



UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, DERECHO Y BIENESTAR

CARRERA DE ECÓNOMIA

TRABAJO DE TITULACIÓN

MODALIDAD PROYECTO DE INVERSIÓN



**PROYECTO DE INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA CHOCOLATERÍA EN
EL CANTÓN CHONE**

Trabajo de titulación, requisito para la obtención del título de Economía

AUTOR: ZAMBRANO VEGA LADY DIANA

TUTOR: ING. CARLOS EDUARDO MUÑOZ RODRIGUEZ, Mgs.

Manta, Ecuador

2025 (1)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Sociales, Derecho y Bienestar de la carrera de Economía de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante **ZAMBRANO VEGA LADY DIANA**, legalmente matriculado/a en la carrera de Economía, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto **PROYECTO DE INVERSIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA CHOCOLATERÍA EN EL CANTÓN CHONE**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 13 de agosto de 2025.

Lo certifico,



Ing. Carlos Muñoz Rodríguez, Mg.

Docente Tutor(a)
Área: Ciencias Sociales

Declaración de Autoría

En la ciudad de Manta, a los 7 días del mes de agosto del 2025. Yo **Lady Diana Zambrano Vega** con C.I: **1314033471**, declaro bajo juramento que el presente proyecto de titulación con título: **“Proyecto de inversión de implementación de una chocolatería en el cantón Chone”** es de mi autoría.

Este trabajo, presentado como requisito para la obtención del título de Economista, no ha sido presentado con anterioridad para la obtención de ningún título académico, las ideas, resultados obtenidos en la investigación son de mi responsabilidad, y las referencias bibliográficas utilizadas han sido debidamente citadas y reconocidas conforme las normas establecidas.

Atentamente,



Lady Diana Zambrano Vega

C.I: 1314033471

Agradecimiento

Quiero agradecer a todas las personas que estuvieron apoyándome en esta etapa de mi vida, en es especial al rey de reyes y creador de todas las cosas; Dios, quien fue mi guía en cada momento y fue quien me sostuvo cuando las cosas parecían no tener sentido.

Agradezco a mi Mamá quien me apoyo incondicionalmente en todo momento y cuando sentía que no podía más, fue ella quien me inspiro a seguir adelante. A mis hermanas, a quienes más admiro y a pesar de estar lejos siempre estuvieron para mí en todo momento. Gracias a mis abuelos, a mis segundos padres y a mis tíos quienes no dudaron en apoyarme en el momento en que lo necesite.

A mi compañero, no tan solo de carrera si no de vida, gracias por no dejarme caer en los momentos difíciles, gracias por motivarme a seguir adelante, gracias por enseñarme que podemos ser un gran equipo, gracias por ser esa fuente de inspiración en mi vida. También agradezco a la familia Morales Castro quienes me abrieron las puertas de su casa y me acogieron como un miembro más de ellos.

Gracias a mi Mayi, mi amiga, quien se ha convertido en una hermana, gracias a ella que siempre estuvo ahí para escucharme en cualquier momento del día, y siempre tuvo una palabra de aliento para que no me rindiera.

Y finalmente agradezco a mis docentes, por su guía, paciencia y conocimientos compartidos.

**“Este logro no es solo mío, sino de todos los que creyeron en mí y caminaron
conmigo hasta el final”**

Dedicatoria

A mi Mamá Verónica por ser un ejemplo de fortaleza, amor y entrega.

A mis Hermanas, Vanessa y Jeniffer por su motivación diaria y ser cómplices de mis risas y sueños.

A mis segundos padres, Danny y Jajaira, por su apoyo inquebrantable, gracias por acompañarme desde el inicio de mi vida.

A mi compañero de vida Tommy, por caminar junto a mí en este proceso, por las palabras de aliento y por celebrar conmigo cada pequeño avance.

Y finalmente a las dos personas más importantes de mi vida, Matías y Zaid mis sobrinos, porque cada sonrisa suya me recuerda que los sueños no tienen límites, este logro es de ustedes y que sea una prueba de que, con esfuerzo, fé y amor todo es posible.

“Dedicado a quienes sembraron antes que nosotros” Mis abuelos Ana y Walter, pilares de nuestra familia y fuente de inspiración para este sueño.

Resumen

El presente proyecto de titulación presenta una propuesta para implementar una micro empresa dedicada a la producción y comercialización de chocolates semi artesanales en la localidad del cantón Chone, Provincia de Manabí. Los productos elaborados por el proyecto están bajo la marca SANWAL, y siendo producidos con materia prima de calidad proveniente del mismo cantón dado que el proyecto cuenta con su propia cosecha de cacao. La finalidad de este proyecto es realizar un diagnóstico inicial del mercado y culminando con la evaluación del proyecto en el campo financiero, económico y ambiental.

Como se mencionó, el proyecto realiza un análisis inicial del mercado del cantón Chone, dicho análisis se centra en identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que pueden generar un impacto antes y durante su implementación. Mientras que para la evaluación financiera y económica se realizó una proyección de 5 años para el análisis a futuro del proyecto con el fin de identificar su viabilidad, en ambos análisis se evaluaron los ingresos, gastos, depreciaciones, estados de resultados, entre otros, que permitieron identificar la capacidad que tendrá la micro empresa para generar valor.

Por último, SANWAL se enfoca en “Rescatar el valor cultural y agrícola del cacao como producto emblemático de la región”, siendo un ejemplo de que el país tiene la capacidad de utilizar sus materias primas producidas para generar nuevos productos con un valor agregado que aporten al desarrollo económico del país.

Palabras claves: Chocolate, cacao, ambiental, financiero, agroindustria, economía, agricultura.

Abstract

This degree project presents a proposal to implement a microenterprise dedicated to the production and commercialization of semi-artisanal chocolates in the locality of Chone, Manabí Province. The products developed under this project are marketed under the brand SANWAL and are made with high-quality raw materials sourced from the same canton, as the project has its own cocoa harvest. The aim of this project is to conduct an initial market assessment and conclude with the evaluation of the project in financial, economic, and environmental terms.

