

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Elaboración de Estudio de Mercado para Producción y Comercialización de Nibs de
Cacao de la Corporación Agrícola Ganadera Río Mocache

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:
Ingeniero en Negocios Internacionales

Presentado por:

Geanella Michelle Mero Ponce

Ricardo Olmedo Naranjo Hojas

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero y sobre todas las cosas a Dios, por haber construido toda la serie de acontecimientos que ayudaron a que pueda estudiar en esta prestigiosa institución, por brindarme su cuidado y protección durante todo el transcurso de mi vida universitaria, además de otorgarme de la fortaleza y perseverancia para culminar con éxito este valioso trayecto. A mis padres Irlanda Hojas y Ricardo Naranjo por jamás haberme dejado de impulsar y animarme en mis más oscuros momentos de fragilidad. A mis tíos, primos y demás familiares que al ser tantos y tomándome el atrevimiento de generalizarlos, les doy las gracias, ya que siempre estuvieron ahí para darme la mano cuando más lo necesité ayudando a que siga en este complejo, pero provechoso camino el cual me ayudaron a cruzar. A mis amigos y conocidos que estuvieron tanto tiempo dándome sustento en todas las áreas que la necesité, siempre de buena manera. A mi compañera de materia integradora por haber puesto todo su empeño en la realización de esta tesis. A todos los docentes y personas que la laboran en la Escuela Superior Politécnica del Litoral que dieron su contribución para darme conocimientos, identidad profesional y ética.

Ricardo Naranjo Hojas.

AGRADECIMIENTOS

Mis más sinceros agradecimientos a quienes han formado parte importante de esta etapa de mi vida. A mi madre, Zoraida, por ser siempre mi mayor inspiración, el apoyo y la fortaleza en momentos de dificultad y debilidad. A mi padre, Víctor, por sus sabios consejos y valores. A Alexander por su todo su cariño y apoyo. A mi familia por confiar en mis sueños y tener grandes expectativas. A Ricardo por su motivación, amor, respaldo y paciencia. A mi colega de tesis por haber decidido acompañarme durante este proceso. A ESPOLE y sus docentes que han formado mis conocimientos y mi carácter profesional.

Geanella Mero Ponce.

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponden conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Geanella Michelle Mero Ponce y Ricardo Olmedo Naranjo Hojas y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso de la producción intelectual”

Geanella Mero Ponce

Ricardo Naranjo Hojas

EVALUADORES

M.Sc Soriano Idrovo Pablo

M.Sc Zurita Cueva Jose Omar

RESUMEN

Los pequeños y medianos agricultores de La Corporación Agrícola Ganadera Río Mocache, son beneficiados por proyectos que mejoraran su productividad y competitividad agrícola, lo cuales buscan una manera eficiente de invertir sus recursos en proyectos de transformación de materia prima creando oportunidades de optimización de ingresos para las familias rurales, mejorando la economía y la calidad de vida de los miembros de la asociación.

Es por ello que surgió la necesidad de una investigación de las posibles soluciones a través del modelo Design Thinking y se analizó de la situación financiera actual de la Corporación. Una vez seleccionada la mejor alternativa, se efectuó un estudio de mercado y plan de importación de la maquinaria necesaria para los procesos. Continuando con un estudio financiero que permitió reconocer la viabilidad de la propuesta, concluyendo con un reconocimiento de riesgo y plan de acción correspondiente a los objetivos y metas del proyecto.

Los resultados permitieron la viabilidad del camino hacia la creación del producto MocaNibs hecho a base de la producción de cacao de los agricultores de la Corporación. Así mismo la evaluación financiera permitió reconocer las necesidades de la empresa para el inicio del desarrollo del proyecto. En el estudio de mercado se pudo concluir que el producto es muy poco conocido en el mercado, sin embargo, posee gran potencial y aceptación. El estudio financiero del proyecto revelo una tasa interna de retorno del 36%, con él se establecieron metas y riesgos durante el proceso de recuperación de la inversión.

Palabras Clave: Inversión, MocaNibs, Producción, Comercialización, Importación.

ABSTRACT

The framers of Corporación Agrícola Ganadera Río Mocache, they are benefited by projects that improve their productivity and agricultural competitiveness, they look for an efficient way to invest their resources in projects of transformation of raw material creating income optimization opportunities for rural families, improving the economy and the quality of life of the members of the association.

It's why we started the need for an investigation of the possible best solutions through Design Thinking and the current financial situation of the Corporation was analyzed. Once the best alternative was selected, a market study and import plan of the necessary machinery for the processes was carried out, continuing with a financial study that allowed us to recognize the viability of the proposal and concluding with a risk recognition and action plan corresponding to the objectives and goals of the project.

The results allowed to make viable the creation of the MocaNibs product, made on the basis of the cocoa production of the farmers of the Corporation. In the same way the financial evaluation allowed to recognize the needs of the company for the start of the development of the project. In the market study it was concluded that the product is not known in the market, but it has great potential and acceptance. The financial study of the project revealed an internal rate of return of 36%, with which goals and risks were established during the process of recovery of the investment.

Keywords: *Investment, MocaNibs, Production, Marketing, Import.*

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	2
1.1.1. Políticos	2
1.1.2. Económicos	2
1.1.3. Tecnológico	3
1.2. Descripción del Problema	4
1.3. Alcance	6
1.4. Beneficiarios.....	6
1.5. Objetivos	7
1.5.1. Objetivo General.....	7
1.5.2. Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO 2.....	9
2. METODOLOGÍA	9
2.1. Metodología Design Thinking.....	9
2.1.1. Empatía	10
2.1.2. Definición.....	10
2.1.3. Idear	10
2.1.4. Prototipar	11
2.1.5. Evaluar	12
2.2. Análisis Financiero	12
2.3. Planeación Estratégica.....	13
2.4. Flujo de Caja	14
2.5. Investigación Exploratoria	15
2.6. Investigación Concluyente	16
2.7. Evaluación de Riesgo.....	17

CAPÍTULO 3.....	19
3. RESULTADOS	19
3.1. Design Thinking	19
3.1.1. Empatización	19
3.1.2. Definición.....	19
3.1.3. Ideación	20
3.1.3.1. Problemas definidos.....	20
3.1.3.2. Descripción de ideas principales.....	20
3.1.3.3. Idea Elegida	20
3.1.4. Prototipación.....	20
3.1.5. Testeo.....	23
3.2. Análisis FODA de la Corporación.....	25
3.3. Análisis Financiero de la Corporación	26
3.3.1. Análisis Vertical del Balance General	26
3.3.2. Análisis Horizontal Balance General.....	27
3.3.3. Análisis Horizontal del Estado de Resultado	30
3.4. Estudio de Mercado	32
3.4.1. Definición del Producto.....	32
3.4.2. Problema que Genera la Idea de Negocio.....	32
3.4.3. Objetivos del Estudio de Mercado	33
3.4.3.1. Objetivo General	33
3.4.3.2. Objetivos Específicos	33
3.4.4. Análisis de la Oferta.....	34
3.4.4.1. Amenaza de Nuevos Competidores.....	34
3.4.4.2. Rivalidad de la Competencia.....	34
3.4.4.3. Barreras de Entrada y Salida	35
3.4.4.4. Productos Sustitutos	35

3.4.5.	Análisis de la Demanda	35
3.4.5.1.	Potenciales Clientes	35
3.4.5.2.	Base de Decisión de Compra de los Clientes	36
3.4.5.3.	Clasificación de la Demanda	36
3.4.5.4.	Estimación de la Demanda	37
3.4.5.5.	Análisis de Precios	38
3.4.5.6.	Análisis del Sector	38
3.4.5.7.	Tendencias Socio-Económicas	39
3.4.6.	Análisis FODA de Producción de Nibs de Cacao	40
3.4.7.	Comercialización del Producto	41
3.4.8.	Promoción y Comunicación	42
3.4.8.1.	Promoción	42
3.4.8.2.	Publicidad	42
3.4.9.	Investigación de Mercado	43
3.4.9.1.	Definición del Problema	43
3.4.9.2.	Objetivo General	43
3.4.9.3.	Objetivos Específicos	43
3.4.9.4.	Fuentes de Información Primaria	44
3.4.9.5.	Fuentes de Información Secundaria	44
3.4.9.6.	Preguntas que la Investigación debe Contestar	44
3.4.9.7.	Hipótesis General	45
3.4.9.8.	Hipótesis Específicas	45
3.4.9.9.	Determinación del Universo	46
3.4.9.10.	Requisitos de la Investigación	47
3.4.9.11.	Planeación de la investigación	47
3.4.9.12.	Recolección de Datos	47
3.4.9.13.	Encuesta	48

3.4.9.14. Análisis de las Encuestas.....	51
3.4.9.15. Conclusiones.....	62
3.5. Plan de Importación	63
3.5.1. Selección de País de Origen	63
3.5.2. Selección de Productos	65
3.5.3. Requisitos para la Importación	68
3.5.4. Costo de Importación.....	69
3.6. Estudio Financiero	72
3.6.1. Inversión Inicial.....	72
3.6.2. Costos Variables	72
3.6.3. Costos Fijos.....	73
3.6.4. Análisis de Punto de Equilibrio	74
3.6.5. Capital de Trabajo	74
3.6.6. Tasa de Descuento.....	77
3.6.7. Flujo de Caja	77
3.7. Evaluación y Prevención de Riesgos.....	81
3.7.1. Objetivos SMART	81
3.7.2. Evaluación de los objetivos según las características SMART.....	83
3.7.3. Predicción de los posibles riesgos según los objetivos	83
3.7.4. Nivel de probabilidad.....	85
3.7.5. Nivel de impacto	86
3.7.6. Análisis de riesgo	86
3.7.7. Plan de Acción.....	90
CAPÍTULO 4.....	97
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	97
4.1. Conclusiones.....	97
4.2. Recomendaciones	99

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca
AECID	Agencia Española Internacional para el Desarrollo
BM	Banco Mundial
PGE	Presupuesto General del Estado
PIB	Producto Interno Bruto
PEA	Población Económicamente Activa
VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa Interna de Retorno
PAYBACK	Plazo de Recuperación
PE	Planeación Estratégica
ANECACAO	Asociación Nacional de Exportadores de Cacao
CAFIESA	Cacaos Finos Ecuatorianos SA
RUC	Registro Único del Contribuyente
SICE	Sistema Interactivo de Comercio Exterior
DAV	Declaración Andina del Valor
DAU	Declaración Aduanera Única
COMEX	Comité de Comercio Exterior
SENAE	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
CIF	Costo, Seguro y Flete
FOB	Franco a Bordo
IVA	Impuesto al Valor Agregado
ICE	Impuesto a los Consumo Especiales

FODINFA	Fondo de Desarrollo para la Infancia
CF	Costo Fijo
CVU	Costo Variable Unitario
PVU	Precio de Venta Unitario
CAPM	Modelo de Valoración de Activos Financieros
TMAR	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento
BCE	Banco Central del Ecuador
BVQ	Bolsa de Valores de Quito
SENPLADES	Secretaría Nacional de planificación y Desarrollo
CFN	Corporación Financiera Nacional

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 3 1 Ejemplo Tipo de Empaque	21
Gráfico 3 2 Ejemplo Código de Barras Fuente: (Wikipedia, 2007)	21
Gráfico 3 3 Ejemplo de Información Nutricional.....	22
Gráfico 3 4 Logo Registro Sanitario Ecuador	22
Gráfico 3 5 Imagen de Prototipo del Producto.....	23
Gráfico 3 6 Análisis Vertical Balance General	27
Gráfico 3 7 Análisis Horizontal Balance General Activos	29
Gráfico 3 8 Análisis Horizontal Balance General Pasivos y Patrimonio.....	29
Gráfico 3 9 Análisis Horizontal de Estado de Resultado	31
Gráfico 3 10 Canales de Distribución	41
Gráfico 3 11 ¿Conoce usted los Nibs de Cacao?.....	51
Gráfico 3 12¿Conoce usted alguna marca que comercialice Nibs de Cacao?	52
Gráfico 3 13¿Es usted consumidor de Nibs de Cacao?	53
Gráfico 3 14 ¿Usted estaría dispuesto a comprar Nibs de cacao?.....	53
Gráfico 3 15 ¿Dónde usted compraría Nibs de Cacao?	54
Gráfico 3 16 ¿Con qué frecuencia consume o consumiría usted Nibs de Cacao?	55
Gráfico 3 17¿Qué beneficios cree que aporte el consumo de Nibs de Cacao?	56
Gráfico 3 18características por las que compraría este tipo de producto.....	57
Gráfico 3 19 ¿A través de qué medio de comunicación te gustaría recibir información de Nibs de Cacao?	58
Gráfico 3 20 ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 250gr de Nibs de Cacao?	59

Gráfico 3 21 ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil vive?	60
Gráfico 3 22 Sexo.....	60
Gráfico 3 23 Edad.....	61
Gráfico 3 24 Especificaciones Separador de Grano (DELANI, 2018).....	65
Gráfico 3 25 Especificaciones Tostadora de Grano (DELANI, 2018)	66
Gráfico 3 26 Especificaciones Enfriador de Grano (DELANI, 2018).....	66
Gráfico 3 27 Especificaciones Descacarilladora (DELANI, 2018).....	67
Gráfico 3 28 Especificaciones Empacadora de Granos (DELANI, 2018)	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3 1 Descripción Explicativa del Producto.....	22
Tabla 3 2 Testeo con Prototipado de la Imagen	24
Tabla 3 3 Análisis FODA de la Corporación	25
Tabla 3 4 Análisis Vertical de Balance General.....	26
Tabla 3 5 Análisis Horizontal Balance General.....	28
Tabla 3 6 Análisis Horizontal del Estado de Resultado	30
Tabla 3 7 Estimación de la Demanda	37
Tabla 3 8 Demanda Proyectada hasta el 2023.....	37
Tabla 3 9 Análisis de Precios de Mercado.....	38
Tabla 3 10 Análisis FODA de Producción de Nibs de Cacao	41
Tabla 3 11 Determinación de la Muestra	46
Tabla 3 12 Marco de Muestra.....	46
Tabla 3 13 Selección de Método de Muestreo	46
Tabla 3 14 Determinación del Tamaño de la Muestra	47
Tabla 3 15 Recolección de Datos.....	48
Tabla 3 16 Tabla de Frecuencia ¿Conoce usted los Nibs de Cacao?	51
Tabla 3 17 Tabla de Frecuencia ¿Conoce usted alguna marca que comercialice Nibs de Cacao?	51
Tabla 3 18 Tabla de Frecuencia ¿Es usted consumidor de Nibs de Cacao?	52
Tabla 3 19 Tabla de Frecuencia ¿Usted estaría dispuesto a comprar Nibs de cacao?	53
Tabla 3 20 Tabla de Frecuencia ¿Dónde usted compraría Nibs de Cacao?	54
Tabla 3 21 Tabla de Frecuencia ¿Con qué frecuencia consume o consumiría usted Nibs de Cacao?	55
Tabla 3 22 Tabla de Frecuencia ¿Qué beneficios cree que aporte el consumo de Nibs de Cacao?	56
Tabla 3 23 Tabla de Frecuencia ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 250gr de Nibs de Cacao?	58
Tabla 3 24 Tabla de Frecuencia ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil vive?	59
Tabla 3 25 Tabla de Frecuencia Sexo	60
Tabla 3 26 Tabla de Frecuencia Edad.....	61
Tabla 3 27 Selección de País Importador.....	65
Tabla 3 28 Costo de Maquinaria.....	69

Tabla 3 29 Servicios y Tarifas en el país de Origen	69
Tabla 3 30 Precio CIF de Importación	70
Tabla 3 31 Servicios y Tarifas en el país de Destino	70
Tabla 3 32 Tributos Aduaneros	71
Tabla 3 33 Total de Impuestos a Pagar	71
Tabla 3 34 Costo Total de Importación	72
Tabla 3 35 Inversión Inicial	72
Tabla 3 36 Costo Variable Unitario	73
Tabla 3 37 Costos Fijos Administrativos	73
Tabla 3 38 Costos Fijos de Producción	73
Tabla 3 39 Punto de Equilibrio	74
Tabla 3 40 Ventas Mensuales	75
Tabla 3 41 Ingreso Mensual	75
Tabla 3 42 Programa de Producción	75
Tabla 3 43 Egreso Mensual	76
Tabla 3 44 Saldo Mensual Acumulado	76
Tabla 3 45 Depreciación de Maquinarias	78
Tabla 3 46 Tabla de Amortización de Préstamo Bancario	78
Tabla 3 47 Flujo de Caja	80
Tabla 3 48 Periodo de Recuperación	80
Tabla 3 49 Planteamiento y Desarrollo de Objetivos SMART	83
Tabla 3 50 Cumplimiento de Características SMART en los Objetivos	83
Tabla 3 51 Riesgos	85
Tabla 3 52 Nivel de Probabilidad	85
Tabla 3 53 Nivel de Impacto	86
Tabla 3 54 Explicación de Ubicación de Riesgo	87
Tabla 3 55 Ponderaciones de los riesgos por probabilidad/nivel de impacto	87
Tabla 3 56 Riesgos Evaluados por Probabilidad e Impacto	89
Tabla 3 57 Acciones a tomar según el riesgo y la probabilidad de impacto	91
Tabla 3 58 Plan de Acción para cumplimiento de objetivos	96

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

La Corporación Agrícola Ganadera Río Mocache, ubicada en la zona norte de la provincia de Los Ríos, gracias a su labor y correctas gestiones se ve beneficiada constantemente de proyectos para mejorar su eficiencia y productividad agrícola. Pese a todas estas oportunidades, no se están obteniendo los resultados económicos que los socios esperan al final del año. Es por ello que busca maneras diferentes en los que se puedan comercializar sus productos, proporcionando valor agregado a su materia prima, creando oportunidades de nuevos ingresos, mejorando la economía, incentivando el desarrollo y la calidad de vida de los miembros de la Corporación.

Este trabajo se realizó comenzando con metodología Design Thinking, con la cual se observó un escenario amplio de las diversas opciones de solución y escogiendo MocaNibs como la alternativa más adecuada a las necesidades de la Corporación.

MocaNibs es un producto hecho a base de cacao que será producido por los miembros de la Corporación; para su elaboración el cacao es seleccionado, tostado, alcalinizado, descascarillado para de esta manera conseguir virutas de cacao comestibles, con agradable sabor y grandes beneficios.

Para el proyecto se efectuó un estudio de mercado en la ciudad de Guayaquil, determinando las preferencias del consumidor en cuanto a nibs de cacao, así como también establecer el nivel de aceptación de los consumidores hacia este producto. Se ejecutó un estudio financiero en el que se determinaron costos, ingresos, inversión, la tasa interna de retorno y el tiempo de recuperación del proyecto. Además debido a la falta de tecnología dentro del sector de producción, se estableció un plan de importación de maquinarias necesarias para la transformación de la materia prima en nibs de cacao.

Dado este proceso se identificaron objetivos y metas a alcanzar durante los próximos años en el desarrollo del proyecto. Con estos puntos establecidos, finalmente se estipularon riesgos los cuales se busca prevenir, transferir y mitigar a través de un plan de acción en el cual se designaron responsables de cada área para un correcto funcionamiento y avance del proyecto.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Políticos

Dentro del sector agrícola se han generado diferentes cambios e innovaciones políticas, sin alterar mayormente el modelo productivo. El gasto público designado para este sector se basa en subsidios y producción. Se busca impulsar el incremento de la inversión designada por el Presupuesto General del Estado (PGE), que en el 2014 solo se destinó el 1%, además de implementar nuevas políticas que fomenten la innovación en los modelos productivos agrícolas vigentes, tomando en cuenta tres aspectos esenciales; el aumento de la productividad y competitividad, apoyo a la agricultura en pequeña escala y a la agricultura familiar, tomando en consideración a las mujeres como corresponsables del desarrollo.

Teniendo como objetivos trascendentales en los cambios políticos la reducción de la pobreza y desigualdad socioeconómica, optimizar el aporte agrícola avalando la seguridad y soberanía alimentaria, potenciar al desarrollo territorial rural y al crecimiento económico nacional con inclusión social, fomentar el cambio de matriz productiva.

Algunos escenarios cuantificables esperados para el 2025 con la política vigente, son la reducción de la pobreza a causa del consumo rural en 15,7 puntos, se estima un incremento del empleo adecuado de un 55,4% a nivel nacional, y una población económicamente activa ocupada en la agricultura del 35%.

Con la política activa se logrará una autosuficiencia alimentaria debido a que el Ecuador producirá 75 productos de la canasta alimentaria recomendada, y se prevé un incremento promedio de 7,98 por parte de la agricultura al Producto Interno Bruto (PIB). (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016)

1.1.2. Económicos

En el 2016 la provincia del Guayas abarcó la mayor producción de cacao, seguida de la provincia de Los Ríos con 96.200 hectáreas cosechadas con un rendimiento de 0,4 toneladas por hectárea dándole el 23% de la producción nacional. La producción y la superficie cosechada se han incrementado en la provincia de Los

Ríos de 73.614 hectáreas en el 2013 a 96.200 en el 2016 lo que representa un incremento del 31%.

En Ecuador se producen dos tipos de cacao, el precio productor del cacao CCN1 almendra seca por tonelada en enero del 2015 fue de \$1.072 este tuvo una fluctuación con tendencia positiva a lo largo de este periodo, a partir de agosto del 2016 el precio por tonelada fue disminuyendo y es así que en enero del 2018 se registra un monto de \$712.

El precio productor registrado en enero del 2015 es \$1.015 para el cacao FINO DE AROMA almendra seca, manteniendo una tendencia creciente durante ese año, para agosto del 2016 se distingue el comienzo de una tendencia decreciente, la cual en enero 2018 registra un precio de \$705 por tonelada.

El precio internacional en enero de 2018 es de \$2.123 por tonelada y se pronostica una tendencia positiva para los años posteriores, por lo que en el 2023 se espera que alcance los \$2.440 por tonelada.

Para el 2016 el aporte del cultivo de banano, café y cacao represento un 1,86% de participación total del PIB, un total de 1.292,19 millones de dólares. Ecuador es el cuarto exportador de cacao en grano, para el 2017 se muestra que el sector cacaotero exparto 307,49 millones de toneladas métricas siendo Estados Unidos el principal destino del producto representando un 29% del mercado, seguido por Holanda con un 13% de las exportaciones y México y Malasia con un 8%. Las ventas domésticas del cultivo de cacao constituyen 25,48 millones de dólares en el 2016. (Corporación Financiera Nacional, 2018)

1.1.3. Tecnológico

El Estado busca resolver problemáticas de innovación productiva como lo es la baja investigación, la escasa transferencia de conocimientos y tecnología a través de políticas sectoriales que amplifiquen el acceso a los activos productivos y desarrollen oportunidades. Garantizando la seguridad alimentaria, el progreso territorial rural y el crecimiento económico nacional.

La Constitución de la República del Ecuador vigente fortalece la introducción de nuevas tecnologías ecológicas y orgánicas destinadas a la producción agropecuaria, así como también, incentiva a la experimentación, uso y

comercialización de biotecnología bajo las correspondientes normas de bioseguridad. Impulsa el desarrollo de tecnologías destinados a mejorar los procesos de producción. Busca fortalecer la comercialización de la producción fomentando la creación de condiciones locales a nivel tecnológico y organizacional creando oportunidades culturales y ambientales que garanticen la inclusión y la sostenibilidad. (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca, 2016)

La inversión tecnológica dentro del sector agrícola los últimos años ha sido escasa, por lo que se buscan cambios dentro del modelo productivo vigente, con este objetivo el Ministerio de Ganadería y Agricultura realiza convocatorias para la recepción de paquetes tecnológicos, con los cuales se busca la reducción de los costos de la producción agrícola, maximizar los beneficios y reducir los riesgos, mejorando la calidad de vida de los agricultores. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2018)

Impulsando los cambios del modelo productivo vigente el Ministerio de Agricultura y Ganadería y Pesca (MAGAP) en conjunto con el Banco Mundial (BM) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID) preparan el proyecto de "Irrigación Tecnificada para pequeños y medianos productores y productoras" para mejorar el nivel productivo, asegurando la soberanía alimentaria. (MAGAP, 2016)

Estos incentivos forman parte de las acciones tomadas para mejorar la productividad y competitividad en la busca del cambio de sus factores estructurales, sin embargo, estas mejoras no son el objetivo final sino más bien un medio para optimizar los ingresos de las familias rurales y su calidad de vida.

1.2. Descripción del Problema

El cacao ecuatoriano es el producto emblema del Ecuador, es uno de los productos más producidos, exportados y reconocidos a nivel mundial por la calidad que este tiene. Hacer nibs de cacao tiene un proceso el cual comprende en primer lugar la selección de los granos de cacao, luego se procede a tostar de los granos seleccionados, posterior se descascarilla los granos, se vuelve nuevamente a tostar

los granos con la finalidad de acentuar el sabor y textura de los granos de cacao, y finalmente en la última fase, se alcaliniza el cacao para el aumento de intensidad y el color del producto final. (Cooperación Alemana de Desarrollo, 2003)

Los nibs de cacao están siendo producidos por diferentes empresas en el mercado ecuatoriano y es vendido en diferentes presentaciones las cuales comprenden las medidas de 250g y 500g principalmente. El precio en presentación de 250gr varía entre 3 y 8 dólares. Los nibs de cacao son vendidos porque tiene las propiedades de ser libre de gluten, no tener azúcar, ser libre de lactosa, no provenir de un organismo genéticamente modificado y ser vegano. Pocas tiendas especializadas están vendiendo este producto, además de ser vendido en diferentes tiendas de comercio online.

