b-2a94-4e75-9b73-23fb472a0e31/8%29Reglamento+para++la+aplicacio%20n+de+la++Ley++d+e+Re%20B4gimen+Tributario+Interno.pdf)

Publitek Marketing & Multimedia. (2020). *Página Web: Planes, precios y detalles*. Paquetes y Precios. <https://www.publitek.com.ec/paquetes-y-precios.html>

Registro Civil del Ecuador. (s. f.). *Firma Electrónica*. Registro Civil > Programas y Servicios > Firma Electrónica. <https://www.registrocivil.gob.ec/certificado-de-firma-electronica/>

Rodríguez, A. R. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia Antología* (Fundacion Universitaria Andaluza Inca Garcilazo (ed.)). Eumed.net. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/index.htm>

Romero, J. (2000). La salud ocupacional en las plantas de beneficio de palma de aceite. *Palmas*, 21(Tomo 2), 328-335. <https://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/download/848/848>

Salazar, A., Aceves, J., y Valdez, D. (2011). *Importancia de una investigación de mercado*. https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no71/49a.-_importancia_de_la_investigacion_de_mercado_nx.pdf

Salazar, E. H. (2014). *Diseño de un plan de negocio para la Corporación de Organizaciones Campesinas de Esmeraldas [Tesis de Maestría]* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas]. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/195/1/SALAZAR DONOSO ELIAS.pdf>

Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., y Freire, C. (2019). Sector Cacaotero Ecuatoriano. *Observatorio Económico y Social de Tungurahua*, 9-12.

<https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/07/Análisis-de-cacao-24-de-junio-2020-7.pdf>

Sanchez, V., Zambrano, J., Iglesias, C., Rodríguez, E., Villalobos, V., Díaz, F., Carillo, N., Guterrez, A., Camacho, A., y Rodríguez, O. (2019). Diagnóstico de la cadena de valor de cacao en América Latina y el Caribe. En *CACAO 2030 - 2050*. <http://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/5382>

Sapag, N., y Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos* (A. Moreno (ed.); Quinta Edi). McGraw Hill Interamericana S.A. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52572966/LIBRO_Preparacion_y_Evaluacion_de_Proyectos_Sapag_5.pdf?1491853813=&response-content-disposition=attachment%3B+filename%3DLIBRO_Preparacion_y_Evaluacion_de_Proyec.pdf&Expires=1594905205&Signature=F-P3KVAr2EBA

Sellés, R. (2016). El Uso De Las Redes Sociales en el Ámbito Empresarial: Análisis de los Determinantes de su Adopción, Intensidad de Uso E Influencia. *Universidad Politécnica De Valencia*. <https://riunet.upv.es/handle/10251/59538>

Servicio de Rentas Internas. (2017). *Requisitos generales para inscripción y actualización de ruc sociedades*. <https://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/6f993b8f-8c7e-4bda-9d94-877696ee670d/REQUISITOS PARA INSCRIPCIÓN O ACTUALIZACIÓN SOCIEDADES RUC.pdf>

Servicio de Rentas Internas. (2020). *Ficha de requisitos - Requisitos Generales para Inscripción y Actualización de RUC Sociedades Privadas*. <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/5351eef5-4655-45af-8ae2-199a84382138/REQUISITOS PARA INSCRIPCIÓN O ACTUALIZACIÓN SOCIEDADES BAJO EL CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.PDF>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2017). *Tarifario de Propiedad Industrial Signos Distintivos*. <https://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/tarifario-de-tasas-con-descuentos.pdf>

Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2020a). *¿Cómo registro una marca?* Sección Servicios - Sin Categoría.