As mentioned, the project carries out an initial analysis of the Chone market, focusing on identifying the opportunities, strengths, weaknesses, and threats that may have an impact before and during its implementation. For the financial and economic evaluation, a five-year projection was prepared to analyze the project's future performance and determine its feasibility. Both analyses considered revenues, expenses, depreciation, income statements, and other indicators that allowed the identification of the microenterprise's capacity to generate value.

Finally, SANWAL is committed to "Rescuing the cultural and agricultural value of cocoa as an emblematic product of the region," serving as an example that the country has the capacity to use its locally produced raw materials to create new products with added value, contributing to the nation's economic development.

Key words: Chocolate, cocoa, environmental, financial, agribusiness, economics, agriculture.

Índice de contenido

Resumen	5
Introducción	14
Capítulo 1: Estudio Estratégico	15
Análisis Estratégico	15
Análisis del Macroentorno.....	15
Análisis de la Industria	33
Análisis Interno.....	35
Análisis FODA	35
Planteamiento Estratégico	37
Misión	37
Visión	37
Objetivos Estratégicos	37
Estrategias.....	38
Sistemas de Valores	39
Capítulo 2: Estudio de Mercado	40
Análisis del Mercado de Referencia	40
Análisis y Cuantificación de la Demanda Actual y Futura.....	40
Análisis y Cuantificación de la Oferta Actual y Futura.....	42

Cuantificación de la Demanda Insatisfecha Actual y Futura.....	45
Determinación de la Demanda que Atenderá el Proyecto	46
Plan Comercial.....	47
Objetivos del Plan Comercial	47
Resultados del Estudio de Mercado.....	48
Segmentos del Mercado.....	58
Producto	58
Precio	59
Plaza o Distribución.....	59
Promoción.....	60
Presupuesto de Marketing.....	60
Capítulo 3: Estudio Técnico- Organizacional.....	61
Estudio Técnico	61
Capacidad de Producción	61
Plan de Producción	62
Localización.....	65
Ingeniería del Proceso Productivo	67
Requerimientos de Materia Prima, Insumos y Materiales.....	69
Requerimientos de Mano de Obra Directa e Indirecta.	74

Requerimiento de Activos Fijos Para Área Operativa.....	76
Distribución de Instalaciones (Layout).....	81
Estudio Organizacional.....	84
Datos Generales de la Empresa	84
Arquitectura Organizacional: Organigrama.....	84
Distribución de Funciones y Responsabilidades	85
Requerimientos de Activos Fijos para Áreas Administrativas	89
Requerimiento de Personal para Áreas Administrativas	90
Estudio Legal	91
Capítulo 4: Estudio Financiero	92
Horizonte de Tiempo del Plan Financiero	92
Plan de Inversión	93
Flujo Depreciaciones, Amortizaciones y Valor de Salvamento	94
Plan de Financiamiento.....	95
Tabla de Amortización	95
Proyecciones de Ingresos Operacionales.....	96
Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales.....	98
Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado	99
Balance General Proyectado.....	99

Capítulo 5: Evaluación	101
Evaluación Financiera	101
Ratios Financieros y Punto de Equilibrio	101
Flujos de Fondos del Proyecto.....	103
Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	104
Evaluación Financiera del Proyecto (VAN, TIR, PAY BACK).....	104
Análisis de Sensibilidad y/o Escenarios	105
Análisis e Interpretación de los Resultados de la Evaluación Financiera	106
Evaluación Económica	107
Flujos de Fondos Económico del Proyecto	107
Tasa de Descuento Económica	108
Evaluación Económica del Proyecto (VAN, TIR PAY BACK).....	109
Análisis e Interpretación de los Resultados de la Evaluación Económica	109
Evaluación Ambiental.....	110
Estudio de Impacto Ambiental (Línea de Base, Categorización, Afectaciones y Riesgos)	110
Plan de Manejo Ambiental.....	111
Conclusiones.....	112
Recomendaciones	114
Bibliografía	115

Índice de tablas

Tabla 1.	19
Tabla 2.	22
Tabla 3.	25
Tabla 4.	28
Tabla 5.	42
Tabla 6.	42
Tabla 7.	44
Tabla 8.	45
Tabla 9.	46
Tabla 10.	61
Tabla 11.	63
Tabla 12.	63
Tabla 13.	64
Tabla 14.	70
Tabla 15.	71
Tabla 16.	73
Tabla 17.	75
Tabla 18.	75
Tabla 19.	76
Tabla 20.	77
Tabla 21.	80

Tabla 22.	85
Tabla 23.	89
Tabla 24.	90
Tabla 25.	93
Tabla 26.	94
Tabla 27.	110
Tabla 28.	111

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.	23
Ilustración 2.	66
Ilustración 3.	68
Ilustración 4.	82
Ilustración 5.	83
Ilustración 6.	85
Ilustración 7.	95
Ilustración 8.	97
Ilustración 9.	97
Ilustración 10.	97
Ilustración 11.	98
Ilustración 12.	98
Ilustración 13.	99
Ilustración 14.	100
Ilustración 15.	101

Ilustración 16.	102
Ilustración 17.	103
Ilustración 18.	104
Ilustración 19.	104
Ilustración 20.	105
Ilustración 21.	106
Ilustración 22.	107
Ilustración 23.	108
Ilustración 24.	109

Índice de Gráficos

Gráfico 1.	48
Gráfico 2.	49
Gráfico 3.	50
Gráfico 4.	51
Gráfico 5.	52
Gráfico 6.	53
Gráfico 7.	55
Gráfico 8.	56
Gráfico 9.	56
Gráfico 10.	57

Introducción

La materia fundamental para la elaboración del chocolate es el cacao el cual en los últimos años ha tenido un aumento no solo en términos de producción sino en su precio. Entre los países productores de cacao se encuentra Ecuador, este es mayormente reconocido a nivel mundial por la calidad de su cacao fino de aroma, pero no es reconocido por un chocolate de calidad, es por ello que el presente proyecto se centra en tomar las iniciativas para dar un valor agregado al cacao y que no solo se considere como un producto de exportación, sino que se ocupe para la producción nacional.

