



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**UNIDAD DE POSTGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PRODUCCIÓN CHOCOLATERA EN ECUADOR: PROPUESTA  
PARA INCREMENTAR EL POTENCIAL PRODUCTOR Y  
EXPORTADOR**

**AUTORES:**

**RAUL ALULEMA RODRIGUEZ**

**LUIS GRANDA GONZALEZ**

**TUTOR:**

**M.B.A. LOBELIA CISNEROS**

**Julio 2012**

**Guayaquil- Ecuador**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado nos corresponde exclusivamente y el patrimonio de la misma a la Universidad Politécnica Salesiana.

---

Ing. Raúl Alulema Rodríguez

---

Ing. Luis Granda González

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme permitido cumplir con este sueño tan anhelado de elevar mis conocimientos mediante los estudios de ésta maestría, a mis profesores por compartir sus conocimientos, experiencias y sabiduría, a mis compañeros de clase por su aporte en los debates de los diferentes casos de estudio, a mis padres por su confianza absoluta, a mi esposa e hijos por su paciencia al quedarse solos los fines de semana mientras cumplía con este programa.

**Raúl Alulema Rodríguez**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haber guiado mi camino y dado la fortaleza necesaria para poder cumplir con tan anhelado sueño. A mí querida esposa Angélica y a las princesas de mi corazón, mis hijitas María José y María de los Ángeles, importantes bases de mi vida, por su sacrificio para soportar y comprensión para entender todas esas horas de mi ausencia en sus vidas. A mis adorados padres Luis y Raquel, que con su amor infinito e incondicional hicieron de mí la persona que soy hoy en día.

**Luis Granda González**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a Dios, a mis padres Manuel y Luz, a mi esposa Guadalupe, a mis hijos Johanna, Andreita y Raúl Jr., a mis hermanos, compañeros, colegas y amigos.

**Raúl Alulema Rodríguez**

## **DEDICATORIA**

Dedico este gran esfuerzo, plasmado en este trabajo final a María José y María de los Ángeles, a quienes debo muchas horas de juego y a quienes les devuelvo a su papá, a partir de este momento.

**Luis Granda González**

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN EXPRESA .....	II
AGRADECIMIENTO .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
DEDICATORIA .....	V
DEDICATORIA .....	VI
ÍNDICE GENERAL .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XVI
RESUMEN.....	XVII
ABSTRACT .....	XVIII

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
i.- PRESENTACIÓN .....	1
ii.- ANTECEDENTES .....	2
iii. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
iv. JUSTIFICACIÓN .....	4
v. OBJETIVOS .....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos .....	6
vi. MARCO METODOLÓGICO.....	7
vii. HIPÓTESIS .....	7
Hipótesis General.....	7
Hipótesis Particulares .....	8

<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>9</b>
------------------------	----------

<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
------------------------------------	----------

1.1. EL CACAO.....	9
1.1.1. Características del árbol.....	9
1.1.2 Cultivo .....	10
1.1.3 Cosecha del Cacao.....	11
1.1.4 Tratamiento del Fruto .....	14
1.2 ELABORACIÓN DE CHOCOLATES ARTESANALES.....	15
1.3 ECONOMÍA INTERNACIONAL Y COMERCIO EXTERIOR.....	19
1.3.1 Tributación Aduanera.....	20
1.3.1.2 Derechos y/o Tarifas Arancelarias.....	20
1.3.1.3 Fodinfá.....	20
1.3.1.4 Impuesto a Los Consumos Especiales (Ice).....	21
1.3.1.5 Impuesto al Valor Agregado (Iva).....	21
1.3.2 Comercio Exterior .....	21
1.3.2.1 Definición .....	21
1.3.2.2 Los Incoterms.....	22
1.3.2.4 Requisitos para importar y exportar.....	22
1.4 GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	24
1.4.1 Planeación Estratégica.....	24

1.4.1.1 Planeación Estratégica Tradicional.....	24
1.4.1.2 Misión Organizacional.....	24
1.4.1.3 Ambiente Interno y Externo.....	24
1.4.1.4 Valores Corporativos.....	25
1.4.1.5 Visión Organizacional.....	25
1.4.1.6 Análisis Foda: Temas Estratégicos.....	26
1.4.2 Estructuración Estratégica.....	26
1.4.2.1 Elaboración del Mapa Estratégico.....	26
1.4.2.2 Catálogo de Objetivos.....	26
1.4.2.2 Metas Planeadas.....	27
1.4.2.3 Ejecución y Evaluación de la Estrategia.....	27
1.5 ASOCIATIVIDAD.....	28
1.5.1 La Asociatividad.....	28
1.5.2 Orientación de la Asociatividad.....	28
1.5.3 ¿Por qué asociarse?.....	29
1.5.4 Tipos de Asociatividad.....	29
1.5.5 Ventajas de la Asociatividad.....	31
1.5.6 Desventajas de no tener una asociatividad.....	31
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>32</b>
<b>CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO .....</b>	<b>32</b>
2.1. Panorama mundial de la cadena de cacao.....	32
2.1.1. La producción mundial del cacao.....	32
2.1.2. Niveles de productividad.....	33
2.1.3. Precios.....	34
2.1.4. La producción mundial de cacao fino y de aroma.....	35
2.1.5. Exportaciones Mundiales.....	36
2.1.6. Tendencias del mercado del cacao y perspectivas futuras.....	37
2.1.6.1. Consumo de cacao.....	37
2.2. El Cacao en el Ecuador.....	39
2.2.1 Breve historia del cultivo y exportación del Cacao en el Ecuador.....	39
2.2.1.1 Origen del cultivo y exportación en América Tropical.....	39
2.2.1.2 Inicios del cultivo.....	40
2.2.1.3 Evolución del cultivo en la costa ecuatoriana durante la Colonia... 40	40
2.2.1.4 Expansión del cultivo y aporte económico del primer siglo de la República (1821-1920).....	41
2.2.1.5 Crisis de la Escoba de la Bruja y la Monilla, de la Guerra Mundial y la depresión.....	43
2.2.1.6 Período de recuperación del cultivo hasta la situación actual.....	43
2.2.2 Importancia del cacao en la economía.....	44
2.2.3 Los actores y sus relaciones en la cadena de comercialización.....	48
2.2.4. Las entidades y servicios de apoyo.....	50
<b>CAPÍTULO 3.....</b>	<b>52</b>
<b>CONSUMO Y PRODUCCIÓN DE CHOCOLATE.....</b>	<b>52</b>
3.1 Mercado internacional de consumo de chocolate.....	52
3.1.1 Generalidades de la industria de cacao y chocolate en Europa.....	52
3.1.2 Asociaciones.....	53
• La Organización Internacional del Cacao (ICCO).....	53
• Asociación Europea del Cacao (ECA: European Cocoa Association).....	54

• COABISCO .....	54
3.1.3. Estadísticas de producción.....	54
3.1.4 Principales Industrias.....	55
3.1.5 Estadísticas de consumo .....	56
3.1.6 El Mercado de Cacao Ecológico y de Comercio justo .....	60
3.1.7 Subsidios a la industria de cacao y chocolates en la Unión Europea .....	61
3.1.8 Importaciones de los países de la Unión Europea .....	61
3.1.9 El sector del cacao y chocolates en Centroamérica.....	62
3.2.- Producción de Chocolate en el Ecuador .....	63
3.2.1. La industrialización .....	63
3.2.2. La comercialización.....	64
3.2.3 Importadores de países de América y Europa. ....	67
3.2.4 Consumo .....	68
3.3 Exportaciones de cacao industrializado .....	71
3.4 Conclusiones .....	73
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>75</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO PARA CONOCER LA DEMANDA</b>	
<b>INSATISFECHA DE CHOCOLATE A NIVEL NACIONAL.....</b>	<b>75</b>
4.1 Objetivos del Estudio .....	75
4.1.1 Objetivos Generales.....	75
4.1.2 Objetivos Específicos .....	76
4.2 Metodología .....	77
4.2.1 Encuestas .....	77
4.2.2 Entrevistas .....	77
4.3 Población y Muestra.....	78
4.3.1 Población y Muestra para las Encuestas.....	78
4.3.2 Población y Muestra para las Entrevistas .....	78
4.4 Diseño de Cuestionarios.....	79
4.4.1 Cuestionarios para las Encuesta.....	79
4.4.2 Cuestionarios para las Entrevistas .....	79
4.5 Trabajo de Campo .....	80
4.5.1 Trabajo de campo de la encuesta .....	80
4.5.2 Trabajo de campo de las Entrevistas .....	81
4.6 Análisis de Resultados .....	84
4.6.1 Análisis de Resultados de la Encuesta.....	84
4.6.1.1 Variables para determinar el nivel socioeconómico .....	84
4.6.1.2 Variables que indican el consumo de chocolates.....	87
4.6.1.3 Variables relacionadas con la producción de chocolates.....	89
4.6.1.4 Cruces de variables relacionadas con el consumo de chocolates....	91
4.6.2 Análisis de Resultados de las Entrevistas.....	94
4.7 Conclusión .....	99
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>100</b>
<b>PROPUESTA PARA INCREMENTAR EL POTENCIAL PRODUCTOR Y</b>	
<b>EXPORTADOR DE CHOCOLATES DE ECUADOR SECTOR MOCACHE</b>	
<b>PROVINCIA DE LOS RIOS .....</b>	<b>100</b>
5.1 Decisión de la propuesta .....	101
5.2 Propuesta de una planta prototipo de producción de chocolates.....	102
5.2.1 Análisis Técnico .....	102

5.2.1.1 Localización del Negocio (País Ecuador, Provincia de los Ríos)..	102
5.2.1.2 Localización Específica del Negocio (Provincia de los Ríos, Cantón Mocache).....	103
5.2.1.3 Formalización de la Empresa.....	103
5.2.1.4 Maquinarias y Equipos .....	106
5.2.1.4 El Proceso .....	109
5.2.1.3 Tamaño de la Planta.....	110
5.2.2 Estructura Organizacional .....	112
5.2.2.1 Filosofía .....	112
5.2.2.2 Visión.....	112
5.2.2.3 Misión .....	112
5.2.2.4 Valores .....	113
5.2.2.5 Lema .....	113
5.2.2.6 Organización.....	113
5.2.2.6.1 Organigrama.....	114
5.2.2.6.2 Manual de Funciones .....	114
5.2.3 Modelo de Negocio.....	116
5.2.3.1. Propuesta de Valor.....	116
5.2.3.2. Segmentos de Clientes.....	117
5.2.3.3.- Canales de Distribución.....	117
5.2.3.4. Relación con el Cliente .....	118
5.2.3.5. Ingresos .....	122
5.2.3.6. Recursos Clave.....	122
5.2.3.7. Actividades Clave .....	124
5.2.3.8. Red de Partners .....	129
5.2.3.9. Costos.....	129
5.2.4 Plan de Marketing.....	130
5.2.4.1.- Producto.....	131
5.2.4.2- Precio .....	131
Precios referenciales .....	132
5.2.4.3 Plaza.....	132
5.2.4.4.- Promoción.....	134
5.2.4.4.1 Objetivos de la Promoción .....	134
5.2.4.4.2 Eventos para difusión del chocolate Ecuatoriano. ....	134
5.2.4.4.3 Participar en eventos que impulsa el Gobierno Ecuatoriano. ....	137
5.2.5.- Plan de Comunicación.....	138
5.2.5.1.- Publicidad en Internet.....	139
5.2.5.1.1 Comunidades Virtuales.....	139
5.2.5.1.2 Sitios de Publicidad Gratuita.....	140
5.2.5.1.3 Desarrollo de un Sitio Web propio.....	141
5.2.5.1.4 Usar los servicios de mercados On-Line.....	141
5.2.5.1.5 Crear un Foro. ....	142
5.2.5.1.6 Crear un Blog para promocionar los chocolates. ....	143
5.2.5.1.7 News Letters (emails masivos). ....	143
5.2.5.1.8 Banners en Web Sites muy visitados. ....	144
5.2.5.2.- Publicidad en Televisión. ....	145
5.2.5.2.1 Parrilla de Programas .....	146
5.2.5.2.2 Tabla de Programación.....	146
5.2.5.3.- Publicidad en la Radio.....	146
5.2.5.4.- Publicidad en Prensa Escrita.....	147

5.2.5.4.1 Recepción de publicidad .....	147
5.2.5.4.2 Cierre e ingreso de publicidad.....	148
5.2.5.4.3 Tarifas de publicidad escrita .....	148
5.2.6 Análisis Económico .....	149
5.2.6.1 Inversión en Activos .....	149
5.2.6.1.1 Terreno .....	149
5.2.6.1.2 Obra Física .....	149
5.2.6.1.3 Maquinaria .....	150
5.2.6.1.4 Equipos.....	151
5.2.6.1.5 Equipos de Laboratorio .....	152
5.2.6.1.6 Equipos de Computación .....	152
5.2.6.1.7 Muebles y Enseres.....	153
5.2.6.2 Inversión en Otros Activos .....	153
5.2.6.2.1 Gastos de Puesta en Marcha.....	153
5.2.6.2.2 Gastos de Constitución Sociedad.....	154
5.2.6.2.3 Registro Sanitario .....	155
5.2.6.3 Componentes del Capital de Trabajo.....	156
5.2.6.3.1 Materiales Directos .....	156
5.2.6.3.2 Mano de Obra Directa.....	157
5.2.6.3.3 Carga Fabril.....	158
5.2.6.3.4 Componentes de Costos de Producción.....	164
5.2.6.3.5 Gastos de Ventas .....	166
5.2.6.3.6 Gastos Administrativos .....	167
5.2.6.3.7 Depreciaciones Totales .....	168
5.2.6.3.8 Estimación de Ventas y Precio Unitario .....	169
5.2.6.3.9 Capital de Trabajo .....	170
5.2.6.4 Resumen de Inversiones .....	171
5.2.6.5 Financiamiento de la Inversión.....	171
5.2.6.6 Tabla de Amortización.....	172
5.2.7 Análisis Financiero .....	173
5.2.7.1 Estado de Pérdidas y Ganancias .....	173
5.2.7.2 Flujo de Caja .....	174
5.2.7.3 Costos Variables y Fijos .....	177
5.2.7.4 Punto de Equilibrio .....	177
5.2.7.5 Balance General .....	178
5.2.7.6 Tasa Interna de Retorno del Proyecto.....	179
5.2.7.7 Tasa Interna de Retorno del Inversionista .....	179
5.2.8 Análisis de Factibilidad .....	180
5.2.8.1 Análisis de Riesgo por Escenarios.....	180
5.2.8.2 Análisis de Sensibilidad.....	181
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>182</b>
Conclusiones .....	182
Recomendaciones.....	185
<b>Bibliografía .....</b>	<b>186</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>187</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

### CAPÍTULO 1

FIGURA 1.	Ilustración árbol de cacao	9
FIGURA 2.	Cultivos de cacao	10

### CAPÍTULO 2

FIGURA 3.	La historia del alimento de los dioses.	39
FIGURA 4.	Ubicación geográfica de las principales zonas productoras de cacao en el ecuador	47
FIGURA 5.	Estructura gráfica de la cadena de cacao del ecuador, 2005. Ubicación geográfica de las principales zonas productoras de cacao en el ecuador	51

### CAPÍTULO 5

FIGURA 6.	Maquinaria para producción de chocolates	106
FIGURA 7.	El proceso de producción de chocolates	109
FIGURA 8.	Tamaño del prototipo de planta procesadora de chocolates	111
FIGURA 9.	Modelo de negocios Canvas	116
FIGURA 10.	Chocolates elaborados con cacao ecuatoriano	131
FIGURA 11.	Preciso referenciales de chocolates	132
FIGURA 12.	Exposición del cacao ecuatoriano	135
FIGURA 13.	Chocolatero mexicano dicta curso en guayaquil	136
FIGURA 14.	Exportación efectiva con proecuador	137
FIGURA 15.	Chocolates elaborados con cacao ecuatoriano	138
FIGURA 16.	Comunidades virtuales como medio de promoción de chocolates	139
FIGURA 17.	Sitios gratuitos como medio de promoción de productos	140
FIGURA 18.	Rating de publicidad en televisión	145
FIGURA 19.	Publicidad en prensa escrita	148

### ANEXOS

FIGURA 20.	Producción de cacao	192
FIGURA 21.	Intermediario cacaotero	196
FIGURA 22.	Chocolate ambateño	199
FIGURA 23.	Pueblo de economía solidaria	204

## ÍNDICE DE CUADROS

### CAPÍTULO 2

CUADRO 1.	Producción de cacao a nivel mundial en miles de toneladas métricas	32
CUADRO 2.	Rendimientos de cacao en grano en kilogramos por hectárea	33
CUADRO 3.	Precio promedio del cacao en dólares por tonelada métrica	34
CUADRO 4.	Precios mínimos referenciales f.o.b., para exportación de cacao correspondiente a la semana del 8 al 14 de marzo del 2012	35
CUADRO 5.	Países productores y destino de las exportaciones	37
CUADRO 6.	Consumo mundial del cacao 1995/96-2005/06 (en miles de tm)	37
CUADRO 7.	Superficie y producción de cacao por tipo y provincia ecuador 2008	48
CUADRO 8.	Principales actores y prestadores de servicios en la cadena de cacao	50
CUADRO 9.	Participación de las 10 principales empresas en las ventas de chocolate	55
CUADRO 10.	Consumo/moliendas de cacao en grano (miles de toneladas) 2001/02 – 2005/06	57
CUADRO 11.	Consumo de chocolate 1995-2005 (en miles de tm)	58
CUADRO 12.	Volúmenes de molienda de cacao a nivel mundial (en miles de tm/año cacaotero*) 2006-2007 – 2009-2010	58

### CAPÍTULO 3

CUADRO 9.	Participación de las 10 principales empresas en las ventas de chocolate	55
CUADRO 10.	Consumo/moliendas de cacao en grano (miles de toneladas) 2001/02 – 2005/06	57
CUADRO 11.	Consumo de chocolate 1995-2005 (en miles de tm)	58
CUADRO 12.	Volúmenes de molienda de cacao a nivel mundial (en miles de tm/año cacaotero*) 2006-2007 – 2009-2010	58
CUADRO 13.	Destino de las exportaciones de cacao en grano por continente y según calidades (en tm) – 2009	65
CUADRO 14.	Destino de las exportaciones de cacao en grano 2009 según país	66
CUADRO 15.	Precios promedio para la exportación de cacao en grano y semi-elaborados de cacao. Us\$/fob/45,36 kg (1 quintal)	66
CUADRO 16.	Principales empresas compradoras de cacao en pepa	67
CUADRO 17.	Exportaciones de cacao industrializado por empresa exportadora y por calidades, expresado en tm (equivalencia de cacao en grano) y valor fob. Diciembre del 2002	71
CUADRO 18.	Exportaciones de semielaborados por empresa exportadora y por calidades, expresado en tm y fob. Diciembre del 2011	72

### CAPÍTULO 4

CUADRO 19.	Resultados de la variable - género	84
------------	------------------------------------	----

CUADRO 20.	Resultados de la variable – estado civil	85
CUADRO 21.	Resultados de la variable – religión	85
CUADRO 22.	Resultados de la variable – actividad	85
CUADRO 23.	Resultados de la variable – nivel de ingresos	86
CUADRO 24.	Resultados de la variable – grupo de edades	86
CUADRO 25.	Resultados de la variable – gusta los chocolates?	87
CUADRO 26.	Resultados de la variable – compra chocolates?	87
CUADRO 27.	Resultados de la variable – en qué medida compra chocolates?	88
CUADRO 28.	Resultados de la variable por qué razón compra chocolates?	89
CUADRO 29.	Resultados de la variable ecuador produce chocolates finos?	89
CUADRO 30.	Resultados de la variable destino de la producción de chocolates?	90
CUADRO 31.	Resultados de la variable ha probado chocolates ecuatorianos?	90
CUADRO 32.	Tabla de contingencia – género * compra chocolates?	91
CUADRO 33.	Tabla de contingencia – estado civil * compra chocolates?	91
CUADRO 34.	Tabla de contingencia – compra chocolates? * actividad	91
CUADRO 35.	Tabla de contingencia compra chocolates? * nivel de ingresos	92
CUADRO 36.	Entrevista a productor cacaotero	94
CUADRO 37.	Entrevista a intermediario cacaotero	95
CUADRO 38.	Entrevista a productor chocolatero artesanal	96
CUADRO 39.	Entrevista a fundador de la corporación “El Salinerito”	97
CUADRO 40.	Entrevista al más alto ejecutivo de “Tulicorp”	98

## **CAPÍTULO 5**

CUADRO 41.	Terreno	149
CUADRO 42.	Obra física	150
CUADRO 43.	Maquinaria	151
CUADRO 44.	Equipos	151
CUADRO 45.	Equipos de laboratorio	152
CUADRO 46.	Equipos de computación	152
CUADRO 47.	Muebles y enseres	153
CUADRO 48.	Gastos de puesta en marcha	153
CUADRO 49.	Gastos de constitución sociedad	154
CUADRO 50.	Registro sanitario	155
CUADRO 51.	Materiales directos	157
CUADRO 52.	Mano de obra directa	158
CUADRO 53.	Mano de obra indirecta	159
CUADRO 54.	Materiales indirectos	159
CUADRO 55.	Depreciaciones y amortizaciones	160
CUADRO 56.	Suministros	161
CUADRO 57.	Reparaciones y mantenimiento	161
CUADRO 58.	Seguros	162
CUADRO 59.	Imprevistos	163
CUADRO 60.	Resumen carga fabril	163
CUADRO 61.	Datos de producción	164
CUADRO 62.	Costos de producción	165
CUADRO 63.	Gastos de ventas	166

CUADRO 64.	Gastos administrativos	167
CUADRO 65.	Depreciaciones totales	168
CUADRO 66.	Estimación de ventas y precio unitario	169
CUADRO 67.	Capital de trabajo	170
CUADRO 68.	Resumen de inversiones	171
CUADRO 69.	Financiamiento de la inversión	171
CUADRO 70.	Tabla de amortización	172
CUADRO 71.	Estado de pérdidas y ganancias	173
CUADRO 72.	Flujo de caja	175
CUADRO 73.	Costos variables y fijos	177
CUADRO 74.	Punto de equilibrio	177
CUADRO 75.	Balance general	178
CUADRO 76.	Tasa interna de retorno del proyecto	179
CUADRO 77.	Tasa interna de retorno del inversionista	179
CUADRO 78.	Análisis de riesgo con variaciones en los precios	180
CUADRO 79.	Análisis de riesgo con variaciones en la producción	180

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPÍTULO 1

GRÁFICO 1.	Cosecha de cacao	12
GRÁFICO 2.	Tratamiento del fruto	14
GRÁFICO 3.	Elaboración de chocolates	16

### CAPÍTULO 2

GRÁFICO 4.	Participación del ecuador en la producción de cacao fino o de aroma	35
GRÁFICO 5.	Consumo mundial del cacao 1995/96-2005/06 (en miles de tm)	38
GRÁFICO 6.	Evolución del cultivo de cacao	41
GRÁFICO 7.	Expansión del cultivo de cacao	42
GRÁFICO 8.	Recuperación del cultivo de cacao	43
GRÁFICO 9.	Número de upas (unidades de producción agrícola) de cacao por estrato ecuador 2008	44
GRÁFICO 10.	Superficie de cacao por estrato ecuador 2008	45
GRÁFICO 11.	Producción de cacao por estrato - ecuador 2008	46
GRÁFICO 12.	Producción de cacao. Ecuador. 1995-2008	47

### CAPÍTULO 3

GRÁFICO 13.	Tendencia de consumo industria de chocolate (en '000 toneladas) 2003-2005	59
GRÁFICO 14.	Consumo per cápita de chocolates en kilogramos 2005	59
GRÁFICO 15.	Variación de exportaciones de semielaborados por empresa exportadora y por calidades, expresado en tm. De diciembre 2002 a diciembre del 2011	73

### CAPÍTULO 4

GRÁFICO 16.	Resultado variable - compra chocolates?	87
GRÁFICO 17.	Resultado variable – en qué medida compra chocolates	88
GRÁFICO 18.	Cruce de variables nivel de ingresos con compra chocolates?	92

### CAPÍTULO 5

GRÁFICO 19.	Estructuración del organigrama de la empresa	114
GRÁFICO 20.	Análisis de sensibilidad de la tir	181
GRÁFICO 21.	Análisis de sensibilidad del van	181

**TEMA:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**AUTORES:** Ing. Raúl Alulema Rodríguez (raul.alulema@gmail.com) e Ing. Luis Granda González (lggmaeups72@hotmail.com).

**DIRECTORA:** Eco. Lobelia Cisneros, MBA (lcisneros@ups.edu.ec)

## **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Julio 2012**

## **CACAO, CHOCOLATE, FÁBRICA, EXPORTACIÓN**

### **RESUMEN**

*Ecuador produce y exporta exitosamente las mejores variedades de cacao en grano, y es un referente a nivel mundial; sin embargo, la exportación de productos derivados del cacao y especialmente de chocolates está muy por debajo en volúmenes con respecto al cacao en grano.*

*Ecuador a nivel mundial es reconocido como un país petrolero, bananero, cacaotero y hoy en día sus flores son apetecidas en el mercado mundial, pero en cambio para nada se menciona a Ecuador como un país chocolatero, como lo es por ejemplo Suiza, y es que el país no ha llegado a un desarrollo industrial en la línea de chocolates, perdiendo de esta manera la oportunidad de obtener mejor rentabilidad al agregarle valor al cacao.*

*La presente tesis tiene como objetivo analizar la situación actual de producción chocolatera en el Ecuador y proponer una alternativa que permita a nivel nacional aumentar el volumen de producción y exportación de chocolates y otros derivados del cacao ecuatoriano, de tal forma que a nivel mundial seamos reconocidos como un país chocolatero.*

*La conclusión del presente trabajo es proponer una planta prototipo de producción de chocolates de pequeña escala con una inversión que se encuentre en el rango de los quinientos mil y un millón de dólares, de tal forma que pueda estar al alcance de la mayor cantidad de emprendedores ecuatorianos, que lo pueden hacer realidad un proyecto de este tipo en forma personal o en sociedad de personas emprendedoras y con el financiamiento de bancos privados o entidades gubernamentales que hoy en día hacen viables iniciativas empresariales.*

**TOPIC:** Chocolate production in Ecuador: Proposal to increase the potential producer and exporter.

**AUTHORS:** Ing. Raúl Alulema Rodríguez (raul.alulema@gmail.com) e Ing. Luis Granda González (lggmaeups72@hotmail.com).

**DIRECTOR:** Eco. Lobelia Cisneros, MBA (lcisneros@ups.edu.ec)

## **MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**July 2012**

### **COCOA, CHOCOLATE, FACTORY, EXPORT**

#### **ABSTRACT**

*Ecuador successfully produces and exports the best varieties of cocoa beans and is a world reference, however, the export of cocoa products and chocolate especially is well below volumes with respect to cocoa beans.*

*Ecuador is recognized worldwide as an oil country, banana, cocoa and today flowers are prized in the world market, but in exchange for nothing is mentioned chocolate Ecuador as a country, such as for example Switzerland, and is that the country has reached an industrial development in the line of chocolates, thus losing the opportunity to earn better returns by adding value to cocoa.*

*This thesis aims to analyze the current situation of chocolate production in Ecuador and propose an alternative for increasing national production and export volume of chocolates and other cocoa derivatives Ecuador, so that we are recognized worldwide country as a chocolatier.*

*The conclusion of this paper is to propose a pilot plant production of chocolates with a small-scale investment is in the range of five hundred thousand and a million dollars, so it can be accessible to as many entrepreneurs Ecuadorians, who can realize a project like this in person or partnership of entrepreneurs and financing from private banks or government authorities are now viable business ventures.*

## **INTRODUCCIÓN**

### **i.- PRESENTACIÓN**

En el Capítulo I, Fundamentación teórica, se presenta una breve reseña del cultivo del cacao desde la siembra hasta la cosecha y tratamiento del fruto, los pasos a seguir para producir chocolate tomando como base la pepa seca de cacao son: limpieza, tostado, molido, refinado, temperado, moldeado, empaquetado, almacenado; finalmente se describen los aspectos teóricos que forman la base de este trabajo, tales como: Economía Internacional, Comercio Exterior y Gestión Estratégica.

En el Capítulo II, Cadena de producción y comercialización de cacao, se presenta el panorama mundial de la cadena de cacao: la producción mundial del cacao, niveles de productividad, precios, la producción mundial de cacao fino y de aroma, exportaciones mundiales, principales industrias, procesamiento y consumo, tendencias del mercado de cacao y chocolate. Luego se describe una breve historia del cultivo y exportación de cacao en el Ecuador. Finalmente se presenta la importancia del cacao en la economía ecuatoriana.

En el Capítulo III, Consumo y producción de chocolate, se presenta un análisis del mercado internacional de consumo de chocolate, el mercado nacional de consumo de chocolate, la producción nacional de chocolate y las conclusiones de este estudio.

En el Capítulo IV, Estudio de mercado para conocer la demanda insatisfecha de chocolates a nivel nacional e internacional, se presentan dos análisis, el primero la tabulación de los datos y conclusiones de una encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil a una muestra representativa que permite identificar el nivel de demanda insatisfecha de consumo de chocolates en el Ecuador, el segundo análisis consiste en la búsqueda y deducción de la demanda insatisfecha de chocolates a nivel mundial en base a los datos de exportaciones de éste producto que se realizan desde nuestro país y tomando como base las conclusiones obtenidas de la encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil.

En el Capítulo V, Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador de chocolates en el Ecuador, como resultado del análisis de la situación actual tanto cacaotera como chocolatera del Ecuador y del mundo, así como también de la demanda insatisfecha de chocolates a nivel nacional e internacional, se presenta la propuesta, que consiste en implementar una planta prototipo para la producción de chocolates.

## **ii.- ANTECEDENTES**

A raíz de un comentario del Presidente de la República Eco. Rafael Correa Delgado cuando planteaba la construcción, de una nueva refinería en Manabí para procesar el crudo ecuatoriano y no importar sus derivados, en el que decía que “los ecuatorianos somos capaces de exportar maíz e importar humitas” y, observando algo muy parecido en las estanterías de los supermercados del país, donde existen chocolates de diversas marcas extranjeras y poco o casi nada de marcas nacionales, fue como se originó la idea de profundizar el estudio sobre este tema de interés nacional, que apunta a generar una propuesta que contribuya a incrementar el potencial productor y exportador del chocolate ecuatoriano.

Resulta gratificante y llena de orgullo a todas las generaciones de emprendedores, conocer a través de la historia, que durante el siglo pasado, Ecuador fue una potencia mundial en la exportación de cacao.

Pero en los años veinte las plantaciones de cacao ecuatoriano fueron devastadas por una implacable plaga que ocasionó una de las mayores crisis económicas en nuestro país.

Sin embargo, esta planta se sobrepuso a dicha plaga y empezó nuevamente a crecer luego de una serie de injertos practicados por nuestros productores. Hoy en día ha tomado fuerza la producción de cacao en las zonas de Los Ríos, Manabí, Guayas, Esmeraldas y la Región Amazónica.

Definitivamente uno de los productos de excelente calidad que se produce en el Ecuador es el cacao, pero ¿qué pasa con la producción de chocolates?. Esto es lo que se analizará en el presente trabajo.

### **iii. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Revisiones preliminares de las estadísticas publicadas en el sitio web de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao), permitieron observar que Ecuador exporta exitosamente el cacao en grano, y es un referente a nivel mundial; sin embargo, la exportación de productos derivados del cacao y especialmente de chocolates está muy por debajo en volúmenes con respecto al cacao en grano.

Ecuador a nivel mundial es reconocido como un país petrolero, bananero, cacaotero y hoy en día sus flores son apetecidas en el mercado mundial, pero en cambio para nada se menciona a Ecuador como un país chocolatero, como lo es por ejemplo Suiza, y es que el país no ha llegado a un desarrollo industrial en la línea de chocolates, perdiendo de esta manera la oportunidad de obtener mejor rentabilidad al agregarle valor al cacao.

El problema general del presente trabajo se define en la siguiente pregunta: ¿Qué se debería hacer para aumentar el volumen de producción y exportación de chocolate elaborado con cacao ecuatoriano, para ser reconocidos a nivel mundial como un país chocolatero?

Entre las causas del problema que se pueden identificar previamente tenemos:

- No existe motivación para emprender negocios dentro de esta industria
- No existe un conocimiento profundo de la utilidad que puede generar este negocio en los mercados internacionales
- Las iniciativas que existen son aisladas, no existe una asociación legalmente constituida que agrupe al gremio chocolatero
- Existe la inclinación a invertir en el proceso más sencillo que es producir cacao y exportarlo.

#### **iv. JUSTIFICACIÓN**

Es obligación de todos los ecuatorianos enfocar el esfuerzo en lograr que nuestro país sea innovador y competitivo, identificando productos novedosos para industrializar y comercializar a nivel local e internacional, tal como el cacao, considerado como la "Pepa de Oro de Ecuador".

Al lograr plantear una propuesta que permita incrementar la producción y exportación de chocolates elaborados en base a cacao ecuatoriano, el país recibiría más divisas, la balanza comercial se inclinaría a nuestro favor y la imagen de país exportador se vería robustecida.

Por el lado de los productores de cacao, estos se verían muy beneficiados en el sentido de que tendrían más demanda de su producto, obligándoles de antemano a ser más eficientes, es decir a lograr más cacao por hectárea cultivada, y con mejores niveles de calidad en cuanto a sabor y aroma que son los principales elementos para obtener un buen chocolate.

Los acopiadores e intermediarios de cacao tendrían probablemente la oportunidad de dar un giro a su negocio de tal forma que podrían convertirse en productores de chocolate basados en su experiencia en la selección del grano, lo que les daría una ventaja competitiva sobre cualquier otra persona emprendedora que también se interese por producir chocolate.

En cuanto a las empresas exportadoras de cacao, estas no se verían afectadas por cuanto el objetivo no es disminuir las exportaciones del grano sino elevar la producción de éste para fabricar chocolates, en este sentido incluso se verían favorecidas ya que podrían usar sus canales comerciales y ofertar también los derivados del cacao.

Respecto a las iniciativas y realidades actuales de producción de chocolate, especialmente las artesanales como el caso de la producción artesanal de chocolate de la Provincia de Tungurahua, éstas no correrían riesgo de desaparecer, al contrario se haría uso de su conocimiento ancestral, ya que data de hace 100 años este tipo de

producción, por lo tanto su aporte sería muy significativo para convertir al país en un referente chocolatero.

Iniciativas como las de Corporación El Salinerito, serían probablemente modelos de referencia para ser tomados como base de un modelo integral de producción nacional de chocolates.

Importantes empresas chocolateras ecuatorianas Caoni, Pacari, Ecuatoriana de Chocolates, Kallari, ChocoArt, Tulicorp entre otras, que actualmente han puesto mucha dedicación a la producción de chocolates en diferentes presentaciones, posiblemente serían quienes marquen la pauta para los nuevos emprendedores.

Grandes empresas como Ecuacocoa aportarían con su experiencia y tecnología para posicionar al país como productor de chocolate.

Al masificar la producción de chocolate en el Ecuador, se requerirá mano de obra local, y este es un justificativo importante ya que es lógico pensar en una disminución de la tasa de desempleo, y lo más importante es que nuestra gente pasaría a formar parte de una cultura chocolatera que con el tiempo sería reconocida a nivel mundial.

## **v. OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar la situación actual de producción chocolatera en el Ecuador mediante la recopilación de datos e información disponible en diferentes medios impresos y/o digitales, y proponer una alternativa que permita a nivel nacional aumentar el volumen de producción y exportación de chocolates y otros derivados del cacao ecuatoriano, de tal forma que a nivel mundial seamos reconocidos como un país chocolatero.

## **Objetivos Específicos**

Investigar acerca de la producción de cacao ya que este fruto constituye la materia prima para la elaboración de chocolates, el alcance de este análisis contemplará desde la siembra hasta la cosecha y tratamiento del fruto y adicionalmente una comprensión de las diversas variedades de cacao.

Investigar acerca de la producción de chocolates, desde la recepción de la materia prima, limpieza de las semillas, secado del cacao, proceso de tostado, triturado, molienda, refinado, temperado, moldeado, empaquetado y almacenado.

Conocer cómo está estructurada la cadena de cacao, dentro del contexto del panorama mundial, específicamente conocer los países productores de cacao y la ubicación del Ecuador dentro del ranking mundial tanto en volúmenes de producción así como también en niveles de productividad, es decir su promedio de toneladas métricas de cacao por cada hectárea de terreno cultivado.

Determinar el volumen de producción de chocolate que existe en la actualidad en el Ecuador, a nivel artesanal como el caso de la provincia del Tungurahua, a nivel micro-empresarial como Salinas de Guaranda, a nivel de empresas chocolateras que se han creado en la capital de la República y al nivel de grandes empresas de marcas tradicionales.

Realizar un estudio de mercado para cuantificar estadísticamente la demanda insatisfecha de chocolates a nivel nacional tanto para chocolates como sus derivados.

Realizar una propuesta que permita efectivamente incrementar los niveles de producción y exportación de chocolates para cubrir la demanda insatisfecha del mercado nacional e internacional.

## **vi. MARCO METODOLÓGICO**

Para el presente trabajo se utilizará la metodología de investigación científica encaminada a recopilar datos del entorno cacaoero y chocolatero del Ecuador.

Los datos recopilados y debidamente tabulados de diversas fuentes, especialmente del Ministerio de Agricultura y de la Asociación de Cacaoteros del Ecuador permitirán a través de sus indicadores construir información más analizable.

La información obtenida posibilitará construir el conocimiento más profundo de las variables identificadas en la información tales como, volúmenes de producción, demanda insatisfecha, etc. El conocimiento más profundo del comportamiento de las variables permitirá ratificar las hipótesis que se plantean en el presente proyecto .

Se realizará además el diagnóstico general del estado actual de la producción y exportación chocolatera en el Ecuador, utilizando el método cualitativo a través de entrevistas a productores de cacao y fabricantes de chocolates.

Así mismo, se utilizará el método cualitativo a través de observaciones mediante visitas a haciendas cacaoeras y fábricas de chocolates para elaborar el flujograma de los procesos productivos. Los otros métodos cuantitativos serán las encuestas realizadas en la ciudad de Guayaquil a una muestra de personas de todo nivel socioeconómico para determinar la demanda potencial de chocolates elaborados con cacao ecuatoriano.

## **vii. HIPÓTESIS**

### **Hipótesis General**

Desarrollar una alternativa para la producción y exportación de chocolate, permitirá aumentar a nivel nacional el volumen de producción y exportación de chocolates y otros derivados del cacao ecuatoriano.

## **Hipótesis Particulares**

- El análisis de la situación actual de producción de cacao en el Ecuador, permitirá definir la cantidad de materia prima que se necesitará en la producción de chocolate.
- La propuesta hacia el productor de cacao de mejorar los procesos de cultivo y optimizar el espacio de producción, permitirá un incremento importante en la producción de cacao que sería utilizado para la producción de chocolate.
- Establecer una mejora rentable al intermediario y exportador de cacao, le plantearía una alternativa interesante, para que éste se convierta en un fabricante de chocolates, mediante la aplicación de procesos eficientes y efectivos propuestos para la elaboración de chocolates.
- Conocer la demanda insatisfecha de chocolate a nivel nacional e internacional, permitirá proyectar los volúmenes de exportación que se podrían esperar que sean cubiertos por nuevos emprendedores.
- La investigación de alternativas estratégicas que definan un plan eficiente exportable de chocolates para los intermediarios y exportadores de cacao, y emprendedores interesados, permitirá aumentar la producción y exportación de chocolates.

# CAPÍTULO 1

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1. EL CACAO

#### 1.1.1. Características del árbol

Una de las claras definiciones acerca de las características del árbol de cacao es la de (Giusti, 2012):

El cacao pertenece a la familia de las esterculiaceas y su nombre botánico es *Theobroma Cacao* L. La planta de cacao es de tamaño mediano, aunque puede alcanzar alturas hasta de 20 m. cuando crece libremente bajo sombra intensa. Por lo general el cacao proveniente de semilla que tiene su primer molinillo u horqueta entre los 80 y los 120 cm. En ese punto nace un piso con tres a seis ramas principales que forman el árbol. Las flores y sus frutos se producen en cojines sobre el tejido maduro -mayor de un año- del tronco y alrededor de las ramas, en los sitios donde antes hubo hojas. (10, p. 1).

**FIGURA 1**  
**ILUSTRACIÓN ÁRBOL DE CACAO**



**Fuente:** <http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/el-arbol-de-cacao.asp>  
(Caffet) Recuperado el 22 de Julio del 2012

### 1.1.2 Cultivo

En la visita a la hacienda cacaotera de la familia Gálvez Macías, se pudo comprender las fases del cultivo del cacao, mismas que se resumen a continuación.

La siembra del cacao debe realizarse en la primera mitad de la temporada de lluvia para tener suficiente tiempo para que el árbol se establezca antes de la siguiente temporada seca. A pesar de que el cacao madura 24 meses después de la siembra inicial, los árboles llegan a ser productivos únicamente después de cinco años.

**FIGURA 2**  
**CULTIVOS DE CACAO**



**Fuente: El Autor**  
Visita a la hacienda cacaotera de la Familia Gálvez Macías

Los rendimientos son máximos entre el octavo y décimo año, pero se pueden obtener buenos rendimientos durante varias décadas. En condiciones normales, los árboles tradicionales rinden entre 300 y 500 kg/ha por año. Los árboles híbridos presentan rendimientos mayores, por encima de los 1.000 kg/ha.

A pesar de que los frutos maduran a lo largo del año, normalmente se llevan a cabo dos cosechas en un año: la cosecha principal y la cosecha intermedia. La cosecha intermedia es en general menor que la cosecha principal, sin embargo, el tamaño varía según cada región. Se requieren de 5 a 6 meses entre la fertilización y la cosecha de los frutos.

Las altitudes apropiadas para sembrar cacao están entre 300 y 800 m.s.n.m., sin embargo en zonas cercanas a la línea ecuatorial puede sembrarse hasta en altitudes de 1.300 m.s.n.m. por existir una compensación térmica entre la latitud y altitud.

Para sembrar una hectárea de cacao se requieren mil cien semillas, sembradas en filas con una distancia de 3 x 3 m, lo cual da una densidad de entre 950 y 1330 árboles/hectárea. Se deben comprar alrededor de cien semillas más, para cubrir las resiembras, que se estiman en 10%.

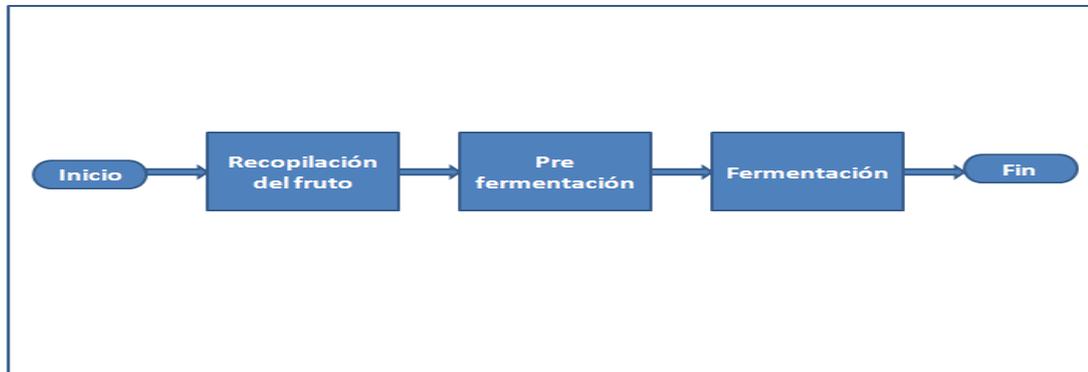
Las condiciones climáticas y las enfermedades son los principales factores que afectan la producción. Se estima que hasta un 30% de la producción mundial se pierde debido a las enfermedades. Entre las enfermedades más comunes que afectan al cacao están la podredumbre negra de las nueces del cacao, la escoba de bruja y VSD.

Es importante la poda para: eliminar las partes poco productivas, estimular el desarrollo de nuevos brotes, equilibrar los puntos productivos, regular la altura del árbol y regular la entrada de luz a los estratos inferiores.

### **1.1.3 Cosecha del Cacao**

Así mismo la cosecha de cacao tiene sus fases que se van cumpliendo en secuencia una tras otra tal como se explica a continuación.

## GRÁFICO 1 COSECHA DE CACAO



**Fuente: El Autor**

Elaborado en base a visita a la hacienda cacaotera de la Familia Gálvez Macías

### **Recopilación del Fruto**

Se debe realizar en el momento de la maduración de los frutos, cuyo estado se reconoce por la coloración de los mismos, lo que ocurre por lo general entre 160 y 185 días después de la fecundación de la flor. Los frutos verdes se tornan amarillos cuando maduran, y los de color rojo pasan a una tonalidad naranja. Es necesario asegurarse de la madurez adecuada de los frutos antes de la cosecha, para evitar la mezcla de granos con distintos niveles de desarrollo y la pérdida de calidad en la fermentación, provocada por esta situación.

La cosecha de frutos debe realizarse semanalmente, sobre todo en aquellas áreas donde predominan enfermedades que dañan la mazorca, como la mancha parda, la monilla y la escoba de brujas. En ningún caso, la frecuencia debe aumentarse a dos semanas para evitar que los frutos levemente enfermos lleguen a deteriorarse totalmente y en tal caso, es necesario revisar bien los frutos y si los granos están dañados, no mezclarlos con la masa de almendras de los frutos sanos, sino eliminarlos.

## **Recomendaciones para una buena cosecha**

Evitar la cosecha de frutos verdes, de almendras provenientes de frutos que no han alcanzado la maduración y que el mucilago todavía se encuentra cohesionado con el eje central o placenta, lo cual no permite que los granos se separen y por lo tanto, se apelotonan al picar los frutos. Este apelotonamiento provocará una falta de fermentación en esos granos, los cuales tomarán color violeta, perderán peso y el producto final tendrá alta astringencia y acidez.

Eliminar los frutos enfermos, ya que los granos de frutos enfermos toman una coloración negra, debido a la reacción que se produce con los hongos y a la pérdida por descomposición de mucilago. Estos granos no deben utilizarse por carecer de condiciones internas adecuadas y porque provocarán sabores indeseables en las almendras, en detrimento de su calidad.

## **Pre-fermentación**

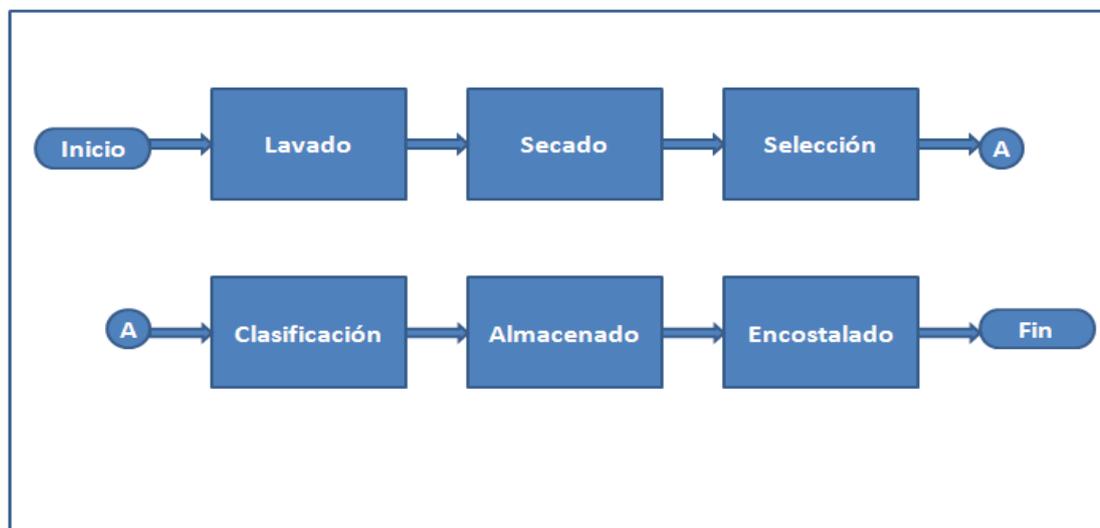
Consiste en guardar los frutos cosechados bajo techo durante cinco a diez días, antes de abrirlos y extraer las almendras, con el propósito de fomentar el desarrollo de procesos bioquímicos en el interior de los granos, que ayudan a mejorar la calidad que se obtiene en la fermentación posterior.

