



**Universidad Internacional de La Rioja**  
**Máster Universitario en Dirección de Empresas**  
**(MBA)**

---

Plan empresarial para el  
desarrollo de la barra de  
chocolate premium “Amazoni”  
respaldada por tecnología  
Blockchain.

---

Trabajo fin de máster presentado por:

Carla Gómez

Director: Juan Uribe Toril

Ciudad: Quito

Fecha: 7 de enero de 2019

Firmado por: Carla Gómez

## RESUMEN

Ecuador es el país líder en la producción de cacao fino de aroma a nivel mundial, con una participación del 62% del mercado mundial, dando sustento a más de cien mil familias productoras de cacao.

Las características únicas del sabor del cacao fino de aroma ecuatoriano lo hacen el favorito de muchos chefs y chocolateros en el mundo. El mercado de chocolates premium, básicamente los chocolates oscuros con alto contenido de cacao, ha crecido en más de 35% anual desde el 2010 y coincide con la reactivación de mercados de nicho para cacaos especiales como orgánico, comercio justo, y de origen-calidad.

El presente proyecto empresarial desarrollará una barra de chocolate premium elaborada con cacao orgánico y fino de aroma de la Amazonía ecuatoriana, la misma que será respaldada tecnología Blockchain para mostrar la trazabilidad de toda la cadena de valor desde el grano hasta la barra de chocolate. El objetivo es generar un modelo de negocios sostenible desde los puntos de vista financiero, económico y social.

**Palabras clave:** Chocolate, cacao, productores, comercio justo, Blockchain, mercado de nicho.

## ABSTRACT

Ecuador is the worldwide leader in the production of fine aroma cocoa, with a 62% market-share. Cocoa production in the country provides livelihoods to more than one hundred thousand families.

The unique flavor and characteristics of the Ecuadorian fine cocoa, have turned it into the favorite type of cocoa of many chefs and chocolatiers in the world. The premium chocolate market - dark chocolate with high cocoa content - has grown more that 35% annually since 2010. At the same time, the market for specialty cocoas such as organic, fair trade and origin-quality has reactivated.

This business plan aims to develop a premium chocolate bar made with organic fine cocoa from the Ecuadorian Amazon. This product will leverage Blockchain technology in order to generate traceability through the entire value chain, from the bean to the chocolate bar. The goal is to create a sustainable business model from the financial, economic and social perspectives.

**Key words:** Chocolate, cocoa, producers, fair trade, Blockchain, niche market.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>6</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL .....	7
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y GENERALES.....	8
<b>2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR</b> .....	<b>8</b>
2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: ENFOQUE PESTEL.....	9
2.1.1. <i>Contexto Político</i> .....	9
2.1.2. <i>Contexto Económico</i> .....	10
2.1.3. <i>Contexto Social</i> .....	13
2.1.4. <i>Contexto tecnológico</i> .....	14
2.1.5. <i>Contexto ecológico</i> .....	16
2.1.6. <i>Contexto legal</i> .....	17
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO ENFOQUE PORTER.....	20
2.2.1. <i>El poder negociador de los proveedores</i> .....	20
2.2.2. <i>La rivalidad entre los competidores</i> .....	20
2.2.3. <i>La amenaza de nuevos competidores entrantes</i> .....	20
2.2.4. <i>La amenaza de productos sustitutos</i> .....	21
2.2.5. <i>La fuerza de negociación de los clientes</i> .....	21
2.3. ANÁLISIS INTERNO: DAFO.....	21
2.3.1. <i>Debilidades</i> .....	21
2.3.2. <i>Amenazas</i> .....	22
2.3.3. <i>Fortalezas</i> .....	22
2.3.4. <i>Oportunidades</i> .....	22
2.3.5. <i>Desarrollo de estrategias</i> .....	23
<b>3. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>24</b>
3.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING .....	24
3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO .....	24

3.3.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO .....	25
3.4.	MARKETING MIX .....	26
3.4.1.	<i>Producto</i> .....	26
3.4.2.	<i>Precio</i> .....	26
3.4.3.	<i>Plaza</i> .....	27
3.4.4.	<i>Promoción</i> .....	28
<b>4.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>30</b>
4.1.	CADENA DE VALOR.....	31
4.1.1.	<i>Cultivo, cosecha del cacao</i> .....	31
4.1.2.	<i>Fermentación, secado y certificación del cacao</i> .....	33
4.1.3.	<i>Elaboración y empaquetado del chocolate</i> .....	34
4.1.4.	<i>Logística y exportación del chocolate</i> .....	36
4.1.5.	<i>Trazabilidad y Blockchain</i> .....	37
<b>5.</b>	<b>PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>37</b>
5.1.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	37
5.2.	POLÍTICA RETRIBUTIVA .....	38
5.3.	PERFILES DE PUESTOS.....	39
<b>6.</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>45</b>
6.1.	SUPUESTOS .....	46
6.1.1.	<i>Inversión del proyecto</i> .....	46
6.1.2.	<i>Proyección anual de depreciaciones y amortizaciones</i> .....	46
6.1.3.	<i>Necesidad de financiamiento</i> .....	47
6.1.4.	<i>Producción y venta mensual de barras chocolate (en unidades)</i> .....	47
6.1.5.	<i>Cálculo de los costos de la barra chocolate</i> .....	47
6.1.6.	<i>Costos indirectos</i> .....	48
6.1.7.	<i>Trazabilidad a través de Blockchain</i> .....	49
6.1.8.	<i>Resumen de los costos unitarios de las barras de chocolate</i> .....	49
6.1.9.	<i>Proyecciones</i> .....	50
6.2.	ESTADOS FINANCIEROS .....	51
6.2.1.	<i>Balance General proyectado</i> .....	51
6.2.2.	<i>Estado de Resultados proyectado</i> .....	52
6.2.3.	<i>Flujo de Efectivo proyectado</i> .....	53
6.3.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	54
6.3.1.	<i>Costo medio ponderado de capital - WACC</i> .....	55
6.3.2.	<i>Valor Actual Neto VAN y Tasa Interna de Retorno</i> .....	55

6.3.3.	<i>Periodo de recuperación de la Inversión</i> .....	55
6.3.4.	<i>Análisis de Ratios Financieros</i> .....	56
6.4.	ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	57
6.4.1.	<i>Escenario Optimista</i> .....	57
6.4.2.	<i>Escenario Pesimista</i> .....	58
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>58</b>
<b>8.</b>	<b>LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS.</b> .....	<b>60</b>
8.1.	LIMITACIONES.....	60
8.2.	AMENAZAS .....	60
8.3.	ALTERNATIVAS.....	60
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>60</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Tendencia de los precios promedio anuales del cacao en grano del 2001 al 2016. (Boletín Trimestral de Estadísticas de Cacao, ICCO, Volumen X, No. 1,2016) .....	12
Gráfico 2	Estructura de la cadena agro-productiva del cacao en el Ecuador. (Fuente. ANECACAO. 2014).....	14
Gráfico 3	Funcionamiento de la tecnología Blockchain. (PNUD, 2018, p.6).....	16
Gráfico 4	Principales destinos de las exportaciones de Ecuador en 2015. (FMI, 2015).....	17
Gráfico 5	Comercio de bienes entre Ecuador y la Unión Europea 2005 -2016 (Eurostat, 2016).....	18
Gráfico 6	Mapa Nacional de concentración de Cadmio por cuartiles (MAG, 2017) .....	19
Gráfico 7	Futuros pasos para la mitigación del cadmio en el cacao. (MAG, 2017) .....	19
Gráfico 8	Mayores consumidores de chocolate a nivel mundial (Forbes, 2015) .....	25
Gráfico 9	Logotipo de la barra Amazoni .....	29
Gráfico 10	Packaging de la barra de chocolate Amazoni .....	30
Gráfico 11	Flujo del cultivo y cosecha del cacao (Elaboración propia, 2018).....	32
Gráfico 12	Flujo de la fermentación, secado y certificación del cacao (Elaboración del cacao, 2018).....	34
Gráfico 13	Organigrama empresa (Elaboración propia, 2018).....	38

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Opciones de maquiladores para la producción de la barra de chocolate	35
Tabla 2 Inversión del proyecto	46
Tabla 3 Proyección anual de depreciaciones y amortizaciones	46
Tabla 4 Necesidad de financiamiento del proyecto	47
Tabla 5 Producción y venta mensual de barras de chocolate	47
Tabla 6 Costos directos de la barra de chocolate	47
Tabla 7 Mano de obra directa	48
Tabla 8 Costos de la mano de obra directa	48
Tabla 9 Costo del transporte del cacao de la finca a la empresa	48
Tabla 10 Costo del transporte del cacao a la maquiladora	48
Tabla 11 Costos de la trazabilidad por Blockchain	49
Tabla 12 Detalle de los costos unitarios de las barras de chocolate	49
Tabla 13 Proyección del costo individual de las barras de chocolate	50
Tabla 14 Proyección del precio de las barras de chocolate	50
Tabla 15 Detalle mensual de gastos de nómina de la empresa	50
Tabla 16 Detalle de gastos totales de la empresa	50
Tabla 17 Balance General proyectado	51
Tabla 18 Estado de Resultados proyectado	52
Tabla 19 Flujo Efectivo proyectado	53
Tabla 20 Cálculo del WACC	55
Tabla 21 Cálculo del VAN y TIR	55
Tabla 22 Cálculo del periodo de recuperación	55
Tabla 23 Cálculo de principales ratios financieros	56

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Presentación y justificación del proyecto empresarial

A lo largo de la historia, el Ecuador se ha caracterizado por ser un país productor y exportador de cacao, pero no de un grano convencional, sino de aquel conocido como cacao fino de aroma. Esta variedad es una clasificación de la Organización Internacional del Cacao - ICCO que describe un cacao de exquisito aroma y sabor.

En el mercado y en la industria cacaotera, se utilizan diferentes denominaciones para distinguir la calidad de las almendras del cacao; la clasificación genérica distingue dos tipos: a) cacao básico y b) cacao fino de aroma; siendo el 95% de la producción mundial de cacao de tipo básico. El 5% restante, perteneciente al cacao fino de aroma, se caracteriza por ser único ya que incluye notas frutales, florales, de madera, herbáceas, de caramelo o nueces, que lo hace el preferido para la producción de chocolate premium dirigido a mercados de nicho que valoran el sabor y la alta concentración del cacao puro.

Pese a que el Ecuador es líder en la producción de cacao fino de aroma, la producción y exportación de chocolate aún es escasa. Es por estas razones, que el presente plan empresarial busca aprovechar la calidad de materia prima local, escasa en otros países, para producir una barra de chocolate de la más alta calidad.

Así es que, **Amazoni** será la primera barra de chocolate premium fabricada con cacao orgánico fino de aroma de la Amazonía ecuatoriana que tiene una propuesta de valor clara caracterizada por:

- 1) Su origen único, lo que significa que los granos de cacao provienen únicamente de la Amazonía ecuatoriana, de donde se sabe que fueron originarios los primeros árboles de cacao.
- 2) Se propone el concepto "bean-to-bar", es decir, que se mostrará la trazabilidad del producto desde el grano hasta la puesta de la barra de chocolate en el punto de venta. Esto se logrará a través de operaciones transparentes y seguimiento de los procesos de primera y última milla respaldado por tecnología Blockchain.
- 3) Relaciones a largo plazo entre productores y demás accionistas, que les permitan paulatinamente desarrollar nuevos productos y mercados, especializándose en lo que cada uno sabe hacer mejor.
- 4) Utilización del Blockchain: La tecnología Blockchain - BC tiene una variedad de usos, tales como: intercambios, contratos, seguimiento y pagos. Su naturaleza descentralizada lo hace transparente y eficiente; puede aumentar la eficiencia de

las cadenas de suministro y mejorar la inclusión dentro de las cadenas de valor. En este proyecto, se busca dar un nuevo enfoque al Blockchain para la trazabilidad del chocolate, de tal manera que el cliente final tenga certeza total del tipo de producto que compra y la historia que hay por detrás.

Para viabilizar este objetivo se creará una empresa de valor compartido, de la cual los productores y las productoras del cacao serán accionistas directos. La naturaleza social de la empresa contribuirá a su crecimiento sostenible, ya que parte de las utilidades se invertirán en la protección de los cultivos respecto a enfermedades, cambio climático y precios fluctuantes.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Analizar la viabilidad empresarial de la empresa de valor compartido AMAZONI para la producción y comercialización de la primera barra de chocolate fabricada con cacao orgánico fino de aroma de la Amazonía ecuatoriana respaldada con tecnología Blockchain, en marco del trabajo de fin de máster de Administración de Empresas de la UNIR.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Diseñar el plan empresarial de la empresa AMAZONI que permita identificar la viabilidad del proyecto para su posterior puesta en marcha.
- Realizar un análisis de las variables internas y externas a las que está sujeto el plan empresarial para la correcta toma de decisiones previo a su implementación.
- Diseñar las estrategias de mercado, recursos humanos y operaciones que permitan asegurar la sostenibilidad y liderazgo de la empresa en el tiempo.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto que permita analizar la viabilidad del mismo y asegurar la recuperación de la inversión y rentabilidad mínima esperada.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO O DEL SECTOR**

En la economía ecuatoriana la actividad agrícola dedicada al cultivo de cacao tiene una historia relevante, la pepa de oro (como comúnmente ha sido conocido el cacao) fue una de las principales fuentes de generación de divisas para el país durante varios siglos. Este auge cacaotero dio lugar a la atracción de los primeros capitales hacia el país, los cuales a

su vez impulsaron el desarrollo de otros sectores importantes como la banca, la industria y el comercio.

El cacao fino de aroma ecuatoriano tiene características propias que, gracias a su sabor único, lo convierten en uno de los tipos de cacao favoritos de los más reconocidos chocolateros y chefs en el mundo. De acuerdo con el Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma – PRCC del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (2013), el país es uno de los líderes a nivel mundial en la producción de cacao fino, con una participación de 62% del mercado global.

El cacao es el sustento de alrededor de cien mil familias ecuatorianas, sobre todo en el área rural, donde se dedican a su siembra, cosecha y postcosecha. Sin embargo, los bajos niveles de productividad acompañados de nulas o ineficientes políticas públicas de apoyo, han provocado que el beneficio económico para los pequeños productores - el eslabón más débil de la cadena - sea insuficiente para cubrir sus necesidades básicas de vida.

La producción del cacao se da en 23 de las 24 provincias del país, especialmente en las provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas y Esmeraldas. Su producción se realiza bajo el concepto de sistemas agroforestales, es decir la integración de cultivos, árboles maderables, frutales o de uso múltiple. De acuerdo con la Coordinación General de Sistemas de Información Nacional – CGSIN (2014), del volumen de producción nacional: alrededor del 70% se exporta en grano, la industria de semielaborados (pasta, licor y manteca de cacao) absorbe un 25% y tan solo el 5% se utiliza por parte de la industria artesanal chocolatera del país. De acuerdo con Guilcapi (2018), la falta de inversión en investigación y aplicación de métodos de control para su clasificación y diferenciación por variedades para la exportación ha afectado el prestigio de la calidad del cacao ecuatoriano y su precio.

A continuación, se realiza el análisis general del sector, a través de la utilización de la herramienta PESTEL:

## **2.1. Análisis del entorno general: enfoque PESTEL**

### **2.1.1. Contexto Político**

El gobierno ecuatoriano ha diseñado un nuevo modelo de planificación y desarrollo enmarcado en el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional del Buen Vivir, a través de su ente rector la Secretaría de Planificación y Desarrollo - SENPLADES. Precisamente el Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021 menciona la necesidad de diversificar la producción y los medios de vida en la Amazonía ecuatoriana a través de varias cadenas de valor, entre las cuales se encuentra el cacao.

En Ecuador, la institución clave para la regulación, control, fomento y evaluación de la gestión agrícola y ganadera es el Ministerio de Agricultura y Ganadería – MAG. Su rol es ejecutar y vincular acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector, a través del impulso a productores - en particular representados por la agricultura familiar campesina - para incentivar a las actividades productivas en general.

A partir del año 2012, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de la Unidad de Café y Cacao, arrancó con el Proyecto de Reactivación del Cacao Nacional Fino de Aroma. Un año después, en el 2013, se fusionó con otro proyecto y pasó a denominarse “Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma (PRCC)”. Este proyecto representa la principal herramienta para la implementación de la política pública para las cadenas de cacao y café en el Ecuador.

En el mismo sentido, la Vicepresidencia de la República del Ecuador, en el año 2015, designó al cacao como una de las 8 cadenas priorizadas en la economía del país, en el marco de la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva. El objetivo es poner en valor a la producción nacional de cacao fino de aroma ecuatoriano mejorando su trazabilidad, origen y sobre todo generar valor agregado a la producción local.

En lo que se refiere a las exportaciones, es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PRO-ECUADOR, parte del Ministerio de Comercio Exterior, el ente encargado de ejecutar políticas y normas de promoción a las exportaciones. PRO-ECUADOR en trabajo conjunto con la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - ANECACAO facilita e incentiva las exportaciones del cacao y sus productos derivados a diferentes mercados internacionales, en los que destacan: Chile, Holanda, Estados Unidos y la Unión Europea.

### **2.1.2. Contexto Económico**

De acuerdo el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones parte del Ministerio de Comercio Exterior el Ecuador – PROECUADOR (2018), el consumo de chocolate a nivel mundial alcanzó los USD 102 mil millones en 2017 y las proyecciones de Euro monitor aseguran que la demanda crecerá en 8% hasta el 2022.

En este contexto y conforme estaba previsto por el Gobierno ecuatoriano, el mercado de chocolates especiales, puntualmente las coberturas y los oscuros con alta concentración de cacao han crecido aproximadamente un 35% anual desde el 2010. Esto coincide con la reactivación de mercados para este nicho de cacaos especiales que comprende el campo orgánico, de origen-calidad y comercio justo.

La ventaja del cacao ecuatoriano es su incomparable sabor y aroma, único en el mundo. Esta particular cualidad le ha servido para posicionarse en el grupo de países productores de cacao fino y de aroma <sup>1</sup>.

De acuerdo con el Instituto Internacional de Cooperación para la Agricultura - IICA (2016) en lo que respecta al tema productivo en los últimos años, el Ecuador ascendió del 8° al 4° lugar en el ranking mundial de los países productores de cacao llegando a 268.000 toneladas métricas al cierre de 2016. A nivel de América Latina y el Caribe, Ecuador, Brasil, República Dominicana, Perú, Colombia y México son los mayores productores, concentrando más del 90% de la producción y superficie sembrada en el continente.

En lo que respecta al consumo interno, países vecinos como Colombia consumen el 100% de su producción; en Brasil el consumo interno llega al 83% de su producción. En Ecuador, restan por hacer muchos esfuerzos, ya que el consumo interno apenas llega a un 2% del total de su producción.

En la Amazonía, puntualmente en la zona norte, el cultivo del cacao ha tenido una evolución rápida, gracias al fomento de nuevas siembras de cacao a partir de la caída de los precios internacionales del café sucedida entre los años 2001-2003.