Es importante en una dieta balanceada, ya que aporta vitaminas del grupo B, vitamina A y vitamina E; minerales como el potasio, fósforo, hierro, sodio, magnesio, calcio, cobre, manganeso, zinc y selenio. Las mayores bondades del cacao son tener antioxidantes, su aporte de alcaloides estimulantes y su aporte de feniletilamina con efecto euforizante. (Rodríguez, 2014)

La provincia de los Ríos es considerada una zona altamente agrícola por la fertilidad de sus suelos, las condiciones ambientales favorables y puesto a que se encuentra en el centro de la cuenca del río Guayas posee proyecciones comerciales positivas. Su principal actividad económica se basa en el sector agropecuario aportando un 43,61% a su economía. La Población Económicamente Activa (PEA) de la provincia de los Ríos representa 292 772 personas, de los cuales el 42,11% pertenece al sector agrícola. (Prefectura de Los Ríos, 2015)

Actualmente los pequeños y medianos productores de la provincia de los Ríos están siendo beneficiados por proyectos que mejorarán su productividad y competitividad agrícola, lo que genera una problemática, puesto que aumentará la oferta de estos productos en el sector. A lo cual se busca una solución mediante la transformación de sus productos agrícolas, con su correcta distribución y comercialización, creando oportunidades para maximizar los ingresos de las familias rurales, satisfaciendo las necesidades de progreso de la población y garantizando la soberanía alimentaria.

La economía, el desarrollo y la calidad de vida de las familias de los miembros de la Asociación Agrícola Ganadera Río Mocache mejorarían, debido a la obtención de mayores ingresos, comenzarán a vender productos alimenticios industrializados, beneficiándose de la ley de fomento productivo y de los proyectos que el gobierno ofrece.

Se aspira que realizando un estudio de mercado en la ciudad de Guayaquil, la asociación pueda conocer a los consumidores que se encuentran en esta parte del Ecuador y puedan armar estrategias que beneficien a la comercialización del producto en cuestión.

1.3. Alcance

Determinar los principales elementos de una investigación de mercado, para poder realizar un análisis de factibilidad con una proyección a 5 años comprendidos desde el 2018 al 2023 de la comercialización de nibs de cacao en la ciudad de Guayaquil e indagar en soluciones factibles para la empresa. Se debe obtener información pertinente de la oferta, demanda, precio, mercado potencial, canales distribución y de la comercialización de los últimos 5 años sujetos desde el 2013 al 2018, para así elaborar un plan de negocios sostenible en concordancia de lo que se observen en el estudio de mercado.

Lo que se pretende alcanzar por medio de esta investigación es aumentar la producción debido al Proyecto de Irrigación Tecnificada en la zona norte de la provincia de Los Ríos comprendido por los cantones de Quevedo, Mocache, Valencia y Buena Fe, y los agricultores miembros de la Corporación puedan vender su cacao en otra presentación, teniendo alternativas sólidas a mediano y largo plazo aprovechando su producción.

1.4. Beneficiarios

Los beneficiarios directos de este estudio de mercado son todas las familias de los miembros de la Corporación Agrícola Ganadera Río Mocache, quienes recibirán la implementación del Proyecto de Irrigación Tecnificada financiado por el Banco

Mundial, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y el Gobierno del Ecuador teniendo como objetivo el “asegurar la sostenibilidad ambiental y social de las acciones que se realicen con recursos del Proyecto, garantizando la participación de los beneficiarios y beneficiarias durante todas sus fases de ejecución, incluyendo Pueblos Indígenas y Nacionalidades del Ecuador; posibilitando el acceso equitativo a los recursos y servicios ofertados por el proyecto, a través de la incorporación de las políticas públicas de inclusión, interculturalidad, plurinacionalidad y ambientales, así como de las políticas de salvaguardas del Banco Mundial” (MAGAP, 2016).

Los beneficiarios indirectos será todo el personal contratado por las familias de la asociación quienes con el aumento de la producción de cacao podrán tener más trabajo y mejores salarios. Así mismo las personas que trabajaran en el proceso para realizar los nibs de cacao se beneficiaran con empleo, además de aprender como es el proceso. Los clientes que podrán recibir productos con precios competitivos y con la calidad deseada. Los consumidores de los tipos de productos derivados del cacao producido por la Corporación Agrícola Ganadera Río Mocache que se encontrarán en la ciudad de Guayaquil.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Desarrollar diagnóstico de la Corporación Agrícola Río Mocache utilizando la metodología Design Thinking y una evaluación financiera para identificar un problema y proponer una solución en la que se identifiquen objetivos y se evalúen los riesgos.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis a través de la metodología Design Thinking y un análisis financiero de los años 2015, 2016 y 2017.
- Realizar un estudio de mercado de Nibs de Cacao en la ciudad de Guayaquil y un plan de importación de maquinaria con la cual transformará su materia prima en productos de consumo final.

- Proyectar un flujo de caja en la que se definirá el VAN, TIR y PAYBACK.
- Identificar los riesgos que puedan suscitarse al proyecto de inversión.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

La metodología de la siguiente investigación tuvo un enfoque mixto, ya que en esta se necesitó tanto un enfoque metodológico cuantitativo como cualitativo para realizarla. Para entender los distintos enfoques metodológicos se ponen a continuación una breve definición de cada método, para así entender el enfoque que tuvo la investigación:

Enfoque metodológico cuantitativo: Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Torres, 2010)

Enfoque Metodológico Cualitativo: De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Torres, 2010)

Sabiendo del enfoque que tuvo la investigación, se muestran las diferentes metodologías que se usaron, se explica para que se las utilizó, como se entrelazaron con todo el planteamiento del problema y los objetivos que se desean lograr a partir del accionar de cada una de ellas.

2.1. Metodología Design Thinking

Se presenta como una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y finalmente solucionarlas, es decir, es un enfoque que se sirve de la sensibilidad del diseñador y su método de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de forma tecnológicamente factible y comercialmente viable. (Institute, 2013)

La metodología Design Thinking consta de 5 pasos que son:

2.1.1. Empatía

La empatía que es el elemento esencial del proceso de diseño. Se entra en un estado de observación que es el modo empatía, que es básicamente el trabajo que haces para entender a los usuarios dentro del contexto del cual se está diseñando. Es el esfuerzo por comprender las cosas que se hacen, el porqué, sus necesidades físicas, sus emociones, como conciben el mundo y que es significativo para los consumidores. Son las personas en acción las que inspiran al diseñador y direccionan una idea una idea en particular. A esta etapa se le llama “immerse” ya que el diseñador debe hundirse en un mar de aprendizaje. (Stanford, 2008)

2.1.2. Definición

El modo definición es crítico para el proceso de diseño ya que la meta de esta etapa es moquetear un “Point of View” (POV), que significa crear una declaración del problema viable, que será guía para enfocarse de mejor manera a un usuario en particular. Los insights no aparecen de la nada y repentinamente como por arte de magia. Estos insights nacen al procesar y sintetizar la información, enfrentando el problema para hacer conexiones y descubrir patrones racionales. Esta debe cumplir con ciertos criterios para que funcione bien:

- Enmarcar un problema con un enfoque directo.
- Que sea inspirador para el equipo.
- Que genere criterios para evaluar ideas y contrarrestarlas.
- Que capture las mentes y corazones de las personas que has estudiado.
- Que ayude a resolver el problema imposible de desarrollar conceptos que sirven para todos.

(Stanford, 2008)

1.1.1. Idear

Esta etapa entrega los conceptos, los recursos para hacer prototipos y la creación soluciones innovadoras. Todas las ideas son válidas, se combina todo desde el pensamiento consciente e inconsciente, pensamientos racionales y la imaginación. Es un espacio para desarrollar “brainstorms” y construir ideas sobre previas ideas. En esta etapa se conciben una gran cantidad de ideas que dan

muchas alternativas de donde elegir como posibles soluciones en vez de encontrar una sola solución. También se puede trabajar con métodos como croquis, mapas mentales, prototipos y storyboards para explicar la idea de la mejor manera.

A su vez, es necesario también separar el área de generación de ideas con el área de evaluación de ideas. La creación de múltiples ideas permite atacar distintos focos:

- Pensar sobre soluciones que son obvias y por lo tanto aumenta el potencial de innovación del set de posibilidades
- Aprovechar de mejor manera las distintas visiones de cada equipo de trabajo y el trabajo colectivo
- Descubrir áreas inesperadas de exploración creando mayor volumen y mayores opciones para innovar.

(Stanford, 2008)

1.1.2. Prototipado

No necesariamente debe ser un objeto sino cualquier cosa con que se pueda interactuar. Puede ser un post-it, un cartón doblado o una actividad e incluso un storyboard. Idealmente debe ser algo con que el usuario pueda trabajar y experimentar. Es un proceso de mejora o sea en las fases iniciales de cada proyecto puede ser un poco amplio, el prototipado debe ser de manera rápida y barata de hacer pero que puedan entregar tema para debatir y recibir retroalimentación de consumidores y colegas. Este proceso se va refinando mientras el proyecto avanza y los prototipos van mostrando más características funcionales, formales y de uso. Se realizan los prototipos para:

- Para inventar y construir para pensar en resolver el problema.
- Para empezar conversaciones con los usuarios.
- Para cometer errores antes y de manera barata.
- Para controlar el proceso de la creación de soluciones.

(Stanford, 2008)

1.1.3. Evaluar

Este paso consiste en solicitar retroalimentación, opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos usuarios y colegas. Una buena regla es siempre hacer un prototipo creyendo que se está en lo correcto, pero se debe evaluar pensando que existe alguna equivocación. Esta es la oportunidad para refinar las soluciones y poder mejorarlas. Idealmente se debe evaluar y testear en el contexto mismo del usuario. Se evalúa para:

- Para refinar prototipos y soluciones. Informa los siguientes pasos y ayuda a iterar, lo que algunas veces significa volver a la mesa de dibujo
- Para aprender más sobre el usuario. Es otra oportunidad para crear empatía a través de observaciones y engagement.
- Para refinar el POV. Algunas veces la evaluación revela que existen errores en la solución.

(Stanford, 2008)

1.2. Análisis Financiero

El análisis de estados financieros, también conocido como análisis económico-financiero, análisis de balances o análisis contable, es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que pueden amenazar su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho de los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos.

Así pues, el Análisis Financiero es una evaluación de la empresa utilizando los datos arrojados de los Estados Financieros con datos históricos para la planeación a corto y a largo plazo. Con la ayuda de esta evaluación, podemos saber cuáles son los puntos débiles como fuertes de una compañía, pudiendo así corregir las fallas que existen y aprovechar las fortalezas que posee. (UNID, 2013)

El objetivo de realizar el Análisis Financiero es darle mayor valor a las inversiones que hicieron los accionistas en la empresa. El Análisis Financiero implica:

- Comparar el desempeño con empresas de su mismo giro y en el mismo periodo.
- Evaluar las tendencias que ha tenido la empresa con respecto al pasado.

Existen diferentes usuarios de la información que arroja este análisis y algunos de ellos son los siguientes:

- Los Administradores: que lo necesitan en la toma de decisiones.
- Los Inversionistas: para conocer el estado de su inversión y saber si ha maximizado.
- Los Acreedores: para analizar la capacidad de pago de la empresa para obligaciones futuras.

Algunos autores mencionan que el Análisis Financiero se compone de tres áreas:

- El Análisis de rentabilidad: que es el resultado que han tenido los inversionistas de sus aportaciones de capital a la empresa por medio de ganancias o pérdidas.
- Análisis de riesgo: Siendo la evaluación de la capacidad de la empresa que tiene para poder pagar sus deudas.
- Análisis de las fuentes y utilización de fondos: Donde se analiza el origen y la aplicación de los fondos originados en la empresa.

(UNID, 2013)

Esta metodología se usará principalmente para poder saber del diagnóstico de la corporación para la cual se está haciendo el estudio del año 2013 al 2017 y así poder tener claro en que existen problemas en esta. Para realizar el análisis financiero principalmente nos centraremos en:

Análisis horizontal y Vertical: Este análisis sirve para poder conocer la evolución de los años estudiados y así poder hacer una evaluación de los estados financieros.

1.3. Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios o a las demandas

que les impone el entorno, para lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la Programación Anual Operativa que es la base para la formulación del proyecto de presupuesto. Cuando se habla de planificación estratégica, se refiere a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la misión y la visión. Por lo tanto la PE es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica. (Armijo, 2009)

Esta metodología realizada en todos sus puntos se hará para poder realizar un Plan de Importación para la conversión de la materia prima producida por la corporación en productos de consumo final. Además del Diseño de Planeación Estratégica, se utilizará Técnica SMART para conseguir las decisiones más convenientes de la empresa.

Con esta metodología se busca mostrar la idea de la elaboración del producto de consumo final (nibs de cacao), además de poder tener claro lo que se necesita para poder realizar el producto, aclarando el panorama para las posteriores recomendaciones y conclusiones de la tesis.

1.4. Flujo de Caja

Existen varias formas de construir el flujo de caja de un proyecto, dependiendo de la información que se desee obtener: medir la rentabilidad del proyecto, la rentabilidad de los recursos (fondos) propios invertidos en él o la capacidad

de pago de un eventual préstamo para financiar la inversión. Por ello, la estructura que deberá asumir el flujo de caja dependerá del objetivo perseguido con la evaluación. Un factor de mucha relevancia en la confección correcta de un flujo de caja es la determinación del horizonte de evaluación que, en una situación ideal, debiera ser igual a la vida útil real del proyecto, del activo o del sistema que origina el estudio. De esta forma, la estructura de costos y beneficios futuros de la proyección estaría directamente asociada con la ocurrencia esperada de los ingresos y egresos de caja en el total del período involucrado.

Una forma de ordenar los distintos ítems que componen el flujo de caja de un proyecto considera los cinco pasos básicos que se muestran en la figura a continuación:

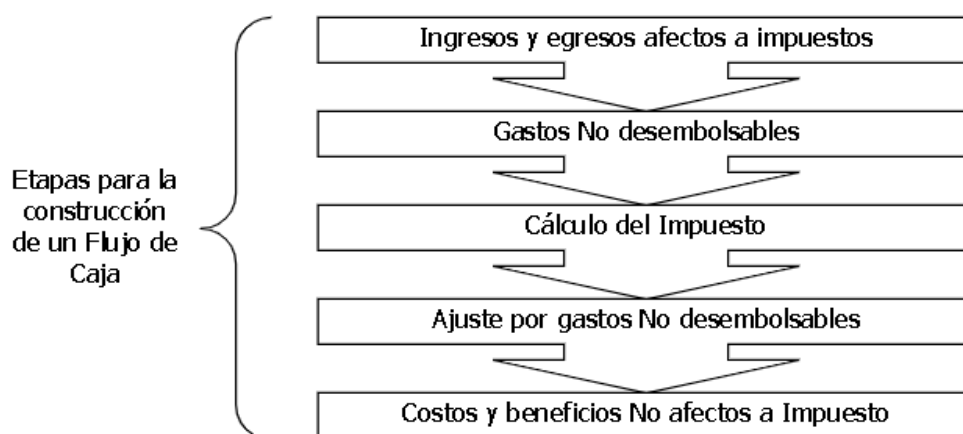


Gráfico 2 1 Etapas para la construcción de Flujo de Caja (Gando, 2014)

1.5. Investigación Exploratoria

Instrumento de investigación utilizado para obtener una visión amplia y general del tema que se está investigando, es manejado en etapas previas para aterrizar conceptos y establecer los términos generales en los que se va dirigir la investigación. En esta etapa se exploran y plantean las posibles hipótesis con base a la realidad del entorno. Esta investigación se realiza mediante:

Datos secundarios que consisten en información existente recopilada para diferentes propósitos. Esta recopilación de datos puede ser de fuentes internas: como información contable, análisis de ventas, proveedores, clientes, entrevistas no estructuradas, observación, entre otras.

También existen fuentes externas que sirven como referencia de información relevante del mercado, economía, industrias, competencia, entre otros. (BENASSINI, 2009)

1.6. Investigación Concluyente

Esta técnica de investigación permite la corroboración de las hipótesis planteadas en la fase exploratoria, para de esta manera proyectarse hacia el futuro tomando decisiones adecuadas y oportunas. Esta investigación a menudo se acerca bastante a la opción a elegir. (BENASSINI, 2009) Este tipo de investigación suele darse mediante:

Investigación Descriptiva: En encuestas, esta investigación trata de demostrar diferentes situaciones que pueden perseguir varios objetivos, como características de un grupo de consumidores, medición de posicionamiento, fijación de precios, segmentación de mercado, entre otros. Esta técnica facilita información exacta sin embargo no se pueden descartar los errores. Existen varias clases de investigaciones descriptivas entre las cuales se tienen:

- Cross Section: estudio en un momento dado en el tiempo y los datos derivados de esta investigación son de un único momento.
- Longitudinales: estudios a lo largo del tiempo, los cuales se realizan la recolección de datos en momentos separados.
- Muestra Estática: estudio con una muestra seleccionada únicamente para la investigación.
- Panel: en este estudio se utiliza una muestra que proporciona información constantemente. (Ildefonso Grande Esteban, 2017)

1.7. Evaluación de Riesgo

El riesgo es considerado un evento incierto, si el riesgo llega a desarrollarse tendrá impactos negativos o positivos dentro de los objetivos del proyecto. Por esta razón es indispensable la administración de riesgo la cual es un proceso sistemático en el cual se maximizan las probabilidades positivas y se minimizan las probabilidades de eventos negativos. Se identifican 6 procesos de administración del riesgo. (Bu, 2005)

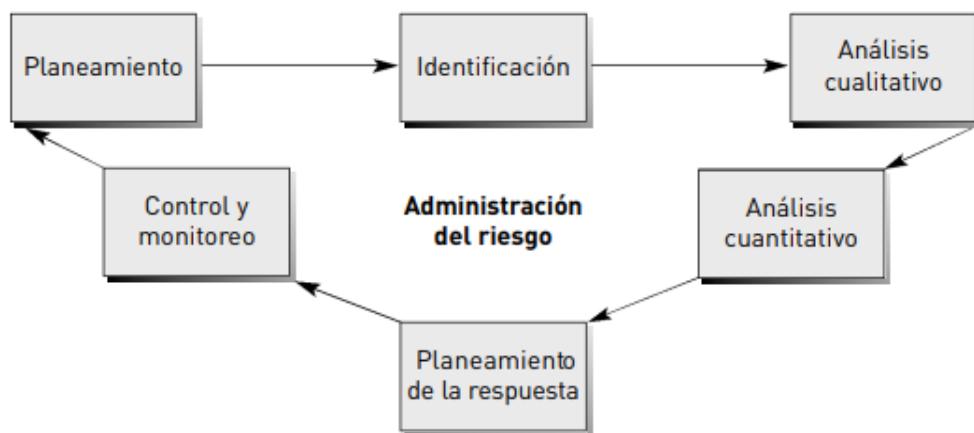


Gráfico 2 2 Administración de Riesgo (Lledó & Rivarola, 2007)

- Planificación: decisión de cómo se planificará la gestión de riesgos en las diferentes actividades del proyecto
- Identificación: analizar y cuantificar el tipo de riesgo como internos y externos, mediante la revisión de documentos y proyectos similares, como resultado obtendremos conocimientos de todos los posibles riesgos y las posibles causas. (David Medianero Burga, 2016)
- Análisis Cualitativo: cada uno de los riesgos identificados serán reordenados por relevancia para elaborar a continuación una matriz de probabilidad de impacto.
- Análisis Cuantitativo: este análisis se estima de manera numérica estimando distintos valores a una variable en un concepto optimista, normal y pesimista.
- Planificación de la Respuesta: los planes de respuesta ante los riesgos suelen ser muy eficientes cuando se aplican en el momento oportuno. Lo más

efectivo sería eliminar el riesgo antes de que este ocurra, cambiando el plan y eliminando la causa. La transferencia a terceros es otra respuesta en la planificación mediante seguros. Prepararse para aceptar el riesgo en caso de que no pueda ser evitado ni transferido para minimizar los impactos que este pueda tener mediante un plan de riesgo. (Salazar, 2005)

Seguimiento y Control: este proceso consta de mantener en seguimiento los riesgos identificados y evaluar nuevos riesgos potenciales asegurando el correcto desarrollo y efectividad del plan de riesgo. (Becerril, 2004)

CAPÍTULO 3

2. RESULTADOS

2.1. Design Thinking

Los resultados que se presentan y se describen a continuación, se obtuvieron de la aplicación de la metodología Design Thinking, y los resultados de esta investigación fueron los siguientes:

2.1.1. Empatización

Identificación de los problemas Iniciales los resultados fueron los siguientes:

- Los consumidores de chocolate y sus derivados, buscan productos que tengan los beneficios del cacao sin la incorporación de azúcar.
- Existe mucha competencia de derivados de productos de cacao con azúcar, pero no existen muchos productos que excluyan el azúcar.
- Los consumidores más exigentes, se interesan más en su salud y buscan productos que la beneficien.
- Los consumidores de derivados del cacao, eligen las nibs de cacao por sus efectos antioxidantes y anticancerígenos.
- Los consumidores solicitan la venta de productos de cacao más puros, por los beneficios para su salud al corto y mediano plazo.

2.1.2. Definición

Como resultado del análisis se seleccionaron los problemas más importantes de la empatización, y se aplicó el criterio de mayor importancia para la comercialización de un producto alimenticio derivado del cacao.

- Los consumidores de chocolate y sus derivados, buscan productos que tengan los beneficios del cacao sin la incorporación de azúcar.
- Existe mucha competencia de derivados de productos de cacao con azúcar, pero no existen muchos productos que excluyan el azúcar.
- Los consumidores más exigentes, se interesan más en su salud y buscan productos que la beneficien.

2.1.3. Ideación

2.1.3.1. Problemas definidos

Se analizaron los problemas encontrados en la definición, a partir de estos se buscaron productos que puedan ser posibles soluciones para la producción que pueda realizar el cliente beneficiario del proyecto.

- Los consumidores de chocolate y sus derivados, buscan productos que tengan los beneficios del cacao sin la incorporación de azúcar.
- Existe mucha competencia de derivados de productos de cacao con azúcar, pero no existen muchos productos que excluyan el azúcar.
- Los consumidores más exigentes, se interesan más en su salud y buscan productos que la beneficien.

2.1.3.2. Descripción de ideas principales.

Nibs a base de cacao: Proviene de la semilla de este fruto una vez tostada, descascarillada. El cacao se procesa y pasa por el secado o fermentación de la pepa (que afecta principalmente a la pulpa o membrana que lo recubre, más que a la semilla); existe un segundo secado antes del tostar la semilla, esto desarrolla más sabor y reduce la astringencia, cabe anotar que debido a la diversidad de procesos se puede encontrar distintas calidades de virutas, que provienen de distintas variedades de cacao; las nibs se utilizan a menudo en diversos productos de chocolate. (Gastronomía y Cia, 2013)

Nibs de cacao: Es el producto obtenido por la pulverización de granos de cacao limpios, descascarillados y tostados. (Gastronomía y Cia., 2013)

2.1.3.3. Idea Elegida

Nibs de cacao, se eligió porque es un producto que proporciona beneficios para la salud de los consumidores como suplemento alimenticio, es un producto 100% natural, no contiene ningún tipo de azúcar y tiene un gran potencial para ser comercializado en diferentes tipos de target.

2.1.4. Prototipación

La prototipado es la síntesis de las tres fases previas y resultados anteriores, a partir de la cual se obtuvo la descripción del producto que se desea comercializar. En esta fase se realiza un esquema preliminar de la presentación del producto, a partir de la investigación secundaria de los tipos de empaque y sus diferentes características.

