



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**ESCUELA DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“Elaboración y Comercialización de Vino a base de Mucilago de Cacao”**

**AUTORES:**

Balladares Naranjo Solange Liz

Vásquez Roldán Walter Xavier

**DIRECTOR:**

Xavier Villavicencio, PhD

Guayaquil - Ecuador

Mayo 2021

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en primer lugar a Dios por darnos la vida y la sabiduría necesaria para la culminación de esta etapa, a nuestros padres por apoyarnos incondicionalmente en todo momento, a nuestros compañeros por compartir su amistad, con una mención especial a nuestros maestros por todo el conocimiento y experiencia impartida en cada una de sus clases; a nuestro tutor Xavier Villavicencio por su guía y soporte para la realización de este proyecto y a nuestra querida Escuela de Negocios ESPAE, la cual nos ha capacitado para resaltar en un mundo cambiante y competitivo.

*Solange Balladares y Walter Vásquez*

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por ser el sustento de mi vida, a mis padres Ferlin Balladares y Margarita Naranjo, por todo el esfuerzo y entrega para hacer de mí, una ciudadana de bien y una líder de cambios positivos en la sociedad.

A mi prometido Pedro Santamaria, por su apoyo incondicional en la culminación del presente proyecto y concretar uno de los objetivos de nuestro corazón.

### *Solange Balladares*

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por mantenerme con vida y darme la oportunidad de seguir con el crecimiento profesional, luego dedicó el trabajo a mi hijo Tadeo quien ha sido el pilar de mi vida, quien con su carisma y ternura me ha motivado para continuar con mis estudios.

A mi madre Sonia Roldan, que inculcó en mí el poder que tiene el conocimiento y lo que puede lograr, a mis hermanas Mery y Jessica que siempre me brindan su apoyo incondicional en todo momento.

### *Walter Vásquez*

## Resumen Ejecutivo

Ecuador, principal productor de cacao de aroma fino reconocido a nivel internacional, cuenta con más de 600.000 hectáreas para abastecer la demanda interna y externa del fruto (CAMA E, 2020). Sin embargo, no todos los componentes de la cosecha son aprovechados, llegando a desperdiciar gran parte del contenido neto; el presente estudio, pretende demostrar la factibilidad de la producción y comercialización de un producto a base del desecho del cacao, esto es, su mucílago.

Según datos de la Organización Panamericana de la Salud, Ecuador se ubica entre los 10 países dentro de Latinoamérica con mayor consumo de bebidas alcohólicas, bebe 7,2 litros per cápita por año (OPS, 2014), lo que resulta en un mercado atractivo para un producto que combine el alcohol, con los beneficios naturales del cacao; de acuerdo con el SENA E, entre 2013 y 2018 se importaron 3´624626 litros de vino al país, con un 15% de incremento promedio entre año y año se demuestra el desarrollo de la cultura vinícola en el Ecuador, además de tornar clara la necesidad de crear ofertas a precios y calidad comparable a la de los principales productos importados, añadiendo componentes beneficiosos para la salud como ventajas competitivas en la propuesta de valor que lleva al consumidor a tomar la decisión de compra (Gorospe, 2019). No obstante, la característica que más resalta del producto es que forma parte de la Economía Circular, reciclando o dándole un nuevo uso a lo que se clasificaba como desecho, una filosofía acorde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), además de contener procesos orgánicos y naturales para su transformación en vino, que limitan el impacto ambiental.

Las provincias de Guayas, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas, El Oro y Santa Elena, concentran el 80% del cultivo de cacao a nivel nacional (MAG, 2017) y según el sistema SAIKU del Servicio de Rentas Internas, el 60% de las ventas en el 2019 proceden de Guayaquil, Naranjal, Daule y el Empalme; convirtiendo a la parroquia San Carlos, como punto estratégico para la

obtención de cosecha con fino aroma, resultado de los conocimientos milenarios que poseen sus agricultores para labrar la tierra y Guayaquil como mercado objetivo inicial, en virtud de sus altos niveles de consumo alcohólico y denso tráfico turístico, que según encuestas sobre las Condiciones de vida del INEC (2013-2014), la ciudad invierte al mes por consumo de alcohol \$6'597.928. El principal método de posicionamiento es la diferenciación del producto, a fin de exaltar sus componentes naturales, como aliciente del cuerpo humano; con el objeto de no lastimar el mercado y evitar guerras de precios, se impulsarán servicios complementarios para eventos, debido a su alto volumen de adquisición en bebidas alcohólicas.

Según datos del Banco Central del Ecuador en el año 2018, se importaron \$2'853.801,00 en vinos de diferentes países y el 30% de su consumo se dio en la región costa (INEC, 2018), claro motivante para que los esfuerzos de ventas, por medios no convencionales, se encuentren encaminados a captar hasta el 7% del mercado costanero, esperando obtener ingresos aproximados a los \$200.000,00. En la región costa y las estribaciones de la Cordillera de los Andes de Ecuador, el cultivo de cacao representa el 60% de la base en la economía familiar campesina (Ministerio de Agricultura, 2018), volviendo visible el impacto positivo en los ingresos locales y la mejora del producto final, por la posterior inversión en componentes enriquecedores del suelo, como resultado de la implementación del proyecto; esto incluye, infraestructura rural, como creación de caminos de comunicación con la planta y vías de distribución, produciendo puestos de trabajo directos e indirectos a largo plazo, determinante para el desarrollo sostenible local (Lanjouw, 2000).

Los alentadores pronósticos de ganancias responden a la aceptación del producto por parte del mercado meta durante entrevistas y degustaciones; también, se refuerzan con los resultados financieros de rentabilidad del proyecto, mostrando un TIR positivo del 52% y una recuperación positiva de la inversión de \$126.927,73, se concluye la viabilidad del proyecto;

el análisis de su sensibilidad al riesgo incierto, lo puede calificar como una inversión factible, recuperable y de resistencia tolerable delante de escenarios poco alentadores.

La ejecución del presente proyecto estimulará el desarrollo económico, social y ambiental del país, además del reconocimiento internacional por la introducción de procesos limpios y de mínimo impacto ambiental al ofrecer un producto de calidad comparable a la de marcas de impacto global.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción	1
Descripción del problema	1
Formulación del Problema	2
Justificación	2
Propuesta de Valor	3
Objetivos	3
General	3
Específicos	3
Bases Teóricas	4
Metodología de la Investigación	6
Capítulo I	7
Análisis de la Industria	7
Descripción de la Empresa	7
Misión	7
Visión	7
Logo	7
Valores Corporativos	8
Business Model Canvas	8
Análisis del Entorno y Competencia	9
Análisis Pestel	11
Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	15
Poder de negociación de los proveedores	19
Análisis FODA	23
Capítulo II	27
Análisis de Mercado	27
Investigación de Mercado	27
Diseño para la Investigación	27
Grupos Focales	28
Muestra poblacional	28
Segmento de clientes.	30
Análisis e interpretación de los resultados obtenidos	32
Resultados de la Encuesta:	33
Resultados de las Entrevistas	47

Resultados del Grupo focal.	47
Resultados de la Observación	48
Prueba de Hipótesis.	49
Estrategias de Marketing	51
Estrategia de Producto	51
Estrategia de Precio	52
Estrategia de distribución y comercialización	53
Estrategia de Publicidad y Promoción	55
Políticas de Servicio Postventa	56
Capítulo III	57
Análisis Técnico	57
Análisis técnico del producto	57
Especificaciones del Producto	57
Investigación y desarrollo	58
Diagrama del Proceso de producción	61
Diagrama de flujo de proceso.	63
Materia prima e insumos	63
Manejo de desechos en etapas de elaboración del producto	65
Sistema de control de calidad del producto	65
Análisis de Instalaciones físicas	66
Tamaño y ubicación geográfica de la planta	67
Maquinarias y Equipos Requeridos	70
Capacidad de producción y almacenaje	74
Capítulo IV	75
Análisis Administrativo	75
Organigrama Corporativo	75
Condiciones Salariales, Entorno Laboral y Capacitaciones	78
Capítulo V	79
Aspectos Legales	79
Aspectos Legales de la Organización	79
Constitución de la Empresa.	80
Aspectos Laborales y Tributarios	81
Aspectos Legales de Operación	82
Trámite para Permisos Municipales	82
Trámite para Permisos Sanitarios	82

Aspectos Locales de Responsabilidad Social y Medio Ambiental	83
Capítulo VI	85
Análisis Económico y Financiero	85
Inversión en activos tangibles e intangibles	85
Cálculo y Análisis de Ingresos y Egresos del Proyecto	86
Cálculo y Análisis del Punto de Equilibrio Financiero	92
Donde:	92
Cálculo de la Tasa de Descuento o Costo Capital: CAPM y WACC	92
Tabla de Amortización de Financiamiento del proyecto	94
Flujo de Caja Proyectado sin Financiamiento	97
Flujo de Caja Proyectado con Financiamiento	97
Métodos de Evaluación: VAN y TIR	98
Resultados y Decisión Financiera	100
Capítulo VII	101
Análisis de Riesgos y Planes de Contingencia	101
Matriz de Riesgos	101
Análisis cuantitativo y cualitativo de riesgos	101
Acciones de Control, Supervisión y Mitigación de Riesgos	103
Capítulo VIII	105
Conclusiones y Recomendaciones	105
Conclusiones	105
Recomendaciones	106
Referencias Bibliográficas	107
Anexos	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla n°1.- Nivel de Confianza para hallar tamaño de muestra	29
Tabla n°2.- Segmento de mercado potencial	30
Tabla n°3.- Distribución de género	33
Tabla n°4.- Distribución según edades	34
Tabla n°5.- Consumo de bebidas alcohólicas	35
Tabla n°6.- Preferencia del tipo de producto	36
Tabla n°7.- Principal motivación de compra	37
Tabla n°8.- Frecuencia de compra	38
Tabla n°9.- Preferencia de marca	39
Tabla n°10.- Factores decisivos para elegir la marca	40
Tabla n°11.- Deseo de modificar aspectos del producto	41
Tabla n°12.- Aspectos físicos que se pretenden modificar	42
Tabla n°13.- Aspectos a modificar en su composición	43
Tabla n°14.- Lugares de adquisición del producto	44
Tabla n°15.- Rango de precios cancelados habitualmente	45
Tabla n°16.- Rango de precios a cancelar por el producto mejorado	46
Tabla n°17.- Comparación de precios y composición entre productos competidores	52
Tabla n°18.- Índice de factibilidad enológica para la elaboración de vino	58
Tabla n°19.- Análisis fisicoquímico del mucílago de cacao	59
Tabla n°20.- Parámetros utilizados en la formulación de los mostos para el vino	64
Tabla n°21.- Insumos para la elaboración de vino de cacao	64
Tabla n°22.- Análisis fisicoquímico del vino de frutas según norma INEN 374-07	66
Tabla n°23.- Activos fijos tangibles	85
Tabla n°24.- Activos fijos intangibles	85
Tabla n°25.- Capital de trabajo	86
Tabla n°26.- Materia prima necesaria por mes	87
Tabla n°27.- Materiales directos	87
Tabla n°28.- Gastos en nómina Pro Cacao Ec	88
Tabla n°29.- Gastos fijos por servicios básicos	88

Tabla n°30.- Gastos variables por materiales indirectos	89
Tabla n°31.- Gastos variables por mantenimiento de equipos	89
Tabla n°32.- Gastos variables por útiles administrativos	89
Tabla n°33.- Gastos de ventas	90
Tabla n°34.- Costos variables y fijos de producción	90
Tabla n°35.- Fuente de ingresos proyectados a 5 años	91
Tabla n°36.- Tabla de amortización de financiamiento del proyecto	96
Tabla n°37.- Flujo de efectivo de inversión sin financiamiento	97
Tabla n°38.- Flujo de efectivo de inversión con financiamiento	98
Tabla n°39.- Resultados y decisión financiera	100
Tabla n°40.- Análisis de sensibilidad a escenarios críticos según matriz de riesgo	103

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n°1.- Producción y rendimiento de cosecha de cacao en Ecuador	1
Gráfico n°2.- Distribución porcentual basado en el género	33
Gráfico n°3.- Distribución porcentual basado en rango de edades	34
Gráfico n°4.- Distribución porcentual de consumo de bebidas alcohólicas	35
Gráfico n°5.- Distribución porcentual del tipo de bebida preferida	36
Gráfico n°6.- Distribución porcentual de motivaciones de compra	37
Gráfico n°7.- Distribución porcentual de la frecuencia de compra	38
Gráfico n°8.- Distribución porcentual de la preferencia de marca	39
Gráfico n°9.- Distribución porcentual de atracción a la marca	40
Gráfico n°10.- Distribución porcentual de intenciones en la modificación del producto	41
Gráfico n°11.- Distribución porcentual de las modificaciones físicas del producto	42
Gráfico n°12.- Distribución porcentual de las modificaciones en la composición	43
Gráfico n°13.- Distribución porcentual de lugares frecuentes de compra	44
Gráfico n°14.- Distribución porcentual de precios cancelados habitualmente	45
Gráfico n°15.- Distribución porcentual del valor asignado al producto mejorado	46

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n°1.- Modelo de negocios CANVAS	8
Figura n°2.- Barreras de entrada y salida según Porter	23
Figura n°3.- Análisis FODA	26
Figura n°4.- Etapas del proceso de producción	63
Figura n°5.- Ubicación geográfica	68
Figura n°6.- Distribución de planta	68
Figura n°7.- Ubicación geográfica de oficinas	69
Figura n°8.- Distribución de oficinas	69
Figura n°9.- Organigrama Pro Cacao Ec	75
Figura n°10.- Matriz de riesgo	102

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A.- Formato de encuesta	112
Anexo B.- Formato de entrevista a expertos	113
Anexo C.- Formato de entrevista para un grupo focal	114
Anexo D.- Perfil para la selección de gerente general	115
Anexo E.- Perfil para la selección de gerente financiero	117
Anexo F.- Perfil para la selección de gerente de marketing	119
Anexo G.- Perfil para la selección de gerente de talento humano	121
Anexo H.- Perfil para la selección de gerente de operaciones	123
Anexo I.- Descripción de los activos tangibles	125
Anexo J.- Flujo de efectivo de inversión con aumento de 50% en materia prima	127
Anexo K.- Variación en la fuente de ingresos sin crecimiento anual	128
Anexo L.- Tabla de amortización con aumento de la tasa de interés	129
Anexo LL.- Importaciones CIF no petroleras (Vino)	131

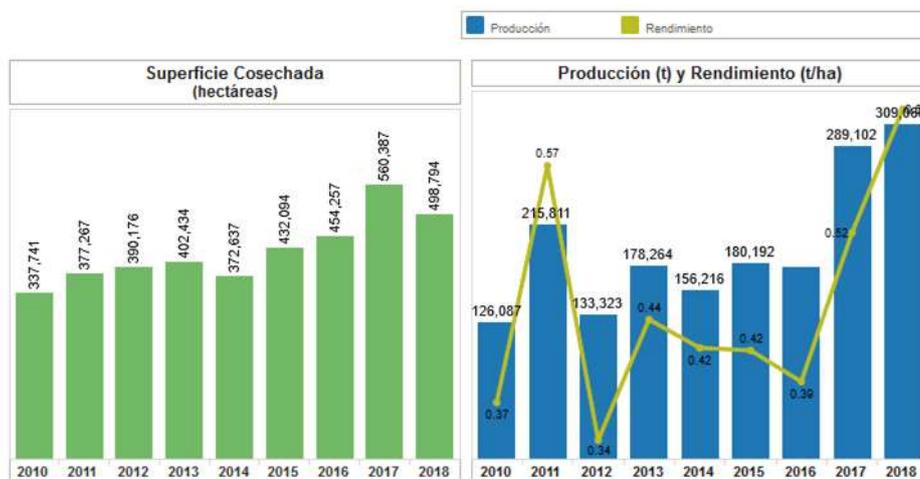
## Introducción

### Descripción del problema

Ecuador es uno de los países con mayor producción de cacao a nivel mundial, ocupando el tercer puesto y representando el 7% de la cosecha total (Anecacao, 2019). Sin embargo, los agricultores cacaoteros desperdician por cada 100 kg. de cacao, aproximadamente de 4 a 7 litros de mucílago (baba) de cacao, la cual se encuentra en la superficie de la pepa usada por la industria chocolatera; según datos del INEC, en el 2019 el país contaba con 601.954 hectáreas para el cultivo y su producción alcanzaron las 283.680 toneladas métricas de cacao, esto equivale a 19,8 mil metros cúbicos de mucílago aproximadamente. A fin de fomentar la economía circular, aprovechar las propiedades que contiene el mucílago desechado y formar parte de los productos más demandados a nivel nacional, se procederá a utilizar los desperdicios como materia prima y transformarlo en vino de sabor y olor único con base en mucílago de cacao. El instituto nacional de estadística y censos (INEC) otorga información relevante acerca de uno de los más grandes productos cultivados en el territorio ecuatoriano.

### Gráfico n°1

#### *Producción y cosecha de cacao en el Ecuador*



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) – ESPAC y MAG

### ***Formulación del Problema***

¿Es factible elaborar vino en base del mucílago del cacao para luego comercializarlo a nivel nacional?

### **Justificación**

En el país se importan \$11 millones en bebidas alcohólicas, con un 30 % de consumo en la provincia del Guayas (INEC, 2015), lo que advierte una participación considerable en el mercado nacional con el vino con base en el mucílago de cacao, así como un gran potencial en el mercado extranjero.

En Ecuador apenas un tercio de la población económicamente activa (PEA) tiene un empleo adecuado, según el último informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2021), en las zonas rurales solo el 20% tiene un empleo adecuado (INEC, 2021), con la implementación del proyecto se generarían nuevas plazas de trabajo para la transformación del producto en vino, lo que resultará en la activación de la economía nacional y frente a una notable aceptación, la entrada de divisas por la posterior exportación de este.

Este producto nace ante la necesidad de un segmento cuyo fin, es el consumo de alimentos y bebidas que generen un beneficio a su cuerpo y salud. El vino a base de mucílago de cacao, pretende ser una opción viable y de agradable experiencia para el consumidor, creando un compromiso con este segmento, a través, de procesos de transformación orgánicos (método ecológico que evita el uso de productos sintéticos) e inalterables de las propiedades anticorrosivas propias del mucílago, además de calmantes como la serotonina, pectinas para el alivio al estreñimiento, estimulación del aparato digestivo y eliminación de toxinas, junto a otros componentes protectores contra el cáncer colorrectal y otras afecciones cardiopulmonares.

## **Propuesta de Valor**

El vino procedente del mucílago de cacao es un producto dulce y de color claro, perfecto para acompañar las celebraciones familiares y compartir buenos momentos con amigos. Esta bebida, aprovecha el sabor y aroma del fino cacao reconocido a nivel mundial como orgullo nacional, así como, componentes naturales que son de gran ayuda para el cuerpo humano como la dopamina, un neurotransmisor que activa varios campos en el cerebro del ser humano mejorando la función motora del organismo. Debido a su proceso de fermentación orgánica, no solo demuestra su fuerte compromiso con el bienestar del entorno en el que vivimos, sino que, a su vez evita modificar sus propiedades químicas, convirtiéndose en un antidepresivo natural, mejorando la presión arterial y la salud de las personas que lo consumen.

## **Objetivos**

### ***General***

Producir Vino a base del desperdicio de la cosecha del cacao (mucílago) y comercializarlo a nivel nacional como una propuesta de economía circular, conforme a los objetivos de desarrollo sostenibles (ODS).

### ***Específicos***

1. Determinar los procesos adecuados para conservar las propiedades naturales de la materia prima y minimizar el impacto ambiental.
2. Determinar el perfil del segmento de mercado y según ello, desarrollar estrategias de introducción y posicionamiento.
3. Socializar/Comunicar las múltiples ventajas y beneficios del consumo de un producto procedente del mucílago de cacao.

4. Vincular la marca, el producto y su propuesta de valor con la comunidad más sensible al cuidado medio ambiental y el cliente habitual de productos orgánicos o que cuidan la salud.

### **Bases Teóricas**

Ecuador, el tercer productor mundial de cacao, tiene cultivadas más de 600 mil hectáreas y hoy la variedad más productiva, CCN-51, es la que más se ha sembrado en las dos últimas décadas debido a su alto rendimiento, tolerancia a enfermedades y precocidad. (CAMA, 2020).

Durante la extracción de la almendra del fruto de cacao para su posterior venta a industrias chocolateras, se desechan residuos como el mucílago (baba) que presenta un incipiente uso por la industria ecuatoriana debido al desconocimiento de sus propiedades fisicoquímicas y la carencia de innovación tecnológica para su manejo y transformación. (Vallejo, Diaz, Morales, Soria, Vera y Baren, 2015). Las almendras de cacao se encuentran cubiertas de una pulpa llamada mucílago (baba), que contiene de 10 a 15% de azúcar, 1% de pectina y 1,5% de ácido cítrico, misma que es removida e hidrolizada por microorganismos durante el proceso de fermentación.

El mucílago de cacao actúa como un estimulante para el sistema digestivo y sobre todo al alivio natural frente al estreñimiento, es bueno para la piel y contra la celulitis. (Meier, 2017). Debido al desconocimiento de sus propiedades benéficas para la salud y el desperdicio de su contenido, a nivel nacional se han realizado estudios referentes a la reutilización del mucílago de cacao como materia prima en la elaboración de alimentos de consumo humano, basta como ejemplo la investigación para la elaboración de jaleas y mermeladas empleando el mucílago de cacao (Vallejo, Diaz, Morales, Soria, Vera y Baren, 2015).

Ortiz K. y Alvarez R. (2015) indicaron que: por cada 100 kg. de cacao, aproximadamente se producen de 4 a 7 litros de mucílago durante las primeras horas. Estas cifras vuelven evidentes el desaprovechamiento industrial del mucílago de cacao, como insumo o materia prima para otra variedad de productos, para lo cual es necesaria la integración de la Economía Circular en el modelo de negocio, utilizando como ventaja competitiva el ahorro de recursos y aumentando las oportunidades comerciales por su impacto positivo en el medio ambiente.

La Economía Circular es un modelo que se basa en el reciclaje, la reutilización y la reducción de los recursos naturales. (UIDE, 2018). Esta estrategia impulsa la reducción tanto la entrada de los materiales vírgenes como la producción de desechos, según B. Mentink de la Universidad de Delft, “Un modelo de Negocio Circular describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor con y dentro de ciclos cerrados de materiales”.

El éxito de la Economía Circular contribuye a las tres dimensiones del desarrollo sostenible. No solo la bioenergía, pulpa, papel, madera, alimentos y biomateriales pueden ser parte de los ciclos naturaleza-economía, sino que también otros desechos producidos por la sociedad pueden servir como parte de estos ciclos renovables conjuntos. Los flujos de desechos producidos por la sociedad se pueden utilizar en los propios ciclos de la naturaleza en beneficio de la naturaleza y de la economía humana. (Seppala, Honkasalob, & Korhonena, 2017).

El crecimiento demográfico y su alta demanda anuncian un desequilibrio en la producción y abastecimiento de recursos que necesita ser frenada. Si continuamos con las mismas tendencias, pronto seremos testigos de un aumento en la volatilidad de los precios e inflación de productos básicos junto con una caída en la disponibilidad de insumos críticos para cualquier economía actual. (Peinado-Vara, 2017). A fin de contrarrestar esa tendencia, la Economía Circular sugiere un cambio extremo en los lineamientos de la fabricación y

adquisición de aquellos recursos, que intenta sostener y confortar el desarrollo socioeconómico, incorporando el trabajo de manera sostenible, sin involucrar las funciones ecosistémicas protegiendo los recursos naturales para las presentes y futuras generaciones. (Rodríguez, 2017).

Como se puede observar de los autores mencionados, el impulso de proyectos basados en economía circular son parte de las nuevas tendencias de responsabilidad corporativa, contando con gran nivel de aceptación en la producción sostenible de una bebida alcohólica dulce y con beneficios en la salud a base del desperdicio del cacao.

### **Metodología de la Investigación**

Según Sampieri (1998, Pag. 60) Los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Debido a ello, el presente estudio realizará la obtención de información a través del método descriptivo con técnicas cuantitativas, tales como, encuestas online a distintos grupos del sector norte y centro de la ciudad de Guayaquil y a través de métodos cualitativos como: fichas de observación en ciertos hipermercados del sector norte, grupos focales con personas de distintos sectores con características de consumo similares, entrevistas a cacaoteros y principales intermediarios de canales de distribución.

La observación, documentación y análisis de los hábitos de consumo del mercado meta, determinarán las herramientas mercadológicas a implementar y calcular la demanda potencial.

## Capítulo I

### Análisis de la Industria

#### Descripción de la Empresa

El presente proyecto consiste en presentar un producto nuevo e innovador en el mercado ecuatoriano, considerando la producción interna del cacao y la buena producción existente.

La empresa será reconocida en el mercado con el nombre de “**Pro Cacao Ec**” productos de cacao del Ecuador.

#### *Misión*

Bebida de moderación de excelente sabor, textura y color, brindando un aroma único para satisfacer las necesidades de las personas amantes del vino.

#### *Visión*

Para el 2023 ser una empresa reconocida a nivel nacional, llegando a estar presentes en los estantes de todas las regiones del Ecuador otorgando un producto de alta calidad.

#### *Logo*

El elemento gráfico que representará la organización es el siguiente.



## Valores Corporativos

Calidad: otorgar una bebida que cumpla las especificaciones técnicas establecidas por normas de calidad.

Confianza: calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización para luego ser transmitida a nuestros clientes.

Pasión: Las actividades relacionadas en la cadena de valor deben de hacerse con pasión, colocando siempre empeño para otorgar un producto de excelencia

## Business Model Canvas

El lienzo del modelo de negocios Canvas con los 9 bloques, se presenta en la siguiente imagen.

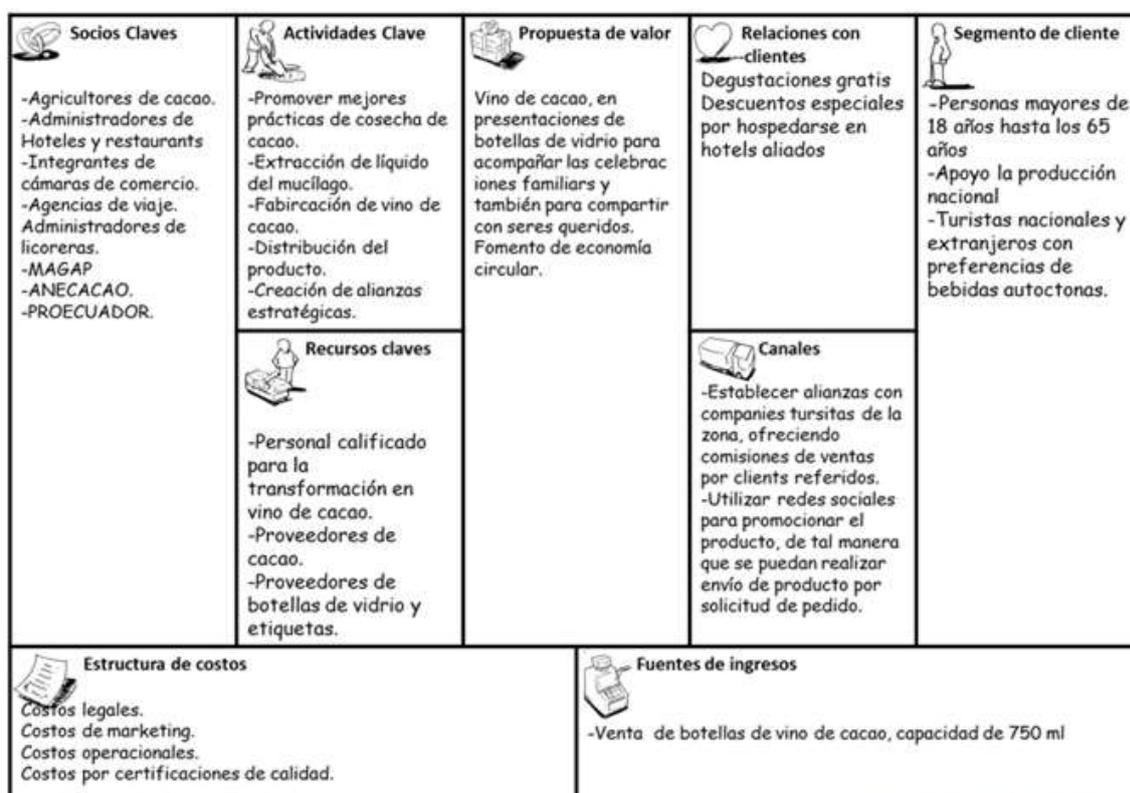


Figura n°1 Modelo de Negocios Canvas

Creado por: Autores

<http://www.businessmodelgeneration.com>

El lienzo presentado anteriormente muestra puntos importantes del plan de negocio del vino de cacao, para lo cual se estima un segmento de clientes al que está dirigido el producto y al contener alcohol en su composición los clientes potenciales son hombres y mujeres mayores de 18 años hasta los 55 años, esta bebida servirá para disfrutar en reuniones familiares y con amigos, el vino del mucílago de cacao al ser un producto nuevo se llegará a los clientes mediante degustaciones en puntos estratégicos donde existan aglomeraciones de personas como cafeterías, centros comerciales, ferias gastronómicas etc., las alianzas adquiridas con empresas de turismo, licoreras y hoteles, permitirán la exhibición del producto en sus perchas de bebidas para vender al público en general; con el fin de seguir la tendencia de tiendas online, se gestionará una página web utilizando las principales redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp para redireccionar al prospecto hasta la plataforma, para realizar pedidos y distribuir el producto de manera efectiva.