## **Fermentación**

Es un proceso de capital importancia en relación con la calidad de los granos, que consiste en la colocación de los granos recién cosechados en recipientes adecuados o pilas que deben cubrirse para crear un ambiente semi-cerrado. Así ocurre la eliminación de la baba o mucilago azucarado y, dentro de la almendra, la muerte del embrión, la transformación de los cotiledones y la formación de las sustancias precursoras del sabor y aroma de chocolate.

### 1.1.4 Tratamiento del Fruto

**GRÁFICO 2**  
**TRATAMIENTO DEL FRUTO**



**Fuente: El Autor**

Elaborado en base a visita a la hacienda cacaotera de la Familia Gálvez Macías

De igual forma se comprendió los pasos a seguir en el tratamiento del fruto, una vez realizada la cosecha.

#### **Lavado**

Los granos se lavan al final de la fermentación en ciertos países para eliminar las partículas de pulpa. Los tipos más burdos generalmente no necesitan lavado, puesto que la fermentación prolongada ha desintegrado completamente la pulpa. Los criollos nunca son lavados. Existe cierta influencia del lavado sobre el aroma de las variedades forasteras. La tendencia actual es la de suprimir este proceso y transferir los granos directamente de los tanques de fermentación a las secadoras.

#### **Secado**

El secado del cacao es el proceso durante el cual las almendras terminan de perder el exceso de humedad que contienen y están listas para ser vendidas y en el caso del cacao fermentado completan este proceso. Se consigue pasar de almendras con un 55

% de humedad hasta almendras con un 6 - 8 %. Durante este tiempo las almendras de cacao terminan los cambios para obtener el sabor y aroma a chocolate. También se producen cambios en el color, apareciendo el color típico marrón del cacao fermentado y secado correctamente.

Existen distintos métodos de secado pudiendo ser natural, aprovechando la temperatura de los rayos solares y obteniéndose almendras con mayor aroma, o un secado artificial mediante el empleo de estufas o secadoras mecánicas (secador Samoa) haciendo pasar una corriente de aire seco y caliente por la masa del cacao.

### **Selección, clasificación, almacenado y encostalado**

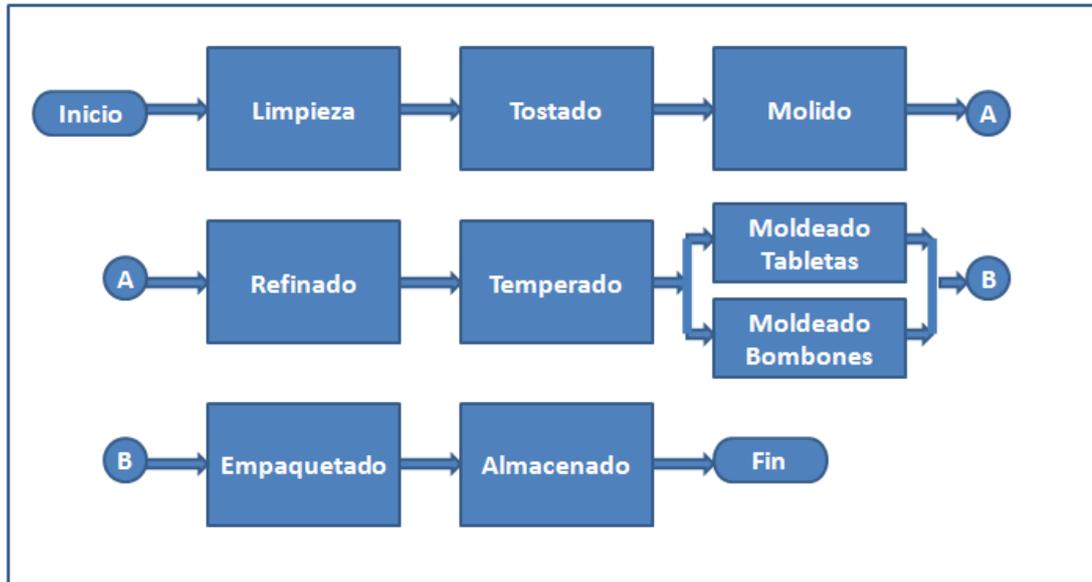
Los granos secos se deben seleccionar para eliminar la tierra, las partículas sueltas de la cáscara de la semilla y los granos quebrados, para ello se emplean una serie de mallas dispuestas en serie y los granos pasan a través de ellas, unas corrientes de aire caliente eliminan las impurezas.

Existen normas que se aplican a los granos de cacao o almendras para tipificarlos según su calidad, para esto se toma una muestra de cacao al azar y se cortan los granos longitudinalmente. Los factores que determinan la calidad del cacao pueden agruparse en factores de la herencia, del ambiente y del beneficio (fermentación y secado).

## **1.2 ELABORACIÓN DE CHOCOLATES ARTESANALES**

De acuerdo a entrevista realizada al Sacerdote Antonio Polo (Italiano) que llegó hace 40 años a la comunidad de Salinas de Guaranda, donde ha logrado formar un conglomerado de microempresarios que se ha proyectado a nivel mundial con sus productos estrella (quesos, hongos disecados, aceites naturales, artesanías, balones y chocolates), se explica el proceso de elaboración de chocolates.

### GRÁFICO 3 ELABORACIÓN DE CHOCOLATES



Fuente: El Autor

Elaborado en base a visita al Cantón Salinas de Guaranda

#### Limpieza

Una vez que tenemos el cacao en grano en la fábrica, procedemos al volcado de sacos de cacao, de tal forma que pasan a través de unas cribas de una máquina limpiadora-cernedora cuya misión consiste en la eliminación de los objetos como piedras, cuerdas, habas pegadas, ramitas, etc., que acompañan a la materia prima procedente de países tropicales.

#### Tostado

Una vez terminada la fase de limpieza, procedemos al tostado con el objetivo de obtener el sabor adecuado para cada producto. El haba de cacao se eleva hasta la parte superior del tostador de forma que se va tostando por medio de vapor de agua procedente de la parte inferior del mismo. Una vez que el cacao está tostado se conduce hasta una tolva de espera, donde se enfría para pasar más tarde a la fase de descascarillado.

## **Molido**

Una vez que el cacao ha sido tostado y descascarillado se procede al molido de la masa, hasta la obtención de un producto líquido conocido con el nombre de pasta de cacao, que será la materia prima básica para la obtención de los chocolates.

## **Refinado**

La pasta de cacao, obtenida en la fase de Molido, se deja caer en la parte inferior de la tina y de ahí es conducida, por un tornillo sin fin de acero inoxidable, a la parte superior de alimentación de las refinadoras. Mediante el paso por la refinadora, se obtiene un producto muy fino de un tamaño de partícula impalpable, de forma que pasa perfectamente por el paladar sin sentir ninguna rasposidad.

## **Temperado**

Cuando el producto es pasado al temperador, se forman unos cristales estables de manteca de cacao que hacen que el producto tenga brillo y se despegue perfectamente del molde (una vez que haya sido moldeado). Siempre que el producto se mantenga en un lugar fresco y seco estará en las condiciones adecuadas para su consumo. En el temperador, el chocolate es enfriado muy lentamente, de la temperatura de unos 45 grados en los tanques, a unos 28 o 30 grados, dependiendo del tipo de chocolate.

## **Moldeado**

El chocolate, una vez temperado, pasa a las líneas de moldeo. Generalmente se disponen de dos líneas o trenes de moldeo de forma que, según se trate de tabletas o de bombones, irán por una línea o por otra.

### **Tren de moldeo de tabletas**

Se parte de pasta de chocolate líquido previamente temperado que se conduce a la pesadora y se dosifica a los moldes. El chocolate adopta la forma del molde en el que es depositado. A continuación, se vibra para expulsar el aire que queda dentro de la masa y se conduce mediante cadenas a la cámara de frío, donde permanece una media de 45 minutos. Por el efecto del frío, la tableta se contrae y se separa del molde una vez que está sólido, momento en el que se desmolda y se conduce a la máquina empaquetadora para ser envuelto.

### **Tren de moldeo de bombones**

Este tren de moldeo se alimenta por una parte de cobertura y por otra de relleno. Ambos tipos de pasta son previamente temperadas.

Cámara de coquillas: El proceso comienza depositando una capa de cobertura de chocolate directamente sobre el molde y se le da la vuelta para que escurra el exceso de chocolate. Posteriormente se le vuelve a dar la vuelta al molde y con el chocolate que ha quedado en las paredes entra a la cámara de frío.

Cámara de cremas: A la salida de la cámara de la coquilla el molde se conduce hasta que queda bajo la pesadora de cremas, de modo que se dosifica en los alvéolos de cada molde la cantidad de relleno que se precise según el tipo de bombón, después el molde pasa a la cámara de frío.

Pesador de la tapa: A la salida de la cámara de cremas el molde sigue su ruta y se sitúa bajo la pesadora de la última capa, también llamada pesadora de la tapa, a continuación entra en la cámara de frío.

Desmoldeador: A la salida de la pesadora de la tapa y de la cámara de frío, se agrupan varios moldes y entran en el desmoldeador, el bombón se recoge para empaquetarlo posteriormente.

### **Empaquetado**

El bombón desnudo se introduce en la empaquetadora para ser empaquetado individualmente, según el color de la vitola y del aluminio que para cada tipo ha sido previamente establecido. Pasada la fase de empaquetado se produce la operación de llenado de los estuches de bombones, colocando cada bombón en el hueco que le corresponde a cada bandeja.

### **Almacenado**

Los almacenes están equipados con sistemas que permiten agilizar las tareas, haciendo más efectiva la salida del producto. La modernización de los muelles ha mejorado la logística de todos los pedidos hoy en día.

## **1.3 ECONOMÍA INTERNACIONAL Y COMERCIO EXTERIOR**

Basado en la disertación del Módulo Economía Internacional impartida por el Dr. Miguel Paredes Ortiz en el programa de Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana, se presenta un breve resumen de esta materia que servirá para el planteamiento de la propuesta del presente trabajo. (Paredes, 2010)

### **1.3.1 Tributación Aduanera**

#### **1.3.1.1 Definición**

Comprende la acción de tributar a la aduana, al momento de nacionalizar las mercancías extranjeras que ingresan al país, al amparo del régimen a consumo. El sistema impositivo ecuatoriano, generaliza como tributos que gravan al comercio exterior; a los derechos arancelarios, que son las tarifas que se encuentran en el arancel nacional de aduanas, conocidos también como Ad-Valorem; impuesto para el fondo de desarrollo para la infancia (Fodinfra); impuesto a los consumos especiales Ice; impuesto al valor agregado (Iva); y tasas de servicios aduaneros, conforme lo establece el Art. 9 de la Ley Orgánica de Aduanas.

#### **1.3.1.2 Derechos y/o Tarifas Arancelarias.**

Las Tarifas Arancelarias, que se conoce también como ad- valorem, varían entre el 0%, 3%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30% ,35%; y 40%. La creación de aranceles y la fijación de sus niveles son competencia exclusiva de la función ejecutiva, previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, Comexi, acorde a lo prescrito en el Art. 305 de la Constitución de la República del Ecuador, Art. 15 de la Ley Orgánica de Aduanas y Art.3 del Código Tributario.

#### **1.3.1.3 Fodinfra.**

Es un Impuesto creado a favor del Fondo de Desarrollo para la Infancia, mediante la Ley No. 92, publicada en el R.O. No.934 del 12 de Mayo de 1988, que grava con el cero punto cinco por ciento (0.5%) Ad-Valorem Cif a las importaciones, con excepción de los ítems del arancel de importaciones a productos que se utilizan en la elaboración de fármacos de consumo humano y veterinario, especificadas en el reglamento de la citada Ley.

### **1.3.1.4 Impuesto a Los Consumos Especiales (Ice).**

En el Art.82 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, se señala los grupos de mercancías que están gravados con el impuesto a los consumos especiales, siendo los siguientes bienes y servicios:

Cigarrillos, productos del tabaco y sucedáneos del tabaco (abarcan los productos preparados totalmente o en parte utilizando como materia prima las hojas de tabaco y destinados a ser fumados, inhalados o masticados).	150%
Cerveza	30%
Bebidas Gaseosas	10%
Bebidas Alcohólicas distintas a Cerveza.	40%

### **1.3.1.5 Impuesto al Valor Agregado (Iva)**

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno establece “el Impuesto al Valor Agregado (Iva), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley” (Art.52). En las importaciones el porcentaje del 12% se liquida al momento de la nacionalización de las mercancías

A la vez, la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, detalla también las mercancías que al momento de liquidar los tributos que gravan al comercio exterior, tienen tarifa cero por ciento (0%).

## **1.3.2 Comercio Exterior**

### **1.3.2.1 Definición**

Debe entenderse como comercio exterior las negociaciones internacionales y los procedimientos operativos que cada legislación contempla en las importaciones, exportaciones y desaduanización de mercancías exentas del pago de tributos y las internadas al país al amparo de regímenes comunes, especiales y particulares.

En el comercio exterior intervienen varios actores conocidos como operadores de comercio exterior; siendo estos: los proveedores; embarcadores; transportistas; aseguradoras; empresas verificadoras; almacenes temporales; sistema financiero; agentes de aduanas, etc.

### **1.3.2.2 Los Incoterms**

Son términos de negociación entre el vendedor y el comprador reconocidos por la Cámara de Comercio Internacional. Para mayor comprensión se consideran los establecidos en la versión 1980; siendo estos los siguientes:

Exwork-mercancía entregada en fabrica o almacén.

Fot-mercancías sobre camión

For- mercancías sobre ferrocarril

Fas- mercancías en muelle, al costado del buque en puerto de embarque

Cfr- costo más flete pagado por el exportador

Fob-mercancías puesta en barco

Cif-costo, seguro y flete

Ddp- mercancía entregadas de puerta a puerta

### **1.3.2.4 Requisitos para importar y exportar.**

Para emprender el negocio de importador, se debe tener amplios conocimientos de las fases que se presentan en los trámites de importación de las mercancías; siendo éstas las siguientes:

#### **Primera fase: Estudio de Mercado.**

Para ingresar mercancías extranjeras al país, es necesario que el importador busque productos, que tengan demanda en el país, que sean de excelente calidad y precios accesibles, para competir con otros similares que se vendan en el mercado nacional; pues el cliente cada día se torna más exigente.

## **Segunda Fase: Capital propio o sujeto de crédito para la compra de las mercancías.**

En toda negociación de mercancías, el importador debe tener su propio capital, o buscar crédito que cubra el costo de las mercancías, el pago del transporte internacional y otros gastos como, seguro, pagos de tributos, transporte interno etc.

## **Tercera Fase: Condiciones de negociación.**

El vendedor y el comprador al momento de realizar la compra-venta, deben suscribir un contrato internacional de comercio aplicando, los incoterms reconocidos por la Cámara de Comercio Internacional, que son un conjunto de reglas y disposiciones que indican cuando empieza el riesgo y cuando termina el mismo. Es decir el importador debe cotizar los precios y buscar las mejores condiciones de entrega de las mercancías; y a la vez, el exportador debe asegurarse la cancelación o pago de la negociación.

## **Cuarta Fase: Requisitos para importar.**

1.- Revisar el arancel nacional de aduanas y establecer cuál es la sub partida arancelaria que clasifica al producto a importarse, cuál es la tarifa arancelaria, y los impuestos que están gravados (Fodinfra, Iva, Ice); si tiene restricciones o necesita de autorizaciones previas al embarque (documentos de control que establece el Comexi).

2.- Documentos y gestiones previas a la transacción comercial entre el importador (comprador) y el exportador (vendedor): nota de cotización, factura pro-forma o lista de precios, nota de pedido, contrato internacional de compra-venta.

## **1.4 GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Respecto a Gestión Estratégica se puede encontrar bastante y variada bibliografía, pero el trabajo realizado por los Doctores Kaplan y Norton son los que sobresalen y llevan el liderazgo en esta materia. Una adaptación de estos conceptos a nuestra realidad ecuatoriana fue presentado en la Cámara de Comercio de Guayaquil, el cual se resume a continuación. (Benítez, 2010).

### **1.4.1 Planeación Estratégica**

#### **1.4.1.1 Planeación Estratégica Tradicional**

La Planeación Estratégica es el puente entre la situación actual de la organización y el futuro deseado. Pretende, mediante un análisis de la situación actual de la organización, establecer aquellos objetivos y acciones concretas que contribuirán a alcanzar los resultados esperados. Conlleva un análisis interno y externo del ambiente organizacional y la determinación de aspectos filosóficos que regirán su desempeño. Traza el campo de acción para que el desarrollo de la organización se enmarque en la misión y visión.

#### **1.4.1.2 Misión Organizacional**

Es una declaración duradera del propósito y de la razón de ser de la organización. En ella se describe qué necesidades pretende satisfacer y como lo hará. Por su naturaleza permanecerá constante en el tiempo hasta que la organización decida realizar un cambio en su giro de negocio.

#### **1.4.1.3 Ambiente Interno y Externo**

##### **Ambiente Externo**

¿Qué son las oportunidades?: Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aprovechen.

¿Qué son las amenazas?: Son eventos o circunstancias que se están dando o pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la organización; con un enfoque creativo y cuidadosa planeación, pueden minimizarse.

### **Ambiente Interno**

¿Qué son las fortalezas?: Representan los principales puntos a favor o aspectos positivos relevantes con los que cuenta la organización, que le permitirán aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas de su entorno.

¿Qué son las debilidades?: Son aquellas limitaciones que deben minimizarse o superar mediante acciones concretas, de forma que no impidan el avance esperado de la organización.

#### **1.4.1.4 Valores Corporativos**

Son el conjunto de principios y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera ética y responsable con su entorno y, garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.

#### **1.4.1.5 Visión Organizacional**

Es la máxima aspiración de una organización, el lugar ideal a dónde quiere llegar con su accionar en el largo plazo maximizando el uso de sus recursos. Constituye el norte hacia donde todos los miembros de la organización deben procurar llegar con sus acciones cotidianas.

#### **1.4.1.6 Análisis Foda: Temas Estratégicos**

El análisis Foda permite establecer mediante la correlación de los factores básicos del ambiente interno y externo de una organización, los objetivos estratégicos preponderantes o Temas Estratégicos. Temas Estratégicos son aquellos grandes objetivos u objetivos prioritarios cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia organizacional.

Las Fortalezas vs Oportunidades y Amenazas - generan Temas estratégicos.

Las Debilidades vs Oportunidades y Amenazas - generan Temas estratégicos.

#### **1.4.2 Estructuración Estratégica**

La Estructuración Estratégica tiene como propósito fundamental, el definir la estructura lógica en que deben organizarse los diferentes temas estratégicos, identificar su interacción, sus inductores, los parámetros de evaluación y la manera como los diferentes componentes de la organización deben contribuir para lograrlos.

##### **1.4.2.1 Elaboración del Mapa Estratégico**

Consiste en representar gráficamente todos los temas y objetivos estratégicos y su interrelación, con lo que la visualización y comunicación de la estrategia se vuelven efectivas. Maneja cuatro grandes perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva de desarrollo humano y tecnológico.

##### **1.4.2.2 Catálogo de Objetivos**

Consiste en definir para cada uno de los grandes temas estratégicos los objetivos estratégicos inferiores que deben cumplirse para alcanzar el desempeño en ellos esperado; se conoce como Árbol Estratégico de la organización. Incluye el definir los siguientes aspectos:

**Código (Identificador)**

Permite identificación numérica de cada tema y objetivo, lo que facilita el establecer las diferentes relaciones entre estos elementos. Los números para cada perspectiva son los siguientes: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna; perspectiva desarrollo humano y tecnológico.

**Indicador (Fórmula / Unidad de medida)**

Describe la forma como se va a medir el cumplimiento de un objetivo. Tendremos por ejemplo: valores en dólares (usd), índices financieros, número de veces, número de días.

**Ponderación (Asignación de importancia)**

Cuando se cuente con toda la estructura definida, se establece una ponderación, que comprende la asignación a cada uno de los objetivos que contribuyan al logro de un objetivo padre o tema estratégico un peso sobre 100, el que será establecido en función de la importancia que cada objetivo tenga para la organización desde el punto de vista de sobre cuales se debe dedicar mayores o menores esfuerzos.

**1.4.2.2 Metas Planeadas**

La definición de metas planeadas implica darle un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo relacionado, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo. La fijación de las metas planeadas está directamente relacionada con las periodicidades.

**1.4.2.3 Ejecución y Evaluación de la Estrategia**

Permite que el rumbo de la organización apunte hacia el acercamiento a la visión definida. Durante esta etapa se revisarán, añadirán o eliminarán previo un análisis minucioso, objetivos, metas, indicadores y responsabilidades. Garantizando que la estrategia se enmarque en la realidad de su ambiente interno y externo.

Son herramientas fundamentales los Comités Gerenciales Estratégicos y el software especializado. Los Comités de Gestión, que pueden realizarse a diversos niveles, son el mecanismo donde el seguimiento a la gestión se vuelve efectivo. Debe evidenciarse el análisis de resultados y la toma de decisiones, para esto se recurre a documentos como actas.

## **1.5 ASOCIATIVIDAD**

Se cree de antemano que la propuesta para lograr aumentar la producción y exportación de chocolates elaborados con cacao ecuatoriano, deberá contar con recomendaciones relacionadas con la asociatividad, por lo cual se revisó variada bibliografía y a continuación se presenta un breve resumen de un interesante trabajo del peruano Juan Carlos Vegas. (Vegas, 2008).

### **1.5.1 La Asociatividad**

La Asociatividad, es tanto una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas.

Como instrumento de participación social se caracteriza por surgir del común acuerdo, en que un grupo humano en concordancia con las voluntades individuales que lo componen considera tener intereses similares y un mismo objetivo a realizar, formando así una asociación en particular. Se caracteriza por ser un principio de convivencia voluntaria e igualitaria con respecto al poder.

### **1.5.2 Orientación de la Asociatividad**

**Gremio:** Grupo de personas o entidades con fines de representación de defensa y promoción de los intereses comunes de sus miembros.

**Empresas:** Sociedad de personas o entidades con fines exclusivamente económicos: comerciales, industriales y/o de servicios. Su único objetivo es generar y ahorrar dinero en pro de la capitalización.

### **1.5.3 ¿Por qué asociarse?**

Razones internas a las empresas: disminuir la incertidumbre y las debilidades y conjugar capacidades específicas.

Razones competitivas: reforzar posiciones en el mercado.

Razones estratégicas: conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o la venta.

Cambio de modelo económico mundial, apertura y desregulación de los mercados, altos niveles de desarrollo tecnológico, intensificación de la competencia mundial, la competitividad como fundamento para el éxito en los negocios, cambios profundos en el modo de enfocar y dirigir las organizaciones = competencia, procurar la supervivencia empresarial, especialmente de las Pymes, en el nuevo entorno económico global.

Disminuir costos, lograr economías de escala, acceder a nuevos mercados, aplicar nuevas formas de hacer negocios, modernización empresarial y reconversión industrial, aumento de productividad y competitividad, investigación y desarrollo – innovación; oferta exportable viable.

### **1.5.4 Tipos de Asociatividad**

#### **Redes de Cooperación**

Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.

### **Articulación Comercial**

Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, broker o gestor de negocios.

### **Alianza en Cadenas Productivas**

En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

### **Alianza en Clusters**

De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

### **Joint Venture**

Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Esta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios.

### **Consortios**

Consortio es aquél contrato por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. Los consortios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común.

### **1.5.5 Ventajas de la Asociatividad**

- Incremento de la producción y productividad .
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.

### **1.5.6 Desventajas de no tener una asociatividad**

Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral, los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos, por lo regular no reciben un buen precio por sus productos en el mercado local.

La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no le ofrecerán un descuento por la compra de semillas, fertilizantes y otros insumos, y si se lo ofrecen, éste será mínimo.

Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos.

## CAPÍTULO 2

### CADENA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CACAO

#### 2.1. Panorama mundial de la cadena de cacao

Es necesario conocer de qué manera se mueve el mercado mundial de la materia prima para la elaboración del chocolate, este capítulo está destinado a tener claro cómo se desarrolla esta cadena de producción y comercialización y nos da una idea de los actores que en ella se desenvuelven, así como su situación en el mercado mundial.

##### 2.1.1. La producción mundial del cacao

**CUADRO 1**  
**PRODUCCIÓN DE CACAO A NIVEL MUNDIAL EN MILES DE TONELADAS**  
**MÉTRICAS**

PAIS	2003/ 2004*	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009**
Costa de Marfil	1386	1235	1.408	1348	1458	1252
Ghana	736	570	740	594	717	690
Indonesia	419	435	598	500	475	465
Nigeria	175	165	195	170	200	180
Camerún	167	187	171	179	187	197
Brasil	163	163	162	126	170	156
Ecuador	111	109	108	120	112	130
Resto del mundo	311	340	367	316	373	332
<b>Total oferta</b>	<b>3'468</b>	<b>3'191</b>	<b>3'748</b>	<b>3'353</b>	<b>3'634</b>	<b>3'402</b>
<b>Demanda de la molienda</b>	<b>3'209</b>	<b>3'314</b>	<b>3'512</b>	<b>3'652</b>	<b>3'692</b>	<b>3'567</b>
<b>Balance oferta/demanda</b>	<b>230</b>	<b>-135</b>	<b>+199</b>	<b>-299</b>	<b>-58</b>	<b>-165</b>

Fuente: (MAGAP, 2010)

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: "Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina" Octubre 2010.

Claramente se puede ver en el gráfico, que existe una demanda permanente de cacao que incluso supera la oferta de producción a nivel mundial. En este sentido, se podría decir que el Ecuador se encuentra entre los países privilegiados donde se cosecha el cacao en forma permanente.

Ahora, no es menos cierto que Ecuador se encuentra ubicado en el último lugar en volumen de producción de cacao, ligeramente detrás de Brasil, pero la diferencia radica en que los otros países productores son territorialmente mucho más grandes que Ecuador.

La producción de Cacao en el Ecuador ha tenido un franco crecimiento desde el año 2006 con 108.000 toneladas métricas hasta las 130.000 toneladas métricas alcanzadas en el año 2009, y hay espacio para un mayor crecimiento en vista de que la demanda mundial supera a la oferta en 165.000 toneladas métricas.

### 2.1.2. Niveles de productividad

**CUADRO 2  
RENDIMIENTOS DE CACAO EN GRANO EN KILOGRAMOS POR HECTÁREA**

<b>País</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Indonesia	896	911	1.189	1.168	1.202	1.249	1250	1190
Madagascar	941	944	944	944	963	963		
Malasia	1.012	995	1.134	798	815	815		
Bolivia	735	737	737	738	738	738	740	720
Perú	607	517	517	489	510	508	550	580
Costa de Marfil	775	742	743	750	739	738	690	710
Guatemala	513	513	518	518	518	518		
México	346	562	555	582	582	582		
Colombia	476	469	486	522	485	496	520	550
Brasil	278	278	300	302	305	321	380	390
<b>Ecuador</b>	<b>247</b>	<b>177</b>	<b>236</b>	<b>231</b>	<b>493</b>	<b>546</b>	<b>460</b>	<b>440</b>
Venezuela	284	294	293	302	314	309	290	305
<b>Mundo</b>	<b>474</b>	<b>470</b>	<b>498</b>	<b>509</b>	<b>556</b>	<b>561</b>	<b>610</b>	<b>611</b>

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

El liderazgo de Costa de Marfil en cuanto a volumen de producción se desvanece frente a un nivel de productividad que le ubica en un lejano sexto lugar, y en cambio Indonesia pasa a ocupar el primer lugar con una productividad de 1249 Kilogramos por Hectárea.

Ecuador se ubica en un 11vo lugar, pero su nivel de productividad ha crecido aceleradamente desde el año 2001 donde se registra 177 Kg. / Hectárea a 546 Kg. / Hectárea alcanzado en el 2005, a pesar de que en el 2006 y 2007 se registra una

ligera caída a 440 Kr. / Hectárea. Se debe enfocar el esfuerzo en este sentido para poder escalar posiciones.

Un dato curioso es el caso de Bolivia y Perú que en el cuadro de Volúmenes de producción aparecen como resto del mundo, estos países se ubican en el bloque de liderazgo a nivel de productividad. Bolivia con 738 Kg. / Hectárea sobre los 546 Kg. / Hectárea de Ecuador.

Brasil y Venezuela acompañan a Ecuador en los últimos lugares de productividad, reflejando la falta de tecnificación para obtener mejores rendimientos de cacao por cada hectárea cultivada.

### 2.1.3. Precios

**CUADRO 3**  
**PRECIO PROMEDIO DEL CACAO EN DÓLARES POR TONELADA MÉTRICA**

<b>Año</b>	<b>Precio Promedio en US\$</b>
2005	1538
2006	1590
2007	1950
2008	2235
2009	2490
2010	2800

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

El mejor precio alcanzado en el año 2010, 2.800 dólares por Tonelada Métrica significa que cada kilogramo costaría 2.80 usd el saco de cacao en Ecuador tiene un peso de 45.36 Kg, por lo tanto, el precio correspondería a 127 dólares el saco. Este precio resultó muy atractivo para el productor ecuatoriano y se ha podido observar un incremento en las plantaciones de cacao.

**CUADRO 4**  
**PRECIOS MÍNIMOS REFERENCIALES F.O.B., PARA EXPORTACIÓN DE**  
**CACAO CORRESPONDIENTE A LA SEMANA DEL 8 AL 14 DE MARZO DEL**  
**2012**

<b>Calidad / Presentación</b>	<b>US\$ / 45.36 KGR.</b>
CACAO CCN 51	\$98.03
CACAO ASE	\$98.03
CACAO ASS	\$104.40
CACAO ASSS	\$107.34
CACAO ASSPS	\$112.73

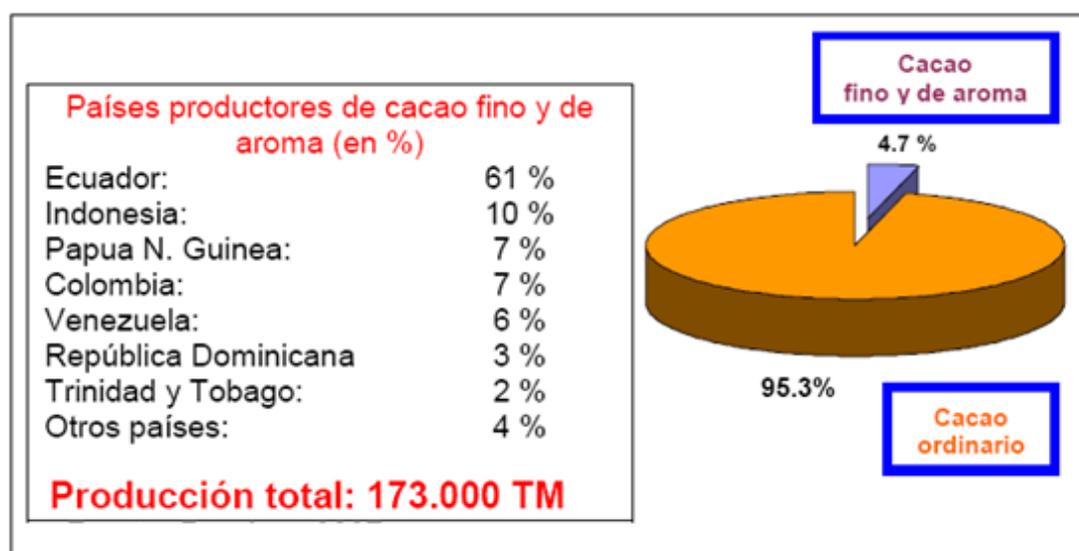
**Fuente: (Anecacao, 2012)**

Tomado del Sitio Web de la Asociación de Cacaoteros del Ecuador (Anecacao).  
<http://www.anecacao.com/images/stories/precios%20minimos%20referenciales%20del%2014%20al%2020%20de%20junio.pdf>

El cuadro de precios actualizado indica un mínimo de 98.03 usd para la variedad de cacao CCN 51 y un máximo de 112.73 usd. para la variedad ASSPS, por saco de cacao en el Ecuador, registrando una caída en los precios respecto al año 2010.

**2.1.4. La producción mundial de cacao fino y de aroma**

**GRÁFICO 4**  
**PARTICIPACIÓN DEL ECUADOR EN LA PRODUCCIÓN DE**  
**CACAO FINO O DE AROMA**



**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

Como se puede ver en el gráfico, aquí es donde Ecuador ha llevado desde hace más de un siglo y en los momentos actuales, el liderazgo en la producción de cacao fino o de aroma. Un 61% de Ecuador seguido de apenas un 10% de su inmediato competidor demuestra una clara ventaja en la producción y exportación de este tipo de cacao.

Para constatar físicamente lo que es el cacao fino y de aroma fue necesario visitar la hacienda de la Familia Macías en el Cantón Mocache, Provincia de Los Ríos, donde fue posible conocer una plantación de cacao fino o de aroma.

Se pudo observar que los huertos antiguos tienen árboles muy grandes que han crecido sin mayor incidencia de la ayuda de químicos o fungicidas. El tamaño del fruto es un poco más pequeño que las variedades modernas, pero el sabor de la pulpa que rodea las pepas de cacao es extremadamente exquisito.

De acuerdo a versión del productor de este tipo de cacao, el sabor exquisito de la pulpa de cacao se debe a que una vez fermentadas las semillas, estas concentran su sabor, lo cual se refleja más adelante en los derivados, principalmente en los chocolates, debido a esto es apetecido en el mercado nacional e internacional.

### **2.1.5. Exportaciones Mundiales**

La mayor parte de la producción y las exportaciones mundiales de cacao son absorbidas por los países Europeos y los Estados Unidos, donde se localizan las principales plantas procesadoras de productos derivados.

Como se puede apreciar en el cuadro siguiente, el 44% de las exportaciones anuales tiene como destino la Unión Europea, mientras que el 36% es enviada a los Estado Unidos de Norte América.

**CUADRO 5  
PAÍSES PRODUCTORES Y DESTINO DE LAS EXPORTACIONES.**

<b>País</b>	<b>Destinos</b>	<b>Porcentaje del total anual</b>
Costa de Marfil	Estados Unidos	54
	Unión Europea	53
Ghana	Japón	6
	Unión Europea	73
Nigeria	Unión Europea	89
Indonesia	Estados Unidos	25
	Malasia	49
	Brasil	8
Camerún	Unión Europea	92
Ecuador	Estados Unidos	36
	Unión Europea	44
República Dominicana	Estados Unidos	63
	Unión Europea	22

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

Desde luego que África lidera las exportaciones por cuenta de cuatro países: Costa de Marfil, Ghana, Nigeria y Camerún. Estos países concentran la mayor parte del total de exportaciones mundiales de cacao.

### **2.1.6. Tendencias del mercado del cacao y perspectivas futuras**

#### **2.1.6.1. Consumo de cacao**

**CUADRO 6  
CONSUMO MUNDIAL DEL CACAO  
1995/96-2005/06 (EN MILES DE TM)**

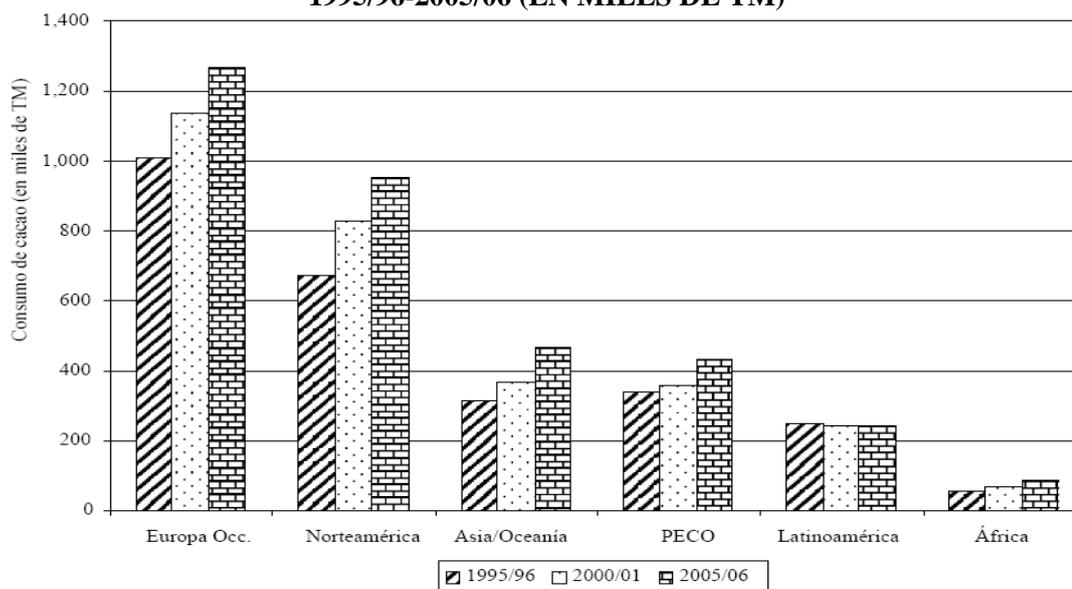
<b>Periodo</b>	<b>Consumo (en miles TM)</b>			<b>Crecimiento anual</b>			<b>Participación global</b>		
	<b>1995/96</b>	<b>2000/01</b>	<b>2005/06</b>	<b>1995/1996- 2005/06</b>	<b>1995/1996- 2000/01</b>	<b>200/01- 2005/06</b>	<b>1985/86</b>	<b>1995/96</b>	<b>2005/06</b>
Europa Occ.	1,008	1,138	1,268	2.3%	2.5%	2.2%	38%	38%	37%
Norte America	669	828	951	3.6%	4.4%	2.8%	25%	28%	28%
Asia/Oceania	313	369	467	4.1%	3.4%	4.8%	12%	12%	14%
PECO	339	358	435	2.5%	1.1%	4.0%	13%	12%	13%
América Lat.	249	242	243	-0.3%	-0.6%	0.0%	9%	8%	7%
África	55	65	86	4.5%	3.5%	5.5%	2%	2%	2%
<b>MUNDIAL</b>	<b>2,633</b>	<b>3,001</b>	<b>3,449</b>	<b>2.7%</b>	<b>2.7%</b>	<b>2.8%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

Como se puede ver en el cuadro, el consumo mundial de cacao alcanza los 3.45 millones de toneladas en el 2005/06, habiéndose registrado un crecimiento anual promedio de casi 3% durante los últimos diez años.

**GRÁFICO 5  
CONSUMO MUNDIAL DEL CACAO  
1995/96-2005/06 (EN MILES DE TM)**



**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

De acuerdo al gráfico 5, en Europa Occidental y Norteamérica concentran casi las dos terceras partes del consumo global de cacao, lo que hace estos destinos los mayores consumidores de la materia prima y el mejor mercado probable para el consumo de chocolates.

## 2.2. El Cacao en el Ecuador

### 2.2.1 Breve historia del cultivo y exportación del Cacao en el Ecuador

#### 2.2.1.1 Origen del cultivo y exportación en América Tropical

La domesticación, cultivo y consumo del cacao fueron iniciados por los indígenas toltecas, aztecas y mayas en México y Centroamérica mucho antes del descubrimiento de América. Lo consumían como una bebida llamada xocoatl, que por su sabor amargo no agradó a Montezuma y su gente.

**FIGURA 3**  
**LA HISTORIA DEL ALIMENTO DE LOS DIOS**



**Fuente:** <http://www.yalosabes.com/chocolate-la-historia-del-alimento-de-los-dioses.html>

Recuperado el 10 de Marzo del 2012

Su uso por los españoles comenzó en 1550 cuando unas religiosas añadieron dulce y vainilla al chocolate. La bebida que inicialmente era consumida solamente por la corte y realeza europea, pronto pasó a uso más extendido, lo cual originó una gran demanda de la pepa.

El cultivo y exportación fueron concedidos mediante Cédula Real como exclusivos de México, Centroamérica, Venezuela y Trinidad y Tobago. Ecuador tenía la exclusividad de obrajes y lanas. (Soria, 2008).

### **2.2.1.2 Inicios del cultivo**

En la segunda mitad del siglo XVI fue tan rentable el negocio del cacao, que atrajo el interés de empresarios guayaquileños de cultivar este producto, a pesar de las prohibiciones establecidas mediante las Cédulas Reales.

Ya en 1623, el Corregidor de Guayaquil, don Diego de Portugal, informa a la Corte de España que había un gran número de plantas sembradas en la provincia y que su producto era comercializado clandestinamente desde Guayaquil, primero por Acapulco y posteriormente, por prohibiciones desde España, salía por los puertos de Sonsonate en Nicaragua, Ajacutla y Amapala en Guatemala.

La producción y comercio clandestino desde Guayaquil en vez de detenerse, siguió en aumento, pero esta vez con envíos a Acapulco desde el Callao, lo cual motivó que el Cabildo de Caracas entre 1593 a 1778 elevara quejas y solicitudes al Rey y las Cortes para parar la producción y el negocio de cacao en Guayaquil, pero sin tener éxito.

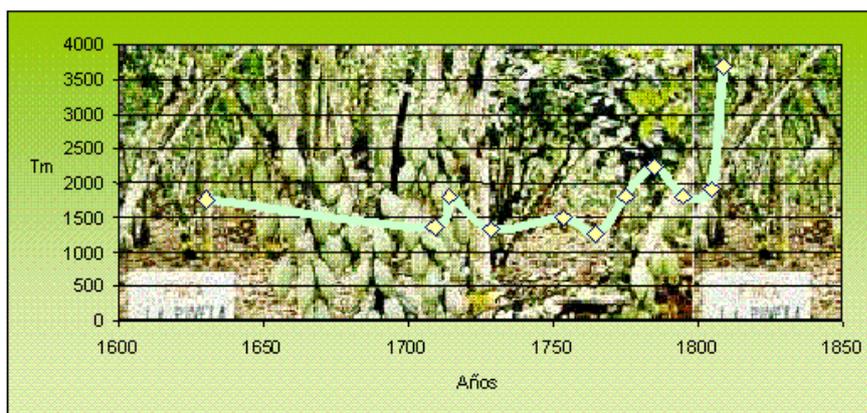
Finalmente, en 1789, el Rey Carlos IV permitió, mediante Cédula Real, el cultivo y exportación de cacao desde la costa ecuatoriana. (Soria, 2008).

### **2.2.1.3 Evolución del cultivo en la costa ecuatoriana durante la Colonia**

Según fuentes históricas, desde principios de 1600 ya habían pequeñas plantaciones de cacao a orillas del río Guayas y se expandieron a orillas de sus afluentes el Daule y el **Babahoyo**, ríos arriba, lo cual originó el nombre de cacao "Arriba" en el mercado internacional, que va ligado a su denominación de origen. La variedad que da origen a este cacao se denomina nacional y botánicamente pertenece a los denominados forasteros amazónicos. La variedad nacional, productora del cacao arriba y reconocido mundialmente por su aroma floral, es producido exclusivamente por Ecuador.

El gráfico 6, muestra datos de producción del período colonial (1600-1820). En 1630 ya se registraron envíos de hasta 40.000 fanegas (110 libras), creciendo en 1775 a 50.000 cargas (81 libras), en 1809 aumenta la producción a 150.000 quintales y llega en 1821 a 180.000 quintales. Estos datos indican que, durante la colonia, pese a las prohibiciones reales, hubo un importante incremento de áreas de siembra y exportación de cacao, la mayor parte por vía de contrabando.

**GRÁFICO 6**  
**EVOLUCIÓN DEL CULTIVO DE CACAO**



Fuente: [http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/docs/historia\\_cacao.htm](http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/docs/historia_cacao.htm)

Soria, J. (2008, mayo 12).

Recuperado el 14 Enero 2009

Durante los años de lucha por la independencia (1800-1822), la producción de cacao fue la fuente más importante para su financiamiento, significaba entre el 40 al 60% de las exportaciones totales del país y pagaba hasta el 68% de los impuestos del Estado. (Soria, 2008).

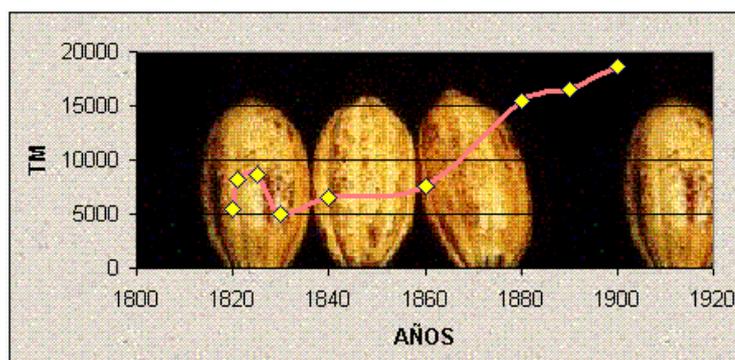
#### **2.2.1.4 Expansión del cultivo y aporte económico del primer siglo de la República (1821-1920)**

En base a las nuevas leyes de la República sobre concesiones de tierras, muchas familias adineradas de la costa ecuatoriana adquirieron grandes propiedades y las destinaron a cacao. A estos latifundios se denominaron los Grandes Cacaos. Las áreas preferidas fueron las llamadas de arriba en la actual provincia de Los Ríos (Vinces, Babahoyo, Palenque, Baba, Pueblo Viejo, Catarama y Ventanas), al sur de

la provincia del Guayas (Naranjal, Balao, Tenguel) y en El Oro (Machala y Santa Rosa).

El gráfico 7 muestra una tendencia de producción variable entre 120.000 a 160.000 quintales por año entre 1820 a 1860, debido específicamente a la crisis del mercado mundial y las revoluciones internas en el país. A partir de esta década, se produce un incremento creciente de 15.000 TM (330.000 qq) en 1880 a 40.000 TM (880.000 qq) en el período 1915-1920. Muchos de los grandes productores confían la administración de sus fincas a terceras personas y viven con sus familias grandes temporadas en Europa. Entre 1880 a 1890, el Ecuador fue el mayor exportador mundial de cacao, sitial que comenzó a perderlo a favor de Ghana, hacia fines del siglo.

**GRÁFICO 7**  
**EXPANSIÓN DEL CULTIVO DE CACAO**



Fuente: [http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/docs/historia\\_cacao.htm](http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/docs/historia_cacao.htm)

Soria, J. (2008, mayo 12).