### ***Comportamiento de costos y precios***

De acuerdo con el IICA (2016) las bolsas de valores de Londres y Nueva York establecen el precio internacional del cacao. El valor fluctúa en relación entre la oferta global de cacao y la demanda generada por el consumo de la industria cacaotera.

Varios factores inciden en la determinación de los precios a futuro del cacao, caben destacar los siguientes: a) estabilidad política en los países productores y el comportamiento de las divisas (especialmente el dólar norteamericano y la libra esterlina) b) las perspectivas sobre el crecimiento económico de los principales países consumidores, c) las proyecciones de producción y cosecha anual de los principales países productores d) la estimación de los efectos de la variabilidad climática sobre la cosecha. A continuación, se muestra un gráfico que representa la tendencia de los precios promedio anuales del cacao en grano desde el 2001 hasta el 2016 (millones de USD/TM). Es válido acotar que la tendencia durante estos 16 años ha sido ascendente, a pesar de una baja importante de precios en el año 2012 y 2013.

---

<sup>1</sup> El Ecuador pertenece al Anexo C del Acuerdo Internacional del Cacao (2010), donde se establece la lista de países productores que exportan total o parcialmente cacaos finos y de aroma.

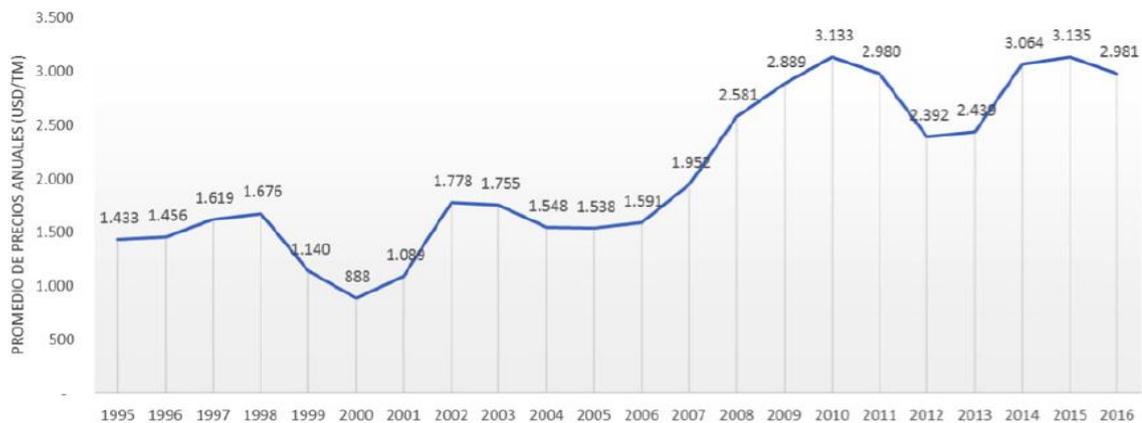


Gráfico 1 Tendencia de los precios promedio anuales del cacao en grano del 2001 al 2016. (Fuente: Trimestral de Estadísticas de Cacao, ICCO, Volumen X, No. 1,2016)

En lo que respecta al tema de transformación y comercialización identificamos tres actores fundamentales de esta cadena. Por un lado, empresas grandes que están conformadas en su mayoría por capital extranjero, cuya actividad es la transformación del cacao en productos semielaborados como la manteca, la pasta, el licor y el polvo principalmente para el mercado extranjero. Entre ellas podemos destacar a INFELERSA, FERRERO y NESTLÉ. Tenemos a los actores de la industria de elaborados del cacao, es decir aquellos que procesan el cacao en productos destinados al cliente final. En la mayor parte, las empresas destinan su producción a la exportación, sin embargo, en los últimos años el mercado interno ha ido ganando espacio. Entre las principales empresas podemos destacar a: BIOS, Hoja Verde, Pacari, República del Cacao y Chocolateca.

Finalmente, el tercer grupo abarca a los exportadores de cacao, quienes están agremiados bajo la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao ANECACAO. Son los principales acopiadores y el 100% de su producción tiene como destino el mercado extranjero, el cual exige altas normas de calidad.

En este último actor, es importante destacar el rol de las asociaciones de productores de cacao, que en algunos casos son exportadores directos o utilizan intermediarios para llegar a clientes internacionales. Las asociaciones están conformadas directamente por productores y productoras de cacao, quienes a fin de obtener mejores condiciones de negociación han formado sus propias organizaciones para la comercialización. Las asociaciones acopian el cacao en baba (pulpa) y realizan el proceso de fermentación y secado de manera uniforme en sus centros de acopio, a fin de mantener uniformidad en los

procesos que les permita cumplir con los estándares de mercados internacionales y obtener un mejor precio por el cacao, sin intermediarios.

### **2.1.3. Contexto Social**

De acuerdo con el IICA (2016), para los países en América, los precios pagados a los productores son equivalentes al 85 % de los precios internacionales y en promedio son superiores a la media internacional de precios pagados al productor en alrededor de un 20%, esto por efecto del reconocimiento de la calidad en unos casos y en otros a causa de políticas o reglamentaciones nacionales. En el caso de Ecuador, los productores reciben alrededor de un 65% al 75% del precio internacional del cacao.

De acuerdo con Vasallo (2015), Ecuador es un país que en el promedio de sus exportaciones de cacao recibe un precio muy bajo en el mercado internacional, a pesar de tener uno de los cacaos más finos en el mundo. En consecuencia, como el precio interno es un derivado de aquel, la formación del precio en el mercado doméstico se rige por el precio exterior y la sucesión de costos y márgenes de ganancia que toma cada agente que participa de la cadena, desde el precio internacional de exportación hacia atrás.

De acuerdo con el reporte del Sistema de Información Pública Agropecuaria (2017), el precio promedio nacional al que comercializó el productor en el 2017 fue de 72,40 USD/qq de cacao CCN51 (almendra seca) y 73,00 USD/qq para cacao nacional fino de aroma (almendra seca).

### ***Actores de la Cadena***

Para el entendimiento de las relaciones sociales, es importante conocer a los actores de la cadena. De acuerdo con Freire (2009), en el caso del cacao, entenderemos a la cadena como la forma en que se comprende y representa la sucesión de los pasos de generación o agregación de valor desde la producción en la finca hasta la venta final de la tableta de chocolate, identificando además los actores que participan en ella. En la siguiente gráfica se muestra la estructura de la cadena en Ecuador.

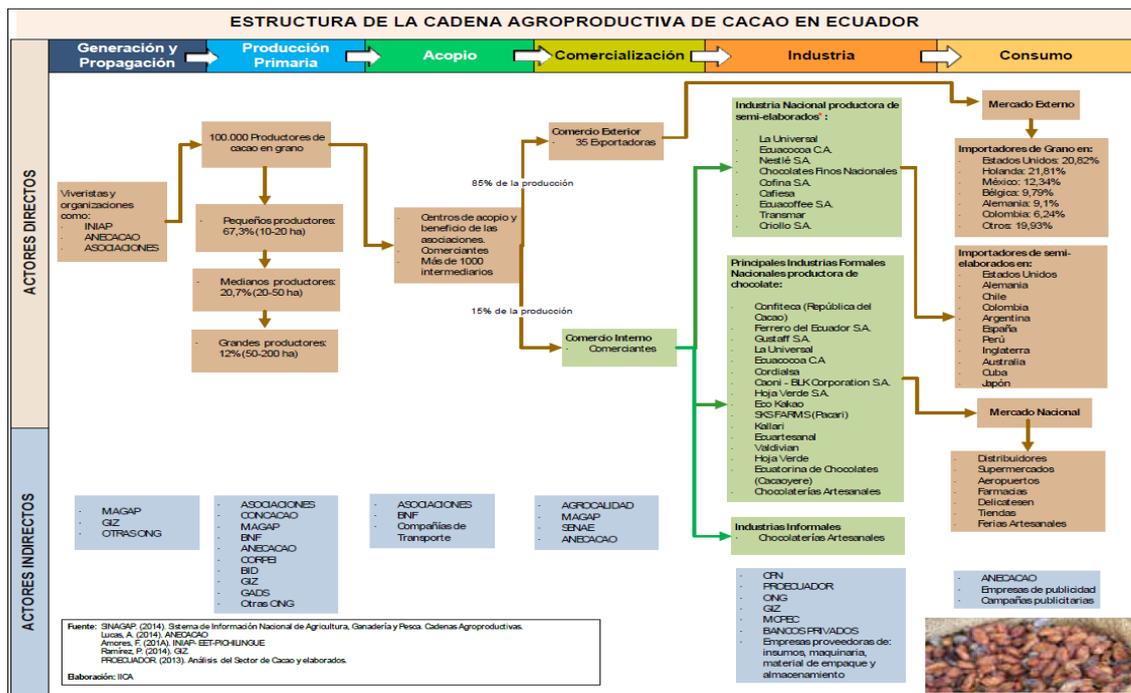


Gráfico 2 Estructura de la cadena agro-productiva del cacao en el Ecuador. (Fuente: ANECACAO, 2014)

Como muestra el gráfico anterior, la estructura de la cadena agro-productiva del cacao está formada por 6 eslabones con diferentes actores que comprende desde el proceso de generación y producción hasta el consumo del producto terminado. Vale la pena resaltar que, del total de productores de cacao, el 67% corresponde a pequeños productores que tienen entre 10 a 20 hectáreas. Justamente es este el segmento más vulnerable y menos beneficiado de la cadena, en donde se requiere el fomento de políticas públicas de apoyo y proyectos de carácter empresarial enfocados a la inclusión económica y social de las y los productores.

Adicional, en el 2016 la Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva de la Vicepresidencia del Ecuador desarrolló el diagnóstico de la cadena productiva del cacao en el Ecuador en la cual se identificaron algunos nudos críticos entre los que podemos destacar: calidad inadecuada, baja productividad, debilidad de la industria nacional de transformación, carencia de capacidades y debilidad institucional.

### 2.1.4. Contexto tecnológico

En el Ecuador, la inversión en temas de investigación y desarrollo muestra una evolución positiva respecto con el Producto Interno Bruto (PIB). De acuerdo con el Telégrafo (2016), la inversión en actividades enfocadas a ciencia, tecnología e innovación paso del 1,63% del PIB en 2009 al 1,88% en 2016. El gobierno nacional ha realizado varios esfuerzos por mejorar la competitividad del país a través de inversiones en investigación y desarrollo. A

través de la creación de la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología e Innovación – SENESCYT se ha promovido la formación de personal en campos técnicos; así como el desarrollo de proyectos de ciencia a nivel nacional.

En el 2018, el Gobierno nacional anunció el lanzamiento del Programa Inédita, una iniciativa que busca financiar proyectos enfocados en investigación y desarrollo tecnológico. Con una inversión de 5,6 millones de dólares, la SENESCYT elegirá proyectos enfocados en 7 áreas de investigación de acuerdo con las necesidades del país: salud y bienestar, agricultura y ganadería, ambiente, biodiversidad y cambio climático, energía y materiales, desarrollo industrial, territorio y sociedad inclusivos y tecnologías de información y comunicación.

Finalmente, las universidades juegan un rol fundamental en el desarrollo tecnológico e investigativo de un país. En el caso del Ecuador, existe varias instituciones de educación superior con carreras agrícolas; sin embargo, ninguna de las universidades realiza formaciones específicas en temas de cacao o chocolatería.

### ***Tecnología Blockchain***

Al estar este plan empresarial enfocado al uso de la tecnología Blockchain, es importante proveer contexto acerca de ella y su promesa de revolucionar sectores industriales, procesos comerciales, estructuras gubernamentales, sistemas económicos, entre otros. En la publicación realizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD (2017) denominada “The Future is decentralised” se explican los conceptos clave y los usos prácticos del Blockchain. A continuación, un resumen de los puntos más importantes:

- El Blockchain, cuya traducción al español es cadena de bloques, puede mejorar cualquier proceso donde las personas necesitan acceder, verificar, enviar o almacenar información de forma segura. Esta información podría ser la identidad de una persona, un historial de envío del producto o un activo digital como el dinero.
- El Blockchain sirve para almacenar información de manera similar a una base tradicional centralizada; sin embargo, la diferencia radica en:
  - a) Primero, la información se divide en bloques y se sella. Bitcoin, por ejemplo, que se basa en Blockchain, almacena todas las transacciones a través de la red cada diez minutos aproximadamente en un solo bloque recién formado. Cada bloque se agrega al anterior para formar una cadena.

- b) En segundo lugar, esta "cadena de bloques" no se almacena de forma centralizada. En su lugar, cada bloque se copia y distribuye en una red completa de pares, ya sean individuos, instituciones públicas, ONG o empresas, que utilicen esta tecnología. Cada vez que alguien agrega un nuevo bloque a la cadena, se agrega a la copia de todos simultáneamente. A continuación, se incluye un gráfico que explica de forma didáctica el funcionamiento del Blockchain:

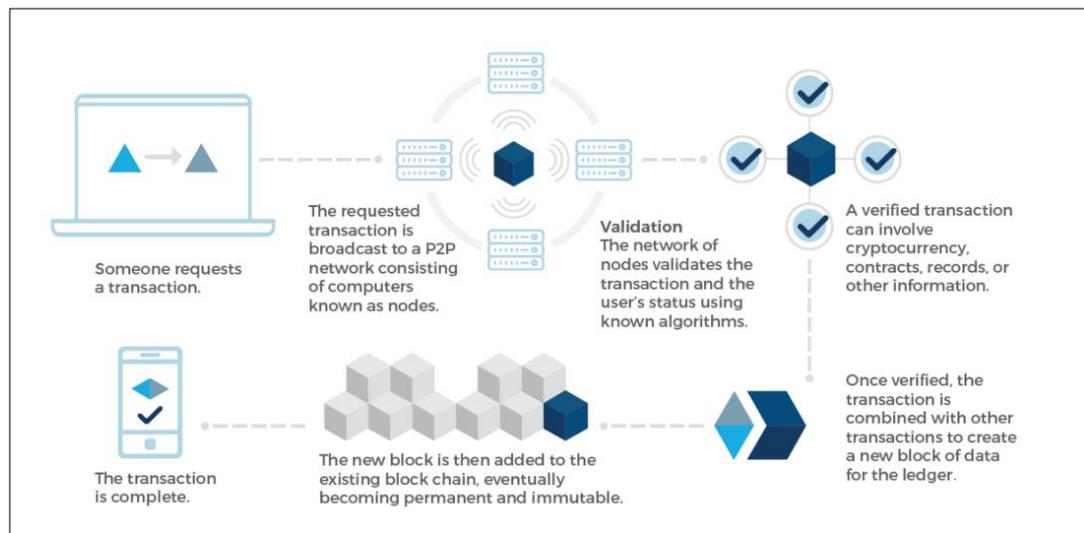


Gráfico 3 Funcionamiento de la tecnología Blockchain. (Fuente: PNUD, 2018, p.6)

### 2.1.5. Contexto ecológico

En relación con el tema ecológico, la deforestación de bosques amazónicos provocada por nuevos cultivos es un tema que preocupa al gobierno, cooperación internacional y a los mismos productores, quienes sienten las consecuencias del cambio climático derivado de la tala de bosques.

En este sentido, y a fin de resolver esta problemática, existe una iniciativa denominada Cocoa & Forests Initiative entre los principales países productores del continente africano, la cual ha sido firmada por Costa de Marfil y Ghana. Esta iniciativa tiene como compromiso no permitir la conversión de ningún tipo de bosque a la producción de cacao. Adicionalmente se menciona que tanto las empresas como los gobiernos se comprometen a eliminar la producción ilegal de cacao en parques nacionales, así como una aplicación más firme de las políticas forestales y el desarrollo de medios de vida alternativos para los agricultores afectados.

Las empresas que hasta esa fecha han firmado apoyando la iniciativa son: The Hershey Company, Barry Callebaut, Blommer Chocolate Company, Cargill Cocoa and Chocolate, CEMOI, Olam Cocoa, Cococo Chocolatiers, ECOM Group, Ferrero, General Mills, Inc.,

Godiva Chocolatier, Inc., Guittard Chocolate Company, Mars Wrigley Confectionary, Meiji Co., Ltd., Mondelēz International, Nestlé, Olam Cocoa, Sainsbury's, Toms Group, Touton, Tree Global, y J.H. Whittaker & Sons Ltd.

En el Ecuador, a partir del año 2017, arrancó el Programa Integral Amazónico de Conservación de Bosques y Producción Sostenible denominado ProAmazonía como una iniciativa del Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Agricultura y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo; el cual es financiado por el Fondo Verde para el Clima y el Fondo Mundial para el Medio Ambiente.

El objetivo de este programa es reducir las causas y agentes de deforestación que existen en el país; así como promover un manejo sostenible de los recursos naturales amazónicos. ProAmazonía trabajará con asociaciones de productores de cacao para promover cultivos de cacao agroforestales, que no implican la deforestación de selva amazónica.

### 2.1.6. Contexto legal

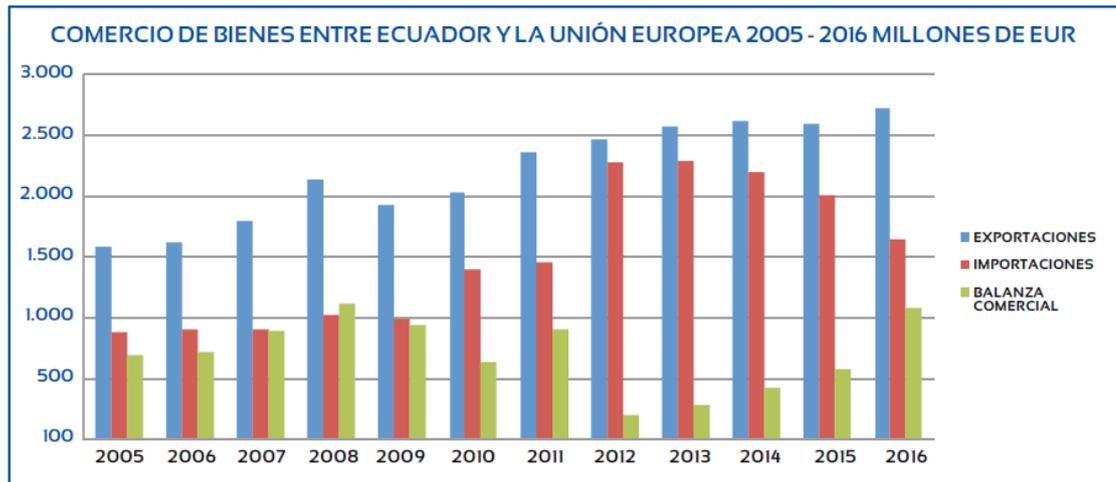
A partir del 1ro de enero de 2017, entró en vigor el acuerdo comercial entre el Ecuador y la Unión Europea, siendo un hito histórico en sus relaciones bilaterales y diplomáticas. La Unión Europea es el socio comercial más importante para el Ecuador en relación con las exportaciones no petroleras. Como destino de las exportaciones totales del país, la UE se encuentra solo por detrás de los Estados Unidos, como se muestra en la siguiente gráfica:

**PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE ECUADOR EN 2015**

RANGO	DESTINO	VALOR (MILLONES DE EUR)	MUNDO (%)
1	EE.UU.	6.541	39,5
2	Unión Europea	2.502	15,1
3	Chile	1.026	6,2
4	Perú	842	5,1
5	Vietnam	707	4,3
6	Colombia	704	4,3
7	China	652	3,9
8	Rusia	645	3,9
9	Panamá	404	2,4
10	Japón	298	1,8

*Gráfico 4 Principales destinos de las exportaciones de Ecuador en 2015. (Fuente: FMI, 2015)*

La exportación de bienes de Ecuador a la Unión Europea ha aumentado un 72,4% entre el 2005 y 2016. Ecuador ha mantenido una balanza comercial positiva con el bloque europeo en los últimos 10 años, como se muestra en la siguiente gráfica. Esto reafirma a la Unión Europea como uno de los socios comerciales y estratégicos más importantes para el Ecuador.