Con base a lo anterior, el proyecto se centra en realizar un estudio que analizará varios puntos de vistas que puedan estar relacionadas directamente con el proyecto, además de realizar una evaluación de viabilidad para implementar una microempresa dedicada a la producción y comercialización de chocolate semi artesanal en el cantón Chone. La micro empresa se basará en un sistema de producción dividida en tres estaciones o áreas, la primera será la cosecha, la segunda está orientada a la producción de los productos de chocolate y la tercera será la comercialización del producto, este sistema permite tener una estructura organizada y enfocada en diferentes actividades, con el fin de entregar un producto de calidad que cubra las necesidades de los consumidores.

Para llevar a cabo el análisis del presente proyecto, se ha dividido en cinco capítulos cada uno abarcando puntos de análisis importantes que van desde el análisis estratégico, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis del mercado, estudio técnico y culminando con la evaluación financiera, económica y ambiental del proyecto.

Capítulo 1: Estudio Estratégico

Análisis Estratégico

Análisis del Macroentorno

En el mercado internacional el cacao ocupa el tercer lugar, después del azúcar y el café, sus principales exportadores a nivel mundial se concentran en países como: Costa de Marfil, Ghana, Ecuador, Camerún, Nigeria, entre otros. A nivel global, el cacao fino de aroma representa entre el 6% y 8% de la producción, concentrándose principalmente en América latina en un 80%, siendo Ecuador quien aporta aproximadamente el 54% del volumen total. (Cedeño y Dilas 2022).

En Ecuador existen aproximadamente 609.8 mil hectáreas sembradas de cacao en el año 2023 y en el año 2024 se ve un aumento a 612.4 mil hectáreas plantadas y 541.588 cosechadas con una producción de 403.699 toneladas (Sistema de Información Pública Agropecuaria del Ecuador [SIPA], 2024). Durante el año 2024 las exportaciones de cacao y elaborados aumentaron de manera poco significativa en términos de volumen el cual representa un 7,1 %, a pesar de esto si se muestra un crecimiento de 163% en Valor FOB (USD 1815.4 millones) en comparación con el año anterior (USD 689.7 millones) superando incluso a productos como el Camarón (-5,6%) y banano (-1,2%), este crecimiento se debe a un aumento de precios, debido a una escasez global, especialmente en África Occidental (Banco Central del Ecuador, 2024; Banco Mundial, 2024)

Teniendo en cuenta el contexto global y local del cacao, es fundamental analizar los factores externos que influirá en el éxito del proyecto de la chocolatería, para esté análisis se utilizó el modelo PESTEL, el cual aborda los siguientes factores: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal del Ecuador. Después de un determinado análisis

de estos aspectos se podrán identificar las oportunidades y las amenazas que podría tener el proyecto.

Análisis Político. Ecuador en la parte política ofrece diferentes oportunidades para los emprendedores, como muestra de ello está la iniciativa “Ecuador Emprendedor, Innovador y Sostenible 2030” el cual incluye programas para facilitar exportaciones y asegurar que el emprendedor sea más inclusivo y ágil en términos de normativa y reglamentos. Por ejemplo; la ley orgánica de emprendimiento e innovación, que tiene como objetivo ayudar a los emprendedores con facilidad de financiamiento, incentivos fiscales y simplificación de trámites. (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2021)

Del mismo modo en el 2019 se presenta como política pública el “plan de mejora competitiva para el desarrollo agroindustrial de la cadena de cacao- Chocolate (PMC Cacao)”, con el objetivo de posicionar a Ecuador como el principal productor y exportador mundial de cacao, esta política no solo busca que Ecuador sea exportador de materia prima, sino que también impulse la venta de productos con valor agregado como el chocolate (Presidencia de la República del Ecuador, 2019).

La existencia de esta política beneficia directamente al proyecto, principalmente al fortalecer la cadena productiva, asistencia técnica y acceso a financiamiento. Esta política no solo beneficia a los productores, sino que también impulsa a proyectos como el de la chocolatería a escalar en calidad, innovación y en el mercado nacional como internacional.

Por otro lado, Ecuador en los últimos años se ha enfocado en promover la apertura comercial y diversificar las exportaciones, prueba de entre ello son los acuerdos comerciales, que entre ellos están, convenios con la Comunidad Andina (CAN), la Unión Europea, el Reino Unido

y la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), entre otras. Estos acuerdos comerciales buscan diversificar las exportaciones y abrir nuevos mercados para los productos ecuatorianos. Sin embargo, el beneficio no llega por igual a todos, ya que las grandes empresas cuentan con los recursos para cumplir con todos los requisitos. Pero las PYMES enfrentan algunos desafíos, la falta de conocimientos y la de recursos necesarios dificulta aprovechar estas oportunidades. (Torres et al., 2025).

Cabe destacar que estos acuerdos comerciales internacionales influyen en la política comercial del país, entre estas se destaca el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, vigente desde el 2017, el cual despeja algunas barreras arancelarias, facilitando el ingreso a los mercados europeos. Esto ha incentivado a las exportaciones de cacao, pero también genera oportunidades para productos a base de cacao, al permitir su comercialización. (Negrón-Suárez & Barreno-Pereira, 2023). Así mismo, Ecuador es parte de la Comunidad Andina de Naciones, el cual según Valdivieso, (2023) “se ha aplicado un arancel externo común y se han eliminado los aranceles y otras barreras al comercio interno” (p. 6) lo que promueve el comercio intrarregional.

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC], (s.f.), en Ecuador el índice de desempleo en el año 2024 fue de 3,7% es decir que, de la población en edad de trabajar del país, 318.451 mil personas estaban desempleadas, y en Manabí para el mismo año el índice de desempleo fue de 2,4%. El proyecto de la chocolatería no solo se presenta como idea de negocio sino también como una forma estratégica de generar empleo, esto se logra mediante el proceso productivo del chocolate debido a la naturaleza del proyecto al

considerarse semi artesanal, por lo que será necesario incluir mano de obra en diferentes etapas, como en la producción, procesamiento, empaquetado y comercialización.