Los ingresos monetarios se verán reflejados a partir de la venta de botellas de vino de 750ml, para la estimación del precio se realiza una investigación de mercado de los precios de vinos de diferente procedencia y que se encuentran disponibles tanto en supermercado como en licoreras.

### **Análisis del Entorno y Competencia**

Actualmente el Gobierno ha puesto en acción un cambio en la Matriz Productiva, con el fin de que la oferta de productos terminados con valor agregado iguale o supere a la de la producción de materia prima (SEMPLADES, 2012). Dentro del Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones y Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado se busca el desarrollo de actividades productivas en competencia leal (Superintendencia de Poder de Mercado, 2014). Colaborando con 17 productores de vino en la zona de Sigchos para la producción de vino tinto (El Telégrafo, 2014) y la facilidad de CFN para la inversión en ese tipo de proyectos, se observa un claro interés para el desarrollo de la

industria nacional de bebidas alcohólicas; desde el 2012 se implementaron tarifas específicas para el cálculo del Impuesto a los Consumos Especiales y aranceles hasta del 25% según el tipo de bebida para salvaguardar al producto nacional.

Dentro de la producción nacional encontramos a la cerveza, una de las bebidas alcohólicas más consumidas por la población ecuatoriana, lo que la convierte en el sustituto más fuerte dentro del mercado (El Comercio, 2016). Sin embargo, en el segmento exclusivo de vinos, encontramos a la oferta chilena acaparando el 73% (\$9 millones) del total de productos importados y un 10% correspondiente a la producción nacional.

De este modo, según las estadísticas los productos sustitutos con mayor demanda son:

1. Cerveza Pilsener.

- Cebada añejada (malta) y que pasa un proceso de fermentación corto.
- Cuerpo medio y complejo
- 3 a 5 grados de alcohol.
- Precio bajo y accesible.

2. Carmenére Puente Austral.

- Vino suave y fuerte de reserva privada añejada.
- Aromas frutales y textura media
- 13,5 grados de alcohol
- Toques sutiles de chocolate

3. Vino Tinto Casillero del diablo.

- Vino robusto y complejo, pasa 18 meses en toneles de roble francés.
- 12 grados de alcohol
- Color intenso
- Precio accesible

## **Análisis Pestel**

Para el análisis de la industria se utiliza la metodología PESTEL (Heritage Foundation, 2018), en donde se analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

### ***Aspectos Políticos***

En mayo del 2021 se posiciona el sr. Guillermo Lasso como presidente de la república del Ecuador, después de haber ganado las elecciones presidenciales el riesgo país cayó de puntos, luego en la misma semana tras la aprobación de la ley de defensa de la dolarización, existió otra reducción del riesgo país colocando en 760 puntos (El Comercio, 2021), Alejandro Arreaza, economista para América Latina de Barclays menciona sobre la inversión extranjera que podría concretarse en un mediano o largo plazo, por que la decisión de crear empresas o atraer capital al Ecuador está ligado a la seguridad jurídica y más cambios fiscales que se esperan con el nuevo gobierno(El Comercio, 2021).

La venta de bebidas alcohólicas a menores de edad está prohibida, incluso el artículo 396 del Código Orgánico Integral Penal (COIP) establece que la persona que venda u ofrezca bebidas alcohólicas a menores de edad será sancionada con pena privativa de su libertad, siendo motivo suficiente para no considerar en el segmento de mercado del vino a base del mucílago de cacao.

Debido a la crisis sanitaria, la tendencia de las autoridades y gobernantes está guiada al endurecimiento de restricciones, con reducciones más agresivas en el aforo de eventos como matrimonios y el impedimento de celebraciones de temporadas aprovechadas para el consumo en volumen de bebidas alcohólicas; esta inclinación afectaría gravemente la industria con pérdidas de un año en ventas, tornando un crecimiento lento del producto a base de mucílago de cacao y dilatando el tiempo de recuperación de inversión.

### *Aspectos Económicos*

La presencia del Covid 19 alrededor de todo el mundo, provocó una alteración de la economía a gran escala; resultando en el encarecimiento en muchos productos y servicios de gran demanda y la pérdida del valor en otros, como la caída del precio del petróleo de USD 55,30 por barril en 2019 a USD 20,20 el 15 de abril del 2020 (Perspectivas económicas del Ecuador, 2020). Según datos oficiales del INEC, la tasa de desempleo subió del 3,8% de diciembre del 2019 a 13,3% entre mayo y junio de 2020 (Expreso, 2020).

Otro factor importante que se debe de mencionar, es la reducción de la jornada laboral, resultando en disminución del 25% del salario de los trabajadores; además, de la suspensión al grupo de empleados vulnerables, los cuales solo reciben el 50% de su remuneración mensual (Acuerdo Ministerial MDT-2020-133, de la ley de Apoyo Humanitario).

Luego de la pandemia la población económicamente activa tuvo una disminución de 65,3% a 60,9% siendo esta la más baja desde el año 2007 (Expreso, 2020).

El Banco Central del Ecuador (BCE) mediante las proyecciones de crecimiento de la economía presentada el 4 de junio del 2020, estima un decremento entre 7,3% y 9,6%, el PIB se ubicará en este año entre USD 65,015 y USD 66,678 millones (El Comercio, 2020).

La reducción de ingresos, incremento de despidos y aumento de precios de productos, han impulsado la reestructuración de las finanzas en el hogar, afectando directamente a la adquisición de productos de lujo o de placer particular; la priorización de gastos trae consigo ventajas y desventajas para el vino a base de mucílago de cacao, siendo de provecho el accesible precio al cual puede ser adquirido, en comparación a otros vinos de marcas reconocidas cuyo promedio es de USD 17 dólares americanos y un inconveniente, es que su compra sea descartada al no formar parte de los productos de primera necesidad.

### ***Aspecto Social***

El aumento en la participación de la generación de los millennials en la economía del país, permite prever la tendencia; un segmento con alto interés en productos poco convencionales y de impacto positivo al medio ambiente, a comparación de generaciones anteriores. El vino a base de mucílago de cacao pretende ser parte de una comunidad que busque una experiencia única, autóctona y con propósito, respaldada por la campaña nacionalista “Primero Ecuador” pretende crear una relación directa entre la bebida de orgullo nacional y sus consumidores.

Según la revista Merca 2.0 “comprar localmente promueve la confianza, la autoestima y las buenas relaciones dentro de la comunidad. La gente se siente valorada y respetada, siente que su trabajo vale la pena porque hay quienes lo aprecian y lo compran; así mismo, esta confianza y acercamiento ayuda a que se puedan regular con más facilidad el uso de buenas prácticas de producción”.

### ***Aspecto Tecnológico***

En los últimos años la tecnología incrementó de manera exponencial, esto puede ser replicado a la elaboración de nuevos productos como es el caso del vino de cacao en base de mucílago, automatizando los procesos productivos y controlando cada una de sus etapas con la finalidad de entregar a los consumidores un producto que cumpla con la misma calidad siempre.

La globalización guarda relación directa con la tecnología generando integración de los mercados locales hacia los mercados nacionales y porque no decirlos a los mercados mundiales, por lo que en la actualidad para el caso de la elaboración del vino de cacao se puede mostrar a todo el mundo.

Considerando la adopción de nuevas aplicaciones que utilizan internet y que se puede descargar fácilmente en los celulares y computadores en donde la adquisición de productos puede hacerse desde la comodidad de los domicilios, esto integrado a una retroalimentación

del servicio y de las perspectivas acerca del producto lo cual puede trasladarse al mejoramiento continuo.

### ***Aspectos Ecológicos***

El mucílago de cacao no es utilizado por los productores y comerciantes, su manipulación y disposición final es retornarlo al medio ambiente, ocasionando que insectos se acerquen a este residuo debido a los altos grados de azúcares que contiene entre el 10% y 15% del mucílago y está conformado de la siguiente manera, 60% sacarosa y 39% de una mezcla entre glucosa y fructosa, 2 al 3% de pentosas, ácido cítrico 1 al 3% y pectina de 1 a 1,5% (Puerari, 2012), es aquí donde se involucra la economía circular en donde los agricultores y comerciantes almacenan el líquido proveniente del cacao para ser utilizado como materia prima para la creación de un nuevo producto.

El área cultivada de cacao en las provincias de Sucumbíos, Orellana y Napo se incrementaron en 16.600 hectáreas en 2000-2008, el sector agricultor es el principal impulsor de la deforestación ecuatoriana, mediante el cultivo de pastizales para ganado, cacao y aceite de palma (Mighty Earth, 2018), la deforestación por la creación de cultivos de cacao sería un aspecto negativo para el medio ambiente, es por ello que el MAGAP otorga asesoramiento para reducir el impacto ambiental.

### ***Aspecto Legal***

Se debe de seguir aspectos legales para la fabricación y comercialización del vino en base del mucílago de cacao, se debe obtener permisos de funcionamiento de locales, obtener la notificación sanitaria para garantizar que el producto sea inocuo para el consumo humano (Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG).

Los envases y etiquetas de bebidas alcohólicas deberán llevar en forma legible usando colores distinguibles entre el texto y el fondo, ocupando el 10% de la superficie total de la etiqueta, el

siguiente mensaje “Advertencia. El consumo excesivo de alcohol limita su capacidad de consumir y operar maquinarias, puede causar daños en su salud y perjudica a su familia” Ministerio de Salud Pública del Ecuador “. “Venta prohibida a menores de 18 años” (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2000)

### **Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter**

El Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) reveló en 2014, que el sector de bebidas alcohólicas contaba con 912.576 clientes y de acuerdo con el Informe de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) al menos el 1% como consumidores de vino. Sin embargo, debido a acuerdos multipares firmados con la unión Europea, hasta el 2017 el tamaño del mercado incrementó radicalmente un 62,54% y de manera sutil un 24,93% hasta mediados del 2019; estas cifras demuestran que el mercado se volvió atractivo, añadiendo nuevos competidores, con una amplia cartera de productos y estrategias para obtener parte de los beneficios, resultando en una desaceleración del sector e intensificando la rivalidad de los competidores por mantener su cuota de mercado.

Según (Porter, 1983) El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las causas de las fuerzas competitivas arrojará luz sobre las áreas en las que la empresa debe hacer frente a la competencia y dónde debe evitarla. Debido a ello, el presente análisis de los sectores en la industria pretende determinar la rivalidad actual entre todos sus actores y predecir el impacto a largo plazo que genere en la rentabilidad del sector.

### ***Amenaza de los nuevos entrantes***

Ecuador resaltó como el noveno país de mayor consumo en el continente americano (INEC, 2014), sin embargo, el sector vinícola estaba conformado por un reducido grupo de empresas fabricantes debido a las medidas arancelarias de hasta 25% sobre botella importada, lo que

permitía mayores beneficios en el sector a pesar de su lento crecimiento. Estas barreras de entrada empezaron a declinar con la firma de tratados de libre comercio como la Declaración Conjunta de Cooperación con los miembros de EFTA (Iceland, Liechtenstein, Noruega y Switzerland) y el Acuerdo de Multipares con la Unión Europea, ingresando un portafolio con aranceles reducidos y exoneraciones.

Los nuevos participantes, trajeron consigo estrategias que estimularon positivamente el aumento de consumidores, la calidad y la imagen de marca que precedían los vinos europeos intensificaron más la rivalidad y el potencial de beneficios del sector se redujo; un gran número de competidores en su lucha por no perder más participación, aumentaron sus costos con publicidad, crédito para canales y precios especiales a fin de darle salida al producto almacenado y no desperdiciar la capacidad producida. Según datos del SENA, a partir del año 2019 las importaciones de botellas de vino empezaron a declinar, posible resultado del ingreso de nuevos entrantes locales, reduciendo el margen de rentabilidad junto con el atractivo del sector; el único beneficiado ha sido el consumidor promedio ecuatoriano, porque gracias al acuerdo comercial con Europa puede adquirir vinos que antes eran inalcanzables, sobre todo para la clase media (Araque, 2017).

Los vinos de frutas son una alternativa viable para el desarrollo agroindustrial, ya que dan un valor agregado a la fruta, y abren un nuevo mercado aumentando los beneficios económicos. Además la elaboración de vinos a partir de jugos de frutas, garantiza la estabilidad del producto a temperaturas ambientales reduciendo costos. En Ecuador, el mercado del vino de frutas está creciendo debido a que existen empresas que se están dedicando a la producción y comercialización del mismo (Albán M, Marcalla W, 2013).

Las relaciones que han construido las empresas líderes con los consumidores, resaltan el esfuerzo mínimo esperado por parte de los nuevos entrantes; según datos de Infoadex, las bodegas españolas invirtieron en 2013 algo más de 61 millones de euros en publicidad. Los

gastos irre recuperables podrían ser un desestabilizador de los nuevos competidores, en respuesta los nuevos entrantes podrían concentrarse en un nicho cuyas inversiones sean menores, debido a las ventajas tecnológicas como promocionarse a través de personajes influyentes, específicos para cada segmento: siendo una copa de ese vino, la recomendación del canal de cocina en Youtube más visitada por las amas de casa o el broche de oro en el banquete para la boda perfecta, según el planeador de bodas más visitado. Otra barrera de entrada con la que cuentan las empresas establecidas del sector es la experiencia ganada (Know How) en el desarrollo y producción de vinos, minimizando costos y pérdidas por errores en tiempos de cosecha o fermentación de la materia prima. Sin embargo, los nuevos entrantes podrían reaccionar con maquinaria especializada o desarrollo de técnicas que les permitan competir contra el *Know how*, debido a que la experiencia no es un recurso estático, sino que va evolucionando y mejorando continuamente.

A nivel mundial, el 70% del volumen del vino se comercializa a través de canales de ventas al retail, como son los supermercados (Marenghi, 2003, 2004; Montaldo, 2003; Porter, 1980), los consumidores se acercan en busca del producto que satisfaga mejor sus necesidades dependiendo de experiencias previas u otras características visuales relevantes, por lo que la posición del mismo dentro de los estantes, define su importancia (Kotler & Keller, 2016); mantener ventajas en estos centros, le otorga al canal la capacidad para solicitar tiempos de crédito extendidos por la mercadería, costos que terminan siendo asumidos por la marca productora. Ante tal concentración de poder, los nuevos entrantes impulsan las compras a través de sus páginas web o aplicaciones móviles, con descuentos por compras en estas plataformas y en ocasiones asumiendo los costos de envío, razón por la que entre las 10 aplicaciones más descargadas en el país, se encuentran Pedidos Ya y Rappi (Estado Digital Ecuador, 2020); a fin de estimular el tráfico en la página web, se creará contenido de importancia para el nicho como consejería experta en el acompañamiento del vino,

reconocimiento de una buena cosecha, consejos para la conservación del sabor y lucir como un experimentado sumiller.

El sector de bebidas alcohólicas es uno de los más regulados en el país. Sin embargo, a raíz de la emergencia sanitaria por COVID-19, las ventas sufrieron bajas de hasta 64% (Adile, 2020) sensibilizando aún más el sector respecto al precio debido al incremento del desempleo. Con este antecedente, las políticas gubernamentales restrictivas hasta finales del año 2019, fueron flexibilizadas, apoyando con créditos (Reactíivate Ecuador) de hasta \$500.000, con tasas mínimas por medio del Ministerio de Economía y Finanzas; esta apertura podría ser un impulso para nuevos entrantes debido a que muchas organizaciones fueron liquidadas, dejando un personal joven, con nuevas ideas, con apertura a un capital y materia prima retenida, que puede obtener a precios bajos debido a la falta de ingresos de agricultores. Esta posible reacción de los nuevos actores aprovecharía la oportunidad de proveer con sus bebidas las celebraciones íntimas en casa, fragmentando aún más el mercado y la rentabilidad del sector.

### ***Poder de Negociación de los clientes***

Desde que inició la emergencia sanitaria en el mundo, muchos sectores se vieron gravemente afectados, uno de los que aún no se ha podido recuperar es el sector conformado por bares y restaurantes debido a las normas de distanciamiento social, limitando las actividades de los principales clientes del sector. El poder de estos clientes era mayor previo acontecimientos sanitarios del 2020; en vista de que las características del producto no son complejas y su manejo es cómodo, se denomina “indiferenciado”, por ende su coste de cambio por otro producto de marca o proveedor distinta es muy bajo; en contraste, se puede buscar la diferenciación del producto en su composición, si su desarrollo comparte actividades orgánicas o eco amigables y estudios respaldados por entidades reconocidas sobre los beneficios del producto para la salud del consumidor.

El sector es sensible al precio, a pesar de que no representan un gran porcentaje de sus ingresos, tienden a determinar la compra del producto basados en un presupuesto, tal es el caso que el 75% de las marcas competidoras manejan un valor de venta al público como tope; con el fin de no incurrir en guerras de precio que solo mermen las utilidades, se pueden agregar servicios gratuitos de atención durante brindis empresariales o alianzas con asistencia de catering para paquetes atractivos de eventos corporativos y de celebraciones de todo tipo.

Cuando en el proceso de venta se utilizan casas al detalle, bares y licorerías se suele incentivar al detallista con un porcentaje o tiempos de crédito mayor pues su opinión es valorada por el consumidor; una forma de disipar esa influencia propia del intermediario, con información relevante que sirva de guía para el usuario de la APP, detallando las características relevantes de cada botella, con que eventos específicos combina mejor su contenido y recetas paso a paso para eventos formales e informales que realzan más el sabor del producto, debido a que muchos de los eventos se siguen disfrutando en casa.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

Según el diccionario de Oxford, “Proveedor es quien provee o abastece a otra persona de lo necesario o conveniente para un fin determinado”. A continuación, se analizarán los distintos proveedores del sector:

***Proveedores de Materia Prima.*** Las empresas líderes como Concha & Toro, cuentan con sus propios viñedos y no dependen de un proveedor de materia prima. A diferencia del resto de actores, que sí requieren de la cosecha de agricultores, a quienes adquieren por precio de saco el producto; en el caso particular de **Pro Cacao Ec**, el principal proveedor es el sector cacaotero, al momento cuenta con un poder de negociación bajo, debido a la situación económica; según Iván Ontaneda B. presidente de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao Ecuador (Anecacao), los precios de este producto se mueven de acuerdo a la oferta y demanda y los productores tienen varias opciones para vender su producto, cada quintal de

cacao seco tiene al momento un valor de \$125 (ANECACAO, 2021). Sin embargo, para la empresa la principal materia prima es el mucílago de cacao, por lo cual, si la asociación de cacaoteros lo dispusiera, podría influenciar un precio o exigir beneficios adicionales para la venta del mucílago. A fin de no contraer el sector y afectar los precios del producto final, frente a un posible aumento se acordaría que las relaciones comerciales culminarían y que la empresa se integrará hacia atrás, cultivando su propio cacao, volviéndose un competidor directo de los cacaoteros y vendiendo el material no utilizado para el vino a las industrias chocolateras, recibiendo ingresos adicionales.

***Proveedores de Insumos.*** Las piezas del producto final como envases, etiquetas y corchos sintéticos provienen de proveedores con un limitado poder de negociación, debido a que los mismos son fácilmente sustituibles y el coste de cambio es bajo. Los proveedores de piezas y artículos clave, como los corchos de madera cuentan con un poder alto, debido a la complejidad del desarrollo del árbol donde es extraído y no es fácilmente reemplazable debido a las características que aporta al sabor y el aroma del producto final.

***Proveedores de mano de obra calificada.*** Debido a la situación actual, la mano de obra calificada que no se encuentra en proyectos corporativos es más abundante y por ende carece de poder negociador.

### ***Amenaza de Productos Sustitutos***

La identificación de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el producto que fabrica el sector. (Porter, 1983).

El Vino es una bebida con grados de alcohol moderados, relacionada con un estilo de vida elevado, para consumidores con clase y el acompañante de buena comida; debido a estas percepciones muy pocos serían los sustitutos; sin embargo, para un adecuado análisis se añadirán más productos que podrían llegar a ser sucedáneos de este.

Los principales productos consumidos y por lo tanto con características más cercanas al vino son: la cerveza, la sangría y los licores. Cumplen con la necesidad de disipar la sed y a su vez generar sensaciones de relajación y placer. Según datos del INEC el 79% de consumidores en el sector beben cerveza, acompañada en su mayoría con mariscos, suele estar presente en grupos con presencia masculina y gran parte de sus consumidores incluyen clases sociales media baja y baja. Su precio accesible la vuelve un fuerte sustituto, su principal estrategia, está basada en una distribución masiva, mantiene una fuerza de ventas al menudeo en cada sector, evitando al consumidor final trasladarse hasta un supermercado para encontrar el producto y su manejo del retorno de envases ayuda a suprimir costos y desechos, su cuota de mercado es el reflejo de los grandes beneficios que obtiene, restando los del sector vinícola. La cerveza podría diversificarse aún más y lanzar un tipo de vino y ser un competidor más directo; su amplia capacidad financiera, de planta y equipo le permitiría impulsar un nuevo producto diluyendo costos y su presencia de marca en todo el territorio le permitiría estimular a consumidores, ajustando más el sector, aunque la probabilidad es baja.

La sangría que está compuesta de vinos más económicos con sabores dulces y con frutas añadidas, suelen ser el centro de reuniones más suaves, cenas o diálogos entre semana donde normalmente hay mayor presencia femenina, o conductores en la junta. La sangría es una bebida cuyo mayor atractivo es el bajo costo; sin embargo, el esfuerzo de prepararlo no siempre es la opción de preferencia, debido a su baja rentabilidad no cuenta con la tecnología ni el financiamiento para investigación y desarrollo que inciten su compra, debido a que suelen ser elegidos por su valor y ningún otro atributo en especial, no cuentan con posicionamiento de marca en la mente del consumidor.

Los licores, por otra parte, se relacionan con un mercado más joven, es popular con las mezclas de jugos frutales. Dentro de la clasificación de otras bebidas alcohólicas, se puede mencionar: Coñac Tequila, Ginebra, Rompope, Champagne, Brandy, Whisky y Ron; gran

parte de estas bebidas son degustadas en reuniones, bodas, cumpleaños y cierre de negociaciones, aunque su mercado meta no tiene edades definidas, su sabor es fuerte y junto a la cantidad de grados alcohólicos, no son adecuados para acompañar comidas, suelen servirse cuando la celebración ya se encuentra avanzada.

Entre las bebidas no alcohólicas, encontramos a: los jugos naturales, el té, gaseosas o refrescos. Los jugos naturales se toman en cuenta debido a las propiedades benéficas para la salud de los consumidores y en general suelen cumplir la función de acompañar los alimentos, pueden ser ingeridas sin límites de edad y sin restricciones; se encuentran a bajo costo y los beneficios los vuelven la opción más recomendada a nivel mundial. Ambos sectores de bebidas cuentan con la experiencia, y el equipo para producir bebidas afrutadas tipo vino, con bajos grados alcohólicos y conservando las vitaminas propias de las frutas, aprovechando su fuerza logística para mantener su producto al alcance de todo mercado, reduciendo la rentabilidad, pero a la vez superando los costos fijos si en el sector originario se presentaran problemas en el rendimiento.

### ***Rivalidad entre Competidores Existentes***

Como se determinó en puntos anteriores, la rivalidad entre competidores es intensa debido a las escasas barreras de entrada, la gran cantidad de actores en el sector y la resistencia de salida de los competidores cuyos gastos superan a sus ingresos. El precio de venta final es un punto crítico, debido a la débil diferenciación entre los actuales productos y la sensibilidad del sector frente al valor de la botella de vino, imponiendo un precio tope en un gran porcentaje de las marcas exhibidas. Los costos fijos son altos, debido a los equipos especializados para procesos de producción, las inversiones en estrategias de marketing y en conceptos nuevos de investigación & desarrollo, que se realiza para distanciar el producto de la estandarización del resto, además de los costos hundidos por los esfuerzos constantes de mejorar su posición en el sector, refuerzan la pugna entre los competidores.



**Figura n° 2 Barreras de entrada y salida**

Fuente: Estructura del sector Michael E. Porter, 2007

La posición de **Pro Cacao Ec.** en el presente esquema, es la del peor caso; sin embargo, para modificar el actual estado se deben trabajar en barreras de entrada altas y barreras de salida bajas, a fin de disuadir a los competidores de seguir segmentando más el mercado; los esfuerzos para que esta posición favorecedora suceda inician con fuertes inversiones para el desarrollo de actividades y la posición de marca, que suban el estándar de los esfuerzos mínimos que los nuevos entrantes deberían realizar, además de colusión con ciertos canales y otros actores que provean elementos necesarios, a fin de que las represalias sean consideradas en el análisis previo al ingreso por nuevos actores.

### **Análisis FODA**

Luego de haber realizado el análisis PESTEL y desarrollado las 5 fuerzas de Porter podemos identificar algunas variables que darán paso a la creación de un análisis FODA, considerando los aspectos internos y externos del vino a base del mucílago de cacao.

### **Fortalezas**

- El cacao ecuatoriano es reconocido a nivel mundial por su intensidad de sabor y aroma, además es utilizado para la elaboración de chocolates de gran renombre.

- En la actualidad en el sector cacaotero el mucílago de cacao es un residuo del proceso de secado de la pepa de cacao, por lo que su obtención es de bajo costo debido a que se llegaría a un acuerdo con los agricultores y comerciantes para su recolección y posterior entrega a la empresa para la elaboración del vino.
- Con el punto anterior se estima la aplicación de economía circular para fomentar un pago adicional a todos los agricultores.
- El producto tiene aceptación, esta información es receptada luego de realizar la degustación con un grupo de posibles clientes, catalogando al producto con buen sabor y aroma.

#### ***Debilidades.***

- El vino realizado desde el mucílago de cacao es nuevo en el mercado para lo cual al momento del inicio del negocio no será muy reconocido por los clientes, incrementando de esta manera el costo de marketing para presentar el producto.
- Se requiere solicitar permisos de funcionamiento del negocio, y también para la elaboración del vino con la finalidad de garantizar que el producto sea adecuado para el consumo humano.
- En el mercado actual existen varias bebidas sustitutas que competirán con el vino de cacao, entre ellas se encuentran vinos importados con precios económicos.

#### ***Oportunidades:***

- La empresa al utilizar un residuo de un proceso tradicional como es el secado de cacao para vender a comerciantes o a grandes compañías, los agricultores podrán tener un incentivo de recolectar el mucílago adicionando un ingreso económico.

- Si el producto es de buena calidad en todos sus aspectos y tiene aceptación en el público ecuatoriano, existe la oportunidad de generar pertenencia del producto al saber que es 100% ecuatoriano.
- En los últimos meses debido a la pandemia que atacó a todo el mundo, el comercio mediante redes sociales se incrementó, por lo tanto, la utilización de esta tecnología otorgará beneficios de publicidad en todas las regiones, conocerán el producto y se llamará la atención a un gran número de posibles clientes.
- Las empresas de turismo presentan en sus recomendaciones productos que están realizados en la ciudad y en el país de origen, por lo cual alcanzar alianzas estratégicas en este sector servirá para fomentar el reconocimiento del vino.
- Al existir varios proveedores de botellas de vidrio y de corchos sintéticos se puede buscar negociar con cada uno de ellos hasta alcanzar los precios más bajos del mercado.