Fuente: Eurostat.

Gráfico 5 Comercio de bienes entre Ecuador y la Unión Europea 2005 -2016 (Fuente: Eurostat, 2016)

De acuerdo con la cartilla del Acuerdo Comercial firmado entre Ecuador y la Unión Europea (2017), la adhesión al acuerdo multipartes garantiza acceso con 0% de arancel para el 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de los productos industriales y pesqueros del Ecuador de forma inmediata. El Ecuador debe aprovechar las oportunidades y beneficios que representan este acuerdo, al tener acceso a un mercado con más de 500 millones de consumidores. El chocolate, objeto del presente trabajo, es uno de los productos exportables a la UE con 0% de arancel.

Por otro lado, en el 2013, la Unión Europea determinó los niveles máximos de cadmio en productos derivados de cacao (polvo y chocolates), los cuales entrarán en vigor a partir del primero de enero de 2019. En este sentido, el Ecuador ha venido liderando desde el año 2013 acciones a nivel internacional para asegurar que el cacao ecuatoriano siga accediendo al mercado europeo. Dentro de las negociaciones entre la UE y Ecuador en el marco del establecimiento de los niveles máximos de cadmio, el país se comprometió a implementar acciones para controlar y mitigar la contaminación de este en las plantas cacaoteras. Por su parte, la Unión Europea otorgó 5 años de adaptación a la norma para que los países productores puedan cumplir con la legislación.

Por tal motivo, desde junio de 2016 en el Ecuador la Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario - AGROCALIDAD, Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias - INIAP y el Programa de Reactivación de Café y Cacao conformaron un grupo técnico para el control y mitigación de cadmio en las plantas del cacao, el cual entre sus primeras acciones elaboró un nuevo mapa nacional de concentración de ese metal en los granos y suelos. En

el 2017, se publicaron los resultados del mapa de cadmio, como se muestran en la siguiente gráfica:

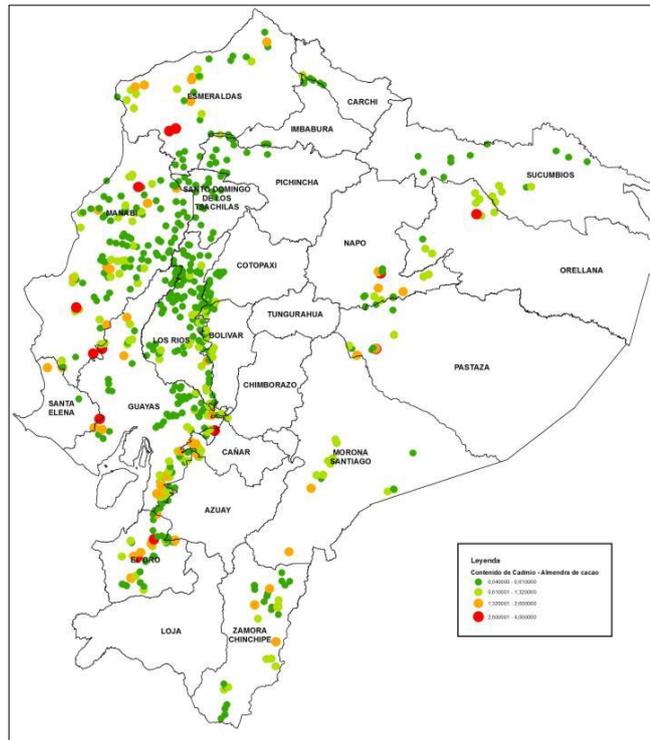


Gráfico 6 Mapa Nacional de concentración de Cadmio por cuartiles (Fuente: MAG, 2017)

En resumen, las provincias más afectadas son Esmeraldas, Manabí, Guayas y el Oro, cuyos niveles de cadmio superan los niveles máximos permitidos por la Unión Europea de 0,89mg/kg. Por lo que el Ministerio de Agricultura y Ganadería está impulsado acciones de mitigación y prevención, como se muestra en la siguiente gráfica:



Gráfico 7 Futuros pasos para la mitigación del cadmio en el cacao. (Fuente: MAG, 2017)

## **2.2. Análisis del entorno específico enfoque PORTER**

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter describiremos la industria del cacao y del chocolate en el Ecuador:

### **2.2.1. El poder negociador de los proveedores**

El Ecuador produce cacao en 23 de sus 24 provincias; sin embargo, no todos los granos tienen la calidad, certificaciones y variedades que se busca (en especial cacao fino de aroma). En un análisis general, los productores de cacao son el eslabón más débil de la cadena de proveeduría de chocolate; y, su poder de negociación es coartado por los intermediarios, quienes son los que comercializan el cacao a la industria chocolatera y compilan la mayor parte de las ganancias. En Ecuador, en el mejor de los casos, los productores reciben alrededor de un 65% al 75% del precio internacional del cacao.

Por este motivo, el presente plan empresarial incorpora a los productores como accionistas de la empresa, a fin de garantizar un cacao de calidad para la elaboración de la barra de chocolate, y redistribuir la riqueza de forma equitativa.

### **2.2.2. La rivalidad entre los competidores**

A pesar de que el chocolate premium sigue siendo un mercado nicho, la disponibilidad de materias primas locales de alta calidad, respaldadas por oportunidades de exportación, alentó a muchos productores nacionales a lanzar agresivamente marcas de chocolate premium durante los últimos años. Esta tendencia ha saturado el mercado, con algunas empresas que manejan los más altos estándares de calidad y otras más de 50 compañías locales que compiten en el mismo mercado, pero carecen de una amplia distribución y una propuesta de valor clara. Entre los competidores más fuertes a nivel nacional en cacao negro fino de aroma, que exportan a otros países, tenemos a varias marcas locales. Para comprender mejor el escenario se ha realizado un análisis de las marcas de chocolate negro nacionales, que se encuentra en la sección de anexos, como anexo 1.

### **2.2.3. La amenaza de nuevos competidores entrantes**

Las barreras de entrada para la industria del chocolate en Ecuador son relativamente bajas, puesto que existe disponibilidad de materia prima local (cacao ecuatoriano), y el servicio de maquila para la fabricación de la barra de chocolate es ofertado por varias empresas. Por este motivo, existe una amplia gama de chocolate negro premium tanto en perchas locales como internacionales.

El punto clave para el ingreso de nuevos competidores es el canal de distribución para la exportación; así como el encontrar una diferenciación a través de una propuesta de valor clara en relación con el segmento de clientes definido.

#### **2.2.4. La amenaza de productos sustitutos**

De manera general, el chocolate puede ser sustituido por un sin número de confiterías entre ellas galletas, bombones, postres, entre otros, que potencialmente podrían satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores. Sin embargo, en el nicho del chocolate orgánico negro premium no identificamos un producto sustituto directo que reemplace los beneficios del cacao orgánico y sus beneficios para la salud, por lo que la amenaza de productos sustitutos es relativamente baja.

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

La gran variedad de chocolates negros premium en diferentes presentaciones y precios hace que el cliente tenga una diversidad de opciones al momento de elegir que chocolate comprar; por ende, su poder de negociación es alto. La facilidad con el que el cliente puede obtener información del producto e inclusive ser co-creador de este (pro-consumidor) hace que su poder de decisión sea el factor determinante en el éxito o no de una barra de chocolate.

Es importante acotar, que las tendencias indican que los consumidores están cambiando de confitería de chocolate importada a la industria local, premium, disponible en supermercados y tiendas gourmet. Sin duda, el chocolate negro ha ganado gran popularidad debido a su calidad y sabores, pero también porque el chocolate oscuro es percibido como la opción más saludable en confitería por muchos consumidores.

### **2.3. Análisis Interno: DAFO**

A fin de analizar correctamente las variables internas de la empresa (fortalezas y debilidades); así como identificar variables externas (oportunidades y amenazas), se presenta a continuación en análisis DAFO:

#### **2.3.1. Debilidades**

1. Complejidad en la toma de decisiones directivas al tener una estructura de gobierno de valor compartido con los productores.
2. Poca experiencia en el campo de trazabilidad a través de Blockchain.
3. Limitados recursos financieros para la puesta en marcha del proyecto.
4. Limitado capital de trabajo para hacer frente a periodos de pago de los compradores.

### **2.3.2. Amenazas**

1. Fijación de niveles de cadmio por parte de la Unión Europea para el ingreso del cacao y chocolate a su territorio.
2. Alta competencia de países productores de chocolate, con costos mucho más bajos que Ecuador.
3. Gran cantidad de marcas de chocolate negro posicionadas en el mercado internacional.
4. Desconocimiento de la utilidad del Blockchain por parte de los compradores.

### **2.3.3. Fortalezas**

1. Conocimiento y experiencia en la industria cacaofera y chocolatera de los accionistas de la empresa.
2. Modelo empresarial de valor compartido que permite contar con materia prima de calidad y disponible todo el año.
3. Certificación orgánica de las fincas de cacao de las que se producirá la barra de chocolate.
4. Alianzas conformadas con empresas tecnológicas para la trazabilidad por Blockchain del producto.
5. Alianzas para la tercerización de producción de la barra de chocolate.

### **2.3.4. Oportunidades**

1. Aumento de la demanda de consumo de chocolates orgánicos negros premium como una opción saludable en el mundo de la confitería.
2. Movimiento de consumidores responsables que valoran la trazabilidad de los productos, el valor compartido y la transparencia.
3. Alto interés de compradores extranjeros hacia barras de chocolate orgánico y de cacao fino de aroma.
4. Vigencia del acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea que brinda preferencias arancelarias para la exportación de productos como el chocolate.
5. Apoyo gubernamental técnico a través del proyecto de reactivación del café y del cacao por parte de Ministerio de Agricultura y Ganadería.
6. Apoyo gubernamental para créditos productivos para la agricultura, con tasas de interés bajas a través de la Corporación Financiera Nacional.
7. Potencialidades climáticas del país para el cultivo del cacao fino de aroma.

### 2.3.5. Desarrollo de estrategias

**Estrategia ofensiva FO:** Aquellas que resultan de la comparación entre las fortalezas y las oportunidades.

- F1-O1: Aprovechar la demanda de chocolates negro premium por parte del mercado con el conocimiento y experiencia de la industria cacaotera, para exportar una barra de chocolate con alta concentración de cacao de excelente calidad.
- F4-O2: Mostrar la trazabilidad de la barra de chocolate desde la cosecha del cacao hasta la puesta del chocolate en percha a través del uso del Blockchain, garantizando la transparencia del proceso al consumidor final.
- F3-O3: Generar una propuesta de valor de la barra en torno a la utilización de cacao orgánico y fino de aroma para la producción de las barras de chocolate
- F1-O4: Aprovechar la gama de oportunidades y beneficios que trae consigo el acuerdo comercial de la Unión Europea y exportar la barra de chocolate a ese mercado gravando un arancel del 0%.

**Estrategia defensiva FA:** Aquellas que resultan de la comparación entre las fortalezas y las amenazas.

- F1-A1: Realizar la medición del cadmio en las fincas de los productores para asegurar que los lotes de cacao a utilizar en la producción de las barras de chocolate estén por debajo de los niveles máximos permitidos por la Unión Europea.
- F1-A1: Desarrollar planes de contingencia y mitigación en aquellas fincas que superen niveles de cadmio admitidos por la Unión Europea.
- F5-A2: Externalizar la producción de barras de chocolate disminuyendo los costos, gastos y la inversión en activos fijos.
- F1-A3: Desarrollar un estudio de mercado que permita dirigir el producto al nicho de mercado más apropiado.

**Estrategia de reorientación DO:** Aquellas que resultan de la comparación entre las debilidades y oportunidades.

- O6-D3/D4: Desarrollar el perfil del proyecto para solicitar línea de crédito productivo a tasas preferenciales por parte la Corporación Financiera Nacional.
- O5-D1: Capacitación por parte de los administradores de la empresa para el manejo de relaciones organizativas con productores, a través del apoyo del programa de gobierno de reactivación de café y cacao.

**Estrategia de supervivencia DA:** Aquellas que resultan de la comparación entre las debilidades y las amenazas.

O2-A4: Investigar y generar un portafolio de proveedores de trazabilidad de Blockchain, identificando sus ventajas, precios y posición en el mercado.

### 3. PLAN DE MARKETING

El presente plan recopila las cuatro P del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción, con el fin de definir las estrategias de posicionamiento en el mercado del presente plan empresarial.

#### 3.1. Objetivos del plan de marketing

- Posicionar la marca Amazoni, como la primera barra de chocolate amazónico fino de aroma cuya trazabilidad es respaldada por tecnología Blockchain.
- Identificar y captar nichos de mercado dispuestos a pagar un diferencial por la calidad y la propuesta de valor de la barra de chocolate.  
Identificar y aprovechar los puntos clave para la comunicación del producto al segmento de mercado identificado.

#### 3.2. Análisis del mercado

Con una proyección de crecimiento de la demanda de consumo del chocolate del 8% para el 2022 de acuerdo con Euro monitor (2018), se avizora un mercado en crecimiento con oportunidades para nuevos productos. En este contexto y conforme estaba previsto por el Gobierno ecuatoriano, el mercado de chocolates especiales, puntualmente los oscuros con alta concentración de cacao y las coberturas han crecido aproximadamente un 35% anual desde el 2010. Esto coincide con la reactivación de mercados para este nicho de cacao especiales que comprende el campo orgánico, de origen-calidad y comercio justo.

De acuerdo con la revista Forbes (2015), los países que registran el mayor consumo de chocolate son Suiza con un promedio de 20 libras por persona por año, seguido de Alemania cuyo consumo es de 17,4 libras. A continuación, se presenta una infografía para conocer el ranking de países con mayor consumo de chocolate:

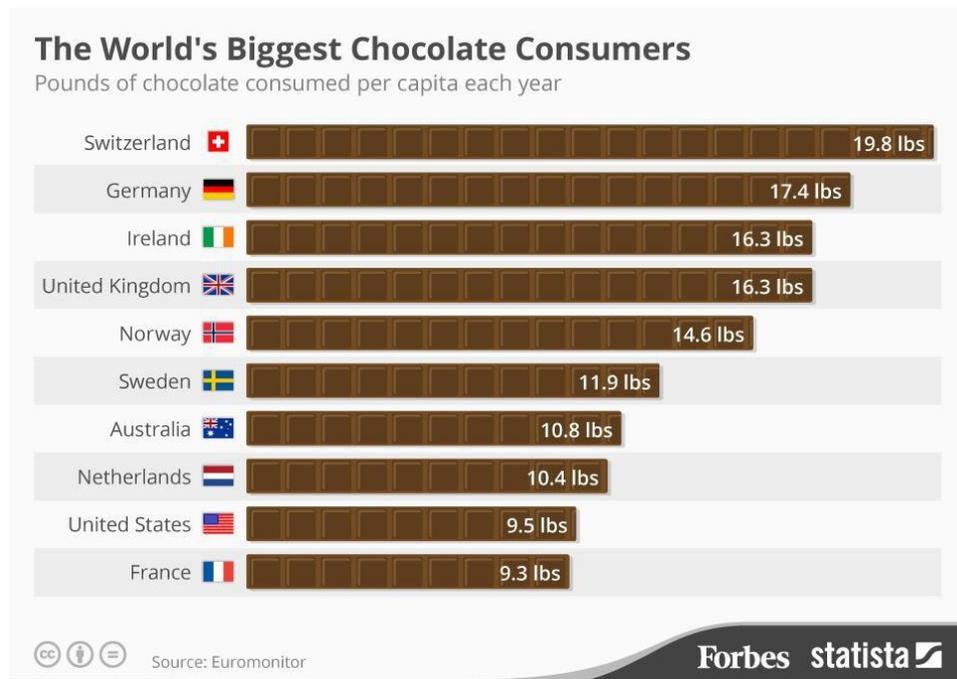


Gráfico 8 Mayores consumidores de chocolate a nivel mundial (Fuente: Forbes, 2015)

A esto hay que añadir que de acuerdo con la Organización Internacional de Cacao (2018), la demanda de productos de cacao orgánico está creciendo a un ritmo muy fuerte, ya que los consumidores están cada vez más preocupados por la seguridad de su suministro de alimentos junto con otros problemas ambientales. Adicional, es importante mencionar que el 50% de las ventas minoristas de chocolate del mundo se generan en el continente europeo.

Para un mayor entendimiento del mercado, se realizó un análisis de las marcas más reconocidas de chocolate negro en el campo internacional, tomando en cuenta variables de marca, características del chocolate, precio y propuesta de valor. El resultado se muestra a continuación en el anexo 2 de este documento.

### 3.3. Segmentación de mercado

A fin de encontrar la estrategia de marketing mix más efectiva y apropiada con la marca a posicionar, se requieren definir criterios de segmentación del mercado. A continuación, se definen las características del segmento de clientes objetivo, empleando los lineamientos del modelo de negocios:

- Hombres y mujeres entre 23 a 35 años,
- Pertenecientes a la generación millennial y centennial, con alta conciencia social y cuidado al medio ambiente.

- Localizados en países europeos cuyo consumo de chocolate promedio es elevado, bordeando los 7 kilogramos al año.
- Pertenecientes a una clase social de renta media, media-alta y alta.
- Amantes del chocolate negro premium y orgánico
- Priorizan la alimentación sana y el deporte.

### 3.4. Marketing Mix

#### 3.4.1. Producto

La barra de chocolate *Amazoni* responde a un análisis de las tendencias de consumo del mercado de chocolate negro premium, destinado a un segmento de nicho que está dispuesto a pagar un valor diferencial por un producto de calidad y con una historia por detrás que sea 100% verificable.