<https://www.derechosintelectuales.gob.ec/como-registro-una-marca/>
 Servicio Nacional de Derechos Intelectuales. (2020b). *Registro de Marcas de Productos y Servicios único para personas naturales y jurídicas sean nacionales o extranjeras [Web Page]*. Gob.Ec Portal Único de Trámites Ciudadanos. <https://www.gob.ec/senadi/tramites/registro-marcas-productos-servicios-unico-personas-naturales-juridicas-sean-nacionales-extranjeras>
 Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2020). *Guía de Constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas*.
<https://portal.supercias.gob.ec/images/SAS.pdf>
 T-Scale. (2019). *Balanzas Ecuador - Modelo KW*.
<https://www.balanzasecuador.ec/producto/modelo-kw/>
 Tarcica, J., y González, M. (2013). *120 Descripciones de puestos*.
<https://futuramaster.com/descargas/120descripciones.pdf>
 Torres, L. A. (2012). *Manual de producción de cacao fino de aroma a través de manejo ecológico [Tesis Ingeniería Agronómica]* [Universidad de Cuenca].
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3250/1/TESIS.pdf>
 Unión de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas. (2020). *Nosotros - Origen*.
<https://hojaverdechocolate.com/nuestro-cacao/>
 Universidad Tecnológica Indoamérica. (2019). *Manual Trabajo de Titulación 2019*.
 Urgiles, E. (2013). *Diseño e implementación de indicadores de gestión al proceso de producción de cacao de la Finca Pozo Catani* [Universidad Católica de Cuenca Sede San Pablo de la Troncal].
<https://dspace.ucacue.edu.ec/bitstream/ucacue/695/1/TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN EVELIN JOHANNA URGILES QUINDE.pdf>
 Varas, C. (2010). *Aplicación de Metodología DMAIC para la Mejora de Procesos y Reducción de Pérdidas en las Etapas de Fabricación de Chocolate [Tesis de Ingeniería]* [Universidad de Chile].
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111645/varas_ca.PDF?se
 Zambrano, L., y Lizarzaburo, G. (2020, enero 20). El precio del cacao se ha elevado \$ 500 en un año. *Diario Expreso sección Economía*.
<https://www.expreso.ec/actualidad/economia/precio-cacao-elevado-500-ano->

3648.html

ANEXOS

Anexo No. 1 Requisitos de la calidad del cacao en grano beneficiado.

REQUISITOS	UNIDAD	ARRIBA					CCN51
		A.S.S.P.S	A.S.S.S	A.S.S	A.S.N.	A.S.E.	
Cien granos pesan	g	135-140	130-135	120-125	110-115	105-110	135-140
Buena fermentación (mín.)	%	75	65	60	44	26	***65
Ligera fermentación* (mín.)	%	10	10	5	10	27	11
Violeta (máx.)	%	10	15	21	25	25	18
Pizarroso (pastoso) (máx)	%	4	9	12	18	18	5
Moho (máx.)	%	1	1	2	3	4	1
TOTALES (análisis sobre 100 pepas)	%	100	100	100	100	100	100
Defectuosos (análisis sobre 500 gramos) (máx).	%	0	0	1	3	**4	1
TOTAL FERMENTADO (mín.)	%	85	75	65	54	53	76
A.S.S.P.S	Arriba Superior Summer Plantación selecta						
A.S.S.S	Arriba Superior Summer Selecto						
A.S.S.	Arriba Superior Selecto						
A.S.N.	Arriba Superior Navidad						
A.S.E.	Arriba superior Época						
* Coloración marrón violeta							
** Se permite la presencia de granza solamente para el tipo A.S.E.							
*** La coloración varía de marrón a violeta							

Fuente y elaboración: (INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2006, p. 3)

Anexo No. 2 Superficie, según producción y ventas de Cacao (Almendra seca)