Recuperado el 14 Enero 2009

Siendo el cacao el principal producto generador de divisas y recursos, permitió la creación de los primeros bancos del país y fue también el soporte para el manejo político y económico de los grupos gobernantes de turno, la producción de las haciendas de cacao se hacía contratando mano de obra barata y explotada, con peones provenientes de la costa y de la sierra. (Soria, 2008)

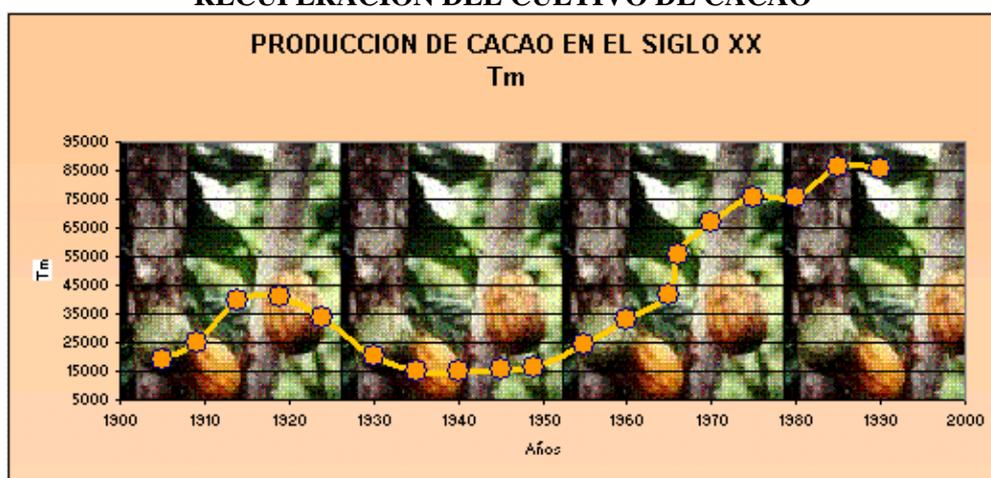
### 2.2.1.5 Crisis de la Escoba de la Bruja y la Monilla, de la Guerra Mundial y la depresión

Entre 1915 y 1920 aparecen y se expanden en toda la zona cacaotera las enfermedades de la Escoba de Bruja y la Monilla, que destruyen el cultivo, causando una reducción de la producción de 40.000 TM entre 1915 a 1919 a 15.000 TM en 1930. A este desastre económico, social y técnico se sumó el efecto de falta de transporte y mercados internacionales durante la Primera Guerra Mundial y la consecuente depresión económica de esos años. (Soria, 2008).

### 2.2.1.6 Período de recuperación del cultivo hasta la situación actual

La crisis descrita promovió el abandono y venta de la mayoría de grandes haciendas (lotización), las cuales fueron compradas por pequeños y medianos propietarios. Estos comenzaron, desde fines de la década de los años 30 y 40, a renovar y sembrar nuevas huertas, utilizando semillas de los árboles que habían tolerado las enfermedades, lo cual dio origen al actual complejo varietal, denominado híbrido nacional x venezolano. Este híbrido es el resultado del cruzamiento natural entre los árboles sobrevivientes de la variedad nacional y árboles de la variedad trinitario, introducida de Venezuela a principios de siglo, por considerarla más productiva y tolerante a las enfermedades.

**GRÁFICO 8  
RECUPERACIÓN DEL CULTIVO DE CACAO**



Fuente: [http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/docs/historia\\_cacao.htm](http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/docs/historia_cacao.htm)

Soria, J. (2008, mayo 12).

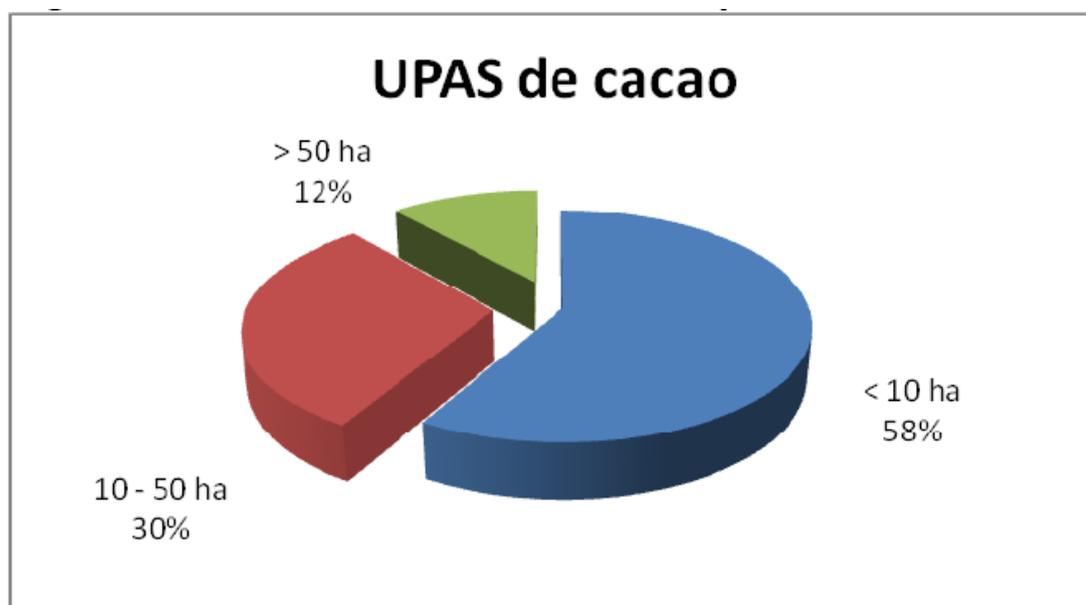
Recuperado el 14 Enero 2009

La producción de esta etapa llega hasta 33.000 TM en 1960. En esta década se produce un nuevo incremento de áreas de siembra en base a repartición de tierras baldías y de haciendas improductivas por la Reforma Agraria, lo cual en los años sucesivos produce niveles de producción crecientes, hasta estabilizarse al final de la década de los 80 con producciones que fluctúan alrededor de las 80.000 TM por año en promedio hasta la presente, en un área aproximada de 360.000 has. (Soria, 2008).

### 2.2.2 Importancia del cacao en la economía

La cadena de valor del cacao, es actualmente la tercera más relevante después del banano y las flores, la exportación en el 2009 fue de 130.737 Tm de cacao en grano y 19.966 Tm de cacao semielaborado (pasta, licor, anteca), lográndose una cifra record de 150.704 Tm, que representaron usd 394'814.627,84.

**GRÁFICO 9**  
**NÚMERO DE UPAS (UNIDADES DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA)**  
**DE CACAO POR ESTRATO ECUADOR 2008**



**Fuente: (MAGAP, 2010)**

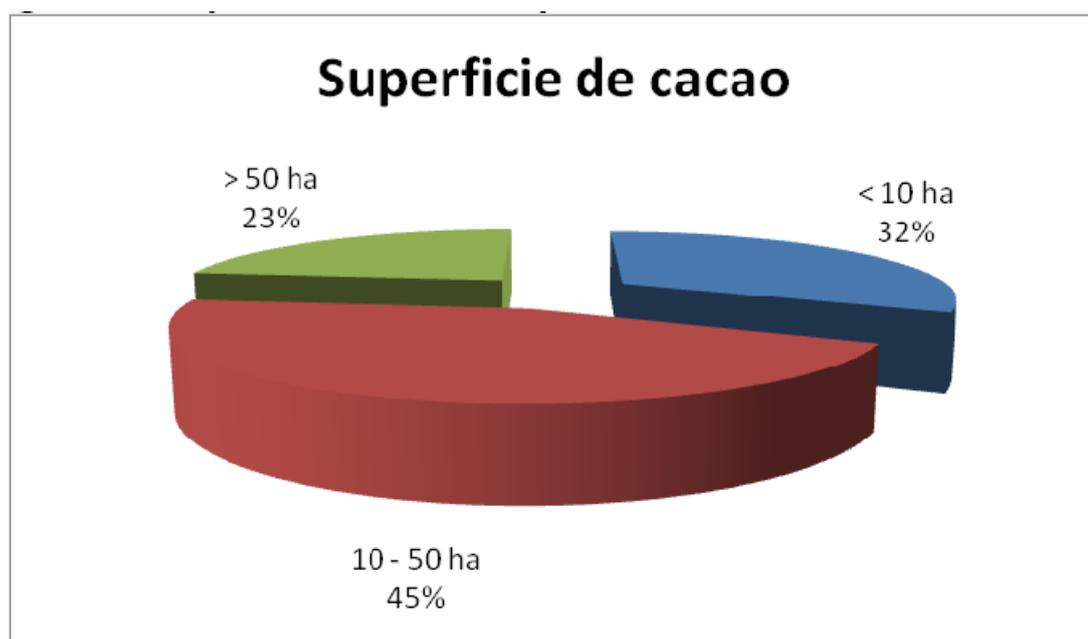
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: "Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina" Octubre 2010.

Si las exportaciones de productos primarios realizados por Ecuador al resto del mundo en el año 2009 fueron de usd 5.046'541.003, las divisas generadas por el sector cacaotero constituyeron el 8% del total exportado en ese año, siendo 5% mayor al año 2008, cuando el valor FOB de las ventas de cacao al exterior fue apenas el 3% del total exportado por el Ecuador en cuanto a productos primarios se refiere.

Según la Corpei, existen 463.787 ha de cacao, donde unas 77.000 ha (17%) están sembradas en etapa no productiva.

El cacao está en manos de 94.855 Upas (unidades de producción agrícolas), de ellas, 55.499 (58%) son pequeños productores de menos de 10 ha, 28.960 Upas (30%) están entre el 11 y 50 ha, y 10.936 Upas (12%) son productores de más de 50 ha.

**GRÁFICO 10**  
**SUPERFICIE DE CACAO POR ESTRATO ECUADOR 2008**



**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

De las 386.362 Ha de cacao que están en plena producción, solamente el 32% del total es propiedad de productores de menos de 10 Ha, el 45% de la superficie, pertenece al estrato de 10-50 Ha, y el 23% está en manos de productores cuyas propiedades son mayores de 50 ha.

**GRÁFICO 11**  
**PRODUCCIÓN DE CACAO POR ESTRATO - ECUADOR 2008**



**Fuente: (MAGAP, 2010)**

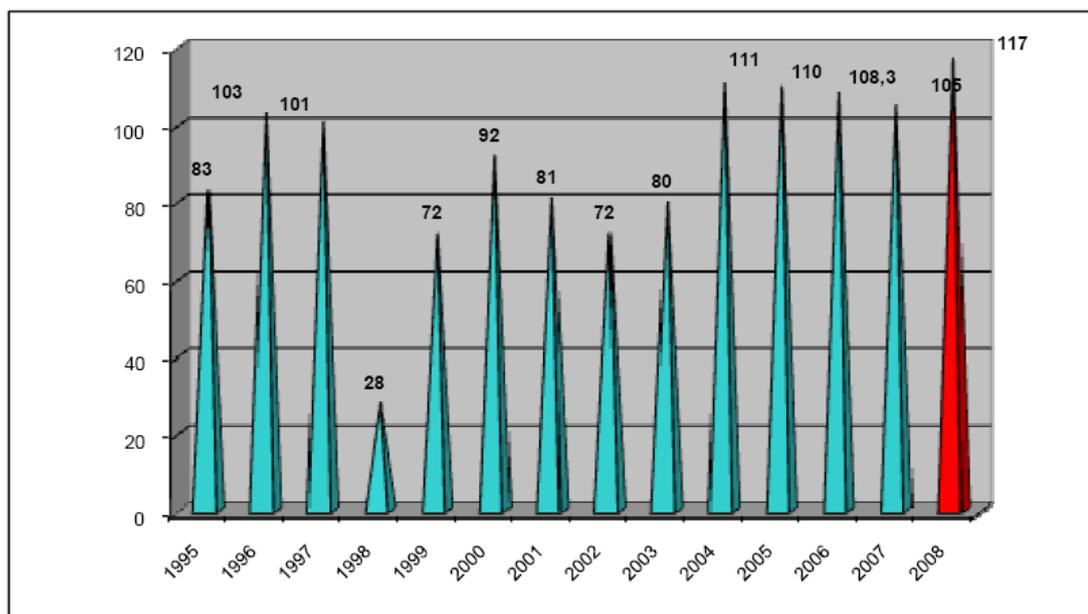
Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

De acuerdo al estudio de la CORPEI, de las 386.362 Ha. de cacao plantado, se produjeron unas 154.545 Tm tanto para el mercado internacional (105.000 Tm exportadas) como para el mercado interno. Entonces, los resultados de la investigación dicen que 61.073 Tm (39%) producen los pequeños productores, 64.618 Tm (42%) por los productores de 10-50 ha, y 28.854 Tm (19%) producen los grandes productores de más de 50 ha.

Como se presenta en Gráfico 12, a lo largo de los últimos años la producción nacional de cacao ha sido variable, la cual ha estado influenciada principalmente por el clima cambiante y sobre todo por el fenómeno de “El Niño” como es el caso del año 1998.

En la Amazonía no existe efecto del Fenómeno del Niño, y la oferta que en esta región se produce, constituye una reserva importante del Ecuador, que año a año va creciendo.

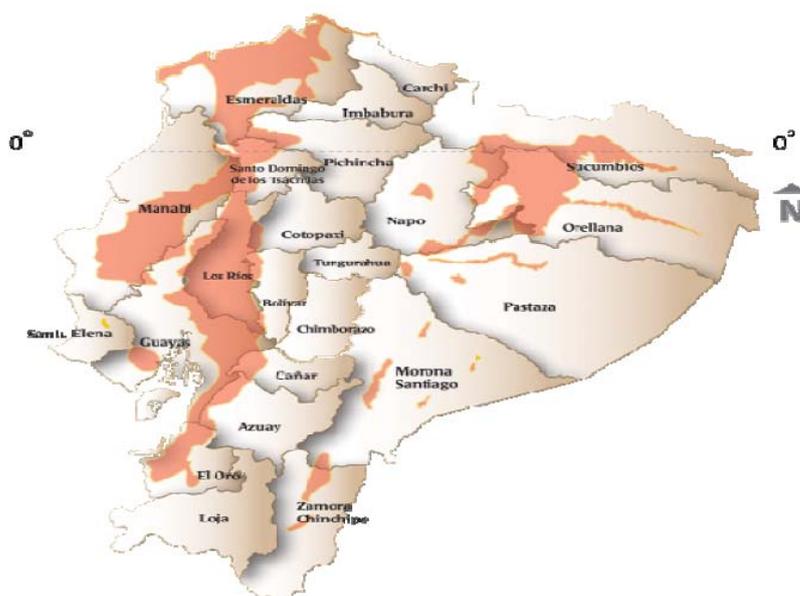
**GRÁFICO 12**  
**PRODUCCIÓN DE CACAO. ECUADOR. 1995-2008**



**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

**FIGURA 4**  
**UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS PRINCIPALES ZONAS PRODUCTORAS DE CACAO EN EL ECUADOR**



**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

En los últimos años, en las provincias de Napo, Orellana y Sucumbíos, la superficie sembrada se ha incrementado a por lo menos 30.000 ha de cacao, 75% de las cuales corresponde al tipo Nacional. Esta zona, en dos o tres años se constituirá como una de las principales proveedoras de cacao para la exportación.

**CUADRO 7  
SUPERFICIE Y PRODUCCIÓN DE CACAO POR TIPO Y PROVINCIA  
ECUADOR – 2008**

PROVINCIA	TOTAL		TIPO NACIONAL		CCN - 51	
	SUPERFICIE	PROD	SUPERFICIE	PROD	SUPERF.	PROD
	HA	TM	HA	TM	HA	TM
<b>TOTAL</b>	<b>386.362</b>	<b>154.545</b>	<b>365.112</b>	<b>127.321</b>	<b>21.250</b>	<b>27.223</b>
AZUAY	3.283	1.412	3.102	1.162	181	249
BOLIVAR	9.570	9.760	9.044	8.041	526	1.719
CAÑAR	4.420	3.978	4.178	3.278	243	701
COTOPAXI	14.515	2.322	13.717	1.913	798	409
EL ORO	3.013	783	2.847	645	166	138
GUAYAS	76.638	49.048	72.423	40.408	4.215	8.640
LOS RÍOS	100.707	35.247	95.169	29.039	5.539	6.209
MANABI	96.948	18.422	91.616	15.177	5.332	3.245
STO. DOMINGO	8.157	1.224	7.708	1.009	449	216
ESMERALDAS	56.624	22.083	53.510	18.193	3.114	3.890
AMAZONIA NORTE	12.487	10.266	11.801	8.456	687	1.808

Fuente: (MAGAP, 2010)

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

La superficie de cacao está distribuida en 18 provincias, estando más concentrada en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas y El Oro.

### 2.2.3 Los actores y sus relaciones en la cadena de comercialización

Entre los actores del sector cacao existen vínculos y relaciones formando una cadena que inicia a nivel de los productores individuales de cacao en grano y termina en la comercialización del producto en el mercado interno o externo. En este proceso están

involucrados varios actores como las unidades de producción asociadas, los intermediarios, la industria casera, la industria de elaborados y los exportadores de cacao en grano. A continuación se describen las relaciones entre actores:

- Los productores individuales: existen alrededor de 95.000 productores de cacao, de los cuales, 55.000 (59%) son pequeños productores de menos de 10 ha, 29.000 (31%) están entre el 11 y 50 ha, y 11.000 (11%) son productores de más de 50 ha.
- Las asociaciones de productores: según la Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador, Concacao, existen alrededor de 50 asociaciones de productores y se refieren a agrupaciones de productores activas que participan en la producción, y algunas de ellas también en el acopio y comercialización, dirigiendo el producto principalmente a importadores e industria internacional y en otros casos a intermediarios y exportadores nacionales.
- Los intermediarios: a nivel nacional, se estima que existen alrededor de 1.000 intermediarios, los mismos que difieren en su capacidad de compra. De la producción total del país, se estima que el 10% se canaliza a través del intermediario camionero, el 22% lo adquiere el comerciante del pueblo más cercano, el 54% lo compra el intermediario de la cabecera cantonal y el 14% el exportador directamente (Nester, 2007). Los intermediarios a su vez comercializan a los exportadores de cacao en grano y en menor cantidad a la industria de elaborados y semi-elaborados.
- La industria de semi-elaborados: en el país son 12 los industriales que procesan el cacao y lo transforman en diferentes semi-elaborados de cacao (licor o manteca y polvo). Estas industrias envían el cacao procesado hacia el mercado externo.
- La industria de elaborados: son industriales mayoritariamente pequeños que procesan el cacao en productos elaborados como el chocolate. En términos de comercialización, dirigen el producto final hacia el mercado de exportación (previos registros de calidad) o directamente hacia el mercado interno.

- Los exportadores de cacao en grano: de acuerdo a las estadísticas de Anecacao existen en el país 64 empresas, ONGs u organizaciones de productores que exportaron cacao en grano y semi-elaborados en el año 2009. Estos exportadores son los acopiadores principales y su producto va al mercado externo sujeto al cumplimiento de normas de calidad que exigen y acuerdan con sus clientes.
- Proveedores de insumos: son los proveedores de plantas de cacao (microempresarios y organizaciones públicas y privadas). En la actualidad, la oferta de plantas de CCN51 es la que predomina.

#### 2.2.4. Las entidades y servicios de apoyo

En el cuadro se presentan los principales actores en los niveles macro (político-normativo), meso (servicios a la cadena) y micro (actores directos).

**CUADRO 8**  
**PRINCIPALES ACTORES Y PRESTADORES DE SERVICIOS**  
**EN LA CADENA DE CACAO**

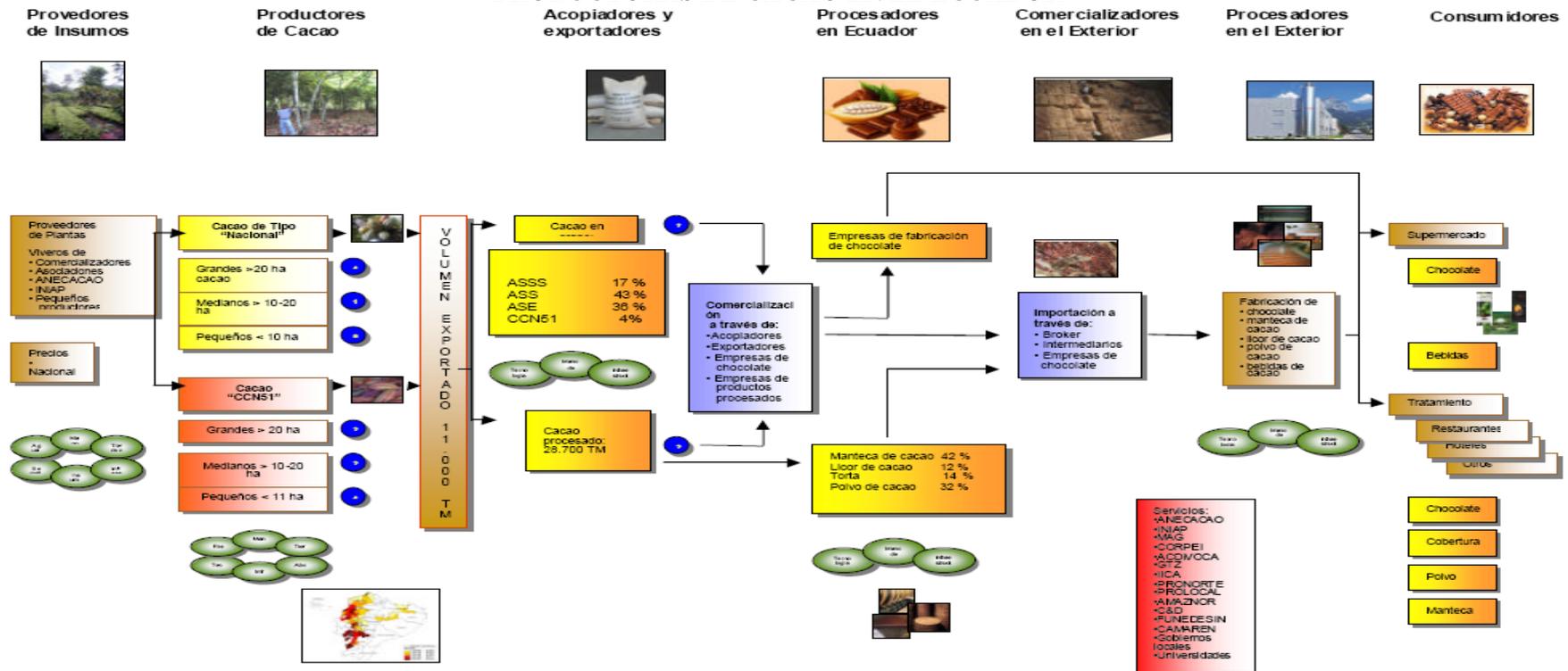
NIVEL	ACTORES PUBLICOS	ACTORES PRIVADOS
<b>MACRO</b> Políticas normas	MAGAP, MIPRO, MRREE MCPC, IEPI Agrocalidad Banco Central INEN Plan Ecuador	ANECACAO Industriales CORPEI CONCACAO MCCH
<b>MESO</b> Servicios	INIAP Banco Nacional de Fomento MAGAP, MIES INCCA Universidades (3) Consejos provinciales (7) Municipios (32)	ONG's (15) GTZ FECD Universidades (2) CAMAREN CORPEI ANECACAO Certificadoras (3) Verificadoras de la calidad (4) Provedores de insumos
<b>MICRO</b> Actores y servicios especializados	Empresas de servicios públicos y proyectos específicos	Empresarios: -Exportadores -Acopiadores -Asociaciones de productores (50 funcionando) -Productores individuales

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: "Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina" Octubre 2010.

Las entidades públicas y privadas de apoyo a la cadena son numerosas sin embargo, la cobertura de sus servicios llega solo a una parte de los demandantes.

**FIGURA 5**  
**ESTRUCTURA GRÁFICA DE LA CADENA DE CACAO DEL ECUADOR, 2005. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS PRINCIPALES ZONAS PRODUCTORAS DE CACAO EN EL ECUADOR**



**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: "Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina" Octubre 2010.

## **CAPÍTULO 3**

### **CONSUMO Y PRODUCCIÓN DE CHOCOLATE**

#### **3.1 Mercado internacional de consumo de chocolate**

##### **3.1.1 Generalidades de la industria de cacao y chocolate en Europa**

La industria del cacao y chocolate está dividida en tres sectores: los bienes primarios (cacao en grano), los bienes intermedios (manteca, grasa, aceite de cacao, cacao en polvo y pasta de cacao) y los bienes finales (chocolate, chocolate blanco y otras preparaciones que contienen cacao). Ya como mercado, encontramos una clara separación entre los países especializados en producir los bienes primarios y aquellos dedicados a producir los bienes intermedios y finales. (Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y Unión Europea, 2007)

Algo importante de tener en cuenta, es que en la actualidad la Unión Europea es la mayor región elaboradora de cacao. Esto se debe principalmente a las características propias del producto, que una vez cosechado y secado necesitan de un clima frío y seco (inicialmente la planta de cacao necesita un entorno caliente y húmedo para crecer y producir granos, clima que encontramos principalmente en los países de África Occidental y América Meridional), que los países productores no poseen. Es por esta razón que la mayoría de las reservas de cacao, se encuentra en los países del norte.

Considerando las estadísticas relativas a la comercialización del cacao y sus derivados, se puede resaltar que los países productores comercializan el 90% del cacao en grano, menos del 50% de la manteca de cacao, 33% del polvo de cacao y apenas el 4% del chocolate (Bordeaux, 2005).

Desde el año 2002, se dio una progresiva disminución en el precio de los granos de cacao, lo que impulsó una elevación en los precios de la manteca y polvo de cacao

haciendo así atractiva y lucrativa la elaboración de cacao para los operadores europeos.

La ventaja obtenida para los procesadores europeos se debe también a una preferencia que se acordó por la industria del chocolate al polvo de cacao producido en Europa. Y aunque su precio es notablemente superior al de muchos mercados emergentes su demanda se mantiene sin mayor afectación debido a su mayor calidad.

A pesar del elevado reconocimiento remunerativo al proceso de elaboración del cacao, no se ha producido un incremento de la oferta, ya que los procesadores prefieren restringir la producción, a favor de mantener márgenes elevados. En el período 2002/2003, el consumo de chocolate y derivados del cacao en Europa Oriental, sufrió el aumento del precio del cacao. Los precios actuales, notablemente más bajos, permiten pronosticar un nuevo crecimiento del consumo en esa región.

### **3.1.2 Asociaciones**

#### **• La Organización Internacional del Cacao (ICCO)**

Esta organización fue creada en 1973 bajo el auspicio de las Naciones Unidas, para administrar las disposiciones creadas en el Convenio Internacional de Cacao y de los convenios que se darían posteriormente en 1975, 1980, 1986, 1993 y 2001.

En el convenio del 2001 se otorgó a la ICCO, el mandato explícito de conseguir una “economía cacaotera mundial sostenible”. Hay que recalcar que la “sostenibilidad” para la ICCO abarca las áreas de interés y preocupación sobre la economía cacaotera mundial, ya que tiene dimensiones de tipo económico, medioambiental y social, relacionadas con la producción y consumo de cacao y chocolate.

Esta organización recopila estadísticas y elabora proyecciones sobre el mercado. Los países de la Comunidad Europea son miembros de la ICCO.

- **Asociación Europea del Cacao (ECA: European Cocoa Association)**

Es una asociación comercial que representa el sector de cacao europeo y reagrupa a las empresas involucradas con este sector. La principal función, es la de proveer información general sobre este producto (historia, usos, etc).

Los miembros de ECA representan las dos terceras partes de la molienda de cacao en grano de Europa, la mitad de la producción de chocolate industrial de Europa y el 40% de la producción mundial de licor, mantequilla y polvo de cacao.

- **COABISCO**

Fue fundada en Roma en Mayo de 1959, es la Asociación de Chocolate, Bizcocho y las Industrias de Confitería de la Unión Europea. Agrupa a las asociaciones nacionales de la industria del dulce de los distintos países miembros de la Unión Europea y como observadores Suiza y Noruega.

Se ven representadas por ella, alrededor de 2.200 compañías y 300.000 empleos en la Unión Europea. Entre sus principales funciones figuran la protección y promoción de los intereses de sus miembros, brindar información sobre cualquier nuevo proyecto o iniciativa de interés a sus industrias.

### **3.1.3. Estadísticas de producción**

La producción mundial de cacao en grano para el período 2005-2006 fue de 3,6 millones de toneladas, concentrándose principalmente en: Costa de Marfil (38%), Ghana (21%), Indonesia (13%) y Nigeria (5%).

En el 2005, el 75% de las exportaciones mundiales de **cacao en grano** provino de esos cuatro países (Costa de Marfil 34%, Ghana 21%, Indonesia 10% y Nigeria 9%). Sin embargo, en las siguientes fases de elaboración del producto, esos países pierden casi completamente su potencial de exportación. De hecho, los principales exportadores mundiales de **manteca de cacao**, fueron: Holanda (34%), Malasia (11%), Francia (9%) y Costa de Marfil (6%). Igual sucede para el caso de **cacao en**

**polvo sin adición de azúcar**, cuyos principales exportadores fueron: Holanda (42%), Francia (8%), Malasia (8%) y Alemania (5%).

Para el **chocolate**, la tendencia es aún más evidente, destacándose en la exportación de este producto países europeos tales como: Alemania (15%), Bélgica (13%), Holanda (7%) y Francia (7%).

Para el año 2005, la producción en la Unión Europea de los artículos de la industria del chocolate (“*Chocolate Confectionery*”) fue de 2,7 millones de toneladas, un 0.8% más que la producción del año anterior.

La producción de estos artículos en la Unión Europea, en relación con Estados Unidos, Brasil, Australia y Japón, representa un 52.6% del total de la producción del año 2005.

### 3.1.4 Principales Industrias

**CUADRO 9**

**PARTICIPACIÓN DE LAS 10 PRINCIPALES EMPRESAS  
EN LAS VENTAS DE CHOCOLATE.**

No.	Empresas	miles de millones de US \$	No.	Empresas	miles de millones de US \$
1	Mars Inc	7.5	6	Kraft Foods	2.8
2	Nestlé	7.2	7	Meiji Seika Kaisha	1.9
3	Hershey Foods	4.5	8	Barry Callebaut	1.8
4	Cadbury Schweppes	4.4	9	Lindt & Sprungli	1.1
5	Ferrero	3.9	10	Lotte Confectionery	0.9

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

La transformación de cacao significa básicamente convertir el cacao en grano en licor, manteca y torta. La fabricación de chocolate incluye la mezcla y refinado del licor de cacao, la manteca de cacao y otros ingredientes tales como la leche y el azúcar.

El proceso de industrialización del cacao se remonta a principios del siglo XIX, cuando el Holandés Coeraad Johannes van Houten inventó el proceso de prensado del cacao para obtener la manteca y el polvo de cacao, así como la alcalinización para neutralizar los ácidos (que degradan el sabor), y para mejorar el color del polvo y su disolución en el agua. Desde entonces el procedimiento ha permanecido prácticamente inalterado, con escasa evolución en la tecnología aplicada.

Grandes empresas internacionales en el sector de la agroindustria tales como Nestlé, Mars, Hershey Foods, Kraft Foods y Cadburys dominan en el área de la gran distribución de chocolate para consumo general.

Las principales empresas productoras de chocolate de alta calidad y prestigio son Lindt, Nestlé's Peter's Chocolate Company y Valrhona.

### **3.1.5 Estadísticas de consumo**

El consumo mundial de cacao en grano, medido por moliendas, aumentó de 2,9 millones de toneladas en 2001-2002 a casi 3,5 millones de toneladas en 2005-2006, siendo los principales consumidores: Estados Unidos (32%), Alemania (12%), Francia (10%), Reino Unido (9%) y Rusia (8%).

Las cuotas de las moliendas mundiales correspondientes a Europa, aumentaron ligeramente, pasando de 1.4 millones de toneladas (un 41% de la molienda de 2004-2005) a 1.5 millones de toneladas (un 42% de la molienda de 2005-2006).

En el mercado del cacao de Europa, las industrias que se encargan de elaborar el cacao y venderlo para el consumo final, son básicamente tres: Nestlé (Suiza), Cadbury Schweppes (Reino Unido) y Ferrero (Italia).

El consumidor puede degustar un amplio surtido de tabletas de chocolate, entre las que se distinguen el chocolate negro, chocolate con leche, el chocolate blanco, el chocolate con frutos secos y chocolates rellenos (café, licor, etc.).

## CUADRO 10

### CONSUMO/MOLIENDAS DE CACAO EN GRANO (MILES DE TONELADAS) 2001/02 – 2005/06

	2001/02		2002/03		2003/04		2004/05		2005/06	
<b>Europa</b>	<b>1282</b>	<b>44%</b>	<b>1320</b>	<b>42,90%</b>	<b>1346</b>	<b>41,60%</b>	<b>1375</b>	<b>41,10%</b>	<b>1462</b>	<b>42,10%</b>
Alemania	195		193		225		235		302	
Países Bajos	418		450		445		480		470	
Otros	669		677		676		680		690	

**Fuente: ICCO**

Boletín Trimestral de Estadísticas del Cacao, Vol. XXXII. Año cacaotero 2005-2006. (ICCO, 2005)

En el 2005, el consumo de chocolates en la Unión Europea fue de 2,3 millones de toneladas, lo que representó una pequeña disminución con respecto al total consumido en el año anterior.

En la Unión Europea, el consumo de estos productos en relación con otros mercados muy importantes como Estados Unidos, Brasil, Australia y Japón, representó un 52% del total, en el año 2005.

El mercado de chocolate es el mayor consumidor de cacao en términos de equivalente en grano. No obstante, productos intermedios tales como el cacao en polvo y la manteca de cacao son utilizados en diversas áreas.

Los principales países con volúmenes de molienda de cacao en grano: Países Bajos, Estados Unidos, Costa de Marfil, Alemania, Malasia, Brasil, Francia, Reino Unido, Indonesia, Ghana, Canadá y España, son los principales.

De acuerdo con estadísticas de COABISCO, dentro de la Unión Europea los principales consumidores de chocolates en el 2005, fueron: Bélgica con 10,74 kg/persona, Reino Unido con 9,94Kg, Alemania con 8,96 kg, Austria con 8,33 kg y Dinamarca con 7,13 kg.

**CUADRO 11**

**CONSUMO DE CHOCOLATE  
1995-2005 (EN MILES DE TM).**

Región/país	1995	2000	2005	Crecimiento 1995-2005	Crecimiento 1995-2000	Crecimiento 2000-2005
UE	2,412	2,564	2,975	2.1%	1.2%	3.0%
EEUU	1,384	1,498	1,655	1.8%	1.6%	2.0%
Japón	228	277	285	2.2%	3.9%	0.6%
Brasil	292	313	359	2.1%	1.4%	2.8%
Australia	106	112	109	0.3%	1.1%	-0.6%
Suiza	71	77	80	1.2%	1.7%	0.8%
<b>TOTAL</b>	<b>4,528</b>	<b>4,879</b>	<b>5,506</b>	<b>2.0%</b>	<b>1.5%</b>	<b>2.4%</b>

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

**CUADRO 12**

**VOLÚMENES DE MOLIENDA DE CACAO A NIVEL MUNDIAL  
(EN MILES DE TM/AÑO CACAOTERO\*) 2006-2007 – 2009-2010**

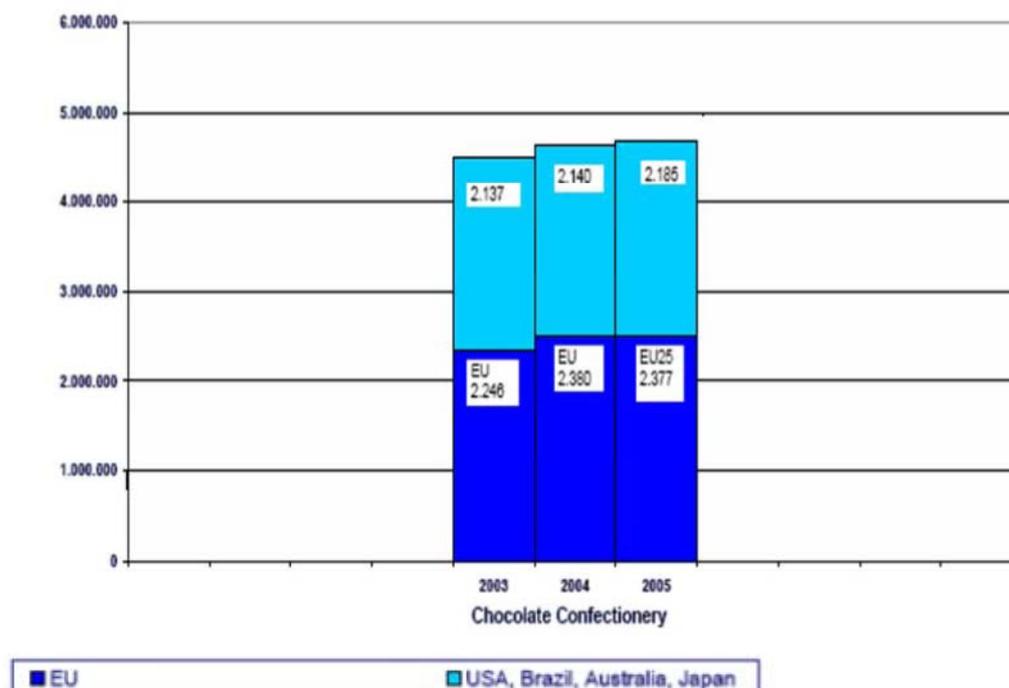
País	Año 2006/2007	Año 2007/2008	Año 2009/2010* *
Países Bajos	500	510	520
Alemania	357	385	370
Francia	150	147	145
Inglaterra	131	123	112
España	73	81	77
Italia	68	60	57
Otros países de UE	123	134	127
<b>Total UE</b>	<b>1 402</b>	<b>1 440</b>	<b>1408</b>
EEUU	420	385	380
Brasil	226	232	215
Canadá	66	63	63
Otros países de América	132	144	130
<b>Total América</b>	<b>845</b>	<b>824</b>	<b>788</b>
Malasia	300	305	260
Indonesia	162	172	145
Singapur	78	87	80
Otros países Asia	141	146	134
<b>Total Asia</b>	<b>681</b>	<b>710</b>	<b>619</b>
Costa de Marfil	371	388	410
Ghana	102	96	130
Otros Africa	63	52	49
<b>Total Africa</b>	<b>536</b>	<b>536</b>	<b>589</b>
Rusia	64	66	60
Turquia	60	60	56
Otros países Europa (este)	65	56	47
<b>Total Rusia, Turquía, Eu. este</b>	<b>189</b>	<b>182</b>	<b>163</b>
<b>TOTAL GLOBAL</b>	<b>3 652</b>	<b>3 692</b>	<b>3 567</b>

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

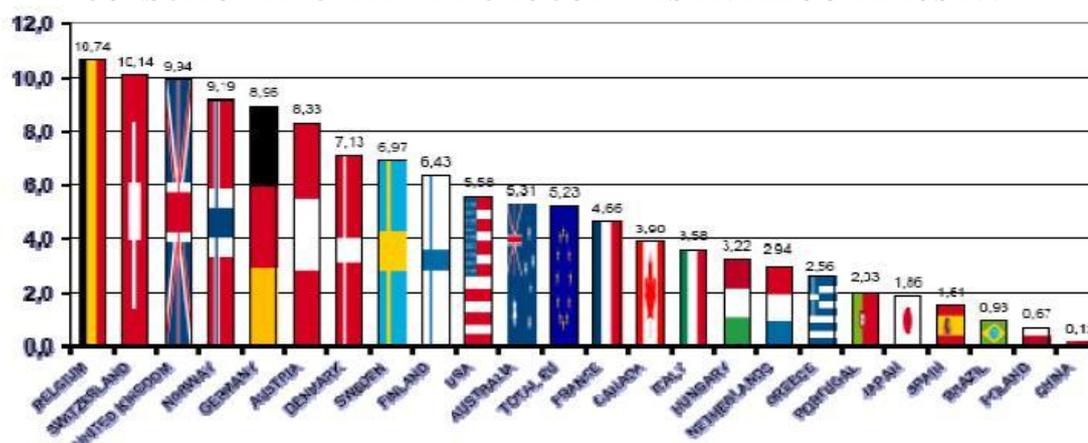
El consumo de productos de chocolate en los principales países consumidores alcanzó las 5.5 millones de toneladas en el 2005, frente a 4.5 millones de toneladas en 1995, lo que equivale a una tasa de crecimiento anual promedio de 2%.

**GRÁFICO 13**  
**TENDENCIA DE CONSUMO INDUSTRIA DE CHOCOLATE**  
**(EN '000 TONELADAS) 2003-2005**



Fuente: COABISCO (COABISCO, 2005)

**GRÁFICO 14**  
**CONSUMO PER CÁPITA DE CHOCOLATES EN KILOGRAMOS 2005**



Fuente: CAOBISCO

\*No incluye República Checa, Eslovenia, Eslovakia e Irlanda (COABISCO, 2005)

España se coloca en los últimos lugares del ranking de los países consumidores de chocolate de la Unión Europea. Pese a que el consumo de chocolate y derivados del cacao aumenta cada año, éste aún no ha obtenido el nivel que los fabricantes de estos productos consideran óptimo.

### **3.1.6 El Mercado de Cacao Ecológico y de Comercio justo**

El mercado de chocolate ecológico certificado ha experimentado un desarrollo dinámico durante los últimos años. Según Euromonitor International, las ventas de chocolate ecológico a nivel mundial, se elevaron a US\$ 304 millones en 2005, un aumento del 75% respecto a la cifra registrada tres años antes. Este aumento está relacionado directamente con la creciente preocupación de los consumidores por la seguridad alimentaria y por otros temas medioambientales y, en general, por la creciente demanda de chocolate de primera categoría.

Como respuesta a este fuerte crecimiento ha aumentado significativamente la producción de cacao ecológico; los agricultores se muestran atraídos por los precios más altos pagados por el cacao ecológico y muchos gobiernos animan a los agricultores a dedicarse a la agricultura ecológica.

Los países latinoamericanos son los principales productores de este tipo de cacao, liderados por República Dominicana, otros países involucrados son Honduras, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Panamá, entre otros, siendo los principales mercados EE.UU y la Unión Europea.

Europa es el mayor mercado de importación de cacao en grano ecológico, se importan alrededor de 15.000 toneladas al año. Además, lidera en las actividades de elaboración y fabricación de productos de cacao y chocolate certificados, una parte de estos productos se exporta, principalmente a Estados Unidos, Canadá y Japón.

Las importaciones europeas ingresan a través de los importadores de productos ecológicos, como Trading Organic Agriculture; los distribuidores de ecológicos y de comercio justo, como Rapunzel, Claro y Gepa; o las compañías productoras de chocolate, como Barry Callebaut, la única gran empresa multinacional productora de

chocolate que ha incursionado en este segmento. Las marcas especializadas en chocolate ecológico son: Green&Blacks, Vivan (producido por Ludwing Weinrich GMBH & Co) y Mascao (producido por Chocolat Bernrain AG).

Con respecto al comercio justo, este es un enfoque alternativo al comercio internacional convencional, basado en unas relaciones justas, garantizando la igualdad entre hombres y mujeres, la ausencia de explotación infantil, los salarios dignos y el respeto al medio ambiente. En la Unión Europea hay organizaciones de comercio justo que pagan precios justos (precio mínimo garantizado más una prima social) y apoyan la producción a largo plazo gracias a los contactos que establecen en forma directa con los productores de los países en desarrollo.

El mayor mercado para el cacao de comercio justo es el Reino Unido, con 900 toneladas, seguido por: Italia, Alemania, Países Bajos, Austria, entre los más importantes.

### **3.1.7 Subsidios a la industria de cacao y chocolates en la Unión Europea**

Según la notificación que hizo la Unión Europea a la Organización Mundial de Comercio (OMC), correspondiente al periodo 2002-2003, no existen programas de subsidios a la exportación que recaigan directamente sobre la industria de cacao y chocolates.

No obstante, los productores de esta industria se ven beneficiados en forma indirecta por los programas de ayuda interna que la Unión Europea ha establecido sobre productos como el azúcar, que se utiliza como ingrediente básico en algunos productos finales.

### **3.1.8 Importaciones de los países de la Unión Europea**

En el 2005, las importaciones en Europa de productos de la industria de cacao y chocolate alcanzaron los 10.326,5 millones de euros, aproximadamente un 4% por encima del valor registrado durante el 2004.

Dentro de los principales productos importados en el 2005, se encuentran: “los demás chocolates” con un 26,4% del total importado, seguido por el “cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado” con un 21% del total. Los principales proveedores de “los demás chocolates” fueron los países de la misma Unión Europea y para el caso del cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado, existe una significativa importación de mercados extra europeos, tales como: Costa Marfil (32%), Ghana (22%) y Nigeria (14%).

Las estadísticas comerciales evidencian que la importación de chocolate procedente de países extra europeos parece prácticamente inexistente. Una cuota consistente de importaciones sólo existe para productos de menor valor añadido, como el polvo o la manteca de cacao.

### **3.1.9 El sector del cacao y chocolates en Centroamérica**

A nivel centroamericano Costa Rica ha sido tradicionalmente el mayor productor de cacao, seguido de Guatemala, El Salvador y Honduras. Sin embargo, esta tendencia ha ido variando, ya que según datos de la FAO en el 2004 Guatemala fue el mayor productor de cacao en grano de la región, con 2110 toneladas, seguido por Costa Rica con 710 toneladas, Honduras con 690 toneladas, Nicaragua con 500 toneladas y, por último, El Salvador con 450 toneladas.

Por otro lado, en el 2005 Centroamérica exportó 17,1 millones de euros en productos de la industria del cacao y chocolates. Los principales productos exportados fueron “los demás chocolates”, manteca, grasa y aceite de cacao y chocolates sin rellenar, los cuales representaron un 70% del total exportado para ese año.

Los principales países exportadores de la región, para el sector en estudio en el 2005, fueron: Guatemala (con un 31,5% del total) y Costa Rica (26,4%), mientras que el menor exportador fue Nicaragua, que tuvo una participación de sólo un 1,2% de las exportaciones de la región. Un 66% de las exportaciones de este sector tuvo como destino a los mismos países centroamericanos.

Con respecto a las importaciones, en el 2005 éstas alcanzaron los 37,5 millones de euros. Los principales productos importados fueron los demás chocolates (con un 42,4% del total importado), chocolates rellenos (16,5%) y chocolates sin rellenar (10,4%).

El principal importador de la región fue Costa Rica, que recibió el 32,7% de las importaciones totales, mientras que el país que importó menos fue Nicaragua, con un 7,7%.

En el 2005, las exportaciones de Centroamérica a la Unión Europea de estos productos, fueron de 0.4 millones de euros. Las importaciones para ese mismo año alcanzaron los 1,7 millones de euros, siendo los principales productos importados el cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante y los demás chocolates.

Los aranceles que Centroamérica aplica a las importaciones de los productos de este sector, se encuentran armonizados, con tasas ad-valorem que oscilan entre 0% y 15%. Para el caso del cacao en grano, los países le aplican una tasa del 5%, mientras que las preparaciones líquidas se encuentran en libre comercio en todos los países centroamericanos.

### **3.2.- Producción de Chocolate en el Ecuador**

#### **3.2.1. La industrialización**

La industrialización del cacao se refiere a los procesos de preparación de semielaborados (torta, pasta o licor, manteca, polvo) y elaborados (chocolates en varias presentaciones), en los cuales se emplea el 22 % de la producción nacional (año 2008).

El proceso de transformación sigue una serie de pasos entre los que se indican: la selección y limpieza del cacao en grano, la tostada y trituration, la separación de la cascarilla y otros residuos. Luego se realiza el conchado y aplicación de aditivos que permiten obtener el licor o pasta de cacao, utilizado para la elaboración de

chocolates. Si se quiere obtener manteca de cacao, y torta, se realiza un proceso de apesamiento del licor de cacao.

En este proceso participan tanto industrias grandes como pequeñas y artesanales, con una capacidad instalada de aproximadamente 70 mil toneladas anuales para el procesamiento.