DESCRIPCIÓN EXPLICATIVA DEL PRODUCTO		
<p>Tipo de Empaque</p>	<p>Empaque plásticos: Este no tiene un buen impacto sobre el medio ambiente. Además son muy difíciles de reciclar. Sin embargo una de las ventajas es que la mayoría de las veces es posible utilizarlo para varias cosas y varias veces ya que son durables y resistentes. Algunos ejemplos de empaques plásticos son cajas, bolsas, bandejas, frascos, entre otros. Generalmente su contenido es comido, aceite, productos de limpieza o de belleza. Por otro lado resulta muy importante ser cauto porque en este empaque el plástico es muy inflamable. (tiposde.org, 2011)</p>	 <p>Gráfico 3 1 Ejemplo Tipo de Empaque Fuente: (gourmet.cl, 2011)</p>
<p>Código de Barras</p>	<p>Parte importante para un empaque, ya que este da información del producto y hace que se haga más sencillo la identificación y comercialización.</p>	 <p>Gráfico 3 2 Ejemplo Código de Barras Fuente: (Wikipedia, 2007)</p>


<p style="text-align: center;">Ficha de Información Nutricional</p>	<p>Esta ficha también es parte importante, ya que con esto el consumidor puede saber los componentes principales del producto, las características del mismo, la cantidad de cada uno de estos, las calorías que contiene y otras.</p>	 <p style="text-align: center;">Gráfico 3 3 Ejemplo de Información Nutricional</p> <p style="text-align: center;">Fuente: (INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA ALIMENTARIA, 2016)</p>
<p style="text-align: center;">Registro Sanitario</p>	<p>El registro sanitario es un permiso el cual da la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria para todo producto alimenticio que se desee comercializar legalmente en el territorio ecuatoriano. Existen diferentes revisiones por tipo de riesgo que son:</p> <p>Alimentos de riesgo alto: se realiza la revisión documental y técnica (verificación de las normas correspondientes).</p> <p>Alimentos de riesgo medio: revisión documental.</p> <p>Alimentos de riesgo bajo: no se realizan revisiones documental ni técnica, solo la clasificación del tipo de riesgo.</p> <p>(Agencia de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria, controlsanitario.gob.ec)</p>	 <p style="text-align: center;">Gráfico 3 4 Logo Registro Sanitario Ecuador</p> <p style="text-align: center;">Fuente: (Registrosanitarioec, 2015)</p>

Tabla 3 1 Descripción Explicativa del Producto

2.1.5. Testeo

En el testeo de la idea de producto se utilizó la herramienta de prototipo de imagen, la cual consiste en mostrar a un grupo de personas la apariencia del producto con sus características principales detalladas dando una posible solución, para que un grupo seleccionado pueda sugerir posibles mejoras, soluciones o recomendaciones para este (SERVING DESIGN TOOLS, 2009) . El grupo que seleccionamos son 10 estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral a los cuales se les mostró el prototipo en la imagen y se anotó lo siguiente:

TESTEO CON PROTOTIPADO DE LA IMAGEN	
Imagen de la posible solución mostrada:	

Gráfico 3 5 Imagen de Prototipo del Producto

<p>Posibles Mejoras, soluciones y recomendaciones en todos los testeos:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El producto puede ser empacado en una caja. - La presentación puede tener una pequeña parte transparente para ver que producto hay en la funda. - La presentación del producto podría ir en un frasco de vidrio o plástico para ver mejor el producto. - Explicación breve que detalle el origen y beneficios de consumo de este producto. - Uso de empaque que pueda ser reciclado con un diseño atractivo a fin al producto. - Que la funda cuente con zipper para poder cerrar el empaque para un consumo posterior.
<p>Mejoras, soluciones y recomendaciones tomadas en cuenta para el presentación final del producto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación breve que detalle el origen y beneficios de consumo de este producto. - Que la funda cuente con zipper para poder cerrar el empaque para un consumo posterior.
<p>Conclusiones del testeo:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas desean que el producto muestre el producto en el empaque, ya que muchos no conocen qué o cómo es el producto. - Las diferentes opiniones del tipo de empaque que tendría el producto son muy bien aceptadas por nosotros, pero se desea principalmente que los costos no sean altos para la producción de este por lo que se dejará el empaque de una funda Stand Up con el adicional del Zipper incluido. - El agrandar las letras de la presentación se considerará para el empaque del producto final. - La explicación breve de que son los nibs y sus beneficios
<p>Observación:</p>	<p>Se han puesto todas las posibles soluciones, mejoras y recomendaciones en un solo apartado para mostrar lo que han dicho las personas sobre el producto para de esta manera no repetir algunas que estas nos dieron y observar de mejor manera sus aportes. En los anexos se mostrará la evidencia del trabajo que se realizó.</p>

Tabla 3 2 Testeo con Prototipado de la Imagen

2.2. Análisis FODA de la Corporación

ANÁLISIS FODA DE LA CORPORACIÓN AGRÍCOLA GANADERA RÍO MOCACHE	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>* La corporación Río Mocache es beneficiada con proyectos de financiamiento y capacitaciones para los agricultores que están asociados, lo que hace que esté en constante mejora en sus áreas productivas.</p> <p>* En el área agrícola el 53% de sus socios producen cacao, en un área estimada de 370 hectáreas y se produce alrededor de 900.000 kg anuales.</p> <p>* Existen planes anuales para la mejora y tecnificación de los cultivos para incrementar la producción de estos.</p> <p>* Existe una buena diligencia de las personas encargadas de la administración, ya que trabajan de forma organizada por la organización.</p> <p>* Conocimientos para el cultivo, desarrollo y cosecha del cacao.</p>	<p>* La corporación tiene escasa rentabilidad de las actividades económicas que realiza.</p> <p>* Ausencia de valor añadido en la mayoría de las producciones.</p> <p>* Ha tenido una escasa iniciativa empresarial, ya que tiene más de 10 años y los socios no han podido hacer desarrollar la empresa de la asociación.</p> <p>* Ha tenido una escasa implantación de industria, a causa de que no se ha tenido un plan para dar valor agregado a sus productos.</p> <p>* Escases en la disponibilidad presupuestaria para conseguir los objetivos que se plantean.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>* Clima y terreno favorable para el cultivo del cacao en Los Ríos.</p> <p>* Generación de empleo en los sectores de la producción.</p> <p>* Transformación y comercialización de productos agrícolas.</p> <p>* Incremento de la demanda de productos con valor añadido.</p> <p>* Apoyo del gobierno en gestiones para mejorar las condiciones de producción, industrialización y comercialización de los productos agrícolas (cacao).</p>	<p>* Pérdida de los conocimientos tradicionales sobre el cacao y otros productos agrícolas.</p> <p>* Competencia de las producciones de otras empresas con mejores redes de comercialización.</p> <p>* Fenómenos meteorológicos que pueden afectar a los socios directamente.</p> <p>* Presencia de plagas en los cultivos de los socios, en especial en el cacao.</p> <p>* Fluctuaciones en los precios de los productos agrícolas.</p>

Tabla 3 3 Análisis FODA de la Corporación

2.3. Análisis Financiero de la Corporación

Los resultados del análisis financiero realizado en la corporación se presentan a continuación.

2.3.1. Análisis Vertical del Balance General

ANALISIS VERTICAL BALANCE GENERAL		
CORPORACION AGRICOLA Y GANADERA RIO MOCACHE		
RUC 1291735904001		
al 31 de Diciembre del 2.017		
ACTIVOS		
CORRIENTES		
Caja-Bancos	\$ 1.494,75	42,71%
Crédito Tributario	\$ 5,25	0,15%
Inventario Mercaderías	\$ 0,00	0%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.500,00	43%
FIJOS NETOS		
Muebles y Enseres	\$ 2.000,00	57,14%
TOTAL GENERAL ACTIVOS	\$ 3.500,00	100%
PASIVOS		
PATRIMONIO		
Aporte de Socios	\$ 3.500,00	100%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$ 3.500,00	100%

Tabla 3 4 Análisis Vertical de Balance General

Dado el análisis horizontal del balance general del año 2017, podemos observar que el activo circulante es mayor al pasivo a corto plazo, por lo que se determina que la empresa está obteniendo poca rentabilidad de su activo circulante por tener un exceso de los mismos. Por lo que se recomienda que la Corporación debe reducir los excesos de efectivos mediante inversiones que generen más rentabilidad.

Por lo que no existen cuentas de pasivo a corto plazo se determina que es posible la Corporación este infrautilizando su cuenta Caja-Bancos. Por lo que se sugiere reevaluar la reducción de excesos de liquidez mediante inversiones. En referencia de los capitales propios podemos evidenciar que representan más del 50% del activo, lo que posiblemente represente un esfuerzo bastante alto para los inversionistas ya que no están recibiendo la rentabilidad esperada.

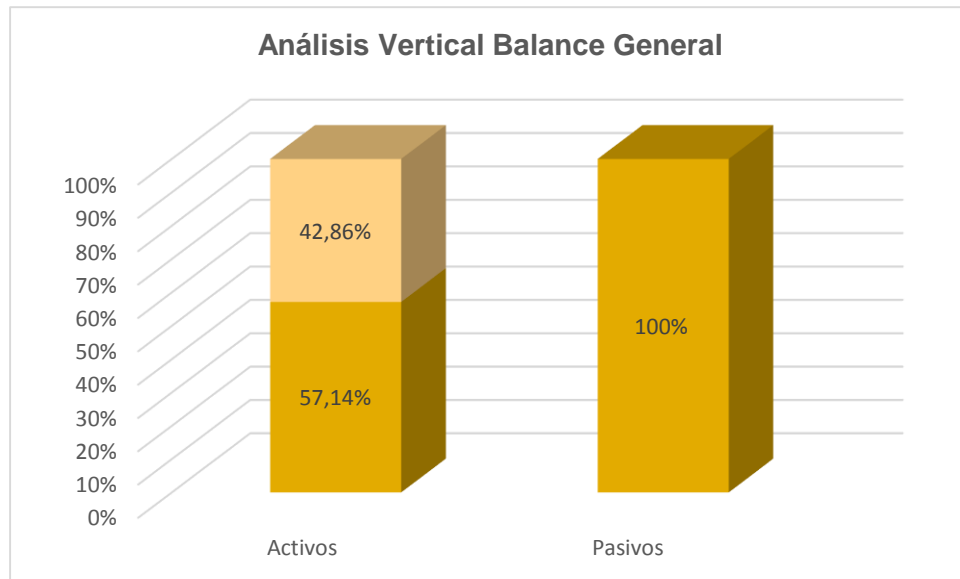


Gráfico 3.6 Análisis Vertical Balance General

2.3.2. Análisis Horizontal Balance General

El análisis de horizontal nos ha facilitado ver como la Corporación ha crecido en los últimos 3 años, los crecimientos no son significativos de un año a otro sin embargo es notable como la cuenta Caja-Bancos para el 2016 tuvo un crecimiento del 20% en comparación con el año anterior y para el 2017 el incremento fue de un 50% con respecto al 2015.

Los activos fijos para el 2017 crecieron en un 33% con respecto al año base 2015, de igual manera podemos ver el incremento del Aporte de los socios que paso de un 16% en el 2016 a un 40% al 2017 con respecto al 2015.

ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL								
CORP AGRICOLA Y GANADERA RIO MOCACHE								
RUC 1291735904001								
ACTIVOS	2015	2016	2017	2015 Año Base	2016		2017	
					%	USD	%	USD
CORRIENTES								
Caja-Bancos	\$ 997,25	\$ 1.195,50	\$ 1.494,75	100%	120%	\$ 198,25	150%	\$ 497,50
Crédito Tributario	\$ 2,75	\$ 4,50	\$ 5,25	100%	164%	\$ 1,75	191%	\$ 2,50
Inventario Mercaderías	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00					
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.500,00	100%	120%	\$ 200,00	150%	\$ 500,00
FIJOS NETOS								
Muebles y Enseres	\$ 1.500,00	\$ 1.700,00	\$ 2.000,00	100%	113%	\$ 200,00	133%	\$ 500,00
TOTAL GENERAL ACTIVOS	\$ 2.500,00	\$ 2.900,00	\$ 3.500,00	100%	116%	\$ 400,00	140%	\$ 1.000,00
PASIVOS								
PATRIMONIO								
Aporte de Socios	\$ 2.500,00	\$ 2.900,00	\$ 3.500,00	100%	116%	\$ 400,00	140%	\$ 1.000,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	\$ 2.500,00	\$ 2.900,00	\$ 3.500,00	100%	116%	\$ 400,00	140%	\$ 1.000,00

Tabla 3 5 Análisis Horizontal Balance General

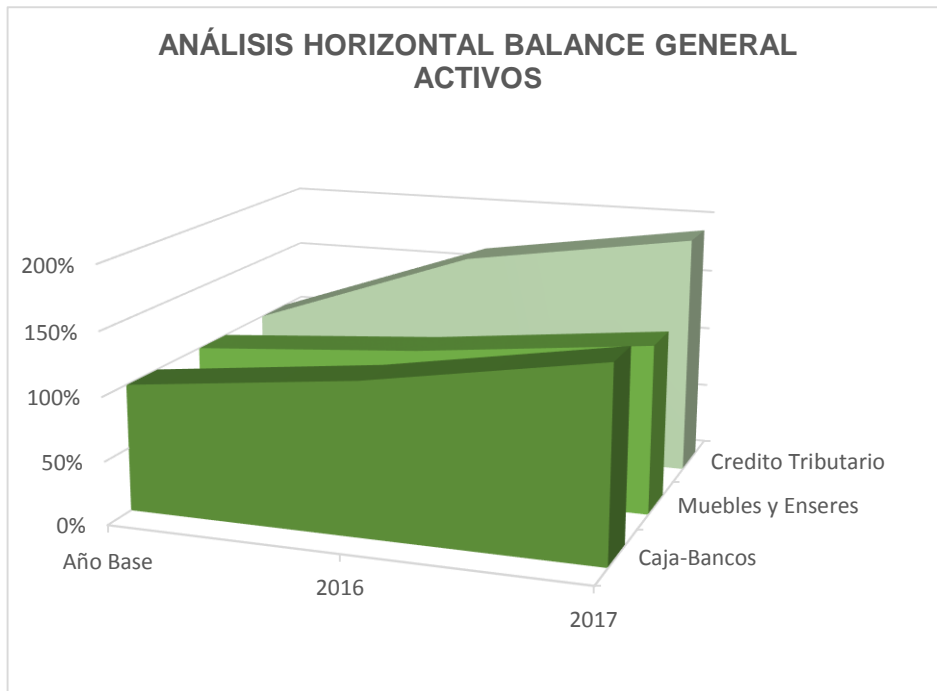


Gráfico 3 7 Análisis Horizontal Balance General Activos

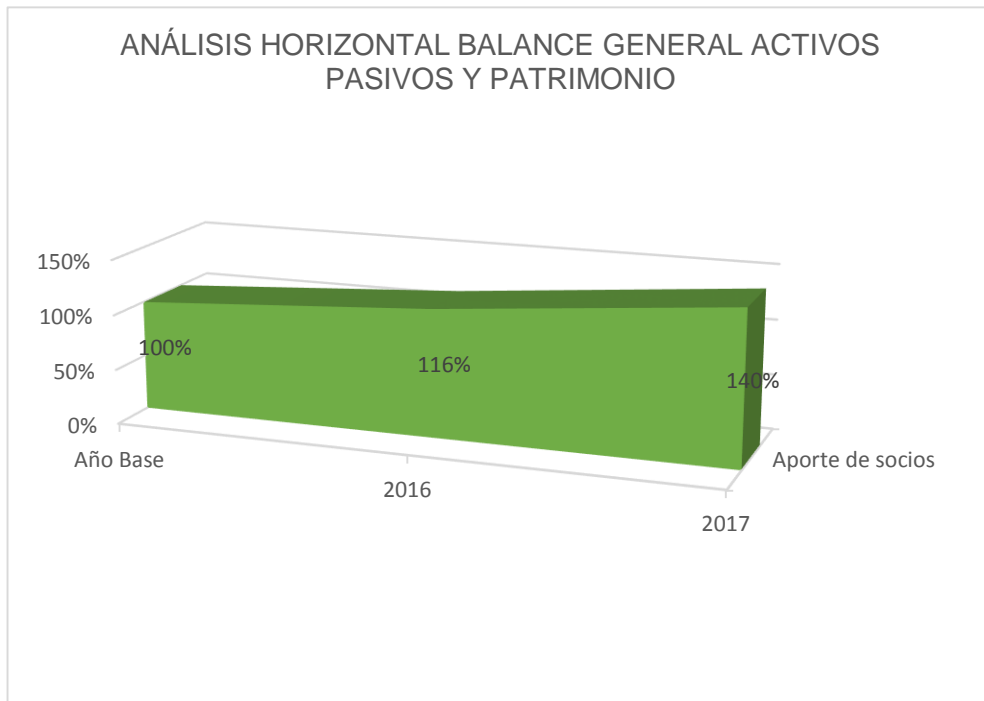


Gráfico 3 8 Análisis Horizontal Balance General Pasivos y Patrimonio

2.3.3. Análisis Horizontal del Estado de Resultado

ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADO								
CORP AGRICOLA Y GANADERA RIO MOCACHE								
RUC 1291735904001								
INGRESOS	2015	2016	2017	2015 Año Base	2016		2017	
					%	USD	%	USD
Ventas Gravadas 0%	525,64	778,84	993,36					
TOTAL INGRESOS NETOS	\$ 525,64	\$ 778,84	\$ 993,36	100%	148%	\$ 253,20	189%	\$ 467,72
(-) COSTO DE VENTAS								
Inventario Inicial								
(+) Compras Netas								
Disponible								
(-) Inventario Final								
TOTAL COSTO DE VENTAS								
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 525,64	\$ 778,84	\$ 993,36	100%	148%	\$ 253,20	189%	\$ 467,72
(-)GASTOS OPERACIONALES								
Suministros Y Materiales	525,64	778,84	993,36					
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-\$ 525,64	-\$ 778,84	-\$ 993,36	100%	148%	-\$ 253,20	189%	-\$ 467,72
UTILIDAD ANTES DE IMPTS Y PART	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00					

Tabla 3 6 Análisis Horizontal del Estado de Resultado

Dado que la corporación es una entidad sin fines de lucro, el total de las ventas que se realizan por su intermediación las reciben los agricultores, sin incurrir en costos de ventas. Por medio del análisis horizontal del estado de resultado podemos notar que las ventas se han incrementado los últimos tres años con respecto al 2015, teniendo así un incremento del 48% en el 2016 y un 89% en el 2017. Lo que significa muchos más beneficios para los agricultores de la zona.

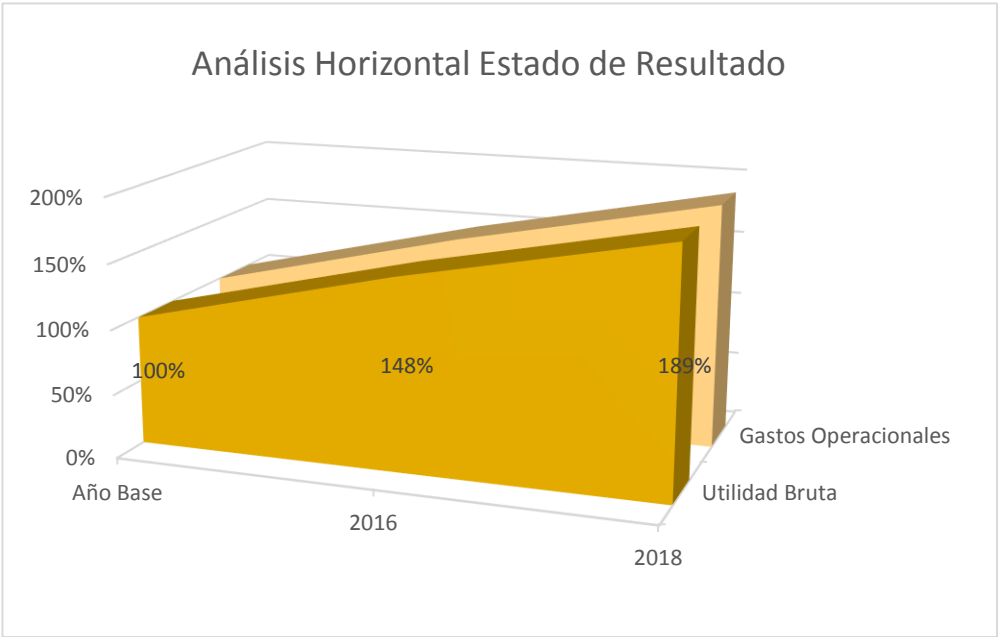


Gráfico 3 9 Análisis Horizontal de Estado de Resultado

2.4. Estudio de Mercado

2.4.1. Definición del Producto

Los nibs de cacao son las semillas de cacao tostadas, luego de un proceso en el que la almendra de cacao es seleccionada, descascarillada, esterilizada, para ser fermentada y fraccionada en pequeñas piezas. Se trata de un aperitivo, crujiente, de color marrón oscuro, con olor y sabor profundos característicos del cacao. Por ser un producto poco procesado mantiene en esencia sus propiedades y nutrientes. (Grandino, 2017)

Los nibs de cacao aportan energía debido a:

- Que poseen teobromina.
- Ayudan a las funciones musculares, óseas, nerviosas a causa de sus propiedades de magnesio.
- Favorecen a la digestión debido a su proceso de fermentación para acentuar su sabor.
- Contribuye a la reducción de enfermedades cardiovasculares por sus propiedades antioxidantes.
- Proporcionan un efecto de felicidad ya que colabora con la liberación de endorfinas.
- Pueden ser comidos como snacks o agregados a nuestras comidas, postres o bebidas como un complemento. (Ricarte, 2017)

2.4.2. Problema que Genera la Idea de Negocio

La provincia de los Ríos es considerada una zona altamente agrícola a causa de la fertilidad de sus suelos, las condiciones ambientales y puesto a que se encuentra en el centro de la cuenca del río Guayas posee proyecciones comerciales positivas. Su principal actividad económica se basa en el sector agropecuario aportando un 43,61% a su economía. La Población Económicamente Activa (PEA) de la provincia de los Ríos representa 292 772 personas, de los cuales el 42,11% pertenece al sector agrícola. (Prefectura de Los Ríos, 2015)

Actualmente los pequeños y medianos productores de la provincia de los Ríos están siendo beneficiados por proyectos que mejorarán su productividad y competitividad agrícola, lo que genera una problemática, puesto que aumentará la oferta de estos productos en el sector. A lo cual se busca una solución mediante la transformación de sus productos agrícolas, con su correcta distribución y comercialización, creando oportunidades para maximizar los ingresos de las familias rurales, satisfaciendo las necesidades de progreso de la población y garantizando la soberanía alimentaria.

La economía, el desarrollo y la calidad de vida de las familias de los miembros de la Asociación Agrícola Ganadera Río Mocache mejorarían, debido a la obtención de mayores ingresos, comenzarán a vender productos alimenticios industrializados, beneficiándose de la ley de fomento productivo y de los proyectos que el gobierno ofrece.

2.4.3. Objetivos del Estudio de Mercado

2.4.3.1. Objetivo General

El objetivo de este estudio de mercado se centra en conocer las diferentes particularidades, características y distintivos que tiene el producto, el cual se aspira colocar en el mercado guayaquileño, comprendiéndolo en todo el contorno y así tomar decisiones viables.

2.4.3.2. Objetivos Específicos

- Reducir los riesgos a los que pueda incurrirse por las diferentes barreras a la entrar en el mercado.
- Conocer al segmento de mercado en cifras para discernir las diferentes estrategias y planes que deben implementarse.
- Saber cuáles son los competidores directos e indirectos que se encuentran actualmente en el mercado y hacer una estimación de la participación que poseen.
- Entender las preferencias que tienen los consumidores del producto y analizar las posibles características que puede tener el producto para la satisfacción del cliente.

2.4.4. Análisis de la Oferta

2.4.4.1. Amenaza de Nuevos Competidores

La amenaza de los nuevos competidores se considera media - baja. Aunque Ecuador es productor de cacao muy pocas empresas locales se dedican a industrializar este producto. El 90% de la producción es exportada, es decir solo el 10% del cacao producido se procesa a nivel local. La industria posee limitaciones debido a falta de innovación por lo que tiende a ser poco competitiva. Existen pocos incentivos en relación a la diferenciación de precio para el producto nacional debido a la variedad de productos en el mercado.

Sin embargo el gobierno impulsa la ayuda a nuevos emprendimientos que cambien la matriz productiva del país. (ESPAE-ESPOL, 2016)

2.4.4.2. Rivalidad de la Competencia

A pesar de que solo el 10% del cacao es industrializado y comercializado para el mercado nacional, existe una rivalidad de competencia alta, debido a que las pocas industrias productoras están posicionadas en el mercado y en la mente del consumidor y poseen economías a escalas establecidas. Entre los competidores tenemos: (Anecacao, 2015)

COFINA SA: empresa ecuatoriana, fundada en 1993, ubicada en la vía Duran-Tambo, dedicada a la exportación, manufactura y comercialización de cacao en grano y sus derivados. Además comercializa productos como, nibs, licor, torta y manteca de cacao. (Cofina SA, 2018)

CAFIESA: Cacaos Finos Ecuatorianos SA, fundada en 1974 en Guayaquil, dedicada a la producción y comercialización de licor, mantequilla, polvo, nibs y beans de cacao. A demás de varios contenidos de cacao, edulcorantes naturales, cacao en polvo mezclado con azúcar y otros. (CAFIESA, 2016)

KALLARI: asociación de productores de familias kichwas, producen, procesan y comercializan chocolates, cacao semiprocesado y cacao fino de aroma. (KALLARI, 2018)

Entre otras marcas que se pueden encontrar en el mercado están Mashpi, Frankies, Inca Treasure, Kuna, Pacari y otros comerciantes minoristas independientes

2.4.4.3. Barreras de Entrada y Salida

Debido a las políticas implementadas por el gobierno para incentivar al cambio de la matriz productiva del país, los comerciantes prestan mayor atención a la transformación de esta materia prima, sin embargo se requiere una gran inversión en maquinarias para un proceso más eficiente. La inversión en nueva tecnología es necesaria en este sector debido a que ha sido poco el cambio del modelo de producción vigente.

Se pueden identificar en la competencia del mercado, que ya posee un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor y economías a escalas pues la mayoría de estas empresas procesan grandes cantidades de cacao ya que comercializan otros productos derivados.

2.4.4.4. Productos Sustitutos

Los nibs de cacao pueden ser sustituidos por varios derivados del cacao como el polvo de cacao que posee un proceso de producción más extenso pero proporciona los mismos nutrientes y se consume de manera similar en postres o bebidas. El chocolate negro, las chips de chocolate y el chocolate en polvo se consideran productos sustitutos a causa de que si bien es cierto no poseen tantos nutrientes, poseen un sabor agradable a cacao y su utilización en postres o bebidas es equivalente.

Por lo que se pretende resaltar las formas de consumo de los nibs de cacao y los beneficios que trae consigo para mejorar la salud de los consumidores.

2.4.5. Análisis de la Demanda

2.4.5.1. Potenciales Clientes

Los nibs de cacao no son muy conocidos en el mercado a causa de que el consumidor piensa que el chocolate es el único derivado final del cacao. Se desea llegar al mercado situado en Guayaquil, debido a que la ciudad posee una

gran población de diversas culturas y tiene un constante crecimiento económico. El mercado potencial al que se desea llegar son las personas que habitan en la ciudad Guayaquil, que tengan una edad de entre 16 y 64 años, económicamente activos, que realicen actividad física de mediana o alta intensidad, que necesiten un suplemento alimenticio para realizar sus tareas cotidianas.

2.4.5.2. Base de Decisión de Compra de los Clientes

Los clientes basarán la compra en el producto debido a la gran calidad y sabor ofrecido en ellos, siendo cacao seleccionado convertido en nibs los cuales conservarán la mayor parte de sus nutrientes.

Se implementara una estrategia de integración de costos y diferenciación para el producto, con ayuda de economías de escala se podrá resaltar la calidad y beneficios del producto a un precio un poco más bajo que el del promedio en el mercado.