Región y Provincia		SUPERFICIE (Has.)		PRODUCCIÓN (Tm.)	VENTAS (Tm.)
		Plantada	Cosechada		
TOTAL NACIONAL		601.954	525.435	283.680	275.798
REGIÓN SIERRA		80.058	69.309	40.610	39.067
REGIÓN COSTA		463.553	407.275	224.960	221.034
REGIÓN AMAZÓNICA		58.343	48.851	18.110	15.696
REGIÓN COSTA					
EL ORO	Solo	10.772	8.664	5.726	5.539
	Asociado	544	334	204	192
ESMERALDAS	Solo	66.924	52.995	22.591	21.024
	Asociado	1.793	1.602	491	475
GUAYAS	Solo	120.218	112.441	87.290	87.006
	Asociado	3.739	3.492	1.589	1.589
LOS RÍOS	Solo	112.019	103.397	62.079	60.365
	Asociado	15.900	13.500	4.889	4.859
MANABÍ	Solo	110.319	93.046	34.096	33.990
	Asociado	20.625	17.400	5.788	5.783
SANTA ELENA	Solo	667	402	216	213
	Asociado	34			

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2019, p. T14)

Anexo No. 3 Logo empresarial



Anexo No. 4 Modelo de tarjeta de presentación



Anexo No. 5 Fotos de visita a plantaciones de cacao.



Anexo No. 6 Diálogo con productores para conocer el producto.



Anexo No. 7 Evidencia de aplicación de encuesta a proveedores.



Anexo No. 8 Ampliación de información para registro de una SAS.



**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
VALORES Y SEGUROS**



**SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS**

ANEXO 1

¿Cómo obtener la firma electrónica para constituir una S.A.S.?

Existen entidades de certificación de información y servicios relacionados acreditados para emitir firmas electrónicas autorizadas, en donde deberán seguir los pasos señalados en las guías elaboradas en:

1. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (POR MEDIO DEL REGISTRO CIVIL DEL ECUADOR)

<https://www.registrocivil.gob.ec/certificado-de-firma-electronica/>

<https://www.eci.bce.ec/solicitud-de-certificado-requisitos>

2. SECURITY DATA SEGURIDAD EN DATOS Y FIRMA DIGITAL S.A.

<https://www.securitydata.net.ec/>

¿Cómo crear un usuario y contraseña en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros?

- Deberá registrarse primeramente como usuario en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Para esto le recomendamos utilizar como guía el siguiente link:

https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/res_usu.zul

¿Cómo reservar la denominación de una S.A.S.?

- Una vez registrado, obtendrá un usuario y contraseña con la que podrá realizar la reserva de denominación en el portal web institucional siguiendo los pasos que se detallan en la guía para el usuario que está disponible en el siguiente link:

https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/guiasUsuarios/reser_den.zul

Anexo No. 9 Pasos para constituir una SAS.



**SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
VALORES Y SEGUROS**



**SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS**

PASOS PARA CONSTITUIR UNA S.A.S.

1. CREAR RESERVA DE DENOMINACIÓN.
 - a. Ingrese al portal www.supercias.gob.ec
 - b. Ingrese al Portal de Trámites - Sector Societario.
 - c. Ingrese usuario y Clave (***Sí no lo tiene ver Anexo 1***), escoja la opción Reserva de Denominación (***Ver anexo 1***).
 - d. Ingrese a la Opción Constitución.
 - e. Siga los pasos indicados en dicho proceso, escogiendo tipo de compañía S.A.S.
 - f. Terminado el proceso imprima su Reserva.
2. DESCARGAR FORMATO DE DOCUMENTOS: CONTRATO, NOMBRAMIENTOS, FORMULARIOS DE REGISTRO.
 - a. Ingrese al portal www.supercias.gob.ec
 - b. Ingrese a **Guías del Usuario** y descargue los formatos y documentos requeridos.
 - c. Llene la información solicitada en los documentos descargados.
3. ENVÍE A LA CUENTA DE CORREO ELECTRÓNICO DE LA OFICINA CORRESPONDIENTE, LOS DOCUMENTOS OBLIGATORIOS.
 - a. Solicitud de Constitución.
 - b. Un archivo PDF que contenga Contrato Privado / Escritura + Reserva debidamente firmado electrónicamente.
 - c. Un archivo PDF por cada nombramiento, debidamente firmado electrónicamente.
 - d. Un archivo PDF que contenga los formularios de registro de los accionistas y administradores y la copia de las respectivas cédulas o pasaportes.
4. CON LA SOLICITUD RECIBIDA SE CREARÁ UN TRÁMITE DE CONSTITUCIÓN DE S.A.S, LA INFORMACIÓN REFERENTE AL INICIO DEL PROCESO DE CONSTITUCIÓN SERÁ ENVIADA AL CORREO ELECTRÓNICO DEL SOLICITANTE.
5. EL TRÁMITE SERÁ REVISADO Y GESTIONADO POR EL ÁREA DE REGISTRO DE SOCIEDADES, DURANTE DICHA GESTIÓN DE SER NECESARIO SE ENVIARÁ CORREOS ELECTRÓNICOS AL SOLICITANTE PARA SUBSANAR CUALQUIER OBSERVACIÓN DEL PROCESO. DE NO EXISTIR OBSERVACIONES O LUEGO DE SER SUPERADAS, SE PROCEDERÁ A GENERAR LAS RAZONES DE INSCRIPCIONES DEL CONTRATO O ESCRITURA Y DEL O LOS NOMBRAMIENTOS SEGÚN SEA EL CASO.
6. SE PROCEDERÁ A COMUNICAR VÍA CORREO ELECTRÓNICO AL SOLICITANTE LA FINALIZACIÓN DEL PROCESO CON TODA LA INFORMACIÓN REFERENTE A LA NUEVA COMPAÑÍA CONSTITUIDA ADJUNTÁNDOSE LAS RAZONES DE INSCRIPCIONES CORRESPONDIENTES.