Las primeras destinan su producto básicamente a la exportación, mientras que las segundas dirigen su producto hacia el mercado interno.

En el país existen unas 10 industrias grandes dedicadas a la producción de torta, pasta o licor, manteca, polvo y elaborados de cacao y que destinan su producto básicamente al mercado internacional. Las industrias pequeñas y medianas se dedican a la producción de chocolates, caramelos y bombones.

Las industrias más conocidas se encuentran en Quito y Guayaquil algunas de ellas son: BIOS, Cocoa Chocolatier, La Perla, Chocolateca, Rualdos, Merelitt, SKS Farms, Gustaff, Choko Dell, Chocobreak, Casita del chocolate. Las firmas Incacao, Edeca, Colcacao son de mayor tamaño y están ubicadas en la provincia del Guayas.

De otro lado, las principales industrias son: La Universal S.A, Nestlé-Ecuador S.A, Transmar Ecuador, Ecuacoffee S.A., ECUACOCOA, Indexa, Casa Luker del Ecuador, ECUACOCOA, TRIAIRI S.A, Askley Delgado, Plustelco, Tulicorp, Corporación Grupo Salinas y FEPP.

### **3.2.2. La comercialización**

La comercialización de cacao puede darse hacia el mercado interno o externo, en distintas presentaciones: en grano (crudo, tostado, o residuos) o industrializado (pasta de cacao, manteca, grasa y aceite de cacao, cacao en polvo, chocolate y demás preparaciones alimenticias).

### CUADRO 13

#### DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CACAO EN GRANO POR CONTINENTE Y SEGÚN CALIDADES (EN TM) – 2009

CONTINENTE	CALIDADES DE CACAO EN GRANO				
	ASE	ASS	ASSS	CCN-51	Total
Asia	950	75,08	2.475		3.501
Centroamérica	6.879	1.175		3.052	11.108
Norteamérica	22.384	2.128		14.987	39.500
Sudamérica	4.327	923		300	5.551
Unión Europea	3.464	23.192	6.314	427	33.405
<b>Gran Total</b>	<b>38.182</b>	<b>27.494</b>	<b>8.890</b>	<b>18.768</b>	<b>93.341</b>

Fuente: (MAGAP, 2010)

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

Existen periodos donde el precio de la manteca de cacao o del licor tiene un buen valor en el mercado, entonces los industriales/exportadores optan por destinar un mayor volumen de cacao a este fin, pero así mismo existen momentos en el mercado en que es mejor vender el cacao en grano que como semi-elaborados.

Es importante mencionar que dentro de las exportaciones de cacao en grano, la mayor participación es del cacao tipo ASE, seguido por el cacao ASS y finalmente el cacao ASSS. En cuanto al producto industrializado, el mayor porcentaje se comercializa como manteca, seguido muy de cerca por el licor o pasta y el polvo de cacao.

Respecto al destino del cacao ecuatoriano por continente, en el año 2009 el 40% corresponde a la Unión Europea, el 30,6% Norteamérica, el 13.8 % Suramérica, el 6,8% Asia, el 7.7% a América Central y el 0.8% restante a Oceanía, Europa del Este y África.

**CUADRO 14**  
**DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CACAO**  
**EN GRANO 2009 SEGÚN PAÍS**

PAIS	ASE		ASS		ASSS		CCN-51		Total	
	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB
	176	474.622			100	265.201			276	739824
Alemania	383	999.548	7.059	18.326.020	475	1.246.884	143	342.700	8.059	20915152
Argentina			13	31.933			226	511.676	238	543608
Bélgica	688	1.695.742	2.545	6.395.384	75	184.177			3.309	8275304
Bolivia			10	26.151					10	26151
Colombia	4.278	10.857.928	901	2.475.880			50	123.294	5.228	13457102
España	124	306.561	550	1.432.855	175	461.284	137	333.225	986	2533925
Francia	556	1.412.523	59	163.748	300	819.126			915	2395396
Holanda	1.674	3.895.056	8.250	21.824.605	5.240	13.556.992			15.163	39276653
Italia	39	114.897	4.714	12.464.563	50	124.429	147	339.346	4.957	13062413
Japón	951	2.424.292	75	205.411	2.475	6.680.440			3.501	9310143
México	6.880	18.253.380	1.176	3.054.612			3.052	7.195.021	11.108	28503013
Perú	50	94.041					25	54.800	75	148841
Suiza			16	45.762					16	45762
U.S.A.	22.384	54.807.885	2.128	5.452.546			14.988	34.022.297	39.501	94282728
<b>Total</b>	<b>38.182</b>	<b>95.336.474</b>	<b>27.495</b>	<b>71.899.470</b>	<b>8.890</b>	<b>23.338.534</b>	<b>18.768</b>	<b>42.922.359</b>	<b>93.342</b>	<b>233 516.014</b>

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

El cuadro presenta en detalle la información de los países compradores, destacándose en orden de importancia a EEUU, Holanda, Alemania, Colombia, Italia, Japón, Bélgica y España.

**CUADRO 15**  
**PRECIOS PROMEDIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CACAO EN GRANO Y**  
**SEMI-ELABORADOS DE CACAO. US\$/FOB/45,36 KG (1 QUINTAL)**

Producto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cacao ASE	42,82	71,56	74,51	63,37	63,12	69,99	102,51	113,50
Cacao ASS	45,60	76,17	79,36	67,49	67,22	72,25	107,02	118,87
Cacao ASSS	46,89	78,32	81,59	69,39	69,11	80,65	111,01	119,33
Cacao CCN51	-	-	-	61,10	57,24	61,39	91,34	103,96
<b>Manteca</b>	84,47	114,99	137,19	146,43	59,49	124,18	192,08	262,77
Licor o pasta	63,64	104,18	108,47	85,22	125,04	79,96	143,17	143,59
Torta	45,01	87,62	86,80	53,38	52,00	16,01	11,08	20,44
Polvo	46,73	90,51	89,78	61,43	52,00	18,87	19,46	24,30

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

En relación a los precios de exportación, se observa que éstos difieren entre calidades del cacao, pero las diferencias no son muy grandes, por ejemplo, la escasa diferencia (año 2008) entre el precio del cacao nacional y el CCN51, comparado con años anteriores como en el 2006 y 2007.

Esto se explica porque en estos años los premios a nivel internacional para el cacao nacional frente a otros cacaos ordinarios (entre ellos el CCN51) fueron de entre US\$ 300 y 550/ TM, mientras que en el último año, debido a la crisis el premio para el cacao Nacional bajó a un promedio de 50 a US\$ 150/TM.

### 3.2.3 Importadores de países de América y Europa.

**CUADRO 16**  
**PRINCIPALES EMPRESAS COMPRADORAS DE CACAO EN PEPA**

<b>Empresa</b>	<b>USA</b>	<b>Europa</b>	<b>TM (año 2008)</b>
Transmar	X	X	12.545
ED&F Man	X	X	10.881
Blommer	X	-	10.046
Walter Matter		X	8.992
Albrecht & Dill		X	2.391
Daarnhouwer		X	2.226

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

Los principales nichos de consumo del cacao ecuatoriano se encuentran en el mercado internacional (hacia donde se dirige aproximadamente el 94% de la producción total de cacao, sea en forma de cacao en grano, sea en forma de elaborados y semi-elaborados). Los principales nichos se encuentran en la Comunidad Europea, Estados Unidos, Japón, Colombia y México.

Por actores, son seis las empresas que abarcan cerca del 50% de las exportaciones ecuatorianas: Transmar Comodity Group, Blommer Chocolate, Walter Matter S. A, ED&F Man Cocoa, Daarnhouwer. Otros consignatarios de menor tamaño son: Mitsubishi Corporation, Cía. Nacional de Chocolates S. A., Itochu International, Touton S. A., Ferrero S. P. A., Orebi et Cie. Por el lado del cacao industrializado, las

principales empresas que participan como consignatarios son Real Products (34% del total exportado), General Cocoa (15%) & Trading Corp. (14%), Unicom, Transmar Comodity Group (7%), Nestlé Chile (5%), y ADM Cocoa (5%). El resto de los consignatarios tienen participaciones inferiores al 5% y abarcan el 20% de las exportaciones de los productos semi-elaborados y elaborados.

Es necesario mencionar que el país también registra importaciones, sobre todo de productos elaborados de cacao como chocolate, siendo sus principales proveedores Colombia, Estados Unidos, Brasil, Chile, Argentina, España, entre otros.

### **3.2.4 Consumo**

La mayoría de países que se ubican en los primeros lugares en el ranking de Competitividad Exportadora de chocolate, pertenecen al mundo desarrollado, lo que se explica por su cercanía a los principales mercados consumidores. Alemania es el exportador líder a nivel mundial, seguido de cerca por Bélgica, Holanda y Francia. A nivel mundial se venden más de 4,5 millones de toneladas de productos del chocolate.

Ningún país de América Latina se ubica entre los 20 primeros exportadores de chocolate. Brasil, principal competidor de América Latina, se ubica en el lugar 26, seguido por Argentina. Ecuador por su parte presenta un índice de competitividad exportadora muy bajo comparado con el resto de países del mundo, ubicándose en la posición número 60 del ranking (COMEXI, 2008).

El consumo de chocolate a nivel mundial ha aumentado notoriamente sobre todo en países desarrollados donde las empresas productoras y distribuidoras llevan a cabo fuertes campañas de comercialización de nuevos productos de chocolate. Sin embargo existen países con mercados atractivos para el chocolate fino. Estados Unidos, Francia y Reino Unido son los países que se presentan más interesantes por sus altos niveles de consumo de chocolate. Pero el mercado estadounidense paga precios más bajos que el promedio de los mercados atractivos. No así Noruega y Grecia que se caracterizan por pagar precios altos aunque son mercados más pequeños.

Es importante señalar que con excepción de Chile y Argentina donde el consumo de chocolates es alto, no existen mercados atractivos dentro de América Latina. El mayor consumo en Colombia es el chocolate en pasta o granulado, el cual es de alrededor de 1.1 kilos por habitante. Los demás productos procesados tienen consumos menores a 0,25 kg por habitante.

Con respecto a el consumo per cápita en Ecuador de cacao transformado a diferentes productos intermedios como pasta (chocolates de mesa) y de consumo directo se estima que asciende a alrededor de 3.000 TM, es decir un aproximado de 0,25Kg/año/habitante, lo cual es muy bajo si comparamos con Colombia que consume 5 veces más productos del cacao.

En lo que respecta a empresas productoras de chocolate, en el país se distinguen las siguientes:

- Nestlé, es el líder dentro del mercado ecuatoriano representa el 60%. Sus productos son tradicionales, de confitería, productos de mesa y una barra especial denominada “Dark”.
- Confiteca, es una empresa que recientemente se ha incursionado en la agroindustria chocolatera su principal producto en el mercado es el Chocolate “República del Cacao” que se comercializa interna y externamente. Confiteca también posee el 25% de participación en el segmento de mini barras, en el mercado nacional.
- Ferrero, con sus principales productos Ferrero Rocher, Noggy y Hanuta. Son productos muy promocionados en el mercado. Ecuacocoa, tiene siete años en el mercado y nació con una inversión inicial de tres millones de dólares. En su primera exportación se estima que se vendió entre 500 a un millón de tabletas.
- Hoja Verde. Es una marca de chocolates fabricados con cacao certificado.

- Salinerito. Produce productos como Chocolates (fondente, con leche y blanco), y pasta de Cacao (pasta y chocolate de taza), que se mercadean especialmente a nivel nacional.
- Ecuatoriana de Chocolates, que produce la marca Kakaoyere con cacao de orígenes especiales de Esmeraldas, Amazonía, Las Naves y Puerto Quito. Sus volúmenes no llegan a las 50 TM/año.
- Tulicorp, produce barras de chocolate con marcas alusivas al origen del cacao (provincia) y con diferentes proporciones de cacao en la receta. Posee 6 tipos de chocolate en el mercado nacional.
- SKS Pacari Chocolate, Produce chocolates certificados con la marca PACARI con origen. Al momento, la empresa vende alrededor de 10 TM, principalmente en Europa y a nivel local.

Las cuatro últimas Empresas (Ecuatoriana de Chocolates, Salinerito, Tulicorp y SKS Pacari), también prestan servicios de maquila a organizaciones de productores y empresarios privados. Organizaciones como Kallari, UNOCACE, Fortaleza del Valle y Aroma Amazónico son sus clientes.

La Asociación Kallari es la organización de pequeños productores con mayor posicionamiento en el mercado de chocolates. Dispone de 3 tipos de barras de chocolate de 70 g orientadas al mercado de EEUU, específicamente se venden en las cadenas de supermercados Whole Foods; y otro tipo de barras de chocolate de 50g de tipo artesanal que se venden en el mercado local y en EEUU con el apoyo de los estudiantes y pasantes que visitan o realizan sus estadias de estudios en la asociación. Todas las barras de chocolates tienen la marca “Kallari”. Los volúmenes vendidos en el 2009 ascienden a 350.000 barras.

### 3.3 Exportaciones de cacao industrializado

De acuerdo a estadísticas de la Asociación de Cacaoteros del Ecuador (ANECACAO), publicada en su sitio web, se puede observar que a Diciembre del año 2002, existen únicamente seis empresas dedicadas a la producción y exportación de cacao industrializado, siendo éstas: Ecuacocoa, Funorsal, Infelersa S.A, Nestlé Ecuador S.A, Telcano S.A, y Triairi S.A.

**CUADRO 17**  
**EXPORTACIONES DE CACAO INDUSTRIALIZADO POR EMPRESA**  
**EXPORTADORA Y POR CALIDADES, EXPRESADO EN TM (EQUIVALENCIA**  
**DE CACAO EN GRANO) Y VALOR FOB. DICIEMBRE DEL 2002.**

EXPORTADOR	LICOR		MANTECA		POLVO		TORTA		Total TM	Total US\$ FOB
	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB	TM	US\$ FOB		
Ecuacocoa	45.00	92,016.27	26.60	66,100.00					71.60	158,116.27
Funorsal	13.85	25,816.67							13.85	25,816.67
Infelersa S. A	3.13	6,911.90	3.33	8,548.57	35.99	91,873.81			42.44	107,334.28
Nestlé Ecuador S. A	81.34	199,789.64	206.15	508,551.43	305.62	813,697.62			593.11	1,522,038.69
Telcano S. A	22.50	42,309.52	82.46	257,440.00	47.20	88,461.09	47.20	92,691.24	199.36	480,901.85
Triairi S. A	460.00	900,162.48	111.72	302,177.52	23.60	42,974.67	153.40	266,370.00	748.72	1,511,684.67
<b>Total cacao industrializado</b>	<b>625.82</b>	<b>1,267,006.48</b>	<b>430.26</b>	<b>1,142,817.52</b>	<b>412.41</b>	<b>1,037,007.19</b>	<b>200.60</b>	<b>359,061.24</b>	<b>1,669.08</b>	<b>3,805,892.43</b>

**Fuente: (MAGAP, 2010)**

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca del Ecuador. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación. Proyecto: “Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina” Octubre 2010.

Se puede observar claramente el liderazgo en ésta actividad de Triairi S.A, con 748.72 Toneladas Métricas(TM) de cacao industrializado en sus diferentes productos finales que son: licor, manteca, polvo, y torta de cacao. Seguidamente se encuentra Nestlé del Ecuador S.A, con 593.11 Toneladas Métricas, pero ésta última solo tiene tres productos finales que son Licor, Manteca y Polvo de Cacao.

Funorsal se encuentra en el último lugar con una producción de apenas 13.85 Toneladas Métricas, y corresponde a un solo producto final que es el licor de cacao.

El total general que corresponde a Diciembre del 2002 es de 1.669.08 Toneladas Métricas de cacao industrializado, que corresponde a 3'805.892,43 usd.

**CUADRO 18**  
**EXPORTACIONES DE SEMIELABORADOS POR EMPRESA EXPORTADORA Y**  
**POR CALIDADES, EXPRESADO EN TM Y FOB. DICIEMBRE DEL 2011**

EXPORTADOR	CHOCOLATES O SIMILARES		LICOR O PASTA		MANTECA		POLVO		TORTA		TOTAL TM	TOTAL FOB
	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB	TM	FOB		
Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee S.A.	5.21	\$ 15,170.28	220.60	\$ 645,715.43	82.00	\$ 247,359.07	115.60	\$ 40,157.81			423.41	\$ 948,402.60
Transmar Commodity Group of Ecuador S.A.			155.00	\$ 455,094.69	100.50	\$ 307,598.07	108.50	\$ 38,166.42			364.00	\$ 800,859.18
Cafiesa "Triairi S.A."			33.63	\$ 98,418.34	180.00	\$ 541,909.41	3.00	\$ 1,033.09	20.00	\$ 5,987.75	236.63	\$ 647,348.59
Nestlé Ecuador S.A.	20.40	\$ 60,775.23	64.74	\$ 189,022.49	80.00	\$ 243,266.85	3.32	\$ 1,155.65			168.46	\$ 494,220.23
Chocolates Finos Nacionales Cofina S.A.	10.42	\$ 30,340.57	80.00	\$ 235,100.93	51.00	\$ 153,372.27	59.03	\$ 20,459.12			200.45	\$ 439,272.89
Compañía Ecuatoriana Productora de Derivados de Cacao C.A. "Ecuacocoa"	5.21	\$ 15,170.28	39.02	\$ 114,386.04	67.68	\$ 204,392.34	46.38	\$ 16,231.43	40.00	\$ 11,975.51	198.28	\$ 362,155.61
La Unión Regional de Organizaciones Campesinas del Litoral "Urocal"					60.00	\$ 180,704.08	3.40	\$ 1,176.83			63.40	\$ 181,880.91
NavEcuador S.A.			60.00	\$ 176,325.70							60.00	\$ 176,325.70
Productos SKS Farms Cia. Ltda.			18.00	\$ 52,401.67	40.00	\$ 119,878.55					58.00	\$ 172,280.22
Ferrero del Ecuador S.A.			0.50	\$ 1,456.70	40.00	\$ 121,007.31	15.50	\$ 5,467.46			56.00	\$ 127,931.48
Saco Shipping Line S.A.					40.00	\$ 120,469.39					40.00	\$ 120,469.39
Corporación La Favorita C.A.			36.00	\$ 105,795.42							36.00	\$ 105,795.42
Carga Internacional SYAM Cargo Cia. Ltda.			18.00	\$ 53,679.47			15.50	\$ 5,467.46			33.50	\$ 59,146.93
Federación de Afro-Ecuatorianos y Organizaciones Mestizas "FONMSOEAM"					3.00	\$ 9,035.20	8.50	\$ 2,942.07			11.50	\$ 11,977.27
<b>TOTAL EXPORTADO POR CALIDADES</b>	<b>41.24</b>	<b>\$ 121,456.37</b>	<b>725.49</b>	<b>\$ 2,127,396.89</b>	<b>744.18</b>	<b>\$ 2,248,992.56</b>	<b>378.73</b>	<b>\$ 132,257.34</b>	<b>60.00</b>	<b>\$ 17,963.26</b>	<b>1,949.63</b>	<b>\$ 4,648,066.42</b>

**Fuente: (ANECACAO, 2011)**

Cotecna Inspection S.A. & Agrocalidad (Para semi-elaborados hemos utilizado los datos proporcionados por Manifiestos hasta recibir los oficiales de Agrocalidad.)

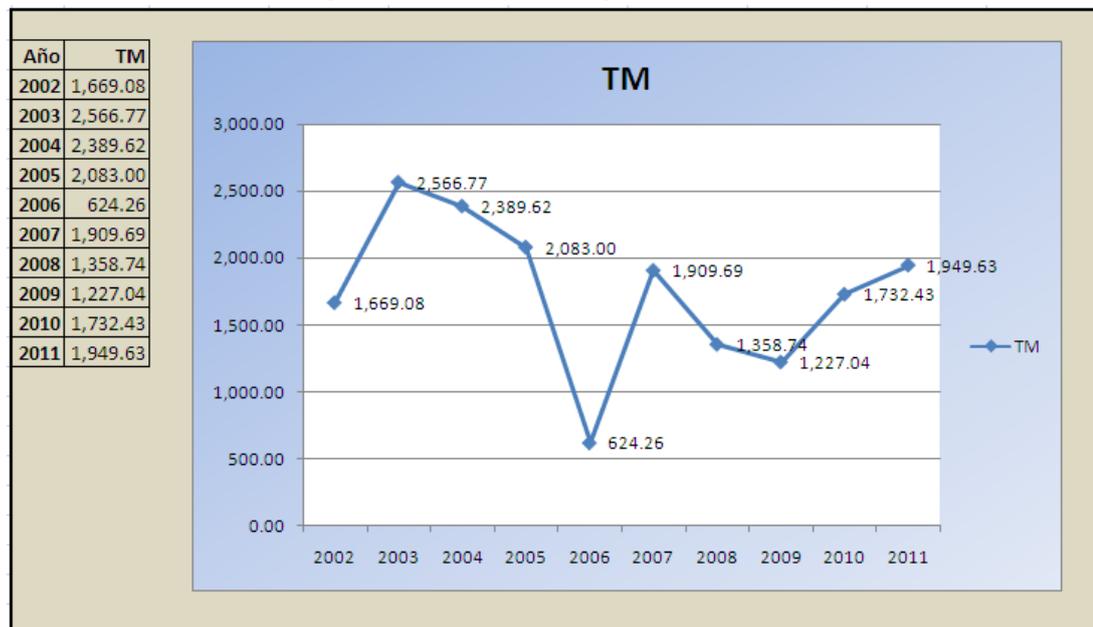
Elaboración: Dpto. Estadístico de Anecacao

Para el 2011 las cosas se muestran diferentes, primero que nada, se puede observar que el número de compañías que exportan el cacao industrializado ha incrementado de seis a catorce es decir un crecimiento que supera el 100%, esto demuestra que existe un marcado interés del industrial ecuatoriano por industrializar el cacao y no únicamente venderlo en grano.

Pero lo que más se resalta en el cuadro anterior y que corresponde al motivo de esta investigación es que el producto final ya no es solamente licor, manteca, polvo y torta de cacao, sino que ya aparece como producto final los chocolates, aunque con una cantidad pequeña de 41,24 Toneladas Métricas.

El crecimiento desde el 2002 hasta el 2011, no se observa muy acelerado, de 1.669,08 TM a 1.949,63 TM, lo que significa un 16.80% de incremento.

**GRÁFICO 15**  
**VARIACIÓN DE EXPORTACIONES DE SEMIELABORADOS POR EMPRESA**  
**EXPORTADORA Y POR CALIDADES, EXPRESADO EN TM.**  
**DE DICIEMBRE 2002 A DICIEMBRE DEL 2011**



**Fuente: (ANECACAO, 2011)**  
 Web Site ANECACAO (Asociación de Cacaoteros del Ecuador)  
 Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

Como se puede ver en el gráfico, el volumen de exportación de productos semi-elaborados de cacao ha sido muy variado, alcanzando un pico muy interesante en el año 2003, así como también una caída muy fuerte en el año 2006, sin embargo existe un crecimiento con tendencia a la alta desde el año 2009 hasta el 2011.

### 3.4 Conclusiones

Considerando las estadísticas, es claro que existe un gran potencial por parte de los países productores de cacao en grano, para convertirse en productores de chocolate ya que solo comercializan a este nivel de la industria un 4% del chocolate.

También es importante generar elaborados y semi-elaborados de alta calidad para poder competir con los procesadores europeos, esta calidad se la puede medir principalmente en el grado de pureza del producto final.

Es notorio que las más importantes asociaciones fueron creadas y aún velan por los intereses de los países y empresas europeas, es necesario crear asociaciones que protejan los intereses nacionales y regionales, frente al gran mercado mundial.

Dentro de las estadísticas de la producción mundial de cacao en grano, Ecuador figura entre los 8 mayores productores con un 4% de participación, muy alejado del primer lugar ocupado por Costa de Marfil con un 38% de participación, es decir que si quisiéramos llegar a ese nivel, deberíamos multiplicar nuestra actual producción 9 veces, pero para maximizar las ganancias, tal vez lo más adecuado resulte ser agregarle valor al cacao, transformándolo en un semi-elaborado o un producto elaborado como el chocolate.

Se observa un crecimiento constante del 2% anual en el consumo de chocolate a nivel mundial, por parte de los países consumidores. Y el mercado potencial son los siguientes países: Bélgica, Reino Unido, Alemania, Austria y Dinamarca.

Existen mayores posibilidades de comercializar productos semi-elaborados como polvo y manteca de cacao, ya que las estadísticas evidencian una importación prácticamente nula de chocolates procedentes de países extra europeos.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTUDIO DE MERCADO PARA CONOCER LA DEMANDA INSATISFECHA DE CHOCOLATE A NIVEL NACIONAL**

Una vez que se ha logrado investigar y obtener estadísticas de producción de cacao y chocolate a nivel nacional e internacional, es preciso cuantificar por cuenta propia la demanda insatisfecha de chocolates a nivel de nuestro país.

En función de las conclusiones anteriores, donde se resalta claramente una demanda insatisfecha de cacao para la molienda en las grandes fábricas de la Unión Europea, implica que existe un mercado insatisfecho de chocolates en esos países.

Es precisamente con esos datos, que se logra seguir adelante con este trabajo porque como país cacaotero incluso estamos fallando al no cubrir esas demandas con nuestro producto tradicional, pero el planteamiento de este proyecto es llegar no necesariamente a dichos mercados con la materia prima sino con el producto final.

#### **4.1 Objetivos del Estudio**

##### **4.1.1 Objetivos Generales**

- Realizar un Estudio de Mercado para conocer una proyección del porcentaje de ecuatorianos que les gusta y que consumen chocolates.
- Conocer si los productores e intermediarios cacaoteros estarían inclinados a producir chocolates.
- Conocer la opinión de los productores artesanales de chocolates, pequeños fabricantes de chocolates y los industriales chocolateros respecto a incrementar los volúmenes de producción con calidad de exportación

#### **4.1.2 Objetivos Específicos**

##### **Encuesta para medir gustos y preferencias**

- Conocer la opinión de la gente acerca de producir localmente chocolate elaborado con cacao ecuatoriano para exportación.
- Correlacionar la información obtenida en las preguntas mencionadas, con el nivel socio-económico.
- Obtener una segmentación y medición del probable mercado local.
- Evaluar gustos y preferencias, en cuanto a empaque, presentación y sabor.

##### **Entrevistas a productores e intermediarios cacaoteros**

- Conocer el criterio del productor cacaotero relacionado con la factibilidad de producir chocolates utilizando como materia prima el cacao ecuatoriano.
- Saber la opinión relacionada con la factibilidad de que el intermediario cacaotero se convierta en productor de chocolates utilizando como materia prima el cacao ecuatoriano.

##### **Entrevistas a productores artesanales de chocolates**

- Investigar la factibilidad de potenciar la producción chocolatera artesanal de la provincia del Tungurahua hasta obtener un producto con calidad de exportación.

##### **Entrevistas para medir la posibilidad de asociatividad**

- Conocer la experiencia de la Corporación El Salinerito de Guaranda respecto a temas de asociatividad y producción de los diferentes productos que se distribuyen en el mercado local e internacional, siendo uno de ellos los chocolates exportados hacia Europa.

## **Entrevistas para incrementar la producción de chocolates**

- Dialogar ampliamente con el más alto ejecutivo de Tulicorp, empresa ecuatoriana líder en producción de chocolates para que nos oriente en la búsqueda de la propuesta para incrementar la producción de chocolates en el país.

### **4.2 Metodología**

Para el presente estudio se utilizaron:

- El método cuantitativo a través de encuestas y
- El método cualitativo mediante entrevistas

#### **4.2.1 Encuestas**

En vista de que se necesita conocer el nivel de demanda insatisfecha de chocolates a nivel Nacional, se usó el método de la encuesta para determinar en forma más aproximada ésta información.

A través de la encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil se logró conocer una proyección y específicamente el porcentaje de ecuatorianos que les gusta y que consumen chocolates para de esta forma sustentar y buscar la manera de incrementar la producción y exportación de este producto.

Se utilizó el método de Encuesta Personal, y fueron aplicadas a todas las personas de la muestra, sin ninguna distinción especial ya que los chocolates pueden ser consumidos por toda clase de persona, de cualquier edad, sexo, raza o condición social.

#### **4.2.2 Entrevistas**

Se usó la técnica de entrevistas exhaustivas para lo cual se prepararon cuestionarios que sirvieron de guía para entrevistar a los productores cacaoteros, intermediarios

cacaoteros, productores artesanales de chocolates, a pequeños fabricantes de chocolates y un industrial chocolatero.

### 4.3 Población y Muestra

#### 4.3.1 Población y Muestra para las Encuestas

Para el estudio la población la constituyen todos los habitantes de la Ciudad de Guayaquil, aproximadamente 1'200.000.

El cálculo de la muestra se realiza considerando un nivel de confianza del 99 %, un error del 5 % con una proporción estimada de 0.7

Usando la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

Z = 2.58 (Valor de Probabilidad)

p = 0.7 (Proporción Estimada)

q = (1-p) = 0.3

E = 0.05 (Margen de Error)

$$n = \frac{(2.58)^2 * 0.7 * 0.3 * 1'200.000}{1'200.000 * (0,05)^2 + (2.58)^2 * 0.7 * 0.3}$$

$$n = \frac{1'677.412,80}{3.000 + 1,397844}$$

$$n = 558,87$$

#### 4.3.2 Población y Muestra para las Entrevistas

La población productores cacaoteros son quienes tienen sus haciendas en el cantón Mocache de la provincia de Los Ríos. La muestra corresponde a la hacienda de la Familia Gálvez Macías.

La población de los intermediarios cacaoteros son todos aquellos locales ubicados en el centro urbano del Cantón Vinces provincia de Los Ríos. La muestra corresponde al local “Prensa Rubencito”.

La población de los productores artesanales de chocolates corresponden a las aproximadamente 100 familias situadas en el sector de Huachi Chico del cantón Ambato, provincia del Tungurahua. La muestra corresponde a la “Chocolatera Olguita” quienes facilitaron el acceso requerido para la investigación.

La población de micro-empresarios chocolateros corresponde a todas aquellas microempresas ecuatorianas que se dedican a esta actividad. La muestra corresponde conglomerado micro-empresarial “El Salinerito”, ubicado en la Provincia de Bolívar.

La población de industriales chocolateros a gran escala son las fábricas ecuatorianas productoras de chocolates. La muestra corresponde a la fábrica Tulicorp ubicada en el Cantón Guayaquil.

#### **4.4 Diseño de Cuestionarios**

##### **4.4.1 Cuestionarios para las Encuesta**

###### **Objetivo específico del cuestionario para la encuesta al público de la ciudad de Guayaquil**

Determinar el porcentaje de ecuatorianos que consumen chocolate y conocer la opinión de la gente acerca de producir localmente chocolate elaborado con cacao ecuatoriano para. **(Ver Anexo 1)**

##### **4.4.2 Cuestionarios para las Entrevistas**

###### **Objetivo específico del cuestionario para la entrevista a productor cacaotero**

Conocer su criterio relacionado con la factibilidad de producir chocolates utilizando como materia prima el cacao ecuatoriano. **(Ver Anexo 2)**

#### **Objetivo específico del cuestionario para la entrevista a intermediario cacaotero**

Conocer su criterio relacionado con la factibilidad de que el intermediario cacaotero se convierta en productor de chocolates utilizando como materia prima el cacao ecuatoriano. (Ver Anexo 3)

#### **Objetivo específico del cuestionario para la entrevista a productor chocolatero artesanal**

Conocer su criterio relacionado con la factibilidad de potenciar la producción chocolatera artesanal de la provincia del Tungurahua hasta obtener un producto con calidad de exportación. (Ver Anexo 4)

#### **Objetivo específico del cuestionario para la entrevista al fundador de la corporación “El Salinerito”**

Conocer la experiencia adquirida en temas de asociatividad y producción de los diferentes productos que se distribuyen en el mercado local e internacional, siendo uno de ellos los chocolates exportados hacia Europa. (Ver Anexo 5)

#### **Objetivo específico del cuestionario para entrevista al más alto ejecutivo de “Tulicorp”**

Conocer el criterio del empresario productor de chocolate, sobre las estrategias que podrían aplicarse para incrementar, tanto la producción chocolatera en el Ecuador, como su participación en el mercado mundial. (Ver Anexo 6)

### **4.5 Trabajo de Campo**

#### **4.5.1 Trabajo de campo de la encuesta**

Para realizar la encuesta, necesariamente hubo la necesidad de salir personalmente a las calles del centro de Guayaquil, a los alrededores de la Universidad Estatal, a los alrededores de los centros comerciales Policentro y San Marino, en donde se solicitó la ayuda de los transeúntes para el llenado del cuestionario.

Los entrevistados fueron personas de ambos sexos, y de variada condición social y económica, mucha gente colabora con agrado, otra gente con un poco de esfuerzo y otros que definitivamente no les interesa ayudar, pero en todo caso se logró recopilar la información requerida.

Se usó el muestreo aleatorio, tomando en cuenta que todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Los individuos que formaron parte de la muestra se eligieron al azar.

#### **4.5.2 Trabajo de campo de las Entrevistas**

Las entrevistas permitieron ahondar en el conocimiento del proceso de cultivo del cacao. La visita a la hacienda cacaotera de la Familia Gálvez Macías en el cantón Mocache de la Provincia de los Ríos permitió conocer de cerca las plantaciones de cacao y su proceso de cultivo.

Una visita realizada al cantón Vinces de la provincia de Los Ríos, para entrevistar a las personas que se dedican al acopio de cacao para luego venderlo en grandes volúmenes en el cantón Duran de la Provincia del Guayas, permitió obtener opiniones enfocadas a la factibilidad de producir chocolates en este sector.

Para la visita a la chocolatería artesanal de la Provincia de Tungurahua se usó también la técnica de Entrevistas donde el entrevistado pudo expresar libremente sus ideas y explicar detalladamente los orígenes ancestrales de la elaboración de tabletas de chocolate que se consumen principalmente en la sierra ecuatoriana.

La visita planificada al Cantón Salinas de la Provincia de Bolívar también permitió entrevistar al fundador del conglomerado micro-empresarial El Salinerito y conocer detenidamente el proceso de elaboración de chocolates en base al cacao ecuatoriano.

La reunión con el más alto ejecutivo de la chocolatera industrial Tulicorp fue planificada cuidadosamente, y se logró obtener ideas muy importantes para armar la propuesta del presente proyecto.

### **Entrevista a productor cacaotero**

Para la primera entrevista hubo la necesidad de viajar al cantón Mocache de la provincia de los Ríos, un viaje de tres horas en vehículo, tres horas en la mañana se aprovechó para recorrer las plantaciones de cacao y conocer el proceso de cultivo desde la preparación del terreno, hasta la cosecha.

Tres horas en la tarde se aprovechó obtener la explicación del tratamiento del fruto, es decir, luego de cortado el fruto de la planta lo abren y lo ponen a secar en patios grandes contruidos de cemento.

Finalmente, una hora adicional se empleó para ver las opiniones del productor respecto a la posibilidad de emprender con la producción de chocolates usando el cacao que se cosecha en este sector del país.

**(Ver Anexo 2)**

### **Entrevista al intermediario cacaotero**

Con el ánimo de entrevistar a un intermediario cacaotero, se realizó un viaje a los cantones Palenque y Vinces de la provincia de los Ríos.

En realidad en el cantón Palenque solo se encontró un local muy antiguo donde se ha retomado la actividad de acopio y traslado del fruto al cantón Durán de la ciudad de Guayaquil.

En cambio en el cantón Vinces se pudo apreciar que en sus calles principales existen varios locales que tiene una balanza mecánica en la vereda con un letrero que dice “compro cacao”. Se logró la atención del propietario del local denominado “Prensa Rubencito”.

En esta entrevista se manifiesta efectivamente que su trabajo es recopilar el cacao, secarlo un poco más y una vez a la semana trasladarlo a las grandes acopiadoras del Cantón Durán de la Ciudad de Guayaquil y que no se tiene en mente producir chocolates.

Fue un viaje de 3 horas, una hora de entrevista en el Cantón Palenque y 2 horas de plática en el cantón Vinces.

**(Ver Anexo 3)**

### **Entrevista al productor artesanal chocolatero**

De acuerdo a investigación previa, se obtuvo la información respecto a que en la provincia del Tungurahua y específicamente en la ciudad de Ambato se produce chocolate artesanal desde hace 100 años.

Para conocer de esta actividad hubo la necesidad de viajar a la ciudad de Ambato en una travesía de 5 horas, donde visitamos en la parroquia Huachi Chico la chocolatera “Doña Olguita” donde se pudo conocer este trabajo artesanal y rudimentaria con maquinaria básica y antigua.

En todo caso es una realidad que usando cacao que viene de Esmeraldas y Manabí se realiza el tostado, molienda y tableteado del chocolate.

**(Ver Anexo 4)**

### **Entrevista al fundador de la Corporación El Salinerito**

Un viaje de 4 horas al Cantón Salinas de la Provincia de Guaranda despejó las dudas de la producción de chocolates en una localidad a cerca de 4.000 metros al nivel del mar.

Se aprovechó el viaje para conocer un proceso un poco más industrializado comparado con el de la ciudad de Ambato y la perseverancia de los pobladores para elaborar una gama de productos que se venden local e internacionalmente.

**(Ver Anexo 5)**

### **Entrevista al propietario de la empresa “Tulicorp”**

En la ciudad de Guayaquil, exactamente en la avenida Víctor Emilio Estrada se encuentra las instalaciones de la empresa “Tulicorp”, donde se visitó a su Gerente General para obtener sus puntos de vista relacionados con la producción de chocolate con cacao ecuatoriano.

En una entrevista que tuvo una duración de 3 horas se pudo obtener el criterio del máximo directivo de esta empresa, quien en términos generales manifiesta que la producción de chocolates es un reto muy fuerte debido al elevado costo de la maquinaria y los múltiples esfuerzos que se deben desplegar para colocar el producto en el mercado internacional.

**(Ver Anexo 6)**

## **4.6 Análisis de Resultados**

### **4.6.1 Análisis de Resultados de la Encuesta**

#### **4.6.1.1 Variables para determinar el nivel socioeconómico**

**CUADRO 19  
RESULTADOS DE LA VARIABLE - GÉNERO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	18	33.3	33.3	33.3
	Femenino	36	66.7	66.7	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

**Fuente:** Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**CUADRO 20**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE – ESTADO CIVIL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero	31	57.4	57.4	57.4
	Casado	22	40.7	40.7	98.1
	Otro	1	1.9	1.9	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

**Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil**

Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**CUADRO 21**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE – RELIGIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Católica	49	90.7	90.7	90.7
	Otra	5	9.3	9.3	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

**Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil**

Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

Se logró obtener información del 33.3% de personas del sexo masculino y del 66.7% del sexo femenino. En realidad se pudo apreciar que las mujeres estaban más dispuestas a colaborar en la entrevista que los hombres.

En cambio respecto al estado civil, el 57,4% de los entrevistados fueron personas solteras y el 40.7% corresponde a personas casadas, encontrando un equilibrio de esta variable.

En cuanto a la religión, es sorprendente ver que la mayoría de personas entrevistadas 90.7% pertenecen a la religión católica.

**CUADRO 22**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE – ACTIVIDAD**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Trabaja	31	57.4	57.4	57.4
	Estudia	20	37.0	37.0	94.4
	Otra	3	5.6	5.6	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

**Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil**

Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**CUADRO 23**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE – NIVEL DE INGRESOS**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 400 usd	18	33.3	36.0	36.0
	Entre 401 y 999 usd	21	38.9	42.0	78.0
	Más de 1000 usd	11	20.4	22.0	100.0
	Total	50	92.6	100.0	
Perdidos	Sistema	4	7.4		
Total		54	100.0		

**Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil**  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**CUADRO 24**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE – GRUPO DE EDADES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<25	23	42.6	42.6	42.6
	26-40	18	33.3	33.3	75.9
	>40	13	24.1	24.1	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

**Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil**  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

El 57.4% de los entrevistados trabaja, el 37% estudia y el 5.6% no realiza ninguna de estas actividades.

En cuanto al nivel de ingresos, el 33% percibe ingresos menores a 400 usd. El 38.9% gana entre 401 y 900 usd, y el 20.4% tiene ingresos superiores a los mil dólares.

Respecto a las edades de los entrevistados, se puede indicar que el 42.6% son menores de 25 años, el 33.3% se encuentran entre los 26 y los 40 años y el 24.1% son mayores a 40 años de edad.

En términos generales se puede indicar que la muestra entrevistada ha sido muy variada distribuida en los diferentes estratos socioeconómicos.

#### 4.6.1.2 Variables que indican el consumo de chocolates

**CUADRO 25**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE – GUSTA LOS CHOCOLATES?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	54	100.0	100.0	100.0

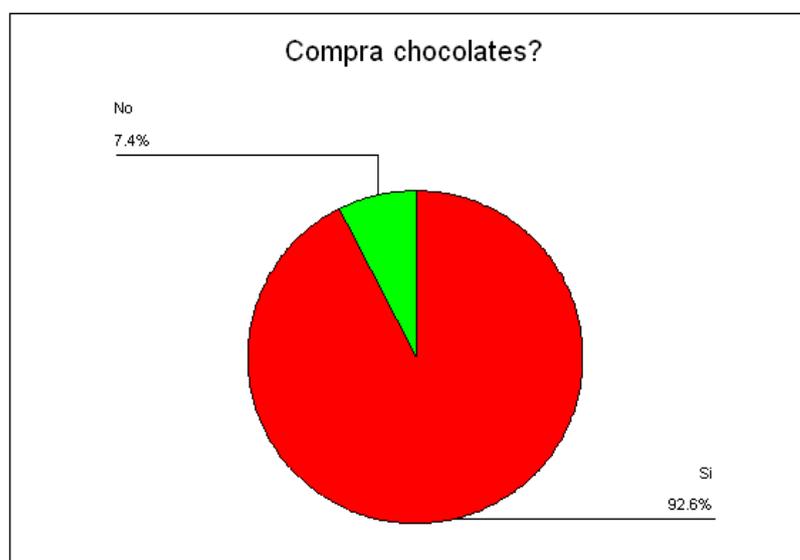
Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**CUADRO 26**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE – COMPRA CHOCOLATES?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	50	92.6	92.6	92.6
No	4	7.4	7.4	100.0
Total	54	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**GRÁFICO 16**  
**RESULTADO VARIABLE - COMPRA CHOCOLATES?**



Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil

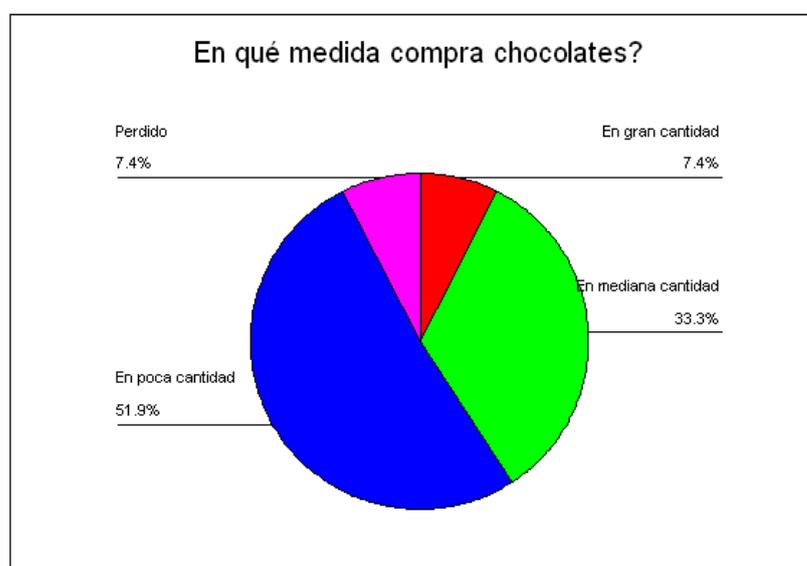
Prácticamente al 100% de los entrevistados gusta de los chocolates, esto sin duda no deja de ser una realidad porque quién de nosotros no ha tenido el gusto de disfrutar de este manjar?

Ahora, al preguntar si el entrevistado compra chocolates, el 92.6 % ha contestado afirmativamente, este dato será esencial en el análisis ya que se puede decir de antemano que hay un mercado local con una demanda muy alta de chocolates.

El 92.6% de los 13'000.000 de ecuatorianos corresponde a 11'960.000 como un potencial de mercado ecuatoriano.

**GRÁFICO 17**

**RESULTADO VARIABLE – EN QUÉ MEDIDA COMPRA CHOCOLATES**



**Fuente:** Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil

**CUADRO 27**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE – EN QUÉ MEDIDA COMPRA CHOCOLATES?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En gran cantidad	4	7.4	8.0	8.0
	En mediana cantidad	18	33.3	36.0	44.0
	En poca cantidad	28	51.9	56.0	100.0
	Total	50	92.6	100.0	
Perdidos	Sistema	4	7.4		
Total		54	100.0		

**Fuente:** Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**CUADRO 28**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE**  
**POR QUÉ RAZÓN COMPRA CHOCOLATES?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Para regalar	14	25.9	28.0	28.0
	Para consumo personal	36	66.7	72.0	100.0
	Total	50	92.6	100.0	
Perdidos	Sistema	4	7.4		
Total		54	100.0		

**Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil**  
 Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

Si bien es cierto que a todos los ecuatorianos nos gusta los chocolates, y el 92.6 % compramos este producto, sin embargo según los resultados obtenidos, el 51.9% de entrevistados indican que compran en poca cantidad, el 33.3% en mediana cantidad y el 7.4% en gran cantidad. Estos resultados nos indican puede existir la oportunidad de hacer crecerla demanda a ese grupo de ecuatorianos que compran en poca cantidad para que lo haga a mediana o gran cantidad.

Así mismo podemos ver que la mayoría de entrevistados 66.7% compra chocolates para consumo personal y un 25.9% para obsequiar a terceras personas.

#### **4.6.1.3 Variables relacionadas con la producción de chocolates**

**CUADRO 29**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE**  
**ECUADOR PRODUCE CHOCOLATES FINOS?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	37.0	37.0	37.0
	No	34	63.0	63.0	100.0
	Total	54	100.0	100.0	

**Fuente de Datos: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil**  
 Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**CUADRO 30**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE**  
**DESTINO DE LA PRODUCCIÓN DE CHOCOLATES?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Consumo local	3	5.6	6.1	6.1
	Para exportar	8	14.8	16.3	22.4
	No se	38	70.4	77.6	100.0
	Total	49	90.7	100.0	
Perdidos	Sistema	5	9.3		
Total		54	100.0		

**Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil**  
 Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**CUADRO 31**  
**RESULTADOS DE LA VARIABLE**  
**HA PROBADO CHOCOLATES ECUATORIANOS?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	20	37.0	40.8	40.8
	No	29	53.7	59.2	100.0
	Total	49	90.7	100.0	
Perdidos	Sistema	5	9.3		
Total		54	100.0		

**Fuente: Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil**  
 Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

Fue necesario hacer un sondeo del conocimiento que tenemos los ecuatorianos respecto a la producción de chocolates y el 63% de los entrevistados piensa que Ecuador no produce chocolates. En cierto modo tienen razón porque si bien es cierto que si existen fábricas e iniciativas de producción, pero nuestro país no es reconocido por este producto, como si lo es por ejemplo con la producción de banano.

La mayoría 70.4 % no sabe el destino de la producción de chocolates, algunos (14.8%) creen que es para exportar y pocos (5.6%) creen que es para consumo local.

El 53.7% de entrevistados no ha probado chocolates producidos en nuestro país.