Por otra parte, desde un punto de vista político, fomentar la producción local dentro del cantón Chone permite mejorar su economía interna y añadir valor agregado a los recursos de la localidad, como también ayudar a la sociedad principalmente mujeres y jóvenes que se ven mayormente afectados por el desempleo. Es así como la chocolatería no solo aportará a la economía local, sino también a la problemática del desempleo en el cantón.

Un aspecto importante que se debe considerar es la inestabilidad política que ha caracterizado a Ecuador en los últimos años. Según Litardo et al. (2024) esto se debe a los cambios frecuentes en el gabinete presidencial, y las sospechas de manipulación judicial, y estos eventos no solo aumentan la percepción de corrupción, sino que también generan incertidumbre, afectando negativamente a la economía del país, ocasionando que disminuya la inversión extranjera y debilitando la confianza en las instituciones del país.

Análisis Económico. El Banco Mundial (2024) destaca que “la actividad económica experimentó una contracción de alrededor de 2%, en un entorno marcado por la escasez de energía, elevados índices de violencia e incertidumbre política” (par. 1) esto enmarca un futuro desafiante para el proyecto.

La economía del Ecuador cayó un 2,2% con respecto al PIB durante el segundo trimestre del 2024, en comparación con el mismo periodo en el 2023, El Banco Central del Ecuador (2024) menciona que este comportamiento estuvo relacionado principalmente a que la formación bruta de Capital fijo (FBKF) disminuyó en un 8,2%, por una contracción en la industria de la construcción. Esta reducción indica que hay una menor inversión en activos productivos, lo que

puede representar una barrera que dificulte la implementación del proyecto. Sin embargo, con las políticas públicas que incentivan la producción y el emprendimiento se podría en un futuro contrarrestar este efecto.

Asimismo, el consumo de los hogares en un 2,2% por la baja demanda de productos textiles, fabricación de vehículos y equipos de transporte, comercio, servicio de transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida. Por su parte el gasto de gobierno se redujo a un 0,6% debido a menores compras de bienes y servicios. Con respecto a las exportaciones, estas tuvieron un buen desempeño debido a productos como el petróleo, camarones, cacao, pescado y minerales. Por su parte las importaciones, crecieron en un 0,2% principalmente por mayor demanda de productos refinados de petróleo (Banco Central del Ecuador, 2024).

Las exportaciones de cacao en Manabí son notorias a nivel nacional, para el año 2023 según datos del SIPA (2023) aportó 71.754 T de cacao producido a nivel nacional, mientras que en el informe de resultados de comercio exterior del Banco Central del Ecuador (2023) el valor registrado para el primer trimestre del 2023 fue de USD 208.9 millones (77.7 miles de T), por tanto, se puede decir que el precio de cacao por tonelada para 2023 fue de aproximadamente 2.688 USD, entonces Manabí durante el 2023 formó parte de las exportaciones nacionales con USD 192.7 millones, es decir aproximadamente 14%, posicionando a Manabí como uno de los principales productores de cacao.

Tabla 1.

Principales provincias productoras de Ecuador.

Provincia	UPA	Superficie Cosechada (ha)	Producción (t)	Rendimiento (t/ha)
-----------	-----	------------------------------	----------------	-----------------------

Los Ríos	45.341	111.887	97.471	0,87
Manabí	47.770	97.360	71.754	0,67
Esmeraldas	35.731	90.248	58.965	0,91
Guayas	31.091	85.665	53.497	0,94
Santo Domingo de los Tsáchilas	9.200	24.182	19.643	0,88
Sucumbíos	15.534	22.447	12.781	0,80
Otras	41.147	84.839	65.472	0,77

Nota. Tabla elaborada con datos extraídos del Boletín situacional de cacao 2023 del SIPA

Cabe mencionar que Ecuador en los últimos años atravesó una crisis energética debido a problemas climáticos como a una planificación insuficiente. Este problema de crisis energética sucede por su alta dependencia de la energía hidroeléctrica (80% de su matriz) y una severa sequía que ha reducido el caudal de los ríos, generando apagones de más de 12 horas diarias. (Molina & Moncada, 2024). Según Bravo et al., (2025) los sectores más afectados por la crisis energética son aquellos vinculados a la agricultura, el comercio y la manufactura.

Esto impacta directamente al proyecto, elevando los costos operativos al requerir fuentes alternativas como generadores, lo que aumentará los costos iniciales, por otra parte, si la crisis continua, puede interrumpir los procesos de producción debido a los cortes de energía y reduciendo la demanda del producto, ya que los consumidores priorizan bienes esenciales. La crisis, agravada por una planificación insuficiente, amenaza la viabilidad económica y operativa del proyecto. (Bravo et al., 2025)

Análisis Sociocultural. Como se mencionó anteriormente, Ecuador es líder en la producción de cacao de fino de aroma en la región, en la actualidad existen aproximadamente 612.4 mil hectáreas de cultivo de cacao a nivel nacional, siendo en Manabí el principal cultivo con 121.471 hectáreas plantadas. (SIPA, 2024). El aroma y sabor característico de este grano lo convierte como uno de los más valorados del mercado.

Como es de conocimiento el cacao se destina a la elaboración de chocolate; sin embargo, en la actualidad, tanto a nivel mundial como en Ecuador, existe una tendencia del consumo de alimentos más saludables: productos libres de conservantes, con menos azúcar y grasas, e ingredientes naturales. (Murillo & Rodríguez, 2018). En este contexto, una chocolatería que ofrezca combinaciones innovadoras con frutas locales y sabores tradicionales, sería un gran atractivo adicional que atraiga la atención de los clientes ya sean residentes locales o turistas que buscan experiencias culturales únicas.