Anexo No. 10 Detalle de amortización de préstamo con la Corporación Financiera Nacional.

8/12/2020

CFN - Simulador de Crédito




[\(http://www.presidencia.gob.ec/\)](http://www.presidencia.gob.ec/)

[Página CFN \(http://www.cfn.fin.ec/\)](http://www.cfn.fin.ec/) / [Simuladores /](#)

CONDICIONES GENERALES DE LA SIMULACIÓN DE CRÉDITO			
Segmento Crédito	Microcrédito	Subsegmento de Crédito	Microcrédito De Acumulacion Ampliada
Sistema de Amortización	Francesa		
Producto	Capital de Trabajo (Hasta 60 meses)		

DATOS DE FINANCIAMIENTO			
Monto Capital Solicitado	\$60,075.42 dólares	Monto de crédito solicitado por el cliente	
Monto de Capital a Desembolsar	\$60,075.42 dólares	Monto de crédito a ser desembolsado	
Plazo	60 meses	Plazo solicitado del préstamo	
Periodicidad de Pago	Anual		
Tasa de Interés Nominal	13%	Es la tasa básica que se nombra o declara en la operación; es decir, tipo de interés que se causa sobre el valor nominal de una transacción financiera.	
Tasa de Interés Efectiva	13%	Es la tasa de interés que se obtiene como resultado del período de capitalización (mensual, trimestral o semestral) que se calcula para el pago de la cuota a lo largo del plazo de vigencia del préstamo.	
Valor de Cuota	\$17,080.32	Es el valor a cancelar de acuerdo a la periodicidad de capital e intereses.	
Número de Cuotas	5	Número de cuotas a cancelar en el transcurso del crédito.	
Suma de Cuotas	\$85,401.58	Es el valor total del capital e intereses por la vigencia por la vigencia del crédito.	
Carga Financiera	\$25,326.16	Es el valor correspondiente a los intereses generados en el transcurso del crédito.	
Relación Valor Total/Monto Solicitado de Capital	1.42	Es la relación entre el valor total (capital e intereses) y el monto solicitado.	

NOTAS EXPLICATIVAS E INFORMATIVAS

Los valores presentados en esta simulación de crédito son solamente una guía de carácter informativo con valores aproximados. No conlleva responsabilidad alguna de la Corporación Financiera Nacional B.P. para la entrega de recursos sobre esta simulación.

Esta información cambia sin previo aviso, los pagos periódicos al tener tasa reajutable cada 90 días, pueden aumentarse o reducirse, según la tasa vigente.