Las características del producto son:

- 1) Utilización de chocolate negro orgánico amazónico con probados beneficios para la salud.
- 2) Cadena de valor totalmente trazable a través de tecnología Blockchain.
- 3) Transparencia innovadora y un control de calidad desde la granja hasta el consumidor del chocolate.
- 4) Modelo empresarial que permite trasladar mayores flujos de capital a los orígenes del cacao, es decir los productores y productoras.
- 5) Pro-Amazonía garantiza que el cacao usado en las barras de chocolate no proviene de suelos deforestados para su cultivo.

En una primera fase se manejarán dos presentaciones de barras de chocolate Amazoni:

- a. Una barra de chocolate orgánico puro con una concentración de 75%.  
Presentación de 50 gramos (1,76 onzas)
- b. Una barra de chocolate orgánico con una concentración de cacao del 75% e incrustaciones de café. Presentación de 50 gramos (1,76 onzas)

#### 3.4.2. Precio

La política de precios que manejará la barra Amazoni responderá a una estrategia comercial que considere los objetivos de la empresa, los costos, la elasticidad de la demanda, el valor del producto ante los clientes, y la competencia.

- Objetivos de la empresa: en función del plan estratégico de la empresa y márgenes de rentabilidad que se espera obtener a través del producto.
- Costos: Esta variable supone la determinación de límites inferiores, a fin de salvaguardar la supervivencia de la empresa.
- Elasticidad de la demanda: grado de sensibilidad del consumidor ante variaciones en el precio del producto.
- Valor del producto ante los clientes: Entendimiento del valor atribuido al producto por los diferentes segmentos del mercado.
- Competencia: Análisis de precios y de las características de productos similares ofertados por la competencia en el mercado.

Para la barra de chocolate Amazoni, la empresa espera obtener un margen de utilidad competitivo que le permita mantener a la empresa en marcha. En el apartado financiero se determina el costo de producción de la barra, analizando cada uno de sus insumos. Al ser un producto dirigido a un nicho de mercado de clase media y alta, un cambio en el precio tiene como resultado un cambio pequeño en el volumen de ventas, es decir partimos del supuesto de que este es un mercado inelástico.

Sin embargo, el factor clave en este segmento, es el valor atribuido al producto por parte de los clientes. Los clientes estarán dispuestos a pagar un valor mayor al promedio de la competencia, si encuentran motivos para hacerlo. Por tal motivo la barra de chocolate Amazoni tiene claramente determinada su propuesta de valor como se describe en el apartado de producto del marketing mix. Adicional, para la fijación de precios se ha realizado un análisis de los precios de la competencia para identificar los rangos que el mercado está dispuesto a pagar, como se evidencia en el anexo 2.

### **3.4.3. Plaza**

La plaza o el canal de distribución representa los canales por medio de los cuales el producto llega hasta el consumidor final. Es decir, el ecosistema de actores que se requieren para que ocurra la distribución incluyendo agentes minoristas y mayoristas. Existen distintos canales de distribución, la diferencia entre ellos radica en la cantidad de intermediarios que existen entre el producto y el usuario final.

En el caso de Amazoni, se utilizará un canal largo que comprende la participación del fabricante, mayorista, minorista y consumidor final a través de una distribución selectiva. Se ha determinado que desde el punto de vista costo/beneficio es conveniente contratar una empresa exportadora certificada, la cual nos permita llegar a las tiendas de especialidad de chocolate premium (minoristas) entre las que se encuentran: Chocolate gourmet, Real Foods, One World Shop, etc. Las tiendas estarán ubicadas en los cuatro países de mayor

consumo de chocolate en la Unión Europea: Suiza, Alemania, Irlanda y Reino Unido. En una primera fase, y gracias a alianzas existentes se iniciará por la ciudad de Londres.

#### **3.4.4. Promoción**

El objetivo de la promoción en las cuatro P del marketing mix es influir en los comportamientos y actitudes del consumidor para persuadirlo en la compra del producto o servicio ofertado. El entendimiento del cliente en relación con las características del producto, la plaza y el precio son aspectos fundamentales para determinar la estrategia de promoción.

En el caso de la barra de chocolate Amazoni, al estar ésta enfocada a un nicho de mercado, la estrategia a utilizar será Below the Line (BTL), la cual se caracteriza por utilizar canales más directos para la comunicación con sus potenciales clientes en comparación con la estrategia Above the Line (ATL). Entre las estrategias a utilizar tenemos:

- Redes sociales: Se activarán diferentes perfiles de redes sociales principalmente Twitter, Facebook e Instagram, que permitan una comunicación directa de contenidos con el cliente. Más allá de mostrar el producto, el objetivo es comunicar las historias de vida que hay por detrás de la producción de la barra de chocolate.
- Publicaciones en revistas y blogs: A través de revistas y blogs especializados en gastronomía, naturaleza, desarrollo sostenible, se expondrá las cualidades de la barra de chocolate Amazoni, desde el punto de vista económico, social y medioambiental.
- Reportajes: Se realizará reportajes y documentales sobre el origen de la barra de chocolate Amazónica para difundirlo en espacios, blogs, y medios de comunicación interesados en empresas sociales, donde las y los productores tienen un rol protagónico.
- Ferias internacionales: A través de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones – CORPEI y su programa Expo Ecuador se realizan ferias internacionales para mostrar productos ecuatorianos con valor agregado. Se aprovecharán estos espacios patrocinados en gran parte por el gobierno, para presentar la barra Amazoni y establecer alianzas comerciales con importadores o casas comerciales de la Unión Europea.
- Página web: la página web mostrará la historia de las y los productores de cacao accionistas de la empresa. Adicionalmente, se manejará un portal específico donde el comprador podrá tener acceso a la trazabilidad de las barras de chocolate, así como la distribución del valor en cada eslabón.

- Packaging: Es uno de los componentes principales de promoción de la barra Amazoni ya que permitirá mostrar directamente la trazabilidad por Blockchain. Se mostrará con mucha fuerza la palabra Blockchain y el código QR, para llamar la atención del cliente en el momento de la compra. El código QR dirigirá al portal de la página web, en donde se podrá apreciar de manera didáctica la trazabilidad del producto comprado.

Para el tema de packaging, se ha realizado una estrategia gráfica a través de un equipo especializado en diseño gráfico que permita mostrar a través de un logotipo, la propuesta de valor de la marca Amazoni. A continuación, se muestra las versiones de logo en la cromática aprobada y el respectivo packaging:



Gráfico 9 Logotipo de la barra Amazoni (Fuente: Elaboración propia)



Gráfico 10 Packaging de la barra de chocolate Amazoni (Fuente: Elaboración propia)

#### 4. PLAN DE OPERACIONES

Para la definición del plan de operaciones es clave determinar la cadena de valor de la empresa, definiendo sus actividades primarias y de soporte, como muestra la siguiente tabla:

## 4.1. Cadena de valor



Al ser una empresa social, cuyos accionistas son las y los productores quienes abastecen de la materia prima (cacao) para elaboración de la barra, se trabajará bajo procesos estandarizados que permitirán manejar un control efectivo y homogéneo sobre la calidad de las operaciones de la empresa.

A través de la herramienta del diagrama de flujo, se muestran los diferentes procesos que se llevarán a cabo al interior de la empresa:

### 4.1.1. Cultivo, cosecha del cacao.

Como primer paso, el productor tiene a cargo los procesos de preparación de la tierra, cultivo, limpieza, cosecha, verificación de calidad y transporte del cacao en baba a las instalaciones de la empresa. De acuerdo con Guilcapi (2018), si la siembra del cacao se realiza con plantas injertadas, la cosecha inicia a los 18 meses, alcanzando su punto máximo al cuarto año y estabilizándose a partir del quinto. Dependiendo del tamaño de la plantación se realizan cosechas quincenales o semanales, generalmente dos al año. Se debe cosechar las mazorcas en su punto óptimo de maduración y no mezclar entre tipos de cacao. Una vez cosechada, se parte la mazorca dejando únicamente las almendras con baba para ser transportadas a la empresa e iniciar con los procesos de post-cosecha.

Una vez recibido el cacao, la empresa tiene que realizar la respectiva verificación de calidad del cacao orgánico, registros de trazabilidad y pago inmediato al productor para garantizar su liquidez, como muestra el siguiente flujo:

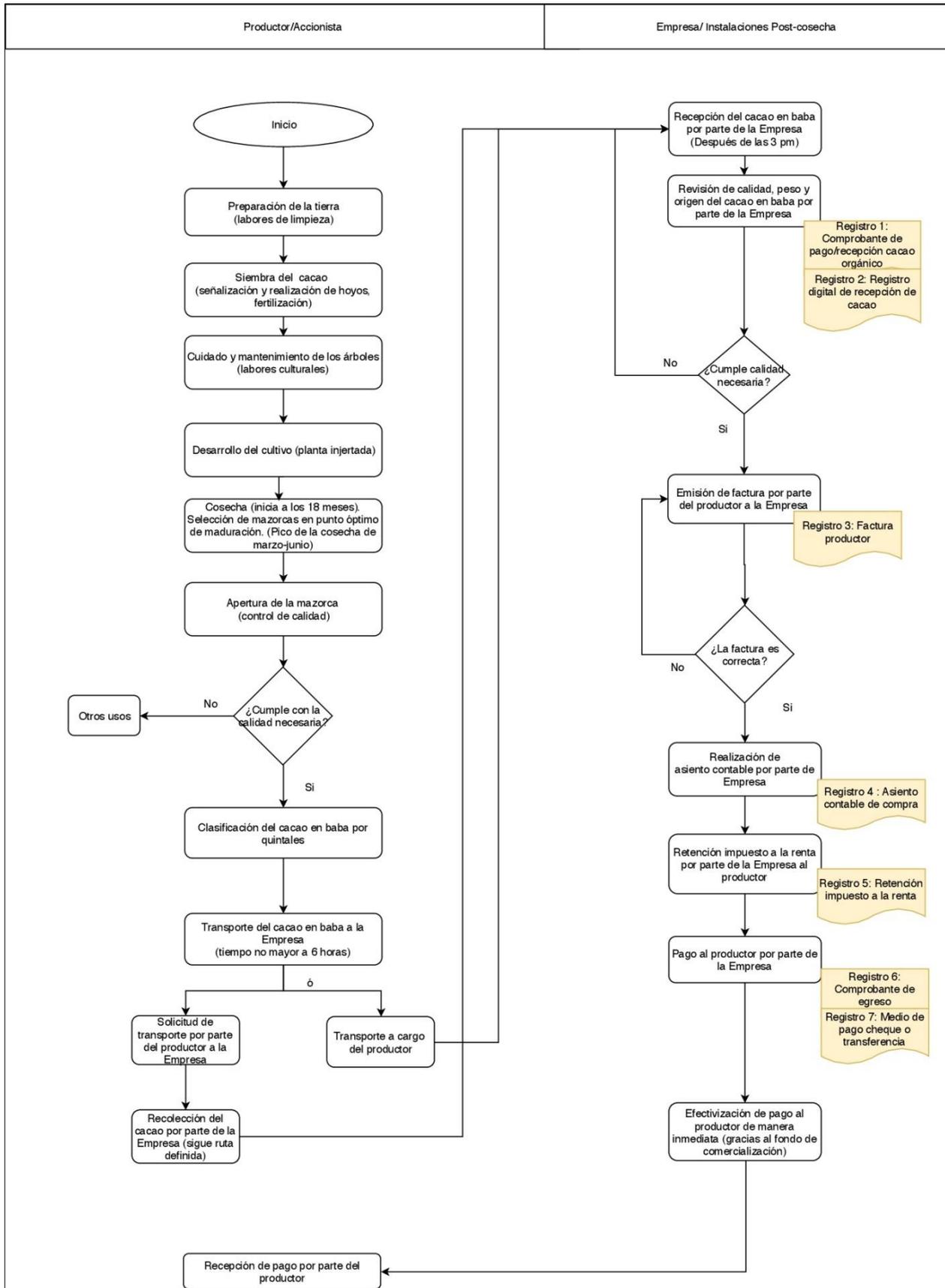


Gráfico 11 Flujo del cultivo y cosecha del cacao (Fuente: Elaboración propia)

#### 4.1.2. Fermentación, secado y certificación del cacao

Uno de los componentes más importantes para la obtención de una barra de chocolate premium de la más alta calidad, es el proceso de postcosecha del cacao, de esto dependerá el éxito o no del producto en el mercado. Al ser un proceso clave para la obtención de la barra, se lo realiza en las instalaciones de la empresa, lo que permita garantizar la homogeneidad en la calidad y su trazabilidad. Comprende de dos fases:

- **Fermentación:** dura entre 4 a 6 días y su objetivo iniciar con los procesos químicos en el grano que dan paso al sabor y aroma del chocolate.
- **Secado:** Una vez cumplido el tiempo y revisado el estado de las almendras fermentadas, se trasladan al secado, en donde a partir de las condiciones climáticas y los volteos continuos, se reduce el contenido de humedad hasta llegar al 7%. Una vez llegado a este punto, se empaca y moviliza a la industria para su transformación.

Previo al envío del cacao para su transformación a chocolate, se requiere obtener la certificación orgánica por parte de la certificadora. Para ello se prepara los documentos de trazabilidad del cacao, que consiste en: comprobante de recepción del cacao orgánico y factura del productor, registro de trazabilidad unificado del lote del cacao a certificar. A continuación, se muestra el proceso a través de la herramienta de diagrama de flujo:

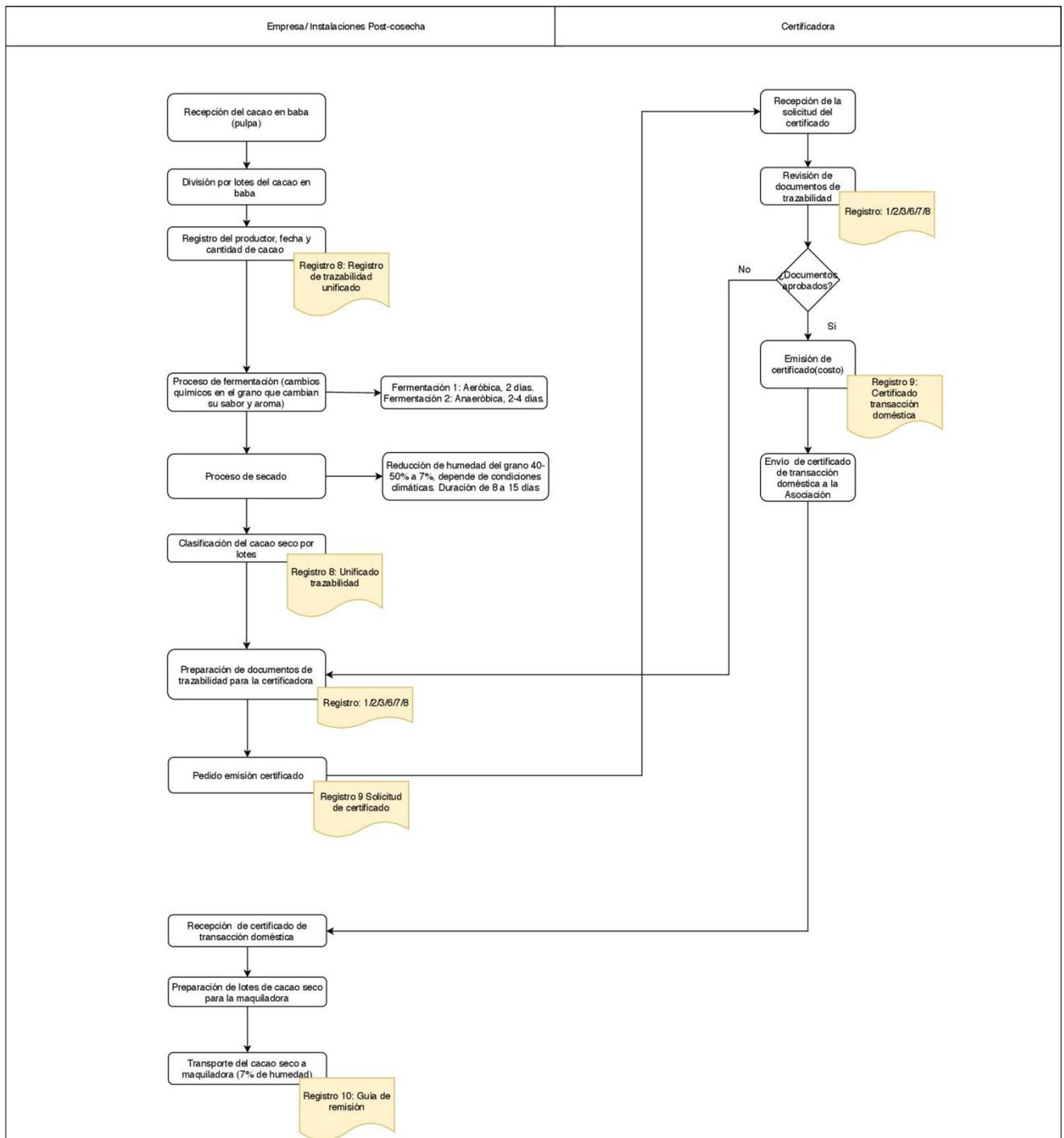


Gráfico 12 Flujo de la fermentación, secado y certificación del cacao (Fuente: Elaboración propia)

### 4.1.3. Elaboración y empaquetado del chocolate.

Al ser un proyecto nuevo, cuyo producto y mercado debe ser testado, se considera como mejor opción subcontratar (maquilar) la elaboración de las barras de chocolate en empresas especializadas en el tema. Esta decisión nos permitirá utilizar la infraestructura de terceros, y disminuir el riesgo de perder una gran cantidad de dinero en inversión de activos fijos. La

receta de la barra será proporcionada por nuestra empresa a la maquiladora, bajo un estricto acuerdo de confidencialidad.

Para seleccionar a la empresa que producirá el chocolate, se realizó un análisis de las dos principales maquiladoras de chocolate del Ecuador, como se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 1 Opciones de maquiladores para la producción de la barra de chocolate*

	<b>Hoja Verde</b>	<b>Ecuatoriana de Chocolate</b>
<b>Fortalezas</b>	<p>Empresa pequeña, flexibilidad en cuanto a producción y personalización.</p> <p>Fabrica con alta tecnología en producción de chocolate</p> <p>Maneja otras líneas: cremas de chocolate, bombonería, grajeados y café.</p>	<p>Empresa reconocida en la industria de chocolate fino en Ecuador.</p> <p>Ganadora de numerosos premios (chocolate).</p> <p>Experiencia en maquila para otras marcas (más de 25 marcas).</p> <p>Maquinaria e instalaciones completas.</p>
<b>Debilidades</b>	<p>Costo de maquila es mayor que el de la competencia.</p> <p>No tiene experiencia en maquila para otras marcas.</p>	<p>Tiempos de producción complejos de agendar.</p> <p>Dificultad en personalización.</p> <p>Tienen solamente una línea adicional: grajeados.</p>
<b>Certificaciones</b>	Orgánico, Kosher y BPM	Orgánico, Kosher y Fair Trade (BPM en proceso)
<b>Capacidad de almacenamiento</b>	Sí	Sí
<b>Mínimo (por %)</b>	250 KG (5,000 barras de 50g)	500 KG (10,000 barras de 50g)
<b>Duración barra chocolate</b>	24 meses	24 meses
<b>Precio por unidad - Barra 50g (FOB)</b>	\$0.93 (puro e inclusiones)	\$0.87 (puro)
<b>Empaque</b>	\$0,08	\$0,09

---

<b>Crédito</b>	30 días	30 días
----------------	---------	---------

---

Elaboración propia, 2018.