2.4.5.3. Clasificación de la Demanda

Debido a que la mayor parte de cacao producido en el país es exportado y a que en la cultura se ha implantado que solo el chocolate es el único producto final derivado del cacao, de acuerdo a la oportunidad, la demanda de nibs de cacao es considerada una demanda insatisfecha, ya que existen algunas empresas ofreciendo el producto pero es muy difícil comprarlo por encontrarse en muy pocas tiendas físicas para adquirirlo.

En relación con la necesidad se la clasifica como una demanda de bienes no necesarios, pues a pesar de ser un producto que puede ser utilizado como un suplemento alimenticio con grandes beneficios para la salud, es un producto que es comprado por gustos y tendencias que siguen las personas que lo consumen.

En relación a la temporalidad, es una demanda continua, ya que al ser un alimento a medida que existe crecimiento en la población va aumentando su consumo en el tiempo.

2.4.5.4. Estimación de la Demanda

Según datos del INEC, en la ciudad de Guayaquil en el último censo del 2010 existen 2.671.801 habitantes en la ciudad de Guayaquil entre hombres y mujeres de todas las edades, en el último censo existían poco más del 58% de personas entre el rango de 20 a 69 años, el 69,6% de estos ciudadanos esta en edad de trabajar, de estos 68,6% son personas económicamente activas, el 55,2% de los ciudadanos ecuatorianos realiza actividad física de media o alta intensidad según cifras de la ONU y donde se estimará que llegaremos al 15% del mercado objetivo.

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	
Nombre de cantón	GUAYAQUIL
2018	2671801
Rango de 20 a 69 años	1511705
Edad de Trabajar	1052147
Eco. Activa	721773
Actividad Física	398418
Consumos Snacks	258175
DEMANDA	38726

Tabla 3 7 Estimación de la Demanda

Luego se hizo una proyección de los dos siguientes años que constan en las proyecciones del último censo mostrando la demanda proyectada hasta el 2023, lo cual se estima:

DEMANDA PROYECTADA HASTA EL 2023							
Guayaquil	Población	Rango de 20 a 69 años	Edad de trabajar	Eco. Activa	Actividad física	Consumos snacks	Demanda
2018	2671801	1511705	1052147	721773	398418	258175	38726
2019	2698077	1526572	1062494	728871	402337	260714	39107
2020	2723665	1541050	1072571	735783	406152	263187	39478
2021	2748613	1555165	1082395	742523	409873	265597	39840
2022	2772894	1568903	1091957	749082	413493	267944	40192
2023	2796487	1582252	1101248	755456	417012	270224	40534

Tabla 3 8 Demanda Proyectada hasta el 2023

2.4.5.5. Análisis de Precios

El precio del producto tendrá una estrategia de precios orientada a la competencia con un precio más bajo que el promedio, ya que, al haber algunos competidores de empresas ya posicionadas en el mercado, se buscará poner un precio menor, pues al existir algunos productos sustitutos de este y al estar poco diferenciados lo que se busca es obtener una cuota del mercado poniendo un precio para penetrar en el mercado con el producto. El precio promedio del mercado está en \$5 aproximadamente en la presentación de 250 gr., este siendo el precio que se utilizará para el análisis de la bajada del precio, el cual será de \$4,20 existiendo solo esta presentación para mantener los costos de producción y así poder hacer frente al resto de empresas que se encuentran en la competencia. En la siguiente tabla se mostrarán los precios de todas las marcas que ofrecen nibs de cacao en diferentes presentaciones y sus precios.

ANALISIS DE PRECIOS DEL MERCADO			
Marcas	Presentación en gr.	Precio	Precio x gr
MASHPI	250	\$ 5,50	0,02200
Arawi	220	\$ 5,25	0,02386
Andino	100	\$ 2,60	0,02600
Pacari	120	\$ 3,50	0,02917
Minka	250	\$ 5,75	0,02300
Frankies	180	\$ 4,80	0,02667
Precio unitario promedio.			\$ 0,03
Precio promedio presentación 250 gr			\$ 5,02

Tabla 3 9 Análisis de Precios de Mercado

El precio unitario estará dado por aproximadamente 0,02 centavos de dólar y el precio promedio para 250 gr. será \$5,02.

2.4.5.6. Análisis del Sector

El sector alimenticio industrial en los últimos años en el Ecuador ha tenido un crecimiento importante, tanto por las políticas de gobierno con campañas como “Primero lo Nuestro” así como de otorgamiento de créditos a pequeñas y medianas empresas para fomentar la producción en el sector. En el caso de la producción de derivados del cacao, se ha buscado hacer productos con esta materia prima porque el Ecuador tiene un cacao de reconocimiento internacional

y con la búsqueda del cambio de la matriz productiva se busca que el país comience a exportar productos y no commodities. En la actualidad existen algunas empresas las cuales producen nibs de cacao en el Ecuador, pero a pesar de ello no se ha explotado el potencial que tiene este, por lo que se puede todavía ganar cuota de mercado con las estrategias adecuadas.

En el ámbito político y social se destaca que:

- En el Ecuador se está fomentando el desarrollo productivo y se están creando oportunidades para que tanto empresas nacionales como internacionales comiencen con la elaboración de productos derivados del cacao.
- El comienzo de la revolución del gran cacao ecuatoriano expuesta, en la cual se muestra al cacao ecuatoriano como uno de gran calidad y alta producción comparado con otros tipos de cacao alrededor del mundo.
- El incremento de siembra de cacao que se han dado en los dos últimos años en el Ecuador, por los buenos precios en los que se cotiza el cacao ecuatoriano en el mercado nacional e internacional.
- Para lograr la producción de productos derivados del cacao como las Nibs de cacao que sean de calidad y estén a buenos precios, se debe estar alineado con los objetivos tanto del gobierno nacional y de los productores, como de las necesidades y los requerimientos que tienen los clientes.

2.4.5.7. Tendencias Socio-Económicas

El Ecuador está atravesando por un lento crecimiento económico pero estable desde el 2016, está mejorando sus relaciones comerciales con países con los cuales no las tenía haciendo que exista un crecimiento en las exportaciones realizadas, además de mejorar la balanza comercial del último año. (Russia Times, 2018)

Esto hace que las asociaciones y pequeñas empresas comiencen a buscar alternativas para poder vender sus commodities transformados en productos derivados de estos; y de esta manera se comienza a encontrar formas de obtener más ganancias de lo que cosechan en los campos del Ecuador. Pues a pesar de que el precio del cacao ecuatoriano se encuentra estable y puede venderse a las diferentes casas comerciales que lo exportan, se puede ver un alto crecimiento

de producción de cacao en países africanos como Ghana, Nigeria y otros del África Subsahariana lo que hace que muchos economistas pronostiquen una baja del precio del cacao a nivel mundial haciendo prioritario comenzar a producir productos industrializados con los commodities producidos en nuestro país, siendo en este caso el cacao.

En cuanto a los consumidores de nibs de cacao, las personas en el Ecuador están realizando cada vez más actividad física, desea alimentarse de forma más saludable, quieren tener una dieta más balanceada que ayude a que tengan un peso adecuado y desea llevar un estilo de vida más sano; por lo que se pronostica que en los próximos años habrá mayor demanda por este tipo de productos que dan una serie de beneficios para la salud corporal y tienen vitaminas y minerales que son difíciles de conseguir en cantidades adecuadas en otros productos que son sus sustitutos.

2.4.6. Análisis FODA de Producción de Nibs de Cacao

En el análisis FODA encontramos los siguientes resultados de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas sobre la producción de nibs de cacao, encontrando lo siguiente:

ANALISIS FODA DE PRODUCCIÓN DE NIBS DE CACAO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - El Proceso es simple para la elaboración de nibs de cacao. - En su elaboración el único ingrediente es la semilla de cacao, por lo que no se necesita otros ingredientes para su elaboración. - Los beneficios para la salud que representan consumir este producto. - Es un producto que no tiene azúcares refinadas. - Es un producto 100% natural ya que en su elaboración solo se usan semillas de cacao. 	<ul style="list-style-type: none"> - No han existido la debida promoción de este producto, a pesar de tener un gran potencial. - Muchos de los potenciales clientes no conocen del producto, a pesar de querer consumir productos con estas características. - Los consumidores de este producto tienen mucha dificultad para comprarlos porque solo lo venden en muy pocas tiendas especializadas. - Al encontrarse disponible en muy pocas tiendas los consumidores tienen que pagar altos precios para conseguirlo. - El producto tiene muy poco tiempo en el mercado.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La demanda creciente de los consumidores por productos más saludables provenientes del cacao. - Ecuador está pasando por la tercera revolución del cacao, por su calidad y mejor producción que en otros países. - se puede expandir a más nichos de mercado el producto. - La buena calidad de los nibs de cacao que tiene el Ecuador. - Las personas quieren cada vez mantenerse más sanas y alimentarse sanamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - El producto es muy poco conocido en el Ecuador, a pesar de que algunas empresas los están produciendo. - Existen muchas empresas elaboradoras de productos derivados del cacao que pueden entrar a competir. - La mejora de los productos elaborados de cacao que pueden ser sustitutos de las nibs. - Las posibles condiciones meteorológicas desfavorables que pueden existir en el país. - Plagas y enfermedades que pueden ocasionar la escasez de materia prima para realizar el producto.

Tabla 3 10 Análisis FODA de Producción de Nibs de Cacao

2.4.7. Comercialización del Producto

Las nibs de cacao en nuestro caso, tendrá un canal de distribución detallista, el cual es un canal de distribución indirecto en el cual solo participa el productor, el minorista y el consumidor final del producto. En este caso los minoristas serán los supermercados, ya que en las encuestas que tuvimos las personas desean poder comprar el producto en los supermercados principalmente y además en los supermercados al ser sitios donde concurren muchas personas se puede hacer encontrar más fácilmente los productos a los clientes potenciales. A continuación, se presenta el gráfico para el canal de distribución.

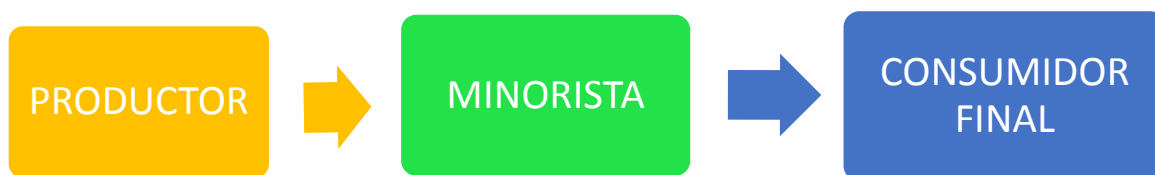


Gráfico 3 10 Canales de Distribución

2.4.8. Promoción y Comunicación

La promoción y comunicación del producto se realizará por estrategias las cuales estarán orientadas a captar al mayor número de clientes potenciales cuidando que no se tenga que hacer un gran desembolso de dinero para realizarlas.

2.4.8.1. Promoción

En la estrategia de promoción se usará la de atracción, ya que está enfocada en los consumidores de las nibs de cacao, pues al tener un canal de distribución indirecto, se hace mucho más sencillo llegar a los consumidores. Usando las siguientes estrategias para poder promocionar el producto:

Redes Sociales: Se realizará a partir de crear cuentas en las redes sociales más utilizadas en el Ecuador (Facebook, Instagram, Twitter, Whatsapp) con las cuales se promocionará el producto por medios digitales.

Muestras gratis a los clientes: Se realizará en las cadenas de supermercados donde se distribuya las nibs de cacao, haciendo que las personas vean y prueben el producto para que lo puedan conocer y probar.

Exposición del producto en ferias y diferentes eventos: Se realizará este en las principales ferias y eventos que se realicen en la ciudad de Guayaquil para que las personas se vayan familiarizando con un producto que tiene un reciente lanzamiento y que es poco conocido en Guayaquil.

2.4.8.2. Publicidad

La estrategia de publicidad será informativa, ya que el producto no es conocido por muchos de los potenciales clientes a los que se desea llegar, mostrando a estos el proceso de donde se obtienen los nibs de cacao, el ingrediente con el cual se realizan, los beneficios que tienen para salud y la importancia de consumir productos derivados del cacao que no tengan grasas ni azúcares para obtener todos los beneficios sin tener complicaciones en el futuro. El principal medio publicitario que se utilizará es el internet, pues las cuentas de la empresa para hacer publicidad de las nibs de cacao para realizar publicidad en las principales redes sociales utilizadas en el Ecuador (Facebook, twitter, instagram)

poniendo banners en estos, ya que salen mucho más económicos que en otros medios.

2.4.9. Investigación de Mercado

En esta investigación de mercado se desea conocer el consumo, tendencias, preferencias y aceptación que tienen los Nibs de cacao en la ciudad de Guayaquil, y así poder estimar la demanda potencial que existe para este producto. El estudio contó con 400 encuestas que se realizaron en la ciudad de Guayaquil. De los resultados obtenidos se espera dar una evaluación y explicación estadística para llegar a conclusiones oportunas que contribuyan al estudio efectuado.

2.4.9.1. Definición del Problema

Los nibs de cacao son un producto el cual ha sido recientemente lanzado en algunos mercados con una buena aceptación. Existen empresas que lo producen ya posicionadas en el mercado, pero han tenido varios problemas para hacer conocer el producto, así como problemas en los canales de distribución ya que el producto no se puede encontrar en muchas de las tiendas minoristas más reconocidos en la ciudad de Guayaquil.

2.4.9.2. Objetivo General

El objetivo general de la encuesta es que mediante datos estadísticos sobre el consumo, tendencias, preferencias y aceptación que tienen los Nibs de cacao, se pueda llegar a conclusiones convincentes para el entendimiento de los consumidores y así determinar los clientes potenciales que existen en la ciudad de Guayaquil.

2.4.9.3. Objetivos Específicos

- Determinar la percepción y el conocimiento que tienen los consumidores del producto.
- Comprender la preferencia de los lugares donde los consumidores desean tener a disposición el producto.
- Conocer la preferencia de los medios de promoción y comunicación, para trabajar con los más adecuados para llegar a nuestro mercado meta.

- Encontrar los precios de preferencias de los consumidores para comprender la disponibilidad de pagar de los clientes por el producto.

2.4.9.4. Fuentes de Información Primaria

La información primaria se obtendrá de la encuesta que se realizó a 400 encuestados en el Malecón Simón Bolívar en la entrada de Las Peñas, puesto que este sitio es uno de los más concurridos y es visitado por personas de todas las ubicaciones geográficas de la ciudad de Guayaquil. Con esta información se podrá hacer varios análisis que ayudarán a visualizar algunos de los posibles escenarios del proyecto, dando la posibilidad de dar posibles soluciones, conclusiones y recomendaciones del mismo.

2.4.9.5. Fuentes de Información Secundaria

- Se utilizaron datos del INEC del último censo hecho en el 2010 del Censo de Población y Población con la finalidad de hacer la estimación de la demanda que tendrá el producto (Nibs de cacao).
- Se ha aprovechado las diferentes páginas web que contienen información sobre los nibs de cacao para poder determinar los precios, presentaciones, sus principales características y así poder entender las posibles interrogantes que el equipo de investigación que pueda tener sobre el producto, los competidores, el marketing y todo lo relacionado con los nibs.

2.4.9.6. Preguntas que la Investigación debe Contestar

La investigación debe contestar las siguientes interrogantes fundamentales:

Pregunta 1: ¿Cuál es el nivel de aceptación del producto de las personas que no han consumido el producto están dispuestas a comprarlo?

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia los clientes potenciales del producto demandarían el producto durante la semana?

Pregunta 3: ¿Cuáles son los lugares donde los clientes potenciales desean comprar el producto?

Pregunta 4: ¿Cuál es el precio que los clientes potenciales están dispuestos a pagar por el producto?

Pregunta 5: ¿Cuáles son las características más y menos relevantes a la hora de comprar el producto?

2.4.9.7. Hipótesis General

Los consumidores de chocolate y otros productos alimenticios a base de cacao, que realizan actividad física, desean encontrarse más sanos y quieren tener una alimentación más sana desean consumir productos más saludables los cuales tengan los beneficios del chocolate pero sin los efectos adversos de consumir el mismo, donde los nibs de cacao son una alternativa para estos por tener los mismos o más beneficios que el mismo chocolate.

2.4.9.8. Hipótesis Específicas

HIPÓTESIS 1: Se estima que alrededor del 40% de los consumidores y personas dispuestas estarían dispuestos a comprar el producto dos veces por mes.

HIPÓTESIS 2: Se estima que un poco de más del 30% de los consumidores y personas están dispuestas a comprar el producto en un rango de \$3,00 a \$3,49, pues este es el precio promedio de mercado, pues pagar menos puede significar un descenso en la calidad del producto.

HIPÓTESIS 3: El orden de las características más relevantes será comenzando primero con el precio, seguido por el sabor, después la calidad, luego la presentación y al final los beneficios.

HIPÓTESIS 4: El nivel de aceptación a comprar este producto de las personas que no son consumidoras será moderado, ya que al ser lanzado hace unos pocos años y que no han existido estrategias de marketing que los hayan posicionado en el mercado eficientemente, hará que tenga un pronóstico de aceptación de un poco más del 50% estarán dispuestos a comprar el producto.

HIPÓTESIS 5: El lugar donde los consumidores y personas dispuestas a comprar el producto preferirán comprar el producto serán en los supermercados y en tiendas naturistas juntos pronosticados con el 60% aproximadamente.

2.4.9.9. Determinación del Universo

DETERMINACION DE LA MUESTRA	
Población Meta Elemento	Personas de 20 a 69 años
Unidad de muestreo	Ciudad de Guayaquil
Alcance Geográfico	Sector Centro – Norte - Sur de la Ciudad
Tiempo	3 semanas

Tabla 3 11 Determinación de la Muestra

MARCO DE MUESTRA	
Característica de la Población	Hombres y mujeres que residan en la ciudad Guayaquil.
	Que realicen actividad física de mediana y alta intensidad
	Busquen una alimentación sana que contribuya a su cuerpo con nutrientes necesarios para realizar sus labores cotidianas.
Rango de Edad	Entre 20 y 69 años

Tabla 3 12 Marco de Muestra

SELECCIÓN DEL MÉTODO DE MUESTREO	
Técnica de Muestreo	No probabilística: Muestreo por conveniencia
Técnica utilizada por	Es una de las técnicas más sencillas de implementar y la más asequible.
	La muestra es seleccionada por la accesibilidad que tiene el investigador
	Los sujetos elegidos pueden reusarse a contestar o no estar disponibles.
	Las encuestas lleva mucho menos tiempo en realizarse.

Tabla 3 13 Selección de Método de Muestreo

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	
Error	5%
Nivel de confianza	95%
Tamaño de la población	456.301
Tamaño de la muestra	384
Estimación de adquisición del servicio	5%

Tabla 3 14 Determinación del Tamaño de la Muestra

2.4.9.10. Requisitos de la Investigación

Se realizó la investigación en el Malecón Simón Bolívar, específicamente en la entrada a de Las Peñas ya que al haber elegido el muestreo por conveniencia se estimó que es un lugar muy concurrido por personas que habitan en la ciudad de Guayaquil de todos los sectores de la ciudad, siendo los encuestadores los encargados de dar la explicación al encuestado, el motivo de la encuesta, como responder correctamente de esta y que hacer para darla por concluida. En la ejecución de esta investigación se tuvo que determinar el grupo objetivo que se enfoque mejor al estudio, para el correcto desarrollo del análisis de la muestra y los diferentes datos que entreguen las encuestas acerca del producto.

2.4.9.11. Planeación de la investigación

Las encuestas fueron realizadas en el Malecón Simón Bolívar a la entrada de Las Peñas, durante 4 días durante toda la cuarta semana del mes de diciembre, el 17, 18, 19 y 20 del mismo mes; en donde se dividieron las encuestas para los días de desarrollo, estimando que la encuesta tiene un promedio de 5 minutos de duración, efectuando 80 encuestas por día, siendo equitativas para el número de días de operación.

2.4.9.12. Recolección de Datos

RECOLECCIÓN DE DATOS	
Criterios para la edición del cuestionario	La encuesta debe ser contestada de forma íntegra, respetando todas las indicaciones que se dan para su realización, de no ser así esta será anulada.

	Las preguntas de selección única tanto dicotómicas y politómicas deberán tener respuesta única.
	En el caso de la preguntas de ranking, deben tener un orden correcto sin elegir de forma repetida la misma fila o la misma columna.
	El cuestionario no debe presentar ningún tipo de daño, mancha, tachón o humedad.
Descripción de la codificación del cuestionario	Tabulación de datos en Excel usando tablas dinámicas para obtener estadísticas descriptivas que permitan evaluar el nivel de aceptación de los Nibs de cacao en el mercado.
	Las opciones dicotómicas fueron representadas con el 1 para el sí y con el 0 para el No respectivamente.
	Las opciones politómicas de las preguntas de la encuesta tuvieron representación con números ordinales, según sea el caso.
	Las preguntas de ranking serán representadas con números ordinales, en donde comenzará con el 1 cuando se tenga mayor preferencia y a medida que bajan las preferencias se seguirá con los siguientes (2, 3, 4 y así sucesivamente).
	Las preguntas que no sean contestadas tendrán una representación de 0.

Tabla 3 15 Recolección de Datos

2.4.9.13. Encuesta

Somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, la siguiente encuesta busca conocer tendencias, preferencias y aceptación que tienen los Nibs de cacao en la ciudad de Guayaquil. De antemano agradecemos su colaboración contestando las preguntas presentadas a continuación.

Breve descripción. ¿Qué son nibs de cacao?

Los nibs de cacao son pequeños trozos de la semilla de este fruto tostada. Se trata de un proceso de fermentación, descascarillado, secado, tostado. No poseen ningún tipo de añadido ni químico y son comercializados en diferentes presentaciones.

1.- ¿Conoce usted los Nibs de Cacao? (Pasar a la pregunta 4, si la respuesta es No)

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

2.- ¿Conoce usted alguna marca que comercialice Nibs de Cacao?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

3.- ¿Es usted consumidor de Nibs de Cacao? (Pasar a la pregunta 5, si la respuesta es Sí)

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

4.- ¿Usted estaría dispuesto a comprar Nibs de cacao? (Pasar a la pregunta 11, si la respuesta es No)

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

5.- Generalmente ¿Dónde usted compraría Nibs de Cacao?

<input type="checkbox"/>	Tiendas
<input type="checkbox"/>	Supermercados
<input type="checkbox"/>	Internet
<input type="checkbox"/>	Tiendas naturistas
<input type="checkbox"/>	Otros. (Especifique)

6.- ¿Con qué frecuencia consume o consumiría usted Nibs de Cacao?

<input type="checkbox"/>	Diariamente
<input type="checkbox"/>	Una vez por semana
<input type="checkbox"/>	Dos veces por semana
<input type="checkbox"/>	Una vez por mes
<input type="checkbox"/>	Dos veces por mes

7.- ¿Qué beneficios cree que aporte el consumo de Nibs de Cacao?

<input type="checkbox"/>	Ayuda a la digestión
<input type="checkbox"/>	Mejora el estado de ánimo
<input type="checkbox"/>	Mejora las funciones de la memoria
<input type="checkbox"/>	Estimula la circulación
<input type="checkbox"/>	Ninguna de las anteriores
<input type="checkbox"/>	No conozco los beneficios

8.- Ordene del 1 al 5, según sus preferencias las características por las que compraría este tipo de producto.

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Sabor					
Precio					
Calidad					
Presentación					
Beneficios					

9.- Ordene del 1 al 7, según sus preferencias, ¿A través de qué medio de comunicación te gustaría recibir información de Nibs de Cacao?

	1	2	3	4	5	6	7
Televisión Abierta							
Televisión Pagada							
Radio							
Periódico							
Revista							
Internet							
Redes Sociales							

10.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 250gr de Nibs de Cacao?

	\$2,50 a \$2,99
	\$3,00 a \$3,49
	\$3,50 a \$3,99
	\$4,00 a \$4,49

11.- ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil vive?

	Norte
	Centro
	Sur

12.- Sexo

	Masculino
	Femenino

13.- Edad

	Menos de 20 años
	20 a 29 años
	30 a 39 años
	40 a 49 años
	50 a 59 años
	60 a 69 años

2.4.9.14. Análisis de las Encuestas

1.- ¿Conoce usted los Nibs de Cacao?

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%	
Sí	127	31,75%	
No	273	68,25%	
Total	400	100%	

Tabla 3 16 Tabla de Frecuencia ¿Conoce usted los Nibs de Cacao?

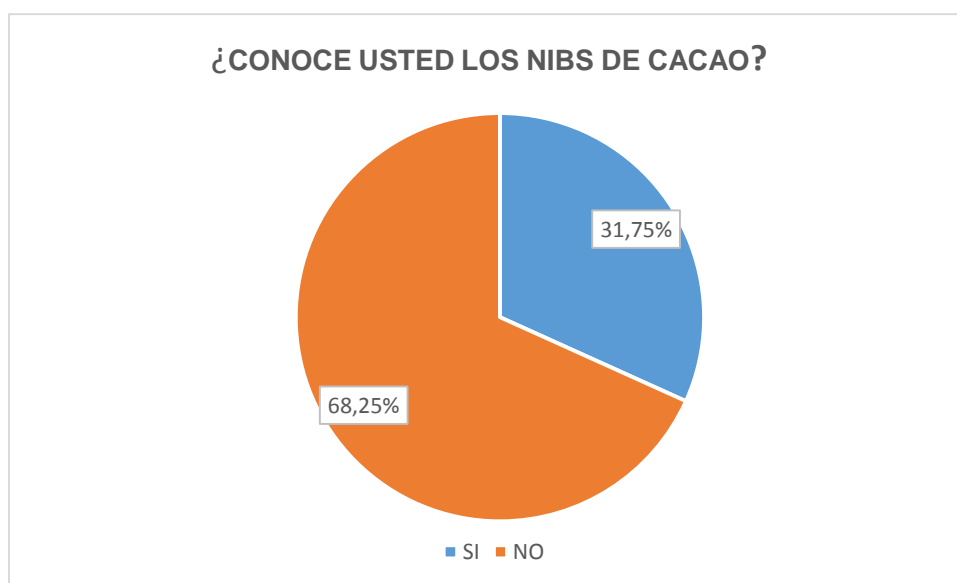


Gráfico 3 11 ¿Conoce usted los Nibs de Cacao?