Por otro lado, los productores de cacao en Manabí, provincia del Ecuador, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería muestra que el 71,55% son hombres con una participación menor de las mujeres (27,94%) y la edad promedio de los productores de cacao es de 55 años de edad (SIPA, 2024). El cacao es el cultivo permanente más extenso con un 42,7% total de la superficie plantada, siendo Manabí con un 19,8% la segunda provincia con más superficie plantada de cacao, pero no el de mayor volumen. (INEC, 2025)

Los cultivos con mayor producción a nivel nacional son el banano, caña de azúcar y la palma africana. Por otra parte, en la provincia de Manabí los principales cultivos son; el maíz duro seco, plátano, Arroz y cacao, siendo en la provincia de Los Ríos donde se concentra la producción de cacao con el 30.4% (INEC, 2025).

Es importante destacar la perspectiva de Carrión-Bósquez et al. (2024) donde se menciona que una de las metas de la nueva agenda de desarrollo sostenible es reducir el impacto ambiental mediante el cambio de los métodos de producción y el consumo responsable, para la cual se debe aumentar la compra de productos respetuosos con el medio ambiente, conocidos como productos orgánicos. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO](s.f.) menciona que “la agricultura orgánica es más conocida como método agrícola en el que no se utilizan fertilizantes ni plaguicidas sintéticos” (par. 2).

A partir de esta perspectiva, en Ecuador el uso de fertilizantes y pesticidas químicos aun predomina, debido a la necesidad de satisfacer las demandas locales de alimentos y mejorar los productos de exportación (Herrera, 2024). Especialmente en cultivos como la piña, la cual representa la mayor intensidad en el uso de fertilizantes, con 1.114,46 kg/ha, y le sigue el banano con 802.04kg/ha. Sin embargo, el 56.2% de los productores no usan fertilizantes químicos, la principal razón, afirmada por los productores en un 69,7%, es que consideran que los fertilizantes son demasiado costosos (INEC, 2024).

Tabla 2.
Uso de fertilizantes químicos en cultivos permanentes.

Nº	Cultivo	Intensidad de uso
1	Piña	1.114,5 kg/ha
2	Banano	802,0 kg/ha
3	Tomate de Árbol	419,4 kg/ha
4	Café	376,6 kg/ha

5	Palma Africana	332,3 kg/ha
...	...	...
12	Cacao	198,6 kg/ha

Nota. Tabla elaborada con los datos del módulo de información ambiental y tecnificación agropecuaria (INEC, 2024).

Como se puede observar en la **Tabla 2** el uso de fertilizantes químicos en el cacao es de 198,6 kg/ha. Por otra parte, el SIPA (2024) muestra que el 70.59 % de los productores de cacao CCN- 51 en Manabí usa fertilizantes, los cuales están compuesto de nitrógeno, fósforo y potasio. Cabe mencionar además que el uso de plaguicidas orgánicos a nivel nacional en cultivos permanentes en el año 2023 es de 3.63%(SIPA, s.f.).

Ilustración 1.

Evolución de la población en el cantón Chone.

▲	Indicador	2001	2010	2022
	Población total	118.898	127.114	128.166
	Hombres	59.442	63.563	62.552
	Mujeres	59.446	63.551	65.614
	Relación hombres mujeres	100	100	95
	Relación dependencia	73	65	55
	Índice juventud	575	503	253
	Índice vejez	17	20	40
	Edad media	27	28	33

Nota. Tabla obtenida del visualizador online del INEC

Como se observa en la **Figura 1**, según datos publicados por el INEC (s.f.) se puede notar que en el Cantón Chone el crecimiento de la población ha sido considerablemente bajo durante los años 2010 y 2022 representando una tasa de crecimiento poblacional del 0,83%, a

diferencia entre el crecimiento entre 2001 al 2010, en otras palabras, el crecimiento poblacional en los últimos años ha ido reduciendo de manera significativa esto puede estar influenciado por factores como por el ejemplo los socioeconómicos.

Análisis Tecnológico. A lo largo de la historia, la tecnología ha tenido un papel fundamental en el desarrollo de la vida, gracias a la tecnología se ha mejorado la eficiencia en diferentes actividades. Para la industria del cacao y sus derivados como el chocolate existen muchas oportunidades, las cuales se pueden aprovechar.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe [La CEPAL], (2024) indica que con la nueva reglamentación de la Comisión Europea dirigida hacia las importaciones de productos agrícolas primarios deben mostrar que sean provenientes de tierras no deforestadas, esto obliga a los países a implementar medidas de trazabilidad de las materias primas. La trazabilidad del cacao es un sistema, el cual permite rastrear el origen del producto y sus etapas de procesamiento hasta llegar al consumidor final, lo que llega a ser una ventaja competitiva en la chocolatería, ya que mejora la calidad del cacao y garantiza la sostenibilidad y lo que ayuda a la chocolatería a posicionarse como marca premium.

Un ejemplo de un software que ayude a garantizar la trazabilidad del cacao en la chocolatería es la plataforma MultiTrace de Rainforest Alliance, en la cual se registra y verifica cada paso de la cadena de suministro, desde la producción del grano de cacao hasta el producto final la cual mejorar la gestión interna y la transparencia en las operaciones, estos sistemas no solo aseguran el cumplimiento de las regulaciones, sino que aumenta la confianza del consumidor. (Rainforest Alliance, 2022)

La tecnología como la inteligencia artificial (IA) y el blockchain están revolucionando la forma de gestionar procesos. Murillo y Vizuete (2023) indican que la implementación de la IA como una herramienta dentro del marketing ha impulsado a una nueva generación denominada marketing 5.0, dando la oportunidad a innovaciones muy avanzadas en áreas como la automatización de procesos, el desarrollo de sistemas de interacciones empresa- consumidor y la creación de contenidos personalizados.

Por otra parte, Serrano (2019) indica que el “blockchain permite automatizar procesos sin intervención humana. Esto hace que la red se autogestiona automáticamente sin necesidad de un supervisor” (p.14). La IA y el blockchain pueden llegar a ser útiles para el proyecto. La IA en su forma de optimizar la producción y personalizar estrategias de marketing. Asimismo, el blockchain facilita la transparencia en la cadena de suministros y garantiza la trazabilidad del cacao, lo que fortalece la reputación de una chocolatería enfocada en la sostenibilidad.