En base al análisis de los pros y los contras de cada empresa maquiladora, se optó por Hoja Verde, puesto tiene mayor flexibilidad de producción y personalización de la barra, que son puntos clave en el presente plan empresarial.

#### **4.1.4. Logística y exportación del chocolate**

Los procesos de logística y exportación constituyen uno de los puntos más importantes para colocar el producto en el mercado meta. Para dicho propósito existen dos herramientas básicas que deben ser consideradas en este proyecto:

1. **Export Helpdesk:** A través de esta ventanilla única, la Comisión Europea presta un servicio en línea gratuito con el fin de fomentar las exportaciones a la Unión Europea. Este portal, que entró en funcionamiento en febrero de 2004, permite conocer sobre los requisitos aranceles acuerdos preferenciales, contingentes y estadísticas del producto a exportar.
2. **Ecuapass:** El Servicio Nacional de Aduanas desarrolló este sistema informático, el mismo que integra el proceso electrónico de las autorizaciones, permisos, certificaciones y vistos buenos exigidos por las autoridades de Ecuador para realizar las importaciones y las exportaciones. La ventanilla se divide en los procesos electrónicos de licencias y registros de importación, de autorizaciones para exportación y las inscripciones ante las diferentes entidades

Para el proceso de exportación a la Unión Europea se debe cumplir los siguientes requisitos:

- Registro como exportador en el Servicio Nacional de Aduanas
- Obtención de la certificación de origen, ya a partir del 2017 los productos ecuatorianos tanto industrializados como agrícolas cuentan con un sistema de preferencias arancelarias (0% de arancel). El certificado de origen permite que el exportador pueda obtener las preferencias.
- Obtención del certificado fitosanitario.
- Registro de exportación sistema Ecuapass.
- Registro del packing list en la Aduana del Ecuador.
- Inspección antinarcóticos.

En este caso, y ya que los trámites administrativos conllevan una importante carga de trabajo, se optará por contratar a una empresa especializada en comercio exterior para la exportación del producto.

Esta empresa será también la encargada de mantener una cadena de refrigeración apropiada. Al ser las barras de chocolate un producto perecible, estas deben mantener durante todo el proceso desde el empaquetado hasta el consumidor final una refrigeración apropiada, debe conservarse en un lugar fresco ni excesivamente cálido ni frío. Lo recomendable es mantener a una temperatura de: 15 a 18 °C.

#### **4.1.5. Trazabilidad y Blockchain**

El Blockchain es una tecnología emergente que promete revolucionar a los sectores industriales, procesos comerciales, estructuras gubernamentales y sistemas económicos. A pesar de las muchas aplicaciones y beneficios posibles, es importante recordar que la cadena de bloques sigue en fase experimental por lo cual es una tecnología en evolución. Tiene un gran potencial, pero no es perfecta ni universalmente aplicable.

Incluso más allá de los riesgos inevitables del uso de esta tecnología naciente, el contar con información pública, confiable y que pueda ser verificada en tiempo real, conlleva un alto costo en términos de hardware, almacenamiento, seguridad y coordinación interna.

Es por esta razón que se requiere contar con los servicios de una empresa especializada en el tema, que sea la responsable del proceso de trazabilidad a través de Blockchain de la barra de chocolate. Para ello, se optó por trabajar con la empresa KrypC, quienes han trabajado una plataforma de trazabilidad similar en el café con productores en Etiopía.

## **5. PLAN ORGANIZATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS**

El plan organizativo y de recursos humanos tiene como objetivo contar con el talento humano apropiado para cada uno de los puestos de trabajo. La definición del organigrama, tareas, responsabilidades, y perfil de cada puesto de trabajo son las actividades que desarrollar en este apartado para la empresa Amazoni.

### **5.1. Organigrama de la empresa**

El presente organigrama busca representar una estructura clara y sencilla que permita llevar a cabo las operaciones de manera eficiente bajo un enfoque de servicio al cliente. La Junta de Accionistas, conformada por la Asociación de productores de cacao y accionistas independientes, es el máximo órgano de decisión. A continuación, se muestra la gráfica en la que está el gerente/a general quien lidera la operación de la empresa bajo tres áreas: postcosecha y trazabilidad, administrativa y comercial.

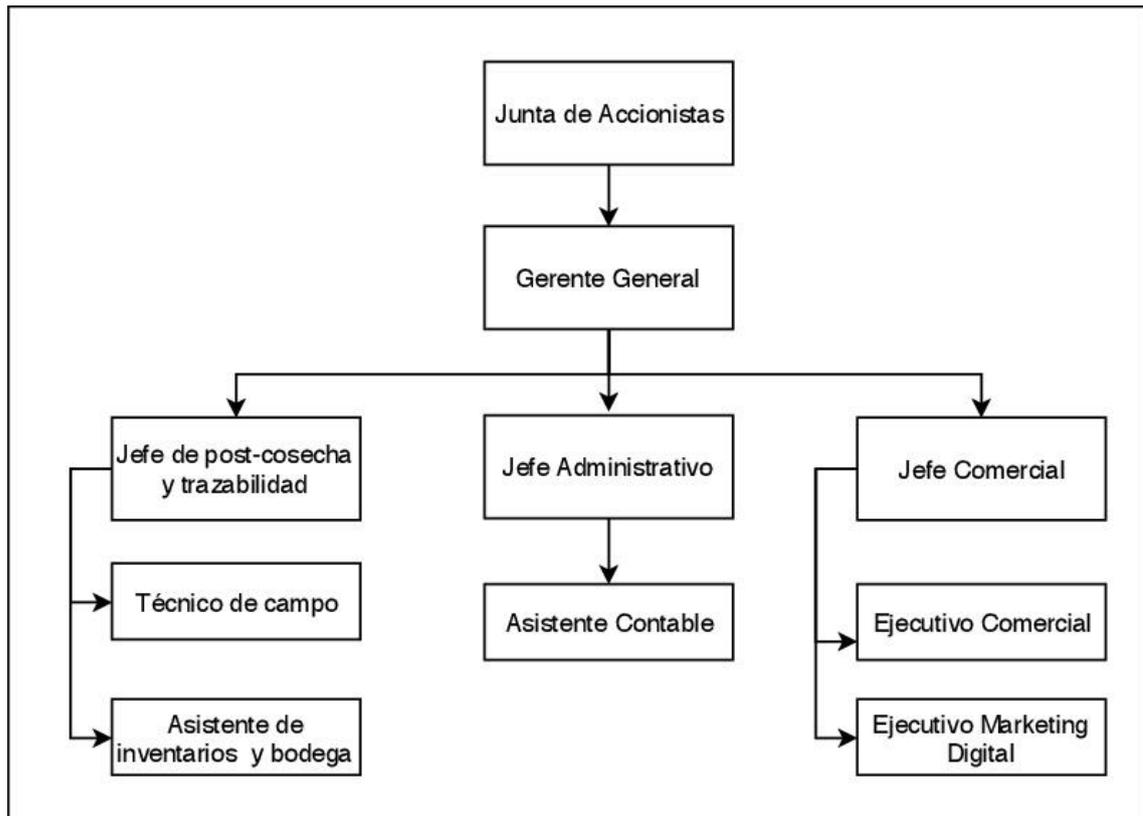


Gráfico 13 Organigrama empresa (Fuente: Elaboración propia)

Es importante acotar, que el organigrama ha sido realizado en función de las necesidades de la empresa, tomando en consideración las actividades que no requieren personal, puesto han sido externalizadas a terceros.

## 5.2. Política retributiva

El corazón de toda empresa son sus empleados y empleadas; es, por ende, que una política retributiva debe ser un mecanismo de incentivo para el personal, que se caracterice por ser equitativa y justa internamente, en base a ciertos criterios y elementos de remuneración. A eso hay que añadir, que la misma debe ser competitiva con respecto al salario promedio del mercado laboral externo del sector.

Los criterios para el establecimiento de la política de sueldos se basarán en: nivel de responsabilidad, grado de desempeño en su puesto de trabajo, cumplimiento de objetivos.

Adicional, la remuneración a los empleados de la empresa se basará en los siguientes tres conceptos salariales:

- **Retribución Fija.** Es aquella remuneración económica mínima que la empresa garantiza a un trabajador y trabajadora por el desempeño de un puesto de trabajo durante un periodo determinado de tiempo.

- **Retribución Variable.** Es aquella remuneración económica relacionada al cumplimiento de objetivos y consecución de resultados, a manera de incentivos reconociendo el valor agregado aportado por la y el empleado.
- **Retribución en especie o prestaciones.** Constituye aquellos valores no económicos otorga la empresa como son: servicio de alimentación, seguro médico y préstamos.

### 5.3. Perfiles de puestos

El perfil del puesto de trabajo permite a la empresa tener una ficha técnica que describe la formación, experiencia, conocimientos y competencias requeridas para un determinado puesto de trabajo. Adicional, cuenta con el detalle de funciones que la o el empleado debe cumplir para desempeñar a cabalidad sus tareas encomendadas.

A continuación, se describen los perfiles de puesto de la empresa de chocolate fino de aroma Amazoni en base a su organigrama estructural:

<b>Puesto 1:</b>	Gerente/a General
<b>Área:</b>	Gerencia
<b>Reporta a:</b>	Junta de accionistas
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Definir la planificación estratégica de la Empresa.</li><li>- Organizar la estructura empresarial, funciones y cargos del equipo.</li><li>- Dirección y toma de decisiones estratégicas para el cumplimiento de objetivos.</li><li>- Presentación de reportes de resultados técnicos y financieros a la Junta de accionistas.</li><li>- Representar a la empresa en diferentes medios empresariales, sociales y gubernamentales.</li><li>- Dirigir y controlar el desempeño del equipo de la empresa.</li><li>- Definir la política retributiva de recursos humanos.</li></ul>
<b>Estudios:</b>	Titulado de cuarto nivel en administración de empresas. Preferencia con especialización en gestión de proyectos, y comercio exterior.
<b>Experiencia:</b>	Mínima de <i>cinco años (05)</i> en: <ul style="list-style-type: none"><li>- Dirección de empresas dedicadas a la comercialización y exportación de alimentos, de preferencia en confitería.</li></ul>
<b>Conocimientos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Industria chocolatera</li><li>- Conocimiento de Microsoft Office y paquetes estadísticos.</li><li>- Capacidad para organizar personal a cargo.</li></ul>

- Dominio del idioma inglés a nivel: Avanzado
- Conocimiento de Alemán – nivel medio

**Competencias  
Requeridas:**

- Habilidad de negociación.
- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad para liderar grupos de trabajo
- Resolución de problemas
- Capacidad de análisis y toma de decisiones

**Puesto 2:** Jefe/a Postcosecha y trazabilidad

**Área:** Postcosecha y trazabilidad

**Reporta a:** Gerente General

**Funciones:**

- Proyectar las necesidades de producción de cacao de fino aroma.
- Diseñar el esquema de trazabilidad para la recepción y despacho del cacao.
- Controlar la calidad del proceso de postcosecha con respecto a la fermentación y secado del cacao.
- Presentar de informes consolidados sobre la producción, postcosecha y trazabilidad del cacao.
- Dirigir y controlar el desempeño de su equipo de trabajo.
- Manejar las relaciones de proveeduría con las y los productores.

**Estudios:** Titulado de tercer nivel en agronomía o carreras afines.

**Experiencia:** Mínima de *tres años (03)* en:

- Áreas de control de calidad y postcosecha del cacao.

**Conocimientos:**

- Industria cacao
- Conocimiento de Microsoft Office, paquetes estadísticos y
- Capacidad para organizar personal a cargo.
- Dominio del idioma inglés a nivel: medio.

**Competencias  
Requeridas:**

- Habilidad de negociación con organizaciones sociales.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para liderar grupos de trabajo.

**Puesto 3:** Técnico de campo

**Área:** Postcosecha y trazabilidad

**Reporta a:** Jefe de Postcosecha y trazabilidad

**Funciones:**

- Brindar acompañamiento técnico a las y los productores en sus cultivos de cacao.
- Definir de rutas de recolección del cacao desde las fincas a las instalaciones de la empresa.
- Verificar de calidad del cacao en los cultivos de los

- productores.
- Presentar de informes sobre la producción, postcosecha y trazabilidad del cacao por productor.
- Capacitar a las y los productores en técnicas de mejora de cultivo y cosecha del cacao.
- Realizar los procesos de postcosecha: fermentación y secado del cacao

**Estudios:** Titulado de tercer nivel en agronomía o carreras afines.

**Experiencia:** Mínima de *dos años (02)* en:

- Manejo de cultivos de cacao, fermentación y secado.

**Conocimientos:**

- Industria cacao
- Conocimiento de Microsoft Office.

**Competencias Requeridas:**

- Habilidad de negociación con organizaciones sociales.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para facilitar talleres.

**Puesto 4:** Asistente de inventarios y bodega  
**Área:** Postcosecha y trazabilidad  
**Reporta a:** Jefe de Postcosecha y trazabilidad

**Funciones:**

- Recepción del cacao en las instalaciones de la empresa.
- Verificar la calidad del cacao recibido.
- Clasificar por lotes el tipo de cacao y productor/a.
- Registrar de manera digital los inventarios.
- Etiquetar y generar los registros de cada lote de acuerdo con el sistema de trazabilidad.
- Realizar los procesos de postcosecha: fermentación y secado del cacao.
- Registrar entradas y salidas de bodega a la empresa maquiladora.

**Estudios:** Titulado de carreras técnicas de agronomía, proyectos o carreras afines

**Experiencia:** Mínima de *dos años (02)* en:

- Manejo de cultivos de cacao, fermentación y secado.
- Manejo de bodega/ inventarios.

**Conocimientos:**

- Industria cacao.
- Conocimiento de Microsoft Office.

**Competencias Requeridas:**

- Habilidad de negociación con organizaciones sociales.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad numérica.

**Puesto 5:** Jefe administrativo  
**Área:** Administrativa  
**Reporta a:** Gerente General

**Funciones:**

- Dar cumplimiento a las regulaciones establecidas por el gobierno con las empresas: contratos, impuestos, permisos, patentes, informes financieros.
- Llevar la contabilidad de la empresa bajo Normas Internacionales de Información Financiera.
- Preparar los informes financieros y contables para la Gerencia General.
- Validar el cumplimiento de las obligaciones de nómina.
- Dar cumplimiento a la política retributiva de la empresa.
- Gestionar las compras y pago a proveedores de manera oportuna y eficaz.
- Coordinar los pagos y registros de costos con la empresa maquiladora.

**Estudios:** Titulado de tercer nivel en contaduría pública autorizada

**Experiencia:** Mínima de *cinco años (05)* en:

- Contabilidad y administración de empresas similares
- Gestión de compras y pagos

**Conocimientos:**

- Leyes laborales
- Tributación
- Conocimiento de Microsoft Office
- Software contable SAP
- Legislación contable
- Normas Internacionales de Información Financiera

**Competencias  
Requeridas:**

- Capacidad numérica
- Trabajo en equipo
- Negociación con proveedores y grupos de interés

**Puesto 6:** Asistente administrativa  
**Área:** Administrativa  
**Reporta a:** Jefe/a Administrativa

**Funciones:**

- Realizar labores de apoyo a la gestión de desarrolla el Área Administrativa.
- Elaboración de nómina y liquidaciones de obligaciones patronales.
- Manejar los registros contables y documentación de respaldo.
- Brindar apoyo en el cumplimiento de las obligaciones de la empresa con terceros.
- Gestionar el archivo y la documentación de la empresa.
- Gestionar la correspondencia de la empresa.
- Priorizar los pagos a los productores de cacao.

**Estudios:** Estudiante de nivel tecnológico en el área de Contaduría Pública.

**Experiencia:** Mínima de *un año (01)* en:

- Manejo de inventarios, correspondencia, pagos.

**Conocimientos:**

- Conocimiento de Microsoft Office
- Legislación contable

**Competencias  
Requeridas:**

- Capacidad numérica
- Trabajo en equipo
- Negociación con proveedores y grupos de interés

**Puesto 7:** Jefe Comercial

**Área:** Comercial

**Reporta a:** Gerente General

**Funciones:**

- Gestionar la política comercial y el plan de ventas de la empresa.
- Elaborar sondeos de mercado, bancos de datos de la competencia, estadística e inteligencia de clientes.
- Gestionar las relaciones comerciales con el portafolio de clientes en base a la planificación de ventas.
- Coordinar los envíos al exterior de los lotes de chocolate con la empresa exportadora.
- Realizar seguimiento a la satisfacción de los clientes en relación con el producto.
- Gestionar las cobranzas a los clientes.
- Planificar y hacer seguimiento a las actividades publicitarias, promocionales y demás orientadas al posicionamiento del producto, así como la presencia de la Empresa en el mercado.
- Preparar informes y reportes de la gestión comercial de la Empresa.
- Coordinar y asistir a eventos comerciales de posicionamiento de marca.

**Estudios:** Titulado de tercer nivel en marketing, comercial o carreras afines. Preferencia con especialización en comercio exterior y/o comunicación.

**Experiencia:** Mínima de *tres años (03)* en:

- Jefaturas comerciales, de marketing de preferencia en la industria de exportación de chocolate.

**Conocimientos:**

- Sistema de comercio exterior con la Unión Europea
- Manejo de Microsoft Office
- Manejo de paquetes estadísticos

- Dominio del Inglés- nivel avanzado
- Conocimiento de alemán- nivel medio

**Competencias  
Requeridas:**

- Creatividad
- Capacidad de análisis
- Alta capacidad de negociación
- Capacidad de comunicación verbal y escrita con alta fluidez
- Resolución de problemas

**Puesto 8:** Ejecutivo Comercial

**Área:** Comercial

**Reporta a:** Jefe Comercial

**Funciones:**

- Realizar labores de apoyo a la gestión de desarrolla el Área Comercial.
- Apoyar en la elaboración de sondeos de mercado, bancos de datos de la competencia, estadística e inteligencia de clientes.
- Realizar seguimiento a los pedidos enviados a clientes.
- Ayudar en la coordinación de los envíos al exterior de los lotes de chocolate con la empresa exportadora.
- Realizar la gestión de cobranzas a los clientes.
- Ayudar en la ejecución de las actividades publicitarias, promocionales y demás orientadas al posicionamiento del producto, así como la presencia de la Empresa en el mercado.
- Preparar informes y reportes de la gestión comercial de la Empresa a la jefatura comercial.
- Realizar encuestas de satisfacción a clientes; y procesar la información para la preparación de informes.