Conclusión.- Muchas de las personas encuestadas no saben de la existencia de los nibs de cacao, mostrando los datos que es alrededor del 68,25% mientras que solo un 31,75% de los encuestados si conoce el producto siendo este un dato relevante, pues de principio se conoce que el producto tiene algún problema en el plan de marketing del mismo.

2.- ¿Conoce usted alguna marca que comercialice Nibs de Cacao?

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%
SI	39	30,71%
NO	88	69,29%
TOTAL	127	100%

Tabla 3 17 Tabla de Frecuencia ¿Conoce usted alguna marca que comercialice Nibs de Cacao?

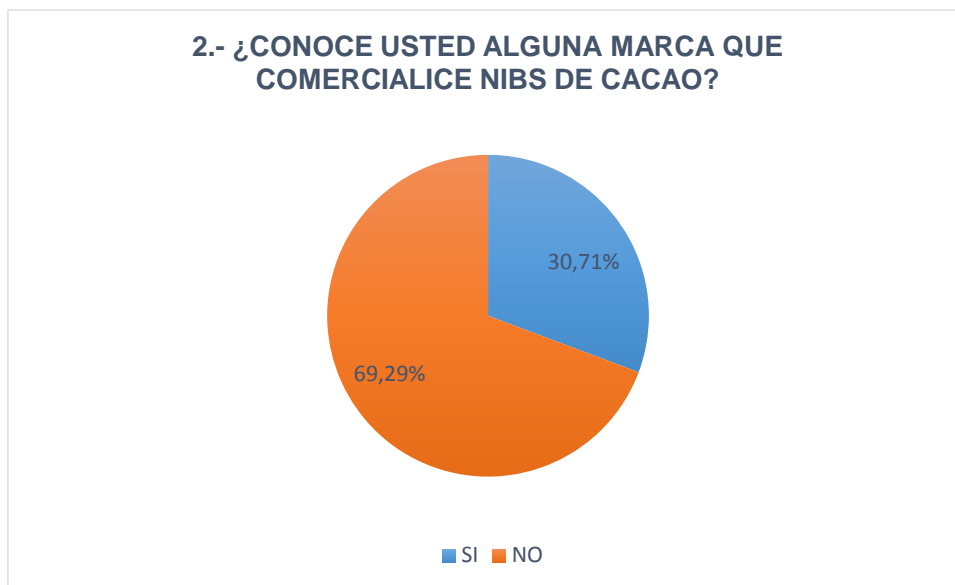


Gráfico 3 12¿Conoce usted alguna marca que comercialice Nibs de Cacao?

Conclusión: De las personas encuestadas que conocen el producto, el 69,29% no saben cuáles son las marcas que lo comercializan y solo el 30,71% conocen alguna marca que venda este producto, siendo una variable importante a la hora de realizar un posterior plan de marketing para la empresa.

3.- ¿Es usted consumidor de Nibs de Cacao? (Pasar a la pregunta 5, si la respuesta es Sí)

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%
SI	32	25,20%
NO	95	74,80%
TOTAL	127	100%

Tabla 3 18 Tabla de Frecuencia ¿Es usted consumidor de Nibs de Cacao?

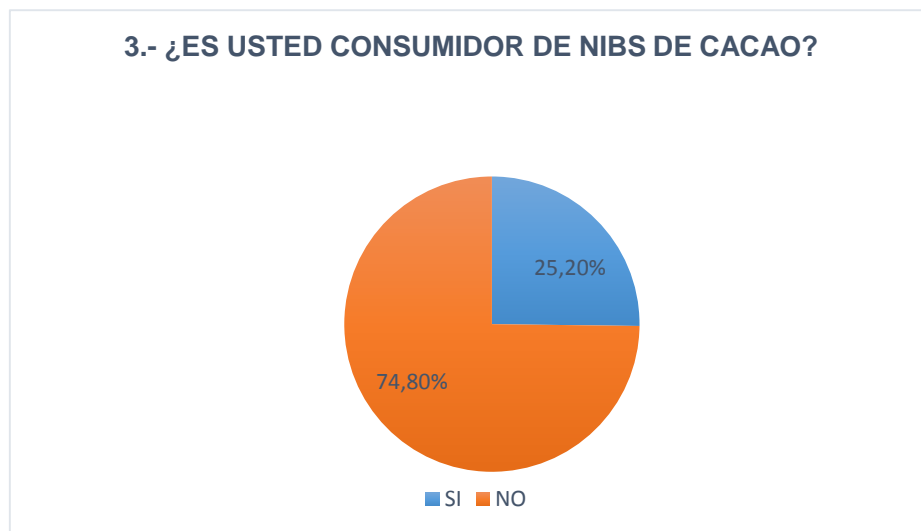


Gráfico 3 13 ¿Es usted consumidor de Nibs de Cacao?

Conclusión: A pesar de que hay personas que conocen el producto solo un 25,20% es consumidor del producto, siendo mucho mayor el porcentaje del 74,80% de no ser consumidores del producto.

4.- ¿Usted estaría dispuesto a comprar Nibs de cacao? (Pasar a la pregunta 11, si la respuesta es No)

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%
SI	111	40,66%
NO	162	59,34%
TOTAL	273	100%

Tabla 3 19 Tabla de Frecuencia ¿Usted estaría dispuesto a comprar Nibs de cacao?

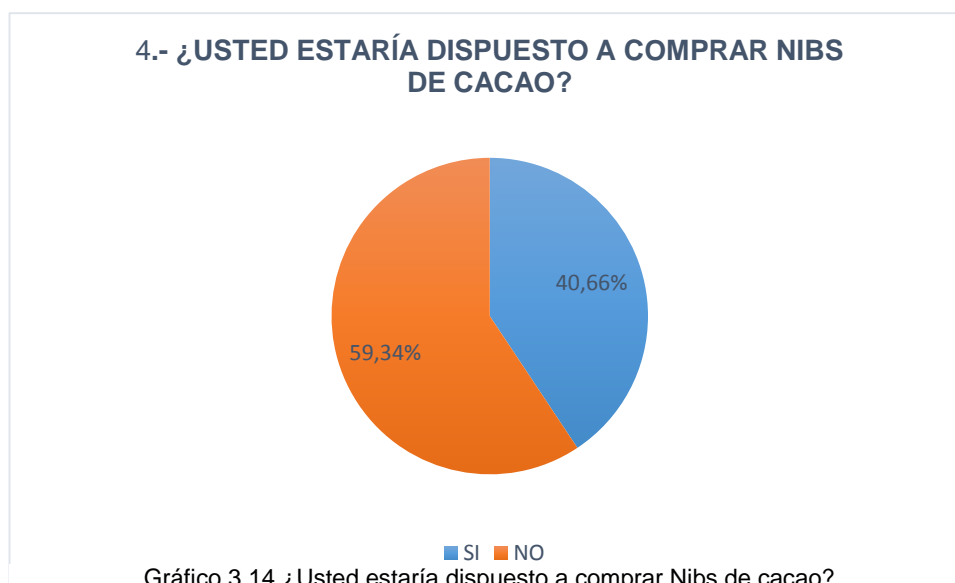


Gráfico 3 14 ¿Usted estaría dispuesto a comprar Nibs de cacao?

Conclusión: De los encuestados que no conocían el producto y que no eran consumidores, solo el 40,66% está dispuesto a comprar el producto y la mayor parte de estos no estaban dispuestos a comprar nibs de cacao.

5.- Generalmente ¿Dónde usted compraría Nibs de Cacao?

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%
Tiendas	22	9,24%
Supermercados	123	51,68%
Internet	26	10,92%
Tiendas naturistas	64	26,89%
Otros. (Especifique)	3	1,26%
TOTAL	238	100%

Tabla 3 20 Tabla de Frecuencia ¿Dónde usted compraría Nibs de Cacao?

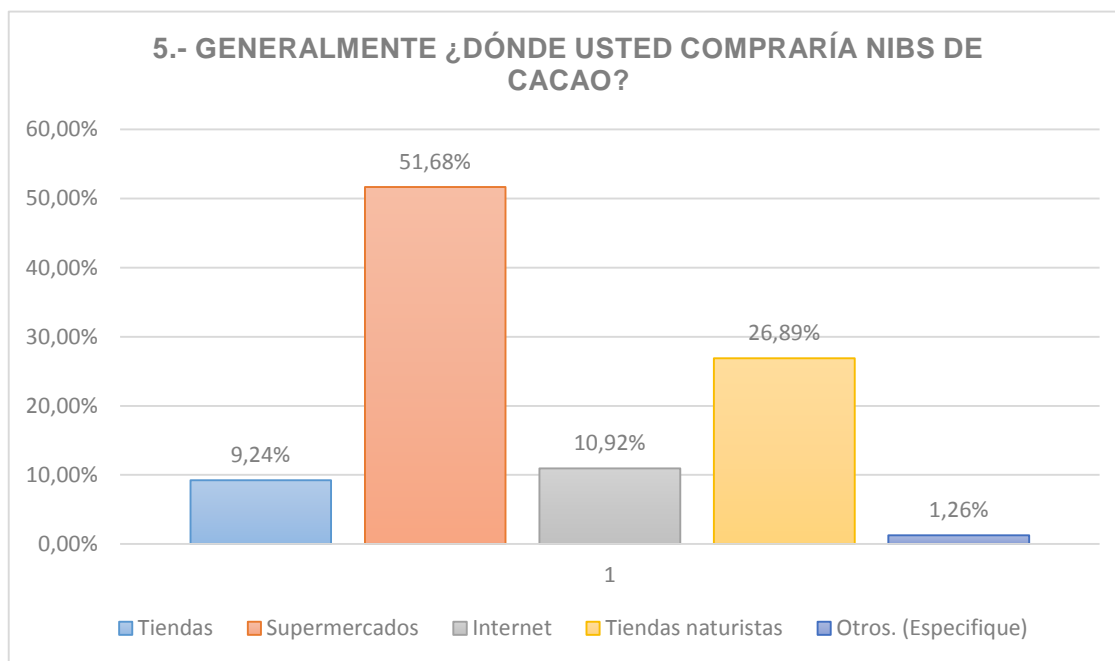


Gráfico 3 15 ¿Dónde usted compraría Nibs de Cacao?

Conclusión: En los datos tomados de la muestra, los supermercados son el sitio en donde las personas comprarían los nibs de cacao siendo más del 50% respondieron con esta opción, mientras el otro lugar serían las tiendas naturistas que tiene un 26,89% y dando finalmente una minoría del 21,42% las opciones de tiendas, internet y otros sitios.

6.- ¿Con qué frecuencia consume o consumiría usted Nibs de Cacao?

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%
Diariamente	19	7,98%
Una vez por semana	46	19,33%
Dos veces por semana	38	15,97%
Una vez por mes	114	47,90%
Dos veces por mes	21	8,82%
TOTAL	238	100%

Tabla 3 21 Tabla de Frecuencia ¿Con qué frecuencia consume o consumiría usted Nibs de Cacao?

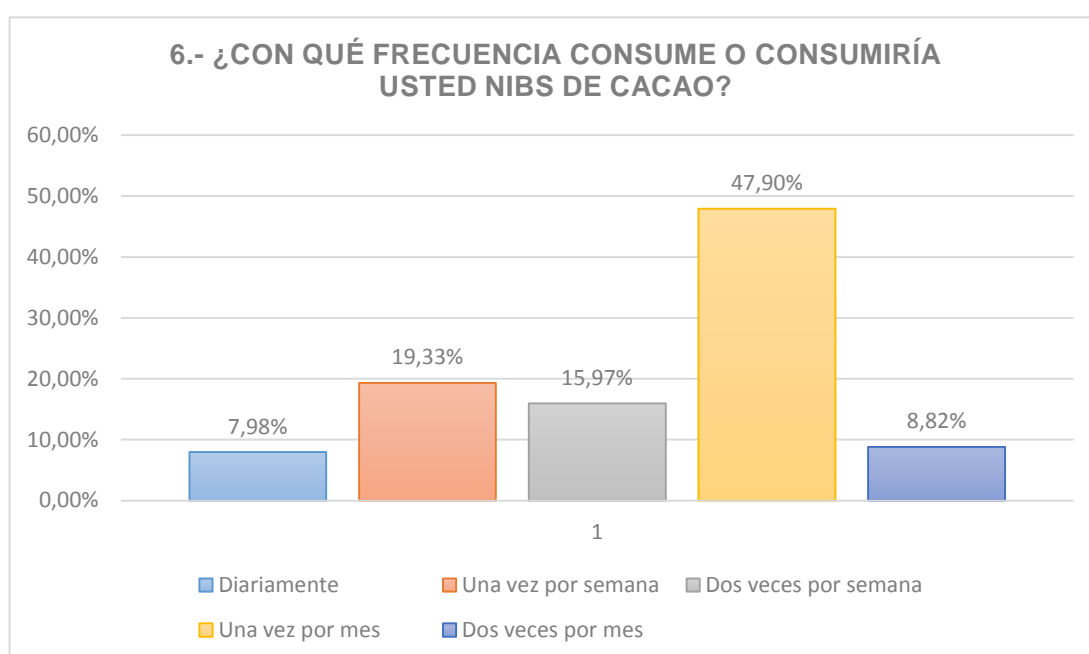


Gráfico 3 16 ¿Con qué frecuencia consume o consumiría usted Nibs de Cacao?

Conclusión: La frecuencia de consumo que tendrían o tienen los encuestadas da un porcentaje mayoritario del 47,90%, el segundo consumo sería una vez por semana con el 19,33%, seguido con de cerca por el consumo de dos veces por semana que da un 15,97% y finalmente los consumos menos elegidos están consumir el producto diariamente o dos veces por semana con un porcentaje sumado de un poco más del 16%.

7.- ¿Qué beneficios cree que aporte el consumo de Nibs de Cacao?

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%
Ayuda a la digestión	24	10,08%
Mejora el estado de ánimo	38	15,97%
Mejora las funciones de la memoria	42	17,65%
Estimula la circulación	38	15,97%
Ninguna de las anteriores	23	9,66%
No conozco los beneficios	73	30,67%
TOTAL	238	100%

Tabla 3 22 Tabla de Frecuencia ¿Qué beneficios cree que aporte el consumo de Nibs de Cacao?

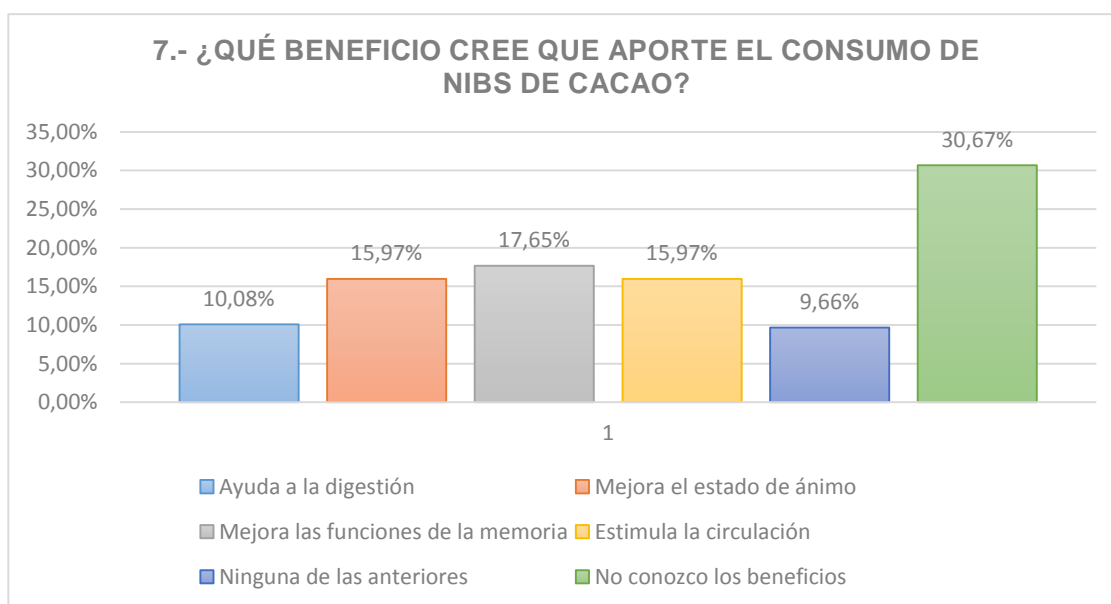


Gráfico 3 17 ¿Qué beneficios cree que aporte el consumo de Nibs de Cacao?

Conclusión: Los encuestados que están dispuestos a comprar el producto y las personas que conocen el producto no conocen los beneficios del producto siendo una mayoría de 30,67% doblando a las demás opciones. De las otras que más se repitieron fueron las mejoras de las funciones de la memoria, mejoras del estado de ánimo y el estímulo de la circulación con un porcentaje similar de 17,65%, 15,97% y 15,97% respectivamente. La ayuda de la digestión fue una opción con un poco más del 10% y casi un 10% contestó ninguna de las anteriores

8.- Ordene del 1 al 5, según sus preferencias las características por las que compraría este tipo de producto.

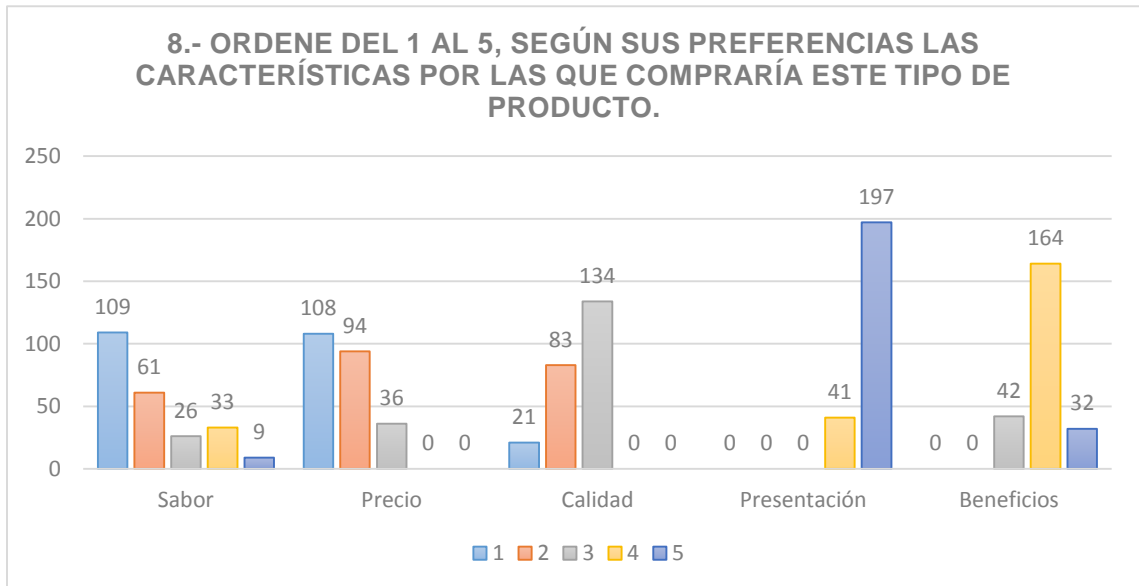


Gráfico 3 18características por las que compraría este tipo de producto.

Conclusión: Las preferencias dentro de las preferencias de las características para la compra del producto, el sabor y el precio se encuentran como las que más encuestados consideran más importante. La calidad es la característica que se encuentra después de las dos primeras predominantes, los beneficios una gran mayoría lo consideran como penúltima entre las características y una tendencia marcada da como la característica menos importante la presentación.

9.- Ordene del 1 al 7, según sus preferencias, ¿A través de qué medio de comunicación te gustaría recibir información de Nibs de Cacao?

Conclusión: Lo medios de comunicación para recibir información sobre el producto más elegidos son el internet, la televisión abierta, la televisión pagada y las redes sociales; estando las revistas y los periódicos como los medios que le siguen a la preferencia y finalmente mostrándonos que la radio es el medio menos preferido de los 7.

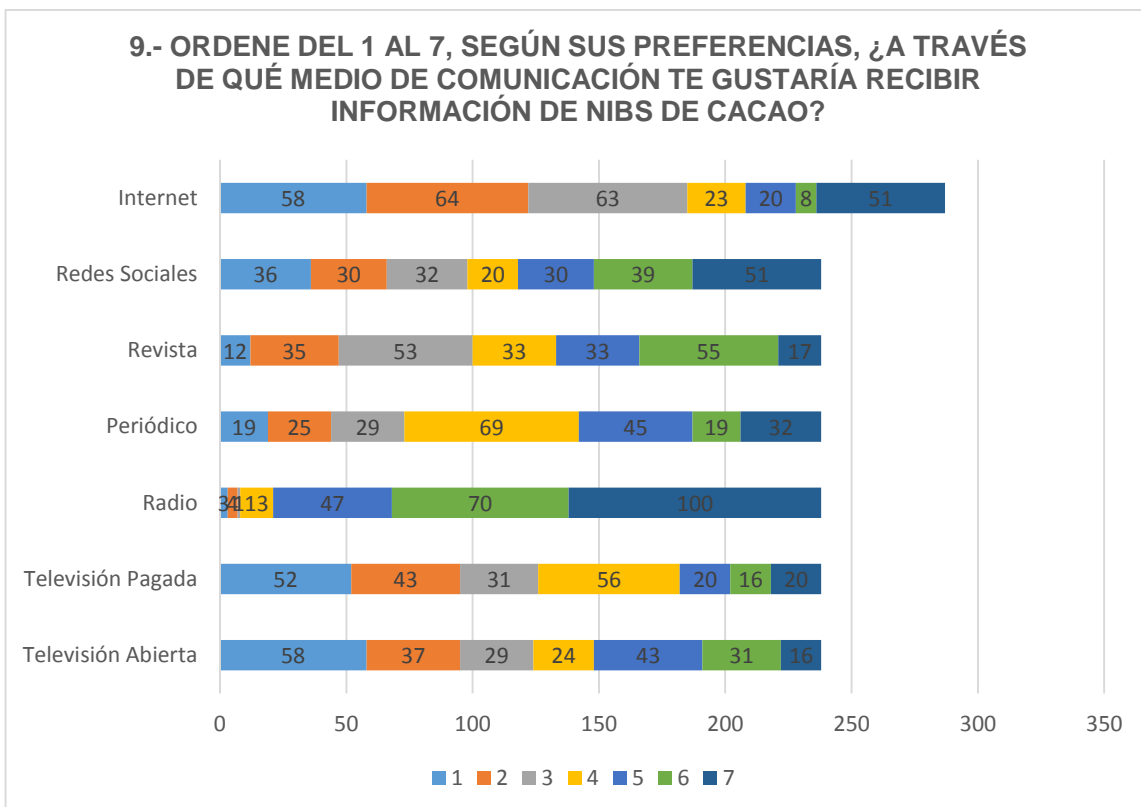


Gráfico 3 19 ¿A través de qué medio de comunicación te gustaría recibir información de Nibs de Cacao?

10.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 250gr de Nibs de Cacao?

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%
\$4,00 a \$4,49	95	39,92%
\$4,50 a \$4,99	74	31,09%
\$5,00 a \$5,49	35	14,71%
\$5,50 a \$5,99	21	8,82%
\$6,00 a \$6,49	13	5,46%
TOTAL	238	100%

Tabla 3 23Tabla de Frecuencia ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 250gr de Nibs de Cacao?

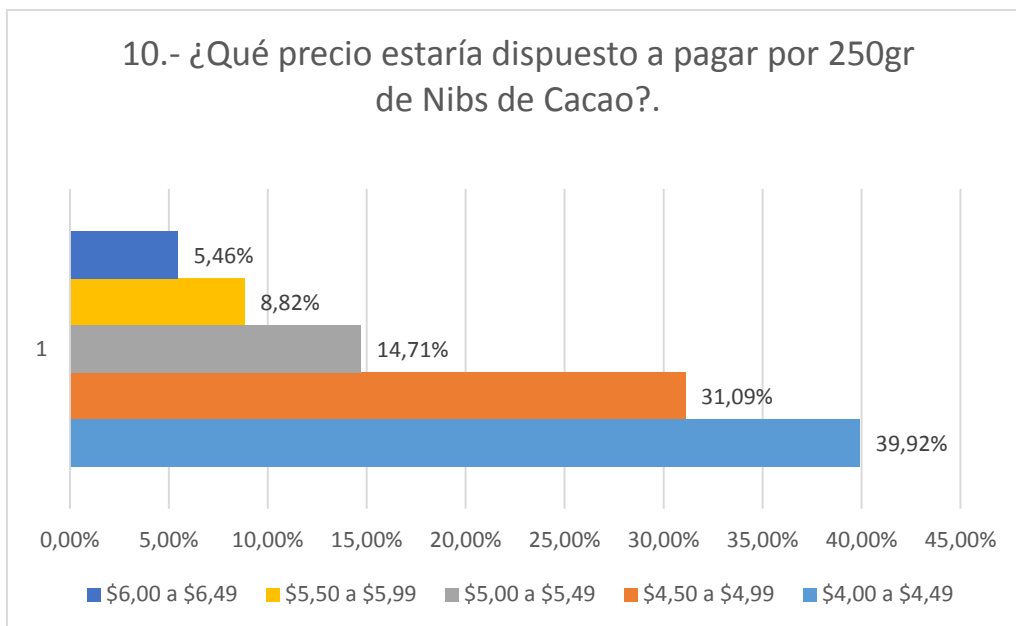


Gráfico 3 20 ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por 250gr de Nibs de Cacao?