### *Amenazas*

- Existe una gran amenaza por parte de los productores de cacao por que pueden llegar a un acuerdo para incrementar el precio del mucílago de cacao.
- Los ingresos del pueblo ecuatoriano fueron mermando debido a la pandemia de Covid 19, por lo que cada familia priorizará sus compras y entre las más demandadas será alimento y medicinas, dejando en segundo plano la compra de bebidas como el vino.
- Para el cultivo de nuevas plantaciones de cacao los agricultores han optado por reemplazar árboles nativos eliminando el ecosistema de flora y fauna, los ecologistas están en contra de estas medidas por lo que su pronunciamiento será desfavorable para la imagen del producto.
- Existe incertidumbre en las nuevas políticas gubernamentales debido a la nueva elección del próximo presidente de la República del Ecuador.

- Con el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea los productos del viejo continente entre ellos el vino llegarán a nuestro país con precios más bajos de lo acostumbrado y pueden empezar a incrementar su participación en el mercado.

Luego de haber presentado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se complementa con la representación de la matriz FODA.



**Figura n°3. Análisis FODA**

Elaborado por: Autores

## **Capítulo II**

### **Análisis de Mercado**

#### **Investigación de Mercado**

El análisis de mercado tiene como objetivo central determinar, con un buen nivel de confianza, los siguientes aspectos: la existencia real de clientes con pedido para los productos o servicios que se van a producir; la disposición de ellos a pagar el precio establecido; la determinación de la cantidad demandada para poder elaborar un proyección de ventas; la aceptación de las formas de pago; la validez de los mecanismos de mercadeo y ventas previstos; la identificación de los canales de distribución que se van a usar; la identificación de las ventajas y desventajas competitivas. (Varela, 2001)

#### **Diseño para la Investigación**

Durante el presente estudio de mercado, se desarrollará una base de datos que sirva como guía para la toma de decisiones claves, para alimentar dicha base, se recopilará información a través de dos métodos.

Durante el primer contacto con el mercado potencial, se utilizará la investigación cuantitativa; encuestas de alta eficacia para determinar tendencias de consumo, preferencia de productos y marcas, frecuencia y motivaciones de compra, a fin de constatar la adecuada segmentación del mercado y proyectar la demanda.

Con objeto de profundizar la data, se realizará una investigación exploratoria o cualitativa, a través de:

Ficha de observación. Bitácora manual o digital, que permita documentar las actividades diarias de un grupo de clientes en puntos estratégicos de compra. Relevante para conocer

rituales previos o posteriores a la compra, y situaciones del entorno que podrían modificar el comportamiento del consumidor.

### ***Grupos Focales***

Un conjunto reducido de perfiles similares para el estudio, en conversaciones más abiertas y reflexivas, revelando las expectativas que surgen mediante la visualización del producto y sus percepciones posteriores a la degustación.

Entrevistas a expertos. Diálogos basados en la experiencia y el punto de vista de importantes actores en la industria como los agricultores e intermediarios en la distribución del producto; el conocimiento del cacaotero sobre procesos actuales con el denominado “desperdicio” del cacao, la incidencia de la recolección y reciclaje del desecho del mucílago en el costo final de operación, permitirán un fuerte análisis del macro entorno. (Véase Anexo B). De igual manera, los intermediarios proveen un estudio comparativo de canales, las tendencias de oferta y demanda y las acciones que se realizan para estimular la difusión y distribución del producto.

### ***Muestra poblacional***

La estructura organizativa mantiene su visión de llegar con el Vino a base mucílago de Cacao a todos los puntos geográficos nacionales e internacionales; sin embargo, para la presente recopilación de datos y efectos de penetración del mercado, los esfuerzos estarán centrados en la ciudad de Guayaquil, principal punto comercial y de distribución en el país. Debido a que, la ciudad de estudio está conformada por aproximadamente 2'700.000 habitantes, se empleará un muestreo probabilístico.

Para determinar el tamaño de la muestra, se calculará mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde:

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Debido a que el nivel de confianza esperado de la muestra es del 95%, el valor asignado a Z es 1,96.

**Tabla n°1**

*Nivel de confianza para hallar tamaño de muestra*

Nivel de Confianza	Valor de Z
90%	1,645
95%	1,96
98%	2,33
99%	2,58

Elaborado por: Autores

Se debe considerar, que la falta de información por investigaciones previas reduce las probabilidades a la mitad, asignado el valor de 0,50 para P y Q.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.05)^2} = 384$$

Con el fin de tener un tamaño de muestra significativo y un margen de error del 5%, el número de encuestas a realizarse en la ciudad de Guayaquil es de 384.

### Segmento de clientes.

Al tratarse el vino de un producto con un grado de diferenciación elevado, no son únicamente las variables económicas las que explican el comportamiento del consumidor en un proceso de elección. Las características sociales y demográficas de la población, así como otras variables de difícil cuantificación, juegan un papel fundamental en la segmentación de mercados, contribuyen decisivamente a explicar determinadas tendencias en la evolución del consumo de vino (Bardaji, 1992).

Con el objeto de determinar los planes de acción a tomar, se analizarán las motivaciones del mercado potencial y la influencia de distintos grupos en sus actitudes de compra, a fin de personalizar la estrategia de venta y aumentar su efectividad; el siguiente detalle expresa el perfil general del mercado meta:

**Tabla n°2**  
***Segmentación de mercado potencial***

VARIABLES	CARACTERISTICAS
Edad	entre 18 a 55 años
Sexo	Hombres y Mujeres principalmente
Estado Civil	Solteros y casados
Religión	Católicos y ateos de preferencia
Nivel Socioeconómico	Medio típico y Medio alto
Nivel de Instrucción	Estudiantes y profesionales de tercer nivel
Ubicación Geográfica	Norte y Centro de Guayaquil
Ingresos	Mayores de \$400
Hábitos	Consumo de alcohol en reuniones y celebraciones familiares
Estilo de Vida	Elevado, sociable y que se permita ciertas comodidades
Volumen de Compras	Una botella por semana
Conductas de Compra	Usuarios frecuentes que busquen el producto por su sabor y beneficios

Elaborado por: Autores

A pesar de que el rango de edad es amplio, el mercado meta incluye a los jóvenes adultos solteros, cuyas edades oscilan entre 18 y 35 años, debido a que mantienen una percepción

flexible y liberal de lo que significa “disfrutar la vida”, miden menos sus gastos y son dueños de las decisiones de compra y ahorro, tienden a complementar las salidas entre amigos e intereses amorosas con bebidas alcohólicas, razón por la que sus hábitos de compra son más frecuentes. Las parejas jóvenes sin hijos, a pesar de que sus decisiones son analizadas en conjunto, carecen de gastos fuertes, por ende, disfrutan de comodidades cuyo impacto presupuestal sea manejable.

Al extremo contrario, encontramos a los adultos con hijos, sus prioridades están enfocadas en la preservación y fortalecimiento de la familia, por ello, adquieren productos con beneficios para la salud o con el menos impacto dañino, que faciliten la digestión y cuyos aromas sean menos densos en celebraciones con todos los integrantes, principalmente para evitar incomodidad por la presencia de niños; su presupuesto es racional y prudente.

La fuerte tendencia del empoderamiento femenino, impulsa los esfuerzos hacia las mujeres como mercado meta de preferencia, según datos del INEC el 51% de la ciudad de Guayaquil, está conformada por mujeres y sus hábitos de consumo de vino en eventos sociales, permite planificar un volumen de compras; sin embargo, los practicantes de ciertas creencias religiosas que condenan el consumo del alcohol, como los evangélicos, los santos de los últimos días y los testigos de Jehová son excluidos como clientes potenciales; Los datos del INEC muestran que el 91,95% de la población afirma tener una religión, de los cuales el 80,4% pertenece a la religión Católica, por ende, el estudio estará focalizado a católicos, religiosos no practicantes y personas que carezcan de fe o agnósticos.

Debido a la situación sanitaria mundial, el sector turístico, se encuentra paralizado; sin embargo, a mediano plazo, se podrán realizar esfuerzos en el segmento conformado por viajeros, que tienden a experimentar comidas y bebidas autóctonas, originarias y tradicionales del lugar que visitan. Llevan un estilo de vida acomodado, son curiosos y abiertos a degustar

nuevas e interesantes combinaciones; esta inclinación será aprovechada para ofrecer un vino cuya materia prima es reconocida en el mundo por su sabor y fino aroma; serán el primer contacto para determinar la aceptación del producto en mercados internacionales para futuras exportaciones.

### **Análisis e interpretación de los resultados obtenidos**

El presente análisis integra la investigación por medio de encuestas, entrevistas y degustaciones a grupos de personas que cumplieran con el perfil adecuado, para ser considerados durante el estudio de mercados en el norte y centro de la ciudad de Guayaquil. (Véase Anexo A, B, C), además de la correlación con la Hipótesis nula  $H_0$  y alternativa  $H_a$ .

**Resultados de la Encuesta:**

**Pregunta 1. ¿Cuál es su género?**

**Tabla n°3**

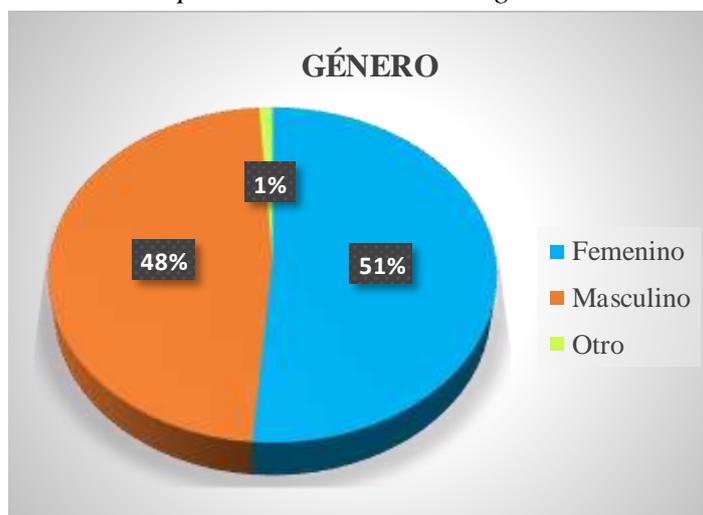
*Distribución de género*

<b>GENERO</b>	<b>RESULTADOS</b>
Femenino	197
Masculino	183
Otro	4
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°2**

*Distribución porcentual basado en el género*



Elaborado por: Autores

Los presentes resultados exponen que, entre el total de personas encuestadas, existe una equidad de los géneros masculino y femenino, resaltando que los esfuerzos de marketing y socialización del producto deben ser para ambos grupos; sin embargo, una porción de la muestra se identificó como “otro género”, este 1% prevé una tendencia en crecimiento y actualmente el 59% de los grupos LGTBI ganan entre \$293 y \$876, nicho claramente atractivo en el cual enfocarse en futuro próximo.

## Pregunta 2. ¿Cuál es su edad?

**Tabla n°4**

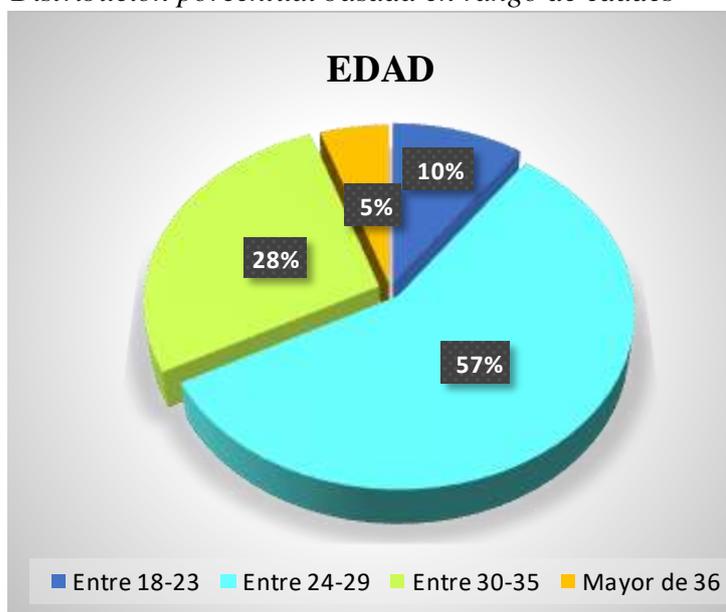
*Distribución según edades*

EDAD	CANTIDAD
Entre 18-23	38
Entre 24-29	220
Entre 30-35	106
Mayor de 36	20
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°3**

*Distribución porcentual basada en rango de edades*



Elaborado por: Autores

El análisis estableció, que el 57% del grupo encuestado tenían edades entre 24 y 29 años y que solo el 5% del grupo poseía edades mayores a los 36 años; esto se debe principalmente a que la población ecuatoriana es joven, que los denominados “jóvenes adultos” cuenta con decisión de compra, poder adquisitivo y suelen tener más salidas y reuniones sociales donde compartir bebidas para celebrar fechas especiales.

### Pregunta 3. ¿Consume bebidas alcohólicas?

**Tabla n°5**

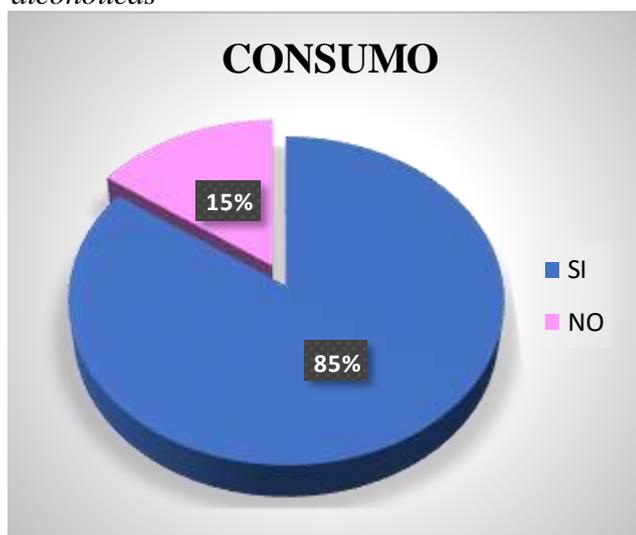
*Consumo de bebidas alcohólicas*

CONSUMO	RESULTADO
SI	326
NO	58
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°4**

*Distribución porcentual de consumo de bebidas alcohólicas*



Elaborado por: Autores

La estadística demuestra que el 85% del grupo de estudio, consume bebidas alcohólicas durante distintas reuniones sociales. Esta información, confirma que la cultura del ciudadano ecuatoriano está ligada a la celebración en grupos numerosos de todo tipo de fechas, desde festividades religiosas hasta extranjeras y que cualquier evento funciona como coartada del consumo de bebidas alcohólicas con familia y amigos; es un mercado amplio y de consumo frecuente. En contraste, el 15% consume sustitutos sin grados de alcohol y es un segmento para el cual se podrían ofertar subproductos acordes a sus hábitos.

**Pregunta 4. ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas consumes para celebrar momentos especiales y/o reuniones?**

**Tabla n°6**

*Preferencia del tipo de producto*

<b>PREFERENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Whiskey	9
Licor	10
Vino	126
Cerveza	181
Otro	58
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°5**

*Distribución porcentual del tipo de bebida preferida*



Elaborado por: Autores

El 47% de los datos reflejan, que la principal bebida alcohólica escogida por la muestra de estudio es la cerveza y que, en porcentajes menores bebidas de aromas fuertes, que generalmente toman el protagonismo cuando las bebidas de composición suave ya han sido consumidas. El vino con un 33% de preferencia, sigue siendo la opción preferida para reuniones de amigos de tonos suaves y mejor elección para acompañar alimentos pesados. El 15% de los encuestados no consumen bebidas alcohólicas, por lo tanto, sus respuestas comprenden gaseosas como Coca Cola y jugos como Deli.

### Pregunta 5. ¿Cuál es la principal razón para elegir esa bebida?

**Tabla n°7**

*Principal motivación de compra*

<b>MOTIVACION</b>	<b>RESULTADO</b>
Precio	109
Sabor	96
Calidad	31
Costumbre	136
Otro	12
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°6**

*Distribución porcentual de motivaciones de compra*



Elaborado por: Autores

Las principales motivaciones para la compra son: la costumbre como lo muestra el 36% de respuestas, el precio según el 28% y el sabor según el 25% de los datos recolectados. Debido a que el mercado es amplio y atractivo, se encuentra colmado de competidores y el exceso de oferta, vuelve al mercado mucho más sensible con respecto al precio del producto. Los altos porcentajes que representan los hábitos de consumo, muestra que el mercado se resistiría a la introducción de un producto desconocido por su paladar; en vista de ello, se deben ampliar esfuerzos en permitir su degustación y que las referencias de su buen sabor se extiendan.

El 8% de los datos representan otras motivaciones como accesibilidad del producto y cosecha, que, a pesar de sus porcentajes reducidos, debe estar presente en la propuesta.

**Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia adquieren ese producto?**

**Tabla n°8**

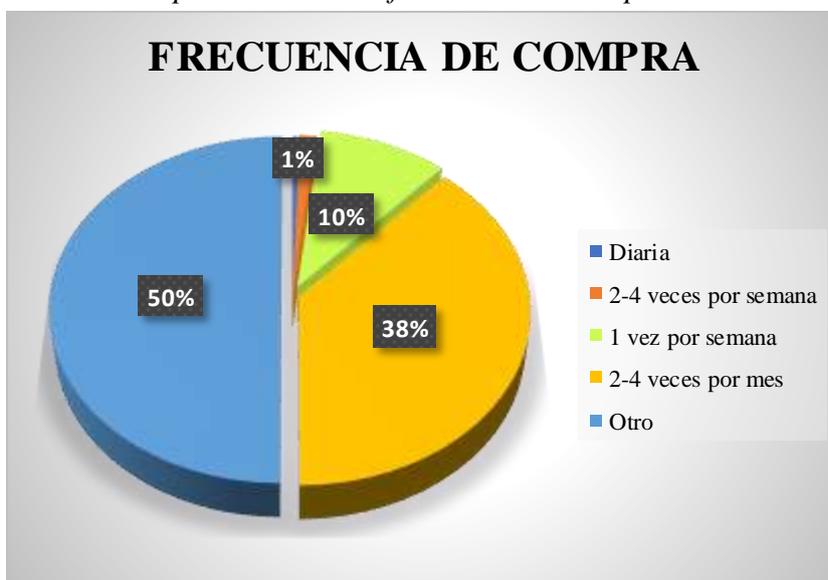
*Frecuencia de compra*

<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESULTADO</b>
Diaria	2
2-4 veces por semana	5
1 vez por semana	38
2-4 veces por mes	147
Otro	192
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°7**

*Distribución porcentual de la frecuencia de compra*



Elaborado por: Autores

Debido a que, la recolección de datos también incluye un porcentaje cuyo consumo de bebidas no contiene grados alcohólicos, adquieren sus productos más seguido con 1% y 10% de la muestra, el otro porcentaje cuyo consumo si incluye alcohol, lo adquiere para reuniones y conversaciones con amigos que no tienen una fecha precisa, por lo cual la compra se vuelve ocasional. Las bebidas alcohólicas, tienen un 38% de probabilidad de ser adquiridas entre 2 a 4 veces por semana y un 50% en temporadas altas como las fechas de confirmación, bautizos y navidad.

### Pregunta 7. ¿Cuál es su marca preferida de ese producto?

**Tabla n°9**

*Preferencia de marca*

MARCA	RESULTADO	PORCENTAJE
Corona	91	24%
Pilsener	78	20%
Mahou	12	3%
Casillero del diablo	82	21%
Santa Helena	34	9%
Cono Sur Bicicleta	10	3%
Absolut Vodka	10	3%
Chivas	9	2%
Otros	58	15%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°8**

*Distribución porcentual de preferencia de marca*



Elaborado por: Autores

La identificación de la preferencia en las marcas de los productos sustitutos, permite desarrollar estrategias adecuadas para ganar esa cuota de mercado; sin embargo, debido al estilo de vida que llevan, las encuestas determinaron que el 24% consumen principalmente la marca de cerveza Corona, contra el 21% de la población encuestada cuya marca seleccionada es Casillero del diablo, sobresaliente por la calidad de su contenido. Pese a la tendencia por marcas extranjeras, se percibe una cuota importante para el producto nacional.

### Pregunta 8. ¿Por qué le atrae?

**Tabla n°10**

*Factores decisivos para elegir la marca*

<b>ATRACCION</b>	<b>RESULTADO</b>
Experiencia	138
Tradición	111
Servicios postventa	51
Origen	74
Otro	10
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°9**

*Distribución porcentual de atracción a la marca*



Elaborado por: Autores

El análisis determina que el 36% de las elecciones de la marca, provienen de los conocimientos y técnicas que los productores han acumulado a lo largo de su tiempo de vida y que generan confianza y seguridad en el consumidor respecto al producto que ingieren, razón por la cual, se debe prestar importancia en la inversión de tecnología, certificados de calidad y procesos limpios. El factor que le sigue de cerca es la tradición, con un 29% son hábitos de consumo y elección que se heredan de generación en generación, evoca sentimiento de familiaridad y recuerdos de gran importancia. A pesar de que solo el 13% de la muestra consideró al servicio postventa como un factor de importancia de elección de marca, es necesario incluirlos debido a que, entre tantas ofertas distintas, se convierte en un aspecto diferenciador.

### Pregunta 9. ¿Le cambiaría algo a ese producto?

**Tabla n°11**

*Deseo de modificar aspectos del producto*

CAMBIO	RESULTADO
Si	223
No	161
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°10**

*Distribución porcentual de intenciones en la modificación del producto*



Elaborado por: Autores

Una clara muestra de que los actuales consumidores, desearían una personalización de los productos es el 58% de respuestas positivas a una modificación. El 42% de las respuestas negativas van ligadas al temor de que cambie el buen sabor y calidad que ya perciben; tener percepciones distintas en porcentajes similares resalta la necesidad de estrategias donde se pueda atender al nicho arriesgado que gusta de ediciones especiales y que rompan con el molde conocido.

**Pregunta 10. Si su respuesta fue "Sí" ¿Qué aspectos físicos?**

**Tabla n°12**

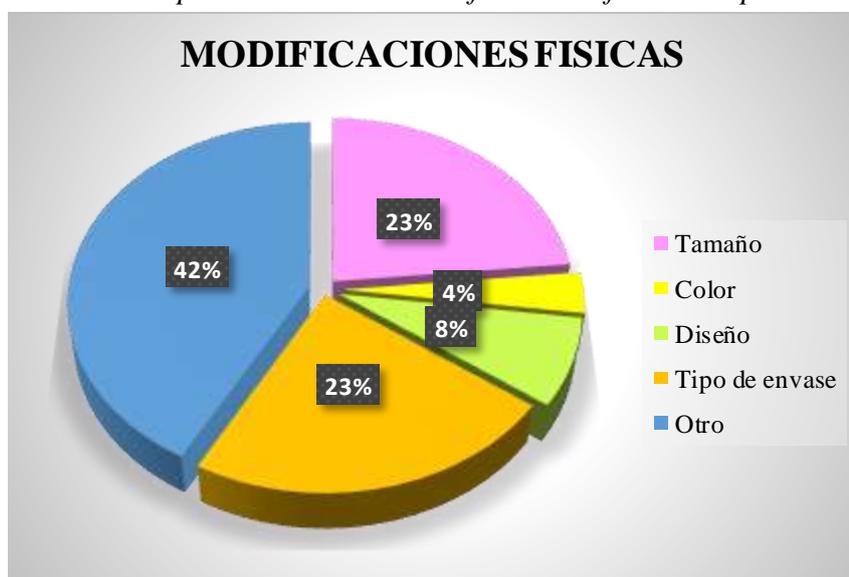
*Aspectos físicos que se pretenden modificar*

<b>CAMBIO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Tamaño	90
Color	14
Diseño	30
Tipo de envase	89
Otro	161
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°11**

*Distribución porcentual de las modificaciones físicas del producto*



Elaborado por: Autores

En virtud de las respuestas positivas a modificaciones, el tamaño y el tipo de envase con un 23% cada uno, son los principales aspectos físicos para cambiar; el tamaño debido a su practicidad para llevar y traer, dedicado a consumidores de una copa durante una comida para dos personas o para una tarde de película a solas. El tipo de envase, toma gran importancia por la tendencia de materiales amigables con el medio ambiente, creando en la empresa productora la necesidad de contribuir con procesos de reciclaje o materiales afines con el segmento de mercado. El 42% de la muestra no cambiaría ningún aspecto físico, como se detalló en el análisis anterior.

**Pregunta 11. Si pudiese cambiar o añadir algo a su composición ¿Qué sería?**

**Tabla n°13**

*Aspectos a modificar en su composición*

COMPOSICION	RESULTADO
Añadir Nutrientes	88
Añadir sabor a maracuyá	70
Añadir sabor a chocolate	65
Nada	161
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°12**

*Distribución porcentual de las modificaciones en la composición del producto*



Elaborado por: Autores

Además de modificaciones físicas, el 23% de los encuestados respondió positivamente a la adición de nutrientes en las bebidas alcohólicas, con el fin de separar la mala imagen que se tienen por el consumo de estas y con una preferencia del 18% y 17%, la adición de dos nuevos sabores como el maracuyá y el chocolate respectivamente, recibieron una aceptación considerable que permite prever una cuota positiva de mercado. El 42% de la muestra no cambiaría ningún aspecto en su composición, como se detalló en el análisis anterior.

## Pregunta 12. ¿Dónde suele adquirir este producto?

**Tabla n°14**

*Lugares frecuentes de compra*

COMPRA	CANTIDAD
Tiendas	37
Locales especializados	89
Supermercados	192
Tiendas online	59
Otros	7
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°13**

*Distribución porcentual de lugares frecuentes de compra*



Elaborado por: Autores

Las cifras evidencian una clara inclinación por los supermercados como lugares habituales de selección y compra de bebidas, incluyendo vino, este 50% de la muestra está ligado a las ventajas de aprovechar las salidas de compras de alimentos para adquirir el producto, poder palparlo y compararlo con la variedad de opciones a la vista. En el caso particular de los consumidores de vino, una gran parte del 23% de la muestra, gusta de consumirlo en restaurantes o locales especializados, de esa manera degustan las sugerencias del sommelier y adquieren nuevas experiencias que luego serán traducidas en compras recurrentes. Existe un porcentaje nada despreciable de compras online (15%) que incluyen entregas a domicilio y tiendas cercanas (10%) debido a las restricciones de exposición, es un punto a considerar dentro de la cadena de valor del producto, para estratégicamente acercarlo más al segmento de mercado.

### Pregunta 13. ¿Cuánto suele cancelar por ese producto?

**Tabla n°15**

*Rango de precios cancelados habitualmente*

PRECIO	RESULTADO
Menos de \$8	107
Entre \$8 y \$12	121
Entre \$13 y \$17	62
Entre \$18 y \$21	57
Mas de \$22	37
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°14**

*Distribución porcentual de precios cancelados habitualmente*



Elaborado por: Autores

El 31% de los resultados demuestran que el precio regularmente cancelado oscila entre \$8 y \$12, debido a la calidad del producto adquirido; mientras que el 28% suele cancelar menos de \$8 en virtud a la variedad de productos sustitutos de costos más bajos. Entre mayor sea la diferenciación del producto, el valor de venta del mismo aumenta y un porcentaje del 16% acepta cancelar más por esas características; sin embargo, mientras más elevado sea el precio, la cantidad de consumidores se reduce. En comparación con la mayoría de las marcas competidoras, se encontrará entre \$8 y \$10.

**Pregunta 14. Si ese producto cambiara todos los aspectos mencionados anteriormente  
¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar?**

**Tabla n°16**

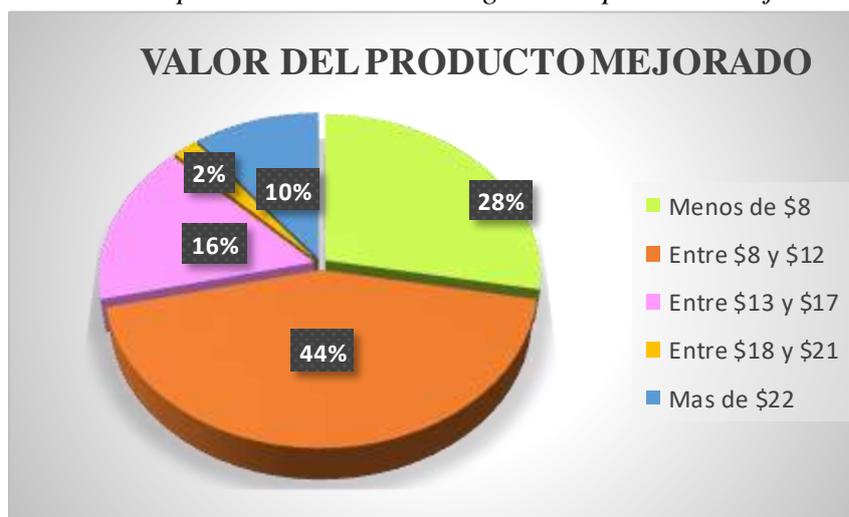
*Rango de precios a cancelar por el producto mejorado*

<b>VALOR</b>	<b>RESULTADO</b>
Menos de \$8	107
Entre \$8 y \$12	167
Entre \$13 y \$17	62
Entre \$18 y \$21	8
Mas de \$22	40
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>

Elaborado por: Autores

**Gráfico n°15**

*Distribución porcentual del valor asignado al producto mejorado*



Elaborado por: Autores

A raíz de la emergencia sanitaria mundial, la sensibilidad al precio se hizo más evidente y el 28% de la muestra no cancelaría más de \$8 aún con la adición de nutrientes y diversificación de sabores; el 44% por otro lado tiene un límite presupuestal por un producto de cierta calidad, coincidiendo como su precio máximo al notar que el producto extranjero mantiene el mismo valor y las personas que cancelarían más de \$22 aumentaron del 10% al 16%, un aumento prudente al que hay que prestar la debida atención.