**Estudios:** Estudiante/ egresado de tercer nivel en el área comercial/ marketing o carreras afines.

**Experiencia:** Mínima de *1 año (01)* en:

- Asistente en el Área de marketing/ comercial de preferencia en industria de confitería.

**Conocimientos:**

- Manejo de Microsoft Office
- Dominio del Inglés- nivel avanzado

**Competencias  
Requeridas:**

- Creatividad
- Capacidad de análisis
- Alta capacidad de negociación
- Habilidades de comunicación
- Resolución de problemas

**Puesto 9:** Ejecutivo de Marketing Digital

**Área:** Comercial

- Reporta a:** Jefe Comercial
- Funciones:**
- Ejecutar de la estrategia social media y de comunicación digital.
  - Crear de planes específicos para cada canal o red.
  - Gestionar la comunicación con los clientes a través de las redes sociales.
  - Dinamizar el contenido digital de acuerdo con la estrategia comercial.
  - Ayudar en la ejecución de las actividades publicitarias, promocionales y demás orientadas al posicionamiento del producto, así como la presencia de la Empresa en el mercado.
  - Preparar informes y reportes de alcance e impacto de clientes por medio de redes sociales.
  - Realizar encuestas de satisfacción a clientes por medio de redes sociales; y procesar la información para la preparación de informes.

**Estudios:** Diseñador gráfico o en marketing y comunicación

**Experiencia:** Mínima de 2 años (02) en:

- Marketing digital en empresas similares, de preferencia con productos a colocar en países de la Unión Europea.

**Conocimientos:**

- Redes sociales
- Marketing digital
- Dominio del inglés- nivel avanzado
- Conocimiento del Alemán- nivel medio
- Estrategia de contenidos

**Competencias Requeridas:**

- Creatividad
- Capacidad de análisis
- Habilidades de comunicación
- Resolución de problemas

## 6. PLAN FINANCIERO

El plan financiero es una herramienta estratégica para el desarrollo del proyecto ya que permitirá tener una mayor perspectiva de la evaluación financiera de la inversión. A continuación, se presentan los supuestos utilizados para su elaboración. Es importante recalcar que la moneda utilizada es el dólar americano.

## 6.1. Supuestos

### 6.1.1. Inversión del proyecto

Tabla 2 Inversión del proyecto

Detalle	Inversión Inicial	Financiamiento	
		Socios	Préstamo
Capital trabajo (Bancos)	32.705,23		32.705,23
Terreno	30.000,00		
		30.000,00	
Construcción infraestructura post-cosecha	15.000,00		15.000,00
Equipos de oficina	8.000,00		8.000,00
Vehículos	18.000,00	18.000,00	
Equipos de computación	9.000,00	9.000,00	
Herramientas y equipamiento	5.000,00		5.000,00
Activo diferido	2.000,00		2.000,00
Constitución compañía			2.000,00
Activo diferido			2.000,00
Plataforma Blockchain	15.000,00		15.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>134.705,23</b>	<b>57.000,00</b>	<b>77.705,23</b>

(Elaboración propia, 2018)

### 6.1.2. Proyección anual de depreciaciones y amortizaciones

Tabla 3 Proyección anual de depreciaciones y amortizaciones

Detalle	n	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciaciones						
Construcción	20	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
Equipos de oficina	10	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Vehículos	5	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Equipos de computación	3	3.000,00	3.000,00	3.000,00	-	-
Herramientas y equipamiento	5	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Total Depreciaciones		9.150,00	9.150,00	9.150,00	6.150,00	6.150,00
Amortizaciones						
Gastos de constitución	5	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Otros activos diferidos	5	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Total Amortizaciones		3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00

(Elaboración propia, 2018)

### 6.1.3. Necesidad de financiamiento

*Tabla 4 Necesidad de financiamiento del proyecto*

Detalle		Inicial
Capital (Valor del préstamo)		77.705,23
Plazo en meses		36
Tasa de interés anual		12%

Períodos	Capital	Interés	Cuota	Saldo
0				77.705,23
1	22.877,63	8.093,48	30.971,11	54.827,60
2	25.779,08	5.192,02	30.971,11	29.048,52
3	29.048,52	1.922,59	30.971,11	0,00
Total				77.705,23

(Elaboración propia, 2018)

### 6.1.4. Producción y venta mensual de barras chocolate (en unidades)

*Tabla 5 Producción y venta mensual de barras de chocolate*

Producto	Unidades
Barra chocolate puro 75% concentración	3.500
Barra chocolate puro 75% concentración incrustaciones café	3.000
Total	6.500

(Elaboración propia, 2018)

En el mes de noviembre y diciembre se estima que las ventas en unidades aumenten a 5000 barras puras; y 4000 en la barra con incrustaciones de café. Cada año se estima un incremento del 4% en ventas con respecto al año anterior.

### 6.1.5. Cálculo de los costos de la barra chocolate

*Tabla 6 Costos directos de la barra de chocolate*

Precio tonelada cacao 2018 (bolsa Nueva York 2018)	\$2.237
Precio quintal cacao 2018	\$223,70
Precio kilogramo cacao 2018	\$2,24
Precio gramo cacao 2018	\$ 0,00223
Cantidad de gramos de cacao requerido por barra	75
Costo cacao por barra 50 gramos con 75% chocolate	\$0,17
Servicio de Maquila/ barra (Proforma Hoja Verde)	\$0,93
Incrustaciones de café/barra (Proforma Hoja Verde)	\$0,04

Empaque y caja /barra (Proforma Hoja Verde)	\$0,10
Logística y exportación/barra (Proforma Schryver)	\$0,45

(Elaboración propia, 2018)

*Tabla 7 Mano de obra directa*

Detalle	Sueldo Mensual	Seguro Social	*Beneficios Sociales	Sueldo Real
Técnico de Campo	\$1.000	\$121,50	\$241,17	\$1.362,67
Asistente Inventarios Post-cosecha	\$800	\$97,20	\$199,50	\$1.096,70
Total				\$2.459,37

(Elaboración propia, 2018)

\*En el Ecuador los beneficios sociales constituyen el décimo tercer sueldo o bono navideños, el décimo cuarto sueldo o bono escolar, fondos de reserva y vacaciones.

*Tabla 8 Costos de la mano de obra directa*

<b>No. producción de barras mensual</b>	<b>6500</b>
Costo de la mano de obra directa/ involucrada postcosecha cacao	\$2459,37
Costo mano obra directa /barra	\$0,45

(Elaboración propia, 2018)

### 6.1.6. Costos indirectos

*Tabla 9 Costo del transporte del cacao de la finca a la empresa*

Cálculo del valor de la gasolina semana (3 viajes a la semana con un promedio de recorrido de 200 kilómetros por viaje)	\$60
Cálculo del valor de la gasolina mensual	\$240
No. producción de barras mensual	6500
Costo transporte finca- empresa /barra	\$0,043

(Elaboración propia, 2018)

*Tabla 10 Costo del transporte del cacao a la maquiladora*

No. producción de barras mensual	6.500
Cantidad de gramos de cacao requerido por barra	75
Cantidad cacao total en kilogramos	487,5
Cantidad cacao total en quintales	4,88

No. viajes requeridos al mes	1
Costo del viaje Tena - Quito	\$120
Costo transporte empresa- maquiladora /barra	\$0,022

(Elaboración propia, 2018)

### 6.1.7. Trazabilidad a través de Blockchain

Para la trazabilidad de las barras a través de Blockchain, la empresa KrypC ha estimado una inversión inicial en la plataforma de \$15.000; y un fee mensual de \$250. En tal sentido, la inversión se la considerará con un activo diferido; mientras que el fee mensual se lo imputará al costo de la barra.

*Tabla 11 Costos de la trazabilidad por Blockchain*

No. producción de barras mensual	6.500
Fee trazabilidad mensual	\$250
Costo de la trazabilidad/ barra	\$0,05

(Elaboración propia, 2018)

### 6.1.8. Resumen de los costos unitarios de las barras de chocolate

*Tabla 12 Detalle de los costos unitarios de las barras de chocolate*

Detalle	Unidad de Medida	Barra de chocolate 50 g pura		
		Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Cacao seco	Gramo	75,00	0,002	0,17
Postcosecha	Unidad	1,00	0,45	0,45
Maquila de la barra	Unidad	1,00	0,93	0,93
Empaque / Caja	Unidad	1,00	0,10	0,10
Distribución exportación	Unidad	1,00	0,45	0,45
Transporte fincas	Unidad	1,00	0,06	0,06
Transporte maquila	Unidad	1,00	0,02	0,02
Trazabilidad Blockchain	Unidad	1,00	0,05	0,05
<b>TOTAL</b>				<b>2,23</b>

(Elaboración propia, 2018)

Únicamente agregar que en el caso de la barra con incrustaciones de café el costo aumenta en 0,04, dando un costo total de 2,27.

### 6.1.9. Proyecciones

*Tabla 13 Proyección del costo individual de las barras de chocolate*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Barra de chocolate 50 g pura	2,23	2,27	2,32	2,36	2,41
Barra de chocolate 50 g incrustaciones café	2,27	2,31	2,36	2,41	2,45
Tasa inflacionaria actual	2%	(Incremento del 2% anual del costo)			

(Elaboración propia, 2018)

*Tabla 14 Proyección del precio de las barras de chocolate*

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Barra de chocolate 50 g pura	5,40	5,51	5,62	5,73	5,85
Barra de chocolate 50 g incrustaciones	5,50	5,61	5,72	5,84	5,95
Incremento anual precios	2%				

(Elaboración propia, 2018)

*Tabla 15 Detalle mensual de gastos de nómina de la empresa*

Detalle	Sueldo Mensual	Seguro Social	*Beneficios Sociales	Sueldo Total Mensual
Gerente General	2.000,00	243,00	449,50	2.692,50
Jefe Trazabilidad	1.400,00	170,10	324,50	1.894,60
Jefe Administrativo	1.400,00	170,10	324,50	1.894,60
Asistente Administrativo	1.000,00	121,50	241,17	1.362,67
Jefe Comercial	1.400,00	170,10	324,50	1.894,60
Ejecutivo Comercial	1.000,00	121,50	241,17	1.362,67
Ejecutivo Marketing Digital	1.000,00	121,50	241,17	1.362,67
Total	9.200,00	1.117,80	2.146,50	12.464,30

(Elaboración propia, 2018)

*Tabla 16 Detalle de gastos totales de la empresa*

Detalle	Valor Mensual	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y salarios	12.464,30	149.571,60	152.563,03	155.614,2	158.726,5	161.901,1
Arriendo						

oficina	800,00	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Seguros	100,00	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Suministros de limpieza	50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Suministros de oficina	150,00	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38
Servi. Básicos	165,00	1.980,00	2.019,60	2.059,99	2.101,19	2.143,22
Luz	50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Agua	20,00	240,00	244,80	249,70	254,69	259,78
Teléfono	50,00	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Internet	45,00	540,00	550,80	561,82	573,05	584,51
Transporte	100,00	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Publicidad	3.000,00	36.000,00	36.720,00	37.454,40	38.203,49	38.967,56
Comisiones		3.975,00	4.216,68	4.473,05	4.745,02	5.033,51
Imprevistos	343,21	4.118,53	4.204,15	4.291,67	4.381,15	4.472,65
Total gastos	17.172,51	210.045,13	214.411,46	218.875,1	223.438,8	228.105,1
% de imprevistos 2%						
Comisión en ventas 1%						

(Elaboración propia, 2018)

## 6.2. Estados Financieros

### 6.2.1. Balance General proyectado

*Tabla 17 Balance General proyectado*

Detalle	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>A. Corriente</b>	32.705,23	44.290,86	62.315,00	87.206,81	149.937,06	21.956,58
Caja/bancos	17.173,42	23.257,00	32.721,42	45.792,04	78.731,51	116.548,75
Inventarios	15.531,81	21.033,86	29.593,57	41.414,77	71.205,55	105.407,83
Activos fijos						
Terrenos	85.000,00	75.850,00	66.700,00	57.550,00	51.400,00	45.250,00
Construcción	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Dep. Acum. Construcción	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Equipos de Oficina		(750,00)	(1.500,00)	(2.250,00)	(3.000,00)	(3.750,00)
Equipos de Oficina	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Dep. Acum. Equipos de Oficina		(800,00)	(1.600,00)	(2.400,00)	(3.200,00)	(4.000,00)
Vehículos						
Dep. Acum.	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00

Vehículos		(3.600,00)	(7.200,00)	(10.800,00)	(14.400,00)	(18.000,00)
Equipos de computación	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Dep. Acum. Equipos De computación		(3.000,00)	(6.000,00)	(9.000,00)	(9.000,00)	(9.000,00)
Herramientas o Equipamiento	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Dep. Acum. Herramientas o Equipamiento		(1.000,00)	(2.000,00)	(3.000,00)	(4.000,00)	(5.000,00)
Gastos de constitución	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Amort. Acum. Gastos Const.		(400,00)	(800,00)	(1.200,00)	(1.600,00)	(2.000,00)
Otros activos diferidos	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Amort. Acum. Gastos otros		(3.000,00)	(6.000,00)	(9.000,00)	(12.000,00)	(15.000,00)
<b>Total Activos</b>	<b>134.705,23</b>	<b>133.740,86</b>	<b>139.215,00</b>	<b>151.556,81</b>	<b>204.737,06</b>	<b>267.206,58</b>

<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo corriente</b>	22.877,63	25.779,08	29.048,52	0,00	0,00	0,00
Préstamos C/P	22.877,63	25.779,08	29.048,52	0,00	0,00	0,00
<b>Pasivo no corriente</b>	54.827,60	29.048,52	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamos L/P	54.827,60	29.048,52	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total Pasivo</b>	<b>77.705,23</b>	<b>54.827,60</b>	<b>29.048,52</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00
Utilidades retenidas			21.913,26	53.166,48	94.556,81	147.737,06
Utilidad actual		21.913,26	31.253,22	41.390,33	53.180,25	62.469,52
<b>Total patrimonio</b>	<b>57.000,00</b>	<b>78.913,26</b>	<b>110.166,48</b>	<b>151.556,81</b>	<b>204.737,06</b>	<b>267.206,58</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>134.705,23</b>	<b>133.740,86</b>	<b>139.215,00</b>	<b>151.556,81</b>	<b>204.737,06</b>	<b>267.206,58</b>

(Elaboración propia, 2018)

## 6.2.2. Estado de Resultados proyectado

*Tabla 18 Estado de Resultados proyectado*

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	452.000,00	479.481,60	508.634,08	539.559,03	572.364,22
Costo de ventas	186.381,75	197.713,76	209.734,76	222.486,63	236.013,82
<b>Margen bruto</b>	<b>265.618,25</b>	<b>281.767,84</b>	<b>298.899,32</b>	<b>317.072,40</b>	<b>336.350,41</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
Sueldos y beneficios sociales	149.571,60	152.563,03	155.614,29	158.726,58	161.901,11

Arriendo	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Seguros	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Suministros de limpieza	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Suministros de oficina	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38
Servicios Básicos	1.980,00	2.019,60	2.059,99	2.101,19	2.143,22
Transporte	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Publicidad	36.000,00	36.720,00	37.454,40	38.203,49	38.967,56
Comisiones	4.520,00	4.794,82	5.086,34	5.395,59	5.723,64
Imprevistos	4.129,43	4.215,71	4.303,94	4.394,16	4.486,45
Total Gastos Operacionales	396.982,78	412.714,92	429.235,48	446.589,04	464.822,82
<b>EBITDA</b>	<b>55.017,22</b>	<b>66.766,68</b>	<b>79.398,60</b>	<b>92.969,99</b>	<b>107.541,41</b>
Depreciación	9.150,00	9.150,00	9.150,00	6.150,00	6.150,00
Amortización	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00
<b>EBIT/BAIT</b>	<b>42.467,22</b>	<b>54.216,68</b>	<b>66.848,60</b>	<b>83.419,99</b>	<b>97.991,41</b>
Gastos Financieros	8.093,48	5.192,02	1.922,59	0,00	0,00
<b>EBT</b>	<b>34.373,74</b>	<b>49.024,66</b>	<b>64.926,01</b>	<b>83.419,99</b>	<b>97.991,41</b>
Participación Empleados 15%	5.156,06	7.353,70	9.738,90	12.513,00	14.698,71
Utilidad antes de impuestos	29.217,68	41.670,96	55.187,11	70.907,00	83.292,69
Impuesto a la renta 25%	7.304,42	10.417,74	13.796,78	17.726,75	20.823,17
<b>Utilidad neta/ B</b>	<b>21.913,26</b>	<b>31.253,22</b>	<b>41.390,33</b>	<b>53.180,25</b>	<b>62.469,52</b>

(Elaboración propia, 2018)

### 6.2.3. Flujo de Efectivo proyectado

Tabla 19 Flujo Efectivo proyectado

Detalle	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Entradas</b>						
Ventas		452.000,00	479.481,60	508.634,08	539.559,03	572.364,22
Aportación de capital	57.000,00					
Préstamos	77.705,23		-			
<b>Total entradas</b>	<b>134.705,23</b>	<b>452.000,00</b>	<b>479.481,60</b>	<b>508.634,08</b>	<b>539.559,03</b>	<b>572.364,22</b>
<b>Salidas</b>						

<b>Salidas de inversión</b>						
Capital de trabajo inicial	32.705,23					
Activos fijos	85.000,00	-	-	-	-	-
Activos diferidos	17.000,00	-	-	-	-	-
<b>Total salidas de inversión</b>	<b>134.705,23</b>					
<b>Salidas operacionales</b>						
Materiales/costos		186.381,75	197.713,76	209.734,76	222.486,63	236.013,82
Sueldos		149.571,60	152.563,03	155.614,29	158.726,58	161.901,11
Arriendo		9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Seguros		1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Suministros de limpieza		600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Suministros de oficina		1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38
Servi. Básicos		1.980,00	2.019,60	2.059,99	2.101,19	2.143,22
Transporte		1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Comisiones		4.520,00	4.794,82	5.086,34	5.395,59	5.723,64
Imprevistos		4.129,43	4.215,71	4.303,94	4.394,16	4.486,45
G. Financieros		8.093,48	5.192,02	1.922,59	0,00	0,00
Part. Empleados 15%		5.156,06	7.353,70	9.738,90	12.513,00	14.698,71
Impuesto a la renta 25%		7.304,42	10.417,74	13.796,78	17.726,75	20.823,17
Pago de préstamo		22.877,63	25.779,08	29.048,52	(0,00)	(0,00)
<b>Total salidas operacionales</b>	<b>134.705,23</b>	<b>440.414,37</b>	<b>461.457,46</b>	<b>483.742,27</b>	<b>476.828,79</b>	<b>500.344,70</b>
<b>Flujo de efectivo (cash flow)</b>	<b>-</b>	<b>11.585,63</b>	<b>18.024,14</b>	<b>24.891,82</b>	<b>62.730,25</b>	<b>72.019,52</b>

(Elaboración propia, 2018)

### 6.3. Evaluación Financiera

A continuación, se realizará la evaluación financiera de la inversión para conocer si el presente proyecto es viable. Básicamente, podemos afirmar que un proyecto es viable cuando lo que se espera de recibir es suficiente para devolver los recursos empleados.