En cuanto a los diferentes equipos necesarios para el proceso del chocolate será un desafío adquirirlos debido a que en el país no existe la tecnología suficiente que cubra esta necesidad en el proyecto. Para el desarrollo adecuado del proyecto se necesita contar con los siguientes equipos:

Tabla 3.
Equipos necesarios para la producción.

Equipo	Descripción
Horno Tostador	Tuesta los granos, para desarrollar aromas y reducir humedad.

Descadilladora	Separa la cáscara que envuelve la semilla de cacao.
Molino	Rompe los nibs en partículas pequeñas, hasta formar una pasta.
Prensa para manteca de cacao	Transforma los nibs en pasta de cacao, liberando la manteca.
Pulverizador	Transforma la torta de cacao en polvo de cacao.
Refinadoras /Conchadoras	Mezclan los ingredientes, para obtener una masa de chocolate, mejora el perfil de sabor, elimina acidez y los sabores desagradables disminuye.
Templadora	Calienta el chocolate para que se derrita por completo, después enfría el chocolate para cristalizar la manteca.

Nota. Tabla elaborada con los datos obtenidos de Operaciones unitarias para la producción de chocolate negro, con leche y blanco. Una revisión sistemática. (Villa fuerte-Carrillo et al., 2024)

Análisis Ecológico. El factor ecológico es fundamental en el proyecto. Entre sus objetivos clave destaca la implementación de procesos de producción sostenibles, como el uso de maquinarias energéticamente eficientes, un sistema de gestión de residuos, donde las cascarras de cacao se reutiliza como compost para nutrir los suelos de la plantación y el uso de empaques biodegradables.

Estas acciones responden a que la producción de cacao debe mantener estándares ecológicos, los cuales irán de la mano con lineamientos de la constitución de la república tal como lo menciona el art. 14 del Código Orgánico del Ambiente que reconoce “el derecho a las personas a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación” (Código Orgánico del Ambiente)

Para garantizar un producto de calidad, el proyecto contará con su propia cosecha de cacao, ya que los productos que se elaborarán deben cumplir con estándares y certificaciones fitosanitarios, el proceso de control y calidad del producto será riguroso desde el proceso de siembra hasta el producto final.

Partiendo de lo anterior es fundamental conocer la tecnificación agrícola en el cultivo de cacao en Ecuador, el cual enfrenta desafíos y oportunidades claves, según datos del (INEC, 2024) solo el 35% de los productores utilizan semillas certificadas de cacao de fino de aroma. El 82% de las fincas cacaotera carece de riego tecnificado, lo que las hace vulnerables a sequías, especialmente en Manabí y Los Ríos. El 60% de los pequeños productores aplica abonos orgánicos, mientras que solo el 25% usa fertilizantes químicos. El 45% de las áreas cacaoteras presenta pérdida de nutrientes, agravada por prácticas tradicionales como la quema. Solo el 12% de los productores emplea maquinaria para preparación de suelos, frente al 88% que usa tracción animal o manual.

De acuerdo con Acosta (2018, como se citó en Benalcázar, 2025) “para acceder a los mercados internacionales, las empresas deben obtener certificaciones que avalen la calidad y sostenibilidad de sus procesos y actividades” (par.1). En este sentido, las principales certificaciones internacionales son: Certificación Global G.A.P, Certificación Orgánica,

Certificación Fair Trade, Certificación Rainforest Alliance, Certificación Non-GMO Project Verified, aunque esto dependerá del país al que se desea exportar. (Emmanuel & Granda, 2024).

Con respecto al cacao y derivados, las principales certificaciones requeridas son: Rainforest Alliance se enfoca en conservar la biodiversidad y los ecosistemas, impulsando técnicas agrícolas sostenibles, y mejorando de las condiciones socioeconómicas y laborales de las comunidades locales, por otra parte, Fair trade (Comercio Justo) busca fomentar el desarrollo sostenible y combatir la pobreza mediante relaciones comerciales éticas y equilibradas. Mientras tanto la Certificación Orgánica; prioriza el cuidado suelo, el uso de recursos renovables, el bienestar animal y la implementación de métodos de producción ecológicos. (Emmanuel & Granda, 2024).

Tabla 4.
Lista de certificaciones para el comercio internacional.

Nombre de la Certificación	Sello/Logo
GLOBALG.A. P	
Business Alliance for Secure Commerce	

European Organic Food



Fair Trade



FAIRTRADE

USDA Organic



Rainforest Alliance



Nota. Tabla de elaboración propia.

Análisis Ambiental. En los últimos años Ecuador ha avanzado en la adopción de los principios de la Economía verde, un modelo que el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2014, como se citó en Benavides, 2023) define como “una economía que se traduce en bienestar humano mejorado y en equidad social, al tiempo que reduce significativamente los riesgos ambientales y la escasez ecológica” (p.8). Sin embargo, los datos revelan que sectores clave aún enfrentan importantes desafíos en sostenibilidad.

En base a lo mencionado en el Módulo de Información Económico Ambiental de la Encuesta estructural empresarial Benavides (2023), las industrias manufactureras se posicionan como uno de los principales sectores que generan un impacto ambiental alto, este impacto se

debe al elevado consumo de recursos por parte de las industrias, un ejemplo es el alto consumo energético el cual para 2023 demandó 4.005 GW/h, otro de los recursos mayormente consumido es el agua ya sea para procesos productivos, riego o limpieza. Por último, las industrias manufactureras también aportan mayormente a la generación de aguas residuales y generación de CO₂ generando un gran impacto ambiental.

Las actividades agrícolas, en particular la agricultura, genera un gran impacto ambiental, esta actividad es la principal causante de la contaminación del aire y del agua debido al uso de plaguicidas y fertilizantes (La FAO, s.f.). Con respecto a lo anterior, y según Morante (2022) “el principal problema no es por el uso de estos, la principal causa de los daños está en cómo son utilizados por el sector agrícola” (p. 3).