### ***Resultados de las Entrevistas***

Fruto del análisis de cada respuesta, se concluye que los proveedores o cacaoteros, no desconocen los usos que se le puede dar al mucílago como materia prima para una infinidad de dulces, jaleas y licores; sin embargo, existe una reducida cantidad de interesados en adquirirlo para realizar un adecuado proceso de fermentación, por otro lado, producirlos directamente, con la falta de inversión necesaria para maquinaria, empaques y registros legales, terminan disuadiendo al agricultor. A pesar de que el proceso artesanal es conocimiento transferible de generación en generación, para competir en tiendas especializadas o supermercados, se requeriría de ayuda gubernamental que transmita conocimiento técnico y capital para optimizar procesos, abrir camino y consolidar una marca.

### ***Resultados del Grupo focal.***

Según Krueger (1991), el grupo focal se define como una discusión cuidadosamente diseñada para obtener las percepciones de los participantes sobre un área particular de interés. La interacción incluyó la visualización del producto y su degustación, permitiendo una impresión mejor definida y un debate de aspectos que pueden mejorar; estos fueron los resultados:

1. Gran parte de los participantes, consumen cualquier tipo de vino en celebraciones y reuniones mixtas; solo una pequeña parte bebe una copa de vino tinto a solas.
2. La cultura vinícola y la costumbre de consumir una copa durante las comidas, es incipiente.
3. Mantienen un presupuesto limitado por botella de vino tinto, que no supera los \$13.
4. La estética de la botella, los colores y la estética de la etiqueta, junto al precio, son los principales factores al momento de elegir una botella de vino nueva o que aún no han probado.

5. El aroma y color del vino a base de mucílago de cacao, lo relacionan continuamente con una mujer divertida, dulce y tes morena.
6. El sabor del vino a base de mucílago de cacao combina perfectamente con pastas y otros platillos de sabores suaves.
7. El sabor del vino a base de mucílago de cacao, es una bebida que encaja con reuniones en familia, con amigos, bautizos y todo tipo de celebraciones menos intensas.
8. El color del vino a base de mucílago de cacao no es lo suficientemente oscuro para relacionarlo con el cacao y tampoco es lo suficientemente claro para considerarlo un vino blanco. Fue considerado un nuevo tipo de vino, debido a lo innovador del mismo.
9. El tono oscuro de la botella que fue presentada conteniendo el vino a base de mucilago de cacao, es ideal, aunque la etiqueta debe ser modificada, a fin de explotar los beneficios nutricionales del cacao como medio de atracción.
10. La afinidad e interés por adquirir el producto nuevo en el mercado, como en este caso el vino a base de mucílago de cacao, aumentan cuando conocen todos los beneficios a la salud que se adquieren al consumirlo.

### ***Resultados de la Observación***

La observación permite al investigador la obtención de datos para emprender una investigación de tipo cualitativo, no desde el punto de vista de lo que los sujetos dicen, sino que es la evidencia directa de lo que ve y percibe el investigador en un escenario de primera mano (Denscombe, 2010).

La documentación generada en Supermaxi del norte de la ciudad expuso que:

1. Los prospectos tienden a ver en primer lugar las opciones de cualquier tipo de vino a la altura de los ojos y hombros, en segundo lugar, los lugares por encima de la cabeza y, por último, el que se encuentra de la cintura para abajo.
2. Las miradas se encuentran entre 6 y 7 segundos en las etiquetas frontales del producto y de 4 a 5 segundos en la etiqueta del precio.
3. Un porcentaje mayor fue directamente al vino que conoce y que consume.
4. Las promociones como 2x1 son bien recibidas para productos nuevos o de introducción.
5. El pasillo de vinos y licores es la tercera más visitada por adultos mayores de 24 años y la primera más visitada por los adultos mayores a los 50 años.
6. Sólo 1 de cada 4 compradores revisan la composición e ingredientes de las etiquetas traseras de cada botella de vino.
7. Sólo el 20% del total observado tomó más de una botella de vino en sus compras.
8. Los consumidores más jóvenes se inclinan por adquirir vino de colores más claros.
9. Por cada 4 botellas de 750ml se adquirió 1 botella de 500ml.
10. El 90% de los compradores, ya tenían un carrito de compras al 50% de su capacidad.

### ***Prueba de Hipótesis.***

Luego de la recopilación de datos en la muestra, se procede a validar la hipótesis  $H_0$ , a través de prueba de hipótesis de proporciones siendo la más significativa para el proyecto el consumo de vino de los encuestados. (Véase gráfico N°5)

Hipótesis nula (Ho): El 25 % de la población de Guayaquil mayores de edad consume vino.

Hipótesis alterna (Ha): más del 25 % de la población de Guayaquil mayores de edad consume vino.

$$H_0: \rho_{\mu} = 0,25$$

$$H_a: \rho_{\mu} > 0,25$$

El nivel de significancia escogido es 0,05

**Estadístico de prueba:** Debido a que la población es grande se puede considerar como distribución normal estándar, por lo tanto, el estadístico de la prueba es:

$$Z = \frac{\hat{p} - \rho_0}{\sqrt{\frac{\rho_0(1-\rho_0)}{n}}} = \frac{0,3281 - 0,25}{\sqrt{\frac{0,25(1-0,25)}{384}}} = 3,16$$

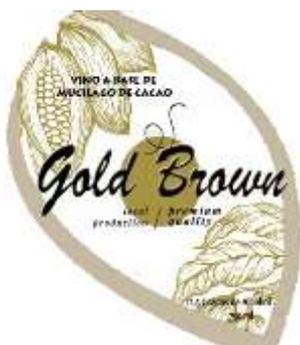
$$\text{Valor } P(Z=3,16) \cong 0,9992$$

**Resultado de Hipótesis.** De acuerdo a los resultados obtenidos con el 95 % de confianza, se puede concluir que se rechaza Ho a favor de Ha por lo tanto más del 25 % de la población de Guayaquil que es mayor de edad consume vino.

## Estrategias de Marketing

### *Estrategia de Producto*

**Detalles visuales.** El producto elaborado es un vino a base de mucílago de cacao, debido a ello, cuenta con aroma a chocolate, aunque su color es ligeramente dorado, mantiene una textura líquida y posee un sabor dulce con ligeros toques ácidos. Se presenta envasada en botellas tipo bordelesa de color verde oscuro y capacidad de 750ml, sellada herméticamente con corcho sintético utilizando polímeros de primera calidad; la forma de su etiqueta hace alusión a su materia prima, una mazorca de cacao con letras doradas que recitan el nombre “Gold Brown” u Oro de color café, en letras más pequeñas su slogan estratégico y grados de alcohol, en su lado posterior detalles legales como fecha de elaboración, registro sanitario y datos de la empresa fabricante.



**Factores Competitivos.** Sus características diferenciadoras, radican en sus beneficios para la salud humana; debido a su procedencia, contiene todos los antioxidantes y bioactivas del cacao que previenen enfermedades cardiovasculares, epicatequina (polifenol) como reductores del riesgo de derrame cerebral, reguladores de la presión arterial y estimulantes de serotonina, que producen calma y satisfacción al consumirlo.

Con el fin de conservar sus propiedades benéficas, el proceso de fermentación del mucílago de cacao es totalmente natural, produciendo 12,5 grados de alcohol en su constitución y extendiendo su vida útil.

### ***Estrategia de Precio***

Existe una fuerte relación entre el precio y la calidad del producto, en función del segmento al cual “Gold Brown” está dirigido, se analizaron los precios que manejan las principales marcas competidoras, según el segmento encuestado y el grupo focal, con el fin de comparar las características del producto, la experiencia que ofrecen al consumidor y el presupuesto que el cliente está dispuesto a cancelar por ello (Véase Tabla n°17). Salta a la vista, el amplio rango de precios; sin embargo, durante las interacciones con el grupo focal, mediante la degustación y análisis visual del producto, el segmento manifestó el valor que estarían dispuestos a pagar por cada botella, el cual se encontraba en un rango de \$8 a \$16, determinando que durante la etapa de penetración de mercados el precio de venta al público será el valor mínimo para seguir cubriendo costos fijos, es decir \$8 y posteriormente se experimentará un aumento.

**Tabla n°17**

*Comparación de precios y composición entre productos competidores*

<b>Nombre</b>	<b>Componentes</b>	<b>Grados alcohólicos</b>	<b>Precio</b>
Santa Helena Varidal	uvas, moras y ciruelas	13°	\$ 13,00
Casillero del diablo Merlot	uvas y ciruelas con aroma a chocolate	13,5°	\$ 17,00
Cono Sur Bicicleta Merlot	uvas y frutas negras	13°	\$ 11,98
Catador	uvas y frutos rojos	13°	\$ 11,00
Bruma Merlot	cerezas, frambuesas y chocolate	14%	\$ 15,00
Travesía Cabernet	uvas, frutos rojos y negros	14%	\$ 19,00
KKO	frutas y chocolate	12%	\$ 10,99

Elaborado por: Autores

Debido a la actual sensibilidad de precios, los aumentos en el valor final al consumidor serán analizados al comienzo de cada año fiscal. No se acudirá a guerra de precios, en virtud de la diferenciación como estrategia principal, encaminada a promociones y servicios adicionales; los plazos de créditos oscilan entre 60 y 90 días con supermercados, gran parte de los esfuerzos estarán encaminados a las ventas sin intermediarios. La página web contará con pasarela de pagos, que incluyen tarjetas de débito y de crédito, estos últimos con un recargo del 2% si las compras son menores a \$100, caso contrario el volumen de compras para eventos compensará los servicios añadidos.

### ***Estrategia de distribución y comercialización***

***Logística.*** A nivel mundial, casi el 70% del volumen de vino que se comercializa llega al consumidor a través de canales de venta retail, o minoristas, para ser consumido dentro del hogar (Marenghi, 2003, 2004; Montaldo, 2003; Porter, 1980). El análisis de expertos recomienda que uno de los canales elegidos sean los supermercados de la ciudad de Guayaquil, debido a su gran presencia geográfica y accesibilidad para llegar al consumidor final; se añadirán también las cadenas de restaurantes, hoteles y catering como socios estratégicos para que el producto se encuentre a disposición de sus clientes, a pesar de que el precio sufre un incremento por este medio ante el reconocimiento del canal como intermediario, no se puede desaprovechar la ventaja de contar con aliados especializados en la atención a consumidores de vino y el incremento puede ser manejado debido a la cantidad consumida por volumen.

Debido a las restricciones de salidas, el tercer socio será la empresa de entrega a domicilio, cuyo contrato indica un porcentaje de ganancia, que no será cargado en el precio final del producto, debido a que la cantidad mínima adquirida serán 5 botellas. Esta contratación de servicios logísticos externos permitirá que los costos incurridos en la distribución sean mínimos. Debido a la naturaleza no perecible del producto, se mantendrá un stock para poder responder a la demanda inicial y una producción de presentaciones más pequeñas, como obsequios para clientes potenciales.

Durante la primera etapa, no se hará uso de locales propios, los esfuerzos estarán concentrados en el tráfico de la página web.

***Almacenaje.*** Un equipo se encargará del control de calidad durante el almacenaje del producto, previniendo pérdidas por el deterioro o negligencia en la manipulación de estos. A pesar de la naturaleza del producto, se dará uso del sistema FIFO (primero en entrar, primero

en salir); además de tener en cuenta la existencia de productos devueltos por motivos ajenos a su calidad, los cuales deben ser los primeros en egresar de bodega.

**Esfuerzo de Ventas.** Tres personas asignadas son las que le darán seguimiento y alimentación a la base de datos de la página web, atendiendo pedidos y coordinando entregas, desde las oficinas de la organización; durante el inicio de actividades, se contará con un equipo reducido a cargo de múltiples tareas.

Con el fin de determinar las metas de ventas y metas alcanzadas, se ha previsto calcular la demanda potencial del vino a base de mucílago de cacao, a través de la siguiente fórmula:

$$Q = n \times p \times q$$

En donde:

**N** = número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado.

**P** = precio promedio del producto en el mercado.

**Q** = cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

Teniendo en cuenta que gran parte de los datos han sido obtenidos de fuentes secundarias, la proyección es aproximada.

**N** = 15.070 consumidores de vino, representando el 1% de 1'506.937 cuyas edades se encuentran entre 18 y 65 años, en la ciudad de Guayaquil (INEC, 2010).

**P** = \$14 correspondiente al promedio de los precios de las principales marcas preferidas por el segmento de clientes entrevistado (Véase Tabla n°17).

**Q** = Botella y media o 1,13 litros (Prochile, 2013).

$$Q = n \times p \times q$$

$$Q = 15.070 \times 14 \times 1,13$$

$$Q = 238.407$$

La demanda potencial es de \$238.407,40 y los esfuerzos estarán enfocados en captar el 80,5% de esa demanda potencial, es decir \$192.000 o una proyección de 24.000 botellas de 750 ml cada una.

### ***Estrategia de Publicidad y Promoción***

La percepción de la propuesta de valor, está basada en la agradable experiencia del sabor que otorga el cacao reconocido a nivel mundial y la satisfacción de consumir un producto derivado de procesos limpios, que aporta beneficios a su salud y resulta en fuentes de empleo sostenibles durante épocas de resiliencia.

El estudio de las tendencias, determinó que los principales medios de difusión para las propiedades y ventajas del producto son las redes sociales, la fuerte presencia en páginas de distinto tópicos con botones de redirección, servirán como enlaces hacia la página web oficial para exponer información del producto, promociones por volumen, premios de fidelización a los clientes por su consumo y los aportes sociales de la marca. Los participantes disfrutarán de interacciones virtuales con un sommelier para exponer catas, maridajes y responder preguntas del tema; además, se expondrán eventos tradicionales de la cultura ecuatoriana en vivo, para que sus espectadores lo disfruten mientras degustan una copa de vino.

La base de datos resultante de las visitas a la página, permitirá la personalización de las promociones según el historial de sus principales búsquedas y previas compras. Los usuarios podrán calificar con “estrellas” cada producto, ayudando a otros a conocer la calidad de estos y los servicios que los acompañan, de ese modo se creará una comunidad online con espacios

para sugerencias respecto al sabor, diseño u otra característica que les gustaría modificar, los datos monitoreados serán de ayuda para el lanzamiento de ediciones especiales en homenaje a la voz de todos los que participan en las redes.

Con el fin de atender las necesidades para eventos, se extenderán descuentos por compra de volúmenes para cumpleaños, matrimonios y brindis, los cuales contarán con asesoría gratuita en decoración y combinación de los alimentos y bebidas. Debido a las medidas restrictivas por la crisis mundial, se ofrecerán interesantes opciones para bodas íntimas en casa sin recargo por entrega a domicilio. A fin de impulsar estos segmentos, se realizarán asociaciones estratégicas con influenciadores de las redes sociales como YouTube, Facebook e Instagram.

A medida que los puntos de concentración turística como hoteles, cruceros y restaurantes socios empiecen a brindar atención con mayor aforo, se entregarán a los huéspedes y clientes extranjeros pequeñas presentaciones de cortesía. Cada botella contendrá una etiqueta colgante con los números de contacto y página web para pedidos y más información de beneficios.

También se realizarán degustaciones en los principales supermercados del centro y norte de la ciudad de Guayaquil, mientras descargan por medio del código QR un catálogo digital que pueden compartir con familiares y amigos.

### ***Políticas de Servicio Postventa***

La asesoría destaca como el servicio complementario más fuerte; sin embargo, estará clasificado dependiendo del evento. Es decir, que la adquisición por volumen del producto traerá consigo un barman profesional para cumpleaños y despedidas de solteros, en brindis de oficina y matrimonios el apoyo vendrá de un equipo de 2 meseros-sommelier para enriquecer la experiencia de los asistentes. De ese modo no solo se asegura el buen servicio al cliente y el éxito de su celebración, sino la prevención de incidentes por colaboradores amateurs, que dejen mucho a desear.

## **Capítulo III**

### **Análisis Técnico**

#### **Análisis técnico del producto**

El presente estudio, promueve la producción de un vino a base de lo que se considera desperdicio de la cosecha y transformándolo en un producto terminado dedicado a ser la compañía de festejos y de ciertos alimentos para realzar su sabor. Sin embargo, el gran contenido de azúcares en su materia prima, lo vuelven un producto sensible, que requiere controles de temperatura, de exposición a la luz y tiempos de reposo durante su fermentación, debido a las propiedades estimuladoras que contiene para la salud.

#### **Especificaciones del Producto**

El producto contendrá 12,5 grados de alcohol y competirá con los vinos tintos, blancos y vinos afrutados que ya existen en el mercado.

El vino estará dentro de una botella de vidrio modelo bordelesa (modelo más utilizado en el mundo de los vinos) con hombros marcados y fondo cóncavo, la botella es de color verde oscuro con capacidad de 750ml, para el sellado utiliza un corcho sintético de forma cilíndrica siendo un sustituto digno de los corchos naturales permitiendo sellar completamente la botella evitando el derrame del líquido y evitando el contacto del líquido con el oxígeno.

La etiqueta es de fondo blanco con la imagen de la mazorca del cacao, otorga información relevante del producto, el material utilizado para la etiqueta es de papel esmaltado también conocido como papel estucado, se cubre el corcho con una cápsula termoplástica de color rojo elemento que realza la calidad visual del producto.

## Investigación y desarrollo

Para determinar si desde el mucílago de cacao se puede realizar vino se debe de calcular el IFE (Índice de Factibilidad Enológica) existen dos factores que permite el desarrollo de los microorganismos sobre los jugos de frutas que es el % de azúcar y el % de acidez, se utiliza el jugo de uva como referencia para determinar si una fruta puede ser sometida a fermentación para dar como resultado las características de un vino, en la siguiente tabla mencionamos los valores de los tipos de vino.

**Tabla n°18**

*Índice de Factibilidad enológica para la elaboración de vino.*

Tipo de Vino	°BRIX (% Az)	Acidez mínima (%Ac)	°BRIX /% Az
Blanco	19,5 - 23,0	0,7	27,9-33,0
Tinto	20,5 - 23,5	0,65	31,5-36,2
Dulce	22,0 - 25,0	0,65	33,8-38,5
Postre	23,0 - 26,0	0,5	46,0-52,0

Elaborado por: García, Quinteros, Ramírez, López & Munguía, 1993

El Índice de Factibilidad Enológica (IFE) mide desde el punto de vista de la fermentación el grado de similitud de una fruta con respecto a la uva. Este índice viene dado por la ecuación (García et al., 1993)

$$IFE = (\%Az + \% Ac) 36$$

Dónde:

- %Az: % de azúcar de la fruta
- %Ac: % de acidez total de la fruta
- 36: relación azúcar/acidez de la uva (óptima para el proceso de la fermentación alcohólica: %Az= 20; % Ac =0,55).

Utilizando la fórmula anterior para el proceso de la uva nos da un valor de 739,8, esto quiere decir que el IFE de una fruta que se acerque a este valor tendrá mayor similitud a la uva.

$$IFE = (\%Az + \%Ac) 36$$

$$IFE = (20 + 0,55) 36$$

$$IFE = 739,8$$

Es necesario mencionar las características fisicoquímicas del mucílago de cacao, considerando información de un estudio realizado al mucílago de cacao CCN51.

**Tabla n°19**

***Análisis Fisicoquímico del Mucílago de Cacao***

Parámetro Analizado	Unidades	Resultado
Sólidos Solubles	%	19
Acidez Titulable	%	1
PH*	-	3,78
Proteína	%	0,4
Humedad	%	86,5
Grasa	%	0,1
Cenizas	%	0,3
Fibra	%	0,1
Hidratos de Carbon	%	12,6
Energía	Kcal/100g	52,9
Sólidos Totales	%	13,5
Azúcares Totales	%	16,5

Fuente: Laboratorio de Análisis de Alimentos y Productos Procesados

Con la información presentada en el cuadro anterior se procede a calcular el IFE del mucílago para determinar la cercanía con el jugo de uva.

$$IFE = (\%Az + \%Ac) 36$$

$$IFE = (16,5 + 1) 36$$

$$IFE = 594$$

Un valor de IFE de 594 se acerca al IFE del jugo de uva que es de 739,8; sin embargo, hay que tener presente la modificación del mosto para alcanzar la fermentación requerida, en un estudio realizado por L. Páramo en el 2006 menciona que la piña tiene un IFE de 452 que con adición de azúcar al proceso de fermentación hace que el mosto de esta fruta se asemeja en gran medida al mosto de la uva, lo cual lo mismo ocurrirá con el mucílago de cacao. Debido a que se debe de incrementar el % de alcohol a la bebida es necesario la adición de azúcar al mosto para lo cual es necesario la utilización de la siguiente fórmula:

$$\text{Zum o } (^{\circ}\text{Bx}) + \text{Azúcar } (^{\circ}\text{Bx}) = \text{Mosto } (^{\circ}\text{Bx}) \text{ (Arozarena, 2003)}$$

De acuerdo con la tabla N°18 donde se menciona el IFE para las clases de los vinos se aprecia que para los vinos dulces empiezan desde 22°Bx hasta los 25°Bx, por lo tanto, se escoge el límite menor para calcular la adición de azúcar al mosto de cacao en 1000 gramos de mucílago.

$$\begin{aligned} \text{Zum o } (^{\circ}\text{Bx}) + \text{Azúcar } (^{\circ}\text{Bx}) &= \text{Mosto } (^{\circ}\text{Bx}) \\ 1000g * 0,18^{\circ}\text{Bx} + A(1^{\circ}\text{Bx}) &= (1000g + A) (0,22^{\circ}\text{Bx}) \\ 180g^{\circ}\text{Bx} + A^{\circ}\text{Bx} &= (220g^{\circ}\text{Bx} + 0,22A^{\circ}\text{Bx}) \\ A^{\circ}\text{Bx} - 0,22A^{\circ}\text{Bx} &= (220g^{\circ}\text{Bx} - 180g^{\circ}\text{Bx}) \\ 0,78A^{\circ}\text{Bx} &= 40g^{\circ}\text{Bx} \\ A &= \frac{40g^{\circ}\text{Bx}}{0,78^{\circ}\text{Bx}} \\ A &= 51,28g \end{aligned}$$

Para alcanzar los grados Brix de un vino dulce se debe añadir 51,28g de azúcar cada 1000 gramos de mosto.

### **Diagrama del Proceso de producción**

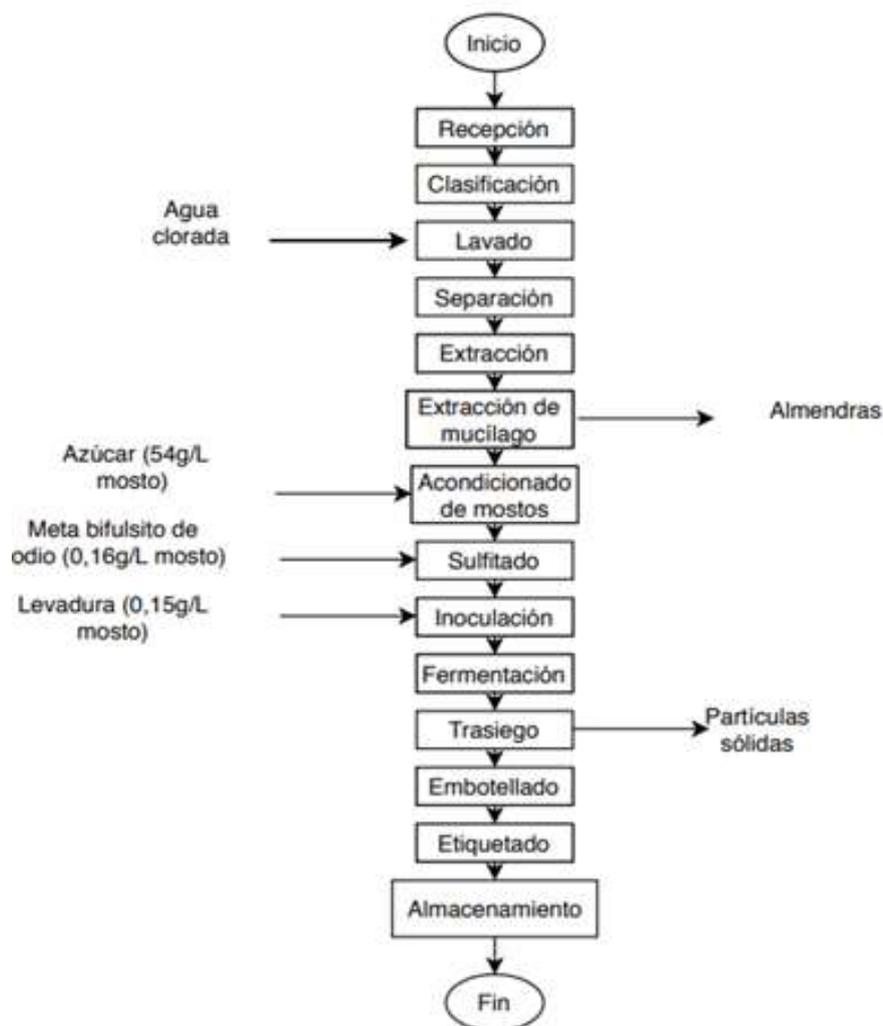
El proceso de fermentación del mucílago de cacao para la transformación en vino sigue los siguientes pasos, para lo cual se coordina con los proveedores para la utilización de las instalaciones de la empresa, y se dará el apoyo de control de calidad y solo se cancelará la cantidad de mucilago recolectado.

1. Recepción de materia prima: el personal recibe en contenedores móviles los frutos de cacao por parte del agricultor, es preferible que las mazorcas sean cortadas el mismo día de la recepción.
2. Clasificación: Se realiza una clasificación de las mazorcas según su estado de madurez y apariencia física. Los frutos verdes de granos duros y con un mucílago poco formado, los cuales no son aptos para el proceso de fermentación, son devueltos al proveedor.
3. Lavado y desinfección: proceso de enjuague con agua clorada, en tanques o en mesas transportadoras con aspersión.
4. Separación: Con un cuchillo de acero inoxidable, el corte realizado debe de ser de forma transversal y longitudinal del fruto, a fin de facilitar la extracción de las almendras mucilaginosas.
5. Extracción del mucílago de cacao: la extracción del mucílago del cacao se realiza de manera manual ejerciendo presión a las almendras sobre un recipiente de acero inoxidable perforado acelerando el proceso de escurrido, en la parte inferior se coloca un recipiente de acero inoxidable con una llave para la recolección del líquido en otros envases. Las almendras son colocadas en recipientes de madera para su posterior venta a comercializadores de cacao, este proceso lo realiza el proveedor.

6. Desde este punto se encarga trabajadores de **Pro Cacao Ec.** Acondicionamiento de mostos: al mucílago de cacao se debe de añadir azúcar para incrementar el % de alcohol en la bebida.
7. Sulfitado: Al mucílago se añade metabisulfito de sodio en relación de 0,16g/L mosto (Ruiz, 2011)
8. Inoculación: para este proceso se utiliza levadura activa seca rehidratada de la marca Levapan, la cantidad utilizada es de 0,15g/L (Arozarena,2007).
9. Fermentación: En este proceso se utiliza recipientes de acero inoxidable con trampas de aire para permitir que salga el dióxido de carbono y evitar el ingreso de oxígeno a la bebida, además los recipientes tienen una llave en la parte inferior para tomar muestras del líquido para el debido seguimiento del producto, el tiempo establecido para este proceso es de aproximadamente 10 días.
10. Trasiego: se conecta una manguera a la llave del fermentador y se pasa a otro recipiente de acero inoxidable que posee filtros para retener todas las impurezas que puede contener el líquido, el trasiego puede ser realizado hasta dos veces dependiendo de las impurezas encontradas, luego es conectada a un recipiente que contiene tres salidas para posterior llenado en las botellas de vidrio.
11. Embotellado: el líquido es colocado en las botellas de vidrio con capacidad de 750ml. Se coloca el corcho sintético en las botellas con vino y se coloca la cápsula termoplástica.
12. Etiquetado: se coloca las etiquetas en las botellas de vidrio.
13. Almacenamiento: el producto final es transportado hasta la bodega de producto terminado para su almacenamiento y posterior venta.