Conclusión: El precio dispuesto a pagar por 250 gr de nibs de cacao está en el rango de \$4,00 a \$4,49 con un porcentaje cercano al 40%, seguido por el rango de \$4,50 a \$4,99 y al último con un porcentaje de un aproximado al 30% sumado entre los tres los rangos de \$5,00 a \$5,49, \$5,50 a \$5,99 y \$6,00 a \$6,49.

11.- ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil vive?

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%
Norte	172	43,00%
Centro	135	33,75%
Sur	93	23,25%
TOTAL	400	100%

Tabla 3 24 Tabla de Frecuencia ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil vive?

11.- ¿EN QUÉ SECTOR DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL VIVE?.

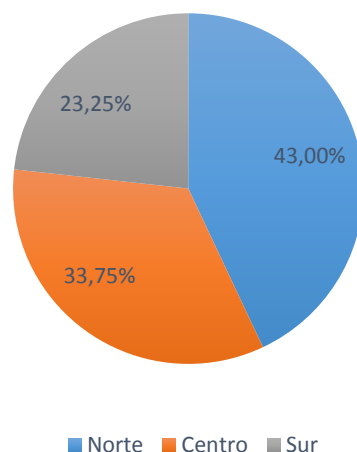


Gráfico 3 21 ¿En qué sector de la ciudad de Guayaquil vive?

Conclusión: De la muestra tomada el 43% eran del norte de la ciudad de Guayaquil, el 33,75% vive en el centro de la ciudad y el 23,25% vive en el sur de la urbe.

12.- Sexo

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%
Masculino	173	43,25%
Femenino	227	56,75%
TOTAL	400	100%

Tabla 3 25 Tabla de Frecuencia Sexo

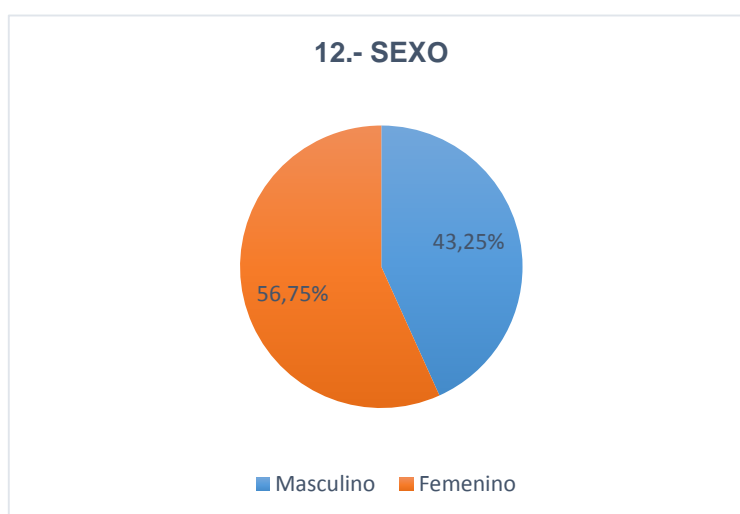


Gráfico 3 22 Sexo

Conclusión: De la muestra tomada el 56,75% fueron mujeres y el 43,25% fueron hombres.

13.- Edad

TABLA DE FRECUENCIA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Menos de 20 años	27	6,75%	6,75%
20 a 29 años	138	34,50%	41,25%
30 a 39 años	103	25,75%	67,00%
40 a 49 años	74	18,50%	85,50%
50 a 59 años	32	8,00%	93,50%
60 a 69 años	18	4,50%	98,00%
Más de 70 años	8	2,00%	100,00%
TOTAL	400	100,00%	

Tabla 3 26 Tabla de Frecuencia Edad

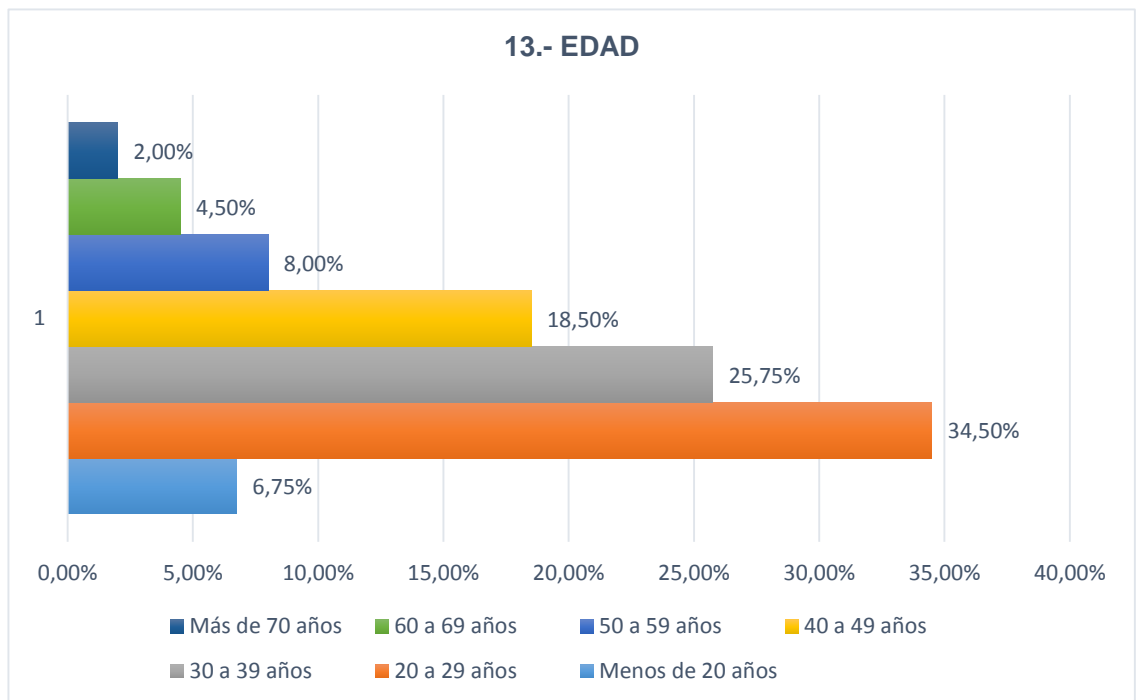


Gráfico 3 23 Edad

Conclusión: El dato más importante de esta variable es que el 91,75% pertenece a la edad de la cual se segmentó el mercado.

2.4.9.15. Conclusiones

Los datos arrojan que alrededor de 47,90% de los consumidores y personas dispuestas a comprar el producto están dispuestas a comprar el producto una vez al mes, lo que muestra que se deben hacer estrategias en donde se busquen mecanismos para que consuman el producto de manera más frecuente.

El precio y el sabor son las características más relevantes a la hora de la compra del producto estando el precio con tendencia a ser la más importante, luego está la calidad, después los beneficios y finalmente la presentación, lo cual hay tener que tener presente para un posterior plan de marketing.

El precio dispuesto a pagar que los consumidores y personas dispuestas a comprar el producto están en un rango de \$3,00 a \$3,49, que está en el rango de precio que se pretende vender el producto demostrando los datos que el precio que se piensa vender los nibs de cacao se encuentra en el rango con mayor porcentaje de selección.

Un aproximado del 40% de las personas que no consumen este producto estarán dispuesto en comprar los nibs de cacao, por lo que se debe buscar las formas en que el producto sea promocionado y buscar las diferentes plazas más convenientes para poder vender el producto.

Más del 70% de la muestra prefiere comprar el producto en los supermercados y en las tiendas naturistas, lo que muestra que hay que trabajar en buscar opciones adecuadas de plaza para enseñar y comercializar el producto.

2.5. Plan de Importación

Dado el análisis del estudio de mercado, se considera que las nibs de cacao son un producto con gran potencial pero que es mayormente desconocido por los consumidores, por lo que se recomendó una intensa campaña de marketing resaltando sus beneficios, calidad, utilidad y sabor.

La agricultura ecuatoriana posee problemáticas de innovación productiva, La Constitución de la República del Ecuador vigente fortalece la introducción de nuevas tecnologías ecológicas y orgánicas destinadas a la producción agropecuaria, la inversión tecnológica dentro del sector agrícola los últimos años ha sido escasa, por lo que se buscan cambios dentro del modelo productivo vigente, con los cuales se busca la reducción de los costos de la producción agrícola, maximización de beneficios y reducción de riesgos, mejorando la calidad de vida de los agricultores.

Este plan de importación busca brindar a la Corporación Agrícola Ganadera Río Mocache, nuevas tecnologías para una producción más eficiente y efectiva.

2.5.1. Selección de País de Origen

En la actualidad existen numerosas empresas dedicadas a la distribución de maquinaria para procesar cacao de manera global, por esta razón se procedió a realizar un proceso selección del país de origen en base a ciertos criterios como:

- Tarifas arancelarias: la estructura de tarifas arancelarias afecta directamente en el precio del bien.
- Trámites y regulaciones: se mide en la eficiencia de obtener la documentación necesaria, en regla para cada país.
- Tipo de cambio: permite la comparación de precios de los productos en los diferentes países.
- Costo de transportes: el costo de transporte influye directamente en el precio del bien.
- Cantidad de proveedores: número de empresas que ofrecen maquinarias para la transformación del cacao en cada uno de los países seleccionados.

Se han escogido 5 países para la selección de proveedores, por medio de la observación de proveedores de maquinarias procurando que haya por lo menos un país por continente, entre ellos China, Alemania, España, México y Estados Unidos.

Las tasas arancelarias de importación fueron calificadas mediante costo por kg, donde como referencia se tomó el peso de la maquinaria importada más pesada, que su peso es aproximadamente 200kg. Siendo en Estados Unidos un costo de \$3.278 aproximadamente la tasa arancelaria por 200kg, en China \$5.217, en España y Alemania un costo de \$ 5.000 y en México un costo de \$3.909. (DHL, 2018)

Los trámites y regulaciones se han calificado por las facilidades que da el país para hacer negocios según ranking del Banco Mundial. Siendo la mayor calificación 10 para quien más se acerca a los primeros lugares del ranking y disminuyendo la calificación para quien se aleje más de los primeros lugares. (Banco Mundial, 2018)

El tipo de cambio con Estados Unidos es un punto de carácter favorable puesto que se comparte la misma moneda, en cuanto a China el cambio está en 6,81 YUAN/USD. El tipo de cambio para España y Alemania está en 0,87 EUR/USD. Mientras que el peso mexicano 19,23 MXN/USD.

El costo de transporte marítimo se cotizó para un contenedor de 20 pies, para el transporte de todas las maquinarias necesarias para la transformación del cacao. Desde Estados Unidos el costo de transporte es de \$1.500, mientras que desde China el costo es de \$2.000, mientras que desde España el costo es de \$2.500 y para Alemania el costo es de \$3.000 y el costo de transporte desde México es de \$2.700. (iContainers, 2018)

En cuanto a la cantidad de proveedores en cada región, la calificación se basó en un registro de los mejores importadores de maquinarias, En donde China con 48% lidera la lista de exportaciones de maquinarias y Estados Unidos con un 24% se encontraba en los primeros lugares, al igual que Alemania con 27%, España con un porcentaje más bajo del 17% y México con un 37%. (OEC, 2018)

Con la calificación de los criterios podemos concluir que Estados Unidos con una puntuación de 8,95, nos ofrece más facilidades de importación en cuanto a las maquinarias necesarias para la transformación de la almendra de cacao en nibs.

SELECCIÓN DE PAISES A IMPORTAR						
CRITERIOS	PESOS	ESTADOS UNIDOS	CHINA	ALEMANIA	MÉXICO	ESPAÑA
Tarifas Arancelarias	20%	9	7	8	9	8
Trámites y Regulaciones	20%	10	7	9	6	8
Tipo de Cambio	15%	10	8	7	9	7
Costo de Transporte	25%	9	9	7	6	8
Cantidad de Proveedores	20%	7	10	8	9	6
PUNTAJE TOTAL	100%	8,95	8,25	7,8	7,65	7,45

Tabla 3 27 Selección de País Importador

2.5.2. Selección de Productos

Para el proceso de transformación del grano de cacao en nibs se necesita seguir un proceso en el cual las maquinarias son el punto clave de un producto de calidad.

Se empieza por una limpieza, donde se utiliza un separador de granos e impurezas, en este proceso se separaran las piedras e impurezas del grano. Se ha escogido para este trabajo un Bean Cleaner, cuyas especificaciones son las siguientes.

ESPECIFICACIONES	
MODELO	BEAN CLEANER 50
CAPACIDAD PRODUCCIÓN	50 Kg/h
POTENCIA	160 W
ANCHO DE BANDEJA	170 mm
PESO	55 Kg
DIMENSIONES (MM)	500x280x710



Gráfico 3 24 Especificaciones Separador de Grano (DELANI, 2018)

Continuando se procede a tostar el grano, se ha elegido un Roasty el cual asegura un tostado uniforme para el grano ya que se puede regular la temperatura y la velocidad, con dos estilos de calentamiento a gas y eléctrico.

ESPECIFICACIONES	
MODELO	ROASTY 20
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	20 Kg/batch
TIEMPO POR BATCH	
POTENCIA	0.37 kW
PESO	110 Kg
DIMENSIONES (MM)	910x480x1070



Gráfico 3 25 Especificaciones Tostadora de Grano (DELANI, 2018)

Una vez tostado el grano se procede a enfriar, para lo cual se ha elegido la maquinaria Windy, donde la carga de cacao se realiza directamente desde el horno tostador, las especificaciones del producto son las siguientes.

ESPECIFICACIONES	
MODELO	WINDY-100
CAPACIDAD	50-100 Kg/h
POTENCIA	0.35 kW
VELOCIDAD DE MOTOR	1680 RPM
PESO	60 Kg
DIMENSIONES (MM)	1050x970x1070



Gráfico 3 26 Especificaciones Enfriador de Grano (DELANI, 2018)

El descascarillado del grano de cacao se realizará de forma eficiente con Windcraker, los granos tostados y enfriados son depositados y triturados, con esta acción la cascara se desprende y es separada por la presión del aire de la

máquina, con una trituración de menos del 10% los nibs salen totalmente libre de cascarillas.

ESPECIFICACIONES	
MODELO	WINDCRAKER-50
CAPACIDAD	50-100 Kg/h
TASA DE DESCASCARILLADO	Primera Pasada: 93%
TASA DE TRITURACIÓN	<10%
POTENCIA	3 kW
PESO	125 Kg
DIMENSIONES (MM)	1570x670x1530



Gráfico 3 27 Especificaciones Descascarilladora (DELANI, 2018)

Y para concluir con el proceso se utilizará una empacadora de granulados, la cual llena las bolsas, las corta, sella, imprime el número de lote, y realiza el tramo de fácil rasgado. Esta maquinaria posee las siguientes especificaciones.

ESPECIFICACIONES	
MODELO	CHOCOCHIP PACKER K500
CAPACIDAD (BOLSA/MIN)	25-35
RANGO DE EMPAQUE (ML)	50-500
POTENCIA (KW/V)	1.6/220
LONGITUD BOLSA (MM)	Máx. 300
ANCHO BOLSA (MM)	Máx. 200
MEDIDAS (CM)	2000*1600*2150
PESO (K)	1100



Gráfico 3 28 Especificaciones Empacadora de Granos (DELANI, 2018)

Para estas importaciones hemos escogido a la empresa DEIANI, que se especializa en maquinaria para la transformación de cacao, ubicada en Miami, Florida.

2.5.3. Requisitos para la Importación

Adicionalmente del contacto con los proveedores se deben cumplir con aspectos legales para la importación de la maquinaria, por lo que los siguientes requisitos son indispensables.

- Contar con el Registro Único del Contribuyente (RUC) el cual especifique adecuadamente su actividad comercial
- Registrarse como importador ante la Aduana del Ecuador
- Ingresar al SICE (Sistema Interactivo de Comercio Exterior) y registrar firma autorizada para la Declaración Andina del Valor (DAV)
- Registro del Sistema Ecuapass, para el cual se necesita contar con el certificado Digital (TOKEN) para la firma electrónica otorgado por el Banco Central del Ecuador o a través de la empresa SecurityDATA
- Buscar los servicios de un agente de aduana quien realice actividades de requisitos, trámites, documentación necesaria y proceso de desaduanización de la mercadería importada. Declaración Aduanera Única (DAU), enviarla electrónicamente mediante el SICE y presentarla en el distrito de llegada de la mercadería.
- Antes de realizar una importación se deben tener en cuenta si la mercadería a importar es objeto de restricciones, tratamiento y/o tarifas arancelarias especiales. Resoluciones N°. 182, 183, 184 y 364 del Comité de Comercio Exterior. (COMEX, 2018)

A demás de requerirse información adicional sobre la compra en el exterior para la Declaración Aduanera de Importación.

- Documento de Transporte
- Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial
- Certificado de Origen (cuando proceda)

- Documentos que el SENA o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios

2.5.4. Costo de Importación

La importación de las maquinarias necesarias se realizará mediante términos FOB. El precio de las maquinarias detalladamente se expone a continuación.

COSTO DE MAQUINARIA	
Maquinaria	Costo
Limpieza y despedrado	\$3.000
Tostado	\$5.000
Enfriador	\$3.000
Descascarillado	\$7.000
Empacado	\$5.000
Total	\$23.000

Tabla 3 28 Costo de Maquinaria

El importe de la maquinaria se realiza mediante transporte marítimo a través de un contenedor de 20 pies, con dimensiones de 20'x8'x8'6", el puerto de origen es el puerto de Miami, el transporte tendrá un costo de \$1.907,00 y un tiempo aproximado de llegada de 14 días. (iContainer, 2018)

Adicionalmente a este costo de transporte, se consideran los costos de trámites de exportación en el país de origen. (SeaRates, 2018)

SERVICIOS Y TARIFAS EN EL PAÍS DE ORIGEN		COSTO
1	ADE – Agency Documentation Fee Exports	\$30
2	ERI – Ecological and Radiological Services	\$15
3	FFC – Forwarder Commission – Origin	\$35
4	HDL – Lift On Lift Off Services	\$36
5	IHW – Inland Haulage Container Weighing	\$10
6	ODF – Documentation Fee- Origin	\$25
7	OHC – Original Handling Charge	\$400
8	PAE – Port Additional / Port Dues	\$27
9	ULE – Agency Logistic fee export	\$25
Total		\$603

Tabla 3 29 Servicios y Tarifas en el país de Origen

El seguro es uno de los costos relevantes del cálculo de la importación, este seguro depende del tipo de mercadería manejada, el porcentaje de cobertura de riesgo nuestra sección “Maquinarias/Equipos” es un ratio 0,66 mediante transporte marítimo. Y un cargo mínimo de \$50 (Insurance Services LLC , 2018).

$$Seguro = 50 + \frac{(0,66)(\$23.000)}{100} = \$201,80$$

Calculamos el precio CIF de nuestra importación

PRECIO CIF DE IMPORTACIÓN		
Detalle		Costo
1	Valor de Mercancía	\$23.000,00
2	Trámites país de origen	\$603,00
3	Flete	\$1.907,00
4	Seguro	\$201,80
Valor CIF		\$25.711,80

Tabla 3 30 Precio CIF de Importación

A continuación, se detallan los costos de servicios y tarifas en el país de destino. (SeaRates, 2018)

SERVICIOS Y TARIFAS EN EL PAÍS DE DESTINO		COSTO
1	Road Haulage	\$142
2	ADI – Agency Documentation Fee Imports	\$80
3	DHC – Destination Terminal Handling Services	\$200
4	ERI – Ecological and Radiological Service	\$15
5	IHW – Inland Haulage Container Weighing	\$10
6	IMP – Import Service	\$25
7	PAI – Port Additional / Port Dues – Import	\$20
8	ULI – Agency Logistic Fee Import	\$25
Total		\$467

Tabla 3 31 Servicios y Tarifas en el país de Destino

En el caso de esta importación la subpartida arancelaria corresponde a 8438.20.20.00 del capítulo 84: Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos

y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos. Cuya descripción arancelaria es: para la elaboración del cacao o fabricación de chocolate. (ECOMEX360, 2018)

TRIBUTOS ADUANEROS		VALOR
1	AD Valorem	5.00
2	Arancel Especifico	0.00
3	Antidumping	0.00
4	Fondo INFFA	0.50
5	ICE AD Valorem	0.00
6	ICE Especifico	0.00
7	IVA	12.00
8	Salvaguardia	0.00
9	Salvaguardia Especifica	0.00
10	Impuesto Redimible a las Botellas no Retornables	0.00
11	Incremento ICE	0.00
12	Tasa de Control	0.00

Tabla 3 32 Tributos Aduaneros

Por lo que se calculan los siguientes valores como impuesto a pagar

IMPUESTOS A PAGAR		
1	Valor CIF	\$25.711,80
2	% AD Valorem	5%
3	AD Valoren	\$1.285,59
4	FODINFA 0,5%	\$128,56
5	Total de EXAduana	\$27.125,95
6	IVA	\$3.085,42
Total de Impuesto		\$4.499,57

Tabla 3 33 Total de Impuestos a Pagar

El traslado desde la aduana hasta las instalaciones se realizará por medio de transporte terrestre cuyo costo será de \$150. Lo que nos da un total de costos de:

COSTO TOTAL DE IMPORTACIÓN		
1	Valor CIF	\$25.711,80
2	Tramites Locales de Aduana	\$467
3	Impuestos	\$4.499,57
4	Flete Local	\$400
Total		\$31.078,37

Tabla 3 34 Costo Total de Importación

2.6. Estudio Financiero

2.6.1. Inversión Inicial

Para la inversión Inicial contamos con rubros como la compra e importación de las maquinarias necesarias para la transformación del cacao, si bien es cierto la administración y operaciones serán asumidas por la Corporación, se deberán realizar ciertas inversiones en activos fijos y capital humano para el correcto funcionamiento de la venta de los nibs de cacao. Donde también se define un costo de Pre-Operaciones.

INVERSIÓN INICIAL	
Importación de Maquinarias y Equipos	\$ 31.078,37
Equipo de computo	\$ 1.500,00
Muebles de Oficina	\$ 1.500,00
Registro de la Marca	\$ 300,00
Permisos de Funcionamiento	\$ 300,00
Registros Sanitarios	\$ 500,00
Trámites Admirativos	\$ 600,00
Publicidad	\$ 15.000,00
Otros	\$ 1.200,00
Costos Pre Operativos	\$ 17.900,00
Total Inversión Inicial	\$ 51.978,37

Tabla 3 35 Inversión Inicial

2.6.2. Costos Variables

A continuación, se detallan los costos por envase de los insumos necesarios para la producción y comercialización de los nibs de cacao.

COSTO VARIABLE UNITARIO	
Detalle	Costo por Envase
Materia Prima	\$ 0,63
Conservantes (porción por envase)	\$ 0,05
Envases	\$ 0,10
Etiquetas impresas	\$ 0,05
Cajas de cartón (para traslado)	\$ 0,01
Cinta de embalaje	\$ 0,00
Total	\$ 0,84

Tabla 3 36 Costo Variable Unitario

2.6.3. Costos Fijos

Para los costos fijos se definirán sueldos y salarios, puesto que es necesario contratar capital humano para el correcto funcionamiento de las operaciones de producción y comercialización.

COSTOS FIJOS DE ADMINISTRATIVOS		
	Costo Mensual	Costo Anual
Salarios	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
1 Ventas \$1500	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
1 Marketing \$1500	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Internet	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Publicidad	\$ 2.800,00	\$ 33.600,00
Instagram	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Facebook	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Youtube	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Google	\$ 600,00	\$ 7.200,00
Suministros	\$ 200,00	\$ 2.400,00
	\$ 5.100,00	\$ 61.200,00

Tabla 3 37 Costos Fijos Administrativos

COSTOS FIJOS DE PRODUCCION		
	Costo Mensual	Costo Anual
Salarios	\$ 2.540,00	\$ 30.480,00
6 Operarios	\$ 2.040,00	\$ 24.480,00
1 Ingeniero	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Servicios Básicos	\$ 720,00	\$ 8.640,00
Luz \$200 por Maquinaria	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Agua	\$ 220,00	\$ 2.640,00
Servicio de Limpieza y Mantenimiento	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Transporte	\$ 700,00	\$ 8.400,00
	\$ 4.160,00	\$ 49.920,00

Tabla 3 38 Costos Fijos de Producción

2.6.4. Análisis de Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio nos ayuda asegurar los beneficios que se obtendrán por la venta y conocer la cantidad mínima de producto que se debe vender para cubrir los costos totales de la producción y comercialización. Hemos fijado un precio para una presentación de 250gr. Por lo que la fórmula de la cantidad de equilibrio es.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Margen	80%
CF	17320
CVU	0,84
PVU	4,2
Q*	5155

Tabla 3 39 Punto de Equilibrio

Por lo tanto la cantidad mínima que deberemos vender es de 5155 unidades. Con esta cantidad se garantiza la cobertura de los costos totales de la producción y comercialización.

2.6.5. Capital de Trabajo

Se define un capital de trabajo para cubrir desfases del flujo de caja al comienzo de las operaciones, para lo cual hemos escogido trabajar por el método de déficit acumulado máximo, el cual se define como la máxima pérdida entre egresos e ingresos.

Para cual se fijan ciertos como el precio del producto de 250gr a \$4,20. La política de cobro, se estableció mediante normas regulatorias del mercado. Pago al contado \$0, pago de Economía Popular y Solidaria 100% en 15 días. (MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCION, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD, 2017)

La proyección de la demanda se la realiza mediante el supuesto de que la demanda del primer mes de operaciones es el 9% de la demanda anual proyectada y esta va creciendo en un 0,05% cada mes. También se el 40% de inventario final del mismo mes. Una comisión al vendedor del 2% de los ingresos mensuales.