#### 4.6.1.4 Cruces de variables relacionadas con el consumo de chocolates

**CUADRO 32**  
**TABLA DE CONTINGENCIA – GÉNERO \* COMPRA CHOCOLATES?**

		Compra chocolates?		Total
		Si	No	
Género	Masculino	17	1	18
	Femenino	33	3	36
Total		50	4	54

**Fuente:** Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**CUADRO 33**  
**TABLA DE CONTINGENCIA – ESTADO CIVIL \* COMPRA CHOCOLATES?**

		Compra chocolates?		Total
		Si	No	
Estado civil	Soltero	29	2	31
	Casado	20	2	22
	Otro	1	0	1
Total		50	4	54

**Fuente:** Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**CUADRO 34**  
**TABLA DE CONTINGENCIA – COMPRA CHOCOLATES? \* ACTIVIDAD**

		Actividad			Total
		Trabaja	Estudia	Otra	
Compra chocolates?	Si	28	20	2	50
	No	3	0	1	4
Total		31	20	3	54

**Fuente:** Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

Las mujeres apetece más de los chocolates que los hombres, eso lo dice el cruce de las variables género con la compra de chocolates.

Por otro lado, son más los solteros (29 entrevistados) que gustan de los chocolates respecto a las 20 personas casadas que respondieron afirmativamente el gusto por los chocolates.

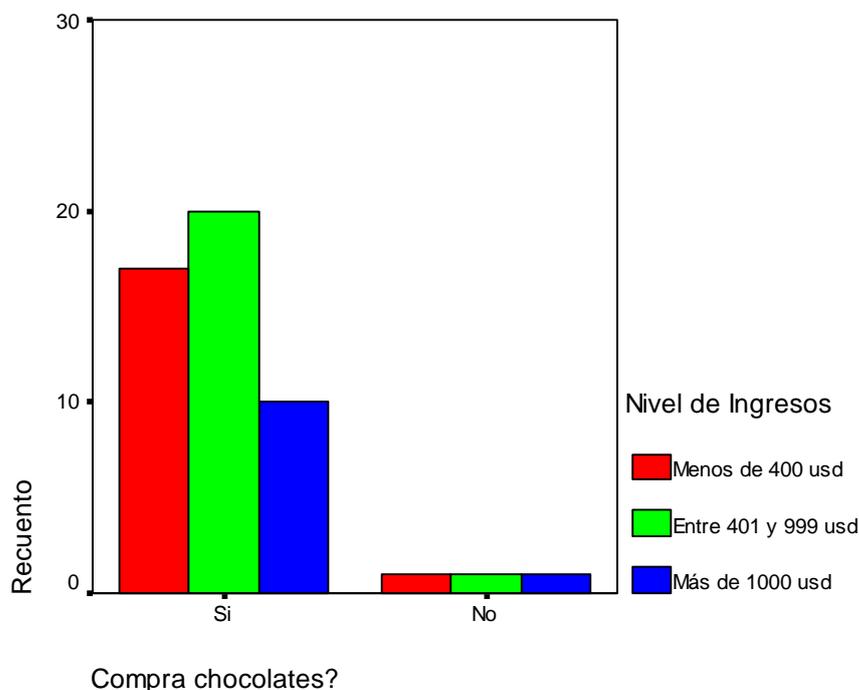
Las personas que trabajan son quienes más compran chocolates (28 de los entrevistados) versus 20 entrevistados que estudian.

**CUADRO 35**  
**TABLA DE CONTINGENCIA**  
**COMPRA CHOCOLATES? \* NIVEL DE INGRESOS**

		Nivel de Ingresos			Total
		Menos de 400 usd	Entre 401 y 999 usd	Más de 1000 usd	
Compra chocolates?	Si	17	20	10	47
	No	1	1	1	3
Total		18	21	11	50

**Fuente:** Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil  
 Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**GRÁFICO 18**  
**CRUCE DE VARIABLES**  
**NIVEL DE INGRESOS CON COMPRA CHOCOLATES?**



**Fuente:** Encuesta realizada en la ciudad de Guayaquil

Finalmente, un dato muy interesante podemos observar en el cruce de las variables nivel de ingresos con la compra de chocolates ya que la mayor cantidad de compradores se encuentra situado en el nivel de ingresos de 401 a 900 usd., seguidos ligeramente del grupo de consumidores cuyos ingresos se encuentran bajo los 400 usd y luego por quienes perciben ingresos superiores a los 1000 usd.

Como se pudo observar en los primeros datos, la mayoría de entrevistados se encuentran en los niveles de ingresos menores a 1000 usd, por lo que se puede prever que existirá una gran cantidad de consumidores en este nivel de ingresos.

## **Conclusión**

Según la encuesta realizada el 92% de los Guayaquileños compran chocolates, entonces se podría inferir que de los 13'000.000 de habitantes, 11'960.000 sería el potencial de mercado ecuatoriano.

En el capítulo anterior se identificó que el consumo per-cápita de cacao es de 0.56 kilogramos por año, pero en diferentes presentaciones. Ahora, tomando como referencia datos de exportación que se presentan en el web site de la Asociación Nacional de Cacaoteros, respecto de los productos elaborados de cacao del mes de enero del 2011, el 1% corresponde a chocolates.

Por lo tanto el consumo per-cápita de chocolates sería de  $(0.56 \text{ Kg} * 0.01) = 0,0056$  Kg Entonces la demanda de chocolates a nivel país sería de  $(11'960.000 * 0.0056 \text{ Kg}) = 66.976 \text{ Kg}$  Lo que transformado a Toneladas Métricas sería aproximadamente 77 TM

Ahora, respecto al cacao y productos elaborados, de la producción se exporta un 75% en grano, el 25% semi-elaborado y el 5% se consume en la industria chocolatera local. Para un promedio de exportación de 130.000 TM al año, quiere decir que  $(130.000 \text{ Tm} / 0.70) = 186.000 \text{ Tm}$  de cacao se producen en el Ecuador. De lo cual el 5% corresponde a la industria chocolatera  $(186.000 \text{ Tm} * 0.05) = 9 \text{ Tm}$ . Y el mercado ecuatoriano exige 77 TM, con lo que se puede deducir que existe un mercado insatisfecho de 67 TM de chocolates al año.

Por otro lado como se pudo anotar en el capítulo anterior, existe un déficit de la oferta de cacao de 165.000 TM. Considerando nuevamente que el 5% corresponde a chocolates, a nivel mundial había un nicho de mercado de  $(165.000 \text{ Tm} * 0,05) = 8.250 \text{ Tm}$  al año. A un costo promedio FOB de 3.400 usd la Tonelada Métrica de

chocolates, la demanda mundial sería de (8250 \* 3400 usd) aproximadamente 28 millones de dólares.

#### 4.6.2 Análisis de Resultados de las Entrevistas

**CUADRO 36  
ENTREVISTA A PRODUCTOR CACAOTERO**

Pregunta	Respuesta	Justificación
1.- ¿Conoce usted de alguna iniciativa en su pueblo donde hayan iniciado un proyecto de producción de chocolates con cacao ecuatoriano?	NINGUNA	No existe en el Cantón Mocache y sus alrededores ninguna fábrica de producción de chocolates.
2.- ¿Cree usted que los habitantes de su sector se interesen por producir chocolates?	NO	Solo se dedican al cultivo del cacao y no se ha presentado ninguna iniciativa al respecto.
3.- ¿Sería fácil asociar a grupos de personas para orientarles a la producción de chocolates?	NO	Son muy cómodos y trabajan pocas horas al día.
4.- ¿Existen conocimientos ancestrales de producción de chocolate?	SI	El de las abuelitas que preparaban chocolate a mano, pero se ha perdido actualmente.
5.- ¿Conoce usted de dónde proviene el chocolate que se consume en el sector?	SI	De marcas extranjeras

**Fuente: Propietario de la hacienda de la familia Gálvez Macías**  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

#### **Conclusión.-**

No se identifican iniciativas, planes o proyectos por parte del productor cacaotero para emprender con la producción de chocolates.

Son buenos agricultores que han logrado mantener la experiencia adquirida por varias generaciones, es decir, aportan al país a ser un país agricultor, no aportan a ser un país industrializado.

**CUADRO 37**  
**ENTREVISTA A INTERMEDIARIO CACAOTERO**

Pregunta	Respuesta	Justificación
1.- ¿Conoce usted de alguna fábrica de chocolates instalada en el sector?	NO	Solo se produce cacao.
2.- ¿Usted se interesaría en producir chocolates?	NO	No les ha pasado por la mente esa nueva actividad.
3.- ¿Sería fácil asociar a grupos de personas que realizan su labor para orientarles a la producción de chocolates?	NO	Cada uno tiene una balanza para recopilar la mayor cantidad de cacao y venderlo en el Cantón Duran dela Provincia del Guayas.
4.- ¿Piensa que sería rentable la producción de chocolates?	NO SABE	
5.- ¿Recomendaría usted a un colega suyo cambiar de actividad de comerciante cacaotero a productor chocolatero?	NO SABE	

**Fuente: Propietario de “Prensa Rubencito” del Cantón Vinces**

Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

**Conclusión.-**

Tampoco se identifican iniciativas, planes o proyectos por parte del intermediario cacaotero para emprender con la producción de chocolates. Son buenos comerciantes y aportan al país de alguna manera a ser exportador de materia prima, no aportan a ser un país industrializado.

**CUADRO 38**  
**ENTREVISTA A PRODUCTOR CHOCOLATERO ARTESANAL**

Pregunta	Respuesta	Justificación
1.- ¿Desde cuándo se elabora chocolate artesanal en la provincia del Tungurahua y específicamente en la ciudad de Ambato?	100 AÑOS	Actividad heredada de tres generaciones atrás.
2.- ¿Qué mecanismo de producción se han empleado desde que se inició esta actividad?	ARTE-SANAL	Tostando el cacao en tiesto y moliendo en molinos de piedra.
3.- ¿Quiénes son los consumidores del tradicional chocolate ambateño?	LOCAL	El centro del país.
4.- ¿Qué tipo de chocolate es el que más se consume?	PURO	Tableta amarga para mezclar con agua o leche.
5.- ¿Se ha pensado en crear una asociación de artesanos chocolateros para aumentar la calidad y cantidad de la producción?	SI	Hay una muy buena iniciativa para emprender en una empresa industrial.

**Fuente: Propietario de “Chocolatería Olguita” de la Ciudad de Ambato**

Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

### **Conclusión.-**

Si se identifican iniciativas, planes y proyectos por parte del productor chocolatero artesanal, usando la asociatividad y experiencia como medio para potenciar su producción.

Son buenos chocolateros artesanales, y pueden empezar a contribuir al Ecuador a ser un país industrializado.

**CUADRO 39**  
**ENTREVISTA A FUNDADOR DE LA CORPORACIÓN “EL SALINERITO”**

Pregunta	Respuesta	Justificación
1.- ¿Cómo se transformó un pueblo indígena en un conglomerado micro-empresarial?	CON MUCHO ESFUERZO	Son 402 años de trabajo constante.
2.- ¿Cómo se logró persuadir a los habitantes de que unirse era la fórmula para salir del sub-desarrollo?	CON CHARLAS	Como sacerdote, difundir la religión, es un factor fundamental.
3.- ¿De dónde proviene la materia prima para la elaboración de chocolates finos?	LOS RIOS	En Salinas de Guaranda no se cultiva el cacao.
4.- ¿Qué tipo de maquinaria se utiliza para la elaboración de los chocolates?	SEMI-INDUSTRIAL	Maquinaria construida con técnicos ecuatorianos.
5.- ¿A qué partes de Europa se exportan los chocolates elaborados con caco ecuatoriano?	EUROPA	Italia y Suiza

**Fuente: Fundador de la Corporación “El Salinerito”, de Salinas de Guaranda.**

Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

### **Conclusión.-**

Se identifican muchas iniciativas, planes y proyectos por parte de los socios de la Corporación “El Salinerito”.

Son buenos creyentes y practicantes de la asociatividad que les ha permitido desarrollarse y pasar de la actividad artesanal a la industrializada, hasta lograr producir chocolates con calidad de exportación.

**CUADRO 40**  
**ENTREVISTA AL MÁS ALTO EJECUTIVO DE “TULICORP”**

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Justificación</b>
1.- ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo esta actividad industrial?	40 AÑOS	En el ámbito cacaotero (producción, exportación de cacao en grano, transformación a productos semielaborados), los últimos 10 años dedicados a la industria del chocolate, a través de su empresa TULICORP S.A.
2.- ¿Cuál es el segmento del mercado al que apunta su actividad productiva?	LOCAL, INTERNACIONAL	Ellos tienen un gran mercado en Estados Unidos, que son las escuelas públicas, en donde dan el lunch a sus estudiantes
3.- Piensa usted que el Ecuador debe empezar a agregarle valor a sus productos de exportación y como en este caso exportar más chocolate que cacao en grano?	SI	El Sr. Márquez de la Plata, está convencido que el agregar valor a los productos tradicionales, hace que se multiplique considerablemente el ingreso para el país y los empresarios que arriesgan sus capitales.
4.- ¿Y considera esto realmente factible? ¿Por qué?	DESAFIANTE	El papel lo aguanta todo, el trabajo es arduo.
5.- Existe apoyo del Gobierno para esta iniciativa? o son iniciativas aisladas de emprendedores?	SI	CORPEI, ha realizado un excelente trabajo de marketing, en lo que respecta a la marca país y los productos que como país el Ecuador puede proveer al mundo.
6.- Desde su punto de vista, existe algún riesgo de impactar fuertemente la posición económica que tenemos con las exportaciones de cacao, si se impulsa la producción chocolatera?	SI	Si se masifica la producción del chocolate fino en Ecuador, indiscutiblemente afectará la posición económica basada en la exportación del cacao en grano, porque se reemplazaría por una actividad industrial y de exportación, que multiplicaría los ingresos con una estimación que él realiza de 10 a 1.
7.- ¿Qué modelo o estrategia plantearía para incrementar la producción chocolatera en el país?	NO SE ATREVE	Su vasta experiencia lo lleva a ser muy conservador ante la pregunta de qué modelo o estrategia plantearía, para incrementar la producción chocolatera en el país y no se atreve sugerir un modelo, pero sí da algunas sugerencias que serían de mucha utilidad para quien se interese en emprender.

**Fuente:** Gerente General de la empresa chocolatera “Tulicorp” de Guayaquil

Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema

## **Conclusión.-**

Sobran las iniciativas, planes y proyectos por parte de los socios de “Tulicorp”.

Se consideran líderes en la producción de chocolates como empresa joven de producción de chocolates.

Sin embargo, manifiestan que el reto es muy fuerte porque la inversión en maquinaria es del orden de los diez millones de dólares como base para elaborar chocolates con calidad de exportación.

Lanzar un producto al mercado requiere de gran inversión para encontrar el nicho del mercado y posicionar en la mente del consumidor y si no se logra el objetivo simplemente se pierde la inversión y es necesario seguir intentando.

### **4.7 Conclusión**

Existe una demanda creciente de chocolates a nivel nacional e internacional.

Existen buenas iniciativas de ampliar la producción y exportación de chocolates en Tulicorp, pero consideradas muy desafiantes.

Existe un caso de éxito de producción de chocolates de exportación en El Salinerito.

Existe la posibilidad de asociarse por parte de los productores chocolateros artesanales de Ambato.

Pero lamentablemente ni el intermediario ni el productor cacaotero tiene en mente producir y peor exportar chocolates.

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPUESTA PARA INCREMENTAR EL POTENCIAL PRODUCTOR Y EXPORTADOR DE CHOCOLATES DE ECUADOR SECTOR MOCACHE PROVINCIA DE LOS RIOS**

Se ha podido observar en los capítulos anteriores, que nuestro país produce la variedad de cacao considerada como única en el mundo, y que su producción es completamente consumida en los mercados internacionales. También se produce otras variedades que igual son apetecidas en dichos mercados.

Sin embargo, no podemos decir lo mismo respecto a la producción de chocolates ya que el país no ha incursionado y no se ha especializado en poner valor agregado al cacao a pesar y como se ha expuesto a través del presente estudio que existe una demanda creciente a nivel mundial de chocolate en todas sus presentaciones.

Ahora, tanto en el productor y en el intermediario cacaotero no se encuentran iniciativas o deseos de dedicarse a esta nueva actividad de fabricar chocolates, pero en cambio en lugares donde ni siquiera se conoce la planta de cacao, aunque sea en forma artesanal se produce chocolate, como es el caso de los chocolateros artesanales de la ciudad de Ambato.

Claro que la producción artesanal de los Ambateños cubre un mercado reducido, que es el mercado del centro del país, sin embargo, da a pensar que si es factible pensar en ampliar la visión y los alcances de lo que podría ser la implementación de prototipos de plantas procesadoras de chocolate.

Ya un caso de éxito se registra en la Corporación el Salinerito de Salinas de Guaranda, donde se ha logrado a través del modelo asociativo producir chocolates que hoy en día y con mucha dedicación y esfuerzo, ya se encuentran entrando al mercado europeo.

“Tulicorp”, empresa Guayaquileña es un ejemplo de desafío y lucha en contra de las grandes transnacionales chocolateras como Nestlé que con sus décadas de experiencia en esta actividad prácticamente son capaces de anular cualquier iniciativa local, pero así mismo con esfuerzo y dedicación ha logrado abrirse campo y buscar nichos de mercado que le permiten seguir adelante.

### **5.1 Decisión de la propuesta**

Tomando en cuenta lo anteriormente dicho, es momento de decidir cuál va a ser la propuesta que acompañe y complemente el estudio realizado y los datos encontrados en los capítulos anteriores.

Se ha identificado dos acciones que podemos ejecutar dependiendo de las condiciones que se presenten.

Una primera acción sería elaborar un Plan Estratégico cuyo objetivo sería trazar un camino que productores cacaoteros, intermediarios cacaoteros y emprendedores a nivel nacional orienten sus esfuerzos a la producción de chocolates, así mismo quienes ya han incursionado en esta actividad como los productores artesanales, los micro-empresarios e industriales chocolateros impulsen más su actividad productiva y orienten sus esfuerzos en la búsqueda de mercados internacionales. Todo esto anteponiendo siempre la posibilidad de poner en práctica los mecanismos de asociatividad.

La segunda acción es proponer una planta prototipo de producción de chocolates de pequeña escala con una inversión que se encuentre en el rango de los quinientos mil y un millón de dólares, de tal forma que pueda estar al alcance de la mayor cantidad de emprendedores ecuatorianos, que lo pueden hacer realidad un proyecto de este tipo en forma personal o en sociedad de personas emprendedoras y con el financiamiento de bancos privados o entidades gubernamentales que hoy en día hacen viables iniciativas empresariales.

Así mismo, se han identificado cuatro condiciones que permitirían decidir esta propuesta: La primera condición es ¿Existen iniciativas de producción de chocolates sector cacaoero?; La segunda es ¿Existen iniciativas de asociatividad sector de intermediarios?; La tercera ¿En la producción artesanal de chocolates se ha implementado el mecanismo de asociatividad?; ¿Existe producción micro-empresarial e industrial chocolatera?

Ante estas condiciones y acciones y antes de tomar la decisión final, se resalta una actitud encontrada en el trabajo de campo y es que los entrevistados, ninguno de ellos apuesta al mecanismo de asociatividad, incluso mencionan que para salir adelante por su propia cuenta han tenido que anular a su competidor “palabras del principal directivo de Tulicorp”

La decisión tomada en este punto del proyecto es: “Proponer una planta prototipo de producción de chocolates de pequeña escala con una inversión que se encuentre en el rango de los quinientos mil y un millón de dólares, de tal forma que pueda estar al alcance de la mayor cantidad de emprendedores ecuatorianos”.

## **5.2 Propuesta de una planta prototipo de producción de chocolates**

### **5.2.1 Análisis Técnico**

#### **5.2.1.1 Localización del Negocio (País Ecuador, Provincia de los Ríos)**

Los Ríos, oficialmente Provincia de Los Ríos, es una de las 24 provincias de la República del Ecuador, localizada en la región litoral del país. Su capital es la ciudad de Babahoyo y su localidad más poblada es la ciudad de Quevedo. Es uno de los más importantes centros agrícolas del Ecuador. Con sus 765.274 habitantes, Los Ríos es la cuarta provincia más poblada del país, debido principalmente al reciente desarrollo de la industria.

Su territorio está ubicado en la parte central del litoral del país y limita con las provincias de Guayas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Manabí, Cotopaxi y Bolívar.

Según el último ordenamiento territorial, la provincia de Los Ríos pertenece a la región comprendida también por las provincias de Bolívar, Guayas y Santa Elena.

División Política: Los Ríos se divide en 13 cantones: Babahoyo, Baba, Montalvo, San Francisco de Pueblo Viejo, Quevedo, Urdaneta, Ventanas, Vinces, Palenque, Buena Fé, Valencia, Mocache, Quinsaloma

### **5.2.1.2 Localización Específica del Negocio (Provincia de los Ríos, Cantón Mocache)**

Ubicación: Se encuentra en el centro de la provincia de Los Ríos al Sur de la Línea Equinoccial.

Aspectos Físicos Internos: Desde Quevedo por la carretera de primer orden, hasta Mocache 17 km, el ingreso y recorrido por las dos principales ciudades: GUAYAQUIL: Duran, Babahoyo, Ventanas, Mocache; QUITO: Sto Domingo, Quevedo

Datos Generales: Superficie: 572.3 km<sup>2</sup>; Altitud: 56 msnm; Población: 35.853 habitantes.

Datos Climáticos: Temperatura media oscila entre 23 y 33° C. En los meses de Junio a noviembre, el clima es seco y la temperatura es inferior a los 23° C.

### **5.2.1.3 Formalización de la Empresa**

El primer paso antes de llevar a cabo el proceso de producción y comercialización en una empresa consiste en formalizarla y constituirla legalmente, de tal manera que se garantiza la legitimidad del proceso productivo de esta y se evita que otras sociedades o empresas utilicen el nombre escogido para la sociedad, entre otras razones.

En el presente proyecto se ha elegido el nombre del negocio “Chocolag” que identifica a “Chocolates Alulema Granda”

En este punto se analiza los pasos a seguir en la formalización y constitución de la empresa propuesta en el proyecto, a continuación se mencionara los aspectos importantes a tomarse en cuenta para la puesta en marcha del mismo:

### **Trámites Comerciales**

Estos trámites se los realizan en las notarias y en las instalaciones de la Cámara de Comercio. Lo primero a realizarse es una escritura pública para quedar constituida la empresa ante una Notaria.

La escritura pública es un documento en el que se hace constar ante Notario público un determinado hecho o derecho autorizado por un fedatario público (notario), que da fe sobre la Capacidad jurídica de los otorgantes, el contenido del mismo y la fecha en que se realizó.

La escritura pública es un instrumento notarial que contiene una o más declaraciones de las personas intervinientes en un acto o contrato, emitidas ante notario con el lleno de los requisitos legales propios y específicos de cada acto, para su incorporación al protocolo.

### **Trámites Tributarios.**

Para la facturación de las ventas, hay que obtener el RUC, la persona natural o jurídica está en la obligación de solicitar al SRI, la autorización para la emisión de comprobantes de ventas.

Las compañías sujetas al control de la Superintendencia de Compañías deben pagar a ésta, el valor correspondiente al uno por mil de sus activos reales. El pago deberá realizarse hasta el 30 de septiembre del año en curso, en la cuenta corriente rotativa de ingresos de la Superintendencia de Compañías.

Toda persona natural o jurídica está en la obligación de presentar y declarar sus impuestos, según las fechas señaladas por la entidad tributaria y son los siguientes:

- IMPUESTO A LA RENTA Sociedades, Formulario 101, Periodo Anual.
- IMPUESTO A LA RENTA Personas Naturales, Formulario 102, Periodo Anual.
- RETENCIONES EN LA FUENTE, Formulario 103, Periodo Mensual Conforme el noveno dígito del RUC.
- IVA, formulario 104, Periodo Mensual. Conforme el noveno dígito del RUC.
- ANTICIPO DEL IMPUESTO A LA RENTA Personas Naturales obligadas a llevar Contabilidad y P. Jurídicas, Formulario 106, Periodo Julio y septiembre.

### **Trámites de Funcionamiento.**

Uso del suelo.- Documento que aprueba la instalación de un determinado negocio, en un sector de la localidad.

Certificado de Seguridad del Cuerpo de Bomberos.- Todo establecimiento está en la obligación de obtener el referido certificado, para lo cual deberá adquirir un extintor o realizar la recarga anual. El tamaño y número de extintores dependerá de la dimensión del local.

Patentes Municipales.- Toda persona natural o jurídica que realice actividad comercial, industrial, financiera y de servicio, así como las que ejerzan cualquier actividad de orden económica, están en la obligación de obtener las Patentes Municipales.

Tasa de Habilitación de Locales Comerciales, Industriales Y de Servicios.- Documento que autoriza el funcionamiento del local comercial, previa inspección por parte del Municipio de la localidad.

## Trámites de Seguridad Laboral.

Este trámite se realiza en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS usando su sitio web, para lo cual se debe obtener la clave de acceso respectiva, para lo cual debe presentar la siguiente documentación:

- Copia del RUC actualizado.
- Copia a colores de cedula de identidad del representante legal.
- Copia de certificado de votación o censo en caso de ser extranjero.
- Copia del nombramiento del Rep. Legal.
- Copia de resolución de la súper de CIA.
- Copia de planilla de servicio básico a nombre de la empresa o representante legal, de estar a nombre de otra persona presentar carta aclaratoria o contrato de arrendamiento legalizado
- Última planilla de aportes cancelada en el caso de tener número patronal en el sistema anterior. Copia a colores de la cedula de identidad y certificado de votación de la persona autorizada a retirar la clave.

### 5.2.1.4 Maquinarias y Equipos

**FIGURA 6**  
**MAQUINARIA PARA PRODUCCIÓN DE CHOCOLATES**



**Fuente:** Raúl Alulema y Luis Granda  
Foto tomada en la Planta de El Salinerito, Guaranda, Provincia de Bolívar, (Noviembre 2011)

Los equipos necesarios para la producción, recolección y almacenamiento de chocolates son los siguientes:

### **Máquina de Limpieza**

Máquina mediante la cual se separa todo material extraño de las habas de cacao.

### **Tostadora**

Máquina que permite tostar el cacao cuyo tiempo promedio es de 45 minutos a una hora de duración.

### **Máquina para descascarillado**

Esta máquina permite separar la cáscara de las habas de cacao, mediante la rotura de los granos, sarandeo y ventilación.

### **Molino**

El cacao libre de cáscara pasa al molino donde se obtiene la pasta y licor con grado de fineza que cumpla con las normas de calidad establecidas.

### **Máquina para potasado**

Máquina que permite añadir un alcalí para neutralizar la natural acidéz del cacao e intensificar su color a pedido del cliente.

### **Prensa**

Máquina que permite someter la pasta de cacao a presión hidráulica para obtener manteca y torta de cacao.

### **Pulverizadora**

Máquina que permite la torta de cacao pasar a polvo de cacao.

### **Filtro**

Esta máquina permite separar las pequeñas partículas sólidas de cacao contenido en la manteca de cacao.

### **Máquina de temperado**

Máquina permite lograr la solidificación rápida de la manteca en su forma estable, la temperatura de la manteca, el licor se logra con agua caliente hasta 40 grados centígrados.

### **Enfriamiento**

La pasta y manteca de cacao que ha sido pesado y envasado en cajas de cartón se solidifica a su paso por el túnel de enfriamiento.

### **Trenes de Moldeo**

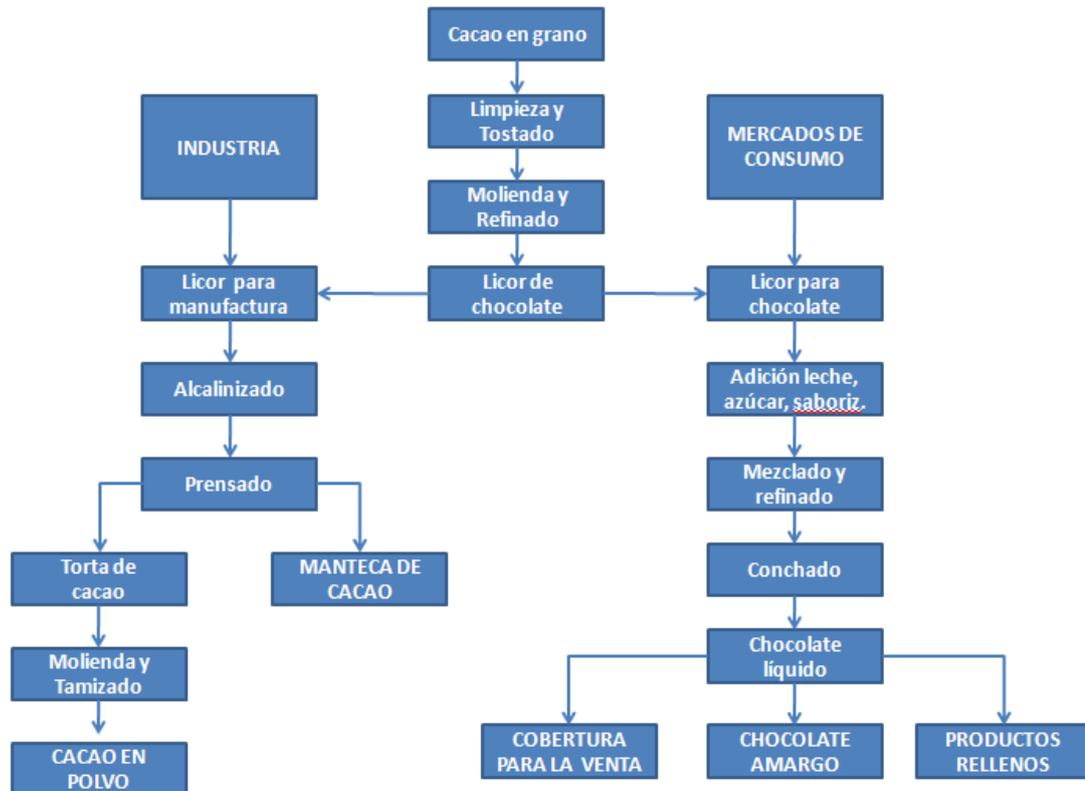
Maquinaria que permite elaborar los chocolates con diferentes formas y figuras decorativas.

### **Empacadora**

Máquina que facilita insertar los chocolates en las diversas presentaciones que tendrán en el mercado.

### 5.2.1.4 El Proceso

**FIGURA 7**  
**EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CHOCOLATES**



**Fuente:** Elaborado por Luis Granda y Raúl Alulema, (Junio 2012)

La transformación del cacao y la producción de chocolate son dos procesos diferentes que, aunque ligados, requieren diferentes procedimientos para obtener los productos finales.

La transformación de cacao significa básicamente convertir el cacao en grano en cacao sin cáscara, licor, manteca, torta y polvo. La fabricación de chocolate incluye la mezcla y refinado del licor de cacao, la manteca de cacao y otros ingredientes tales como la leche y el azúcar.

Para poder iniciar la transformación de los granos, se debe limpiar minuciosamente toda sustancia exterior. Los granos pueden ser tostados con o sin la cáscara.

En general los fabricantes de chocolate prefieren tostar los granos antes de extraer la cáscara, mientras que los transformadores de cacao prefieren tostar el grano sin cáscara.

Una vez tostados los granos y la cáscara extraída, se muele el cacao sin cáscara hasta obtener una pasta que se conoce como licor de cacao.

El licor de cacao que se destina a la transformación en manteca de cacao y torta se refina hasta obtener partículas muy pequeñas, mientras que si su destino es la fabricación de chocolate no es necesario molerlo tan finamente.

El licor debe pasar por unas prensas hidráulicas que extraen un porcentaje de manteca de cacao, dejando atrás la torta de cacao.

La torta de cacao se muele hasta obtener un polvo fino se utiliza principalmente en la industria de la confitería y la panadería.

La manteca de cacao se utiliza en la fabricación de chocolate, mezclándose con licor de cacao y azúcar.

Una vez combinada, se vierte esta mezcla dentro de grandes agitadores llamados conches, que la remueven a altas temperaturas.

Este proceso alisa las partículas y puede tomar entre algunas horas y tres días. El chocolate líquido obtenido será utilizado por la industria de confitería, de panadería o de productos lácteos o será convertido en barras para la venta en el mercado.

### **5.2.1.3 Tamaño de la Planta**

El tamaño de la planta sería de 1200 m<sup>2</sup>, (30 m de frente y 40 metros de fondo), distribuidos de la siguiente manera:

Gerencia General de 72 metros cuadrados, Marketing y Ventas de 36 metros cuadrados, Departamento de Producción de 36 metros cuadrados, Administración de 36 metros cuadrados y Finanzas de 36 metros cuadrados.

Por otro lado el comedor de 32 metros cuadrados, vestidores y baños 32 metros cuadrados y mantenimiento 32 metros cuadrados, estas tres áreas separadas por un hall de 48 metros cuadrados.

La bodega de materia prima de 224 metros cuadrados, bodega de producto terminado de 140 metros cuadrados y estacionamiento de producto terminado de 80 metros cuadrados.

Finalmente, el área para el proceso de producción de 324 metros cuadrados, un área destinada a Investigación y Desarrollo de 32 metros cuadrados y el área de Control de Calidad de 40 metros cuadrados.

**FIGURA 8  
TAMAÑO DEL PROTOTIPO DE  
PLANTA PROCESADORA DE CHOCOLATES**



**Fuente:** Elaborado por Luis Granda y Raúl Alulema, (Junio 2012)

## **5.2.2 Estructura Organizacional**

“Chocolag” (Chocolates Alulema Granda) será una fábrica de mediana capacidad dedicada a la producción de chocolates ecuatorianos, capaz de satisfacer la demanda local e internacional identificada en el Estudio de Mercado. Contará con Administradores, técnicos, operarios y personal de apoyo debidamente calificados.

Hablar de “Chocolag” será hablar de crecimiento, de trabajo, de grandeza, de saber que un sueño puede hacerse realidad.

### **5.2.2.1 Filosofía**

“Hacer empresa, buscando hacer el bien; ofrecer al consumidor un producto de calidad a un precio justo; ser líderes en costos, trabajar con proveedores locales con las mejores materias primas e insumos; emplear tecnología de punta siguiendo estrictos procesos productivos que garanticen el cumplimiento de los más altos estándares de calidad”.

### **5.2.2.2 Visión**

La Visión de la empresa se resume en: “Ser la marca de chocolates de mayor preferencia para el consumidor local y mundial a través de una organización ligera; eficiente; sólida; comprometida y productiva, ofreciendo el mayor valor en producto, y siendo líderes en costos”.

### **5.2.2.3 Misión**

La Misión se establece como: “Ser la mejor alternativa de productos elaborados en base a cacao ecuatoriano, a través de una cultura de trabajo, servicio y crecimiento que busca la excelencia desarrollando a nuestros colaboradores y contribuyendo al bienestar de la sociedad”.

#### **5.2.2.4 Valores**

Los Valores serán: La vocación de trabajo y servicio; el estilo de hacer negocios y cumplir con los compromisos adquiridos; el mantenimiento de las mejores relaciones con los clientes; la honestidad al momento de ofertar los productos.

#### **5.2.2.5 Lema**

Y el Lema “Nuestra pasión radica en el sabor del mejor chocolate.”

#### **5.2.2.6 Organización**

Se integrará y coordinará los recursos estratégicos tanto humanos, materiales y no materiales al interior de la empresa, para alcanzar y lograr los objetivos predeterminados.

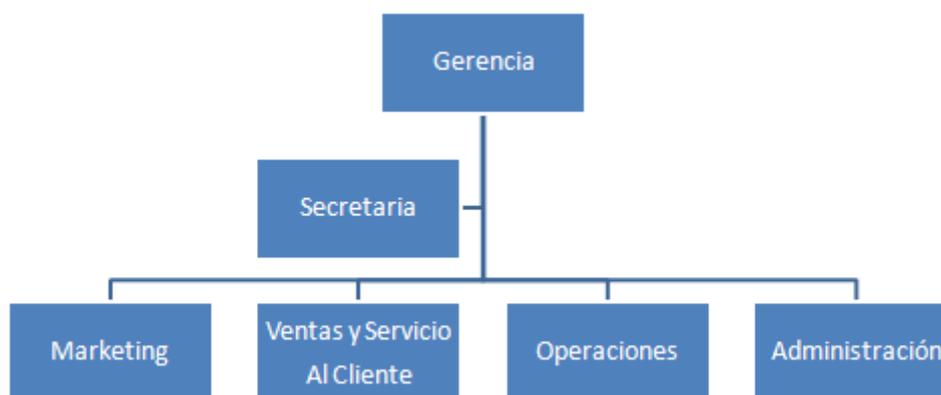
En esta etapa del proceso gerencial se diseñará una estructura organizacional formal, en donde cada una de las tareas, funciones, obligaciones y responsabilidades se cumplan de una manera eficaz y eficiente.

Se medirá el comportamiento de la estructura propuesta, el equipo de trabajo y el personal al interior de la organización, y a su vez analizarán los resultados para mejorar su desempeño y obtener beneficios tales como: incremento de la productividad, disminución del ausentismo, rotación de empleados e incremento de la satisfacción laboral.

Se dará el Empowerment suficiente a cada empleado para que pueda tomar decisiones sobre su trabajo, mejorando notablemente su accionar y competencias en la empresa.

### 5.2.2.6.1 Organigrama

**GRÁFICO 19**  
**ESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Elaborado por Luis Granda y Raúl Alulema, (Junio 2012)

### 5.2.2.6.2 Manual de Funciones

#### Funciones de la Gerencia

- Aumentar la rentabilidad de la Empresa.
- Obtener la mejor calidad en los productos.
- Proveer el mejor servicio al cliente.
- Mantener el liderazgo en el sector
- Actualizar la organización acorde al entorno cambiante.
- Velar por el desarrollo y bienestar del Recurso Humano.
- Cumplir con el estado de acuerdo a la ley.
- Cumplir con la Sociedad.

#### Funciones del Área de Marketing

- Buscar siempre mayor participación de mercado.
- Mantener incremento en las ventas de acuerdo al presupuesto.
- Obtener Rentabilidad mayor que el promedio del sector.
- Lograr un crecimiento sostenible.
- Lograr Ventajas Competitivas.

- Posicionar a la Empresa como Líder del Sector.
- Alcanzar Reputación corporativa
- Desarrollar la Marca “Chocolag”
- Desarrollo de nuevos productos
- Crear valor
- Ser leales y también buscar lealtad de los clientes.
- Lograr Fidelidad de los clientes.

### **Funciones del Área de Ventas y Servicio al Cliente**

- Elaborar los presupuestos anuales de ingresos de ventas.
- Lograr el cumplimiento del presupuesto de ingreso de la compañía, para garantizar la inyección de dinero a la empresa.
- Lograr el cumplimiento de ventas y apoyarlas cuando se necesita cerrar negocios grandes.
- Proporcionar seguridad en la cobranza de las ventas.
- Asegurar el mejor servicio y acercamiento a los clientes.
- Analizar, plantear y ejecutar políticas de comercialización tales como: Política tarifaria, créditos, promociones y descuentos.

### **Funciones del Área de Operaciones**

- Especializar a cada trabajador en su campo de acción.
- Mantener un desarrollo constante del personal.
- Diseñar los procesos para hacer el trabajo productivo al máximo y eficientemente.
- Elaborar un producto de calidad constante.

### **Funciones del Área Administrativa / Financiera**

- Optimizar el uso del Recurso Humano que se tendrá a disposición.
- Implementar mecanismos de seguridad para los activos de la compañía.
- Elaborar un plan de mantenimiento de vehículos.
- Lograr una buena distribución de los choferes en base a las necesidades.

- Reducir al máximo los gastos en los servicios de agua, luz y teléfono.
- Buscar soluciones a los posibles problemas laborales.
- Cumplimiento en el pago de dividendos
- Controlar el flujo de caja en línea
- Mantener información contable al día
- Controlar la cartera vencida.

### 5.2.3 Modelo de Negocio

**FIGURA 9**  
**MODELO DE NEGOCIOS CANVAS**



Fuente: <http://www.youtube.com/watch?v=z3Yev3cCVF4>

(CCCG3ful, 2012)

#### 5.2.3.1. Propuesta de Valor.

Romper el modelo tradicional de negocio de exportación de la semilla de cacao, creando una planta prototipo de producción de chocolates con calidad de exportación utilizando como materia prima el cacao ecuatoriano.

### **5.2.3.2. Segmentos de Clientes.**

Grupos/Compradores: Personas de clase media a alta que gusten de consumir chocolates finos o gourmet de la más alta calidad y a precios accesibles.

Segmentación Geográfica: Los productos de “Chocolag” estarán dirigidos a consumidores de todas las provincias del Ecuador. En el ámbito internacional el producto se exportará a los países europeos con demanda creciente, siendo estos: Bélgica, Reino Unido, Alemania, Austria y Dinamarca.

Segmentación Demográfica: El chocolate fino será dirigido a personas entre 25-45 años de edad; de ambos sexos; con nivel educación y que en la actualidad se encuentren laborando.

Segmentación Psicográfica: El panorama de los futuros clientes se destacara por ser personas de clase medias altas y altas, activas y preocupadas por su salud y estado físico.

Segmentación Conductual: Esta segmentación permitirá a los consumidores tener beneficios en su salud, al igual que se espera que tenga una actitud positiva y un grado de lealtad hacia el producto.

### **5.2.3.3.- Canales de Distribución**

Los canales de Distribución que se tienen en mente utilizar en “Chocolag” son:

#### **Tiendas tradicionales**

Se realizará la promoción a través de carteles, obsequios y dípticos informativos presentando nuestro producto y la mecánica de la promoción.

## **Autoservicios**

Mediante exhibidores con dípticos para llamar la atención. Si el autoservicio es suficientemente grande o posee una elevada afluencia de público, una impulsadora mostrará el exhibidor y entregará los dípticos y los obsequios.

## **Supermercados**

Dependiendo de su tamaño: Pequeños: se actuará igual que en los autoservicios; Grandes: una señorita presentará los dípticos; Hipermercados: Al igual que en los hipermercados grandes se operará mediante impulsadoras.

En todos estos establecimientos los vendedores pondrán especial atención en el emplazamiento del producto y los elementos promocionales: lineal, escaparates, mostradores, etc.

A la hora de entablar la relación comercial con los intermediarios, los vendedores ofrecerán las distintas ventajas comerciales adecuadas en función del pedido realizado por los clientes o la categoría del mismo (fiable/moroso ) de acuerdo con la observación y experiencia del vendedor.

### **5.2.3.4. Relación con el Cliente**

En “Chocolag” se almacenará los datos en un sistema integrado de negocios, más conocido actualmente como CRM, de tal forma que se pueda analizar la información del cliente para conocer: Quién es?; Cuáles son sus costumbres de compra?; Con qué frecuencia compra?; De dónde viene?; Cuánto gasta?. Además, para entender y satisfacer a los clientes se analizarán las siguientes variables:

## **Tendencias**

Los clientes en la actualidad tienen la tendencia a buscar alimentos de calidad y producidos en la medida de lo posible sin el uso de insecticidas o matamalezas, en ese sentido con el cacao ecuatoriano se tiene una enorme ventaja competitiva, ya que esta materia prima del chocolate se está produciendo prácticamente en forma orgánica, por lo tanto, se espera que el consumidor local y extranjero identifique esta característica importante del producto y empiece a consumir hasta convertirse en un hábito.

## **Expectativas**

El cliente exigente siempre esperará saborear productos de alta calidad con una presentación glamurosa y digna de ser obsequiada a amigos y familiares en toda ocasión.

## **Servicio**

Como parte de la Preventa, se realizarán visitas a posibles clientes, se realizarán campañas por medio del 1-700-Chocolates y se contará con un Web Site donde el cliente podrá contar con la opción para consultar los diferentes productos y servicios, realizar pedidos y levantar casos por quejas o inquietudes.

En el proceso de Venta, al momento de recibir la llamada o visita de un cliente o simplemente al recibir el pedido, se ofrecerá las diferentes alternativas de productos de tal forma que pueda elegir los que mejor se adecúen a su necesidad, de esa manera se pretende satisfacer con calidad los requerimientos del cliente.

En la Post-Venta, se contactará al cliente para agradecer el haber elegido nuestros productos y evaluar su satisfacción.

## **Atención al Cliente**

Se considerará que:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto o servicio y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones.
- No es una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podamos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

Por lo tanto en “Chocolag”, tendremos siempre el lema de brindar los mejores productos y la mejor atención a nuestros clientes.

## **Calidad**

En medio de este mercado tan competitivo, de verdad se debe cuidar a nuestros clientes, o nuestros competidores lo harán.

Un Producto de Calidad al Cliente será el resultado de la felicidad de nuestros empleados. Si los empleados no se sienten como si fuesen dueños del negocio, poca es la atención que pondrán a lo que el cliente espera de nuestro negocio. Por lo tanto en “Chocolag” se creará el ambiente adecuado para crear este ambiente de trabajo favorable para la producción de chocolates.

## Valor al Cliente

En “Chocolag” se cuidará como un tesoro a este llamado Cliente, asegurando la entrega de Valor en nuestro servicio. Para ello se determinará ¿Qué porcentaje de lo que hace nuestro negocio se traducirá en valor al cliente?

Conociendo que muchas de las actividades que se realizan en los negocios no agregan valor al cliente, y que el cliente sólo está dispuesto a pagar por lo que realmente le agrega valor. En Chocolag, la exclusividad del cacao como materia prima, la calidad de nuestros productos, el profesionalismo de nuestra gente será el valor diferenciador para el cliente.

Analizando la fórmula del Valor al Cliente, aplicado a Chocolag, se puede sacar algunas conclusiones muy interesantes:

$$\text{Valor al Cliente} = \frac{\text{Prestaciones} + \text{Emociones}}{\text{Precio} + \text{Inseguridades} + \text{Insatisfacciones}}$$

**Prestaciones:** Variadas presentaciones de chocolates de acuerdo a la ocasión: Presentación Económica, Presentación Especial, y Presentación Premiun a los mejores precios.

**Emociones:** El placer de disfrutar de un chocolate de excelente calidad; Complacer a un familiar, amigo o colega, obsequiando chocolate en la presentación elegida; Deleitarse al saborear un chocolate en cualquier ocasión; Saber que puedes encontrar fácilmente esta nueva marca de chocolates.

**Precio:** El precio estará al alcance del cliente.

**Inseguridades:** Chocolag se asegurará de colocar claramente en sus empaques la fecha de caducidad del producto.

**Insatisfacciones:** Se buscará en todo momento complacer y deleitar al cliente.

### **5.2.3.5. Ingresos**

Para la estimación de los Ingresos se ha considerado un Margen de Contribución del 25%. Como se detallará más adelante en el Estudio Financiero, el Costo de Producción estimado para los tres primeros años es de 1'145.714,00 usd. Entonces, el valor del Margen de Contribución sería de 286.428,61 usd. Por lo tanto las Ventas Estimadas serían de 1'432.143,06 usd.

El valor del las ventas estimadas dividido para el número de Kilogramos de chocolate producido al año que corresponde a 356.322,93, se obtiene un precio unitario de 4,02 usd por kilogramo de chocolate.

El valor del las ventas estimadas dividido para el número de paletas de chocolate producido al año que corresponde a 24'942.605, se obtiene un precio unitario de 0,06 usd. por paleta de chocolate.

Esta información se detallará más adelante en el Análisis Económico y Financiero.

### **5.2.3.6. Recursos Clave**

#### **Activos Tangibles.**

Se consideran activos tangibles todos los bienes de naturaleza material susceptibles de ser percibidos por los sentidos, por lo tanto en “Chocolag”, se considera que se debe disponer los siguientes activos tangibles:

- Terrenos
- Planta Industrial
- Maquinaria y Equipos
- Oficinas
- Mobiliario
- Vehículos

- Materias Primas y Stock
- Caja/Bancos.