### Diagrama de flujo de proceso.

El proceso de la fabricación de vino utilizando el mucílago de cacao es presentado en el siguiente flujo, representado de manera resumida todo el proceso.



**Figura n°4 Etapas de proceso de producción**

Elaborado por: Autores

### Materia prima e insumos

La principal materia prima utilizada es el mucílago de cacao, en este caso se utiliza la disponibilidad de materia prima de las fincas aledañas al cantón La Troncal en donde se comercializa el cacao CCN51.

Aproximadamente 40 litros de pulpa se pueden obtener de 800 kilos de semillas frescas (Kalvatchev, Garzaro & Guerra, 1998).

Al mosto, por cada 1000 gramos de líquido se deben añadir 51,28 gramos de azúcar para alcanzar 22°Bx y que incremente el % de alcohol en la bebida.

Para el acondicionamiento y formulación del mosto, se emplearon parámetros y cantidades recomendadas en la formulación de mostos para vinos de frutas (Luzuriaga, 2012). (Véase Tabla n°20)

**Tabla n°20**

***Parámetros utilizados en la formulación de los mostos para el Vino de Cacao***

Parámetro	Cantidad	
Sacharomyce cerevisiae	0,15*	G/L mosto
PH mosto	3,37**	Constante
Metabisulfito de sodio	0,16***	G/L mosto
Temperatura de fermentación	25,5	°C

Fuente: \*(Arozarena, 2007) \*\* Natural del cacao. Ideal en vinos. (Clarje,2003) \*\*\* (Ruiz,2011)

A continuación, se presentan los insumos necesarios para la elaboración del vino a base de mucílago de cacao.

**Tabla n°21**

***Insumos para la elaboración de vino de cacao (1 botella)***

Descripción	Unidad
Botella de vidrio	1
Cápsula termoplástica	1
Corcho sintético	1
Etiqueta principal	1
Contraetiqueta	1

Elaborado por: autores

### **Manejo de desechos en etapas de elaboración del producto**

**Pro cacao Ec** solo adquiere el mucílago de cacao por lo tanto los desechos generados para la elaboración de vino empiezan desde el retiro de las almendras de la cáscara del cacao, este último elemento mencionado es almacenado en cajas de madera para luego devolver a los proveedores para su debida disposición final aprovechando que es un producto orgánico y servirá como abono para los cultivos, al momento de realizar la extracción del mucílago de cacao se separa las almendras del líquido y estas son almacenadas en recipientes plásticos para posterior vender como cacao en baba a los comerciantes de la región (actividad realizada por proveedores).

Las partículas sólidas luego del proceso de trasiego se almacenarán en recipientes metálicos, se realizará un análisis químico para determinar la mejor disposición final.

### **Sistema de control de calidad del producto**

Para conservar las propiedades benéficas de la materia prima y ofrecer un producto de calidad al consumidor, la métrica con la cual estarán basados los procedimientos de elaboración de vino a base de mucílago de cacao son las normas de calidad ISO 9001. Se sumará un minucioso plan de control de etapas en el proceso de recepción de la materia prima, extracción de mucílago, fermentación, envasado, almacenamiento y distribución de “Gold Brown”. Este plan de control incluirá análisis de riesgos y control de puntos vulnerables para tomar medidas preventivas y correctivas.

Un diagrama de todo el proceso, empezando con la recepción de la materia prima, verificará la madurez y calidad del fruto, esto evita que los elementos inadecuados afecten el producto final. Durante el proceso de producción, se controlará la desinfección del personal y la asepsia de la maquinaria utilizada, a fin de prever puntos de contaminación.

Se fortalecerán los puntos susceptibles como los espacios de fermentación del mucílago y de envasado, designando un espacio adecuado para realizar análisis físicos y químicos de las

muestras en cada uno de los procesos de la elaboración del producto, según la norma INEN 374 (2007). (Véase Tabla n°22)

**Tabla n°22**

***Análisis Fisicoquímico del Vino de Frutas según norma INEN 374-07***

Requisitos	Unidad	Mínimo	Máximo	Método de ensayo
Grado alcohólico a 20°C	°GL	5	18	INEN 360
Acidez volátil, como ácido acético	g/l	-	2	INEN 341
Acidez total, como ácido málico	g/l	4	16	INEN 341
Metanol	*	trazas	0,02	INEN 347
Cenizas	g/l	1,4		INEN 348
Alcalinidad de las cenizas	me g/l	1,4		INEN 1547
Cloruros, como cloruro de sodio	g/l	-	2	INEN 353
Glicerina	**	1	10	INEN 355
Anhidrido sulfuroso total	g/l	-	0,32	INEN 356
Anhidrido sulfuroso libre	g/l	-	0,04	INEN 357

\* cm<sup>3</sup> por 100 cm<sup>3</sup> de alcohol anhidro

\*\*g por 100g de alcohol anhidro

Fuente: INEN 374, 2007

### **Análisis de Instalaciones físicas**

Para la elaboración de vino de cacao es necesario contar con instalaciones físicas que cuenten con todos los servicios básicos como luz, agua potable, internet, etc., en donde se desarrolle cada una de las actividades mencionadas en el flujo de proceso, las secciones consideradas son las siguientes.

- Bodega de materia prima (cacao)
- Bodega de insumos
- Zona de lavado
- Zona de corte
- Zona de extracción de mucílago
- Zona de preparación, fermentación y trasiego del mosto.
- Zona de embotellado y etiquetado.
- Bodega de producto terminado.

- Oficina de personal técnico
- Control de calidad
- Oficina de Gerente de operaciones
- Baños

Para cubrir las necesidades de funcionamiento de la organización es necesario contar con oficinas en la zona rural para la conexión a la ciudad de Guayaquil, es en este lugar donde funcionarán las oficinas administrativas encargadas de las negociaciones y distribución del producto, debe de contener todos los servicios básicos, las secciones a considerar son las siguientes:

- Oficina para Directorio
- Oficina Gerente General
- Oficina de Gerente de Finanzas
- Oficina de Gerente de Marketing
- Oficina para Gerente de Talento Humano
- Sala de juntas
- Bodega de producto Terminado para posterior distribución

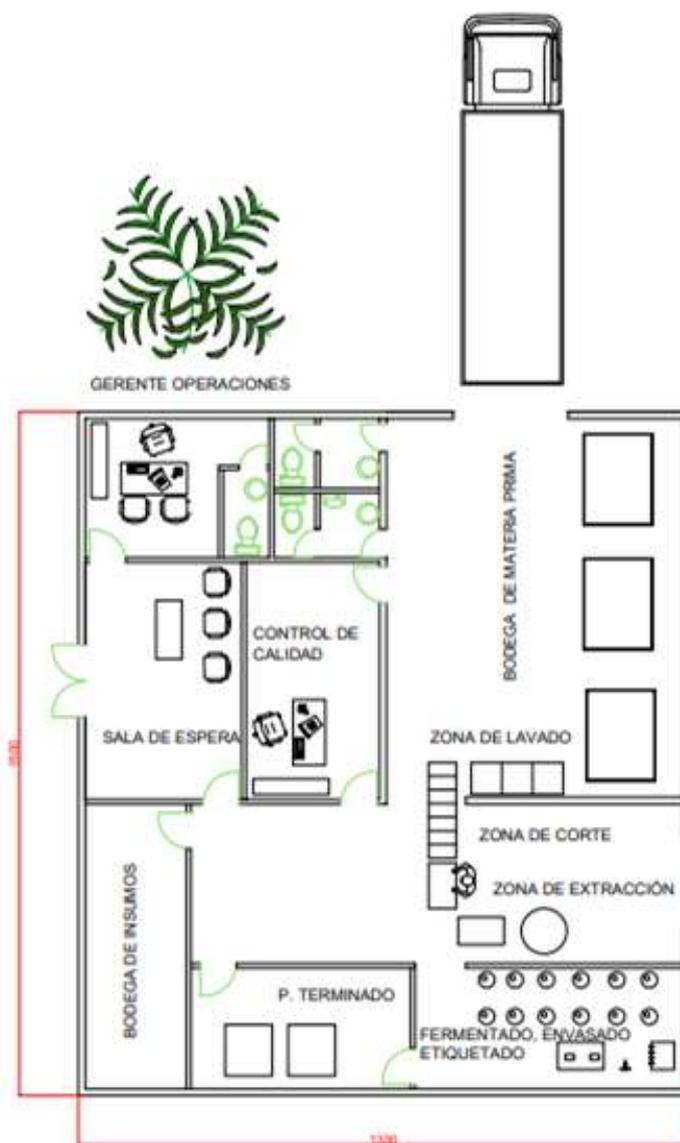
### ***Tamaño y ubicación geográfica de la planta***

El tamaño de planta se determina por la capacidad de producción diseñada, se describe como la cantidad producida por la unidad de tiempo, en este caso se describe cómo litros/mensuales. Para la selección de la ubicación geográfica de la planta se considera principalmente la recepción de la materia prima en este caso es el mucílago de cacao, por lo que se utiliza una finca ubicada en el sector de la parroquia San Carlos, recinto perteneciente a la provincia del Guayas.



**Figura n°5 Ubicación geográfica de finca**  
Elaborado por: Autores

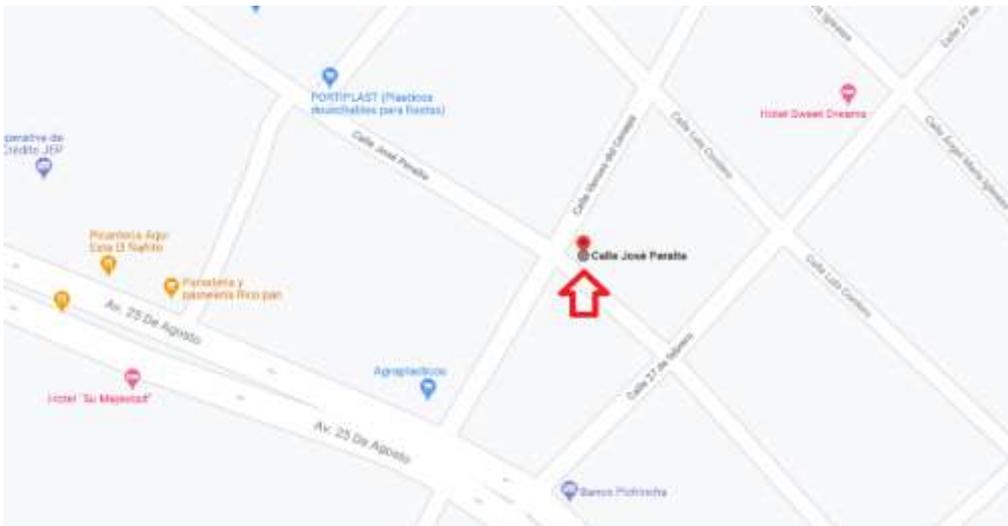
El diagrama de la planta de producción se muestra en la siguiente representación gráfica.



**Figura n°6 Distribución de planta**  
Elaborado por: Autores

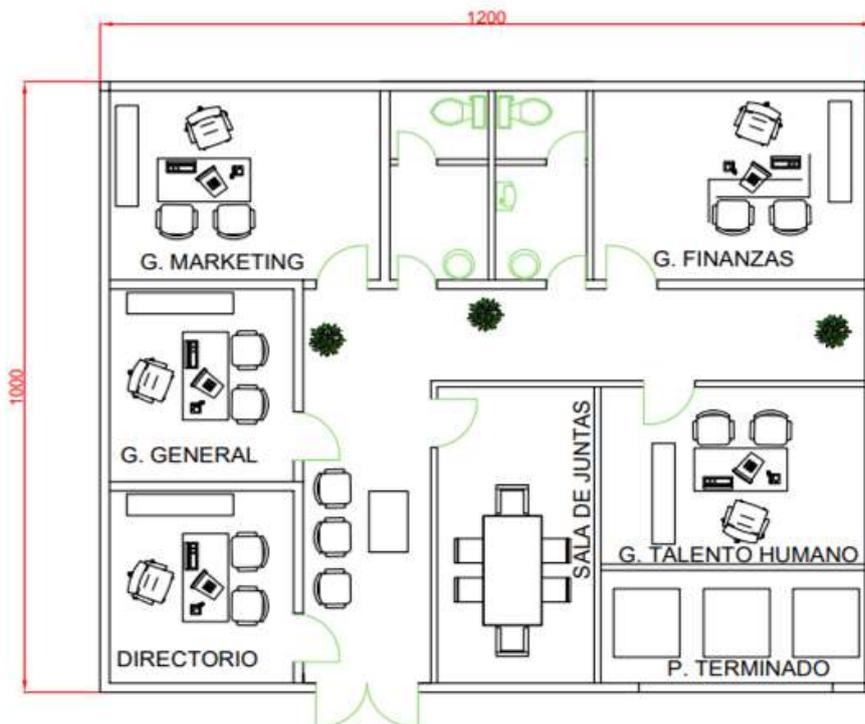
Las oficinas administrativas y de negocio se encontrarán en la ciudad de la Troncal en la calle Héroes del Cenepa y José Peralta.

La distancia entre la planta y las oficinas es de 20 Km, lo cual entre estos dos puntos el tiempo de transporte puede tardar máximo 30 minutos en vehículo.



**Figura n°7 Ubicación geográfica de oficinas**  
Elaborado por: Autores

El diagrama de las oficinas en la zona rural se muestra en la siguiente representación gráfica.



**Figura n°8 Distribución de oficinas**  
Elaborado por: Autores

### ***Maquinarias y Equipos Requeridos***

El presente estudio aspira tomar como ventaja competitiva, la optimización en la producción de vino, reduciendo desperdicio de recursos y tiempos de entrega del producto, de modo que se ha designado un presupuesto para la adquisición de artículos y equipos que incluyen:

1. Contenedores metálicos para mazorca de cacao para almacenar y transportar para la selección y limpieza del producto.



2. Tinas de acero inoxidable para lavado de mazorcas, tres tinas de 2.00x 0,7m con bordes recortados, en la parte inferior de cada una de las tinas se encuentra con válvulas para el drenaje. (precio \$445)



3. Cuchillos para corte de mazorca, de acero inoxidable con el mango ergonómico con base y núcleo de aluminio.



4. Contenedores de extracción de pulpa, son recipientes metálicos con perforaciones en la base y en los laterales que permite que el mucílago de cacao por efectos de gravedad pase por las perforaciones para su posterior recolección.



5. Contenedores recolectores de mucílago recipientes metálicos de acero inoxidable que sirve para recolectar el mucílago de cacao, con válvula de drenaje en la parte inferior para transportar el líquido para la preparación del mosto.



6. Destilador de Alcohol de Vino con capacidad de 30 litros (8 galones). Conformada por una esfera de cerámica en forma de panal de 35 x 35 cm (13,78 x 13,78 pulgadas), filtro de vapor para mejorar la calidad del vino y con una estructura de acero inoxidable. Requiere de una inversión de \$489 y es adecuada para los procesos de fermentación e integración de otros componentes, utiliza tiempos de calentamiento y cocción de hasta 2 horas y cuatro procesos de enfriamiento para producir hasta 8 kg de vino con un 30% de alcohol.



7. Embotellador con cuatro boquillas articuladas para favorecer la introducción y la extracción de las botellas. Cuenta con válvula de flotador para el control de llenado del depósito, bandeja porta botellas que puede regularse en altura y llave de vaciado total del depósito. (precio \$1.881,25)



8. Encorchador manual de metal modelo caballete pequeña, con mordaza de nylon para botellas altas desde 25cm hasta 45 cm, color rojo, peso 14 kg (precio \$77,20)



9. Termo Encapsuladora de botellas de vidrio, capsuladora manual de banco para capsulas termo retráctiles mediante un sistema de resistencias que genera calor ajustando la cápsula a la perfección y dándole un toque de elegancia a la botella.



10. Perchas para almacenamiento de botellas de vinos diseño bordelesa, posee una estructura reforzada, este contenedor permite almacenar 600 botellas con apilamiento 5/1 (pila de 6 contenedores), sistema de posicionamiento de la primera capa de botellas al fondo para un buen apuntalamiento, medidas exteriores de 1120x935x(h) 1025mm, peso en vacío 65 kg, carga útil 850 kg.



11. Congelador RCA de 499 litros. Para la etapa final previa distribución, será necesaria la inversión de 3 equipos que conserven las propiedades del vino con temperaturas bajo cero grados centígrados, el monto aproximado por cada equipo es de \$225.



### ***Capacidad de producción y almacenaje***

La capacidad diseñada en la planta de elaboración de vino es de 1980 litros por mes, sin embargo, se empezará a elaborar 1500 litro por mes considerando que se trabajará un turno de 8 horas, cumpliendo las 40 horas a la semana.

Al preparar el mosto añadiendo levadura de panificación (liofilizada) acelera el proceso de fermentación consumiendo los azúcares totales de la mezcla y estableciéndose en 10 días (Luzuriaga, 2012).

De acuerdo con lo mencionado se estima que se preparará el mosto tres veces por mes y por ende cumpliría la producción planificada.

La bodega de almacenaje de producto terminado en la planta de elaboración se utilizan las perchas para botellas de vinos de capacidad de 600 botellas cada una, por lo tanto, se almacenan 1.200 botellas. Sin embargo, en las oficinas se tendrá 3 perchas con la misma capacidad de almacenaje eso quiere decir que tendremos 1.800 botellas logrando almacenar sin problema 3.000 botellas de vino para tener producto en stock disponible para la venta.

## Capítulo IV

### Análisis Administrativo

#### Organigrama Corporativo

Según Koontz y Weihrich (1999), la organización es la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional. De modo que, para el presente estudio, **Pro Cacao Ec.** será una empresa de estructura formal y vertical, con jerarquía antecedida por un Consejo Administrativo; sin embargo, durante etapas iniciales, el personal se encontrará reducido y el gerente de cada área podría llegar a desempeñar las funciones completas hasta el crecimiento de la organización.

El



**Figura 9.** Organigrama Pro Cacao Ec. S.A.  
Elaborado por: autores

El Consejo Administrativo estará integrado por los socios fundadores, sus principales responsabilidades se encontrarán detalladas en el manual de funciones. La empresa contará

con jefaturas tales como: Director General, Gerente de Finanzas, Gerente de Marketing, Gerente de Producción y Gerente de Recursos Humanos.

### **Perfiles y Funciones de Principales Cargos**

La sociedad, debe estar compuesta de profesionales que estimulen procesos integrales del personal a su cargo, con el fin de alcanzar los objetivos trazados por la organización. Debido a la especificidad de los perfiles ejecutivos, a continuación, se detallarán ciertos puntos:

#### Director General (Véase Anexo D)

Estudios: Carreras Administrativas o de Negocios. Mínimo 1 Maestría.

Idiomas: inglés fluido.

Destrezas: Manejo de utilitarios (Paquete Microsoft), Indicadores KPI'S,

Presupuestos.

Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares dentro de empresas de producción de vino.

#### Gerente Financiero (Véase Anexo E)

Estudios: Economía, Finanzas, Administración de empresas. Maestría de preferencia.

Idiomas: inglés fluido.

Destrezas: Manejo de utilitarios (Paquete Microsoft), ERP contables como ALTAI, análisis de inversiones, legislación mercantil y fiscal.

Experiencia: Mínimo 3 años en cargos similares dentro de empresas de producción de vino.

#### Gerente de Marketing (Véase Anexo F)

Estudios: Mercadotecnia, Relaciones Públicas, Negociación, Diseño Publicitario.

Maestría de preferencia.

Idiomas: inglés fluido.

Destrezas: Manejo de utilitarios (Paquete Microsoft y Adobe), indicadores de calidad en atención al cliente, SPSS y técnicas de ventas.

Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares en empresas de bebidas alcohólicas.

#### Gerente de Talento Humanos (Véase Anexo G)

Estudios: Psicología, Administración de Empresas, Derecho. Maestría de preferencia.

Idiomas: inglés de preferencia.

Destrezas: Manejo de utilitarios (Paquete Microsoft), Coaching, Índices de resultados, HRIS.

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares.

#### Gerente de Producción (Véase Anexo H)

Estudios: Ingeniería Industrial, Ingeniero en Alimentos, Logística, Comercio Exterior.

Idiomas: inglés de preferencia.

Destrezas: Manejo de utilitarios (Paquete Microsoft), Ratios en tiempo de producción, SAP, conocimientos eléctricos y mantenimiento de equipos.

Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares en empresas de bebidas.

El Enólogo, debido a sus vastos conocimientos es sujeto de consulta para todos los departamentos. Además de verificar y controlar los procesos de producción del vino en general, deberá impartir conocimientos al área de marketing debido a los servicios complementarios que se ofrecen junto al producto; de igual manera, el área de talento humano

gestionará el reclutamiento basado en conocimientos sólidos calificados por el profesional vinícola.

Bajo el mando del jefe de marketing, el personal de ventas tendrá la responsabilidad de interactuar con el prospecto y concretar pedidos. Debido a la importancia del trabajo en equipo, mantendrán fluida comunicación con departamentos claves como el financiero y el de producción, a fin de garantizar un producto y servicio acorde a las expectativas, el respectivo seguimiento de la satisfacción concretará una relación a largo plazo con el cliente; la importancia de sus labores permite que sean previstas tendencias de consumo y determinadas las temporadas de mayor compra para trazar las estrategias adecuadas.

El personal operativo, en función del principio de calidad realizará todas las actividades en orden y registro para prever alteraciones en los procesos; realizarán mantenimiento continuo y velarán por el buen funcionamiento de la maquinaria, con el fin de que cada etapa del producto cumpla con las especificaciones técnicas requeridas.

### **Condiciones Salariales, Entorno Laboral y Capacitaciones**

En concordancia con los principios corporativos, la organización ofrece salarios según lo establecido en el Código Orgánico del Trabajo y acorde a las competencias de cada perfil, junto a compensaciones en función de los objetivos alcanzados. El personal en relación de dependencia gozará de los beneficios y responsabilidades según la ley vigente del país. Los contratos de vinculación con la organización especificarán un periodo de prueba, luego de pasar este, será de plazo indefinido.

Debido a la naturaleza de ciertos servicios complementarios por volumen de consumo, se contratará personal por periodos o temporadas.

Se pretende crear un entorno laboral dinámico y competitivo, que desafíe al personal con el mejoramiento continuo de sus actividades; estas capacitaciones técnicas guiadas a realzar la calidad del producto final, también se encontrarán orientadas a estimular el liderazgo, el

trabajo en equipo y la empatía entre compañeros, en el marco del compromiso con la visión y los objetivos de la organización.

## **Capítulo V**

### **Aspectos Legales**

#### **Aspectos Legales de la Organización**

La empresa **Pro Cacao Ec** debido a su giro de negocio se establece como una compañía de responsabilidad limitada, conformada por dos socios que aportan capital y bienes en partes iguales para su creación, adquiriendo toda responsabilidad a las obligaciones fiscales y tributarias adquiridas según la sección V de la ley de compañías.

La empresa deberá de informar a su ente regulador que es la Superintendencia de Compañías acerca de sus actividades realizadas para su funcionamiento rigiéndose en los siguientes ámbitos legales de la Ley de compañías.

Artículo 20. Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías y Valores, enviarán a esta, en el primer cuatrimestre de cada año:

1. Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley.
2. La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas, incluyendo tanto los propietarios legales como los beneficiarios efectivos, atendiendo a estándares internacionales de transparencia en materia tributaria y de lucha contra actividades ilícitas, conforme a las resoluciones que para el efecto emita la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

3. Los demás datos que se contemplan en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías y Valores.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia. (Superintendencia de compañías, 2014)

### ***Constitución de la Empresa.***

Para la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Compañías se abrirá la cuenta de integración de capital en una institución bancaria con un monto mínimo de USD 400 por ser definida como una Compañía Limitada, en la elaboración del estatuto o contrato social se presenta varias condiciones que regirán en el funcionamiento de la organización, esto se realizará con la colaboración de un notario.

El procedimiento para la creación de la empresa en la Superintendencia de Compañías es el siguiente:

- Registrarse en la página web de la Superintendencia de Compañías.
- Ingresar al sistema web, [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec), luego ingrese su usuario y contraseña.
- llenar el formulario de solicitud de constitución de compañías.
- adjuntar documentos habilitantes.
- Realizar el pago correspondiente en el Banco del Pacífico.
- El notario se encargará de ingresar al sistema para validar la información, asignará fecha y hora para la firma de la escritura y los nombramientos.
- El sistema enviará la información al registro mercantil en donde también validará la información, facilitará la razón de la inscripción de la escritura y los nombramientos.

- El sistema generará un número de expediente y remitirá la información de este trámite al SRI, quien otorgará de manera inmediata el número de RUC para la compañía.
- Para finalizar el sistema notificará que el trámite de constitución ha finalizado.

### ***Aspectos Laborales y Tributarios***

El empleador debe de registrarse en el IEES, aportando copia de RUC, cédula de identidad y papeleta de representante legal de la compañía, copia del nombramiento, copia del contrato de trabajo legalizado en el Ministerio de relaciones laborales, copia del último pago de uno de los servicios básicos.

Los contratos firmados entre el empleador y el empleado se registran en la inspectoría de trabajo más cercana, en el contrato consten las obligaciones y derechos del trabajador.

Cada contrato escrito presenta el tipo de contrato, lugar y fecha, nombres del empleador y trabajador, función que realizará el trabajador en la empresa, remuneración, horario, plazo y lugar al ejecutarse.

El contador de la empresa se encarga de la declaración mensual utilizando el formulario 104 y declaración anual utilizando el formulario 101 luego entregar al Servicio de Rentas Internas (SRI) para la revisión y cobro de los impuestos.

La empresa tiene la obligación de cobrar la retención en la fuente en cada facturación, según Decreto Ejecutivo No. 1021 desarrollado el 27 de marzo de 2020 y resolución No. NAC-DGERCGC20-00000020 del 12 de marzo del 2020 se aplican nuevos porcentajes en la retención de la fuente de impuesta a la renta la cual partió desde el 1 de abril del 2020.

### **Aspectos Legales de Operación**

Luego de la constitución de la empresa como **Pro Cacao Ec**, la empresa está en la obligación de realizar solicitudes de permisos municipales, sanitarios y ambientales para el libre funcionamiento de las actividades.

#### ***Trámite para Permisos Municipales***

En el artículo 48 de la Ordenanza municipal No. 007-2013 menciona que Todo establecimiento comercial, previo a su funcionamiento, debe obtener el respectivo permiso municipal de uso de suelo y pagar la patente.

Se requiere una inspección por parte de un funcionario del municipio para valorar si el establecimiento cumple con los requisitos establecidos para cada negocio.

Los requisitos para obtener el permiso de funcionamiento del municipio son los siguientes.

- Informe de aprobación de la inspección.
- Pago de la patente.
- Copia de la cédula de identidad.
- Copia de RUC de la empresa.
- Copia del pago al impuesto predial en el municipio.

#### ***Trámite para Permisos Sanitarios***

Un permiso indispensable para el funcionamiento de la organización es el permiso otorgado por la Agencia Nacional de Regulación, control y Vigilancia sanitaria (ARCSA), el procedimiento es el siguiente.

- Registrarse en el sistema informativo de la ARCSA para obtener un usuario y la debida contraseña.
- Ingresar al sistema informático de la ARCSA con su usuario y contraseña, obtener el permiso de funcionamiento en base a las instrucciones IE-B.3.1.8-PF-01 (obtención del permiso de funcionamiento).

## **Aspectos Locales de Responsabilidad Social y Medio Ambiental**

Para el funcionamiento de la organización es importante contar con una licencia ambiental al catalogar el proyecto de bajo impacto y riesgo ambiental es suficiente solicitar el registro ambiental, el procedimiento para el trámite del permiso ambiental es el siguiente.