VENTAS MENSUALES

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Precio		\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 4,20
Ventas		3546	3548	3550	3551	3553	3555	3557	3558	3560	3562	3564
Ventas \$		\$ 14.893,20	\$ 14.900,65	\$ 14.908,10	\$ 14.915,55	\$ 14.923,01	\$ 14.930,47	\$ 14.937,94	\$ 14.945,40	\$ 14.952,88	\$ 14.960,35	\$ 14.967,83

Tabla 3 40 Ventas Mensuales

INGRESO MENSUAL

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Contado 0%		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100% a 15 días		\$ 14.893,20	\$ 14.900,65	\$ 14.908,10	\$ 14.915,55	\$ 14.923,01	\$ 14.930,47	\$ 14.937,94	\$ 14.945,40	\$ 14.952,88	\$ 14.960,35	\$ 14.967,83
Ingreso mensual		\$ 14.893,20	\$ 14.900,65	\$ 14.908,10	\$ 14.915,55	\$ 14.923,01	\$ 14.930,47	\$ 14.937,94	\$ 14.945,40	\$ 14.952,88	\$ 14.960,35	\$ 14.967,83

Tabla 3 41 Ingreso Mensual

PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas		3546	3548	3550	3551	3553	3555	3557	3558	3560	3562	3564
Inventario Final	0	1418	1419	1420	1421	1421	1422	1423	1423	1424	1425	1426
Inventario Inicial		0	1418	1419	1420	1421	1421	1422	1423	1423	1424	1425
Programa de producción	0	4964	3548	3550	3552	3554	3556	3557	3559	3561	3563	3564

Tabla 3 42 Programa de Producción

EGRESO MENSUAL

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Costos Variables	\$ 0,00	\$ 893,59	\$ 638,73	\$ 639,05	\$ 639,37	\$ 639,69	\$ 640,01	\$ 640,33	\$ 640,65	\$ 640,97	\$ 641,29	\$ 641,61
Costos Fijos de fabricación	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00	\$ 4.070,00
Costos de Fabricación	\$ 4.070,00	\$ 4.963,59	\$ 4.708,73	\$ 4.709,05	\$ 4.709,37	\$ 4.709,69	\$ 4.710,01	\$ 4.710,33	\$ 4.710,65	\$ 4.710,97	\$ 4.711,29	\$ 4.711,61
Gastos administrativos	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00
Comisión del Vendedor	\$ 0,00	\$ 297,86	\$ 298,01	\$ 298,16	\$ 298,31	\$ 298,46	\$ 298,61	\$ 298,76	\$ 298,91	\$ 299,06	\$ 299,21	\$ 299,36
Egreso Mensual	\$ 9.170,00	\$ 10.361,46	\$ 10.106,74	\$ 10.107,21	\$ 10.107,68	\$ 10.108,15	\$ 10.108,61	\$ 10.109,08	\$ 10.109,55	\$ 10.110,02	\$ 10.110,49	\$ 10.110,96

Tabla 3 43 Egreso Mensual

SALDO MENSUAL ACUMULADO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ 0,00	\$ 14.893,20	\$ 14.900,65	\$ 14.908,10	\$ 14.915,55	\$ 14.923,01	\$ 14.930,47	\$ 14.937,94	\$ 14.945,40	\$ 14.952,88	\$ 14.960,35	\$ 14.967,83
Egresos	\$ 9.170,00	\$ 10.361,46	\$ 10.106,74	\$ 10.107,21	\$ 10.107,68	\$ 10.108,15	\$ 10.108,61	\$ 10.109,08	\$ 10.109,55	\$ 10.110,02	\$ 10.110,49	\$ 10.110,96
Saldo mensual		\$ 4.531,74	\$ 4.793,91	\$ 4.800,89	\$ 4.807,87	\$ 4.814,86	\$ 4.821,86	\$ 4.828,85	\$ 4.835,85	\$ 4.842,85	\$ 4.849,86	\$ 4.856,87
Saldo Acumulado	\$ 9.170,00	\$ 4.638,26	\$ 155,65	\$ 4.956,54	\$ 9.764,41	\$ 14.579,28	\$ 19.401,13	\$ 24.229,98	\$ 29.065,84	\$ 33.908,69	\$ 38.758,55	\$ 43.615,42

Tabla 3 44 Saldo Mensual Acumulado

2.6.6. Tasa de Descuento

El modelo CAPM, es un modelo de valoración de activos financieros, este método utiliza la TMAR como tasa mínima aceptable de rendimientos por los inversionistas, esta tasa se calcula mediante:

$$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f) + R_{País}$$

Donde:

R_i = Rentabilidad esperada del activo

R_f = Tasa libre de riesgo

β = Beta de la empresa

R_m = Rentabilidad de mercado

$R_{país}$ = Riesgo del país

(Perez, 2017)

El riesgo país al 31 de Diciembre del 2018 fue de 822 según datos del (BCE, 2018). Cuando analizamos la tasa libre de riesgo coincidimos en observar la tasa de los bonos de Estados Unidos que a fines del mes de diciembre su rendimiento fue de 2,69% dato de (LaCámara , 2018). El beta del mercado cacaoero y sus derivados es de 0,80 según datos de (Infront Analytics, 2018). La rentabilidad del mercado es de 7,94% tomados los datos de (BVQ, 2018).

$$R_i = 2,69\% + 0,80 (7,94\% - 2,69\%) + 8,22\%$$

$$R_i = 15,11\%$$

2.6.7. Flujo de Caja

Para el flujo de caja se utilizó la proyección de la demanda esperada, el precio de venta del producto es de \$4,20 una presentación de 250gr, el cual se incrementa anualmente un 1,07% debido a la inflación prevista. (América Economía, 2018). Al mismo tiempo con la inflación aumentan rubros como costos fijos y gastos

administrativos. Se establece la depreciación de las maquinarias que poseen una vida útil de 10 años.

También se establecen la amortización e intereses, el proyecto será financiado a través de un préstamo a una entidad financiera, en este caso hemos elegido la Corporación Financiera Nacional, que financiará el monto total de inversión inicial a un periodo de 5 años con una tasa de interés 8,15%. (CFN, 2018)

DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIAS						
ACTIVO	COSTO	VIDA U	DEP ANUAL	AÑOS DEP		VALOR EN LIBROS
Limpieza y Despedrado	\$ 2.300,00	10	\$ 230,00	5	\$ 1.150,00	\$ 1.150,00
Tostado	\$ 4.100,00	10	\$ 410,00	5	\$ 2.050,00	\$ 2.050,00
Enfriado	\$ 2.200,00	10	\$ 220,00	5	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
Descascarillado	\$ 7.000,00	10	\$ 700,00	5	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Empacado	\$ 4.200,00	10	\$ 420,00	5	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
					VALOR DESECHO	\$ 9.900,00

Tabla 3 45 Depreciación de Maquinarias

PRÉSTAMO BANCARIO				
Tasa de Interés Anual	8,15%			
Periodo	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				\$ 51.978,37
1	\$ 13.069,83	4236,24	\$ 8.833,59	\$ 43.144,78
2	\$ 13.069,83	3516,30	\$ 9.553,53	\$ 33.591,25
3	\$ 13.069,83	2737,69	\$ 10.332,14	\$ 23.259,11
4	\$ 13.069,83	1895,62	\$ 11.174,21	\$ 12.084,91
5	\$ 13.069,83	984,92	\$ 12.084,91	\$ 0,00

Tabla 3 46 Tabla de Amortización de Préstamo Bancario

FLUJO DE CAJA						
	2018	2019	2020	2021	2022	2013
Demanda Estimada		39107	39478	39840	40192	40534
Precio		\$ 4,20	\$ 4,24	\$ 4,29	\$ 4,34	\$ 4,38
Ingresos		\$ 164.249,40	\$ 167.581,74	\$ 170.927,98	\$ 174.283,27	\$ 177.646,97
Costo Variables		(\$ 32.849,88)	(\$ 33.161,52)	(\$ 33.465,60)	(\$ 33.761,28)	(\$ 34.048,56)
Costos Fijos de Fabricación		(\$ 48.840,00)	(\$ 49.362,59)	(\$ 49.890,77)	(\$ 50.424,60)	(\$ 50.964,14)
Dep maq de Limpieza y despedrado		(\$ 230,00)	(\$ 230,00)	(\$ 230,00)	(\$ 230,00)	(\$ 230,00)
Dep maq de tostado		(\$ 410,00)	(\$ 410,00)	(\$ 410,00)	(\$ 410,00)	(\$ 410,00)
Dep maq de enfriamiento		(\$ 220,00)	(\$ 220,00)	(\$ 220,00)	(\$ 220,00)	(\$ 220,00)
Dep maq de Descascarillado		(\$ 700,00)	(\$ 700,00)	(\$ 700,00)	(\$ 700,00)	(\$ 700,00)
Dep maq de empackado		(\$ 420,00)	(\$ 420,00)	(\$ 420,00)	(\$ 420,00)	(\$ 420,00)
Gastos administrativos		(\$ 61.200,00)	(\$ 61.854,84)	(\$ 62.516,69)	(\$ 63.185,62)	(\$ 63.861,70)
Comisión de Vendedor		(\$ 3.284,99)	(\$ 3.351,63)	(\$ 3.418,56)	(\$ 3.485,67)	(\$ 3.552,94)
Intereses		(\$ 4.236,24)	(\$ 3.516,30)	(\$ 2.737,69)	(\$ 1.895,62)	(\$ 984,92)
Utilidad antes de PAT		\$ 11.858,29	\$ 14.354,86	\$ 16.918,68	\$ 19.550,49	\$ 22.254,71
15% de PAT		\$ 1.778,74	\$ 2.153,23	\$ 2.537,80	\$ 2.932,57	\$ 3.338,21
Utilidad antes de Impto.		\$ 10.079,55	\$ 12.201,63	\$ 14.380,87	\$ 16.617,92	\$ 18.916,51
22% Impto.		\$ 2.217,50	\$ 2.684,36	\$ 3.163,79	\$ 3.655,94	\$ 4.161,63
Utilidad neta		\$ 7.862,05	\$ 9.517,27	\$ 11.217,08	\$ 12.961,98	\$ 14.754,87
Dep maq de Limpieza y despedrado		\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00	\$ 230,00
Dep maq de tostado		\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00	\$ 410,00
Dep maq de enfriamiento		\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 220,00	\$ 220,00
Dep maq de Descascarillado		\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Dep maq de empackado		\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00
Valor en Libros						\$ 9.900,00
Inversión Inicial	(\$ 51.978,37)					
Préstamo	\$ 51.978,37					
Amortización		(\$ 8.833,59)	(\$ 9.553,53)	(\$ 10.332,14)	(\$ 11.174,21)	(\$ 12.084,91)

Capital de trabajo	(\$ 9.170,00)					\$ 9.170,00
Flujo de Caja	(\$ 9.170,00)	\$ 1.008,46	\$ 1.943,74	\$ 2.864,94	\$ 3.767,77	\$ 23.719,97
TIR	36%					
VAN	\$ 8.934,17					

Tabla 3 47 Flujo de Caja

PERIODO DE RECUPERACIÓN						
Flujo de Caja	(\$ 9.170,00)	\$ 1.008,46	\$ 1.943,74	\$ 2.864,94	\$ 3.767,77	\$ 23.719,97
Flujo de Caja Acumulado	(\$ 9.170,00)	(\$ 8.161,54)	(\$ 6.217,80)	(\$ 3.352,85)	\$ 414,92	\$ 24.134,88
Payback	3,89	Años				
	3	Años				
	10	Meses				
	20	Días				

Tabla 3 48 Periodo de Recuperación

2.7. Evaluación y Prevención de Riesgos

Para realizar el siguiente análisis de riesgo se van a considerar los objetivos SMART tomados del flujo de caja para así poder observar los principales riesgos para que no exista el cumplimiento de cada uno de estos, se hace después el análisis de los riesgos y finalmente el desarrollo de un plan de acción para la asignación de tareas a los responsables de la organización y así con estas evitar los riesgos existentes.

2.7.1. Objetivos SMART

Los objetivos SMART son aquellos que se realizan mediante la técnica SMART, que trata de dar características establecidas en su modelo para que los objetivos puedan ser lo más exactos y específicos posibles para poder facilitar realizar metodologías a posterior que puedan hacer cumplir los objetivos que se plantean. Los objetivos que se realizaron están alineados a factores que se establecieron como los más importantes para conseguir lo que se ha planteado. Así se hizo la siguiente tabla para la mejor observación del primer proceso previo al análisis de riesgo.

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE OBJETIVOS SMART				
Nº	Factor de objetivo	Características SMART	Esbozo de objetivo	Objetivo Desarrollado
1	Financiero	Específico	Mantener los costos fijos de fabricación con un crecimiento anual del 7%.	Mantener los costos fijos de fabricación con un crecimiento anual del 7% del 2020 al 2023, para mantener los costos en el mínimo posible para mantener el Payback de la organización en 3.75 años haciendo su medición con un ratio de variación anual con los años proyectados.
		Medible	Medición con un ratio de variación anual con los años proyectados.	
		Alcanzable	Según las proyecciones hechas en el flujo de caja.	
		Relevante	Payback de la organización en 3.75 años.	
		A Tiempo	Del 2020 al 2023.	
2	Cliente	Específico	Mantener los costos variables unitarios de la producción de nibs de cacao del 2019 al 2023	Mantener los costos variables unitarios de la producción de nibs de cacao del 2019 al 2023, para mantener la alta calidad del producto, el margen de utilidad, en consecuencia la

		Medible	Ratio de margen de utilidad en los años de proyección.	satisfacción del cliente y mantener la demanda del producto haciendo la medición de estos con un ratio de margen de utilidad en los años de proyección.
		Alcanzable	Según las proyecciones hechas en el flujo de caja.	
		Relevante	Para mantener la alta calidad del producto, el margen de utilidad, en consecuencia la satisfacción del cliente y mantener la demanda del producto.	
		A Tiempo	Del 2019 al 2023	
3	Proceso	Específico	Mantener la producción de los nibs de cacao durante el período del 2019 al 2023.	Mantener la producción de los nibs de cacao durante el período del 2019 al 2023, para mantener los costos administrativos de producción solo con el crecimiento del 7%, para poder mantener al mínimo estos costos y evitar pérdidas de hasta el 30% por excedentes, evaluando con un ratio de varianza de año a año.
		Medible	Ratio de varianza del 2019 al 2023	
		Alcanzable	Según las proyecciones hechas en el flujo de caja.	
		Relevante	Para mantener los costos administrativos de producción solo con el crecimiento del 7%, para poder mantener al mínimo estos costos y evitar pérdidas de hasta el 30% por excedentes.	
		A Tiempo	Del 2019 al 2023	
4	Conocimiento y aprendizaje	Específico	Gestionar capacitaciones sobre marketing y ventas para el personal administrativo para mantener mínimo la demanda estimada del producto.	Gestionar capacitaciones sobre marketing y ventas para el personal administrativo para mantener mínimo la demanda estimada del producto y así poder mantener los ingresos por ventas del 2019 al 2023, evaluando esto con la comparación de la demanda estimada en el flujo de caja del año correspondiente con las ventas reales hechas a lo largo del mismo año.
		Medible	Evaluando esto con la comparación de la demanda estimada en el	

			flujo de caja del año correspondiente con las ventas reales hechas a lo largo del mismo año.
		Alcanzable	Llegar a un mínimo a la demanda estimada.
		Relevante	Poder mantener los ingresos por ventas del 2019 al 2023.
		A Tiempo	Del 2019 al 2023

Tabla 3 49 Planteamiento y Desarrollo de Objetivos SMART

2.7.2. Evaluación de los objetivos según las características SMART

La evaluación de las características SMART se las debe analizar después de escribir los objetivos al final, por lo consiguiente se estableció formar una tabla en donde se muestra que cada objetivos ha cumplido con las características para ser considerado un objetivo SMART, como se lo muestra a continuación.

CUMPLIMIENTO DE CARACTERÍSTICAS SMART EN LOS OBJETIVOS					
Objetivos	S	M	A	R	T
	Específico	Mesurable	Alcanzable	Importante	con límite de Tiempo
Objetivo 1	X	X	X	X	X
Objetivo 2	X	X	X	X	X
Objetivo 3	X	X	X	X	X
Objetivo 4	X	X	X	X	X

Tabla 3 50 Cumplimiento de Características SMART en los Objetivos

2.7.3. Predicción de los posibles riesgos según los objetivos

Analizar, pronosticar y determinar los riesgos que pueden ocasionarse para que no se cumplan los objetivos planteados. Para esto se definió poner los factores de riesgo, el tipo de riesgo, el riesgo que puede existir y las posibles consecuencias a partir del riesgo propuesto, en la siguiente gráfica se explica detalladamente.

PREDICCIÓN DE POSIBLES RIESGOS PARA INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS					
Objetivo	Factor Riesgo	Tipo		Riesgo	Posibles Consecuencias
		Interno	Externo		
1	Proceso	X		Uso desmedido de los servicios básicos para la producción.	Consumo alto por mal uso de la maquinaria de los procesos de producción.
	Logística	X		Mal uso del servicio de transporte para los productos.	Mala administración de la Logística y transporte de los productos para su llegada a los canales de distribución.
	Proceso	X		Desmesurada utilización de los servicios de limpieza y mantenimiento.	Mala administración del servicio de limpieza y mantenimiento.
2	Financiero		X	Subida excesiva del precio del cacao en mercados internacionales.	Factores como el clima y desastres naturales en zonas cacaoteras causan que exista escasez de cacao en el mercado mundial.
	Financiero		X	Subida de insumos para la producción de los nibs de cacao.	La excesiva demanda y la subida de costos operativos de los insumos en el país podrían causar el alza de los insumos.
	Legal		X	Nuevas leyes y normas medioambientales que prohíban el uso de plástico para envases.	Las nuevas tendencias del cuidado del ambiente a nivel mundial están causando impacto en el modo de vivir de las personas y las leyes de los países.
3	Proceso	X		Daño de las maquinarias de los procesos de producción.	Mal uso de la maquinaria.
	Proceso		X	Condiciones climáticas adversas	Condiciones climáticas adversas causan que baje la producción del cacao y otros cultivos pudiendo existir escasez.

	Proceso	X		Sobreproducción de nibs de cacao.	La sobreproducción causa que se inflen los costos de producción afectando el costo del producto y por ende el precio de venta.
4	Financiero	X		.No captar de manera eficiente los temas de la capacitación.	Falta de interés de las personas del departamento administrativo para ir a las capacitaciones.
	Financiero		X	Malos expositores de las capacitaciones contratadas.	Comprar el servicio de empresas o instituciones con expositores con muy poca preparación.
	Financiero		X	Escaza oferta de capacitaciones cerca de la zona geográfica del lugar de operaciones de la organización.	Tener que gastar más dinero que el predeterminado por tener que pagar viajes, hospedajes, comida y otros a los capacitados.

Tabla 3 51 Riesgos

2.7.4. Nivel de probabilidad.

El nivel de probabilidad estará dado por la representación de número ordinarios que servirán para el análisis de riesgo posterior, en la siguiente gráfica se explica de manera detallada el valor representativo de la probabilidad, su nivel de probabilidad y la breve descripción que explica la proporción de la probabilidad.

VALOR DE PROBABILIDAD	NIVEL DE PROBABILIDAD	DESCRIPCIÓN
1	BAJO (raro)	Puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales
2	MEDIO (posible)	Es posible que ocurra algunas veces
3	ALTO (casi cierto)	Se espera que ocurra en la mayoría de circunstancias

Tabla 3 52 Nivel de Probabilidad

2.7.5. Nivel de impacto

El nivel de impacto se establecerá representando sus niveles con números, 5 para el impacto leve, 10 para el nivel moderado y 20 para el nivel catastrófico y a su derecha en la siguiente gráfica se da una descripción de lo que representa.

VALOR DE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO	DESCRIPCIÓN
5	Leve	Pérdidas insignificantes, menor grado de incumplimiento de metas y objetivos.
10	Moderado	Pérdidas considerables, posibilidad de un alto grado de incumplimiento de metas y objetivos
20	Catastrófico	Pérdidas enormes, daño en la imagen de la entidad, alto grado de incumplimiento de metas y objetivos

Tabla 3 53 Nivel de Impacto

2.7.6. Análisis de riesgo

En la explicación de los colores puestos para la ubicación de los riesgos, se determinarán los colores rojo, amarillo y verde, siendo el verde el color de los riesgos bajamente peligrosos, el amarillo riesgos medianamente peligrosos y el rojo los riesgos potencialmente peligrosos, en la siguiente tabla se describe de manera breve el significado de cada color que los representa y los valores que serán representados con estos colores.

EXPLICACIÓN DE COLORES SEGÚN LA UBICACIÓN DE LOS RIESGOS			
Color	Ponderaciones	Descripción	Fuente
Rojo	30, 40 y 60	En el color rojo se encuentran los riesgos potencialmente peligrosos y que si ocurren en cualquier momento puede que represente el fin de la organización o de problemas muy serios que harían llevar años para recuperarse	
Amarillo	15 y 20	En el color amarillo se encuentran los riesgos que son medianamente peligrosos, queriendo decir que se puede tomar acciones para evitarlos y no tener problemas en el corto y mediano plazo.	
Verde	5 y 10	En el color verde se encuentra los riesgos que están fuera de ser peligrosos en el corto plazo para la empresa, sin embargo sino se hace algo para evitarlos pueden ser causa	

	de posibles riesgos mediana y potencialmente peligrosos.	
--	--	--

Tabla 3 54 Explicación de Ubicación de Riesgo

En la siguiente gráfica se puede observar cómo interactúan el nivel de impacto con el nivel de riesgo, en donde con color rojo se muestra la zona más riesgosa y en azul la zona menos riesgosa, se degrada el color al subir o bajar de nivel según sea el caso siendo naranja la zona con un poco menos de riesgo que la más riesgosa y celeste la zona un poco más riesgosa que la zona menos riesgosa; mostrándonos la zona media con color amarillo. A continuación, el gráfico

UBICACIÓN DE PONDERACIONES DE LOS RIESGOS POR PROBABILIDAD/NIVEL DE IMPACTO				
NIVEL DE PROBABILIDAD	VALOR DE PROBABILIDAD			
ALTO (casi cierto)	3	15	30	60
MEDIO (posible)	2	10	20	40
BAJO (raro)	1	5	10	20
	VALOR DE IMPACTO	5	10	20
	NIVEL DE IMPACTO	Leve	Moderado	Catastrófico

Tabla 3 55 Ponderaciones de los riesgos por probabilidad/nivel de impacto

En la siguiente tabla se dan los valores para la probabilidad e impacto, según lo analizado se ha puesto los valores de ponderación y con los resultados de la multiplicación de la probabilidad e impacto se dará los colores con los que se representó en la tabla anterior, color verde estando fuera de peligro, el color amarillo estando con un peligro moderado y en rojo los riesgos que pueden ser potencialmente peligroso sino se toman las medidas respectivas.

RIESGOS EVALUADOS POR PROBABILIDAD E IMPACTO					
Objetivo	Riesgo	Posibles Consecuencias	Probabilidad	Impacto	Prob. X Impacto
1	Uso desmedido de los servicios	Consumo alto por mal uso de la maquinaria de los procesos de producción.	2	10	20

	básicos para la producción.				
	Mal uso del servicio de transporte para los productos.	Mala administración de la Logística y transporte de los productos para su llegada a los canales de distribución.	1	10	10
	Desmesurada utilización de los servicios de limpieza y mantenimiento.	Mala administración del servicio de limpieza y mantenimiento.	1	5	5
2	Subida excesiva del precio del cacao en mercados internacionales.	Factores como el clima y desastres naturales en zonas cacaoteras causan que exista escasez de cacao en el mercado mundial.	2	20	40
	Subida de insumos para la producción de los nibs de cacao.	La excesiva demanda y la subida de costos operativos de los insumos en el país podrían causar el alza de los insumos.	1	20	20
	Nuevas leyes y normas medioambientales que prohíban el uso de plástico para envases.	Las nuevas tendencias del cuidado del ambiente a nivel mundial están causando impacto en el modo de vivir de las personas y las leyes de los países.	3	10	30
3	Daño de las maquinarias de los procesos de producción.	Mal uso de la maquinaria.	2	20	40
	Condiciones climáticas adversas	Condiciones climáticas adversas causan que baje la producción del cacao y otros cultivos pudiendo existir escasez.	2	20	40
	Sobreproducción de nibs de cacao.	La sobreproducción causa que se inflen los costos de producción afectando el costo del producto y por ende el precio de venta.	2	20	40

4	.No captar de manera eficiente los temas de la capacitación.	Falta de interés de las personas del departamento administrativo para ir a las capacitaciones.	2	10	20
	Malos expositores de las capacitaciones contratadas.	Comprar el servicio de empresas o instituciones con expositores con muy poca preparación.	2	10	20
	Escasa oferta de capacitaciones cerca de la zona geográfica del lugar de operaciones de la organización.	Tener que gastar más dinero que el predeterminado por tener que pagar viajes, hospedajes, comida y otros a los capacitados.	3	5	15

Tabla 3 56 Riesgos Evaluados por Probabilidad e Impacto

El objetivo 1 tiene dos riesgos que son escasamente peligrosos y un riesgo que está medianamente peligroso, por lo que podemos decir que es un objetivo con muy pocos riesgos sin embargo se deben realizar acciones para poder evitarlos y que no se conviertan en un futuro en amenazas de mediana o potencial peligro.

El objetivo 2 tiene un riesgo medianamente peligroso y dos riesgos potencialmente peligrosos, por lo que se deben buscar medidas inmediatamente para evitar el fracaso del objetivo planteado.

El objetivo 3 es uno de los que tiene más amenazas y sus riesgos muestran una potencial amenaza, por lo que estas acciones a tomar se deben realizar prioritariamente para evitar que ocurran en cualquier momento.

El objetivo 4 conserva riesgos con amenaza moderada, las acciones a tomar en estas no deben ser prioritarias, pero deben tomarlas para que no se conviertan en riesgos potencialmente peligrosos.