Indicadores claves para analizar la viabilidad de la inversión:

- **Costo medio ponderado del capital - WACC:** Es la tasa de descuento a utilizar para realizar la valoración de la inversión. Tiene en cuenta todas las fuentes y el costo de recursos de la empresa, ya sean propias o ajenas.
- **Valor Actual Neto - VAN:** Compara la inversión inicial con todos los flujos de los años que vienen, pero actualizados a hoy con la tasa del WACC.

Si VAN > a 0 = La inversión nos da algo más que los socios y bancos esperan.

Si VAN < a 0 = La rentabilidad no es suficiente para satisfacer las exigencias de los socios y bancos.

- **Tasa Interna de Retorno - TIR:** Es la rentabilidad que ofrece el proyecto. Por tanto, es la tasa de descuento que hace el VAN sea cero.
- **Periodo de recuperación:** Periodo de tiempo necesario para recuperar la inversión. Es decir, la inversión se pague a sí misma.

### 6.3.1. Costo medio ponderado de capital - WACC

$$\text{Fórmula: } K = Ke \frac{FP}{FP+Deuda} + Kd (1 - t) \frac{Deuda}{FP+Deuda}$$

Tabla 20 Cálculo del WACC

Ke (rentabilidad de los socios)	6%
Kd (coste de la deuda financiera)	12%
% FP: (FP / (FP + Deuda financiera))	42%
% Deuda: (Deuda Financiera / (FP + Deuda Fin.))	58%
t (tipo impositivo)	36,25%
<b>WACC</b>	<b>4%</b>

(Elaboración propia, 2018)

### 6.3.2. Valor Actual Neto VAN y Tasa Interna de Retorno

Tabla 21 Cálculo del VAN y TIR

Detalle	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Inversión</b>	(134.705,23)					
<b>Flujo de efectivo (cash flow)</b>	-	11.585,63	18.024,14	24.891,82	62.730,25	72.019,52
<b>Valor residual</b>						45.250,00
<b>FEN (flujo de efectivo neto)</b>	(134.705,23)	11.585,63	18.024,14	24.891,82	62.730,25	117.269,52
<b>FED (flujo de efectivo descontado)</b>	(134.705,23)	11.140,03	16.664,33	22.128,73	53.622,08	96.387,00
<b>WACC</b>	4%					
<b>Van = ΣFED – Inversión inicial</b>	199.942,16	134.705,23	=	<b>65.236,93</b>		
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	15%					

(Elaboración propia, 2018)

### 6.3.3. Periodo de recuperación de la Inversión

Tabla 22 Cálculo del periodo de recuperación

<b>Inversión</b>	<b>134.705,23</b>
------------------	-------------------

<b>FEN Acumulado</b>	1.585,63	29.609,77	54.501,58	117.231,83	234.501,35
----------------------	----------	-----------	-----------	------------	------------

**Periodo** 4 años y 2 meses  
**Recuperación:**

(Elaboración propia, 2018)

El presente proyecto es viable desde el punto de vista financiero puesto:

- La inversión se paga por sí misma en 4 años y 2 meses.
- Además del satisfacer las exigencias de los accionistas y bancos, el proyecto ofrece una rentabilidad de \$65.236,93.
- La rentabilidad del 15% del proyecto es atractiva en relación con el mercado.

### 6.3.4. Análisis de Ratios Financieros

Para un análisis completo de la situación financiera de la empresa es necesario incluir las principales ratios financieros, de acuerdo con la siguiente tabla:

*Tabla 23 Cálculo de principales ratios financieros*

<b>Liquidez</b>		<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
Fondo de Maniobra	Patrimonio Neto + Pasivo No Corriente - Activo no Corriente	32.705,23	44.290,86	62.315,00
Liquidez	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	1,43	1,72	2,15
Prueba Ácida	Activo Corriente - Existencias/ Pasivo Corriente	0,75	0,90	1,13
<b>Solvencia</b>				
Solvencia	Activo/ Pasivo	1,73	2,44	4,79
Endeudamiento	Pasivo/Patrimonio Neto y Pasivo	58%	41%	21%
Autofinanciación	Fondos Propios/ Patrimonio Neto y Pasivo	42%	59%	79%
<b>Rentabilidad</b>				
Rentabilidad Económica	BAIT/ Activo Neto Medio	32%	40%	46%
Rentabilidad Financiera	BAIT Ventas	9%	11%	13%
Margen	Ventas/ Activo	59%	59%	59%
Rotación del Activo	B/ Fondos propios medios	38%	40%	38%

(Elaboración propia, 2018)

#### **Liquidez**

Amazoni es una empresa que cuenta con independencia financiera y no tiene problemas de liquidez. Tiene la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo, inclusive si se retira el valor

de las existencias del activo corriente. En comparación con la media del sector su liquidez es más elevada.

### **Solvencia**

Amazoni es una empresa solvente, tiene la capacidad de cubrir la totalidad de sus deudas: a corto y largo plazo.

En términos de endeudamiento, la empresa financia su inversión en un 55% con fondos ajenos y 45% con fondos propios. En comparación con la media del sector, está menos endeudada y se autofinancia más. Por tanto, su endeudamiento es bajo por lo que dependiendo del desempeño del primer año se deberá analizar su estructura de financiamiento.

### **Rentabilidad**

La rentabilidad financiera (ROE) es decir la rentabilidad para el accionista es positiva y las proyecciones demuestran un crecimiento sostenido. Esta situación demuestra una buena gestión con los recursos de los accionistas. Otro factor positivo es que el ROE se encuentra en la media del sector.

La rentabilidad económica (ROI) mide la capacidad que tienen los activos para generar beneficios. En este caso las proyecciones indican que la inversión tendrá una rentabilidad del 32%.

## **6.4. Análisis de escenarios**

El plan financiero fue diseñado bajo un escenario conservador respecto a la proyección de variables de ingresos. Ahora se realizará un análisis con dos escenarios: optimista y pesimista para determinar la sensibilidad del proyecto ante posibles cambios en el mercado. Para ello se considerarán el cambio de las siguientes variables:

	<b>Optimista</b>	<b>Pesimista</b>
Ventas (Unidades)	5% de incremento anual de las unidades vendidas.	5% de reducción anual de las unidades vendidas.
Crecimiento anual ventas	5% de crecimiento anual en ventas.	2% de reducción anual en ventas.

### **6.4.1. Escenario Optimista**

Al realizar el cambio de variables, la Tasa Interna de Retorno del proyecto aumenta del 15% al 23%, un crecimiento porcentual del 53%. En lo que se refiere al Valor Actual Neto, el

mismo aumenta a \$117.469, 43; es decir, un incremento significativo del 80% respecto al escenario conservador. En lo que se refiere al periodo de recuperación de la inversión, el tiempo disminuye a 3 años 8 meses.

El escenario optimista, aun cuando el cambio de variables no es tan significativo, nos muestra un panorama alentador con una rentabilidad muy atractiva para el presente proyecto. En el anexo 3, se puede observar el estado de resultados de este escenario.

#### **6.4.2. Escenario Pesimista**

Al realizar el cambio de variables, la Tasa Interna de Retorno del proyecto cae al 6% con respecto al 15% del escenario conservador. En lo que se refiere al Valor Actual Neto, el mismo decrece a \$9.028, 64 con respecto a los \$ 65.236 del panorama conservador. En cuanto al periodo de recuperación, el mismo aumenta en 6 meses es decir a 4 años, 8 meses.

El escenario pesimista, aún nos permite la recuperación de la inversión y nos da una tasa interna de retorno del 6%, aún por encima del 4% que es la tasa mínima de retorno o costo de oportunidad. En el anexo 4, se puede observar el estado de resultados de este escenario.

## **7. CONCLUSIONES**

- Ecuador es el cuarto país productor de cacao fino de aroma a nivel mundial, destacando por la excelente calidad, aroma y sabor de su grano. A pesar de que la producción y exportación del chocolate aún es escasa, desde la creación de la primera barra de chocolate fino ecuatoriana, en el 2004, existen muchas marcas de chocolate ecuatoriano que están entrando con fuerza al mercado internacional.
- El chocolate ecuatoriano es conocido por ser elaborado a partir del mejor cacao fino de aroma del mundo. El impacto social y económico que está detrás de producción de cada barra de chocolate hace que el producto sea muy valorado en mercados extranjeros.
- La trazabilidad es otro atributo importante y destacable, ya que, la industria del chocolate ecuatoriano le ha apostado a la elaboración de barras "Single Origin", en dónde se resalta que la producción es propia de una región.

- La tecnología Blockchain tiene una variedad de usos, tales como: intercambios, contratos, seguimiento y pagos. Su naturaleza descentralizada lo hace transparente y eficiente; puede aumentar la eficiencia de las cadenas de suministro y mejorar la inclusión dentro de las cadenas de valor. En este proyecto, se busca dar un nuevo enfoque al Blockchain para la trazabilidad del chocolate, de tal manera que el cliente final tenga certeza del origen de la barra de chocolate que está comprando.
- Gracias a la firma del acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea se garantiza el acceso con 0% de arancel para el 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de los productos industriales y pesqueros del Ecuador de forma inmediata. El chocolate es uno de los productos con arancel 0% para ingreso inmediato a la UE.
- El presente plan empresarial desarrollará el producto Amazoni, la primera barra de chocolate de la Amazonía ecuatoriana respaldada por tecnología Blockchain, con el fin de mostrar la trazabilidad de toda la cadena de valor del chocolate desde el grano hasta las manos del consumidor.
- A través de un modelo de valor compartido en donde los productores y productoras sean accionistas de la empresa, se busca redistribuir el valor generado por la venta de las barras y generar un impacto social positivo en las zonas de cultivo del cacao.
- A través de una propuesta de valor clara, la estrategia de marketing de Amazoni está enfocada a un mercado de nicho, hombres y mujeres amantes del chocolate negro, que están dispuestos a pagar un valor diferencial por un producto de calidad, de origen y sobre todo trazable, que muestre impacto positivo en los medios de vida de las y los productores.
- En la cadena de valor de la empresa se han identificado ciertas actividades, que en base del análisis costo/beneficio y competitividad serán externalizadas. Entre ellas la producción, exportación y servicio del Blockchain.
- Las proyecciones financieras muestran la viabilidad numérica del proyecto. Bajo los supuestos establecidos, se espera una tasa interna de rendimiento del 15%, un valor actual neto positivo y un periodo de recuperación de la inversión de 4 años y 2 meses.

## 8. LIMITACIONES, PRINCIPALES AMENAZAS Y ALTERNATIVAS.

### 8.1. Limitaciones

- Falta de selección de una muestra del mercado meta para la aplicación directa de encuestas que permitan conocer su opinión respecto a los chocolates premium.

### 8.2. Amenazas

- Cambio en los precios internacionales del cacao, que encarezcan el producto final para el consumidor final.
- La salida del Reino Unido de la Unión Europea restringirá las relaciones comerciales con diversos países y preferencias arancelarias.
- La restricción de la Unión Europea para el ingreso del cacao y el chocolate con niveles de cadmio superior al permitido pone en riesgo a la industria del Ecuador.
- Dificultad de adopción de la tecnología Blockchain por parte de los productores del cacao.
- Poca disciplina y visión de mercado de los productores de cacao que no permitan tener un modelo de negocios sostenible.
- Potencial irrelevancia de la trazabilidad basada en Blockchain en el proceso de compra de los consumidores.

### 8.3. Alternativas

- Una alternativa al mercado europeo como país de exportación del chocolate, es el mercado de Asia – Pacífico. Se espera que el mercado del chocolate de Asia y el Pacífico alcance los USD 24,4 mil millones para 2023. El volumen de consumo de chocolate en la región superó los 861 millones de kg en 2017. Las compras impulsivas, la asequibilidad, la alta población y el poder adquisitivo en la región están impulsando el mercado. La demanda de chocolate premium está aumentando debido al creciente interés de los consumidores por las marcas extranjeras. Japón tiene la mayor participación en el mercado.

## 9. REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao- Ecuador ANECACAO. (s.f.). El Cadmio y el sector cacaotero. Recuperado el 15 de diciembre de 2018 de <http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias/el-cadmio-y-el-sector-cacaotero.html>

- Coordinación General del Sistema de Información Nacional. (2014). Resumen ejecutivo de la zonificación agroecológica económica del cultivo de cacao en el Ecuador a escala. Material no publicado.
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (2017). Cartilla Ecuador – Unión Europea. Recuperado el 30 de diciembre de 2018 en: [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla\\_acuerdo\\_comercial\\_ue-ecuador\\_0.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf)
- Euromonitor. (2018). Global Chocolate Industry: From Bean to Bar. Recuperado el 1 de enero de 2019 de <https://blog.euromonitor.com/global-chocolate-industry/>
- Forbes. (2015). The World's Biggest Chocolate Consumers. Recuperado el 1 de de enero de 2019 de <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2015/07/22/the-worlds-biggest-chocolate-consumers-infographic/#67ade56c4484>
- Freire González, J. (2009). La comercialización del cacao: Programa de capacitación a facilitadores y agricultores de la cadena de cacao. Recuperado de <http://repositorio.iniap.gob.ec/handle/41000/4229>
- Guilcapi, M. (2018). Consultoría para el análisis del estado actual de las cadenas de café y cacao. Material no publicado.
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones PROECUADOR. (2018). El consumo del chocolate crece a nivel mundial. Recuperado el 20 de diciembre de 2018 de <https://www.proecuador.gob.ec/el-consumo-de-chocolate-crece-a-nivel-mundial/>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA. (2016). Estado actual sobre la producción, el comercio y cultivo del cacao en América. Recuperado el 22 de diciembre de 2018 de <http://www.iica.int/es/publications/estado-actual-sobre-la-producci%C3%B3n-y-el-comercio-del-cacao-en-am%C3%A9rica>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2017). Agenda Nacional para la mitigación del cadmio. Recuperado el 30 de diciembre de 2018 de [https://www.swisscontact.org/fileadmin/user\\_upload/COUNTRIES/Colombia/Documents/Content/Presentacion\\_Ecuador\\_Cadmio.pdf](https://www.swisscontact.org/fileadmin/user_upload/COUNTRIES/Colombia/Documents/Content/Presentacion_Ecuador_Cadmio.pdf)
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2013). Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma. Material no publicado.

- Ministerio de Ambiente. (2018). Programa Integral Amazónico abre espacios de diálogo y concertación para buscar alternativas de producción sostenible y libre de deforestación. Recuperado el 19 de diciembre de 2018 de <http://www.ambiente.gob.ec/programa-integral-amazonico-abre-espacios-de-dialogo-y-concertacion-para-buscar-alternativas-de-produccion-sostenible-y-libre-de-deforestacion/>
- Mondor intelligence. (2018). Asian-Pacific Chocolate Market. Recuperado el 5 de enero de 2019 de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/asia-pacific-chocolate-market>
- Organización Internacional del Cacao. (2018). La industria del chocolate. Recuperado el 1 de enero de 2018 de <https://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD. (2018). The future is decentralised. Block chains, distributed ledgers, & The future of sustainable development. Volumen 1, 1- 38. Recuperado de <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/innovation/The-Future-is-Decentralised.pdf>
- Ramírez, R. (2016, 25 de noviembre). Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación. El Telégrafo. Edición digital. Recuperado de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion>
- Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2018). Ecuador financiará 53 proyectos de investigación, a través de Inédita. Recuperado el 12 de diciembre de 2018 de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/ecuador-financiara-53-proyectos-de-investigacion-a-traves-de-inedita/>
- Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva de la Vicepresidencia del Ecuador. (2015). Diagnóstico de la cadena productiva del cacao en el Ecuador. Recuperado el 29 de diciembre de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-de-Cacao-rev.pdf>
- Sistema de Información Pública Agropecuaria. (2017). Boletín Nacional Precios Productor. Recuperado el 25 de diciembre de

<http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/boletin-nacional-precios-productor/boletines-nacionales-2017>

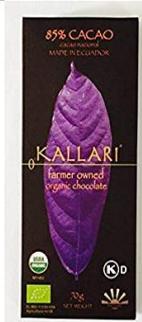
- Vasallo, M. (2015). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao. (Tesis de Maestría). Universidad de la República, Uruguay. Recuperado de <file:///C:/Users/Carla.Gomez/Downloads/15-24-1-SM.pdf>
- World Cocoa Foundation. (2017). Cocoa & Forest Initiative. Recuperado el 10 de diciembre de 2018 de <https://www.worldcocoafoundation.org/initiative/cocoa-forests-initiative/>

## 10. ANEXOS

### Anexo. 1 Análisis de las marcas de chocolate negro nacionales

Marca	Características	Precio	Propuesta de valor
 <p>Pacari</p>	<p>Chocolate oscuro</p> <p>Rango de concentración del cacao: 60%-100%</p> <p>Peso: 1.76 onzas</p> <p>Presentaciones:            - Barra de chocolate negro            - Chocolate con derivados: limón, naranja, rosas, hierbaluisa, guayusa, etc.</p>	<p>Rango de precios entre \$5.50 - \$8.00</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contiene leticina de girasol excepto el de 100%.</li> <li>- Utilizan azúcar de coco para endulzar las barras menores al 100%.</li> <li>- Cuenta con certificaciones: B Corporation, USDA ORGANIC, Vegan, Parve, Demeter.</li> <li>- Más de 100 premios y reconocimientos internacionales.</li> <li>- Preservación del cacao nativo Arriba Nacional ecuatoriano.</li> <li>- Protege el stock genético del cacao ecuatoriano.</li> <li>- Trabaja directamente con los agricultores pagando una prima justa.</li> <li>- Chocolate totalmente orgánico, con combinación de frutas de los andes ecuatorianos.</li> </ul>
<p>Hoja verde</p>	<p>Chocolate oscuro orgánico</p> <p>Rango de concentración del cacao: 48%-88%</p> <p>Peso: 1.73 onzas</p>	<p>Rango de precios entre \$2.48 - \$6.17</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su filosofía de negocio es trabajar responsablemente con sus productores y el medio ambiente.</li> <li>- Cuentan con varias certificaciones conseguidas por los altos estándares de calidad y su compromiso por el bienestar de los trabajadores.</li> </ul>

	<p>Presentaciones: -Chocolate negro -Chocolate con leche -Con derivados: manzana, arándanos, naranja, menta, canela, etc.</p>		
<p>República del Cacao</p>	<p>Chocolate oscuro orgánico</p> <p>Rango de concentración del cacao: 75%-100%</p> <p>Peso: 2.65 – 3.52 onzas</p> <p>Presentaciones: -Chocolate negro</p>	<p>Rango de precios entre \$6.73 - \$10.00</p>	<p>- Trabaja con el cacao fino de aroma proveniente de la región de los Andes y el alto Amazonas del Ecuador.</p> <p>- Investiga y rescata métodos tradicionales de plantación, cosecha, secado y fermentación del cacao.</p> <p>- Certificación WE SUPPORT.</p> <p>- Usan panela como edulcorante.</p>
			
<p>Caoni</p>	<p>Chocolate oscuro orgánico</p> <p>Rango de concentración del cacao: 55%-77%</p> <p>Peso: 1.77 onzas</p> <p>Presentaciones: -Chocolate negro</p>	<p>Precios: \$2.23</p>	<p>- Barras de chocolate con cacao proveniente de las tierras subtropicales como Esmeraldas, Manabí y Los Ríos.</p> <p>- Las barras de chocolate expresan sabores naturales, aromas y texturas.</p> <p>- Alianza con el Centro del Muchacho Trabajador.</p>
			
<p>Wao</p>	<p>Chocolate oscuro orgánico</p> <p>Rango de concentración del cacao: 50-70%</p> <p>Peso: 1.058, 1.76, 3.52 onzas</p> <p>Presentaciones: -Chocolate negro</p>	<p>Rango de precios entre \$2.55 - \$3.20</p>	<p>- Producción sostenible del cacao fino de aroma.</p> <p>- La recolección sostenible y comercialización de plántulas de chuncho para reforestación.</p> <p>- Mujeres Waorani como principales productoras del chocolate.</p>
			
<p>Kallari</p>	<p>Chocolate oscuro orgánico</p>	<p>Precio: \$5.50</p>	<p>- Preservar las tradiciones culturales usando un cacao reliquia que sus ancestros domesticaron y cultivaron</p>



Rango de concentración del cacao: 61%-85%

Peso: 1.76, 2.47 onzas

Presentaciones:  
 -Chocolate negro

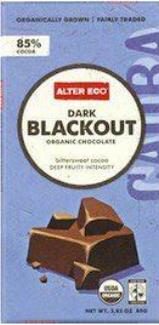
en suelos aluviales fértiles.