El cultivo de cacao es una de los cultivos más emblemáticos de Ecuador, por su importancia económica, pero eso no significa que no genere impactos ambientales. El principal problema asociado es la deforestación, Según Global Forest Watch (2023, como se citó en Herrera, 2024) “Ecuador experimentó la pérdida de 51.7 mil hectáreas de bosque natural en 2022, lo que equivale a 36.9 millones de toneladas de emisiones de CO₂” (p.36), gran parte de esta pérdida está relacionada con la expansión agrícola entre ellas, aunque en menor medida el cultivo de cacao, a diferencia de otros cultivos como los de palma aceitera y balsa, los cuales sí son una causa importante de la deforestación.

El cacao sostenible surge como una alternativa ante los retos ecológicos, promoviendo prácticas como la reducción de la deforestación y de agroquímicos, entre otros. Como también mejorar las condiciones laborales de los productores. Además, incorporan certificaciones las cuales garantizan el compromiso ambiental y mejora el acceso a mercados internacionales.

Análisis Legal. Para el proyecto, este análisis es fundamental, ya que garantiza su adecuado funcionamiento y facilita su operatividad. El proceso inicia con la formalización de la empresa la cual se realizará bajo la figura jurídica de Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda), que como lo menciona el Art. 92. de la Ley de Compañías:

La compañía de responsabilidad limitada se puede constituir mediante contrato o acto unilateral. Los socios de la compañía de responsabilidad limitada solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. (Ley de Compañías, 1999/2023)

Después se debe registrar legalmente en la Superintendencia de Compañías y obtener un RUC. Además, es esencial gestionar los permisos de funcionamiento emitido por el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del cantón Chone, que entre ellos está la patente municipal y permisos del cuerpo de bomberos.

Para el funcionamiento, se debe tener en cuenta la normativa técnica sanitaria para alimentos procesados, la cual requiere un registro sanitario ante la Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), la cual emitirá los certificados para la libre venta de alimentos procesados, el certificado de buenas prácticas de manufactura de alimentos, entre otros. (Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria [ARCSA], s.f.).

Se debe considerar el Art. 135 del Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD) el cual establece que los GAD regionales, provinciales y parroquiales tienen la responsabilidad de fomentar actividades productivas de manera coordinada, especialmente en

sectores rurales. Este artículo respalda la implementación de microempresas como una chocolatería, al promover el fortalecimiento de cadenas productivas, el acceso a asistencia técnica, y la valorización de productos locales. (Código Orgánico de Organización Territorial, COOTAD, 2019)

Teniendo en cuenta el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT) 2023-2027 que funciona como marco normativo que ordena, compatibiliza y articula las decisiones estratégicas relacionadas con los asentamientos humanos, las actividades económico-productivas y el manejo de los recursos naturales entre otros.

Considerando que la actividad del proyecto se clasifica dentro del uso de suelo rural de tipo agro-productivo, siempre que se garantice un aprovechamiento sostenible y alineado a las políticas locales de desarrollo. El PDOT contempla el uso agro-productivo, dentro de la cual se incentiva el fortalecimiento de actividades agrícolas con valor agregado, como la transformación del cacao. (Prefectura de Manabí, 2023)

Por lo tanto, cualquier intervención, construcción o adecuación deberá ser coordinada con el GAD provincial para asegurar su alineación con el ordenamiento territorial. Además, este tipo de planificación busca no solo organizar el territorio, sino también fomentar emprendimientos productivos que, bajo criterios de sostenibilidad, contribuyan a dinamizar la economía local.

El proyecto debe seguir los lineamientos de la Ley Orgánica de defensa del consumidor, ya que su objetivo es proteger los derechos de los consumidores y definir las responsabilidades de los proveedores, lo que garantiza la calidad de los productos y ser transparentes con la información de los mismos, los cuales incluyen datos de ingredientes, contenido nutricional, fecha de caducidad, entre otros (Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, 2006).

En el aspecto de la propiedad intelectual, es necesario registrar el nombre de la chocolatería, su logo y los diseños de los chocolates, ante el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI). Si se emplean recetas innovadoras, se deberá considerar la posibilidad de patentarlas. Otro aspecto relevante es el marco tributario, el cual abarca desde impuestos como el de renta y el IVA. También es fundamental cumplir con las disposiciones del código de trabajo, las cuales incluyen contratos legales, el pago de salarios básicos, afiliación al IESS, decimos, vacaciones y cumplimiento de jornadas laborales.

Por último, en materia ambiental, el código orgánico del ambiente exige cumplir con una gestión eficiente de los residuos generados durante la producción, emisiones, uso de energía y aprovechamiento de recursos naturales. En el caso de la empresa amplíe su escala, podrá necesitar una licencia ambiental emitida por el Ministerio del Ambiente.

Análisis de la Industria

Con el fin de analizar las características del mercado, la competencia y las oportunidades para destacar en este sector, el modelo de las cinco fuerzas de Porter es la herramienta indicada para este análisis.

El Poder de Negociación de los Clientes. Los consumidores de Chocolate buscan un producto que cumpla con sus necesidades y existen factores a considerar, los consumidores tienen mayor influencia si existen alternativas en el mercado, son sensibles al precio y valoran la calidad y originalidad. El proyecto de la Chocolatería, será el primer emprendimiento de este tipo, en el que se ofrecerá una experiencia única con productos de calidad e innovadores, al ser el único emprendimiento existente en el cantón no tendrán una competencia directa.

El Poder de Negociación de los Proveedores. Dado que el proyecto cuenta con su propia materia prima que es el cacao el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que no se depende completamente de terceros. Otros insumos como azúcar, leche y frutas, existen múltiples proveedores en el mercado lo que limita la capacidad de imponer precios altos. Sin embargo, para recursos tecnológicos el poder sería mayor, ya que se necesita para la producción una maquinaria específica lo que es un factor que se debe considerar.