### **Activos Intangibles**

Marca: La marca que se van a comercializar es “Chocolag”, la cual deberá crear en el cliente una excelente imagen de calidad y servicio de entrega del producto, en este caso los chocolates finos elaborados con cacao Ecuatoriano.

Franquicias: Con el objetivo de promocionar el producto se considerará crear puntos de venta de chocolate muy parecidos a los locales de venta de café que actualmente están de moda. Por lo tanto, se enfocará el esfuerzo en vender franquicias de “Chocolag” como un modelo o concepto de negocio complementario, lo cual permitirá que la empresa crezca a nivel nacional e internacional.

Alianzas estratégicas: Se tiene previsto establecer alianzas estratégicas con empresas y organizaciones afines a los productos que fabricará “Chocolag”, tales como los productores de cacao de la Costa y el Oriente; también con empresas proveedoras de los empaques para chocolates y finalmente con empresas de transporte para poder llegar al consumidor final en forma inmediata. Esto permitirá el posicionamiento en el mercado como una empresa líder, con una amplia gama de productos, para satisfacer las exigencias de los segmentos a los cuales se pretende atacar.

### **Recursos Humanos**

Talento Humano por competencias: En vista de que en “Chocolag” se tiene una visión a futuro para el crecimiento de la empresa, es necesario obtener el apoyo de todos los trabajadores, para ello se enfocará el esfuerzo en mantener al equipo de trabajo bien preparado y calificado para su correspondiente actividad. Por ejemplo, los Técnicos y Operarios deben alcanzar la capacidad suficiente para tener operativa la planta; El personal especializado en Alimentos debe lograr la excelencia en la elaboración de chocolates, igual cosa con el personal Administrativo, Servicio al Cliente, Conductores, Personal de Limpieza, etc.

Trabajo en equipo: En “Chocolag”, el trabajo en equipo será la piedra angular de la producción de chocolates, en vista de que la calidad del producto y el tiempo de entrega al Cliente debe ser considerado como un reto diario para todo el personal.

### **Recursos no materiales**

Posicionamiento.- El posicionamiento en el mercado, se piensa lograr permitiendo al cliente degustar de un chocolate fino elaborado con el mejor cacao ecuatoriano. Para simplificar la decisión de compra se buscará permanentemente la forma de colocar el producto en la mente de los clientes, tomando en cuenta que la posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos con los de la competencia.

Mercado.- “Chocolag” no se posicionará por costos, sino por calidad ya que es una estrategia muy importante que permite a las empresas posicionarse en el mercado y a la vez ser muy competitivas.

Promociones.- Durante el lanzamiento de la nueva marca de chocolates no se realizará ningún tipo de promociones, más bien se fortalecerá la calidad del producto. Luego del primer o segundo año de funcionamiento de “Chocolag”, se puede considerar iniciar con promociones.

### **5.2.3.7. Actividades Clave**

#### **Ciclo de Producción**

Se comprará y almacenará cacao de la más alta calidad adquirida a los mejores productores ecuatorianos, de la región costa y oriente.

Se elaborarán los elaborados de cacao siguiendo estándares de producción normalizados.

Se promocionará el producto local e internacionalmente mediante Prensa, Radio, Televisión, Revistas e Internet.

Se receptorá el pedido mediante un CallCenter y a través del Sitio Web de la Empresa. Inmediatamente los pedidos serán ingresados en el sistema comercial para generar la orden de pedido y facturación.

En caso de no existir stock en la bodega de productos terminados, pasará a formar parte de las siguientes Ordenes de Producción y se comunicará al cliente la fecha y hora de entrega exactas.

Los pedidos serán embarcados en la flota de transporte propia de la empresa para garantizar la conservación del producto tanto para expendio local como el internacional.

### **Dirección**

Para lograr una correcta dirección de “Chocolag”, se enfocará el esfuerzo en fortalecer aspectos laborales claves para el crecimiento empresarial entre los cuales podemos anotar: Trabajo en Equipo, Comunicación Efectiva y Motivación.

Respecto al trabajo en equipo, dentro de la empresa se contará con un equipo de trabajo que es un complemento indispensable para el correcto desarrollo de la organización, de este equipo de personas se espera que demuestren un compromiso profundo con la empresa, haciéndose parte de ella y trabajando en un ambiente laboral donde reine la confianza, comunicación, coordinación y ayuda entre sus miembros.

En “Chocolag” existirá un sistema integral de comunicación donde se identifique con claridad los integrantes de la comunicación que son emisor, mensaje, receptor, retroalimentación, canal. La correcta utilización de este sistema de comunicación permitirá crear un buen ambiente laboral para los trabajadores, y el cliente podrá entender y captar con claridad el modelo de negocio y los tipos de productos y servicios que nuestra empresa brindará. De esa manera se pretende lograr la

retroalimentación por parte del cliente mediante la adquisición de nuestros productos, ya que el cliente captará el valor de los productos y servicios que se ofrecerá “Chocolag”

En “Chocolag”, se usará la motivación mediante la elección del mejor empleado del mes, quien recibirá un diploma, un premio y se colocará su fotografía en la cartelera de la empresa.

## **Liderazgo**

“Chocolag” se caracterizará por su liderazgo empresarial y organizacional, para ello se tendrán en cuenta las diferentes fases de liderazgo, siendo estas: Liderazgo Personal, Liderazgo Interpersonal, Liderazgo Gerencial, Liderazgo Organizacional.

Liderazgo Personal.- En esta organización se forjará el liderazgo de cada persona, ya que al momento de que una persona es líder podrá fijarse metas y comprometerse con la organización.

Liderazgo Interpersonal.- Este tipo de liderazgo será muy aplicado en “CHOCOLAG” ya que todos los empleados deberán poseer buenas relaciones unos con otros para que exista un ambiente laboral armonioso y el responsable de la organización pueda ejercer su liderazgo gerencial.

Liderazgo Gerencial.- La preocupación de los directivos y gerente de “Chocolag” estará centrada en crear una imagen tal, que los subordinados lo catalogarán como un colaborador más, orientador, escuchador de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmite seguridad. El gerente trabajará para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que "compra" ayuda y orienta para cumplir con las metas de la organización.

Liderazgo Organizacional.- La Gerencia y los colaboradores deberán unirse en torno a una visión compartida. El Gerente debe influir en el comportamiento de los

trabajadores, porque son capaces de representar sus deseos más profundos, inspirándolos a creer que pueden alcanzar los objetivos que siempre creyeron demasiado grandes. Sin embargo, más allá del establecimiento de metas y expectativas apropiadas y razonables se establecerá un conjunto de incentivos tangibles e intangibles que mantengan animados a los trabajadores.

## **Control**

El Directorio de “Chocolag” se encargará del monitoreo permanente de los objetivos y metas a cumplirse, con la finalidad de alcanzar la excelencia. Se controlará todas las áreas de la organización: Marketing, Ventas y Servicio al Cliente, Operaciones y Administración.

Anualmente se preparará un presupuesto de gastos y se controlará estrictamente que no se desborden, el momento de girar los cheques se verificará contra la partida presupuestaria y se decidirá el desembolso.

En marketing se elaborará anualmente el Plan Estratégico, detallando el número de proyectos a ejecutarse y se controlará su correcta ejecución.

El presupuesto anual de ventas deberá estar detallado por semana y el control será estricto para poder tomar medidas correctivas a tiempo.

El control sobre el servicio entregado a los clientes se realizará mediante un muestreo sorpresivo.

El control sobre los ingresos de caja, depósitos en bancos y cuentas por cobrar serán permanentes para evitar cualquier tipo de fraude que afecte la rentabilidad de la empresa.

La calidad de los productos entregados al cliente también se controlará mediante muestreo el momento en que son despachados los pedidos.

## **Toma de Decisiones**

El Gerente de “Chocolag” será un tomador de decisiones tanto para aprovechar las oportunidades de negocio o mejoras para la empresa, así como también para resolver problemas grandes o pequeños que se presenten en la organización.

Para tomar la decisión correcta deberá crear sus respectivas tablas de decisiones y demostrar su habilidad y valerse de todo su conocimiento y experiencia para elegir las mejores alternativas.

En términos generales para tomar una decisión deberá: Definir el propósito: qué es exactamente lo que se debe decidir. Listar las opciones disponibles: cuales son las posibles alternativas. Evaluar las opciones, los pros y contras de cada una. Escoger entre las opciones disponibles, cuál de las opciones es la mejor. Convertir la opción seleccionada en acción.

La Gerencia de “Chocolag” puede encontrarse con los siguientes tipos de decisiones:

De rutina: las mismas circunstancias recurrentes lleven a seleccionar un curso de acción ya conocido, por ejemplo, el daño de un lote de productos, se decidiría reposición inmediata.

De emergencia: ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente. Por ejemplo, mala calidad del cacao de un productor específico.

Estratégicas: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión que será la más exigente para la Gerencia de “CHOCOLAG”, y será la tarea más importante del gerente.

Operativas: resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo muy sensible.

La Gerencia deberá tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible, esto lo podrá hacer de dos formas: Mediante decisiones intuitivas: decidiendo en forma espontánea y creativa. Decisiones lógicas o racionales: basadas en el conocimiento, habilidades y experiencia.

#### **5.2.3.8. Red de Partners**

Los Colaboradores y Aliados Estratégicos de “Chocolag” se encontrarán a lo largo del país y fuera de él, cubriendo las diferentes rutas y sitios de entrega definidas para la distribución de chocolates.

Considerando que los Colaboradores son todas aquellas personas que de una u otra manera ayudan, participan y facilitan la distribución del producto, entonces se puede identificar al conductor de medios de transporte terrestre, aéreo y marítimo; a los ayudantes u operarios que colocan el producto en los puntos de venta; los minoristas, los mayoristas y los despachadores de las bodegas regionales.

El transporte del producto se considera en este caso como una de las actividades estratégicas para el éxito de “Chocolag”, en vista de la necesidad de estar a tiempo abasteciendo el mercado y el pedido puntual de los clientes sin poner en riesgo la calidad del producto.

#### **5.2.3.9. Costos**

A continuación se presenta un listado de los rubros de costos en los que incurrirá la empresa:

##### **Gastos de Ventas**

Gastos de Personal: Jefe de Ventas; Bodeguero; Vendedor

Gastos de Promoción: Publicación Web; Promociones y Ofertas

Gastos de Exportación: Documentación; Trámites

Otros Gastos: Gastos de Oficina: Viajes y Viáticos; Imprevistos

### **Gastos Administrativos y Generales**

Gastos de Personal: Gerente General; Jefe Administrativo; Contador; Secretaria; Mensajero.

Gastos de Oficina: Papelería; Internet; Teléfono.

Depreciaciones y Amortizaciones: Muebles y Enseres (10 años); Equipos de Computación (3 años); Constitución Sociedad (10 años).

Otros Gastos: Predios; Imprevistos.

### **Gastos Financieros**

Gastos por intereses del préstamo adquirido.

Los gastos detallados se encuentran en el Análisis Económico.

### **5.2.4 Plan de Marketing**

Las estrategias que se utilizarán en el plan de marketing vienen determinadas de acuerdo a las 4 P's del Marketing Mix, cuya aplicación tendrá como objetivos:

- Asegurar el beneficio futuro de la empresa.
- Adaptarnos a las demandas de los consumidores.
- Defender nuestros mercados de la competencia.
- Maximizar la rentabilidad de nuestro producto, más innovación, más margen.

#### 5.2.4.1.- Producto

**FIGURA 10**  
**CHOCOLATES ELABORADOS CON CACAO ECUATORIANO**



**Fuente:** Elaborado por Luis Granda y Raúl Alulema, (Junio 2012)

CHOCOLAG presenta sus chocolates con un concepto de gran calidad, elaborados con el mejor cacao ecuatoriano, los mejores insumos, la más novedosa tecnología y muy tradicional en cuanto a su proceso de elaboración.

Se lanzará inicialmente en sus presentaciones: 10, 100 y 400 unidades con diversos y novedosos diseños, tales como bombones, corazones, figuras de animales, flores, muñecos, etc.

El producto buscará posicionarse como “Nuestra pasión radica en el sabor del mejor chocolate”, una alternativa de chocolates ecuatorianos de gran calidad al mejor precio.

#### 5.2.4.2- Precio

Como se mencionó anteriormente, la idea del negocio es procesar el cacao ecuatoriano hasta obtener el chocolate, posteriormente crear figuras de chocolate de todo tipo y para cualquier ocasión, empaquetarlas y lanzar al mercado. Para ello es necesario especificar, tanto las características benéficas del chocolate como del negocio en sí.

El precio de la unidad de paleta o bombón de chocolate es de 0,06 centavos, por lo tanto las 10 unidades costarían 0,60 centavos. Las 100 unidades 6 usd y la presentación de 400 unidades 24 usd.

### Precios referenciales

**FIGURA 11**  
**PRECIOS REFERENCIALES DE CHOCOLATES**



Fuente: <http://www.amazon.com>, (AMAZON, 2012)

Para el caso del producto de exportación, se pondría énfasis en la presentación y de acuerdo a un sondeo de precios en los web Sites más populares, se puede observar que varían de 20 a 60 usd, las cajas de 6 a 12 unidades.

#### 5.2.4.3 Plaza

La política de distribución de Chocolog, va a intentar maximizar todos los canales ya utilizados por los competidores y buscando otros nuevos. Para ello se trabajaría con distribuidores independientes ya instalados en diferentes zonas y con almacenes propios lo suficientemente grandes que puedan albergar nuestros stocks.

En esta política de distribuidores independientes se pondrán dos excepciones: cuando operemos en nuestra zona de influencia, pues podemos mantener nosotros mismos en

almacén el stock necesario para servir directamente, y cuando tratemos con las grandes superficies pues éstas van a tener suficientes almacenes para que podamos servirles de una forma directa.

Para servir a estos distribuidores y a las grandes superficies se adquirirá camiones de 4 a 6 toneladas, de esta forma a la hora de la distribución física vamos a dividir el territorio ecuatoriano en 3 zonas: Guayaquil, Quito, resto del país.

Se aplicará una política de ayuda a distribuidores. Esta política va a formar parte de los distintos instrumentos promocionales que se utilizarán. Se hará referencia a alguno de los elementos que se proporcionará a los intermediarios para que realicen la publicidad en punto de venta. Así atendiendo a las características del lugar donde se desarrolle la compra tendremos:

- Tiendas tradicionales: Realizaremos la promoción a través de carteles, obsequios y dípticos informativos presentando nuestro producto y la mecánica de la promoción.
- Autoservicios: Mediante exhibidores con dípticos para llamar la atención. Si el autoservicio es suficientemente grande o posee una elevada afluencia de público, una impulsadora mostrará el exhibidor y entregará los dípticos y los obsequios.
- Supermercados: Dependiendo de su tamaño: Pequeños: se actuará igual que en los autoservicios; Grandes: una señorita presentará los dípticos; Hipermercados: Al igual que en los hipermercados grandes se operará mediante impulsadoras.

En todos estos establecimientos los vendedores pondrán especial atención en el emplazamiento del producto y los elementos promocionales: lineal, escaparates, mostradores.

No debemos olvidar, por otra parte, que a la hora de entablar la relación comercial con los intermediarios los vendedores ofrecerán las distintas ventajas comerciales

adecuadas en función del pedido realizado por los clientes o la categoría del mismo (fiable/moroso) de acuerdo con la observación y experiencia del vendedor.

#### **5.2.4.4.- Promoción**

##### **5.2.4.4.1 Objetivos de la Promoción**

Entre los objetivos de la promoción de los productos Chocolag tenemos:

- Ayudar en la etapa de lanzamiento de los productos.
- Obtener un posicionamiento en la mente del consumidor.
- Estimular las ventas, a través de los diferentes canales.
- Atacar y superar a la competencia.
- Apalancarnos en la promoción del cacao que realiza el Gobierno y la Empresa Privada para difundirlo a nivel mundial y posicionarlo nuevamente como líder de este producto.

Se realizarán campañas de promoción destinada a los consumidores finales. El objetivo es conseguir que el consumidor adquiera el producto durante el periodo de lanzamiento y posteriormente a la finalización del mismo.

En un principio se planteó utilizar instrumentos promocionales consistentes en reducciones de precios, sin embargo, se abandonó esta idea, por considerar peligroso el hecho de habituar al consumidor a encontrar el producto a un menor precio, ya que cuando el producto tuviese su precio normal, pueden considerar que el precio está inflado y en consecuencia no compren el producto a ese precio.

Se desarrollarán campañas promocionales basadas en regalos en el momento de adquisición del producto y canje de etiquetas de compra por regalos mediante sorteos.

##### **5.2.4.4.2 Eventos para difusión del chocolate Ecuatoriano.**

Permanentemente se han desarrollado en el país eventos importantes encaminados a promocionar el Cacao Ecuatoriano y sus productos derivados. Tal es el caso de la

reunión de Ministros de Agricultura de Sud América y el Caribe, un Taller dictado por Juan Ramón Castillo (Chocolatero Mexicano) y una exposición de arte en el Centro Simón Bolívar. Todos estos eventos se considera que aportan en gran medida a la idea de trabajar con cacao ecuatoriano. Para poder participar en los eventos que se organicen a futuro, ya sea presentando nuestros productos o asistiendo a los mismos, nuestra estrategia se centra en realizar las actividades necesarias para mantener las relaciones públicas de acuerdo a nuestros objetivos. Esto incluye la utilización de la tecnología, pertenecer a foros, blogs, de comunidades circunscritas al tema del cacao y del chocolate, a nivel nacional y regional.

#### 5.2.4.4.1.1.- El cacao se hace presente en el Centro Simón Bolívar

**FIGURA 12**  
**EXPOSICIÓN DEL CACAO ECUATORIANO**



**Fuente:** Diario El Universo (EL UNIVERSO, 2009)

Que la ciudadanía sepa que el cacao fino de aroma, se produce únicamente en Ecuador es solo uno de los motivos por los cuales se realizó el IV Festival Theobroma Cacao Libertus. La sede es el Centro Cultural Libertador Simón Bolívar, que se ubica en Malecón y Loja.

Su responsable fue la pintora Patricia León, quien también se encarga de exponer a los asistentes el origen del fruto y los diversos procesamientos que tiene para obtener

de él manteca de cacao, el agregado para el chocolate, gel de baño y hasta aroma para perfumes.

#### **5.2.4.4.1.2.- Chocolatero Mexicano visitó Guayaquil y mostró su arte**

Durante dos días, el chocolatero mexicano Juan Ramón Castillo (de 31 años) demostró su arte para hacer preparados con chocolate y lograr excelentes resultados, sin tener que usar sofisticados y costosos aparatos industriales.

**FIGURA 13**  
**CHCOLATERO MEXICANO DICTA CURSO EN GUAYAQUIL**



**Fuente:** Diario El Universo (EL UNIVERSO, 2009)

Castillo, que es conocido en el mundo de la pastelería por su destreza con el chocolate y por su programa ‘Xocolatl’, que se transmite en el canal de cable elgourmet.com, hizo una amplia demostración y compartió sus secretos con más de 200 personas que acudieron al taller que ofreció en Guayaquil.

Castillo manifestó que Ecuador cuenta con un excelente cacao que se lo debería aprovechar más para hacer chocolates de muy buena calidad y sabor. Y que se lo

haga no solo a nivel industrial sino también en las casas para consumo propio o para comercializarlo.

#### 5.2.4.4.3 Participar en eventos que impulsa el Gobierno Ecuatoriano.

Lo anteriormente indicado son iniciativas que se desarrollaron positivamente, por lo tanto “Chocolag” estará preparada para participar activamente en este tipo de eventos que se lo considera de vital importancia.

Pero lo más importante es estar al tanto de las iniciativas de promoción de los productos Ecuatorianos que promueve el Gobierno Nacional a través de los diferentes organismos tales como: Proecuador; Ministerio de Industrias y Productividad; Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración; Corpei; Exporta Fácil y Ministerio de Finanzas.

**FIGURA 14**  
**EXPORTACIÓN EFECTIVA CON PROECUADOR**



Fuente: [Http://www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec), (PROECUADOR, 2012)

### 5.2.5.- Plan de Comunicación

**FIGURA 15**  
**CHOCOLATES ELABORADOS CON CACAO ECUATORIANO**



**Fuente:** Elaborado por Luis Granda y Raúl Alulema, (Junio 2012)

La campaña de publicidad de Chocolag permitirá posicionar la marca en la mente del consumidor. La campaña de lanzamiento estará dividida en 2 fases, una para generar expectativas y la otra para la develación de la publicidad. Será una campaña agresiva, queremos que el Ecuador y el mundo conozca que tiene un nuevo sabor al momento de elegir un chocolate.

“Nuestra pasión radica en el sabor del mejor chocolate”, es el mensaje que se quiere transmitir en los spots publicitarios. El posicionamiento está dirigido a un target definido, como lo es la gente de todos los niveles socio-económicos, se ha pensado que se anunciara y promocionará de la siguiente forma:

- Internet
- Televisión
- Radio
- Prensa Escrita

## 5.2.5.1.- Publicidad en Internet.

### 5.2.5.1.1 Comunidades Virtuales.

**FIGURA 16**  
**COMUNIDADES VIRTUALES COMO MEDIO DE**  
**PROMOCIÓN DE CHOCOLATES**



Fuente: <http://www.facebook.com>, (Facebook, 2012)

La idea de comunidad ha sido el corazón de la Internet desde sus orígenes. Durante muchos años, los científicos han utilizado la Internet para compartir datos, cooperar en investigaciones e intercambiar mensajes.

En esencia, los científicos formaron comunidades de investigación que existían ya no en un terreno físico sino en la Internet.

En los últimos años, millones de usuarios de ordenadores de todo el mundo han comenzado a explorar la Internet y servicios comerciales online tales como Prodigy y America Online.

Muchos han pasado a integrar algunas de las comunidades que han surgido para satisfacer las necesidades del consumidor en materia de comunicación, información y entretenimiento.

Por lo expuesto, las comunidades virtuales como facebook, Twitter, myspace, etc. serán de enorme ayuda para promocionar los productos de Chocolog.

#### 5.2.5.1.2 Sitios de Publicidad Gratuita.

**FIGURA 17**  
**SITIOS GRATUITOS COMO MEDIO DE**  
**PROMOCIÓN DE PRODUCTOS**

The image shows a screenshot of an OLX advertisement. At the top, the OLX logo is visible with the text 'Anuncios gratis en Cuenca'. Below the logo is a search bar with 'Todo el sitio' selected and a magnifying glass icon. To the right of the search bar is a link that says 'Más Buscados'. Below the search bar, there is a breadcrumb trail: 'Categoría: Inicio > Compra - Venta > Otras ventas' and 'Otras ventas en Ecuador > Otras ventas en Azuay > Otras ventas en Cuenca > Chocolates Artesanales, Dulces, Recuerdos, Ocasiones Especiales'. Below the breadcrumb trail, there is a section for 'Anuncios de Google' with two links: 'Rosas & Orquídeas' and 'Fotos de América Latina'. The main advertisement is for 'Chocolates Artesanales, Dulces, Recuerd Especiales' in Cuenca. It features a photo of several colorful chocolate boxes. Below the photo, the text reads: 'Chocolates Artesanales, Dulces, Recuerd Especiales — Cuenca', 'Ubicación: Cuenca, Azuay, Ecuador', 'Fecha de publicación: Agosto 6', and 'Precio: \$3,00USD'. At the bottom of the photo, there is a small navigation bar with '1 de 4' and arrows.

Fuente: <http://www.olx.com>, (OLX, 2012)

Hoy en día en la autopista de información (internet) existen un sin número de Sitios Web que permiten publicar anuncios gratis, en ese sentido, no estaría por demás utilizar este medio para promocionar los productos de Chocolog.

Desde luego que utilizar un servicio gratuito puede traer sus riesgos, debido a la presencia de los hackers en el internet quienes pueden aprovechar para alterar la información publicada y distorsionarla.

Sin embargo como se puede ver en el gráfico adjunto, si es factible utilizar este medio para inicialmente difundir masivamente nuestra marca de chocolates.

### **5.2.5.1.3 Desarrollo de un Sitio Web propio.**

Revisando los Sitios Web de las empresas ecuatorianas que ya se dedican al negocio de los chocolates podemos observar que detrás de la presentación de la marca, aprovechan la oportunidad para promocionar también la marca “País Ecuador”, dando a conocer al mundo todas nuestras hermosas regiones donde se cultiva el cacao.

También se difunde la historia del Cacao en Ecuador, desde su aparición en Centroamérica hasta el logro alcanzado como los primeros exportadores durante el siglo dieciocho.

El diseño gráfico de estos Sitios Web utilizan tecnología de punta y permiten presentar la información en forma muy clara.

Un carrito de compras figura en primer plano para que los internautas puedan adquirir los productos de una forma muy rápida y desde la comodidad de su casa en cualquier parte del mundo.

El Sitio Web desarrollado con nuestras especificaciones funcionales deberá cubrir el tema de seguridades como la característica más importante en vista de que no podemos poner en riesgo las formas de pago de nuestros clientes.

### **5.2.5.1.4 Usar los servicios de mercados On-Line.**

Amazon, Ebay, Mercado libre, etc., son tiendas virtuales que se han desarrollado enormemente a nivel mundial usando la tecnología del internet, en ellos se puede adquirir productos de todo tipo y calidad.

El modelo de negocios de las tiendas virtuales generalmente se basa en mantener un stock mínimo propio y más bien se deja al productor la tarea del embalaje y el envío de los productos adquiridos.

Por otro lado, las tiendas virtuales han permitido que su servicio sea utilizado por toda persona o negocio sin importar el tamaño, pueda exponer sus productos de una manera rápida y pagando un porcentaje de comisión acorde con el volumen de venta.

La forma de pago para el consumidor de internet es mediante tarjeta de crédito internacional o usando el servicio de Paypal. Por otro lado, la tienda virtual realizará los depósitos luego de cobrar su comisión en una cuenta bancaria acordada.

Cada vez se diversifica el comercio electrónico y por experiencias propias se puede afirmar que este es un mecanismo de compra lo suficientemente seguro, sin dejar de lado la posibilidad de una estafa virtual que siempre estará latente.

Por lo anotado, conviene también utilizar este mecanismo de exhibición y venta para poder promocionar los productos de Chocolag.

#### **5.2.5.1.5 Crear un Foro.**

Por lo general los foros en Internet existen como un complemento a un sitio web invitando a los usuarios a discutir o compartir información relevante a la temática del sitio, en discusión libre e informal, con lo cual se llega a formar una comunidad en torno a un interés común. Las discusiones suelen ser moderadas por un coordinador o dinamizador, quien generalmente introduce el tema, formula la primera pregunta, estimula y guía, sin presionar, otorga la palabra, pide fundamentaciones y explicaciones y sintetiza lo expuesto antes de cerrar la discusión.

Comparado con los wikis, no se pueden modificar los aportes de otros miembros a menos que se tengan ciertos permisos especiales como los asignados a moderadores o administradores. Por otro lado, en comparación con los weblogs, se diferencian en que los foros permiten una gran cantidad de usuarios y las discusiones están anidadas, algo similar a lo que serían los comentarios en los weblogs. Además, por lo general, los foros suelen ser de temas más diversos o amplios con una cantidad de contenido más variado y la posibilidad de personalizar a nivel usuario (no sólo a nivel dueño).

Un foro en Internet, comúnmente, permite que el administrador del sitio defina varios foros sobre una sola plataforma. Éstos funcionarán como contenedores de las discusiones que empezarán los usuarios; otros usuarios pueden responder en las discusiones ya comenzadas o empezar unas nuevas según lo crean conveniente.

Chocolag utilizará este medio para difundir sus productos.

#### **5.2.5.1.6 Crear un Blog para promocionar los chocolates.**

Un blog, o en español también una bitácora, es un sitio web periódicamente actualizado que recopila cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

El nombre blog está basado en los cuadernos de bitácora. Cuadernos de viaje que se utilizaban en los barcos para relatar el desarrollo del viaje y que se guardaban en la bitácora. Aunque el nombre se ha popularizado en los últimos años a raíz de su utilización en diferentes ámbitos, el cuaderno de trabajo o bitácora ha sido utilizado desde siempre.

Este término inglés blog o weblog proviene de las palabras web y log ('log' en inglés = diario). El término bitácora, en referencia a los antiguos cuadernos de bitácora de los barcos, se utiliza preferentemente cuando el autor escribe sobre su vida propia como si fuese un diario, pero publicado en la web (en línea).

Actualmente el internauta está utilizando este medio de comunicación en internet para promocionar productos o servicios, por lo tanto, Chocolag también utilizará dicho medio para difundir sus productos.

#### **5.2.5.1.7 News Letters (emails masivos).**

Este medio de difusión masiva de mensajes por internet, es muy usado actualmente para promocionar productos.

El trabajo consiste en almacenar en una base de datos los emails de posibles clientes a los cuales periódicamente se envía un correo electrónico con la promoción que se está realizando.

Para poder hacer uso de los News Letters en internet conviene contratar los servicios de un proveedor de dicho servicio tal como Constant Contact, cuyo costo varía del volumen de información a transmitirse.

Ahora, si se tiene un poco de conocimientos de sistemas se puede contratar una dirección pública en internet y desarrollar un programa para enviar periódicamente los mensajes.

O definitivamente, la forma más casera de implementar este servicio es enviando los mensajes manualmente desde nuestro correo electrónico personal.

Chocolag, haría uso también de este servicio de internet para promocionar sus productos.

#### **5.2.5.1.8 Banners en Web Sites muy visitados.**

Un banner (en español: banderola) es un formato publicitario en Internet. Esta forma de publicidad online consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de una página web. Prácticamente en la totalidad de los casos, su objetivo es atraer tráfico hacia el sitio web del anunciante que paga por su inclusión.

Los banners se crean a partir de imágenes (Gif, Jpeg y Png), o de animaciones creadas a partir de tecnologías como Java, Adobe Shockwave y, fundamentalmente, Flash, diseñadas con la intención de llamar la atención, resultar notorias y comunicar el mensaje deseado. Por lo tanto, estos banners no necesariamente mantienen la línea gráfica del sitio.

Todo tipo de sitios web son susceptibles de incluir toda clase de banners y otros formatos publicitarios, aunque en la mayoría de los casos, son los sitios con

contenidos de mayor interés o con grandes volúmenes de tráfico los que atraen las mayores inversiones de los anunciantes.

Chocolag también hará uso de este servicio web para promocionar sus productos.

### 5.2.5.2.- Publicidad en Televisión.

**FIGURA 18**  
**RATING DE PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN**

Time	Q/TA	Q/EQU	Q/SAM	Q/TCTV	Q/RTS	Q/UNO
17:00:00						
17:15:00						
17:30:00						
17:45:00						
18:00:00						
18:15:00						
18:30:00						
18:45:00						
19:00:00						
19:15:00						
19:30:00						
19:45:00						
20:00:00						
20:15:00						
20:30:00						
20:45:00						
21:00:00						
21:15:00						
21:30:00						
21:45:00						
22:00:00						
22:15:00						
22:30:00						
22:45:00						
23:00:00						
23:15:00						
23:30:00						

Fuente: <http://www.ibopetime.com.ec/ibope/>, (IBOPETIME, 2012)

La empresa Ivope Time filial Ecuador, dispone en su sitio web variada información respecto a la programación y rating de los canales de televisión nacional. Chocolag acudirá a esta fuente de información para elaborar el respectivo plan de medios considerando el mejor impacto en la audiencia al menor costo posible.

Ivope Time dispone de un programa desarrollado para el tratamiento de los datos de audiencia de televisión. Es un programa que posee un gran número de análisis. Permite trabajar con datos agregados (audiencia precalculada de TV para targets predefinidos) como con datos individuales (datos de audiencia minuto a minuto).

Los análisis más importantes disponibles son los siguientes: Parrilla de Programas; Tabla de Programación; Minuto a Minuto; Franjas; Individual; Curvas de audiencia; Difusión

#### **5.2.5.2.1 Parrilla de Programas**

Este módulo permite obtener curvas de audiencia media (rat%) y share minuto a minuto superpuestos en la parrilla de programación. Es un requerimiento habitual obtener curvas de audiencia del día para el universo y para una serie de targets de uso común. Además permite comparar visualmente en un mapa, el comportamiento de audiencia por cadenas en un periodo determinado

#### **5.2.5.2.2 Tabla de Programación**

Este análisis permite construir tablas con datos de audiencias de programas organizados de acuerdo a las necesidades del usuario (por canales, fechas, géneros, etc.). Las Tablas muestran tanto la información individualizada de audiencia de los programas seleccionados; así como el promedio de los grupos de programas derivados de dicha organización.

#### **5.2.5.3.- Publicidad en la Radio.**

¿En qué Estaciones se debería hacer Publicidad? La pregunta, puede parecer una sorprendente pregunta, pero en verdad, es muy razonable. No todas las estaciones de radio son creadas iguales, y aunque pudiera parecer que realmente no importa qué tipo de estación de radio usted utilice, es necesario elegir las de acuerdo a su rating.

Para difundir los productos de Chocolog se puede hacer uso de los servicios de las radios de mayor rating del Ecuador, tomando en cuenta que la mayoría de ellas han salido al internet con su señal.

- Tropicalida Súper
- La Mega
- Bandida FM
- América Estéreo
- Alfa Súper St
- Radio Ambato
- Radio Caravana
- Ciudad Colorada
- Radio Sucre
- Radio Rumba
- Radio Quito
- Riobamba Estéreo
- Sonorama
- Súper K 800
- Ecuador Inmediato,
- La Voz del Tomebamba
- Radio La Red

#### **5.2.5.4.- Publicidad en Prensa Escrita.**

Desde luego que la prensa escrita ayudará enormemente la promoción de los productos de Chocolag, sin embargo se debe tener en cuenta algunas normas para la publicación de anuncios por este medio.

##### **5.2.5.4.1 Recepción de publicidad**

Las órdenes de publicación de los formatos deben ser entregadas en las ventanillas asignadas por el departamento de Atención al Cliente, ya sea por el anunciante, representante de venta o agencia de publicidad, en los horarios de atención establecidos. Presentar la orden de publicación o contrato del formato requerido (aviso grabado en medio magnético e impresión láser).

**FIGURA 19**  
**PUBLICIDAD EN PRENSA ESCRITA**



Fuente: <http://www.eluniverso.com/publicidad>, (EL UNIVERSO, 2012)

#### **5.2.5.4.2 Cierre e ingreso de publicidad**

Para el caso de Diario El Universo se indica el horario estricto en que debe ser ingresada la publicidad: Avisos en color, 72 horas antes de la publicación; Avisos en blanco y negro, 48 horas antes de la publicación; Para avisos en B/N o color en Vida & Estilo 72 horas antes de la publicación; Avisos para clasificados tabloide del domingo con diseño se ingresan hasta el jueves, 19:00. Recepción de avisos para revistas, diez días antes de la publicación.

#### **5.2.5.4.3 Tarifas de publicidad escrita**

Tomando como referencia los costos de publicidad de Diario El Universo, se sugiere pautar los productos de CHOCOLAG en una página indeterminada, en vista de que los avisos son mucho más económicos que colocar específicamente en primera, tercera página derecha y los resultados por referencia de los anunciantes, son muy

buenos. Los avisos clasificados son también un medio de difusión muy recomendable, en vista de que el costo para un aviso de 10 palabras dependiendo de la sección, se encuentra por debajo de los cinco dólares. Por ejemplo, para Bienes Raíces y Vehículos en día ordinario cuesta 4,50 usd. Mientras que para Empleos y Oportunidades el costo es de 3,40 usd.

## 5.2.6 Análisis Económico

### 5.2.6.1 Inversión en Activos

#### 5.2.6.1.1 Terreno

**CUADRO 41  
TERRENO**

Terreno	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Valor
Terreno	3,000	m2	20.00	60,000.00
<b>Total Terreno</b>				<b>60,000.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

El terreno en el Cantón Mocache, preferible en la parte urbana para tener acceso a los servicios básicos se estima en 20 usd por metro cuadrado.

#### 5.2.6.1.2 Obra Física

Para la construcción de la planta de chocolates se ha estimado el costo promedio por metro cuadrado, tomando en cuenta que los acabados de una casa urbana bien acabada esta en 280 usd, por lo tanto para una construcción que no requiere de acabados de lujo se proponen los siguientes valores:

Para la construcción del Área de la Gerencia General se estima 220 usd el metro cuadrado; Marketing, Producción, Administración, Finanzas, Comedor, Vestidores

180 usd el metro cuadrado; Investigación y Control de Calidad 170 usd el metro cuadrado.

**CUADRO 42  
OBRA FÍSICA**

Obra Física	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Valor
Gerencia General	72	m2	220.00	15,840.00
Marketing y Ventas	36	m2	180.00	6,480.00
Departamento de Producción	36	m2	180.00	6,480.00
Administración	36	m2	180.00	6,480.00
Finanzas	36	m2	180.00	6,480.00
Comedor	32	m2	180.00	5,760.00
Vestidores y Baños	32	m2	180.00	5,760.00
Mantenimiento	32	m2	140.00	4,480.00
Hall	48	m2	140.00	6,720.00
Bodega de Materia Prima	224	m2	100.00	22,400.00
Bodega de Producto Terminado	140	m2	100.00	14,000.00
Estacionamiento de producto Terminado	80	m2	140.00	11,200.00
Área para el Proceso de Producción	324	m2	140.00	45,360.00
Área de Investigación y Desarrollo	32	m2	180.00	5,760.00
Control de Calidad	40	m2	170.00	6,800.00
Áreas verdes y recreación	300	m2	30.00	9,000.00
Cerramiento	600	m2	20.00	12,000.00
<b>Total Obra Física</b>				<b>191,000.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
**Elaboración:** Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Mantenimiento, Hall, Estacionamiento y Área de Producción 140 usd por metro cuadrado; Bodegas 100 usd el metro cuadrado; Áreas Verdes y Recreación 30 usd el metro cuadrado, finalmente, el Cerramiento 20 usd el metro cuadrado.

### 5.2.6.1.3 Maquinaria

La visita a Salinas de Guaranda permitió conocer que la producción de chocolates es factible a nivel de pequeña y mediana industria ya que la inversión en maquinaria no es necesariamente un impedimento como se podría pensar.

Ingenieros y Tecnólogos Ecuatorianos han logrado con gran éxito construir Sistemas de limpieza, tostadoras, descascarilladoras, molinos, refinadoras, temperadoras, moldeadoras, túneles de enfriamiento y empacadoras de cacao.

**CUADRO 43  
MAQUINARIA**

Maquinaria	Cantidad	Precio Unitario	Valor
Sistema de limpieza de cacao	1	12,000.00	12,000.00
Tostadora	1	20,000.00	20,000.00
Sistema de descascarillado	1	10,000.00	10,000.00
Molino	1	70,000.00	70,000.00
Refinadora	1	60,000.00	60,000.00
Conchadora	1	30,000.00	30,000.00
Temperadora	1	40,000.00	40,000.00
Moldeadora	1	20,000.00	20,000.00
Túnel de enfriamiento	1	30,000.00	30,000.00
Empacadora	1	12,000.00	12,000.00
<b>Total Maquinaria</b>			<b>304,000.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Al diseñar y fabricar localmente las maquinarias de producción de chocolates, los costos se han reducido enormemente cuyos precios referenciales indicados por los productores de Salinas de Guaranda, se muestran en la tabla que precede.

#### 5.2.6.1.4 Equipos

**CUADRO 44  
EQUIPOS**

Equipos	Cantidad	Precio Unitario	Valor
Secadores de granos	1	12,000.00	12,000.00
Balanzas	1	3,000.00	3,000.00
Artesas de acero inoxidable	1	2,000.00	2,000.00
<b>Total</b>			<b>17,000.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

De igual manera, la fabricación local de secadores de granos, balanzas y artesas de acero inoxidable permite adquirirlos a un costo razonable y muy bueno para el inversionista o emprendedor en la fabricación de chocolates.

### 5.2.6.1.5 Equipos de Laboratorio

No se puede pasar por alto la inversión en Investigación y Desarrollo; y Control de Calidad, razones por las cuales es necesario dotar de un microscopio, un esterilizador, una incubadora, una centrífuga, un congelador, balanzas y provetas que permitan realizar este tipo de trabajo. Los precios referenciales se muestran en la tabla que preceden.

**CUADRO 45**  
**EQUIPOS DE LABORATORIO**

Equipos de Laboratorio	Cantidad	Precio Unitario	Valor
Microscopio	1	1,200.00	1,200.00
Esterilizador	1	500.00	500.00
Incubadora	1	400.00	400.00
Centrífuga	1	300.00	300.00
Congelador	1	300.00	300.00
Balanza	1	200.00	200.00
Provetas	1	100.00	100.00
<b>Total</b>			<b>3,000.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
**Elaboración:** Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

### 5.2.6.1.6 Equipos de Computación

**CUADRO 46**  
**EQUIPOS DE COMPUTACIÓN**

Equipos de Computación	Cantidad	Precio Unitario	Valor
Servidor	1	1,400.00	1,400.00
Ruteador	1	200.00	200.00
Computadores personales	5	300.00	1,500.00
Impresora Lasser	1	300.00	300.00
Impresoras matriciales	2	100.00	200.00
<b>Total</b>			<b>3,600.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
**Elaboración:** Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Los sistemas informáticos y de computación deben jugar un papel importante en el modelo de pequeña y mediana industria que se está proponiendo. Para el efecto una inversión importante constituye el servidor central, la red de datos, las estaciones de trabajo y las impresoras que permitirán trabajar en forma colaborativa utilizando sistemas de usuario final, sistemas administrativos financieros que actualmente

pueden conseguirse en la modalidad de (software-free), que han dado buenos resultados.

#### 5.2.6.1.7 Muebles y Enseres

**CUADRO 47**  
**MUEBLES Y ENSERES**

Muebles y Enseres	Cantidad	Precio Unitario	Valor
Escritorios	8	300.00	2,400.00
Mesas de Reuniones	3	500.00	1,500.00
Sillas	24	50.00	1,200.00
Pizarras	3	200.00	600.00
Infocus	2	400.00	800.00
<b>Total</b>			<b>6,500.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

#### 5.2.6.2 Inversión en Otros Activos

##### 5.2.6.2.1 Gastos de Puesta en Marcha

**CUADRO 48**  
**GASTOS DE PUESTA EN MARCHA**

Gastos de Puesta en Marcha	Cantidad	Precio Unitario	Valor
Estudio de Factibilidad	1	3,000.00	3,000.00
Altas de suminsitros (agua, luz, teléfono)	1	1,000.00	1,000.00
Ajustes en construcción	1	5,000.00	5,000.00
Ajustes en instalación de maquinaria	1	4,000.00	4,000.00
Publicidad de Lanzamiento	1	3,000.00	3,000.00
<b>Total</b>			<b>16,000.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Existe un período entre la finalización nominal de las obras y la producción en régimen normal, que se denomina "puesta en marcha" y cuya duración puede variar desde unas pocas semanas hasta varios meses. Lógicamente, en ese lapso se incurre en una serie de gastos, los cuales pueden ser divididos en dos grandes grupos:

- Gastos de construcción durante la puesta en marcha (pérdidas en líneas y equipos, defectos de diseño que deben solucionarse, falla de instrumentos, necesidad de equipos adicionales, etc.).
- Costos de operación de puesta en marcha (salarios, materias primas, productos semi-terminados o terminados fuera de especificación, etc.).

Mientras que los primeros son siempre incluidos como capital fijo y, como tal, amortizados durante la vida útil de la planta, no existe criterio único para los segundos, dependiendo de la filosofía contable de la empresa que sean también capitalizados, o que se consideren como costos anormales de operación y se carguen al rubro pérdidas, si bien en este último caso no se los considera en la evaluación económica del proyecto. Sin embargo, la tendencia general es la reducción tanto como sea posible de los costos de puesta en marcha, por la prevención en la etapa de diseño.

#### 5.2.6.2.2 Gastos de Constitución Sociedad

Cuando un grupo de personas, o una persona, quiere crear una empresa, ha de decidir la forma jurídica que va a adoptar dicho ente económico: una sociedad de responsabilidad limitada, o una sociedad anónima, o una empresa individual, etc. Para lograr que la empresa revista la forma jurídica elegida se han de realizar ciertos actos y trámites dispuestos legalmente. Así, a veces se recurre a letrados, notarios y registradores. También puede ser preciso confeccionar títulos, emitir publicidad para lograr la suscripción de las acciones, liquidar y pagar determinados tributos, etc.

**CUADRO 49**  
**GASTOS DE CONSTITUCIÓN SOCIEDAD**

Gastos de Constitución Sociedad	Cantidad	Precio Unitario	Valor
Honorarios Asesores	1	4,000.00	4,000.00
Escrituras	1	10,000.00	10,000.00
Registros	1	7,000.00	7,000.00
<b>Total</b>			<b>21,000.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

De estas actuaciones se derivan unos gastos de naturaleza jurídica y formal, pero sólo aquellos indispensables para que la empresa se constituya bajo una forma determinada se consideran gastos de constitución.

Cuando se efectúan ampliaciones de capital, los pasos y trámites exigidos, en líneas generales, son análogos a los seguidos en el proceso de constitución. Sólo los gastos esenciales para la realización de este tipo de operaciones, análogos a los apuntados en los gastos de constitución, se conocen como gastos de ampliación de capital y también se distinguen por su naturaleza jurídico-formal.

### 5.2.6.2.3 Registro Sanitario

El Registro Sanitario podrá ser solicitado por el fabricante del producto por sí mismo o su representante legal o por el distribuidor que designe el fabricante, cuando se trate de persona jurídica; el propietario del producto cuando se trate de persona natural, o el respectivo apoderado. El Registro Sanitario saldrá a nombre del fabricante o propietario del producto, salvo disposición expresa de los mismos.

**CUADRO 50**  
**REGISTRO SANITARIO**

Registro Sanitario	Cantidad	Precio Unitario	Valor
Honorarios Ingeniero en Alimentos	1	700.00	700.00
Muestras	1	300.00	300.00
Permiso	1	200.00	200.00
<b>Total</b>			<b>1,200.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Para obtener el Registro Sanitario se debe cumplir con:

- a. Las normas técnico-sanitarias expedidas por el Ministerio de Salud;
- b. Las normas oficiales ecuatorianas; o,
- c. En su defecto con las normas del Códex Alimentarius, Farmacopeas; y,
- d. Códigos normativos internacionalmente aprobados, según el caso.

Presentada la solicitud de Registro Sanitario y verificado que el formulario se encuentre debidamente lleno y con los documentos exigidos, las autoridades competentes procederán a expedir el respectivo registro, mediante el otorgamiento de un número que se colocará en el certificado correspondiente, con la firma de la autoridad de salud competente. Este número de registro permitirá identificar el producto para todos los efectos legales.

El Registro Sanitario tendrá una vigencia de diez años, contados a partir de la fecha de su expedición y podrá renovarse por períodos iguales en los términos establecidos en el Reglamento.

Al término de la vigencia del Registro Sanitario para poder seguir con la comercialización, su titular podrá optar por su renovación.

Para la renovación del Registro Sanitario el interesado deberá presentar antes de su vencimiento, la solicitud en el formulario que para estos efectos establezca el Sistema Nacional de Vigilancia y Control.

Los productos conservarán la misma designación numérica básica de Registro Sanitario cuando se renueve el mismo, conforme al presente reglamento.

Al Ministerio de Salud Pública, a través del Sistema Nacional de Vigilancia y Control le compete las actividades de vigilancia.