2.7.7. Plan de Acción

Para tomar las acciones más convenientes y evitar el no cumplimiento de los objetivos que se han planteado se ha realizado un cuadro en el cual se muestran los riesgos de mayor a menor amenaza, mostrando a que objetivo al que pertenece cada riesgo y la ponderación que tiene para estar en ese orden con su respectivo color.

ACCIONES A TOMAR SEGÚN EL RIESGO Y LA PROBABILIDAD DE IMPACTO			
Objetivo Perteneciente	Riesgo	Prob. X Impacto	Acciones para evitar los riesgos
2	Subida excesiva del precio del cacao en mercados internacionales.	40	Realizar reuniones de trabajo trimestrales para fijar un precio de mutuo acuerdo para pagar por el quintal de cacao en el siguiente trimestre.
3	Daño de las maquinarias de los procesos de producción.	40	Realizar anualmente revisión y chequeo de las máquinas para operar para conocer su estado y tomar medidas para el arreglo, mantenimiento o cambio.
3	Condiciones climáticas adversas	40	Solicitar anualmente a un experto sobre condiciones climáticas reunión de trabajo, para conocer proyecciones y plantear acciones integrales para evitar pérdidas para la organización.
3	Sobreproducción de nibs de cacao.	40	Revisión trimestral de las ventas realizadas durante esos tres meses, observar la comparación con la proyección y ver las pérdidas por residuos que se registran durante el período.
2	Nuevas leyes y normas medioambientales que prohíban el uso de plástico para envases.	30	Revisar en mesas de trabajo semestrales los cambios y reformas de leyes de diferentes ámbitos, entre los ámbitos encontrárase el ambiental.
1	Uso desmedido de los servicios básicos para la producción.	20	Observación y control mensual del gasto en servicios de agua y luz utilizados para las labores de operación de la empresa.
2	Subida de insumos para la producción de los nibs de cacao.	20	Realizar trimestralmente reuniones con los principales proveedores para conocer sus propuestas y llegar acordar precios justos de ser necesario.

4	No captar de manera eficiente los temas de la capacitación.	20	Realizar un análisis FODA bianualmente para ver que debilidades tiene el sector administrativo hasta ese momento, para hacer gestiones de capacitaciones en relación a las conclusiones del análisis.
4	Malos expositores de las capacitaciones contratadas.	20	Hacer un análisis bianual de todas las entidades y empresas que ofrecen este servicio para poder elegir la mejor opción según sea el caso.
4	Escasa oferta de capacitaciones cerca de la zona geográfica del lugar de operaciones de la organización.	15	Hacer gestiones bianuales para realizar capacitaciones en conjunto con las entidades del estado, para que sus exponentes las realicen en la plaza que la corporación disponga.
1	Mal uso del servicio de transporte para los productos.	10	Comprobación mensual de la buena gestión de la logística para la entrega de los nibs de cacao a sus diferentes canales de distribución.
1	Desmesurada utilización de los servicios de limpieza y mantenimiento.	5	Presidente de la organización se comunique mensualmente con la empresa de servicios y limpieza para planificar cuantas veces vayan por semana.

Tabla 3 57 Acciones a tomar según el riesgo y la probabilidad de impacto

El cronograma de acciones para cumplimiento de objetivos se realizó tomando en cuenta los meses del año, los años en los cuales se va a proyectar, el número de objetivo que pertenece el riesgo, el encargado de la acción y las fechas específicas durante el período 2019 al 2023. En la siguiente tabla se lo muestra detalladamente.

PLAN DE ACCIÓN PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS					
Objetivo Pertenciente	2				
Acciones para evitar los riesgos	Realizar reuniones de trabajo trimestrales para fijar un precio de mutuo acuerdo para pagar por el quintal de cacao en el siguiente trimestre.				
Encargado de realizar cada Acción	Gerente de la corporación				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero					

Febrero					
Marzo	29/03/2019	30/03/2019	31/03/2019	01/04/2019	02/04/2019
Abril					
Mayo					
Junio	28/06/2019	26/06/2020	25/06/2021	24/06/2022	30/06/2023
Julio					
Agosto					
Septiembre	27/09/2019	25/09/2020	24/09/2021	23/09/2022	29/09/2023
Octubre					
Noviembre					
Diciembre	27/12/2019	25/12/2020	24/12/2021	30/12/2022	29/12/2023
Objetivo Perteneiente	3				
Acciones para evitar los riesgos	Realizar anualmente revisión y chequeo de las máquinas para operar para conocer su estado y tomar medidas para el arreglo, mantenimiento o cambio.				
Encargado de realizar cada Acción	Ingeniero encargado de Operaciones				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre	26/12/2019	24/12/2020	23/12/2021	29/12/2022	28/12/2023
Objetivo Perteneiente	3				
Acciones para evitar los riesgos	Solicitar anualmente a un experto sobre condiciones climáticas reunión de trabajo, para conocer proyecciones y plantear acciones integrales para evitar pérdidas para la organización.				
Encargado de realizar cada Acción	Gerente y subgerente de la corporación				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					

Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre	27/12/2019	23/12/2020	22/12/2021	28/12/2022	27/12/2023
Objetivo Perteneiente	3				
Acciones para evitar los riesgos	Revisión trimestral de las ventas realizadas durante esos tres meses, observar la comparación con la proyección y ver las pérdidas por residuos que se registran durante el período.				
Encargado de realizar cada Acción	Gerente de la corporación				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero					
Febrero					
Marzo	27/03/2019	28/03/2019	29/03/2019	30/03/2019	31/03/2019
Abril					
Mayo					
Junio	26/06/2019	24/06/2020	23/06/2021	22/06/2022	28/06/2023
Julio					
Agosto					
Septiembre	25/09/2019	23/09/2020	22/09/2021	21/09/2022	27/09/2023
Octubre					
Noviembre					
Diciembre	26/12/2019	23/12/2020	22/12/2021	28/12/2022	27/12/2023
Objetivo Perteneiente	2				
Acciones para evitar los riesgos	Revisar en mesas de trabajo semestrales los cambios y reformas de leyes de diferentes ámbitos, entre los ámbitos encontrándose el ambiental.				
Encargado de realizar cada Acción	Gerente junto con dirigentes de la corporación				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio	25/06/2019	23/06/2020	22/06/2021	21/06/2022	27/06/2023
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre	26/12/2019	24/12/2020	23/12/2021	22/12/2022	21/12/2023
Objetivo Perteneiente	1				

Acciones para evitar los riesgos	Observación y control mensual del gasto en servicios de agua y luz utilizados para las labores de operación de la empresa.				
Encargado de realizar cada Acción	Ingeniero encargado de Operaciones				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	31/01/2019	31/01/2020	29/01/2021	28/01/2022	27/01/2023
Febrero	28/02/2019	28/02/2020	26/02/2021	25/02/2022	24/02/2023
Marzo	30/03/2019	29/03/2020	28/03/2021	27/03/2022	26/03/2023
Abril	29/04/2019	28/04/2020	27/04/2021	26/04/2022	25/04/2023
Mayo	29/05/2019	28/05/2020	27/05/2021	26/05/2022	25/05/2023
Junio	28/06/2019	27/06/2020	26/06/2021	25/06/2022	24/06/2023
Julio	28/07/2019	27/07/2020	26/07/2021	25/07/2022	24/07/2023
Agosto	27/08/2019	26/08/2020	25/08/2021	24/08/2022	23/08/2023
Septiembre	26/09/2019	25/09/2020	24/09/2021	23/09/2022	22/09/2023
Octubre	26/10/2019	25/10/2020	24/10/2021	23/10/2022	22/10/2023
Noviembre	25/11/2019	24/11/2020	23/11/2021	22/11/2022	21/11/2023
Diciembre	25/12/2019	24/12/2020	23/12/2021	22/12/2022	21/12/2023
Objetivo Pertenciente	2				
Acciones para evitar los riesgos	Realizar trimestralmente reuniones con los principales proveedores para conocer sus propuestas y llegar a acordar precios justos de ser necesario.				
Encargado de realizar cada Acción	Subgerente de la corporación				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero					
Febrero					
Marzo	26/03/2019	27/03/2019	28/03/2019	29/03/2019	30/03/2019
Abril					
Mayo					
Junio	25/06/2019	23/06/2020	22/06/2021	21/06/2022	27/06/2023
Julio					
Agosto					
Septiembre	24/09/2019	22/09/2020	21/09/2021	20/09/2022	26/09/2023
Octubre					
Noviembre					
Diciembre	24/12/2019	22/12/2020	21/12/2021	27/12/2022	26/12/2023
Objetivo Pertenciente	4				
Acciones para evitar los riesgos	Realizar un análisis FODA bianualmente para ver que debilidades tiene el sector administrativo hasta ese momento, para hacer gestiones de capacitaciones en relación a las conclusiones del análisis.				
Encargado de realizar cada Acción	Gerente de la corporación				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero					

Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio	24/06/2019	22/06/2020	21/06/2021	20/06/2022	26/06/2023
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre	23/12/2019	21/12/2020	20/12/2021	26/12/2022	26/12/2023
Objetivo Perteneiente	4				
Acciones para evitar los riesgos	Hacer un análisis bianual de todas las entidades y empresas que ofrecen este servicio para poder elegir la mejor opción según sea el caso.				
Encargado de realizar cada Acción	Gerente junto con dirigentes de la corporación				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio	23/06/2019	21/06/2020	20/06/2021	19/06/2022	25/06/2023
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre	16/12/2019	14/12/2020	13/12/2021	19/12/2022	19/12/2023
Objetivo Perteneiente	4				
Acciones para evitar los riesgos	Hacer gestiones bianuales para realizar capacitaciones en conjunto con las entidades del estado, para que sus exponentes las realicen en la plaza que la corporación disponga.				
Encargado de realizar cada Acción	Gerente junto con dirigentes de la corporación				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio	22/06/2019	20/06/2020	19/06/2021	18/06/2022	24/06/2023
Julio					

Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre	15/12/2019	13/12/2020	12/12/2021	18/12/2022	18/12/2023
Objetivo Pertenciente	1				
Acciones para evitar los riesgos	Comprobación mensual de la buena gestión de la logística para la entrega de los nibs de cacao a sus diferentes canales de distribución.				
Encargado de realizar cada Acción	Gerente de la corporación				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	29/01/2019	29/01/2020	27/01/2021	26/01/2022	25/01/2023
Febrero	26/02/2019	26/02/2020	24/02/2021	23/02/2022	22/02/2023
Marzo	28/03/2019	27/03/2020	26/03/2021	25/03/2022	24/03/2023
Abril	27/04/2019	26/04/2020	25/04/2021	24/04/2022	23/04/2023
Mayo	27/05/2019	26/05/2020	25/05/2021	24/05/2022	23/05/2023
Junio	26/06/2019	25/06/2020	24/06/2021	23/06/2022	22/06/2023
Julio	26/07/2019	25/07/2020	24/07/2021	23/07/2022	22/07/2023
Agosto	25/08/2019	24/08/2020	23/08/2021	22/08/2022	21/08/2023
Septiembre	24/09/2019	23/09/2020	22/09/2021	21/09/2022	20/09/2023
Octubre	24/10/2019	23/10/2020	22/10/2021	21/10/2022	20/10/2023
Noviembre	23/11/2019	22/11/2020	21/11/2021	20/11/2022	19/11/2023
Diciembre	23/12/2019	22/12/2020	21/12/2021	20/12/2022	19/12/2023
Objetivo Pertenciente	1				
Acciones para evitar los riesgos	Comunicarse mensualmente con la empresa de servicios y limpieza para planificar cuantas veces vayan por semana.				
Encargado de realizar cada Acción	Gerente de la corporación				
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Enero	25/01/2019	25/01/2020	23/01/2021	22/01/2022	21/01/2023
Febrero	22/02/2019	22/02/2020	20/02/2021	19/02/2022	18/02/2023
Marzo	24/03/2019	23/03/2020	22/03/2021	21/03/2022	20/03/2023
Abril	23/04/2019	22/04/2020	21/04/2021	20/04/2022	19/04/2023
Mayo	23/05/2019	22/05/2020	21/05/2021	20/05/2022	19/05/2023
Junio	22/06/2019	21/06/2020	20/06/2021	19/06/2022	18/06/2023
Julio	22/07/2019	21/07/2020	20/07/2021	19/07/2022	18/07/2023
Agosto	21/08/2019	20/08/2020	19/08/2021	18/08/2022	17/08/2023
Septiembre	20/09/2019	19/09/2020	18/09/2021	17/09/2022	16/09/2023
Octubre	20/10/2019	19/10/2020	18/10/2021	17/10/2022	16/10/2023
Noviembre	19/11/2019	18/11/2020	17/11/2021	16/11/2022	15/11/2023
Diciembre	19/12/2019	18/12/2020	17/12/2021	16/12/2022	15/12/2023

Tabla 3 58 Plan de Acción para cumplimiento de objetivos

CAPÍTULO 4

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. Conclusiones

A partir del desarrollo del diagnóstico de la Corporación Agrícola Rio Mocache aplicando la metodología de Design Thinking se obtuvieron resultados que permitieron viabilizar el camino hacia la creación del producto MocaNibs hecho a base de la producción de Cacao por los agricultores de la asociación. Las estrategias y metodologías a seguir a continuación.

- Respecto al Objetivo Específico No. 1, que indica la realización de un análisis mediante la metodología Design Thinking para conocer la situación del producto en el mercado guayaquileño, se han ejecutado sus cinco etapas que son la empatización, definición, ideación, prototipado y testeado, siendo sus resultados más relevantes que en la ciudad de Guayaquil existe una gran necesidad de los consumidores de chocolate en que se ofrezcan productos naturales, más puros, que tengan los mismos o más beneficios que el chocolate, que no contengan azúcar o grasas vegetales de otros orígenes, siendo por todo esto la conclusión que los nibs de chocolate el producto con mayor potencial para ser comercializado, teniendo en cuenta que el producto necesita tener una buena calidad y tener una buena presentación.

El objetivo también indica un análisis de los estados financieros de la Corporación, el cual se realizó mediante análisis horizontal y análisis vertical tanto del Balance General como del Estado de Resultados, en el que se concluye que la Corporación no está obteniendo los rendimientos esperados al final del periodo debido a una falta de inversión y movimiento de los activos que poseen.

- Respecto al Objetivo Específico No. 2, que indica realizar un estudio de mercado, se han desarrollado todos los elementos que lo componen, siendo el producto, idea de negocio, objetivos, análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis de precios, análisis FODA, análisis de comercialización y la investigación de mercado, encontrándose en sus principales resultados,

sus resultados más importantes fueron la importancia de lanzar el producto en un mercado como el guayaquileño ya que es una de las ciudades con más habitantes del Ecuador según las proyecciones para el 2019, la investigación de mercado se muestra que un poco más del 68% de las personas que se encuestaron no conocen el producto, de las personas que si conocen el producto casi el 70% no conoce marcas que comercialicen el producto, de las mismas que conocen el producto solo poco más del 25% es consumidor del producto; que alrededor de 47,90% de los consumidores y personas dispuestas a comprar el producto están dispuestas a comprar el producto una vez al mes; viendo también que el precio y el sabor son las características más relevantes a la hora de la compra el precio dispuesto a pagar que los consumidores están en un rango de \$3,00 a \$3,49, un aproximado del 40% de las personas que no consumen este producto estarán dispuesto en comprar los nibs de cacao y que más del 70% de la muestra prefiere comprar el producto en los supermercados y en las tiendas naturistas, asimismo los medios de comunicación para recibir información sobre el producto más elegidos son el internet, la televisión abierta, la televisión pagada y las redes sociales; las siguientes conclusiones que correspondieron a que el producto tiene potencial para tener éxito en el mercado de Guayaquil, siempre y cuando se tenga un buen plan de acción en donde se tome en consideración que el producto no está siendo bien promocionado y la comunicación no está siendo eficiente.

El objetivo también plantea la elaboración de un plan de importación, en el cual se elaboró detalladamente un reporte de los procesos y costos que implica la importación en el cual se concluyó que país más apropiado para realizar la transacción es Estados Unidos, por la facilidad de trámites y tipo de cambio, la transacción tiene un costo total de \$31.078,37 realizada mediante términos FOB.

- Respecto al Objetivo Especifico N° 3, que indica la proyección de un flujo de caja en el que se determinaría la tasa interna de retorno (TIR), el valor actual neto (VAN) y el periodo de recuperación de la inversión (Payback), se concluyó que la producción y comercialización de MocaNibs es una actividad viable y rentable, debido a que su tasa interna de retorno es de un 30%, valor

encima de la TMAR, además de poseer un periodo de recuperación de 3 años 10 meses y 20 días.

- Respecto al Objetivo Específico No. 4, que indica el análisis de los riesgos que pudiera tener la organización, se ha realizado el análisis construir los objetivos en base a los resultados del flujo de caja, se hizo un cuadro de mando integral para observar en una escala los riesgos más o menos peligrosos según la probabilidad de ocurrencia y los niveles de impacto que puedan tener los riesgos, para finalmente realizar un cuadro de mando integral para exponer las acciones posibles para tratar de evitar los riesgos, los resultados más importantes que se hallaron fueron que los riesgos existentes por cada objetivo planteado son en una misma proporción internos y externos, asimismo pudo verse que los objetivos 2 y 3 tenían la mayor cantidad de riesgos con mayor ponderación de probabilidad con nivel de impacto, el objetivo 4 tenían un riesgo moderado y el objetivo 1 tenía los riesgos con poco nivel de peligrosidad, por lo tanto se concluyó que existen riesgos tanto internos y externos con diferentes factores que pueden ser altamente peligrosos, igualmente se debe poner en marcha las acciones con las fechas potenciales indicadas para evitar que se formen inconvenientes relacionados con los riesgos.

3.2. Recomendaciones

La organización debe centrar sus esfuerzos en mantener un producto de calidad, con una presentación agradable y pensando en siempre mantener un buen precio, ya que los consumidores desean un producto que no solo sea bueno y que tenga una buena presentación, sino que desean que el producto tenga un precio justo el cual no esté inflado a causa de los beneficios que este producto tenga o las características importantes que puedan tener.

Los riesgos que se encontraron se encuentran entre potencialmente y moderadamente peligrosos, por lo que hay que tener una revisión exhaustiva de que exista el cumplimiento en las fechas que se han planteado, para evitar retrasos, problemas a causa de demoras y la conversión de otros riesgos con leve peligrosidad en potencialmente peligrosos.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria. (controlsanitario.gob.ec).
<https://www.controlsanitario.gob.ec>. Obtenido de controlsanitario.gob.ec:
<https://www.controlsanitario.gob.ec/arcса-facilita-aun-mas-la-obtencion-de-los-registros-sanitarios-para-alimentos-procesados/>
- América Economía. (2018). Economía ecuatoriana crecería 1,4% en 2019.
- Anecacao. (2015). Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/inicio.html>
- Armijo, D. M. (2009).
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf.
Obtenido de
https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf:
<https://www.cepal.org>
- Banco Mundial. (Mayo de 2018). *Doing Business*. Obtenido de
<http://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- BCE. (31 de 12 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de
https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Becerril, A. J. (2004). *uacm123.weebly.com*. Obtenido de uacm123.weebly.com:
<https://uacm123.weebly.com/8-gestioacuten-de-los-riesgos-del-proyecto.html>
- BENASSINI, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados*. México: PEARSON.
- Bu, R. C. (2005). *Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: Limusa. Obtenido de
COMUNIDAD DE MADRID:
http://www.madrid.org/cs/StaticFiles/Emprendedores/Analisis_Riesgos/pages/pdf/metodologia/4AnalisisycuantificaciondelRiesgo%28AR%29_es.pdf
- BVQ. (2018). *Bolsa de Valores de Quito* . Obtenido de <http://www.bolsadequito.info/valoracion/vector-diario/diario/>
- CAFIESA. (2016). Obtenido de <http://www.cafiesa.com/>
- CFN. (2018). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/>
- Cofina SA. (2018). Obtenido de <https://cofinacocoa.com/>
- COMEX. (2018). *Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones*. Obtenido de
<https://www.comercioexterior.gob.ec/>
- Corporación Financiera Nacional. (Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- David Medianero Burga, M. d. (2016). *Diseño de Proyectos Sociales*. Marcombo.
- DELANI. (2018). Obtenido de http://delani.biz/industrias_grupo.php?categoria=2&grupo=112
- DHL. (2018). Obtenido de
http://www.dhl.com.ec/content/dam/downloads/ec/express/es/shipping/rate_guide/dhl_express_rate_transit_guide_ec_es_2018.pdf

- ECOMEX360. (2018). Obtenido de <http://arancelecuador.com/resultados-item.html?search=tostador%20de%20cacao&q=8260>
- ESPAE-ESPOL. (2016). *Estudios Industriales Orientación Estratégica para la toma de Decisiones Industria de Cacao*. Guayaquil .
- Gando, P. (2014). Obtenido de https://espolec-my.sharepoint.com/:b:/g/personal/riconara_espolec/EVOEPjRTih9Ph1ZJ9HHja7kBR7cT3kAbLJhz5oFsUdITVw?e=ncxYdC
- Gastronomía y Cia. (2013 de Enero de 2013). <https://gastronomiaycia.republica.com>. Obtenido de Gastronomiaycia: <https://gastronomiaycia.republica.com/2013/01/13/nibs-de-cacao/>
- Gastronomía y Cia. (19 de Agosto de 2013). <https://gastronomiaycia.republica.com>. Obtenido de Gastronomiaycia: <https://gastronomiaycia.republica.com/2013/08/19/definiciones-y-caracteristicas-de-productos-del-cacao-chocolate-y-derivados/>
- gourmet.cl. (2011). <https://www.gourmet.cl>. Obtenido de <https://www.gourmet.cl>: <https://www.gourmet.cl/producto/chocolate-dulce-en-polvo/>
- Grandino. (Mayo de 2017). Obtenido de <http://www.grandino.pe/sis/pdf/201705242258541.pdf>
- iContainer. (2018). Obtenido de <https://www.icontainers.com/>
- iContainers. (2018). Obtenido de <https://www.icontainers.com/es/>
- Ildefonso Grande Esteban, E. A. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid : ESIC .
- Infront Analytics. (2018). Obtenido de <https://www.infrontanalytics.com/fe-es/30219LE/CHOCOLATES-FINOS-NACIONALES-CO/beta>
- Institute, I. F. (Octubre de 1 de 2013). <https://www.innovationfactoryinstitute.com>. Obtenido de The Experiential Lineal Center: <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/que-es-el-design-thinking/>
- INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA ALIMENTARIA. (2016). <https://www.intal.org>. Obtenido de INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA ALIMENTARIA: <https://www.intal.org/servicios/fichas-tecnicas-y-tablas-nutricionales/>
- Insurance Services LLC . (2018). . Obtenido de <http://cargoinsurancecenter.com/>
- KALLARI. (2018). Obtenido de <https://www.kallari.com.ec/>
- LaCámara . (2018). *Cámara de Comercio de Guayaquil*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2017/03/APE-026-Endeudamiento-y-Riesgo-pais.pdf>
- Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *GESTIÓN DE PROYECTOS*. Buenos Aires: PEARSON.
- MAGAP. (Mayo de 2016). <https://www.agricultura.gob.ec>. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec>: <https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/MARCO-SOCIO-AMBIENTAL-PIT-05-2016-Final.pdf>
- MAGAP. (2016). *PROYECTO DE IRRIGACIÓN TECNIFICADA PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES*.

MINISTERIO COORDINADOR DE PRODUCCION, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD. (2017). Obtenido de https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_SUS_PROVEEDORES.pdf

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2018). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/paquetes-tecnologicos/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2016). *La política agropecuaria ecuatoriana: hacia el desarrollo territorial rural sostenible: 2015-2025*. Quito, Ecuador.

OEC. (2018). *Observatory of Economy Complexity*. Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/es/>

Perez, M. (2017). *OneDrive Espol*. Obtenido de https://espolec-my.sharepoint.com/personal/riconara_espol_edu_ec/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Friconara_espol_edu_ec%2FDocuments%2F1ER%20T%C3%89RMINO%202017%2FFINANZAS%20II%2FCAP%203%20MODELO%20DE%20VALORACI%C3%93N%20DE%20ACTIVOS%2FFinanzas%2

Prefectura de Los Ríos. (2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*.

Registrosanitarioec. (2015). <http://www.registrosanitarioec.com>. Obtenido de http://www.registrosanitarioec.com: http://www.registrosanitarioec.com/wp-content/uploads/2016/09/logo_registrosanitario1.png

Ricarte, V. (2017). *MyProtein*. Obtenido de <https://www.myprotein.es/thezone/nutricion/nibs-de-cacao-receta-dulce/>

Russia Times. (30 de Agosto de 2018). <https://actualidad.rt.com>. Obtenido de <https://actualidad.rt.com: https://actualidad.rt.com/actualidad/287021-que-esta-pasando-economia-ecuador>

Salazar, G. y. (2005). <http://repositorio.uchile.cl>. Obtenido de uchile: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf

SeaRates. (2018). Obtenido de <https://www.searates.com/services/plans/>

SERVING DESIGN TOOLS. (2009). <http://www.servicedesigntools.org>. Obtenido de <http://www.servicedesigntools.org: http://www.servicedesigntools.org/tools/121>

Stanford, I. o. (2008). *dschool-old.stanford.edu*. Obtenido de dschool-old.stanford.edu: <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=8af88fee76ecd1fb7879c915073461486c425622>

tiposde.org. (2011). <https://www.tiposde.org>. Obtenido de tiposde.org: <https://www.tiposde.org/general/613-tipos-de-empaque/#ixzz5a6ig9lp4>

Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Prentice Hall.

UNID. (2013). <http://moodle2.unid.edu.mx>. Obtenido de MOODLE2: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/AF/AF/AF01/AF01Lectura.pdf

Wikipedia. (5 de Febrero de 2007). *wikipedia.org*. Obtenido de wikipedia.org: <https://commons.wikimedia.org/wiki/File:EAN13.svg>