- Registrarse en la plataforma del ministerio de ambiente obteniendo un usuario y contraseña.
- Acceder a la plataforma y registrar el proyecto llenando los campos requeridos por la plataforma.
- Selección de la actividad económica a la que se enfocará.
- Realizar el pago por concepto de emisión del Registro Ambiental.
- Luego de ingresar el código de referencia del comprobante del pago, ingresar al sistema y descargar el Registro Ambiental.
- Este registro Ambiental tiene un costo de USD 180.00, no existe costo adicional por no existir remoción de vegetación nativa.
- Los pagos se hacen en el Banco BanEcuador.

En los últimos años se encuentra en auge la responsabilidad social de las empresas, y nuestra organización no puede ser la excepción, por lo tanto se realizará una alianza entre empresas públicas y privadas para otorgar capacitación a los agricultores de cacao con dirección a controlar plagas, mejor uso del suelo, creación de viveros, injertos, poda, y otras áreas con la finalidad de incrementar la producción del cacao, mejorando el ingreso rural y creando puestos de trabajo, existen dos grandes instituciones que pueden brindar su apoyo como es el caso de ANECACAO, y el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Es indudable la necesidad de avanzar a nuevos estilos de desarrollo sostenibles en cuidado al medio ambiente, es por eso por lo que se debe de motivar la innovación y la utilización de

nuevas tecnologías en todo el proceso de cultivo de cacao para que el impacto ambiental sea el más reducido posible.

En la elaboración del vino de cacao se extrae el mucílago de cacao manipulando la placenta y funículo separando de las semillas, estas son tratadas para devolver al medio ambiente, al ser un producto orgánico no provoca alteraciones en el ecosistema, las mejores prácticas de manipulación de estos residuos van a depender de la colaboración de los productores quienes nos otorgaran sólo el extracto del mucílago.

### **Aspectos Éticos y de Transparencia con Grupos de Interés**

Cabe mencionar que los grupos de interés desempeñan un papel destacado en el argumento de la responsabilidad social, lo que implica para las organizaciones diseñar estrategias y políticas que, en la medida de lo viable, satisfagan las necesidades y demandas de estos grupos.

Por consiguiente, la organización no debe de buscar sólo la generación de beneficios económicos, sino también trascender lo material y buscar beneficios sociales, con la finalidad de satisfacer las expectativas de los grupos de interés internos y externos (Rodríguez M.P y Bustamante, 2008).

Uno de los principales miembros del grupo de interés son los agricultores quienes necesitan pronunciar su voz acerca de las decisiones que la organización pueda tomar en referente a la producción del vino de cacao provocando reacciones positivas o negativas referente a las relaciones comerciales que tendrán, en este caso la organización puede implementar más controles para la calidad del mucílago antes de adquirirlas.

## Capítulo VI

### Análisis Económico y Financiero

#### Inversión en activos tangibles e intangibles

Para la fabricación del vino a base de mucílago de cacao, es necesario invertir en activos tangibles (Véase Anexo I), bienes físicos necesarios para los diferentes procesos incluidos en la fabricación y comercialización del producto final; además, es necesario considerar activos intangibles que permitan el funcionamiento de la organización. (Véase Tabla n°23 y 24)

**Tabla n°23**

#### *Activos fijos tangibles*

Descripción	Valor total (USD)
Equipos de Oficina	\$5.755,00
Equipos de computación y comunicación	\$5.898,32
Flota y equipos de transporte	\$19.999,00
Maquinaria y equipos de montaje	\$18.549,13
Edificio	\$75.000,00
<b>Total</b>	<b>\$125.201,45</b>

Elaborado por: Autores

**Tabla n°24**

#### *Activos fijos intangibles*

Descripción	Valor Total
Constitución de la Compañía	\$400,00
Permisos municipales La Troncal	\$120,00
Permisos Sanitarios de Funcionamiento ARCOSA	\$144,00
Búsqueda Fonética para determinar autenticidad	\$16,00
Registro de marca	\$208,00
Certificación de Marca	\$400,00
Registro de nombre comercial	\$208,00
Registro ambiental	\$180,00
Subtotal	\$1.676,00
Imprevistos 3%	\$50,28
<b>Valor total de equipos Intangibles</b>	<b>\$1.726,28</b>

Elaborado por: Autores

### *Cálculo y Análisis de Ingresos y Egresos del Proyecto*

Previa determinación de los ingresos del proyecto por la venta de botellas de vino a base de mucílago de cacao es necesario describir los egresos relacionados para su elaboración, se han estimado los costos unitarios de cada rubro relacionado a base de precios que se encuentran en el mercado.

El capital de trabajo necesario para el negocio se encuentra formado por los costos de materia prima, materiales directos, mano de obra, suministros, materiales indirectos, mantenimiento a las instalaciones, gastos administrativos y gastos de venta, considerando el detalle de cada uno de ellos, información mensual y anual de valores monetarios. (Véase Tabla n°25)

**Tabla n°25**

#### *Capital de Trabajo*

Costos	Año 1	Mensual (USD)
Materia prima	\$4.500,00	\$375,00
Materiales Directos	\$25.016,49	\$2.084,71
Mano de obra directa	\$28.732,80	\$2.394,40
Mano de obra indirecta	\$51.578,20	\$4.298,18
Suministros	\$2.880,00	\$240,00
Materiales Indirectos	\$1.780,00	\$148,33
Mantenimiento	\$15.024,17	\$1.252,01
Gastos administrativos	\$360,00	\$30,00
Gastos de venta	\$780,00	\$65,00
<b>Total</b>	<b>\$130.651,66</b>	<b>\$10.887,64</b>

Elaborado por: Autores

La principal materia prima no tiene un precio establecido en el mercado, para el presente análisis se establece un valor de 0,25 centavos por litro de mucílago; dicho valor se estima, basado en las entrevistas a productores de cacao de la zona, la investigación también resaltó que la venta de su producto en baba es habitual y que el líquido es calificado como un residuo. Debido a ello, es indispensable que la extracción del mucílago se realice en las instalaciones de la planta, para cuidar la asepsia y grados Brix° del mucílago requerido para la

elaboración del vino; basados en la producción local, se recolectan 1.500 litros de mucílago de cacao cada mes (Véase Tabla n°26)

**Tabla n°26**

***Materia Prima necesaria por mes***

Descripción	Cantidad (lt) mensual	Cantidad (lt) anual	Valor unitario (USD)	Valor mensual (USD)	Valor anual (USD)
Mucilago de cacao	1500	18000	\$0,25	\$375,00	\$4.500,00
Total					\$4.500,00

Elaborado por: Autores

Los materiales que se asocian directamente a la elaboración del vino mantienen costos unitarios relacionados a cada uno de ellos, los precios son adquiridos luego de realizar un estudio de mercado en donde se buscó varios proveedores a nivel nacional.

**Tabla n°27**

***Materiales directos***

Descripción	Cantidad Anual	Valor Unitario/(USD)	Valor mensual (USD)	Valor anual (USD)
Azúcar (kg)	923,04	1,05	\$80,77	\$969,19
S.Cervisiae (kg)	2,7	13,25	\$2,98	\$35,78
Meta Bisulfito de sodio (kg)	2,88	4	\$0,96	\$11,52
Botellas de vidrio (u)	24000	0,63	\$1.260,00	\$15.120,00
Corcho Sintético (u)	24000	0,36	\$720,00	\$8.640,00
Cápsula termo encogible (u)	24000	0,01	\$20,00	\$240,00
Total				\$25.016,49

Elaborado por: Autores

El pago de nómina es un rubro importante dentro del esquema de gastos, se considera aquí la mano de obra directa e indirecta, el organigrama corporativo (Véase Figura n°11) detalla los cargos necesarios para el funcionamiento de la organización. Al ser una empresa nueva en el mercado se ha considerado tener sueldos básicos para la parte operativa y un incremento del 25% para la mano de obra administrativa esto debido al perfil que debe de cumplir cada uno

de ellos, dentro del tiempo que dure el proyecto no se considera aumento de sueldo a menos que exista un acuerdo ministerial por parte del gobierno para subir el salario básico unificado.

**Tabla n°28**

***Gastos de nómina en Pro Cacao Ec***

Cargo	Sueldo Base	Sueldo / Año	13ro Sueldo	14to Sueldo	Vacaciones	Fondo Reserva	Aporte Patronal	Gasto Anual
Gerente General	\$500,00	\$6.000,00	\$500,00	\$400,00	\$250,00	\$500,00	\$729,00	\$8.879,00
Gerente Financiero	\$500,00	\$6.000,00	\$500,00	\$400,00	\$250,00	\$500,00	\$729,00	\$8.879,00
Gerente de Recursos Humano	\$500,00	\$6.000,00	\$500,00	\$400,00	\$250,00	\$500,00	\$729,00	\$8.879,00
Gerente de Marketing	\$500,00	\$6.000,00	\$500,00	\$400,00	\$250,00	\$500,00	\$729,00	\$8.879,00
Gerente de Operaciones	\$500,00	\$6.000,00	\$500,00	\$400,00	\$250,00	\$500,00	\$729,00	\$8.879,00
Operador 1	\$400,00	\$4.800,00	\$400,00	\$400,00	\$200,00	\$400,00	\$583,20	\$7.183,20
Operador 2	\$400,00	\$4.800,00	\$400,00	\$400,00	\$200,00	\$400,00	\$583,20	\$7.183,20
Operador 3	\$400,00	\$4.800,00	\$400,00	\$400,00	\$200,00	\$400,00	\$583,20	\$7.183,20
Supervisor de control de calidad	\$400,00	\$4.800,00	\$400,00	\$400,00	\$200,00	\$400,00	\$583,20	\$7.183,20
Asesor de ventas	\$400,00	\$4.800,00	\$400,00	\$400,00	\$200,00	\$400,00	\$583,20	\$7.183,20
<b>Total</b>	<b>\$4.500,00</b>	<b>\$54.000,00</b>	<b>\$4.500,00</b>	<b>\$4.000,00</b>	<b>\$2.250,00</b>	<b>\$4.500,00</b>	<b>\$6.561,00</b>	<b>\$80.311,00</b>

Elaborado por: Autores

En los suministros se consideran costos de servicios básicos como agua, energía eléctrica, teléfono e internet, valores no están considerados altos, esto se debe porque la elaboración de vino no interfiere tiempos prolongados de uso energético.

**Tabla n°29**

***Gastos fijos por servicios básicos***

Suministro	Gasto/mes	Gasto/año
Telefonía	\$50,00	\$600,00
Internet	\$40,00	\$480,00
Electricidad	\$100,00	\$1.200,00
Agua potable	\$50,00	\$600,00
<b>Total</b>	<b>\$240,00</b>	<b>\$2.880,00</b>

Elaborado por: Autores

En los materiales indirectos se consideran la etiqueta principal y la contraetiqueta que se encuentran en la botella de vidrio otorgando así información importante del producto entre ellas se encuentra la fecha de fabricación, nombre del producto, grados de alcohol, marca etc.; la distribución del vino se realizará en cajas de cartón con capacidad de 12 unidades cada una.

Los costos de mantenimiento se han estimado con un porcentaje del valor de compra de cada uno de ellos, costos que permitirán que los activos se consideren en perfectas condiciones de uso, para no verse afectados en su rendimiento.

**Tabla n°30**

***Gastos variables por materiales indirectos***

Descripción	Cantidad mensual	Valor unitario (USD)	Valor Mensual (USD)	Valor Anual (USD)
Etiqueta principal	2000	\$0,01	\$20,00	\$240,00
Etiqueta auxiliar	2000	\$0,01	\$20,00	\$240,00
Cajas de Carton (12 u)	167	\$0,65	\$108,33	\$1.300,00
<b>Total</b>				<b>\$1.780,00</b>

Elaborado por: Autores

**Tabla n°31**

***Gastos variables por mantenimiento de equipos***

Descripción	Valor USD	%	Valor mensual (USD)	Valor anual (USD)
Equipos de Oficina	\$5.755,00	1%	\$57,55	\$690,60
Equipos de computación y comunicación	\$5.898,32	1%	\$58,98	\$707,80
Flota y equipos de transporte	\$19.999,00	1%	\$199,99	\$2.399,88
Maquinaria y equipos de montaje	\$18.549,13	1%	\$185,49	\$2.225,90
Edificio	\$75.000,00	1%	\$750,00	\$9.000,00
<b>Total</b>			<b>\$1.252,01</b>	<b>\$15.024,17</b>

Elaborado por: Autores

En los costos administrativos se considera insumos de limpieza para las oficinas.

**Tabla n°32**

***Gastos variables por útiles administrativos***

Descripción	Valor mensual (USD)	Valor anual (USD)
Material de limpieza	\$30,00	\$360,00
<b>Total</b>	<b>\$30,00</b>	<b>\$360,00</b>

Elaborado por: Autores

Para alcanzar las ventas requeridas es necesario invertir en publicidad visual, aprovechando el uso de las redes sociales, como Facebook e Instagram, con esta modalidad se dará a conocer

el producto y la marca mediante publicaciones en la página principal de la compañía y en los estados de redes sociales, este rubro debe ser manejado en revisión de las tendencias y la retroalimentación recibida por el segmento de mercado.

**Tabla n°33**

***Gastos de Ventas***

Descripción	Valor Mensual (USD)	Valor anual (USD)
Difusión y promoción	\$65,00	\$780,00
<b>Total</b>	<b>\$65,00</b>	<b>\$780,00</b>

Elaborado por: Autores

Es necesario realizar un detalle de los costos totales de fabricación del vino, para ello se utilizan los datos mencionados a lo largo del análisis financiero; el rango de tiempo corresponde al primer año y se encuentra dividido en costos fijos, costos variables y en costo total.

**Tabla n°34**

***Costos Variables y Fijos de producción***

<b>Costos Variables</b>	<b>Año 1</b>
Materia prima	\$4.500,00
Materiales Directos	\$25.016,49
Mano de Obra directa	\$28.732,80
Materiales Indirectos	\$1.780,00
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$60.029,29</b>
<b>Costos Fijos</b>	
Mano de Obra Indirecta	\$51.578,20
Suministros	\$2.880,00
Mantenimiento	\$15.024,17
Depreciación	\$10.313,48
Amortización constitución empresa	\$345,26
Gastos de venta	\$780,00
Gastos administrativos	\$360,00
<b>Total costos Fijos</b>	<b>\$81.281,11</b>
<b>Total de costos</b>	<b>\$141.310,40</b>

Elaborado por: Autores

La capacidad instalada de la planta es de 1.980 litros por mes, por lo tanto, para el inicio del primer año se considera producir 1500 litros cada mes, se ha considerado que el vino está listo para embotellar después de 10 días de fermentación.

El precio estimado para la botella de vino de cacao es de 8 (USD), valor promedio del mercado para botellas de vino con capacidad de 750ml, no están consideradas marcas premium de cosechas especiales por su precio alto.

El crecimiento es un fenómeno complejo e idiosincrático de cada empresa: depende de su historia, recursos e innovaciones, tornando difícil su generalización (Geroski & Machin, 1992). Según datos de la Superintendencia de Compañías, el 24 % de las empresas de alto crecimiento (EAC) dedicadas al comercio percibieron más ingresos por ventas desde el año 2014, llegando a un promedio anual del 39,47 %, siendo en el sector de bebidas Cervecería Nacional la institución que grabó un crecimiento del 39 % en el año 2018 (Ekosnegocios, 2020). A pesar, de no contar con un antecedente de ventas, debido a que la empresa es nueva, se toma como referencia que, del total de consumidores de bebidas alcohólicas, solo un porcentaje disfruta del vino, se estima un crecimiento sostenido del 10 % anual, empezando con 24.000 unidades del producto, con un precio en los primeros cinco años de 8 (USD); sin embargo, la variación de precio y unidades está sujeto a tendencias en el comportamiento del mercado.

**Tabla n°35**

*Fuente de ingresos proyectada a 5 años*

<b>Año</b>	<b>Botellas de vino (un)</b>	<b>Precio U de vino</b>	<b>P. total vino</b>
1	24000	\$8,00	\$192.000,00
2	26400	\$8,00	\$211.200,00
3	29040	\$8,00	\$232.320,00
4	31944	\$8,00	\$255.552,00
5	35138	\$8,00	\$281.107,20
<b>Total</b>			<b>\$1.172.179,20</b>

Elaborado por: Autores

### ***Cálculo y Análisis del Punto de Equilibrio Financiero***

El punto de equilibrio financiero se establece en donde la organización al final del periodo tiene una utilidad de cero, esto quiere decir un punto donde la empresa no pierde ni gana dinero, para tal efecto se utiliza la fórmula recomendada por Lara (2010).

$$PE = GF/PVU - GVU$$

Donde:

PE = punto de equilibrio en base a las unidades vendidas

G.F = Total de gastos fijos

PVU = Precio de venta unitario

GVU = Gastos variables por unidad (Total de gastos variables/ unidades producidas)

$$PE = 81.281,11/8 - 2,5$$

PE = 10.158 unidades.

Para cubrir los costos fijos y variables es necesario vender 10.158 unidades al año en donde se obtenga utilidad cero al final del periodo.

### ***Cálculo de la Tasa de Descuento o Costo Capital: CAPM y WACC***

Es indispensable determinar la tasa de descuento o costo de capital del proyecto (WACC):

$$WACC = kd * D/(D + E) + ke * E/(D + E)$$

Dónde:

Ke = costo de capital propio (CAPM)

kd = Costo de la deuda

D = valor de la deuda

E = valor de capital de los accionistas

El costo de capital (CAPM) es el rendimiento requerido por los inversionistas para aportar dinero al proyecto, es decir el pago que recibirán los accionistas y los acreedores.

Para determinar el CAPM se utiliza la siguiente ecuación.

$$CAPM = R_f + \beta * (\bar{R}_m - R_f) + R_{país}$$

Dónde:

$R_f$  = Tasa libre de riesgo

$\beta$  = Riesgo sistemático del mercado

$\bar{R}_m$  = Riesgo del mercado

$R_{país}$  = Riesgo país

El valor de Beta ( $\beta$ ) es necesario que sea apalancada para lo cual se utiliza la siguiente ecuación.

$$\beta_{apalancada} = \beta_{no\ apalancada} * \left[ 1 + \left( \frac{D}{E} \right) * (1 - T) \right]$$

Para calcular  $\beta$  apalancada es necesario encontrar  $\beta$  no apalancada para lo cual se utiliza la información otorgada en la página de Damodaran para bebidas alcohólicas siendo este un valor de 0,91, el valor de la deuda considerada es del 60% y la tasa impositiva es de 0,3625.

Por lo tanto.

$$\beta_{apalancada} = \beta_{no\ apalancada} * \left[ 1 + \left( \frac{D}{E} \right) * (1 - T) \right]$$

$$\beta_{apalancada} = 0,91 * \left[ 1 + \left( \frac{0,6}{0,4} \right) * (1 - 0,36) \right]$$

$$\beta_{apalancada} = 1,78$$

Se toma como referencia para la tasa libre de riesgo los datos macro de la rentabilidad de los bonos de EE. UU. a 10 años (0,84%), continuando con la información necesaria se requiere utilizar el riesgo del mercado y se utiliza la misma página (Damodaran 2020) otorgando un valor de 6,88%.

Por último, es necesario conocer el riesgo país del Ecuador, para lo cual se toma de referencia el promedio de los periodos de los últimos 5 años correspondiente desde el 2015 hasta el 2019, otorgando de esta manera un valor de 7,89% (BCE, 2020), con la información otorgada anteriormente se continúa con el cálculo del CAPM.

$$CAPM = R_f + \beta * (\bar{R}_m - R_f) + R_{país}$$

$$CAPM = 0,84\% + 1,78 * (6,88\% - 0,84\%) + 7,89\%$$

$$CAPM = 19,48\%$$

Se procede a calcular el WACC considerando el proyecto con el 60% de deuda y que la tasa de la deuda es de 17,30%, tasa activa efectiva máxima para el segmento consumo ordinario (BCE, 2020).

$$WACC = 17,30\% * 0,6 / (0,6 + 0,4) + 19,48\% * 0,4 / (0,6 + 0,4)$$

$$WACC = 18,17\%$$

El valor de WACC (costo promedio ponderado de capital) de 18,17% es importante para los inversionistas, debido a que, sirve como referencia de la tasa mínima de retorno esperada, este valor se compara con el cálculo del VAN y TIR.

### ***Tabla de Amortización de Financiamiento del proyecto***

Para realizar la tabla de amortización del financiamiento del proyecto se utiliza la tasa efectiva máxima para el segmento de consumo ordinario otorgado por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2020) con un valor de 17,30% para el mes de octubre del 2020.

El 40% de los recursos financieros necesarios para el funcionamiento de la organización serán proporcionados por los accionistas en partes iguales y el 60% serán obtenidos por medio de un préstamo a una institución financiera, el tiempo estimado para el financiamiento es de cinco años. (Véase Tabla n°36)

Donde:

Capital = \$76.156,64

Tasa de interés = 17,3%

Número de pagos = 60

Fecha de Concesión = 11-1-2021

Cuota mensual = \$1.905,00

Tabla n°36

Tabla de Amortización de Financiamiento del proyecto

Pago	Capital	Interés	Saldo
0			\$76.156,64
1	\$807,07	\$1.097,92	\$75.349,57
2	\$818,71	\$1.086,29	\$74.530,86
3	\$830,51	\$1.074,49	\$73.700,35
4	\$842,48	\$1.062,51	\$72.857,87
5	\$854,63	\$1.050,37	\$72.003,25
6	\$866,95	\$1.038,05	\$71.136,30
7	\$879,45	\$1.025,55	\$70.256,85
8	\$892,13	\$1.012,87	\$69.364,72
9	\$904,99	\$1.000,01	\$68.459,74
10	\$918,03	\$986,96	\$67.541,70
11	\$931,27	\$973,73	\$66.610,44
12	\$944,69	\$960,30	\$65.665,74
13	\$958,31	\$946,68	\$64.707,43
14	\$972,13	\$932,87	\$63.735,30
15	\$986,14	\$918,85	\$62.749,15
16	\$1.000,36	\$904,63	\$61.748,79
17	\$1.014,78	\$890,21	\$60.734,01
18	\$1.029,41	\$875,58	\$59.704,59
19	\$1.044,25	\$860,74	\$58.660,34
20	\$1.059,31	\$845,69	\$57.601,03
21	\$1.074,58	\$830,41	\$56.526,45
22	\$1.090,07	\$814,92	\$55.436,38
23	\$1.105,79	\$799,21	\$54.330,59
24	\$1.121,73	\$783,27	\$53.208,86
25	\$1.137,90	\$767,09	\$52.070,96
26	\$1.154,31	\$750,69	\$50.916,66
27	\$1.170,95	\$734,05	\$49.745,71
28	\$1.187,83	\$717,17	\$48.557,88
29	\$1.204,95	\$700,04	\$47.352,93
30	\$1.222,32	\$682,67	\$46.130,61
31	\$1.239,95	\$665,05	\$44.890,66
32	\$1.257,82	\$647,17	\$43.632,84
33	\$1.275,95	\$629,04	\$42.356,89
34	\$1.294,35	\$610,65	\$41.062,54
35	\$1.313,01	\$591,98	\$39.749,53
36	\$1.331,94	\$573,06	\$38.417,59
37	\$1.351,14	\$553,85	\$37.066,45
38	\$1.370,62	\$534,37	\$35.695,83
39	\$1.390,38	\$514,61	\$34.305,45
40	\$1.410,42	\$494,57	\$32.895,02
41	\$1.430,76	\$474,24	\$31.464,26
42	\$1.451,39	\$453,61	\$30.012,88
43	\$1.472,31	\$432,69	\$28.540,57
44	\$1.493,54	\$411,46	\$27.047,03
45	\$1.515,07	\$389,93	\$25.531,97
46	\$1.536,91	\$368,09	\$23.995,06
47	\$1.559,07	\$345,93	\$22.435,99
48	\$1.581,54	\$323,45	\$20.854,45
49	\$1.604,34	\$300,65	\$19.250,10
50	\$1.627,47	\$277,52	\$17.622,63
51	\$1.650,94	\$254,06	\$15.971,70
52	\$1.674,74	\$230,26	\$14.296,96
53	\$1.698,88	\$206,11	\$12.598,08
54	\$1.723,37	\$181,62	\$10.874,71
55	\$1.748,22	\$156,78	\$9.126,49
56	\$1.773,42	\$131,57	\$7.353,07
57	\$1.798,99	\$106,01	\$5.554,08
58	\$1.824,92	\$80,07	\$3.729,15
59	\$1.851,23	\$53,76	\$1.877,92
60	\$1.877,92	\$27,07	\$0,00

Elaborado por: Autores

### ***Flujo de Caja Proyectado sin Financiamiento***

El flujo de caja del proyecto sin financiamiento, se asume que la inversión que requiere el proyecto proviene de fuentes propias, considerando que toda la inversión corresponde a los inversionistas.

**Tabla n°37**

#### ***Flujo de efectivo de inversión y costos de operación sin financiamiento***

Capital de inversión	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Equipos y maquinaria	-\$126.927,73	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Ingresos operacionales</b>						
Venta de botellas de vino		\$192.000,00	\$211.200,00	\$232.320,00	\$255.552,00	\$281.107,20
Total ingresos		\$192.000,00	\$211.200,00	\$232.320,00	\$255.552,00	\$281.107,20
<b>Egresos operacionales</b>						
Costos operacionales		-\$114.487,49	-\$125.936,24	-\$138.529,86	-\$152.382,85	-\$167.621,13
Total egresos operacionales		-\$114.487,49	-\$125.936,24	-\$138.529,86	-\$152.382,85	-\$167.621,13
<b>Egresos no operacionales</b>						
Gastos de mtto		-\$15.024,17	-\$15.024,17	-\$15.024,17	-\$15.024,17	-\$15.024,17
Gastos de venta		-\$780,00	-\$780,00	-\$780,00	-\$780,00	-\$780,00
Gastos de Depreciación		-\$10.313,48	-\$10.313,48	-\$10.313,48	-\$10.313,48	-\$10.313,48
Gastos administrativos		-\$360,00	-\$360,00	-\$360,00	-\$360,00	-\$360,00
Gastos financieros		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Total egresos no operacionales		-\$26.477,66	-\$26.477,66	-\$26.477,66	-\$26.477,66	-\$26.477,66
Total de egresos		-\$140.965,14	-\$152.413,90	-\$165.007,52	-\$178.860,51	-\$194.098,79
Impuestos		-\$18.500,14	-\$21.309,96	-\$24.400,78	-\$27.800,67	-\$31.540,55
Depreciación (+)		\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48
Flujo de Caja Periódico		\$42.848,20	\$47.789,62	\$53.225,19	\$59.204,31	\$65.781,35
Prestamo recibido	\$0,00					
Amortización capital prestamo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Flujo neto final	-\$126.927,73	\$42.848,20	\$47.789,62	\$53.225,19	\$59.204,31	\$65.781,35

Elaborado por: Autores

Como se puede observar en la tabla anterior desde el año 2021 en adelante los flujos de caja son positivos, para esto no se considera gastos financieros por no tener que cancelar intereses por algún préstamo bancario.

### ***Flujo de Caja Proyectado con Financiamiento***

El flujo de caja proyectado se presenta para conocer el flujo de efectivo para los siguientes cinco años, la organización solicita un crédito de 60% que será la estructura de deuda para el proyecto, por tal motivo se observa gastos de financiamiento a partir del primer año.

Tabla n°38

**Flujo de efectivo de inversión y costos de operación con financiamiento**

Capital de inversión	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Equipos y maquinaria	\$-126.927,73	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Ingresos Operacionales</b>						
Venta de botellas de vino		\$192.000,00	\$211.200,00	\$232.320,00	\$255.552,00	\$281.107,20
Total ingresos		\$192.000,00	\$211.200,00	\$232.320,00	\$255.552,00	\$281.107,20
<b>Egresos operacionales</b>						
Costos operacionales		\$-114.487,49	\$-125.936,24	\$-138.529,86	\$-152.382,85	\$-167.621,13
Total egresos operacionales		\$-114.487,49	\$-125.936,24	\$-138.529,86	\$-152.382,85	\$-167.621,13
<b>Egresos no operacionales</b>						
Gastos de mtto		\$-15.024,17	\$-15.024,17	\$-15.024,17	\$-15.024,17	\$-15.024,17
Gastos de venta		\$-780,00	\$-780,00	\$-780,00	\$-780,00	\$-780,00
Gastos de Depreciación		\$-10.313,48	\$-10.313,48	\$-10.313,48	\$-10.313,48	\$-10.313,48
Gastos administrativos		\$-360,00	\$-360,00	\$-360,00	\$-360,00	\$-360,00
Gastos financieros		\$-12.369,04	\$-10.403,06	\$-8.068,66	\$-5.296,80	\$-2.005,49
Total egresos no operacionales		\$-38.846,70	\$-36.880,72	\$-34.546,32	\$-31.774,46	\$-28.483,15
Total de egresos		\$-153.334,19	\$-162.816,96	\$-173.076,18	\$-184.157,30	\$-196.104,28
Impuestos		\$-14.016,36	\$-17.538,85	\$-21.475,89	\$-25.880,58	\$-30.813,56
Depreciación (+)		\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48
Flujo de Caja Periódico		\$34.962,94	\$41.157,67	\$48.081,42	\$55.827,60	\$64.502,84
Prestamo recibido	\$76.156,64					
Amortización capital prestamo		\$-10.490,90	\$-12.456,88	\$-14.791,28	\$-17.563,14	\$-20.854,45
Flujo neto final	\$-50.771,09	\$24.472,04	\$28.700,80	\$33.290,14	\$38.264,46	\$43.648,40

Elaborado por: Autores

Como se puede observar en la tabla anterior, los flujos de efectivo de cada uno de los años son positivos, dando como resultado el cumplimiento de las obligaciones que tiene la organización tales como: los pagos a las instituciones financieras, pago de impuestos.