### **5.2.6.3 Componentes del Capital de Trabajo**

#### **5.2.6.3.1 Materiales Directos**

Se ha estimado que diariamente la planta podrá procesar 20 sacos de Cacao en Grano, mezclado con 8 sacos de azúcar y 4 sacos de leche en polvo.

El peso de un saco (quintal) es de 45.26 Kilogramos, por lo tanto se tendrá un total diario de 905.20 Kg De Cacao, 362 Kg de azúcar y 181.04 Kg de leche en polvo.

**CUADRO 51  
MATERIALES DIRECTOS**

Materiales Directos	Cantidad Diaria		Valor (\$)		Total Anual	
	Sacos	Kgr.	Unitario (Kgr)	Total	Kgr	(\$)
Cacao en Grano	20.00	905.20	2.65	2,398.78	235,352.00	623,682.80
Azúcar	8.00	362.08	0.90	325.87	94,140.80	84,726.72
Leche en Polvo	4.00	181.04	1.70	307.77	47,070.40	80,019.68
<b>Total</b>	<b>32.00</b>	<b>1,448.32</b>	<b>5.25</b>	<b>3,032.42</b>	<b>376,563.20</b>	<b>788,429.20</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema

**Elaboración:** Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

El costo unitario del Kg de Cacao que se puede observar en la página web de Anecacao (Asociación Nacional de Productores de Cacao) es de 2.65 usd. Para el Kg de azúcar se ha tomado el precio de 0.90 centavos el Kg y para la leche en polvo 1.70 usd.

De acuerdo a los precios establecidos, el total anual de cacao en grano sería: 235.352,00 Kg a un costo de 623.682,80 Usd. De azúcar se utilizaría 94.140,80 Kg a un costo de 84.726,72 y Leche en Polvo 47.070,40 Kg a un costo de 80.019,68 Usd.

Dando un gran total de Materiales Directos al año de 788.429,20 Usd.

### **5.2.6.3.2 Mano de Obra Directa**

Mano de obra Directa es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros y operarios calificados de la empresa.

La mano de obra directa o trabajo fabril representa el factor humano de la producción, sin cuya intervención no podría realizarse la actividad manufacturera, independientemente del grado de desarrollo mecánico o automático de los procesos transformativos.

**CUADRO 52  
MANO DE OBRA DIRECTA**

Mano de Obra Directa	Cantidad	Mensual	Anual
Jefe de Planta	1	700.00	8,400.00
Personal para limpieza de cacao	3	300.00	10,800.00
Operador Tostadora	1	300.00	3,600.00
Operador Sistema de descascarillado	1	300.00	3,600.00
Operador Molino	2	340.00	8,160.00
Operador Refinadora	1	340.00	4,080.00
Operador Conchadora	1	340.00	4,080.00
Operador Temperadora	1	340.00	4,080.00
Operador Moldeadora	1	300.00	3,600.00
Empacadores	4	300.00	14,400.00
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>2,860.00</b>	<b>56,400.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Por lo expuesto, la Mano de Obra Directa se ha considerado a todos los Operarios de las máquinas que conforman la línea de producción de la Planta de Chocolates, incluido el Jefe de planta, Personal de limpieza de cacao y Empacadores.

Para el Jefe de Planta se ha presupuestado un salario de 700 Usd, para los Operadores de los molinos, refinadora, conchadora y temperadora se ha presupuestado un salario de 340 Usd. Y para el personal de limpieza da cacao, operador de tostadora, operador del sistema de descascarillado, operador de moldeadora y empacadores un salario de 300 Usd.

De acuerdo al costo estimado de Mano de Obra Directa, se obtiene un gran total anual de 56.400,00 Usd.

### **5.2.6.3.3 Carga Fabril**

Son los gastos indirectos de fabricación como energía, gastos de reparaciones y depre-ciaciones de la maquinaria y equipo. También la mano de obra indirecta, que es la que no interviene de forma material en la elaboración de un producto pero que

es parte del proceso: la supervisión del capataz o de un ingeniero, la tarea de vigilancia, todo ello que forma parte del proceso de producción.

**CUADRO 53  
MANO DE OBRA INDIRECTA**

Mano de Obra Indirecta	Cantidad	Mensual	Anual
Mecánico	1	380.00	4,560.00
Guardia de Seguridad	1	280.00	3,360.00
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>660.00</b>	<b>7,920.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Mano de Obra Indirecta es la fuerza laboral que no se encuentra en contacto directo con el proceso de la fabricación de un determinado producto que tiene que producir la empresa.

En nuestro caso constituyen el Mecánico y el Guardia de Seguridad, con un salario de 380 usd y 280 usd respectivamente, con lo cual se obtiene un total anual de 7.920,00 usd. En Mano de Obra Indirecta.

**CUADRO 54  
MATERIALES INDIRECTOS**

Materiales Indirectos	Unidades	Precio Unitario	Valor (\$)
Palitos para paletas de chocolates	30,125,056	0.00300	90,375.17
Envoltura individual	30,125,056	0.00200	60,250.11
Cartón para 400 paletas	75,313	0.50000	37,656.32
<b>Total</b>			<b>188,281.60</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Como materiales indirectos se ha considerado los palillos para las paletas de chocolates, la envoltura individual de cada paleta y la caja de cartón de 400 paletas para el despacho del producto.

La forma de obtener la cantidad de palillos y envolturas necesarias es considerando que de cada Kilogramo de Chocolate se puede obtener hasta 80 paletas de chocolate.

Por lo tanto 235.352,00 Kg multiplicado por 80 paletas por Kilogramo se obtiene el valor de 30'125.056 unidades (paletas) por año. Para las envolturas el cálculo es similar, por lo tanto también se obtiene 30'125.056 unidades (envolturas).

Las cajas de cartón en cambio se obtiene dividiendo el número de paletas por año para 400 paletas que lleva cada cartón, lo que no da un total anual de 75.313 unidades.

Los precios unitarios estimados para los palillos son: 30 centavos de dólar por cada 100 palillos; 20 centavos de dólar por cada 100 envolturas y 50 centavos de dólar por cada caja de cartón.

Considerando estos precios unitarios, se obtiene un total de 188.281.60 usd. en materiales indirectos.

**CUADRO 55  
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES**

Depreciaciones y Amortizaciones	Costo (\$)	Vida Util (años)	Valor Anual (\$)
Obra Física	191,000	20	9,550.00
Maquinaria y Equipos	321,000	10	32,100.00
Equipos de Laboratorio	3,000	10	300.00
Puesta en Marcha Maquinaria	16,000	10	1,600.00
<b>Total</b>			<b>43,550.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Para la depreciación de la obra física se ha considerado 20 años de vida útil, para Maquinaria y Equipos, Equipos de Laboratorio y la Puesta en Marcha de la Maquinaria se ha considerado 10 años de vida útil.

Para el consumo de Energía Eléctrica se ha considerado el consumo mensual del 600 Kwh por 10 máquinas por 12 meses a un costo de 16 centavos de dólar el Kwh, lo que da un valor anual de 11.520,00 usd.

**CUADRO 56  
SUMINISTROS**

Suministros	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Valor Anual (\$)
Energía Eléctrica	Kwh	72,000	0.16	11,520.00
Combustible	Galón-diesel	9,100	1.10	10,010.00
Agua	m3	1,300	0.60	780.00
Lubricante	Galón	240	20.00	4,800.00
<b>Total</b>				<b>27,110.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Para el caso del combustible 7 galones diarios por 5 máquinas por 260 días que tiene el año, a un costo de 1.10 usd el galón se obtiene un total anual de 10.010,00 usd.

El agua, 5 metros cúbicos diarios a 0,60 usd el metro cúbico dando un total anual de 780usd. En lubricante se gastaría 4.800 usd al año.

Total anual suministros 27.110,00 dólares.

**CUADRO 57  
REPARACIONES Y MANTENIMIENTO**

Reparaciones y Mantenimiento	Costo	Porcentaje	Valor Anual
Maquinaria y Equipo	324,000	1.00%	3,240.00
Edificio y Construcciones	191,000	1.00%	1,910.00
<b>Total</b>			<b>5,150.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Todas las máquinas herramientas, sean el tipo o la marca que sean, requieren de un mantenimiento para su buen funcionamiento.

Este mantenimiento ha de ser de, como mínimo, una vez al año, no superando las horas de trabajo descritas en los manuales técnicos.

Es necesario realizarlo para evitar importantes averías posteriores de alto coste. Si es necesario se puede tercerizar el mantenimiento para cada una de sus máquinas y de esta manera garantizar su correcto funcionamiento.

Para dicho trabajo se ha estimado el 1% anual del costo total de la maquinaria, equipo, edificio y construcciones, por lo que este rubro significaría 5.150,00 dólares por año.

**CUADRO 58  
SEGUROS**

Seguros	Costo	Porcentaje	Valor Anual
Maquinaria y Equipo	324,000	5.00%	16,200.00
Edificio	191,000	2.00%	3,820.00
Equipos Laboratorio	3,000	3.00%	90.00
<b>Total</b>			<b>20,110.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Es recomendable contratar un Seguro de Avería de Maquinaria y Equipos que esté destinado a cubrir los daños internos, que sufra la maquinaria en operación de la empresa.

Las Empresas de Seguros ofrecen una amplia gama de garantías incluidas en la cobertura básica proporciona una seguridad imprescindible frente a las pérdidas que puedan ocasionar las siguientes causas de avería: Impericia, negligencia o actos malintencionados; Acción directa de la energía eléctrica; Errores de diseño, cálculo o montaje, defectos de fundición de material, de construcción, de mano de obra y empleo de materiales defectuosos; Falta de agua en calderas y otros aparatos productores de vapor; Pérdida o daño sufridos por desgarramiento a consecuencia de fuerza centrífuga; Entre otros. Para el efecto se ha destinado un presupuesto anual de 20.110,00 dólares.

**CUADRO 59  
IMPREVISTOS**

Imprevistos	Costo	Porcentaje	Valor Anual
Mano de Obra indirecta	7,920	3.00%	237.60
Materiales Indirectos	188,282	3.00%	5,648.45
Depreciación y Amortizaciones	43,550	3.00%	1,306.50
Suministros	27,110	3.00%	813.30
Reparaciones y Mantenimeinto	5,150	3.00%	154.50
Seguros	20,110	3.00%	603.30
<b>Total</b>	<b>292,122</b>		<b>8,763.65</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Para los imprevistos de la Carga Fabril se ha estimado un 3% de la Mano de Obra Indirecta, Materiales Indirectos, Depreciaciones y Amortizaciones, Suministros, Reparaciones y Mantenimiento y Seguros. Lo que genera un costo anual de 8.763,65 dólares.

**CUADRO 60  
RESUMEN CARGA FABRIL**

Carga Fabril	Valor Anual
Mano de Obra indirecta	7,920
Materiales Indirectos	188,282
Depreciación y Amortizaciones	43,550
Suministros	27,110
Reparaciones y Mantenimeinto	5,150
Seguros	20,110
Imprevistos	8,764
<b>Total</b>	<b>300,885</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Luego de las estimaciones de los costos de Mano de Obra Indirecta, Materiales Indirectos, Depreciaciones y Amortizaciones, Suministros, Reparaciones y Mantenimiento, Seguros e Imprevistos se ha llegado a un Total General Anual en Carga Fabril de 300.885,00 dólares.

Esta información servirá para obtener los Costos de Producción que se detallan a continuación.

#### 5.2.6.3.4 Componentes de Costos de Producción

**CUADRO 61  
DATOS DE PRODUCCIÓN**

Datos de Producción	Cantidad Diaria		Desperdicio		Total		Producto Terminado	
	Sacos	Kgr.	Desperdicio (%)	Total (Kgr)	Diario (Kgr)	Anual (Kgr)	Paletas x Kgr	Unidades
Cacao en Grano	20.00	905.20	8%	72.42	832.78	216,523.84		
Azúcar	8.00	362.08	1%	3.62	358.46	93,199.39		
Leche en Polvo	4.00	181.04	1%	1.81	179.23	46,599.70		
<b>Total</b>						<b>356,322.93</b>	<b>70.00</b>	<b>24,942,605</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Se conocen como materias primas a la materia extraída de la naturaleza y que se transforma para elaborar materiales que más tarde se convertirán en bienes de consumo.

Las materias primas que ya han sido manufacturadas pero todavía no constituyen definitivamente un bien de consumo se denominan productos semielaborados, productos semiacabados o productos en proceso, o simplemente materiales.

Para nuestro caso, el cacao en grano es materia extraída de la naturaleza, mientras que el azúcar y la leche en polvo constituyen productos semiacabados.

Se considera que en proceso productivo tendremos un desperdicio del 8% en el cacao, debido a que se debe realizar la limpieza, el tostado y el descascarillado. Un 1% de desperdicio en el azúcar y la leche en polvo, debido a la impregnación de materia prima en la maquinaria.

De acuerdo a las consideraciones establecidas, se estima una producción anual de 356.322,93 kilogramos de chocolate.

Ahora, de acuerdo a experiencias prácticas, de un kilogramo de chocolate, se pueden moldear hasta 70 paletas de chocolates, que pueden ser también bombones, manichos, etc., entonces se podría esperar una producción anual de 24'942.604 paletas de chocolates.

**CUADRO 62  
COSTOS DE PRODUCCIÓN**

Rubro		Valor (\$)	Porcentaje (%)	Porcentaje (%)
Materiales Directos		788,429.20		68.82
Mano de Obra Directa		56,400.00		4.92
Carga Fabril		300,885.25		26.26
Mano de Obra Indirecta	7,920.00		2.63	
Materiales Indirectos	188,281.60		62.58	
Depreciación y Amortizaciones	43,550.00		14.47	
Suministros	27,110.00		9.01	
Reparaciones y Mantenimiento	5,150.00		1.71	
Seguros	20,110.00		6.68	
Imprevistos	8,763.65		2.91	
<b>Total</b>	<b>300,885</b>	<b>1,145,714.45</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
		<b>Kgr</b>	<b>Paletas</b>	
<b>Unidades Producidas</b>	<b>356,322.93</b>	<b>24,942,605</b>		
<b>Costo por Unidad</b>	<b>3.22</b>	<b>0.05</b>		

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Los costos de producción son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

Esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso (por ej., los bienes vendidos en el mercado y el precio obtenido) y el costo de producción de los bienes vendidos.

En nuestro caso, de acuerdo a las estimaciones previas realizadas, se ha calculado que el costo de producción anual sería de 1'145.714,45 dólares.

Considerando que las unidades producidas por año son de 356.322,93 kilogramos o 24'942.605 paletas de chocolate, se deduce que el costo unitario por kilogramo es de 3.22 dólares, o de 5 centavos de dólares por paleta de chocolate.

### 5.2.6.3.5 Gastos de Ventas

**CUADRO 63  
GASTOS DE VENTAS**

Gastos de Ventas	Número	Valor (\$)	Total (\$)	Anual (\$)
<b>Gastos de Personal</b>				
Jefe de Ventas	1	400.00	400.00	4,800.00
Bodeguero	1	300.00	300.00	3,600.00
Vendedor	1	300.00	300.00	3,600.00
<b>SUMAN</b>	<b>3</b>	<b>1,000.00</b>	<b>1,000.00</b>	<b>12,000.00</b>
<b>Gastos de Promoción</b>				
Publicación Web				5,000.00
Promociones y Ofertas				4,000.00
<b>SUMAN</b>				<b>9,000.00</b>
<b>Gastos de Exportación</b>				
Documentación				1,000.00
Trámites				2,000.00
<b>SUMAN</b>				<b>3,000.00</b>
<b>Otros Gastos</b>				
Gastos de Oficina				2,000.00
Viajes y Viáticos				3,000.00
Imprevistos	3.00%			720.00
<b>SUMAN</b>				<b>5,720.00</b>
<b>Total</b>				<b>29,720.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Gastos de Venta, son los relacionados con la preparación y almacenamiento de los artículos para la Venta, la promoción de ventas, los Gastos en que se incurre al realizar las ventas y, si no se tiene un departamento de reparto, también los Gastos por este concepto.

También los originados por las ventas o que se hacen para el fomento de éstas, tales como: comisiones a agentes y sus Gastos de viajes, Costo de muestrarios y exposiciones, Gastos de propaganda, Servicios de correo, teléfono y fax del área de ventas, etc.

En este caso se ha considerado los gastos de personal Jefe de Ventas, Bodeguero y Vendedor con salarios de 400 y 300 dólares respectivamente, lo que genera un total anual de 12.000 usd.

Gastos de promoción, publicación en la web, promociones y ofertas 9.000 usd.  
Gastos de Exportación 3.000 usd. Otros Gastos (Gastos de Oficina, Viajes, Viáticos e Imprevistos) 5.720 usd.

Sumados todos los rubros arrojan un gran total anual de 29.720 usd, en Gastos de Ventas.

#### 5.2.6.3.6 Gastos Administrativos

**CUADRO 64**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

Gastos Administrativos y Generales	Número	Valor (\$)	Total (\$)	Anual (\$)
<b>Gastos de Personal</b>				
Gerente General	1	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Jefe Administrativo	1	600.00	600.00	7,200.00
Contador	1	400.00	400.00	4,800.00
Secretaria	1	300.00	300.00	3,600.00
Mensajero	1	300.00	300.00	3,600.00
<b>SUMAN</b>	<b>5</b>	<b>2,800.00</b>	<b>2,800.00</b>	<b>33,600.00</b>
<b>Gastos de Oficina</b>				
Papelería				1,000.00
Internet				1,200.00
Teléfono				1,000.00
<b>SUMAN</b>				<b>3,200.00</b>
<b>Depreciaciones y Amortizaciones</b>				
Muebles y Enseres (10 años)	10.00	6,500.00	650.00	650.00
Equipos de Computación (3 años)	3.00	3,600.00	1,200.00	1,200.00
Constitución Sociedad (10 años)	10.00	21,000.00	2,100.00	2,100.00
<b>SUMAN</b>				<b>3,950.00</b>
<b>Otros Gastos</b>				
Predios				200.00
Imprevistos	3.00%			1,222.50
<b>SUMAN</b>				<b>1,422.50</b>
<b>Total</b>				<b>42,172.50</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Por definición Gastos Administrativos: son desembolsos que están relacionados con las actividades de gestión, por ejemplo, gastos laborales (sueldos, gratificaciones, seguros de los gerentes, administradores, auxiliares de la empresa), alquileres, materiales y útiles de oficina, seguros, depreciación (de edificios administrativos, equipos de oficina, máquinas, muebles), impuestos.

Para Gastos de Personal Administrativo se ha destinado un rubro anual de 33.600,00 usd. Para Gastos de Oficina 3.200 usd anuales.

En cuanto a las Depreciaciones y Amortizaciones, se ha considerado 10 años para la vida útil de los muebles y enseres, y 3 años para los equipos de computación. La amortización del rubro para la Constitución de la Sociedad será a 10 años. De acuerdo a lo especificado, la Depreciación de los muebles y enseres será de 650 usd. al año, 1.200 usd corresponde a la depreciación de los equipos de computación y 2.100 usd. La amortización del rubro Constitución de la Sociedad. Por lo tanto el total anual para depreciaciones y amortizaciones será de 3.950 usd.

En otros gastos se ha considerado el pago de predios, 200 usd e imprevistos 1.222.50 usd al año, que corresponde al 3 % de los rubros anteriores.

### 5.2.6.3.7 Depreciaciones Totales

**CUADRO 65  
DEPRECIACIONES TOTALES**

Depreciaciones	Costo (\$)	Vida Util (años)	Valor Anual (\$)
Obra Física	191,000.00	20	9,550.00
Maquinaria y Equipos	321,000.00	10	32,100.00
Equipos de Laboratorio	3,000.00	10	300.00
Puesta en Marcha Maquinaria	16,000.00	10	1,600.00
Equipos de Computación	3,600.00	3	1,200.00
Muebles y enseres	6,500.00	10	650.00
<b>Total</b>			<b>45,400.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

A estas alturas del análisis Económico, ya se puede presentar el resumen de las Depreciaciones Totales por año: Obra Física 9.550,00 usd. Maquinaria y Equipos 32.100,00 usd. Equipos de Laboratorio 200,00 usd. Puesta en Marcha de la Maquinaria 1.600,00 usd. Equipos de Computación 1.200,00 usd, y finalmente muebles y enseres 650,00 usd. Dando un gran total anual de 45.400,00 usd.

### 5.2.6.3.8 Estimación de Ventas y Precio Unitario

**CUADRO 66**  
**ESTIMACIÓN DE VENTAS Y PRECIO UNITARIO**

Rubro	(%)	Valor (\$)
Costo de Producción		1,145,714.45
Porcentaje Margen de Contribución	25.00%	
Margen de Contribución		286,428.61
<b>Ventas</b>		<b>1,432,143.06</b>
	Kgr	Paletas
<b>Unidades Producidas</b>	<b>356,322.93</b>	<b>24,942,605</b>
<b>Precio Unitario</b>	<b>4.02</b>	<b>0.06</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Para la estimación de las ventas se ha considerado un margen de contribución del 25%. Como ya se conoce el valor del costo de producción, mismo que se ha estimado en 1'145.714,00 usd, entonces el valor del margen de contribución sería de 286.428,61 usd, por lo tanto las ventas estimadas serían de 1'432.143,06 usd.

El valor de las ventas estimadas dividido para el número de kilogramos de chocolate producido al año que corresponde a 356.322,93, se obtiene un precio unitario de 4,02 usd por kilogramo de chocolate.

El valor de las ventas estimadas dividido para el número de paletas de chocolate producido al año que corresponde a 24'942.605, se obtiene un precio unitario de 0,06 usd por paleta de chocolate.

### 5.2.6.3.9 Capital de Trabajo

**CUADRO 67**  
**CAPITAL DE TRABAJO**

Rubro	( % )	Valor (\$)
Materiales Directos		788,429.20
Mano de Obra Directa		56,400.00
Carga Fabril (sin depreciaciones ni amortizaciones)		257,335.25
Gastos Administrativos (sin depreciaciones ni amortizaciones)		40,322.50
Gastos de Ventas		25,770.00
Reserva Productos Terminados	5.00%	71,607.15
<b>Total</b>		<b>1,239,864.10</b>
<b>Capital de Trabajo (para un mes)</b>		<b>103,322.01</b>
<b>Capital de Trabajo</b>		<b>103,322.01</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Considerando que el capital de trabajo (también denominado capital corriente, capital circulante, capital de rotación, fondo de rotación o fondo de maniobra), que es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo, se procedió a calcular dicho rubro de la manera que se detalla a continuación.

Antes de obtener el monto total de la inversión, se requiere obtener el valor del Capital de Trabajo, para lo cual se ha sumado los rubros previamente calculados, siendo estos: Materiales Directos 788.429.20 usd, Mano de Obra Directa 56.400.00 usd, Carga Fabril (sin depreciaciones ni amortizaciones) 257.335,25 usd, Gastos Administrativos 40.322.50 usd, y Gastos de Ventas 25.770,00 usd.

La Reserva de Productos Terminados se ha calculado mediante la estimación de un 5% del total de ventas anuales estimadas, es decir 5% multiplicado por 1'432.143,06, lo que genera un valor de 71.607.15 usd.

Sumados todos los Rubros se obtiene un valor parcial de 1'239.864,10 usd, que constituiría el Capital de Trabajo para un año, pero en este caso se ha considerado que el Capital de Trabajo se requerirá únicamente para el primer mes, por lo tanto el

rubro parcial se divide para 12 y se obtiene el Valor del Capital de Trabajo que corresponde a 103.322.01 usd.

#### 5.2.6.4 Resumen de Inversiones

**CUADRO 68**  
**RESUMEN DE INVERSIONES**

Rubro	Valor (\$)	Observaciones
Terreno	60,000.00	
Obra Física	191,000.00	
Maquinaria	304,000.00	
Equipos	17,000.00	
Equipos de Laboratorio	3,000.00	
Equipos de Computación	3,600.00	
Muebles y Enseres	6,500.00	
Gastos de Puesta en Marcha	16,000.00	Activo Diferido
Gastos de Constitución Sociedad	21,000.00	Activo Diferido
Registro Sanitario	1,200.00	
Capital de Trabajo	103,322.01	
<b>Total</b>	<b>726,622.01</b>	

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Previamente ya se ha detallado cada una de las inversiones a realizarse para poder montar la fábrica de chocolates planteada como alternativa para el procesamiento del cacao ecuatoriano. Por lo tanto el monto total de la inversión es de 726.622,01 usd, esto es, setecientos veinte y seis mil seis cientos veinte y dos con un centavo de dólares.

#### 5.2.6.5 Financiamiento de la Inversión

**CUADRO 69**  
**FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN**

Rubro	( % )	Valor (\$)	Inversionistas
Capital Propio	40.00%	290,648.80	Raúl Alulema, Luis Granda
Crédito Bancario	60.00%	435,973.21	
<b>Total</b>	<b>100.00%</b>	<b>726,622.01</b>	

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Cuando se está formulando un proyecto de inversión, lo primero es determinar si la idea es viable y será un buen negocio, independientemente de la forma en que se va a financiar, esto es lo que se conoce como un “Proyecto de Inversión” o “ Plan de Negocios”.

Una vez realizado el Proyecto, y concluyendo que es viable, la siguiente pregunta es ¿cuánto me conviene pedir prestado, y cuanto invertir de mi propio dinero? Muchas veces, se tiene la preocupación de cumplir los requisitos del Banco o del Fondo que nos va a prestar el dinero, y tratamos de que nos presten lo máximo posible, esto no es siempre lo mejor, pues a veces trabajamos sólo para pagar la deuda ¡y no tenemos ganancias!

En este caso, se ha considerado que el monto total de la inversión puede ser financiado de la siguiente manera: 40% con Capital Propio, es decir 290.648,80 usd. 60% con Crédito Bancario, es decir los 435.973,21 usd.

### 5.2.6.6 Tabla de Amortización

**CUADRO 70  
TABLA DE AMORTIZACIÓN**

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE DEUDA				
Deuda	435,973.21			
Tasa Interés	8%			
Plazo	10 años			
Forma de Pago	anual			
Periodos	10			
Numero	Saldo Capital	Interés	Amortización	Dividendo
0	435,973.21			
1	405,878.20	34,877.86	30,095.01	64,972.86
2	373,375.59	32,470.26	32,502.61	64,972.86
3	338,272.77	29,870.05	35,102.82	64,972.86
4	300,361.73	27,061.82	37,911.04	64,972.86
5	259,417.81	24,028.94	40,943.93	64,972.86
6	215,198.37	20,753.42	44,219.44	64,972.86
7	167,441.37	17,215.87	47,756.99	64,972.86
8	115,863.82	13,395.31	51,577.55	64,972.86
9	60,160.06	9,269.11	55,703.76	64,972.86
10	0.00	4,812.80	60,160.06	64,972.86
		<b>213,755.43</b>	<b>435,973.21</b>	<b>649,728.64</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Desde el punto de vista financiero, se entiende por amortización, el reembolso gradual de una deuda.

La obligación de devolver un préstamo recibido de un banco es un pasivo, cuyo importe se va reintegrando en varios pagos diferidos en el tiempo. La parte del capital prestado (o principal) que se cancela en cada uno de esos pagos es una amortización.

Los métodos de cálculo están basados en el concepto de interés compuesto.

Utilizando la herramienta excel, se procedió a elaborar la tabla de amortización conociendo que la deuda será de 435.973,21 usd. Se ha estimado un interés del 8% anual a 10 años plazo.

El dividendo anual a pagar será de 64.972,86 usd, es decir que mensualmente se tendrá que abonar 5.414,41 usd.

## 5.2.7 Análisis Financiero

### 5.2.7.1 Estado de Pérdidas y Ganancias

**CUADRO 71  
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

Rubro / Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>										
Ventas	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06
Costos de Producción	1,145,714.45	1,145,714.45	1,145,714.45	1,145,714.45	1,145,714.45	1,145,714.45	1,145,714.45	1,145,714.45	1,145,714.45	1,145,714.45
% MAGEN DE CONTRIBUCIÓN	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
<b>Margen de Contribución</b>	<b>286,428.61</b>	<b>286,428.61</b>								
<b>Gastos</b>										
Gastos de Ventas	29,720.00	29,720.00	29,720.00	29,720.00	29,720.00	29,720.00	29,720.00	29,720.00	29,720.00	29,720.00
Gastos Administrativos	42,172.50	42,172.50	42,172.50	42,172.50	42,172.50	42,172.50	42,172.50	42,172.50	42,172.50	42,172.50
Gastos Financieros	34,877.86	32,470.26	29,870.05	27,061.82	24,028.94	20,753.42	17,215.87	13,395.31	9,269.11	4,812.80
<b>Total Gastos</b>	<b>106,770.36</b>	<b>104,362.76</b>	<b>101,762.55</b>	<b>98,954.32</b>	<b>95,921.44</b>	<b>92,645.92</b>	<b>89,108.37</b>	<b>85,287.81</b>	<b>81,161.61</b>	<b>76,705.30</b>
Utilidad antes de utilidad de trabajadores	179,658.26	182,065.86	184,666.06	187,474.29	190,507.17	193,782.69	197,320.24	201,140.80	205,267.01	209,723.31
15% Utilidad de trabajadores	26,948.74	27,309.88	27,699.91	28,121.14	28,576.08	29,067.40	29,598.04	30,171.12	30,790.05	31,458.50
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	152,709.52	154,755.98	156,966.16	159,353.15	161,931.10	164,715.28	167,722.21	170,969.68	174,476.96	178,264.81
25% Impuesto a la Renta	38,177.38	38,688.99	39,241.54	39,838.29	40,482.77	41,178.82	41,930.55	42,742.42	43,619.24	44,566.20
<b>Utilidad Neta</b>	<b>114,532.14</b>	<b>116,066.98</b>	<b>117,724.62</b>	<b>119,514.86</b>	<b>121,448.32</b>	<b>123,536.46</b>	<b>125,791.65</b>	<b>128,227.26</b>	<b>130,857.72</b>	<b>133,698.61</b>
<b>Utilidad Acumulada</b>	<b>114,532.14</b>	<b>230,599.12</b>	<b>348,323.74</b>	<b>467,838.60</b>	<b>589,286.92</b>	<b>712,823.38</b>	<b>838,615.04</b>	<b>966,842.30</b>	<b>1,097,700.02</b>	<b>1,231,398.63</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

A estas alturas se tiene todos los datos que nos permiten la elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Para los ingresos ya hemos detallados los valores de las Ventas, los Costos de Producción y el Margen de Contribución que para el primer año nos da un valor de 286.428,61 usd.

Los Gastos de Venta, Gastos Administrativos y Gastos Financieros sumados nos dan un gran total para el primer año de 106.770,36 usd. Todos estos gastos fueron debidamente detallados en las secciones anteriores.

Restado los Gastos del Margen de Contribución, tenemos la Utilidad antes de entregar utilidades a los trabajadores es igual a 179.658,26 usd.

El 15% de utilidades a los trabajadores es igual a 26.948,74 usd. Por lo tanto, la Utilidad antes del Impuesto a la Renta es de 152.709,52 usd.

Finalmente el 25% del Impuesto a la Renta es de 38.177,38 usd.

Obteniéndose una UTILIDAD NETA del primer año de 114.532,14 usd.

### **5.2.7.2 Flujo de Caja**

Como se puede ver en el cuadro adjunto, los ingresos superan a los egresos desde el primer año. Efectivamente para el primer año el total de ingreso es de 1.535.465,07 usd los egresos operativos son de: 1.139.090,80 usd los egresos no operativos 143.489,01 usd dando un flujo de caja positivo de: 208.714,35 usd.

**CUADRO 72  
FLUJO DE CAJA**

Rubro / Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS</b>											
Ventas		1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06
Saldo de Caja		103,322.01	208,714.35	275,901.97	316,439.08	344,576.48	362,514.08	371,654.30	379,776.18	384,953.89	385,959.67
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0.00</b>	<b>1,535,465.07</b>	<b>1,640,857.41</b>	<b>1,708,045.03</b>	<b>1,748,582.14</b>	<b>1,776,719.54</b>	<b>1,794,657.14</b>	<b>1,803,797.36</b>	<b>1,811,919.24</b>	<b>1,817,096.95</b>	<b>1,818,102.73</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>											
Terreno	60,000.00										
Obra Física	191,000.00										
Maquinaria	304,000.00										
Equipos	17,000.00										
Equipos de Laboratorio	3,000.00										
Equipos de Computación	3,600.00			3,600.00			3,600.00			3,600.00	
Muebles y Enseres	6,500.00										
Gastos de Puesta en Marcha	16,000.00										
Capital de Trabajo	103,322.01										
Materiales Directos		788,429.20	788,429.20	788,429.20	788,429.20	788,429.20	788,429.20	788,429.20	788,429.20	788,429.20	788,429.20
Mano de Obra Directa		56,400.00	56,400.00	56,400.00	56,400.00	56,400.00	56,400.00	56,400.00	56,400.00	56,400.00	56,400.00
Mano de Obra Indirecta		7,920.00	7,920.00	7,920.00	7,920.00	7,920.00	7,920.00	7,920.00	7,920.00	7,920.00	7,920.00
Materiales Indirectos		188,281.60	188,281.60	188,281.60	188,281.60	188,281.60	188,281.60	188,281.60	188,281.60	188,281.60	188,281.60
Combustible		10,010.00	10,010.00	10,010.00	10,010.00	10,010.00	10,010.00	10,010.00	10,010.00	10,010.00	10,010.00
Lubricante		4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Energía Eléctrica		11,520.00	11,520.00	11,520.00	11,520.00	11,520.00	11,520.00	11,520.00	11,520.00	11,520.00	11,520.00
Agua		780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00	780.00
Reparaciones y Mantenimiento		5,150.00	5,150.00	5,150.00	5,150.00	5,150.00	5,150.00	5,150.00	5,150.00	5,150.00	5,150.00
Gastos de Oficina (Ventas y Adm.)		5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00	5,200.00
Sueldo de Personal		45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00
Gastos de Promoción		9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00
Viajes y Viáticos		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Gastos de Exportación		3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>704,422.01</b>	<b>1,139,090.80</b>	<b>1,139,090.80</b>	<b>1,142,690.80</b>	<b>1,139,090.80</b>	<b>1,139,090.80</b>	<b>1,142,690.80</b>	<b>1,139,090.80</b>	<b>1,139,090.80</b>	<b>1,142,690.80</b>	<b>1,139,090.80</b>

<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>											
Gastos de Constitución Sociedad	21,000.00										
Registro Sanitario	1,200.00										
Constitución Sociedad (10 años)		2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00
Depreciaciones		45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00
Imprevistos		10,706.15	10,706.15	10,706.15	10,706.15	10,706.15	10,706.15	10,706.15	10,706.15	10,706.15	10,706.15
Predios		200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00
Seguros		20,110.00	20,110.00	20,110.00	20,110.00	20,110.00	20,110.00	20,110.00	20,110.00	20,110.00	20,110.00
Interés		34,877.86	32,470.26	29,870.05	27,061.82	24,028.94	20,753.42	17,215.87	13,395.31	9,269.11	4,812.80
Amortización		30,095.01	32,502.61	35,102.82	37,911.04	40,943.93	44,219.44	47,756.99	51,577.55	55,703.76	60,160.06
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>22,200.00</b>	<b>143,489.01</b>									
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>726,622.01</b>	<b>1,282,579.81</b>	<b>1,282,579.81</b>	<b>1,286,179.81</b>	<b>1,282,579.81</b>	<b>1,282,579.81</b>	<b>1,286,179.81</b>	<b>1,282,579.81</b>	<b>1,282,579.81</b>	<b>1,286,179.81</b>	<b>1,282,579.81</b>
<b>FLUJO INGRESOS DE EGRESOS</b>	<b>-726,622.01</b>	<b>252,885.26</b>	<b>358,277.60</b>	<b>421,865.22</b>	<b>466,002.32</b>	<b>494,139.73</b>	<b>508,477.33</b>	<b>521,217.54</b>	<b>529,339.43</b>	<b>530,917.14</b>	<b>535,522.92</b>
(-) 15% Utilidad de los trabajadores	0.00	37,932.79	53,741.64	63,279.78	69,900.35	74,120.96	76,271.60	78,182.63	79,400.91	79,637.57	80,328.44
<b>FLUJO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-726,622.01</b>	<b>214,952.47</b>	<b>304,535.96</b>	<b>358,585.44</b>	<b>396,101.98</b>	<b>420,018.77</b>	<b>432,205.73</b>	<b>443,034.91</b>	<b>449,938.52</b>	<b>451,279.57</b>	<b>455,194.48</b>
(-) 25% de Impuesto a la Renta	0.00	53,738.12	76,133.99	89,646.36	99,025.49	105,004.69	108,051.43	110,758.73	112,484.63	112,819.89	113,798.62
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-726,622.01</b>	<b>161,214.35</b>	<b>228,401.97</b>	<b>268,939.08</b>	<b>297,076.48</b>	<b>315,014.08</b>	<b>324,154.30</b>	<b>332,276.18</b>	<b>337,453.89</b>	<b>338,459.67</b>	<b>341,395.86</b>
(+) Depreciaciones	0.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00	45,400.00
(+)Amortización Constitución Sociedad	0.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00	2,100.00
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>-726,622.01</b>	<b>208,714.35</b>	<b>275,901.97</b>	<b>316,439.08</b>	<b>344,576.48</b>	<b>362,514.08</b>	<b>371,654.30</b>	<b>379,776.18</b>	<b>384,953.89</b>	<b>385,959.67</b>	<b>388,895.86</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>		<b>208,714.35</b>	<b>484,616.32</b>	<b>801,055.40</b>	<b>1,145,631.88</b>	<b>1,508,145.96</b>	<b>1,879,800.25</b>	<b>2,259,576.44</b>	<b>2,644,530.32</b>	<b>3,030,490.00</b>	<b>3,419,385.86</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

### 5.2.7.3 Costos Variables y Fijos

**CUADRO 73  
COSTOS VARIABLES Y FIJOS**

Costo	Variable	Fijo
Materiales Directos	788,429.20	
Mano de Obra Directa	56,400.00	
Mano de Obra Indirecta		7,920.00
Materiales Indirectos	188,281.60	
Combustible		10,010.00
Lubricante		4,800.00
Energía Eléctrica		11,520.00
Agua		780.00
Reparaciones y Mantenimiento		5,150.00
Gastos de Oficina (Ventas y Adm.)		5,200.00
Sueldo de Personal		45,600.00
Gastos de Promoción	9,000.00	
Viajes y Viáticos	3,000.00	
Gastos de Exportación	3,000.00	
Constitución Sociedad (10 años)		2,100.00
Depreciaciones		45,400.00
Imprevistos Carga Fabril y Administ.		9,986.15
Imprevistos Ventas	720.00	
Predios		200.00
Seguros		20,110.00
Interés		34,877.86
<b>Total</b>	<b>1,048,830.80</b>	<b>203,654.00</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

### 5.2.7.4 Punto de Equilibrio

**CUADRO 74  
PUNTO DE EQUILIBRIO**

Rubro / Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Volúmen (Kgr)	356,322.93	356,322.93	356,322.93	356,322.93	356,322.93	356,322.93	356,322.93	356,322.93	356,322.93	356,322.93
Ventas Netas	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06	1,432,143.06
Costo Variable	1,048,830.80	1,048,830.80	1,048,830.80	1,048,830.80	1,048,830.80	1,048,830.80	1,048,830.80	1,048,830.80	1,048,830.80	1,048,830.80
Costo Fijo (a)	203,654.00	203,654.00	203,654.00	203,654.00	203,654.00	203,654.00	203,654.00	203,654.00	203,654.00	203,654.00
Costo Variable / Ventas Netas (b)	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73	0.73
Fórmula Punto de Equilibrio	a/(1-b)									
Precio de Venta (Kgr)	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02	4.02
<b>Punto de Equilibrio (\$)</b>	<b>760,898.36</b>									
<b>Punto de Equilibrio (Kgr)</b>	<b>189,314.56</b>									

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

## 5.2.7.5 Balance General

**CUADRO 75  
BALANCE GENERAL**

Año	1
<b>ACTIVOS</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Flujo de Caja	208,714.35
<b>Subtotal</b>	<b>208,714.35</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Terreno	60,000.00
Obra Física	191,000.00
Maquinaria	304,000.00
Equipos	17,000.00
Equipos de Laboratorio	3,000.00
Equipos de Computación	3,600.00
Muebles y Enseres	6,500.00
<b>Suman</b>	<b>585,100.00</b>
(-) Depreciación Acumulada	-45,400.00
<b>Subtotal</b>	<b>539,700.00</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	
Gastos de Constitución Sociedad	21,000.00
<b>Suman</b>	<b>21,000.00</b>
(-) Amortizaciones Acumuladas	-2,100.00
<b>Subtotal</b>	<b>18,900.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>767,314.35</b>
<b>PASIVOS</b>	
Préstamo	373,375.59
Intereses por Pagar	146,407.32
Utilidades a trabajadores por pagar	26,948.74
Impuesto por Pagar	38,177.38
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>584,909.03</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Propio	67,873.18
Utilidad/Pérdida ejercicio anterior	
Utilidad Neta Acumulada (P&G)	114,532.14
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>182,405.32</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>767,314.35</b>

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Desde el primer año obtener utilidades en una empresa siempre será gratificante para un empresario, en este caso una utilidad neta de 114.405,32 usd en el Balance General es un resultado muy positivo.

### 5.2.7.6 Tasa Interna de Retorno del Proyecto

**CUADRO 76**  
**TASA INTERNA DE RETORNO DEL PROYECTO**

Rubro / Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE CAJA	-726,622.01	208,714.35	275,901.97	316,439.08	344,576.48	362,514.08	371,654.30	379,776.18	384,953.89	385,959.67	388,895.86
COSTO DE OPORTUNIDAD	20%										
VAN	1,220,309.67										
TIR	38.88%										

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Tomando en consideración que los bancos pagan una tasa de interés menor al 5% en una libreta de ahorros, debería ser muy atractivo para un emprendedor obtener una tasa interna de retorno del 38.8 %.

### 5.2.7.7 Tasa Interna de Retorno del Inversionista

**CUADRO 77**  
**TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA**

Rubro / Años	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE CAJA	-290,648,80	208,714,35	275,901,97	316,439,08	344,576,48	362,514,08	371,654,30	379,776,18	384,953,89	385,959,67	388,895,86
COSTO DE OPORTUNIDAD	20%										
VAN	1,278,986,42										
TIR	89,75%										

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Para el inversionista resulta más atractivo aún obtener un resultado del 89.75% en la tasa interna de retorno por su capital invertido.

## 5.2.8 Análisis de Factibilidad

### 5.2.8.1 Análisis de Riesgo por Escenarios

**CUADRO 78**  
**ANÁLISIS DE RIESGO CON VARIACIONES EN LOS PRECIOS**

VARIACIONES EN LOS PRECIOS							
	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
VAN Precio	449.017,46	834.663,56	1.220.309,67	1.605.955,77	1.991.601,87	2.377.247,98	2.762.894,08
TIR Precio	12,59%	27,25%	38,88%	49,10%	58,49%	67,35%	75,81%

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Como se puede observar en el cuadro, incluso bajando los precios hasta un 10%, tanto el VAN como la TIR son todavía positivos, por lo tanto el riesgo es bajo en caso de requerir ajuste de precios.

**CUADRO 79**  
**ANÁLISIS DE RIESGO CON VARIACIONES EN LA PRODUCCIÓN**

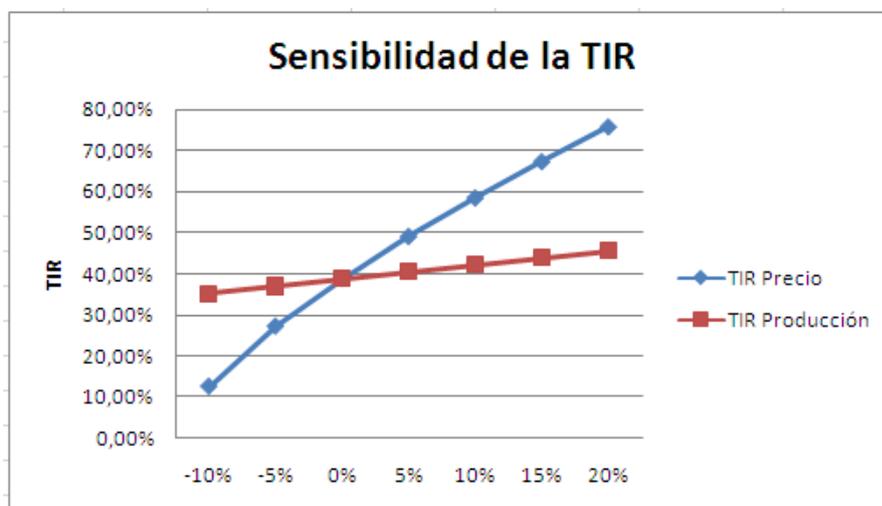
VARIACIONES EN LA PRODUCCION							
	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
VAN Producción	1.083.615,60	1.151.962,63	1.220.309,67	1.288.656,70	1.357.003,74	1.425.350,77	1.493.697,81
TIR Producción	35,27%	37,10%	38,88%	40,61%	42,30%	43,95%	45,56%

**Fuente:** Medición y estimaciones realizadas por Luis Granda Raúl Alulema  
Elaboración: Luis Granda, Raúl Alulema, (Junio 2012)

Caso parecido ocurre con la variación de la producción, para el efecto se realizó simulaciones bajando la cantidad de sacos de cacao, azúcar y leche en polvo que se requiere para la elaboración de chocolates. Se bajaron las cantidades hasta un tope del 10 % y como resultado se obtuvieron valores del VAN y la TIR todavía positivos, por lo tanto el riesgo también se aleja si la capacidad de producción llegara a disminuir.

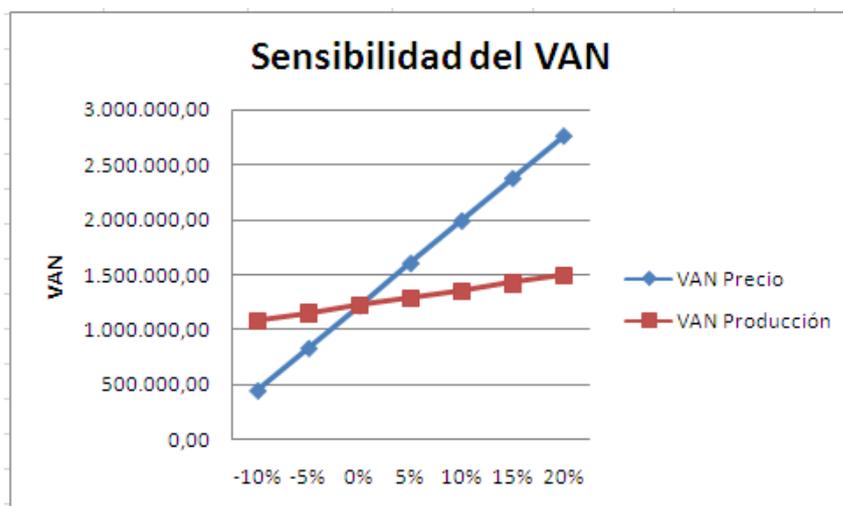
### 5.2.8.2 Análisis de Sensibilidad

**GRÁFICO 20**  
**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DE LA TIR**



**Fuente:** Elaborado por Luis Granda y Raúl Alulema, (Junio 2012)

**GRÁFICO 21**  
**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN**



**Fuente:** Elaborado por Luis Granda y Raúl Alulema, (Junio 2012)

Tanto en el gráfico de Sensibilidad del VAN y de la TIR, la variable Precio tiene una pendiente mucho mayor que la variable Producción. Por lo tanto el proyecto es más sensible a una variación de precios.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Para concluir el presente trabajo, se recuerda el planteamiento del problema donde se manifestó que, Ecuador a nivel mundial es reconocido como un país petrolero, bananero, cacaotero y hoy en día sus flores son apetecidas en el mercado mundial, pero en cambio para nada se menciona a Ecuador como un país chocolatero. El problema se definió con la siguiente pregunta: ¿Qué se debería hacer para aumentar el volumen de producción y exportación de chocolate elaborado con cacao ecuatoriano, para ser reconocidos a nivel mundial como un país chocolatero?