- Elaborar un chocolate de clase mundial con menos de la mitad del azúcar, con un tiempo de tostado menor y refinamiento mínimo.

(Elaboración propia, 2018)

## Anexo 2. Análisis de las principales marcas de chocolate negro en el mercado internacional

Marca	Características	Precio	Propuesta de valor
 Pascha	Chocolate oscuro orgánico  Rango de concentración del cacao: 55% - 85%  Peso: 3,5 onzas  Presentaciones: -Chocolate negro -Con derivados: nibs, lúcuma y uvillas	Rango de precios entre \$3.95 - \$4.95	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amigable con los alérgicos (No contiene gluten, maní, trigo, soya).</li> <li>- Cacao obtenido directo de fincas de productores.</li> <li>- Fincas certificadas por la UTZ para prácticas sociales y ecológicas.</li> <li>- Ingredientes trazables.</li> </ul>
 Endangered Species	Chocolate oscuro orgánico  Rango de concentración del cacao: 48%-88%  Peso: 3 onzas  Presentaciones: -Chocolate negro -Chocolate con leche -Con derivados: manzana, arándanos, naranja, menta, canela, etc.	Rango de precios entre \$2.48 - \$6.17	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoya a la conservación de especies y hábitats en peligro de extinción.</li> <li>- Apoyo a los agricultores de África Occidental a través de comercio justo.</li> <li>- Barras de chocolate premium certificadas con Fairtrade.</li> <li>- Líder de suministro de chocolate ético en el mercado.</li> </ul>
Alter Eco	Chocolate oscuro orgánico  Rango de concentración del cacao: 85%-90%  Peso: 2.65 onzas	Precio: \$3.99	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos certificados con FAIR TRADE.</li> <li>- Productos provienen de cooperativas de pequeños agricultores.</li> <li>- Pioneros en envases compostables.</li> </ul>

	<p>Presentaciones:          -Chocolate negro          -Chocolate super negro          -Con derivados:          almendras, caramelo          salado, quinua, menta          etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajan para replantar los bosques tropicales con cultivo.</li> <li>- Brindan a los socios seguridad alimentaria, respeto por la biodiversidad e igualdad de género.</li> <li>- Cuentan con certificado B Corporation.</li> </ul>
	<p>Taza</p> <p>Chocolate oscuro orgánico</p> <p>Rango de concentración del cacao: 80%-95%</p> <p>Peso: 2.65 onzas</p> <p>Presentaciones:          -Chocolate negro          -Con derivados: coco, jengibre, quinua</p>	<p>Rango de precios entre \$5.00 - \$7.50</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chocolate molido con piedra.</li> <li>- Cacao mínimamente procesado.</li> <li>- Abastecimiento ético del cacao.</li> <li>- Pionero en el programa de certificación de comercio directo de cacao certificado por terceros.</li> <li>- Certificación USDA Organic.</li> </ul>
	<p>Green &amp; Black's</p> <p>Chocolate oscuro orgánico</p> <p>Rango de concentración del cacao: 70%-85%</p> <p>Peso: 3.53 onzas</p> <p>Presentaciones:          -Chocolate negro          Chocolate blanco          -Con derivados:          almendras, jengibre, sal marina</p>	<p>Rango de precios entre \$1.07 - \$2.53</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cacao de origen ético.</li> <li>- Certificado por la Fundación Fairtrade.</li> <li>- El cacao se obtiene a través de Cocoa Life (programa holístico de sostenibilidad del cacao con Fairtrade).</li> <li>- Inversión en capacitación de productores de cacao para mejorar medios de vida, fortalecer su comunidad y empoderar a las mujeres.</li> </ul>
<p>Lindt</p>	<p>Rango de concentración del cacao: 70%-99%</p> <p>Peso: 3.5 a 5.3 onzas</p>	<p>Rango de precios entre \$3.99 - \$5.99</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboran con los agricultores para mejora de prácticas agrícolas y temas como la pobreza y trabajo infantil.</li> </ul>

	<p>Presentaciones: -Chocolate negro Chocolate blanco -Con derivados: almendras, jengibre, sal marina.</p>	<p>- Comprometidos 100% con la sostenibilidad, cuentan con códigos de conducta para todos los miembros de la empresa desde el productor hasta el vendedor.</p> <p>- Amigable con el medio ambiente. Reduce el uso de energía y agua, gases de efecto invernadero en sus procesos.</p>
<p>Pure 7</p> 	<p>Chocolate oscuro orgánico</p> <p>Rango de concentración del cacao: 70%-100%</p> <p>Peso: 2.2 onzas</p> <p>Presentaciones: -Chocolate negro -Chocolate blanco -Con derivados: menta, coco, almendras, frambuesas</p>	<p>Precio: \$6.99</p> <p>- Chocolate endulzado con miel.</p> <p>- Cuenta con certificaciones: USDA ORGANIC, Kosher, Certified Paleo.</p> <p>- Apoya a organizaciones centradas en: educación, salud, construcción de comunidades o agricultura sostenible.</p> <p>- Los productos tienen índice glucémico bajo, sin sodio y altos niveles de antioxidante (debido al lento proceso de tostado del grano de cacao).</p>
<p>Theo</p> 	<p>Chocolate oscuro orgánico</p> <p>Rango de concentración del cacao: 70%-88%</p> <p>Peso: 3 onzas</p> <p>Presentaciones: -Chocolate negro -Chocolate con derivados: cúrcuma, coco, almendras, frambuesas, sal marina, cereza, naranja, quinua, menta, etc.</p>	<p>Rango de precios entre \$3.99 - \$4.99</p> <p>- Negocian los precios del cacao directamente con el productor y así obtener primas de calidad.</p> <p>- Cuenta con verificación de terceros quienes certifican el cumplimiento de estándares en todos los procesos.</p> <p>- Posee certificaciones: fair for life, USDA ORGANIC, NON GMO Project VERIFIED, Kosher Dairy.</p>
<p>Chocolove</p>	<p>Chocolate oscuro orgánico</p> <p>Rango de concentración del cacao: 45%-85%</p>	<p>Rango de precios entre \$1.29 - \$2.66</p> <p>- Colaboradores de la Fundación Mundial del Cacao.</p> <p>- Financia proyectos en la</p>



Peso: 1.3 a 3.2 onzas  
 Presentaciones:  
 -Chocolate negro  
 -Chocolate con derivados: cúrcuma, coco, almendras, frambuesas, sal marina, cereza, naranja, quinua, menta, etc.

estación de Investigación de Cacao del USDA.  
 - Certificación Rainforest Alliance Certified.  
 - Empaque del chocolate novedoso (semejante a una carta de amor).  
 - Creación del programa Growing Great Chocolate, donde los agricultores miembros deben cumplir con las normas de la OIT para el trabajo infantil.

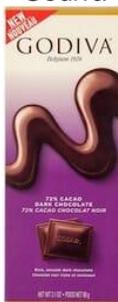
Ghirardelli



Rango de concentración del cacao: 72%-86%  
 Precio: \$3.95  
 Peso:3.5 onzas  
 Presentaciones:  
 -Chocolate negro  
 -Chocolate con derivados: cúrcuma, coco, almendras, frambuesas, sal marina, cereza, almendras, etc.

- Miembro de Lindt & Sprungli (todos los productos cumplen con comportamiento de sostenibilidad a lo largo de la cadena de valor).  
 - Trazabilidad de los agricultores para mejorar sus medios de vida y de la comunidad.  
 - Capacitación de los agricultores con buenas prácticas agrícolas, ambientales y comerciales.

Godiva



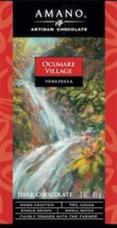
Chocolate oscuro  
 Rango de concentración del cacao: 68%-72%  
 Precio: \$4.86 - \$17.95  
 Peso:2.8 onzas  
 Presentaciones:  
 -Barra de chocolate negro  
 -Trufas de chocolate oscuro  
 -Cubitos surtidos

- Miembro de la Fundación Mundial del Cacao que promueve la sostenibilidad del sector cacaotero.  
 - Participante de la Fundación Cocoa Horizons.  
 - Compromiso con el empoderamiento de mujeres y niños a través de Save the Children.

Valrhona

Chocolate oscuro  
 Rango de concentración del cacao: 70%-85%  
 Precio: \$2.49 - \$8.49  
 Peso:0.7 a 2.46 onzas  
 Presentaciones:  
 -Barra de chocolate

- Las tierras de cultivos del cacao son seleccionadas por su terrior (persona que verifica las condiciones de cultivo del alimento que le dan una característica única).

	<p>negro  -Chocolate con derivados: caramelo, cascara de naranja, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posee una asociación de chefs chocolateros de su escuela de pastelería y chocolate L'École Valrhona.</li> </ul>		
<p>Amano</p>	<p>Chocolate oscuro  Rango de concentración del cacao: 70%  Peso: 3 onzas  Presentaciones:  -Barra de chocolate negro</p>	<p>Rango de precios entre \$7.95 - \$8.95</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Miembro de Direct Cacao y Fine Chocolate Industry Association.</li> <li>- Chocolate hecho a mano.</li> <li>- Mas de 100 premios internacionales y americanos.</li> <li>- Trabajan con lotes pequeños directamente con los agricultores.</li> </ul>	
	<p>Moser Roth</p>	<p>Chocolate oscuro  Rango de concentración del cacao: 70%-85%  Peso: 3 onzas  Presentaciones:  -Barra de chocolate negro  -Chocolate con derivados: almendras, naranja, meta, ron pasas, sal de mar, etc.</p>	<p>Rango de precios entre \$0.38 - \$1.71</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuenta con certificación UTZ (apoya a la agricultura sostenible).</li> <li>- Apoya a los ODS de las Naciones Unidas.</li> <li>- Comprometidos a usar empaques reciclables, reutilizables o compostables.</li> <li>- Colabora con Farm Africa desde 2016.</li> </ul>
	<p>Lovingearth</p>	<p>Chocolate oscuro  Rango de concentración del cacao: 85%  Peso: 3 onzas  Presentaciones:  -Barra de chocolate negro  -Chocolate con derivados: arándanos, caramelo, mandarina, frambuesas, avellanas, etc.</p>	<p>Rango de precios entre \$2.68 - \$7.19</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chocolates son conservantes.</li> <li>- Envoltura totalmente compostable en casa.</li> <li>- Comercio justo Barras de chocolate hechas con cacao de la comunidad de Ashaninka.</li> <li>- Libre de gluten, soya.</li> </ul>
	<p>Vivani</p>	<p>Chocolate oscuro  Rango de concentración</p>	<p>Rango de precios entre \$1.95 - \$2.58</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barras de chocolate sin lecitina y soya.</li> </ul>

	<p>del cacao: 85%-99%</p> <p>Peso: 3.5 onzas</p> <p>Presentaciones:          -Barra de chocolate negro          -Chocolate con derivados: naranja, limón, almendras, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usan azúcar de caña en bruto como edulcorante.</li> <li>- Cubren los granos de cacao con hojas de plátano para la fermentación.</li> <li>- Utiliza materias primas de países en desarrollo.</li> <li>- Sus productos son cultivados orgánicamente.</li> <li>- Trabajan en el proyecto KIDS for KIDS en la lucha contra el trabajo infantil.</li> </ul>	
<p>Ritter Sport</p>		<p>Chocolate oscuro</p> <p>Rango de concentración del cacao: 73%</p> <p>Peso: 3.52 onzas</p> <p>Presentaciones:          -Barra de chocolate negro          -Chocolate con derivados: fresas, menta, quinua, nueces etc.</p>	<p>Precio: \$4.99</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación UTZ y Fairtrade Cocoa Program</li> <li>- Utilizan la grasa de la mantequilla para hacer el chocolate más cremoso en lugar de lecitina.</li> </ul>
<p>Scharffen Berger</p>		<p>Chocolate oscuro</p> <p>Rango de concentración del cacao: 62%-82%</p> <p>Peso: 2.19 onzas</p> <p>Presentaciones:          -Barra de chocolate negro.</p>	<p>Rango de precios entre \$4.99 - \$8.99</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los chocolates están hechos con cacao de fincas con certificación Rainforest Alliance.</li> <li>- El chocolate es combinado con distintos sabores de cerveza, café y otros licores.</li> </ul>

(Elaboración propia, 2018)

<b>Anexo 3 Estado de Resultados Escenario Optimista</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	471.765,00	505.260,32	541.133,80	579.554,30	620.702,65
Costo de ventas	194.531,53	208.343,27	223.135,64	238.978,27	255.945,73
<b>Margen bruto</b>	<b>277.233,47</b>	<b>296.917,05</b>	<b>317.998,16</b>	<b>340.576,02</b>	<b>364.756,92</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
Sueldos y beneficios sociales	149.571,60	152.563,03	155.614,29	158.726,58	161.901,11
Arriendo	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Seguros	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Suministros de limpieza	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Suministros de oficina	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38
Servicios Básicos	1.980,00	2.019,60	2.059,99	2.101,19	2.143,22
Transporte	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Publicidad	36.000,00	36.720,00	37.454,40	38.203,49	38.967,56
Comisiones	4.717,65	5.052,60	5.411,34	5.795,54	6.207,03
Imprevistos	4.133,39	4.220,86	4.310,44	4.402,16	4.496,12
Total Gastos Operacionales	210.802,64	215.264,10	219.832,22	224.510,36	229.302,05
<b>EBITDA</b>	<b>66.430,83</b>	<b>81.652,95</b>	<b>98.165,94</b>	<b>116.065,66</b>	<b>135.454,87</b>
Depreciación	9.150,00	9.150,00	9.150,00	6.150,00	6.150,00
Amortización	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00
<b>EBIT/BAIT</b>	<b>53.880,83</b>	<b>69.102,95</b>	<b>85.615,94</b>	<b>106.515,66</b>	<b>125.904,87</b>
Gastos Financieros	8.164,25	5.237,42	1.939,40	0,00	0,00
<b>EBT</b>	<b>45.716,58</b>	<b>63.865,52</b>	<b>83.676,54</b>	<b>106.515,66</b>	<b>125.904,87</b>
Participación Empleados 15%	6.857,49	9.579,83	12.551,48	15.977,35	18.885,73
Utilidad antes de impuestos	38.859,10	54.285,69	71.125,06	90.538,31	107.019,14
Impuesto a la renta 25%	9.714,77	13.571,42	17.781,26	22.634,58	26.754,78
<b>Utilidad neta/ B</b>	<b>29.144,32</b>	<b>40.714,27</b>	<b>53.343,79</b>	<b>67.903,74</b>	<b>80.264,35</b>

(Elaboración propia, 2018)

<b>Anexo 4 Estado de Resultados Escenario Pesimista</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	429.400,00	451.127,64	473.954,70	497.936,81	523.132,41
Costo de ventas	177.062,66	186.022,03	195.434,75	205.323,75	215.713,13
<b>Margen bruto</b>	<b>252.337,34</b>	<b>265.105,61</b>	<b>278.519,95</b>	<b>292.613,06</b>	<b>307.419,28</b>
<b>Gastos operacionales</b>					
Sueldos y beneficios sociales	149.571,60	152.563,03	155.614,29	158.726,58	161.901,11
Arriendo	9.600,00	9.792,00	9.987,84	10.187,60	10.391,35
Seguros	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Suministros de limpieza	600,00	612,00	624,24	636,72	649,46
Suministros de oficina	1.800,00	1.836,00	1.872,72	1.910,17	1.948,38
Servicios Básicos	1.980,00	2.019,60	2.059,99	2.101,19	2.143,22
Transporte	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92
Publicidad	36.000,00	36.720,00	37.454,40	38.203,49	38.967,56
Comisiones	4.294,00	4.511,28	4.739,55	4.979,37	5.231,32
Imprevistos	4.124,91	4.210,04	4.297,00	4.385,84	4.476,60
Total Gastos Operacionales	210.370,51	214.711,95	219.146,99	223.677,86	228.306,84
<b>EBITDA</b>	<b>41.966,83</b>	<b>50.393,66</b>	<b>59.372,96</b>	<b>68.935,20</b>	<b>79.112,45</b>
Depreciación	9.150,00	9.150,00	9.150,00	6.150,00	6.150,00
Amortización	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00	3.400,00
<b>EBIT/BAIT</b>	<b>29.416,83</b>	<b>37.843,66</b>	<b>46.822,96</b>	<b>59.385,20</b>	<b>69.562,45</b>
Gastos Financieros	8.012,55	5.140,11	1.903,37	0,00	0,00
<b>EBT</b>	<b>21.404,27</b>	<b>32.703,55</b>	<b>44.919,59</b>	<b>59.385,20</b>	<b>69.562,45</b>
Participación Empleados 15%	3.210,64	4.905,53	6.737,94	8.907,78	10.434,37
Utilidad antes de impuestos	18.193,63	27.798,02	38.181,65	50.477,42	59.128,08
Impuesto a la renta 25%	4.548,41	6.949,50	9.545,41	12.619,35	14.782,02
<b>Utilidad neta/ B</b>	<b>13.645,22</b>	<b>20.848,51</b>	<b>28.636,24</b>	<b>37.858,06</b>	<b>44.346,06</b>

(Elaboración propia, 2018)