**Métodos de Evaluación: VAN y TIR**

Para determinar si un proyecto es rentable es necesario utilizar métodos de evaluación financiero como el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

El VAN es un razonamiento que consiste en renovar los cobros y pagos de la inversión para saber cuánto se va a ganar o perder posteriormente de invertir para ello se utiliza la ecuación.

$$VAN = -I + \sum_{j=1}^n \frac{FNE}{(1 + i^n)}$$

Dónde:

VAN = Valor Actual Neto

I= inversión del proyecto

n= tiempo de vida del proyecto

$FNE_j$  =Flujo neto de efectivo

Los flujos netos de efectivo son los que se encuentran en el flujo de caja proyectados, la tasa mínima aceptable para el proyecto se estima en 18,17%, decisión tomada en la organización por el resultado obtenido al calcular el WACC.

Usando la información de la tabla de flujo de efectivo con financiamiento el VAN del proyecto es:

$$VAN = \$49.224,94$$

Usando la información de la tabla de flujo de efectivo sin financiamiento el VAN del proyecto es:

$$VAN = \$34.709,93$$

El Valor Actual Neto da un resultado mayor a 0, por lo tanto, se observa la rentabilidad del proyecto, sin embargo, es necesario calcular además la TIR.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de rentabilidad que ofrece la inversión, el proyecto es rentable siempre y cuando el resultado sea mayor a la tasa mínima aceptable.

Para calcular la TIR del proyecto con financiamiento se utiliza la siguiente ecuación.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{FNE_j}{(1+i)^n} = 0$$

$$TIR = 52\%$$

Para calcular la TIR del proyecto sin financiamiento se utiliza la siguiente ecuación.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{FNE_j}{(1+i)^n} = 0$$

$$TIR = 29\%$$

Por lo tanto, se puede observar que la TIR > a la tasa mínima aceptable en los dos casos del proyecto, generando más información para un mejor análisis de decisión.

### ***Resultados y Decisión Financiera***

Utilizando la información de los resultados de las tablas anteriores se puede realizar un resumen de los indicadores que facilitarán la decisión financiera del proyecto, dichos resultados son los siguientes.

**Tabla n°39**

#### ***Resultados y Decisión Financiera***

Fórmula	Sin Financiamiento	Con Financiamiento
TIR	29,00%	52,00%
VAN	\$34.709,93	\$49.224,94
Tasa de descuento WACC	-	18%

Elaborado por: Autores

Los mejores resultados obtenidos del proyecto son cuando se decide financiar con una entidad financiera mejorando notablemente en la TIR; sin embargo, cabe mencionar que cualquiera de las dos opciones otorga información de que el proyecto es viable.

El proyecto tiene una inversión inicial de **\$126.927,73** con una estructura de financiamiento del 60% de deuda y con una duración del proyecto de cinco años, obtenemos resultados favorables para el inversionista debido a que la tasa de descuentos estipulado por la organización es menor a la tasa interna de retorno del proyecto.

## Capítulo VII

### Análisis de Riesgos y Planes de Contingencia

#### Matriz de Riesgos

La industria vinícola, es una de las más afectadas con el desequilibrio de la economía al considerarse un producto de lujo para el mercado. Tiene una gran sensibilidad a los cambios que puedan presentarse dentro y fuera del país, afectando directamente el costo final del consumidor y así disminuyendo la probabilidad de su adquisición. Previa implementación, se han determinado 16 situaciones de impacto negativo, las cuales serán evaluadas según su grado de probabilidad y de ocurrencia. (Véase Figura n°10).

#### Análisis cuantitativo y cualitativo de riesgos

En menos de un año, el país ha sido golpeado por problemas internos y externos de grandes repercusiones económicas, los riesgos más probables del proyecto involucrarían:

1. Protestas. - cierre de carreteras que detienen el acceso a la materia prima
2. Aumento en los costos de materia prima. - debido a problemas con el suelo, por plagas o desastres climáticos, aumentando el precio final y merma de la producción habitual.
3. Jornadas nuevas. - en medio de aforos reducidos en las plantas, dos horarios para mantener el proceso de producción que aumenta los costos.
4. Preferencia de productos sustitutos. - con precios más bajos, debido a los problemas económicos nacionales.
5. Restricciones. - de consumo de bebidas alcohólicas o de reducción de aforo en puntos de ingesta.
6. Aumento del precio de combustible. - aumentando los costos de operación.
7. Impedimento de salida e ingreso al país. - de turistas y bienes importados/exportados.
8. Aumento de poder de la competencia sobre los canales de distribución.

9. Nuevas autoridades. - cambio de autoridades a todo nivel y nuevas regulaciones tributarias e impuestos.
10. Dictadura militar.
11. Tasa de interés. - aumentando las cuotas de préstamos para la operación.
12. Aumento de desempleo. - debido a problemas de liquidez local.
13. Crédito a clientes. - aumentado para no perder cuota de mercado.
14. Robos y saqueos.
15. Migración de la capacidad de trabajo joven. - traslado de agricultores a zonas urbanas en busca de empleos estables.
16. Aumento de exposición. - de la salud e integridad del personal administrativo y operativo, contribuyendo al riesgo de contraer COVID-19.

		CONSECUENCIA				
		Insignificante	Menor	Moderado	Peligroso	Catastrófico
PROBABILIDAD	Muy Probable			14	5 y 16	4 y 11
	Ocasional			3	7 y 12	2
	Posible		8	13	1 y 15	6 y 9
	Improbable			10		

**Figura 10. Matriz de Riesgo**

Elaborado por: Autores

Las variables número 2, 4 y 11, obtuvieron un grado alto de ocurrencia y cuyas consecuencias son de fuerte impacto para la sostenibilidad del proyecto. Por lo tanto, cada una se verá detallada como posible escenario de riesgo, para el análisis de sensibilidad en el TIR y el VAN.

**Tabla n°40*****Análisis de sensibilidad a escenarios críticos del proyecto con financiamiento según matriz de riesgo***

<b>Escenario</b>	<b>TIR</b>	<b>VAN</b>
1. Aumento del 50% de costos en materia prima	29%	14.284,08
2. Falta de crecimiento anual de la demanda	36%	21.059,64
3. Aumento del 5,7% sobre la tasa de interés por préstamo bancario	48%	36.185,83

Elaborado por: Autores

El cacao se caracteriza por poseer un precio regulado y de variaciones mínimas; sin embargo, ante la posibilidad de un aumento del 50% del costo de la materia prima directa e indirecta, el primer escenario muestra que se agrede gravemente el flujo de efectivo de inversión (Véase Anexo J); de igual modo, el análisis comparativo permite visualizar un TIR del 29%, demostrando la viabilidad del proyecto y su sobrevivencia en situaciones de riesgo. Un gran porcentaje de las empresas, no pueden sustentar sus operaciones luego del primer año de existencia, en función de ello, el segundo escenario se refiere a un estancamiento en el nivel de ventas, siendo una limitante para la expansión en el mercado y la visión internacional de la organización, pero que no encarece la sostenibilidad del proyecto, con un VAN positivo de \$21.059,64 y un retorno del 36%. (Véase Anexo K)

En el tercer escenario, el aumento de la tasa de interés en los préstamos necesarios para la operatividad sufrió un aumento de 5,7% sobre la tasa actual, aumentando los egresos y a su vez generando atractivos ingresos retornando al 48% y creando valor para la organización. (Véase Anexo L). Concluyendo de esta manera, que aún en situaciones ajustadas la empresa seguiría generando ganancias, volviendo atractivo el presente proyecto.

**Acciones de Control, Supervisión y Mitigación de Riesgos**

La principal némesis de una organización es la incertidumbre y el presente proyecto no es la excepción, es altamente sensible a los cambios en variables críticas como los costos de

materiales y las tasas que manejan las instituciones financieras. Sin embargo, su alto riesgo es posible de enfrentar con ciertas acciones tales como:

1. El aumento del precio en proporción a los costos, debido a que el precio de introducción (\$8) se puede ajustar dentro de los rangos de precios que maneja la competencia. Esto permitiría manejar los costos fijos y variables hasta ganar más cuota de mercado.
2. Conexiones con proveedores ajenos que puedan responder con los insumos y artículos necesarios para la producción, a menor costo o con los que se pueda negociar mayor tiempo de crédito.
3. Estudio de factibilidad para la introducción en otros mercados cercanos.
4. Aumento de esfuerzos en área de difusión y comunicación del producto por medios no convencionales de bajo costo y alto impacto.
5. Ajustes en la producción, para una elaboración acorde a pronósticos de ventas semestrales.
6. Impulsar la separación de mercadería con anticipación, por medio de promociones o servicios agregados que no signifiquen costos para la organización.
7. Desarrollo de acuerdos con los socios del consejo directivo para congelar las utilidades durante emergencias para que no falte liquidez necesaria para las operaciones.
8. Creación de un fondo para emergencias, conformado por un porcentaje de los ingresos trimestrales.
9. Cancelación anticipada de cuotas a instituciones bancarias por préstamos para mejorar la imagen crediticia.
10. Auditorías que permitan controlar fugas de capital.
11. Monitoreo de variaciones e incertidumbre en los sectores político, económico, social y tecnológico de los principales puntos de origen de la materia prima usada.
12. Asociación con organizaciones que se sirvan de áreas agrícolas para invertir en ella y obtener un mejor rendimiento de la tierra, creando fuentes de empleo nuevas.

## Capítulo VIII

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

Ecuador posee grandes hectáreas dedicadas al cultivo de la materia prima necesaria para la producción de vino a base de mucílago de cacao, obteniendo no solo insumos de alta calidad, sino un producto final competente y de alcance global.

El líquido extraído del fermento del mucílago de cacao cumple con las características técnicas de una bebida alcohólica apta para el consumo humano; se encuentra dentro de la categoría de vinos debido al grado de alcohol que posee y el proceso que sigue para su elaboración.

Debido a la naturaleza del producto y sus innumerables beneficios en la salud humana, se comprobó la existencia de un nicho de mercado atraído por el producto y se prevé una demanda en incremento.

Los medios de contacto con posibles clientes serán no convencionales, en función a las tendencias que rigen el mercado joven y su bajo costo para la introducción y difusión del nuevo producto.

Se logrará relacionar con eventos sociales, por medio de servicios adicionales durante los eventos de consumo alcohólico, contactando con futuros clientes.

El vino a base de mucílago de cacao mejora la calidad de vida de los agricultores y moradores de “San Carlos” debido al ingreso adicional, obtenido por una parte de su cosecha habitualmente desperdiciada y el compromiso de la organización con el desarrollo social de la comunidad.

Los procesos naturales de fermentación de la materia prima minimizan el impacto negativo hacia el medio ambiente, volviendo a los procesos de producción más limpios y creando un vínculo con el consumidor preocupado por la perpetuidad del entorno que nos rodea.

Se decide solicitar el capital proveniente de una entidad financiera que corresponde al 60% del costo del proyecto a una tasa de interés emitida por el BCE, correspondiente al consumo ordinario de 17,3% anual, la vida del préstamo es de cinco años debido a que otorga mejores resultados comparando con el proyecto financiado con recursos propios de los inversionistas.

Por lo tanto, bajo este esquema el flujo de caja en todos los años del análisis es positivo dando como resultado el cálculo del VAN mayor a \$0, teniendo como referencia la tasa de descuento calculada utilizando el cálculo WACC, y obteniendo un valor TIR del 52% mayor a la tasa de descuento de referencia, lo que se concluye que el proyecto es altamente rentable aún en situaciones de riesgo, como alza en los costos de materia prima o el aumento de las cuotas por préstamos a instituciones bancarias.

### **Recomendaciones**

Se recomienda a los agricultores implementar proyectos de fabricación de galeas, pasta de cacao para aprovechar cada elemento de la mazorca del cacao.

Formar una asociación cacaotera de la región para el fortalecimiento de relaciones con organizaciones gubernamentales para recibir capacitaciones para mejorar los cultivos de cacao.

Formar parte de la cámara de comercio del cantón más cercano para tener participación y voto en decisiones que podrían afectar al comercio de la región.

Buscar la manera de tecnificar las fincas con el apoyo del gobierno con la finalidad de mejorar la productividad del cacao.

## Referencias Bibliográficas

García, A. (26 de diciembre del 2014). *Cinco vinos con toques del Guayas*. El Comercio.

Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/tendencias/vino-ecuador-guayas-doshemisferios-paradoja.html>

Redacción. (5 de agosto del 2016). *La bebida favorita de los ecuatorianos es la cerveza*. El

Comercio. Recuperado de <https://www.elcomercio.com/tendencias/cerveza-consumo-ecuador-bebidasalcoholicas-historia.html>

Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior. (2019). Estudio de mercado. El

mercado del vino en Ecuador 2019. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020850458.html?idPais=EC>

Redacción. (22 de julio del 2013). *Más de 900 000 ecuatorianos consumen alcohol en*

*Ecuador, según el INEC*. El Comercio. Recuperado de:

<https://www.elcomercio.com/tendencias/mas-900-000-ecuatorianos.html>

Organización Panamericana de la Salud. (2014). *“Siete órganos se afectan con frecuencia por*

*el alcohol”*. Recuperado de:

[https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=972](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1208:mayo-14-2014&Itemid=972)

CAMAE Cámara Marítima del Ecuador. (2020). *“Año estupendo para el cacao: sube más de 330*

*dólares en 2020”*. Recuperado de: <http://www.camae.org/cacao/ano-estupendo-para-el-cacao-sube-mas-de-330-dolares-en-2020/#:~:text=A%C3%B1o%20estupendo%20para%20el%20cacao%3A%20sube%20m%C3%A1s%20de%20330%20d%C3%B3lares%20en%202020,->

[sube-mas-de-330-dolares-en-](http://www.camae.org/cacao/ano-estupendo-para-el-cacao-sube-mas-de-330-dolares-en-2020/#:~:text=A%C3%B1o%20estupendo%20para%20el%20cacao%3A%20sube%20m%C3%A1s%20de%20330%20d%C3%B3lares%20en%202020,-)

[2020/#:~:text=A%C3%B1o%20estupendo%20para%20el%20cacao%3A%20sube%20m%C3%A1s%20de%20330%20d%C3%B3lares%20en%202020,-](http://www.camae.org/cacao/ano-estupendo-para-el-cacao-sube-mas-de-330-dolares-en-2020/#:~:text=A%C3%B1o%20estupendo%20para%20el%20cacao%3A%20sube%20m%C3%A1s%20de%20330%20d%C3%B3lares%20en%202020,-)

[7%20febrero%2C%202020&text=Ecuador%2C%20el%20tercer%20productor%20mundial,tolerancia%20a%20enfermedades%20y%20precocidad.](#)

Santana P., Vera J., Vallejo Ch. y Alvarez A. (2018). "*Mucílago de Cacao, Nacional y Trinitario para la obtención de una bebida hidratante*", Los Ríos, Ecuador: ResearchGate. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/332186978\\_MUCILAGO\\_DE\\_CACAO\\_NACIONAL\\_Y\\_TRINITARIO\\_PARA\\_LA\\_OBTENCION\\_DE\\_UNA\\_BEBIDA\\_HIDRATANTE](https://www.researchgate.net/publication/332186978_MUCILAGO_DE_CACAO_NACIONAL_Y_TRINITARIO_PARA_LA_OBTENCION_DE_UNA_BEBIDA_HIDRATANTE).

K. Ortiz y R. Alvarez, "*Efecto del vertimiento de subproductos del beneficio de cacao (Theobroma cacao L.) sobre algunas propiedades químicas y biológicas en los suelos de una finca cacaotera*", Huila, 2015.

Vallejo Torres C., Diaz Ocampo R., Morales Rodriguez W., Soria Velazco R., Vera Chang J. y Baren Cedeño C., "*Utilización del mucilago de cacao (Theobroma cacao L.) tipo Nacional y CCN51 en la obtención de dos jaleas a partir de tres formulaciones*", Espamciencia, vol. 7, nº 1, pp. 51-58, 10 de 2015.

Arroyo, F. (10 de agosto del 2018). *La economía circular como factor de desarrollo sustentable del sector productivo*. Innova Research Journal. UIDE Universidad Internacional del Ecuador. Recuperado de: <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/786/987>

Peinado-Vara, E. (8 de Mayo del 2017). *Más allá del reciclaje: un modelo de economía circular para América Latina y el Caribe*. Multilateral Investment Fund. Recuperado de: <https://bidlab.org/es/node/284>

Weigend, R. (2017, Julio 14). *Economía Circular: Consejos de cómo implementarla en las empresas en América Latina*. ECOR Europa. Plataforma Economía Circular. Recuperado de: <https://www.pec-americas.com/single-post/2017/07/14/Econom%C3%ADa-Circular-Consejos-de-c%C3%B3mo-implementarla-en-las-empresas-en-Am%C3%A9rica-Latina>

- Puerta, A. Intermediate Technology Development Group ITDG: *Elaboración de Vino*. Lima, Perú, 2000.
- Bardaji, I. (1992): El consumo de vino. *Revista de Estudios Agro-Sociales* 162, 153-182. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2165742>
- Camussi, G. M., Padrón, D., y Saro en Uruguay”. Rescatado de: [http://www.panorama.utralca.cazola C. \(15 de Junio del 2006\). “Caracterización de los Canales de Distribución del Vino Fin/dentro/2006-jul/articulo1.pdf](http://www.panorama.utralca.cazola C. (15 de Junio del 2006). “Caracterización de los Canales de Distribución del Vino Fin/dentro/2006-jul/articulo1.pdf)
- INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) “*Infografía: así es Guayaquil cifra a cifra*”. Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Infografias-INEC/2012/asi esGuayaquil cifra a cifra.pdf>
- Tu cacao, besado por la deforestación. (2018, febrero 15). Mighty Earth. Recuperado de: [https://www.mightyearth.org/tu-cacao-besado-por-la-deforestacion/#:%7E:text=Globalmente%3A%20la%20perdida%20de%20bosque,1990%2D2008%20\(ii\).](https://www.mightyearth.org/tu-cacao-besado-por-la-deforestacion/#:%7E:text=Globalmente%3A%20la%20perdida%20de%20bosque,1990%2D2008%20(ii).)
- Rodríguez Ma. P y Bustamante, U., (Desarrollo de competencias para el comportamiento ético-gerencial: un enfoque de responsabilidad, en cuadernos de administración, 21/35 (2008) 205-228
- Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F. y Freire, C. (2020, junio 24). CEDIA. Sector Cacaotero Ecuatoriano. Recuperado de: <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/07/An%C3%A1lisis-de-cacao-24-de-junio-2020-7.pdf>
- MAG Ministerio de agricultura y Ganadería (2017) “*Producción de cacao apunta a romper récord este año*”. Recuperado de: <https://www.agricultura.gob.ec/produccion-de-cacao-apunta-a-romper-record-este->

[ano/#:~:text=En%20Ecuador%2C%20los%20cultivos%20de,Orellana%2C%20Napo%20y%20Zamora%20Chinchiipe.](#)

Valdés, A. y Mistiaen, J. (2000). *Pobreza rural en América Latina: Tendencias recientes y nuevos desafíos*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/x9808s/x9808s05.htm>

Camussi, G., Padrón, D. y Sarazola, C. (2006, junio). Caracterización de los Canales de Distribución del Vino fino en Uruguay. *Panorama Socioeconómico*, N° 32. Recuperado de: <http://www.panorama.atalca.cl/dentro/2006-jul/articulo1.pdf>

Kotler, P & Keller, K., (2016). Dirección de Marketing. 15ª ed. México D.F, México: Pearson Prentice Hall. La aprobación del Acuerdo EFTA permite a Ecuador consolidarse en el mercado europeo – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (s/f). Recuperado el 11 de mayo de 2021, de Gob.ec website:

<https://www.produccion.gob.ec/aprobacion-del-acuerdo-efta-permite-a-ecuador-consolidarse-en-el-mercado-europeo/>

Araque, W., Macas, G., Vidal, R. C., (+) A. A. F., & Universidad San Francisco de Quito. (2017, diciembre 17). El acuerdo comercial con Europa despertó el boom de los vinos en Ecuador. Recuperado el 11 de mayo de 2021, de Dialoguemos.ec website:

<https://dialoguemos.ec/2017/12/el-acuerdo-comercial-con-europa-desperto-el-boom-de-los-vinos-en-ecuador/>

Osman, M. (2021). Estadísticas de Ecommerce para 2021 – Chatbots, Voz, Omni-Channel Marketing. Recuperado de: <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-ecommerce/>

## **Anexos**

## Anexo A. Formato de Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE NEGOCIOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



### SONDEO DE GUSTOS Y PREFERENCIAS

Agradecemos su colaboración en la presente encuesta, la información proporcionada será de gran utilidad en nuestro proyecto de Tesis

1. ¿Cuál es su género?
   
 Masculino       Femenino      Otro: \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es su edad?
   
 Entre 18-23       Entre 24-29       Entre 30-35       Mayor de 36
3. ¿Consumes bebidas alcohólicas?
   
 Si       No
4. ¿Qué tipo de bebidas alcohólicas consumes para celebrar momentos especiales y/o reuniones?
   
 Whiskey       Licor       Vino       Cerveza
   
Otro: \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es la principal razón para elegir esa bebida?
   
 Precio       Sabor       Calidad       Costumbre
   
Otro: \_\_\_\_\_
6. ¿Con qué frecuencia adquieres ese producto?
   
 1 vez al día       2-4 veces por semana       1 vez por semana       2-4 veces por mes
   
Otro: \_\_\_\_\_
7. ¿Cuál es su marca preferida de ese producto?
   
\_\_\_\_\_

---

8. ¿Por qué le atrae?
   
 Experiencia       Tradición       Servicios postventa       Origen
   
Otro: \_\_\_\_\_
9. ¿Le cambiaría algo a ese producto?
   
 SI       NO
10. Si su respuesta fue "Sí" ¿Qué aspectos físicos?
   
 Tamaño       Color       Diseño       Tipo de Envase
   
Otro: \_\_\_\_\_
11. Si pudiese cambiar o añadir algo a su composición ¿Qué sería?
   
\_\_\_\_\_

---

12. ¿Dónde suele adquirir este producto?
   
 Tiendas cercanas       Casas especializadas       Supermercados       Tiendas Online
   
Otro: \_\_\_\_\_
13. ¿Cuánto suele cancelar por ese producto?
   
\_\_\_\_\_

---

14. Si ese producto cambiara todos los aspectos mencionados anteriormente ¿Cuánto estaría dispuesto a cancelar?
   
 Entre \$8y \$12       Entre \$13y \$17       Entre \$18-\$21       Más de \$22
   
Otro: \_\_\_\_\_

## Anexo B. Formato de Entrevista a Expertos Cacaoteros



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE NEGOCIOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



### ENTREVISTA PARA EXPERTOS CACAOTEROS

Agradecemos su colaboración en la presente entrevista, la información proporcionada será de gran utilidad en nuestro proyecto de Tesis.

1. ¿Cuál es su nombre y actividad agrícola?
2. ¿Cuántos años ha ejercido la actividad agrícola?
3. ¿Cuál es el proceso normal del producto que cultiva previo a la comercialización?
4. ¿Cuál es el proceso que realiza con las cascaras y el mucílago del cacao?
5. ¿Cuáles son los costos por producción? Y ¿Cuáles son los costos de desecho de cáscaras y mucílago?
6. ¿Conoce usted de algún proyecto de recolección o reciclaje del "desperdicio" o mucílago de cacao?
7. ¿Conoce usted que estos "desperdicios" son usados como materia prima para elaborar productos?
8. ¿Cree usted que implementar un sistema de recolección, reciclaje y venta del mucílago de cacao es una opción de negocios rentable?
9. ¿Estaría usted dispuesto a invertir en el estudio y procedimientos necesarios para un sistema de reciclaje de "desperdicios"?
10. ¿Recibe algún tipo de apoyo de asociación, gremio o entidad gubernamental? Y ¿Cómo podrían ayudarlo para impulsar el proyecto de reciclaje de "desperdicios"?

## Anexo C. Formato de Entrevista para un Grupo Focal



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL  
ESCUELA DE NEGOCIOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



### FOCUS GROUP

\*Breve explicación del mecanismo y reglas\*

1. ¿Cuál es su principal actividad?
2. ¿Por qué razón elige un vino?
3. ¿Tiene alguna marca, sabor o cosecha de vino preferida? ¿Cuál? Y ¿Por qué?
4. ¿Alguna vez ha probado un vino a base de mucílago de cacao, o con características similares?  
¿Qué le pareció?

\* Se muestra el producto\*

5. ¿Qué se le viene a la mente cuando ve el producto? Si pudiera ¿Qué le cambiaría? Y ¿Por qué?
6. Si esta botella de vino, fuera un persona ¿Qué tipo de persona sería?

\* Se sirve el producto\*

7. ¿A qué sabe? ¿lo acompañaría con algo? ¿Con qué?
8. ¿Cómo define su color y su textura? Si pudiera ¿Cambiaría algo?
9. ¿Qué se le viene a la mente cuando percibe su aroma?
10. Luego de probar el vino ¿Cambiaría la definición que le dio cuando solo observó la botella? ¿qué tipo de persona sería ahora?
11. ¿Qué costo piensa usted que tiene esta botella? ¿Estaría dispuesto a comprarla?

\*Se explica brevemente los beneficios a la salud y al medio ambiente que nacen de la producción e ingesta de cada botella de vino\*

12. ¿Cómo se siente luego de esa narración? ¿Está más dispuesto a adquirir el producto ahora que antes de conocer todos sus beneficios?

\* Se agradece por tu colaboración y se entrega un presente\*

## Anexo D. Perfil para la Selección de Gerente General

*Pro Cacao Ec*

Fecha de Emisión:	Documento No.	Versión: 02
Efectivo desde:	Página 1 de 2	Próxima revisión:

### **DIRECTOR GENERAL**

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Director General  
**Departamento:** Administración  
**Reporta a:** Consejo Administrativo  
**Supervisa a:** Personal de Administración  
 Gerente Financiero  
 Gerente de Marketing  
 Gerente de Operaciones  
 Gerente de Talento Humano

#### Se relaciona internamente con:

- Gerencia Financiera
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Talento Humano
- Gerencia de Marketing
- Consejo Administrativo

#### 2. FINALIDAD DEL CARGO

- Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa.
- Desarrolla y define los objetivos organizacionales.
- Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.
- Presenta al Consejo Directivo los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.
- Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción.

REALIZADO POR:  Consejo Directivo Fecha:	REVISADO POR:  Consejo Directivo Fecha:	APROBADO POR:  Consejo Directivo Fecha:
---	--	--

*Pro Cacao Ec*

Fecha de Emisión:	Documento No.	Versión: 02
Efectivo desde:	Página 2 de 2	Próxima revisión:

### 3. FUNCIONES GENERALES Y PERIODICAS

- Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el conocer el desarrollo de la producción, nivel de ventas, ratios y porcentajes de ingresos vs egresos.
- Plantear las mejoras que tengan lugar; mejorando así la calidad de los productos, los tiempos de producción y la disminución de los costos.
- Garantizar en colaboración entre los responsables de los departamentos de la organización, velando por su continua formación.
- Evaluar inversión en activos tangibles e intangibles a fin de mejorar la productividad.
- Ejercer la representación legal de la Empresa.

### 4. DISPOSICIONES GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas y reglamentos de la empresa.
- Realizar tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a reglamentos y disposiciones vigentes.