La conclusión del presente trabajo es proponer una planta prototipo de producción de chocolates de pequeña escala con una inversión que se encuentre en el rango de los quinientos mil y un millón de dólares, de tal forma que pueda estar al alcance de la mayor cantidad de emprendedores ecuatorianos, que lo pueden hacer realidad un proyecto de este tipo en forma personal o en sociedad de personas emprendedoras y con el financiamiento de bancos privados o entidades gubernamentales que hoy en día hacen viables las iniciativas empresariales.

Por otro lado, la Hipótesis General fue planteada de la siguiente manera: Desarrollar una alternativa para la producción y exportación de chocolate, permitirá aumentar a nivel nacional el volumen de producción y exportación de chocolates y otros derivados del cacao ecuatoriano.

Como se pudo anotar en el capítulo cuatro, existe un déficit de la oferta de cacao a nivel mundial de 165.000 Toneladas Métricas de los cuales el 5% corresponde a derivados de cacao (chocolate), por lo tanto hay un nicho de mercado de 8.250 Toneladas Métricas al año. A un costo promedio FOB de 3.400 usd la Tonelada Métrica de chocolates, la demanda mundial es de aproximadamente 28 millones de dólares.

En la planta prototipo que se propone en el presente trabajo, para la estimación de las ventas se consideró, que partiendo con un margen de contribución del 25%, el costo de producción estimado fue de 1'145.714,00 (un millón ciento cuarenta y cinco mil setecientos catorce dólares americanos), por lo tanto las ventas anuales estimadas serían de 1'432.143,06 (un millón cuatrocientos treinta y dos mil ciento cuarenta y tres con seis centavos de dólares americanos).

Respecto a la comprobación de las Hipótesis Particulares se puede concluir:

- El análisis de la situación actual de producción de cacao en el Ecuador, permitirá definir la cantidad de materia prima que se necesitará en la producción de chocolate.

Se ha estimado que diariamente la planta podrá procesar 20 sacos de Cacao en Grano (aproximadamente una Tonelada Métrica al día), mezclado con 8 sacos de azúcar y 4 sacos de leche en polvo. Como son 52 semanas al año por cinco días laborables, se tendría un total de 260 Toneladas Métricas de Cacao, considerando que el país produce aproximadamente 130.000 Toneladas Métricas al año, se requeriría menos del uno por ciento de la producción de cacao como materia prima para la fábrica propuesta.

- La propuesta hacia el productor de cacao de mejorar los procesos de cultivo y optimizar el espacio de producción, permitirá un incremento importante en la producción de cacao que sería utilizado para la producción de chocolate.

Son buenos agricultores que han logrado mantener la experiencia adquirida por varias generaciones, es decir, aportan al país a ser un país agricultor, no aportan a ser un país industrializado. Sin embargo no se identifican iniciativas, planes o proyectos de su parte para emprender con la producción de chocolates.

- Establecer una mejora rentable al intermediario y exportador de cacao, le plantearía una alternativa interesante, para que éste se convierta en un fabricante

de chocolates, mediante la aplicación de procesos eficientes y efectivos propuestos para la elaboración de chocolates.

Son buenos comerciantes y aportan al país de alguna manera a ser exportador de materia prima. Tampoco se identifican iniciativas, planes o proyectos por parte del intermediario cacaotero para emprender con la producción de chocolates. No aportan a ser un país industrializado.

- Conocer la demanda insatisfecha de chocolate a nivel nacional e internacional, permitirá proyectar los volúmenes de exportación que se podrían esperar que sean cubiertos por nuevos emprendedores.

El consumo promedio anual per-cápita de chocolates en América es de 0.0056 Kilogramos, con este dato se concluyó que la demanda de chocolates a nivel país es de aproximadamente 77 Toneladas Métricas al año. Por otro lado, existe un déficit de la oferta de cacao a nivel mundial de 165.000 Toneladas Métricas de los cuales el 5% corresponde a derivados de cacao (chocolate), por lo tanto hay un nicho de mercado de 8.250 Toneladas Métricas al año.

- La investigación de alternativas estratégicas que definan un plan eficiente exportable de chocolates para los intermediarios y exportadores de cacao, y emprendedores interesados, permitirá aumentar la producción y exportación de chocolates.

Existe la posibilidad de aplicar el modelo de asociatividad con los productores chocolateros artesanales de Ambato. Existe un caso de éxito de producción de chocolates de exportación en El Salinerito. Existen buenas iniciativas de ampliar la producción y exportación de chocolates en Tulicorp, pero consideradas muy desafiantes.

## **Recomendaciones**

A las personas emprendedoras que tengan la oportunidad de leer este trabajo se recomienda invertir en una planta de producción de chocolates, ya que de acuerdo al estudio realizado la rentabilidad obtenida es muy atractiva. Una tasa interna de retorno de 38.88% que fue la cifra obtenida en el análisis financiero y económico despertaría el interés de más de un inversionista.

Si bien es cierto que el productor cacaotero no tiene intenciones de producir chocolates, sin embargo jóvenes estudiantes podrían realizar un acercamiento para profundizar un poco y buscar un modelo adecuado de asociatividad para persuadir a este grupo humano de producir chocolates.

Con los intermediarios y exportadores del cacao en grano el trabajo puede ser un poco más sencillo, en vista de que de una u otra manera ya tienen su nicho de mercado donde de a poco se puede introducir derivados de cacao y chocolates. Se recomienda así mismo a jóvenes estudiantes profundizar este tema.

Se recomienda a nuevos maestrantes estudiar el tema de la producción y cultura chocolatera en la ciudad de Ambato, específicamente en el cantón Huachi Chico, donde existen alrededor de 100 productores artesanales de chocolate, donde la idea sería trabajar en un proyecto de industrialización del cacao.

El Salinerito es un modelo de producción de chocolates y otros productos en base al concepto de asociatividad, se recomienda profundizar en este tema para llevar el modelo a poblaciones rurales de la Costa donde la materia prima se tiene a la mano.

El modelo de planta productora de chocolates Tulicorp, es un caso de estudio muy positivo que puede ser profundizado y difundido a nivel de inversionistas ecuatorianos, para de esta manera incrementar la producción y exportación de chocolates elaborados con cacao ecuatoriano.

## Bibliografía

- (2007). *Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y Euniión Europea*. Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica.
- AMAZON. (2012). *AMAZON*. Recuperado el 20 de Junio de 2012, de [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
- ANECACAO. (2011).
- Anecacao. (2012). *Anecacao*. Recuperado el 20 de Junio de 2012, de <http://www.anecacao.com/images/stories/precios%20minimos%20referenciales%20del%2014%20al%2020%20de%20junio.pdf>
- Benítez, F. (2010). *Balanced Score Card. Seminario sobre Balanced Score Card*. Guayaquil: Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Bordeaux. (2005). *Escuela de Gerencia de Bordeaux*.
- Caffet, P. (s.f.). *zChocolat.com*. Recuperado el 22 de julio de 2012, de <http://www.zchocolat.com/z34/chocolate/chocolate/el-arbol-de-cacao.asp>
- CCCG3ful (Dirección). (2012). *Modelo de Negocio CANVAS* [Película].
- COABISCO. (2005).
- COMEXI. (2008). *Informe*.
- EL UNIVERSO. (1 de Junio de 2012). *EL UNIVERSO*. Recuperado el 1 de Junio de 2012, de [www.eluniverso.com](http://www.eluniverso.com)
- EL UNIVERSO. (12 de Octubre de 2009). *Exposición del cacao ecuatoriano. EL UNIVERSO*.
- *Facebook*. (1 de Junio de 2012). Recuperado el 1 de Junio de 2012, de [www.facebook.com](http://www.facebook.com)
- Giusti, M. (2012). *La siembra del cacao. Revista la era ecológica*. Recuperado el 10 de Marzo de 2012, de [http://www.eraecologica.org/revista\\_03](http://www.eraecologica.org/revista_03)
- IBOPETIME. (1 de Junio de 2012). *IBOPETIME*. Recuperado el 1 de Junio de 2012, de <http://www.ibopetime.com.ec/ibopec/>
- ICCO. (2005). *Boletín Trimestral de Estadísticas del Cacao*.
- *La historia del alimento de los Dioses*. (10 de Marzo de 2012). Obtenido de <http://www.yalosabes.com/chocolate-la-historia-del-alimento-de-los-dioses.html>
- MAGAP. (2010). *Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina*.
- OLX. (1 de Junio de 2012). *OLX*. Recuperado el 1 de Junio de 2012, de <http://www.olx.com>
- Paredes, M. (2010). *Economía Internacional y Comercio Exterior. Materia Economía Internacional y Comercio Exterior*. Guayaquil.
- PROECUADOR. (1 de JUNIO de 2012). *PROECUADOR*. Recuperado el 1 de JUNIO de 2012, de [Http://www.proecuador.gob.ec](http://www.proecuador.gob.ec)
- Soria, J. (18 de Mayo de 2008). *Sistema de Información Agropecuaria del Ecuador*. Recuperado el 14 de Abril de 2009, de [http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/docs/historia\\_cacao.htm](http://www.sica.gov.ec/cadenas/cacao/docs/historia_cacao.htm)
- Vegas, J. (2008). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú*. Recuperado el 19 de Marzo de 2012, de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

## GLOSARIO

**MAGAP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca del Ecuador.

**MIPRO:** Ministerio de Industrias y Productividad.

**MRREE:** Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración Ecuador.

**MCPC:** Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad.

**IEPI:** Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual.

**AGROCALIDAD:** Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad.

**INEN:** Instituto Ecuatoriano de Normalización.

**PLAN ECUADOR:** Plan integrado multisectorial de desarrollo para las provincias del norte de Ecuador.

**INIAP:** Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias.

**MIES:** Ministerio de Inclusión Económica y Social.

**INCCA:** Instituto Nacional de Educación Campesina.

**CORPEI:** Corporación de Promoción de Exportaciones e Importaciones.

**CONCACAO:** Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador.

**MCCH:** Fundación Maquita Cushunchic (Démonos lo mano comercializando como hermanos)

**ONG's:** Organizaciones No Gubernamentales.

**GTZ:** Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (Agencia de Cooperación Técnica Alemana).

**FECD:** Fideicomiso Ecuatoriano de Cooperación para el Desarrollo.

**CAMAREN:** Consorcio de Capacitación para el Manejo de los Recursos Naturales Renovables.

## ANEXO 1



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PÚBLICO EN GENERAL

### TEMA: PRODUCCIÓN CHOCOLATERA EN ECUADOR: PROPUESTA PARA INCREMENTAR EL POTENCIAL PRODUCTOR Y EXPORTADOR

**AUTORES:** Ing. Raúl Alulema - Ing. Luis Granda

**TUTOR:** MBA. Eco. Lobelia Cisneros

#### Objetivo:

- Conocer la opinión de la gente acerca de producir localmente chocolate elaborado con cacao ecuatoriano para exportación.
- Obtener una segmentación y medición del probable mercado local.

#### Instrucciones:

1.-Lea detenidamente la premisa y escriba en el recuadro que está a su derecha, el literal correspondiente.

2.-Por favor consigne su criterio en todos los ítems.

3.-Revise su cuestionario antes de entregarlo.

La encuesta es anónima.

#### INFORMACIÓN GENERAL

Sexo:

Estado Civil:

Edad:

Religión:

1.- **¿Por favor indique si le gustan los chocolates?**

a) Si      b) No

2. **¿Por favor indique si usted compra chocolates?**

a) Si      b) No

3.- **¿En qué medida compra chocolates?**

a) En gran cantidad    b) En mediana cantidad    c) En poca cantidad

4.- **¿Por favor indique cuál es la razón por la que usted compra chocolates?**

a) Para regalar    b) Para consumo personal

5.- **¿Por favor indique si usted conoce si en Ecuador se producen chocolates finos?**

a) Si    b) No

6.- **¿Conoce usted a qué está destinada esta producción?**   
a) Para consumo local b) Para exportación c) No se

7.- **¿Por favor indique si usted ha probado chocolates producidos en Ecuador?**   
a) Si b) No

8.- **¿De qué calidad considera usted que son los chocolates ecuatorianos?**   
a) Excelente b) Buena c) Regular d) Mala

9.- **Por favor indique que marca de chocolates extranjeros usted ha visto que se venden localmente:**

\_\_\_\_\_

10.- **¿Por favor indique qué productos prefiere en lugar de chocolates?**

\_\_\_\_\_

11.- **¿Por favor indique si usted trabaja, estudia o realiza otra actividad?**   
a) Trabaja b) Estudia c) Otra

12.- **¿Por favor indique su nivel de ingresos?**   
a) Menos de 400 usd. b) Entre 401 y 999 usd. c) Mas de 1.000 usd.

**Muchas gracias por su colaboración**

En esta primera parte del cuestionario, se presenta las cuatro variables generales que forman parte del nivel socioeconómico de la persona entrevistada. Sexo, Estado Civil, Edad y Religión, permiten verificar que la muestra entrevistada haya sido variada.

Luego se despliega la primera pregunta al entrevistado. Por favor indique si le gustan los chocolates? De esta variable se obtiene una estimación de cuántas personas gustan de este producto y por ende se empieza a tener un alcance del posible tamaño del mercado para los chocolates a nivel nacional.

Con la segunda pregunta. Por favor indique si usted compra chocolates?, se acentúa la primera pregunta cuantitativamente aquí se pudo encontrar el tamaño del mercado, ya que una vez desplegados los resultados se obtiene el porcentaje de la muestra que si compra chocolates. En la pregunta 3 donde aparece una escala ordinal, se obtiene proyecciones más exactas de la cantidad de chocolates que se consumen los ecuatorianos.

Con la pregunta 4 se pretende obtener información de las razones por las cuales los ecuatorianos compran chocolates, para obsequiar o para su consumo personal. Por favor indique si usted conoce si en Ecuador se producen chocolates?, Es una pregunta que permite tener una idea de la difusión de esta actividad a nivel de nuestro país. Las preguntas 6, 7 y 8, buscan ahondar en el conocimiento del destino de la nacional de chocolates.

La pregunta 9. Por favor indique que marca de chocolates extranjeros usted ha visto que se venden localmente. Pretende verificar la incidencia de la competencia de productos extranjeros sobre nuestro producto nacional, ya que es muy común ver en los centros comerciales del país la presencia de chocolates de marcas muy reconocidas a nivel mundial.

La pregunta 10. Por favor indique que productos prefiere en lugar de chocolates?, nos brinda información de los productos alternativos que el consumidor prefiere. Finalmente las preguntas 11 y 12, complementan la información socioeconómica del entrevistado.

## ANEXO 2



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO DIRIGIDO A PRODUCTOR CACAOTERO

**TEMA: PRODUCCIÓN CHOCOLATERA EN ECUADOR: PROPUESTA PARA INCREMENTAR EL POTENCIAL PRODUCTOR Y EXPORTADOR**

**AUTORES: Ing. Raúl Alulema - Ing. Luis Granda**

**TUTOR: MBA. Eco. Lobelia Cisneros**

### Objetivo:

Conocer su criterio relacionado con la factibilidad de producir chocolates utilizando como materia prima el cacao ecuatoriano.

### Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y escriba sobre la línea de puntas su criterio.

Por favor consigne sus respuestas a las 5 preguntas descritas a continuación.

**1.- ¿Conoce usted de alguna iniciativa en su pueblo donde hayan iniciado un proyecto de producción de chocolates con cacao ecuatoriano?**

.....

**2.- ¿Cree usted que los habitantes de su sector se interesen por producir chocolates?**

.....

**3.- ¿Sería fácil asociar a grupos de personas para orientarles a la producción de chocolates?**

.....

**4.- ¿Existen conocimientos ancestrales de producción de chocolate?**

.....

**5.- ¿Conoce usted de dónde proviene el chocolate que se consume en el sector?**

.....

## Datos Obtenidos.-

### FIGURA 20 PRODUCCIÓN DE CACAO



**Fuente:** Visita a la hacienda cacaotera de la Familia Gálvez Macías  
Gálvez, J.(2011, Noviembre).

La hacienda cacaotera de la familia Macías, se encuentra ubicada en el Cantón Mocache, a 5 minutos del centro de la ciudad. El carretero es asfaltado hasta la hacienda, excepto unos 500 metros donde la entrada es un camino lastrado con piedra y arena.

En la visita se pudo comprobar que el sector cuenta con energía eléctrica suficiente como para instalar maquinaria que requiere entrada trifásica de 220 voltios, esto inicialmente se pensó que podría motivar a los productores cacaoteros de Mocache, para que se orienten sus esfuerzos a la industria chocolatera, es decir a producir chocolates finos de exportación con la materia prima que se cultiva en este sector de nuestro país.

Sin duda alguna, el cacao que se produce en nuestro país y especialmente en el cantón Mocache es uno de los mejores del mundo, el fruto como se puede ver en el gráfico, crece prácticamente desde el inicio del tallo de los árboles, esta variedad de

cacao es un injerto nuevo descubierto en Venezuela y que se ha adaptado perfectamente en nuestros suelos.

También se pudo apreciar los huertos de cacao fino de aroma o también llamado nacional, antiguamente conocido como “cacao arriba”, con el cual Ecuador llegó a alcanzar los primeros sitios de exportación de cacao el siglo pasado.

La extensión de la hacienda es de 120 hectáreas, de las cuales un 30% ya tiene siembra de cacao desde el estado de recién sembradas hasta ya en cosecha aquellas plantas sembradas hace 10 años.

De acuerdo a lo que manifiesta el Administrador de la hacienda, en el Cantón Mocache y en general en la Provincia de los Ríos no existe la cultura chocolatera, a tal punto que manifiesta que no conoce de ninguna fábrica productora de chocolate en esta provincia.

Se menciona que más bien existe el conocimiento y la certeza de que el cacao en grano se lleva hacia la Provincia de Bolívar, específicamente al sector micro-empresarial de SALINAS donde efectivamente se están elaborando chocolates de exportación.

Se cree que las razones por las cuales en la Provincia de los Ríos no se ha desarrollado la industria chocolatera, es debido a la falta de iniciativas empresariales, el trabajador del campo hoy en día disfruta de un status quo y libertades tan grandes que incluso condicionan al productor de cacao a trabajar las horas que los trabajadores dispongan, caso contrario se retiran del lugar de trabajo.

En éstas circunstancias, y sumado a la falta de preparación y estudio por parte del trabajador campesino hace que el entorno no favorezca para que nazca el emprendimiento y la decisión necesarias para crear una empresa productora de chocolates.

Sin embargo, existen todas las condiciones físicas, materia prima, mano de obra, buenas carreteras para el abastecimiento de insumos y materiales que permitirían implementar pequeñas, medianas o grandes empresas de producción de chocolates.

Un hecho que demuestra una realidad ajustada a la modernización y comodidades de nuestro tiempo, es que ya no existen en los pueblos que visitamos, las personas que se dediquen a elaborar chocolate artesanal, resulta más sencillo y demanda menos trabajo, acudir a una tienda para comprar un sobre de chocolate soluble, que al mezclarlo con agua o leche queda preparado al instante.

### ANEXO 3



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### INSTRUMENTO DIRIGIDO A INTERMEDIARIO DE CACAO

### TEMA: PRODUCCIÓN CHOCOLATERA EN ECUADOR: PROPUESTA PARA INCREMENTAR EL POTENCIAL PRODUCTOR Y EXPORTADOR

**AUTORES:** Ing. Raúl Alulema - Ing. Luis Granda

**TUTOR:** MBA. Eco. Lobelia Cisneros

#### Objetivo:

Conocer su criterio relacionado con la factibilidad de que el intermediario cacaotero se convierta en productor de chocolates utilizando como materia prima el cacao ecuatoriano.

#### Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y escriba sobre la línea de puntas su criterio.

Por favor consigne sus respuestas a las 5 preguntas descritas a continuación.

**1.- ¿Conoce usted de alguna fábrica de chocolates instalada en el sector?**

.....  
.....

**2.- ¿Usted se interesaría en producir chocolates?**

.....  
.....

**3.- ¿Sería fácil asociar a grupos de personas que realizan su labor para orientarles a la producción de chocolates?**

.....  
.....

**4.- ¿Piensa que sería rentable la producción de chocolates?**

.....  
.....

**5.- ¿Recomendaría usted a un colega suyo cambiar de actividad de comerciante cacaotero a productor chocolatero?**

.....  
.....

## Datos Obtenidos.-

**FIGURA 21**  
**INTERMEDIARIO CACAOTERO**



**Fuente:** Visita al cantón Vinces  
Quinde, R.(2011, Noviembre).

Es muy tradicional ver en el Cantón Vinces varios centros de acopio de cacao, en este caso se visitó la “Prensa Rubencito”, donde utilizando una balanza mecánica, están a la espera de que se acerquen los productores de cacao a vender su producto. Aquí se pesa y se paga el kilo de cacao de acuerdo al grado de secado que tenga, siendo el más seco el que tiene mayor precio.

Consultado al señor Rubén Quinde respecto a que si conocía de alguna fábrica de chocolates instalada en el sector, manifiesta que en Vinces y en sus alrededores no existe o no conoce que exista.

Manifiesta que los acopiadores de cacao conocen muy bien su negocio, pues durante toda la semana de martes a domingo se recopila el fruto seco y los días lunes se dirigen al cantón Duran de la provincia del Guayas donde existen acopiadores a gran escala quienes reciben como mínimo un camión lleno de cacao. Esto ya es una

rutina, por lo tanto producir chocolates no está en su mente ni en sus planes, incluso considerando hipotéticamente que sería un negocio rentable.

Consultado respecto a si sería fácil asociar a comerciantes y acopiadores de cacao para orientarles a la producción de chocolates, indica que ni siquiera para el acopio del grano se ha logrado trabajar en grupos, al contrario cada uno trabaja por su cuenta, de ahí que se puede observar decenas de balanzas ubicadas en tiendas u despensas para el pesaje y compra del cacao.

No conocen del negocio de los chocolates por lo tanto no sabría si recomendar o no a los comerciantes de cacao a cambiarse a ésta nueva actividad.

## ANEXO 4



### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### INSTRUMENTO DIRIGIDO A PRODUCTOR CHOCOLATERO ARTESANAL DE LA CIUDAD DE AMBATO

#### TEMA: PRODUCCIÓN CHOCOLATERA EN ECUADOR: PROPUESTA PARA INCREMENTAR EL POTENCIAL PRODUCTOR Y EXPORTADOR

**AUTORES:** Ing. Raúl Alulema - Ing. Luis Granda

**TUTOR:** MBA. Eco. Lobelia Cisneros

#### **Objetivo:**

Conocer su criterio relacionado con la factibilidad de potenciar la producción chocolatera artesanal de la provincia del Tungurahua hasta obtener un producto con calidad de exportación.

#### **Instrucciones:**

Lea detenidamente las preguntas y escriba sobre la línea de puntas su criterio.

Por favor consigne sus respuestas a las 5 preguntas descritas a continuación.

**1.- ¿Desde cuándo se elabora chocolate artesanal en la provincia del Tungurahua y específicamente en la ciudad de Ambato?**

.....  
.....

**2.- ¿Qué mecanismo de producción se han empleado desde que se inició esta actividad?**

.....  
.....

**3.- ¿Quiénes son los consumidores del tradicional chocolate ambateño?**

.....  
.....

**4.- ¿Qué tipo de chocolate es el que más se consume?**

.....  
.....

**5.- ¿Se ha pensado en crear una asociación de artesanos chocolateros para aumentar la calidad y cantidad de la producción?**

.....  
.....

## Datos Obtenidos

**FIGURA 22**  
**CHOCOLATE AMBATEÑO**



**Fuente:** Visita a productora artesanal de chocolate ambateño  
López, B.(2011, Noviembre)

Se tiene conocimiento que en Huachi Chico, Ambato provincia de Tungurahua se ha venido elaborando el chocolate desde hace unos 100 años atrás cuyo proceso de Tostación fue realizado en tiesto de barro y la molienda se los realizaba manualmente con molinos de piedra, posteriormente en molinos de mano por varias familias dedicadas a esta artesanía. Se conoce que primera fábrica con motores a diesel la instalaron los señores Enrique Pazmiño y Alcides Valencia.

El conocimiento del proceso de fabricación de este arte ha ido migrando a varias partes de la provincia y han transcurrido cuatro generaciones de artesanos dedicados a producir el tradicional chocolate y a decir del consumidor final, el sabor y la calidad del Chocolate Ambateño es único en su género.

Para rescatar el valor turístico y gastronómico de esta parroquia (Huachi Chico) y para continuar con la tradición de fabricar el buen chocolate se ha conformado la “Asociación de Productores de Chocolate “LA CHOKOLATERA AMBATEÑA”,

con el objetivo de mejorar y tecnificar los procesos de producción y atención al cliente así como también conseguir proveedores de materia prima que certifiquen procesos amigables con el ambiente y con mejores precios para bajar costos de producción y brindar un mejor producto tanto en calidad y cantidad que será retribuido en un mejor nivel de vida de muchas familias dedicadas a esta artesanía.

En un inicio se produce el chocolate Casero (Amargo) cuya presentación es en tableta sirve para la preparación de bebidas con leche y en agua, para la preparación de helados, choco bananas, batidos, tortas etc. Ahora, se pretende modernizar los procesos para obtener un producto de mejor consistencia para uso en repostería.

## **Proceso de elaboración del chocolate en tableta**

### **Tostado o torrefacción**

Luego de un riguroso control y selección de los granos de cacao viene el proceso de tostado o torrefacción, con aplicación del calor directo en recipientes cilíndricos con movimiento rotativo, el grano comienza a desprender su rico aroma que es la base esencial del chocolate. Después de este proceso en el cual se le ha quitado la humedad y desarrollado su aroma.

### **Descascarillado**

Los granos pasan a un molino triturador que parte el grano y por medio de ventilación se separa la cáscara (casarilla), parte de este proceso requiere subprocesos como cribado o tamizado que sirve para aprovechar el grano mas fino.

### **Molienda**

El grano ya triturado y limpio es sometido a molienda que por fricción se lo somete a temperaturas que le dan un estado líquido.

Para el caso del chocolate mezclado con azúcar se requiere pasar varias veces por los molinos hasta obtener una consistencia adecuada.

## **Enfriado**

En este proceso la masa fluida se lo va revolviendo en artesas o bandejas metálicas lo que permite eliminar los ácidos y astringentes hasta obtener una masa homogénea que poco a poco con el movimiento manual se forma unos granos que sirven para el siguiente proceso.

## **Tableteado**

El chocolate enfriado es pasado por un molino que le da una consistencia adecuada para ser dosificado y batido cuya textura y la flor que presenta el producto final depende de un estricto control de la temperatura de la masa y del ambiente.

## **Empacado y distribución**

La tableta formada por un batido manual es enfundada, etiquetada y empacada para su posterior distribución y venta al público.

## **Por qué consumir chocolate?**

Especialistas en nutrición recomiendan consumir una taza de chocolate al día, sin excesos como parte de una dieta balanceada, preparando con leche descremada, pues el consumo de esta deliciosa bebida tiene muchas ventajas. Gracias a su contenido de fibra y hierro, equivale a una manzana o a una rebanada de pan integral, que previene enfermedades como cáncer de colon, combate el colesterol, protege de infartos y además produce el mismo bienestar que una sesión de relajación de 20 minutos de ejercicio.

El chocolate aunque no lo creas tiene más virtudes que defectos: elimina la fatiga, mejora la concentración y produce una sensación de saciedad, Por su alto contenido de magnesio relaja los músculos, ayuda a formar nuevas células y a reparar el ADN. También facilita la circulación sanguínea pues la grasa que contiene es vegetal y no aumenta el colesterol ni los triglicéridos.

El chocolate también libera el estrés pues ayuda a generar endorfinas, que son sustancias del cerebro para hacerte sentir bien y a activar tu ánimo, produciéndote un placer similar a cuando estas enamorado (a). También disminuye la serotonina, una sustancia del cerebro que ayuda a disminuir la depresión y a devolverte la calma ante situaciones tensas, de ahí que se diga que sustituye al sexo. Lo cual no es para tanto pero si alivia la sensación de abandono y de mal de amores.

## ANEXO 5



### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

#### INSTRUMENTO DIRIGIDO A CREADOR DE LA CORPORACION “EL SALINERITO” DE SALINAS DE GUARANDA

#### TEMA: PRODUCCIÓN CHOCOLATERA EN ECUADOR: PROPUESTA PARA INCREMENTAR EL POTENCIAL PRODUCTOR Y EXPORTADOR

**AUTORES:** Ing. Raúl Alulema - Ing. Luis Granda

**TUTOR:** MBA. Eco. Lobelia Cisneros

#### Objetivo:

Conocer la experiencia adquirida en temas de asociatividad y producción de los diferentes productos que se distribuyen en el mercado local e internacional, siendo uno de ellos los chocolates exportados hacia Europa.

#### Instrucciones:

Lea detenidamente las preguntas y escriba sobre la línea de puntas su criterio.

Por favor consigne sus respuestas a las 5 preguntas descritas a continuación.

**1.- ¿Cómo se transformó un pueblo indígena en un conglomerado micro-empresarial?**

.....

**2.- ¿Cómo se logró persuadir a los habitantes de que unirse era la fórmula para salir del sub-desarrollo?**

.....

**3.- ¿De dónde proviene la materia prima para la elaboración de chocolates finos?**

.....

**4.- ¿Qué tipo de maquinaria se utiliza para la elaboración de los chocolates?**

.....

**5.- ¿A qué partes de Europa se exportan los chocolates elaborados con cacao ecuatoriano?**

.....

## Datos Obtenidos

### FIGURA 23 PUEBLO DE ECONOMÍA SOLIDARIA



**Fuente:** Visita al Cantón Salinas de Guaranda  
Polo, A.(2011, Noviembre)

El Sacerdote Salesiano Antonio Polo (Italiano) llegó hace 40 años a la comunidad de Salinas de Guaranda, un pueblo indígena dedicados a la explotación de las minas de sal que existen en este lugar.

Luego de arduo trabajo convierte a este pueblo en un conglomerado de Microempresarios que se ha proyectado a nivel mundial con sus productos estrella (Quesos, Hongos disecados, Aceites naturales, Artesanías, Balones y Chocolates).

El sector se encuentra a 3.800 metros sobre el nivel del mar, donde no se conoce la planta de cacao, sin embargo se elaboran chocolates que actualmente se están exportando a Suiza.

Su éxito se basa en la mano de obra “capacitada” y maquinaria construida con las manos y el ingenio de profesionales y artesanos ecuatorianos.

**ANEXO 6**



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INSTRUMENTO DIRIGIDO A EMPRESARIO PRODUCTOR DE CHOCOLATE  
EMPRESA TULICORP S.A.**

**TEMA: PRODUCCIÓN CHOCOLATERA EN ECUADOR: PROPUESTA  
PARA INCREMENTAR EL POTENCIAL PRODUCTOR Y EXPORTADOR**

**AUTORES: Ing. Raúl Alulema - Ing. Luis Granda**

**TUTOR: MBA. Eco. Lobelia Cisneros**

**Objetivo:**

Conocer el criterio del empresario productor de chocolate, sobre las estrategias que podrían aplicarse para incrementar, tanto la producción chocolatera en el Ecuador, como su participación en el mercado mundial.

**Instrucciones:**

Lea detenidamente las preguntas y escriba sobre la línea de puntas su criterio.

Por favor consigne sus respuestas a las 7 preguntas descritas a continuación.

**1.- ¿Cuánto tiempo lleva ejerciendo esta actividad industrial?**

.....  
.....

**2.- ¿Cuál es el segmento del mercado al que apunta su actividad productiva?**

.....  
.....

**3.- Piensa usted que el Ecuador debe empezar a agregarle valor a sus productos de exportación y como en este caso exportar más chocolate que cacao en grano?**

.....  
.....

**4.- ¿Y considera esto realmente factible? ¿Por qué?**

.....  
.....

**5.- Existe apoyo del Gobierno para esta iniciativa? o son iniciativas aisladas de emprendedores?**

.....  
.....

**6.- Desde su punto de vista, existe algún riesgo de impactar fuertemente la posición económica que tenemos con las exportaciones de cacao, si se impulsa la producción chocolatera?**

.....  
.....

**7.- ¿Qué modelo o estrategia plantearía para incrementar la producción chocolatera en el país?**

.....  
.....

### **Datos obtenidos**

Se realizó una entrevista al Sr. Eduardo Márquez de la Plata, Gerente de Comercialización de la empresa TULICORP S.A., empresa dedicada a la producción de chocolate para su comercialización local e internacional y que está ubicada en la Av. Carlos Julio Arosemena Km 2, Guayaquil-Ecuador.

Don Eduardo Márquez, tiene una larga trayectoria marcada por 40 años de experiencia en el ámbito cacaotero (producción, exportación de cacao en grano, transformación a productos semielaborados), los últimos 10 años dedicados a la industria del chocolate, a través de su empresa TULICORP S.A.

Mantenerse en el mercado ha significado para TULICORP, una lucha feroz y constante contra los competidores mejor posicionados localmente y para ello ha debido ir modificando sus estrategias en el camino, para adaptarse a las cambiantes condiciones que le imponían las situaciones que les tocaba enfrentar. Básicamente, produce chocolates finos (con cacao fino de aroma), como la barra de chocolate Bernulli, con calidad de exportación. También elaboran chocolates basados en frutas a las cuales las revisten de la capa de chocolate fino, tal como una barra de chocolate con banano, chocolates en mezcla con maracuyá, con higos, pasas, etc. Es decir, tienen como estrategia buscar nuevos sabores, chocolates fuera de lo común, productos que no se elaboren en ninguna otra parte, para lograr la diferenciación.

Otra estrategia adoptada y que marca otro mercado para ellos, es el elaborarles los chocolates a otras empresas que le colocan finalmente su marca, como las barras de chocolate de Caoni,Valdivian, Ananda, Hoja Verde, etc, lo que significa que el

modelo de negocio también abarca la elaboración de chocolates como marcas blancas.

Ellos tienen un gran mercado en Estados Unidos, que son las escuelas públicas, en donde dan el lunch a sus estudiantes y como parte de ese lunch el postre lo constituye la barra de chocolate con banano, obviamente el producto aprueba algunos requisitos alimenticios que hacen que esa barra sea un elemento muy nutritivo para los estudiantes que lo consumen.

El Sr. Márquez de la Plata, está convencido que el agregar valor a los productos tradicionales, hace que se multiplique considerablemente el ingreso para el país y los empresarios que arriesgan sus capitales, pero también es realista y cuestiona el cómo pasar de la teoría a la práctica, dice que “el papel lo aguanta todo” y lo explica con su propia experiencia en la planta, al comentar como está tratando de sacar un nuevo producto desde hace dos años y por temas de permisos y de contradicciones en las leyes aún no lo puede capitalizar, cuán difícil es montar una planta, donde el primer gran obstáculo es conseguir un financiamiento adecuado (el cual oscila entre 4 y 10 millones de dólares dependiendo de lo que quieras hacer específicamente), pero también por esas mismas contradicciones en las leyes el montaje de esta planta toma no menos de una año. Sin embargo, considera que con mucho trabajo y constancia, llegar a introducirse en este negocio es factible, pero muchos han desistido de hacerlo por la gran dificultad.

En la opinión del Sr. Márquez, a pesar de que existen algunas iniciativas gubernamentales, tales como apoyo a Ferias Internacionales, reuniones en foros para revisiones de estos temas, cumbres internacionales de empresarios de esta línea industrial, apoyo financiero a través de los organismos estatales creados para ese fin, la realidad dice otra cosa, tanto así que ellos como empresa prefieren no acceder a financiamiento del gobierno y con eso también evitar su injerencia en las operaciones de la empresa. Pero considera que la CORPEI, ha realizado un excelente trabajo de marketing, en lo que respecta a la marca país y los productos que como país el Ecuador puede proveer al mundo.

También opina el Sr. Márquez, que si se masifica la producción del chocolate fino en Ecuador, indiscutiblemente afectará la posición económica basada en la exportación del cacao en grano, porque se reemplazaría por una actividad industrial y de exportación, que multiplicaría los ingresos con una estimación que él realiza de 10 a 1.

Finalmente, su vasta experiencia lo lleva a ser muy conservador ante la pregunta de qué modelo o estrategia plantearía, para incrementar la producción chocolatera en el país y no se atreve sugerir un modelo, pero sí da algunas sugerencias que serían de mucha utilidad para quien se interese en emprender una empresa en esta industria, como son:

- Realizar siempre un estudio de mercado realista, en cada lugar en donde pienses comercializar tu producto.
- Estudiar la tramitología de exportación en cada país adonde se quiera llegar.
- Saber con certeza lo que se quiere desarrollar (producto específico).
- Obtener los contactos necesarios para tu negocio.
- Tener un comprador en firme para tu producto.
- Estar dispuesto a invertir en una primera producción que sirva para medir la aceptación del producto por parte del mercado objetivo (esto puede tomar hasta 1 año).

## ANEXO 7



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Validación del Cuestionario dirigido al público en general (Anexo 1)

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
6	X		X				X		
7	X		X				X		
8	X		X				X		
9	X		X				X		
10	X		X				X		
11	X		X				X		
12	x		X				X		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			Nombres: MBA. Ángel González Profesión: Ingeniero Industrial Fecha: 24-Julio-2012				C.I. 0911019529 Cargo: Director Maestría de Sistemas Integrados Firma:		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 8



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Validación del Instrumento dirigido al productor cacaoero (Anexo 2)

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Ángel González</b> <b>Profesión: Ingeniero Industrial</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. 0911019529</b> <b>Cargo: Director Maestría de Sistemas Integrados</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 9



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Validación del Instrumento dirigido a Intermediario de cacao (Anexo 3)

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres:</b> MBA. Ángel González <b>Profesión:</b> Ingeniero Industrial <b>Fecha:</b> 24-Julio-2012				<b>C.I.</b> 0911019529 <b>Cargo:</b> Director Maestría de Sistemas Integrados <b>Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 10



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Validación del Instrumento dirigido a productor chocolatero artesanal de la ciudad de Ambato (Anexo 4)**

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Ángel González</b> <b>Profesión: Ingeniero Industrial</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. 0911019529</b> <b>Cargo: Director Maestría de Sistemas Integrados</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 11



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Validación del Instrumento dirigido al creador de la Corporación "El Salinerito" de Salinas de Guaranda (Anexo 5)**

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
							A= Adecuado	I = Inadecuado	
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Ángel González</b> <b>Profesión: Ingeniero Industrial</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. 0911019529</b> <b>Cargo: Director Maestría de Sistemas Integrados</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 12



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Validación del Instrumento dirigido a empresario productor de chocolate  
empresa Tulicorp S.A. (Anexo 6)**

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
6	X		X				X		
7	X		X				X		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Ángel González</b> <b>Profesión: Ingeniero Industrial</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. 0911019529</b> <b>Cargo: Director Maestría de Sistemas Integrados</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 13



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA FINAL DE LA TESIS

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

#### FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

**Nombre:** Ángel Eduardo González Vásquez  
**Profesión:** Ingeniero Industrial  
**Ocupación:** Docente  
**Experiencia en el tema propuesto:** Productor de cacao  
**Dirección domiciliaria:** Urb. San Felipe Mz. 164 villa 7  
**Teléfonos:** 042252250

Valoración	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Aspectos					
Introducción	X				
Objetivos	X				
Pertinencia	X				
Secuencia	X				
Modelo de Intervención	X				
Profundidad	X				
Lenguaje	X				
Comprensión	X				
Creatividad			X		
Impacto			X		

Comentarios: \_\_\_\_\_

Fecha: 26/07/12

Ing. Ángel González Vásquez  
Nombre y Apellidos  
C.I. 0911019529

## ANEXO 14



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Validación del Cuestionario dirigido al público en general (Anexo 1)

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	P		O				A		
2	P		O				A		
3	P		O				A		
4	P			B			A		Se podría incluir una opción más
5	P		O				A		
6	P		O				A		
7	P		O				A		
8	P		O				A		
9	P		O				A		
10	P		O				A		
11	P		O				A		
12	P		O				A		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Grey Fienco</b> <b>Profesión:</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. 0911293413</b> <b>Cargo: Directora Maestría de Educación Especial</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones:** En general bastante bien planteado el instrumento, incluir el número del instrumento al inicio, de igual forma los demás instrumentos.

## ANEXO 15



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Validación del Instrumento dirigido al productor cacaoero (Anexo 2)

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	P			B			A		
2	P			B			A		
3	P				R			I	Esta pregunta es afirmativa y no da lugar a desarrollar la respuesta pues las opciones son si o no
4	P			B				I	Ídem
5	P			B				I	Ídem
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Grey Fienco</b> <b>Profesión:</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. 0911293413</b> <b>Cargo: Directora Maestría de Educación Especial</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones:** Especificar si es encuesta o entrevista. Las preguntas deben mejorarse en su redacción pues las preguntas son cerradas son para encuestas. Ej. ¿Qué conocimientos ancestrales de producción de chocolate, se aplican en el sector?

## ANEXO 16



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Validación del Instrumento dirigido a Intermediario de cacao (Anexo 3)

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje		OBSERVACIONES
							A= Adecuado	I = Inadecuado	
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	P			B				I	
2	P			B				I	
3	P			B				I	
4	P			B				I	
5	P		O				A		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Grey Fienco</b> <b>Profesión:</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. 0911293413</b> <b>Cargo: Directora Maestría de Educación Especial</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones:** Especificar si es encuesta o entrevista. Las preguntas deben mejorarse en su redacción pues las preguntas son cerradas son para encuestas.

## ANEXO 17



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Validación del Instrumento dirigido a productor chocolatero artesanal de la ciudad de Ambato (Anexo 4)

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	P			B			A		Mejorar redacción: Ej. ¿Desde cuándo se elabora chocolate artesanal en Ambato la provincia del Tungurahua?
2	P		O				A		
3	P		O				A		
4	P		O				A		
5	P		O				A		Hay 2 preguntas en una separar
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Grace Fienco</b> <b>Profesión:</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. 0911293413</b> <b>Cargo: Directora Maestría de Educación Especial</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones:** Incluir en el encabezado la naturaleza del instrumento, especificando si es encuesta o entrevista.

## ANEXO 18



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Validación del Instrumento dirigido al creador de la Corporación "El Salinerito" de Salinas de Guaranda (Anexo 5)

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
							A	I	
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	P		O				A		
2	P		O				A		
3	P		O				A		
4	P		O				A		
5	P		O				A		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Grey Fienco</b> <b>Profesión:</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. 0911293413</b> <b>Cargo: Directora Maestría de Educación Especial</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones:** Especificar si es encuesta o entrevista.

## ANEXO 19



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS

#### Validación del Instrumento dirigido a empresario productor de chocolate empresa Tulicorp S.A. (Anexo 6)

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	P		O				A		
2	P		O				A		
3	P				R		A		2 preguntas en una separarlas. Incluir el signo de interrogación al inicio de la pregunta.
4	P			B			A		
5	P				R		A		¿Qué iniciativas gubernamentales existen para apoyar esta iniciativa? Incluir el signo de interrogación al inicio de la pregunta.
6	P				R			I	Mejorar la redacción de esta pregunta, es ambigua. Incluir el signo de interrogación al inicio de la pregunta.
7	P		O				A		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Grey Fienco</b> <b>Profesión:</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. 0911293413</b> <b>Cargo: Directora Maestría de Educación Especial</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones:** Especificar si es encuesta o entrevista

## ANEXO 20



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA FINAL DE LA TESIS

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

#### FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

**Nombre:** Grey Fienco

**Profesión:** Psicopedagoga

**Ocupación:** Directora de Maestría

**Dirección de trabajo:** Chambers 227 y 5 de Junio

**Teléfonos:** 04 2 590 630

Valoración	Muy adecuada 5	Adecuada 4	Medianamente adecuada 3	Poco adecuada 2	Nada adecuada 1
Aspectos					
Introducción		4			
Objetivos		4			
Pertinencia		4			
Secuencia		4			
Modelo de Intervención		4			
Profundidad		4			
Lenguaje		4			
Comprensión		4			
Creatividad		4			
Impacto		4			

**Comentarios:** Tildar la mayúsculas, por ejemplo CAPÍTULO

**Fecha:** 27 de julio del 2012

**Dra. Grey Fienco Valencia**

**Nombre y Apellidos**

**C.I. 0911293413**

**ANEXO 21**



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Validación del Cuestionario dirigido al público en general (Anexo 1)**

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Priscilla Paredes</b> <b>Profesión: Ingeniera Comercial</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I.</b> <b>Cargo: Directora Maestría en Administración de empresas</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**ANEXO 22**



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Validación del Instrumento dirigido al productor cacaoero (Anexo 2)**

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: MBA. Priscilla Paredes Profesión: Ingeniera Comercial Fecha: 24-Julio-2012				C.I. Cargo: Directora Maestría en Administración de empresas Firma:		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**ANEXO 23**



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Validación del Instrumento dirigido a Intermediario de cacao (Anexo 3)**

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: MBA. Priscilla Paredes Profesión: Ingeniera Comercial Fecha: 24-Julio-2012				C.I. Cargo: Directora Maestría en Administración de empresas Firma:		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**ANEXO 24**



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Validación del Instrumento dirigido a productor chocolatero artesanal de la ciudad de Ambato (Anexo 4)**

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
DATOS DEL EVALUADOR			Nombres: MBA. Priscilla Paredes Profesión: Ingeniera Comercial Fecha: 24-Julio-2012				C.I. Cargo: Directora Maestría en Administración de empresas Firma:		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 25



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Validación del Instrumento dirigido al creador de la Corporación "El Salinerito" de Salinas de Guaranda (Anexo 5)**

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Priscilla Paredes</b> <b>Profesión: Ingeniera Comercial</b> <b>Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I.</b> <b>Cargo: Directora Maestría en Administración de empresas</b> <b>Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**ANEXO 26**



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**REGISTRO DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Validación del Instrumento dirigido a empresario productor de chocolate  
empresa Tulicorp S.A. (Anexo 6)**

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

ITEM	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos, variables e indicadores P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>			<b>Nombres: MBA. Priscilla Paredes Profesión: Ingeniera Comercial Fecha: 24-Julio-2012</b>				<b>C.I. Cargo: Directora Maestría en Administración de empresas Firma:</b>		

**Observaciones** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## ANEXO 27



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
UNIDAD DE POSGRADO SEDE GUAYAQUIL  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA FINAL DE LA TESIS

**Tema de Tesis:** Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador.

**Autores:** Ing. Raúl Alulema e Ing. Luis Granda

#### FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR

**Nombre:** Priscilla Paredes

**Profesión:** Ingeniera Comercial

**Ocupación:** Directora de Maestría

**Experiencia en el tema propuesto:**

**Dirección de trabajo:** Chambers 227 y 5 de Junio

**Teléfonos:** 04 2 590 630

Valoración	Muy adecuada	Adecuada	Medianamente adecuada	Poco adecuada	Nada adecuada
Aspectos	5	4	3	2	1
Introducción					
Objetivos					
Pertinencia					
Secuencia					
Modelo de Intervención					
Profundidad					
Lenguaje					
Comprensión					
Creatividad					
Impacto					

**Comentarios:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Ing. Priscila Paredes**

**Nombre y Apellidos**

**C.I.** \_\_\_\_\_