Los gastos financieros no incluyen pagos adicionales a terceros, ni valores de comisiones u otros gastos de instrumentación de crédito.

Monto mínimo de financiamiento.- Desde USD 50.000 por cada cliente.

CONCEPTOS BÁSICOS

1. Tasa de Interés: Precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período. Es el porcentaje de rendimiento o costo, respecto al capital comprometido por un crédito.

2. Tasa de Interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito). Son activas porque son recursos a favor de la banca.

3. Tasa activa de interés nominal: Es la tasa básica que se nombra o declara en la operación; es decir, tipo de interés que se causa sobre el valor nominal de una transacción financiera.

Tipo de tabla de amortización

Francés o dividendos iguales: Aquel que genera de pagos periódicos iguales, cuyos valores de amortización del capital son crecientes en cada período, y los valores de intereses sobre el capital adeudado son decrecientes.

Alemán o cuotas de capital iguales: Aquel que genera dividendos de pago periódicos decrecientes, cuyos valores de amortización del capital son iguales para cada período y los valores de intereses sobre el capital son decrecientes.

Numero_Cuota	Fecha	Saldo_Capital	Capital	Interes	Valor_Cuota
0	08/12/2020	60,075.42			
1	03/12/2021	50,804.91	9,270.51	7,809.80	17,080.32
2	28/11/2022	40,329.23	10,475.68	6,604.64	17,080.32
3	23/11/2023	28,491.72	11,837.52	5,242.80	17,080.32
4	17/11/2024	15,115.32	13,376.39	3,703.92	17,080.32
5	12/11/2025	0.00	15,115.32	1,964.99	17,080.32
	*				
	TOTAL:-		60,075.42	25,326.16	85,401.58

Imprimir

Empezar de Nuevo

<https://banking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx>

1/2

8/12/2020

CFN - Simulador de Crédito

Anexo No. 11 Encuesta de satisfacción aplicada a proveedores.



**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO BRINDADO EN LA
COMERCIALIZADORA "AROMAS DEL CACAO"**

La presente encuesta, busca conocer su grado de satisfacción del servicio brindado en el momento de su entrega del producto, su conformidad con el pago, y la integración de servicios como asesorías técnicas gratuitas.

1. En general, ¿cómo calificaría la calidad de su experiencia con el servicio recibido?

	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

2. El personal de la empresa, descarga el producto desde el su vehículo.

- ☐ Siempre
☐ En ocasiones
☐ Es necesario ayudarles
☐ Nunca

3. ¿El precio recibido por sus entregas ha sido?

- ☐ Muy bueno
☐ Justo
☐ No cumple mis expectativas
☐ En otro centro de acopio me pagan más

4. ¿El pago de su producto lo recibió?

- ☐ El mismo momento de la entrega
☐ A los 8 días
☐ A los 15 días
☐ Tarda mucho en llegar

5. ¿Cómo considera el peso obtenido en sus entregas?

- ☐ Exacto
☐ Adecuado
☐ No adecuado
☐ Siempre falla

6.

7. ¿Cómo considera el servicio de asesoría técnica que le brinda la comercializadora?

- ☐ Muy bueno ☐ Nada aceptable
- ☐ Bueno ☐ Nunca he recibido asesoría técnica
- ☐ Medianamente aceptable

8. ¿Qué tan bien se resolvió sus preguntas e inquietudes?

- ☐ Extremadamente bien ☐ No tan bien
- ☐ Muy bien ☐ Nada bien
- ☐ Algo bien

9. ¿Cuánto tiempo le tomó al personal de atención al cliente atender sus preguntas o inquietudes?

- ☐ Mucho menos tiempo de lo esperado ☐ Un poco más tiempo de lo esperado
- ☐ Un poco menos tiempo de lo esperado ☐ Mucho más tiempo de lo esperado
- ☐ El tiempo que esperaba

10. ¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa a tus amigos o colegas?

NADA PROBABLE					MUY PROBABLE					
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11. ¿Tiene algún otro comentario, pregunta o inquietud?

--