### 5. PERFIL DE LA POSICION

#### ESTUDIOS:

- Profesional en Administración y Negocios.
- Idioma Inglés a nivel de lectura para interpretar, implementar y/o traducir literatura. Manejo de Utilitarios (Word, Excel). Conocimientos de KPI's.

#### EXPERIENCIA:

Mínimo tres años en la Industria de Elaboración de Vinos con experiencia en cargos similares.

#### GRADO DE RESPONSABILIDAD DIRECTA EN:

Información confidencial, valores, equipos/ productos / instalaciones.

#### RELACIONES FUNCIONALES:

Tiene contactos externos ocasionales.

<b>REALIZADO POR:</b>  Consejo Directivo Fecha:	<b>REVISADO POR:</b>  Consejo Directivo Fecha:	<b>APROBADO POR:</b>  Consejo Directivo Fecha:
--	---	---

## Anexo E. Perfil para la Selección de Gerente Financiero

*Pro Cacao Ec*

Fecha de Emisión:	Documento No.	Versión: 02
Efectivo desde:	Página 1 de 2	Próxima revisión:

### GERENTE FINANCIERO

#### 1 DATOS DE IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Jefe Financiero  
**Departamento:** Finanzas  
**Reporta a:** Gerente General  
**Supervisa a:** Asistente financiero  
 Coordinador de compras  
 Analista tributario

#### Se relaciona internamente con:

- Gerencia General
- Departamento de Operaciones
- Gerencia de Talento Humano
- Departamento de Marketing

#### 2 FINALIDAD DEL CARGO

- Desarrolla y define los objetivos departamentales.
- Presenta al Gerente General los estados financieros, el presupuesto e informes de rendimiento.
- Coordinar y formular criterios básicos para los procesos de Estructuración Financiera de la empresa.
- Proponer, evaluar y supervisar el Plan Anual Financiero, planteando las estrategias y opciones de inversión que maximicen la rentabilidad del portafolio y minimicen el riesgo asociado a la hoja de balance en el marco de las políticas de riesgos establecidas.

#### 3 FUNCIONES GENERALES Y PERIODICAS

- Administrar las actividades financieras relacionadas con la facturación.
- Administrar las actividades financieras relacionadas con la declaración tributaria.

REALIZADO POR:  Jefe de Recursos Humanos Fecha:	REVISADO POR:  Jefe de Recursos Humanos Fecha:	APROBADO POR:  Gerente General Fecha:
--	---	--

*Pro Cacao Ec*

Fecha de Emisión:	Documento No.	Versión: 02
Efectivo desde:	Página 2 de 2	Próxima revisión:

- Administrar los recursos financieros a su cargo, en concordancia con el Plan Operativo.
- Supervisar el movimiento de recursos financieros para operaciones.
- Supervisar, evaluar y proponer las alternativas de captación de recursos financieros.
- Coordinar con las áreas usuarias la cancelación de los gastos
- Diseñar, proponer y ejecutar productos financieros y crediticios de acuerdo a los objetivos de la entidad.
- Dirigir, organizar y controlar las actividades de tesorería de la Institución
- Cumplimiento y organismos reguladores, así como por el Directorio y la Gerencia General.

#### 4 DISPOSICIONES GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas y reglamentos de la empresa.
- Realizar tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a reglamentos y disposiciones vigentes.

#### 5 PERFIL DE LA POSICIÓN

##### ESTUDIOS:

Profesional en Finanzas, Tributación o Economía.

Idioma Inglés a nivel de lectura para interpretar, implementar y/o traducir literatura.

Manejo de Utilitarios (Word, Excel). Conocimientos de KPI's.

##### EXPERIENCIA:

Mínimo tres años en la Industria de Elaboración de Vinos con experiencia en cargos similares.

##### GRADO DE RESPONSABILIDAD DIRECTA EN:

Información confidencial, inversiones, desembolsos.

##### RELACIONES FUNCIONALES:

Tiene contactos externos ocasionales.

REALIZADO POR:  Jefe de Recursos Humanos Fecha:	REVISADO POR:  Jefe de Recursos Humanos Fecha:	APROBADO POR:  Gerente General Fecha:
---	--	---

## Anexo F. Perfil para la Selección de Gerente de Marketing

*Pro Cacao Ec*

Fecha de Emisión:	Documento No.	Versión: 02
Efectivo desde:	Página 1 de 2	Próxima revisión:

### GERENTE DE MARKETING

#### 1 DATOS DE IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Gerente de Marketing  
**Departamento:** Marketing  
**Reporta a:** Gerente General  
**Supervisa a:** Personal de ventas  
 Asistente de mercadeo  
 Personal de servicio al cliente  
 Enólogo

#### Se relaciona internamente con:

- Gerencia General
- Departamento de Operaciones
- Gerencia de Talento Humano
- Departamento de Financiero

#### 2 FINALIDAD DEL CARGO

- Supervisión del departamento de marketing.
- Evaluación y desarrollo de la estrategia de marketing y el plan de marketing.
- Planificación, dirección y coordinación de esfuerzos de marketing.
- Comunicación del plan de marketing.
- Desarrollo de estrategias de precios de forma conjunta con el departamento de ventas, con el objetivo de maximizar los beneficios y la participación en el mercado, mientras mantiene la satisfacción del cliente.

#### 3 FUNCIONES GENERALES Y PERIODICAS

- Investigación de la demanda de los productos y servicios de la empresa.
- Investigación de la competencia.

REALIZADO POR:  Jefe de Recursos Humanos Fecha:	REVISADO POR:  Jefe de Recursos Humanos Fecha:	APROBADO POR:  Gerente General Fecha:
--	---	--

*Pro Cacao Ec*

Fecha de Emisión:	Documento No.	Versión: 02
Efectivo desde:	Página 2 de 2	Próxima revisión:

- Identificación de clientes potenciales.
- Desarrollo de promociones con gestores publicitarios.
- Supervisión del desarrollo de presupuestos y finanzas, incluidos gastos, créditos para investigación y desarrollo, retornos de inversión y proyecciones de pérdidas y ganancias.
- Desarrollo y gestión de campañas publicitarias.
- Creación de conciencia de marca y posicionamiento.
- Supervisión y apoyo a las ventas y los esfuerzos de generación de leads.
- Coordinación de proyectos de marketing de principio a fin.
- Supervisión de la estrategia de marketing en redes sociales y marketing de contenidos.

#### 4 DISPOSICIONES GENERALES

Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas y reglamentos de la empresa.

Realizar tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a reglamentos y disposiciones vigentes.

#### 5 PERFIL DE LA POSICIÓN

##### ESTUDIOS:

Profesional en Marketing, Relaciones Públicas y Diseño.

Idioma Inglés a nivel de lectura para interpretar, implementar y/o traducir literatura. Manejo de Utilitarios (Word, Excel). Conocimientos de SPSS.

##### EXPERIENCIA:

Mínimo dos años en la Industria de Elaboración de bebidas alcohólicas.

##### GRADO DE RESPONSABILIDAD DIRECTA EN:

Información confidencial, ventas, servicio al cliente.

##### RELACIONES FUNCIONALES:

Tiene contactos externos ocasionales

REALIZADO POR:  Jefe de Recursos Humanos Fecha:	REVISADO POR:  Jefe de Recursos Humanos Fecha:	APROBADO POR:  Gerente General Fecha:
---	--	---

## Anexo G. Perfil para la Selección de Gerente de Talento Humano

*Pro Cacao Ec*

Fecha de Emisión:	Documento No.	Versión: 02
Efectivo desde:	Página 1 de 2	Próxima revisión:

### GERENTE DE TALENTO HUMANO

#### 1 DATOS DE IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Jefe de Recursos Humanos  
**Departamento:** Administración de Recursos  
**Reporta a:** Gerente General  
**Supervisa a:** Asistente de nomina  
 Analista reclutamiento

#### Se relaciona internamente con:

- Gerencia General
- Departamento de Operaciones
- Departamento Financiero
- Departamento de Marketing

#### 2 FINALIDAD DEL CARGO

- Proporcionar soporte para la mejora continua de la función de Recursos Humanos, con el desarrollo y la puesta en práctica para todos los programas globales y desarrollos locales.
- Dirigir y comunicar los objetivos estratégicos y prioridades.
- Liderar al equipo de profesionales de Recursos Humanos garantizando la entrega de resultados en tiempo.

#### 3 FUNCIONES GENERALES Y PERIODICAS

- Desarrollar estrategias que proveen soporte al Comité Directivo y a la Dirección General en la implementación, promoción y comunicación de la estrategia de la organización.
- Reportar y acompañar a la Dirección General en el diseño de estrategias que coadyuven a la consecución de metas económicas y de crecimiento.

REALIZADO POR:  Gerente General Fecha:	REVISADO POR:  Gerente General Fecha:	APROBADO POR:  Gerente General Fecha:
---	--	--

*Pro Cacao Ec*

Fecha de Emisión:	Documento No.	Versión: 02
Efectivo desde:	Página 2 de 2	Próxima revisión:

- Determinar planes de desarrollo en conjunto con los líderes de negocio y liderar estrategias de cambio que logren adaptar la operación a las circunstancias cambiantes de mercado.
- Asegurar que los procesos y políticas de la organización cumplan con la regulación vigente a nivel Nacional e Internacional.
- Planear, implementar y administrar los procesos de evaluación del desempeño, planes de sucesión, planes de desarrollo y políticas de definición de objetivos.
- Coordinar y supervisar la implementación de planes globales de entrenamiento y el desarrollo de iniciativas locales.
- Gestionar la correcta difusión de políticas globales para temas como Código de Ética, Acoso Sexual, entre otros.

#### 4 DISPOSICIONES GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas y reglamentos de la empresa.
- Realizar tareas normales de su área y de la empresa en general, de acuerdo a reglamentos y disposiciones vigentes.

#### 5 PERFIL DE LA POSICIÓN

##### ESTUDIOS:

Profesional en Psicología, Administración de empresas, Derecho.

Idioma Inglés a nivel de lectura para interpretar, implementar y/o traducir literatura. Manejo de Utilitarios (Word, Excel). Conocimientos de KPI's.

##### EXPERIENCIA:

Mínimo un año en cargos similares.

##### GRADO DE RESPONSABILIDAD DIRECTA EN:

Información confidencial, inversiones, desembolsos.

##### RELACIONES FUNCIONALES:

Tiene contactos externos ocasionales.

REALIZADO POR:  Gerente General Fecha:	REVISADO POR:  Gerente General Fecha:	APROBADO POR:  Gerente General Fecha:
---	--	--

## Anexo H. Perfil para la Selección de Gerente de Operaciones

*Pro Cacao Ec*

Fecha de Emisión:	Documento No.	Versión: 02
Efectivo desde:	Página 1 de 2	Próxima revisión:

### GERENTE DE OPERACIONES

#### 1 DATOS DE IDENTIFICACION

**Nombre del cargo:** Jefe de Operaciones  
**Departamento:** Administración de Recursos Operativos  
**Reporta a:** Gerente General  
**Supervisa a:** Personal Operativo  
 Asistente de inventario

#### Se relaciona internamente con:

- Gerencia General
- Gerente de Talento Humano
- Departamento Financiero
- Departamento de Marketing

#### 2 FINALIDAD DEL CARGO

- Responsable de prever, organizar, integrar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.
- Responsable del mantenimiento del clima laboral adecuado.
- Responsable directo del análisis, planeación y ejecución de planes que implican nuevos proyectos de producción.
- Responsable de la documentación de lotes fabricados en el área.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y seguridad industrial en la manufactura y acondicionamiento de los productos.
- Disminuir y controlar las mermas de los procesos productivos realizados en la Compañía

REALIZADO POR:  Jefe de Talento Humano Fecha:	REVISADO POR:  Jefe de Talento Humano Fecha:	APROBADO POR:  Gerente General Fecha:
--	---	--

*Pro Cacao Ec*

Fecha de Emisión:	Documento No.	Versión: 02
Efectivo desde:	Página 2 de 2	Próxima revisión:

### 3 FUNCIONES GENERALES Y PERIODICAS

- Mantener una comunicación interdepartamental fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción, productos y cantidades fabricadas, plantear las mejoras que tengan lugar; mejorando así la calidad de los productos, los tiempos de producción y la disminución de los costos.
- Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnología de la empresa.
- Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de producción suministrado por la Gerencia de Planeación, a fin de optimizar las entregas de producto terminado a tiempo.
- Presentar a la Gerencia, reportes de tiempos de producción, horas hábiles laboradas, permisos y ausentismos, que permitirán medir la realidad del rendimiento horas hombres.

### 4 DISPOSICIONES GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas y reglamentos de la empresa.

### 5 PERFIL DE LA POSICION

#### ESTUDIOS:

Profesional en Alimentos, Logística, Comercio Exterior.

Idioma Inglés a nivel de lectura para interpretar, implementar y/o traducir literatura. Manejo de Utilitarios (Word, Excel). Conocimientos de KPI's.

#### EXPERIENCIA:

Mínimo dos años en la Industria de Elaboración de Vino.

#### GRADO DE RESPONSABILIDAD DIRECTA EN:

Información confidencial, mantenimiento de equipos e instalaciones.

#### RELACIONES FUNCIONALES:

Tiene contactos externos ocasionales.

<b>REALIZADO POR:</b>  Jefe de Talento Humano Fecha:	<b>REVISADO POR:</b>  Jefe de Talento Humano Fecha:	<b>APROBADO POR:</b>  Gerente General Fecha:
---	--	---

**Anexo I. Descripción de los activos tangibles.**

Cuenta Contable	Subcuenta	Descripción del Activo	Valor Unitario	Valor Total
Equipos de Oficina	Muebles y enseres	Escritorio	\$180,00	\$1.260,00
		Silla	\$80,00	\$2.480,00
		Mesa de Reuniones	\$375,00	\$375,00
		Mesa de sala	\$50,00	\$100,00
		Archivador	\$120,00	\$840,00
	Equipos	Proyector	\$700,00	\$700,00
<b>Total de Equipos de Oficinas</b>				<b>\$5.755,00</b>
Equipos de computación y Comunicación	Equipo de procesamiento de datos	Impresora multifunción Epson L3110	\$348,10	\$696,20
		Lapto Dell Inspiron i3493 I 14" 4GB RAM 128GB SDD core i5 Windows 10	\$887,02	\$1.774,04
		Laptop Evoo Ultra Slim P49890 Intel Celeron 32 Gb color negor 7878 W	\$433,52	\$2.167,60
	Equipos de Comunicación	Celular Xiamo Note 9S P89655	\$355,24	\$710,48
		Cableado y estructura de red de internet y conectividad	\$550,00	\$550,00
<b>Total de Equipos de computación y comunicación</b>				<b>\$5.898,32</b>

Flota y equipos de transporte	Equipos de transporte	Camión liviando, capacidad de carga 2,5 tn; motor 2.771 cc; potencia máxima 107,28 hp/3600 rpm	\$19.999,00	\$19.999,00
Total de Flota y Equipos de transporte				\$19.999,00
Maquinaria y Equipos de Montaje	Equipos de manufactura	Contenedor metálico 1,5*2m	\$875,00	\$2.625,00
		Tina de lavado	\$445,00	\$445,00
		Cuchillos de corte mazorca	\$11,50	\$23,00
		Contenedor perforado de acero inox. 0,6*1	\$270,00	\$270,00
		Contenedor para mucilago	\$150,00	\$150,00
		Destilador de alcohol de 30 lt	\$489,00	\$10.758,00
		Embotelladora de líquidos 4 salidas	\$1.881,25	\$1.881,25
		Encorchador manual	\$77,20	\$77,20
		Termo encapsulador	\$186,88	\$186,88
		Perchas almacenamiento PT	\$291,56	\$1.457,80
		Congelador de RCA 499 lt	\$225,00	\$675,00
Total de Maquinaria de Equipos de Montaje				\$18.549,13
Edificio	Instalaciones	Infraestructura de fabricación de vino	\$45.000,00	\$45.000,00
		Infraestructura oficinas	\$30.000,00	\$30.000,00
Total de Edificio				\$75.000,00
Total de Equipos Tangibles				\$125.201,45

## Anexo J. Variación en flujos de efectivo de inversión por el aumento del 50% en costos de materia prima directa e indirecta

### Flujo de efectivo de inversión con aumento del 50% en el costo de materia prima

	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
<b>Capital de inversión</b>						
Equipos y maquinaria	-\$126.927,73	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Ingresos Operacionales</b>						
Venta de botellas de vino		\$192.000,00	\$211.200,00	\$232.320,00	\$255.552,00	\$281.107,20
<b>Total ingresos</b>		<b>\$192.000,00</b>	<b>\$211.200,00</b>	<b>\$232.320,00</b>	<b>\$255.552,00</b>	<b>\$281.107,20</b>
<b>Egresos operacionales</b>						
Costos operacionales		-\$129.361,13	-\$142.297,24	-\$156.526,97	-\$172.179,66	-\$189.397,63
<b>Total egresos operacionales</b>		<b>-\$129.361,13</b>	<b>-\$142.297,24</b>	<b>-\$156.526,97</b>	<b>-\$172.179,66</b>	<b>-\$189.397,63</b>
<b>Egresos no operacionales</b>						
Gastos de mito		-\$15.024,17	-\$15.024,17	-\$15.024,17	-\$15.024,17	-\$15.024,17
Gastos de venta		-\$780,00	-\$780,00	-\$780,00	-\$780,00	-\$780,00
Gastos de Depreciación		-\$10.313,48	-\$10.313,48	-\$10.313,48	-\$10.313,48	-\$10.313,48
Gastos administrativos		-\$360,00	-\$360,00	-\$360,00	-\$360,00	-\$360,00
Gastos financieros		-\$12.369,04	-\$10.403,06	-\$8.068,66	-\$5.296,80	-\$2.005,49
<b>Total egresos no operacionales</b>		<b>-\$38.846,70</b>	<b>-\$36.880,72</b>	<b>-\$34.546,32</b>	<b>-\$31.774,46</b>	<b>-\$28.483,15</b>
<b>Total de egresos</b>		<b>-\$168.207,83</b>	<b>-\$179.177,96</b>	<b>-\$191.073,29</b>	<b>-\$203.954,12</b>	<b>-\$217.880,78</b>
<b>Impuestos</b>		-\$8.624,66	-\$11.607,99	-\$14.951,93	-\$18.704,23	-\$22.919,58
Depreciación (+)		\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48
<b>FLUJO DE CAJA PERIODICO</b>		<b>\$25.480,99</b>	<b>\$30.727,53</b>	<b>\$36.608,26</b>	<b>\$43.207,13</b>	<b>\$50.620,33</b>
Prestamo recibido	\$76.156,64					
Amortización capital prestamo		-\$10.490,90	-\$12.456,88	-\$14.791,28	-\$17.563,14	-\$20.854,45
<b>Flujo neto final</b>	<b>-\$50.771,09</b>	<b>\$14.990,09</b>	<b>\$18.270,66</b>	<b>\$21.816,99</b>	<b>\$25.643,99</b>	<b>\$29.765,88</b>

### Materia Prima

Descripción	Cantidad (lt)	Cantidad (lt)	Valor unitario	Valor mensual	Valor anual
	mensual	anual	(USD)	(USD)	(USD)
Mucilago de cacao	1500	18000	\$0,38	\$562,50	\$6.750,00
<b>Total</b>					<b>\$6.750,00</b>

### Materiales Directos

Descripción	Cantidad	Valor	Valor mensual	Valor anual
	Anual	Unitario/(USD)	(USD)	(USD)
Azúcar (kg)	923,04	1,57	\$120,76	\$1.449,17
S.Cervisiae (kg)	2,7	19,88	\$4,47	\$53,68
Meta Bisulfito de sodio (kg)	2,88	6	\$1,44	\$17,28
Botellas de vidrio (u)	24000	0,95	\$1.900,00	\$22.800,00
Corcho Sintetico (u)	24000	0,54	\$1.080,00	\$12.960,00
Cápsula termo encogible (u)	24000	0,015	\$30,00	\$360,00
<b>Total</b>				<b>\$37.640,13</b>

## Anexo K. Variación en la fuente de ingresos proyectados sin crecimiento anual

### *Ventas estimadas durante 5 años sin crecimiento de demanda*

<b>Años</b>	<b>Botellas de vino (un)</b>	<b>Precio U de vino</b>	<b>P. total vino</b>
1	24000	\$8,00	\$192.000,00
2	24000	\$8,00	\$192.000,00
3	24000	\$8,00	\$192.000,00
4	24000	\$8,00	\$192.000,00
5	24000	\$8,00	\$192.000,00
<b>Total</b>			<b>\$960.000,00</b>

### *Estado de resultados durante 5 años*

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ingresos Netos	\$192.000,00	\$192.000,00	\$192.000,00	\$192.000,00	\$192.000,00
Costos de lo vendido	\$114.487,49	\$114.487,49	\$114.487,49	\$114.487,49	\$114.487,49
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$77.512,51</b>	<b>\$77.512,51</b>	<b>\$77.512,51</b>	<b>\$77.512,51</b>	<b>\$77.512,51</b>
Gastos de mto	\$15.024,17	\$15.024,17	\$15.024,17	\$15.024,17	\$15.024,17
Gastos de venta	\$780,00	\$780,00	\$780,00	\$780,00	\$780,00
Gastos de Depreciación	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48
Gastos administrativos	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$51.034,86</b>	<b>\$51.034,86</b>	<b>\$51.034,86</b>	<b>\$51.034,86</b>	<b>\$51.034,86</b>
Gastos Financieros	\$12.369,04	\$10.403,06	\$8.068,66	\$5.296,80	\$2.005,49
<b>Utilidad Neta (UAI)</b>	<b>\$38.665,81</b>	<b>\$40.631,79</b>	<b>\$42.966,19</b>	<b>\$45.738,06</b>	<b>\$49.029,36</b>
Participación Trabajadores	\$5.799,87	\$6.094,77	\$6.444,93	\$6.860,71	\$7.354,40
Utilidad antes Imp Renta	\$32.865,94	\$34.537,02	\$36.521,26	\$38.877,35	\$41.674,96
Impuesto Renta	\$8.216,49	\$8.634,26	\$9.130,32	\$9.719,34	\$10.418,74
<b>Utilidad Disponible</b>	<b>\$24.649,46</b>	<b>\$25.902,77</b>	<b>\$27.390,95</b>	<b>\$29.158,01</b>	<b>\$31.256,22</b>

## Anexo L. Variación en tabla de amortización por aumento del 5,7% en tasas de interés

**Tabla de amortización con aumento en tasa de interés**

PAGO	CAPITAL	INTERES	SALDO
0			\$76.156,64
1	\$687,22	\$1.459,67	\$75.469,42
2	\$700,39	\$1.446,50	\$74.769,02
3	\$713,82	\$1.433,07	\$74.055,20
4	\$727,50	\$1.419,39	\$73.327,70
5	\$741,44	\$1.405,45	\$72.586,26
6	\$755,65	\$1.391,24	\$71.830,60
7	\$770,14	\$1.376,75	\$71.060,47
8	\$784,90	\$1.361,99	\$70.275,57
9	\$799,94	\$1.346,95	\$69.475,62
10	\$815,28	\$1.331,62	\$68.660,35
11	\$830,90	\$1.315,99	\$67.829,45
12	\$846,83	\$1.300,06	\$66.982,62
13	\$863,06	\$1.283,83	\$66.119,56
14	\$879,60	\$1.267,29	\$65.239,96
15	\$896,46	\$1.250,43	\$64.343,50
16	\$913,64	\$1.233,25	\$63.429,86
17	\$931,15	\$1.215,74	\$62.498,71
18	\$949,00	\$1.197,89	\$61.549,71
19	\$967,19	\$1.179,70	\$60.582,52
20	\$985,73	\$1.161,16	\$59.596,79
21	\$1.004,62	\$1.142,27	\$58.592,17
22	\$1.023,87	\$1.123,02	\$57.568,30
23	\$1.043,50	\$1.103,39	\$56.524,80
24	\$1.063,50	\$1.083,39	\$55.461,30
25	\$1.083,88	\$1.063,01	\$54.377,42
26	\$1.104,66	\$1.042,23	\$53.272,76
27	\$1.125,83	\$1.021,06	\$52.146,93
28	\$1.147,41	\$999,48	\$50.999,52
29	\$1.169,40	\$977,49	\$49.830,12
30	\$1.191,81	\$955,08	\$48.638,31
31	\$1.214,66	\$932,23	\$47.423,65
32	\$1.237,94	\$908,95	\$46.185,71
33	\$1.261,67	\$885,23	\$44.924,04
34	\$1.285,85	\$861,04	\$43.638,20
35	\$1.310,49	\$836,40	\$42.327,70
36	\$1.335,61	\$811,28	\$40.992,09
37	\$1.361,21	\$785,68	\$39.630,88
38	\$1.387,30	\$759,59	\$38.243,59
39	\$1.413,89	\$733,00	\$36.829,70
40	\$1.440,99	\$705,90	\$35.388,71
41	\$1.468,61	\$678,28	\$33.920,10
42	\$1.496,76	\$650,14	\$32.423,34
43	\$1.525,44	\$621,45	\$30.897,90
44	\$1.554,68	\$592,21	\$29.343,22
45	\$1.584,48	\$562,41	\$27.758,74
46	\$1.614,85	\$532,04	\$26.143,89
47	\$1.645,80	\$501,09	\$24.498,09
48	\$1.677,34	\$469,55	\$22.820,74
49	\$1.709,49	\$437,40	\$21.111,25
50	\$1.742,26	\$404,63	\$19.368,99
51	\$1.775,65	\$371,24	\$17.593,34
52	\$1.809,69	\$337,21	\$15.783,65
53	\$1.844,37	\$302,52	\$13.939,28
54	\$1.879,72	\$267,17	\$12.059,56
55	\$1.915,75	\$231,14	\$10.143,81
56	\$1.952,47	\$194,42	\$8.191,34
57	\$1.989,89	\$157,00	\$6.201,45
58	\$2.028,03	\$118,86	\$4.173,42
59	\$2.066,90	\$79,99	\$2.106,52
60	\$2.106,52	\$40,37	\$0,00

**Tabla de amortización**

<b>Capital</b>	\$76.156,64
<b>Tasa de interés</b>	23,00%
<b>Número de pagos</b>	60
<b>F. Concesión</b>	11/1/2021
<b>Cuota mensual</b>	\$2.146,89

*Estado de resultados durante 5 años*

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Ingresos Netos	\$192.000,00	\$211.200,00	\$232.320,00	\$255.552,00	\$281.107,20
Costos de lo vendido	\$114.487,49	\$125.936,24	\$138.529,86	\$152.382,85	\$167.621,13
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$77.512,51</b>	<b>\$85.263,76</b>	<b>\$93.790,14</b>	<b>\$103.169,15</b>	<b>\$113.486,07</b>
Gastos de mtto	\$15.024,17	\$15.024,17	\$15.024,17	\$15.024,17	\$15.024,17
Gastos de venta	\$780,00	\$780,00	\$780,00	\$780,00	\$780,00
Gastos de Depreciación	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48	\$10.313,48
Gastos administrativos	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00	\$360,00
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$51.034,86</b>	<b>\$58.786,11</b>	<b>\$67.312,48</b>	<b>\$76.691,50</b>	<b>\$87.008,41</b>
Gastos Financieros	\$16.588,68	\$14.241,38	\$11.293,49	\$7.591,35	\$2.941,96
<b>Utilidad Neta (UAI)</b>	<b>\$34.446,18</b>	<b>\$44.544,73</b>	<b>\$56.018,99</b>	<b>\$69.100,15</b>	<b>\$84.066,46</b>
Participación Trabajadores	\$5.166,93	\$6.681,71	\$8.402,85	\$10.365,02	\$12.609,97
Utilidad antes Imp Renta	\$29.279,25	\$37.863,02	\$47.616,14	\$58.735,13	\$71.456,49
Impuesto Renta	\$7.319,81	\$9.465,75	\$11.904,04	\$14.683,78	\$17.864,12
<b>Utilidad Disponible</b>	<b>\$21.959,44</b>	<b>\$28.397,26</b>	<b>\$35.712,11</b>	<b>\$44.051,35</b>	<b>\$53.592,37</b>

**Anexo LL. Importaciones CIF no petroleras (Vino)**

*IMPORTACIONES CIF NO PETROLERAS*  
*VINO*

<b>AÑO</b>	<b>LITROS</b>	<b>CRECIMIENTO</b>
2013	432319,54	
2014	445964,38	3,1%
2015	392609,79	-13,6%
2016	488944,73	19,7%
2017	772539,81	36,7%
2018	1092247,76	29,3%

Fuente: SENAE

Elaborado por autores