La Amenaza de los Productos Sustitutos. El proyecto se enfrenta a una gran amenaza de productos sustitutos. En el cantón Chone existen grandes cadenas de supermercados que se encargan de comercializar productos industrializados de grandes empresas reconocidas como lo son: Nestlé, Confiteca, La Universal etc. Las que cuentan con una gran variedad de productos y precios, pero puede reducirse con estrategias de diferenciación, calidad y sobre todo la personalización que será un punto a favor para el proyecto que logrará conectarse emocionalmente con los consumidores y adaptarse a las tendencias del mercado.

La Amenaza de los Nuevos Competidores. Salgado (2023) menciona que “cuanto más fácil sea entrar en el mercado, mayor es la amenaza” (p.8), teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que el mercado del chocolate puede ser muy atractivo para nuevos competidores por sus pocas barreras de entrada. Pero se pueden aprovechar ciertas ventajas que cuenta el proyecto, como su propia cosecha, la implementación de prácticas sostenibles, certificaciones como Rainforest Alliance e innovación en productos donde se fortalecerá la posición en el mercado.

La Rivalidad Entre los Competidores Existentes. Como anteriormente se mencionó el proyecto de la chocolatería será el primero dentro del mercado en el cantón Chone, y será la

primera en ofrecer al cliente una experiencia única que no podrá encontrar en algún otro lugar dentro del cantón, al no existir una competencia directa el proyecto tendrá la ventaja de conquistar la mayor parte de los consumidores.

Análisis Interno

El presente proyecto surgió con la finalidad de aprovechar la producción de cacao fino aroma presente en el cantón Chone el cual es considerado uno de los mejores de la región y fortalecer la identidad cultural del cantón Chone. Además, el proyecto se enfoca en la problemática del desempleo que existe dentro del cantón, dado que con la incorporación de una empresa productora de chocolate y derivados se estaría generado nuevas fuentes de empleos, como también reactivando la economía local, y mejorando la situación económica de varias familias.

Análisis FODA

Fortalezas

- Cosecha propia de cacao, se podrá controlar la calidad de la materia prima.
- Ser la primera chocolatería en el cantón Chone.
- Crear una amplia variedad de opciones para la elección de los consumidores.
- Ofrecer al cliente una experiencia única a través de una línea de producción.
- Capacidad de producir barras de chocolate de manera eficiente con procesos semi artesanal con el fin de ofrecer calidad y consistencia.

Oportunidades

- Alianzas comerciales con restaurantes y hoteles.

- Impulso de programas de financiamiento para emprendedores y microempresas por parte del gobierno.
- Atracción turística sobre la experiencia del cacao en su proceso productivo.
- Presentación y participación en ferias o eventos de emprendimientos.
- Presencia en redes sociales.
- Aprovechar tratados de libre comercio para la exportación del producto.

Debilidades

- Falta de recurso humano especializado.
- La oferta de producto está dirigido a un segmento reducido.
- Altos costos de capital inicial.
- Obtención de certificados.
- Dificultad al momento de obtener financiamiento

Amenazas

- Entrada de nuevos competidores
- Regulaciones y cumplimientos de normativas
- Competencia de productos industriales
- Cambio climático y problemas agrícolas.
- Cambio en los hábitos de consumo de productos con azúcar.
- Crisis financiera con afectación al poder adquisitivo de los consumidores.

Planteamiento Estratégico

Misión

Nuestra misión es brindar una experiencia única ofreciendo productos elaborados con chocolate de la más alta calidad, con la combinación de sabores tradicionales, buscando cumplir los estándares de satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Convertir a “SANWAL” en una marca reconocida a nivel nacional e internacional, logrando llevar el sabor autentico del cacao ecuatoriano a cada rincón del mundo. Buscamos inspirar confianza y satisfacción en nuestros clientes, brindando una calidad excepcional de nuestros productos.

Objetivos Estratégicos

Objetivo General

Evaluar la viabilidad de un proyecto de inversión para la implementación de una microempresa de chocolate en el cantón Chone.

Objetivos Específicos

- Posicionar a la empresa dentro del mercado local, destacando por su calidad e innovación en sus productos.
- Incorporar a los procesos de producción practicas sostenibles.
- Expandir la presencia de la chocolatería a nivel nacional.
- Distribuir el producto en mercados internacionales.
- Diseñar un ambiente acogedor que combine la tradición con la innovación, creando una experiencia única al cliente

Estrategias

Para que la chocolatería llegue a ser reconocida, se implementaran campañas de marketing enfocadas en resaltar la autenticidad de la marca, como también las redes sociales serán una herramienta clave para lograr llegar a más clientes. Así mismo, la participación de ferias y eventos locales permitirá establecer conexiones directas con los consumidores. La calidad del producto será fundamental en la chocolatería, por lo que se capacitará constantemente al personal y se invertirá en maquinaria moderna para garantizar procesos eficientes.

Como anteriormente se mencionó ser sostenibles con el medio ambiente es fundamental para el proyecto, es por ello que en cada proceso será visible el compromiso con el medio ambiente, desde la cosecha hasta el producto final. Y la certificación de Rainforest Alliance, reforzara la credibilidad de la marca.

El objetivo de la chocolatería es ofrecer una experiencia memorable a través de la comercialización de productos derivados del cacao, ya que se desarrollará una línea de productos de chocolate que incluye desde bombones y tabletas de diferentes sabores. Se diseñarán ediciones especiales para las distintas festividades que existen en el año.

A mediano plazo, se buscará ampliar la presencia de la chocolatería más allá del cantón Chone, utilizando canales digitales como las redes sociales. Además, se establecerán alianzas con hoteles, cafeterías y restaurantes para aumentar la visibilidad de la marca. La internacionalización será una meta a largo plazo, con la obtención de certificaciones globales que respalden el compromiso con la calidad y sostenibilidad será un paso hacia la dirección correcta.

Sistemas de Valores

Confianza: Crear una relación de confianza con los cliente, empleados y socios es un punto clave, dado que de ellos depende el crecimiento del proyecto, es por ello que el proyecto buscará establecer un compromiso centrado en ofrecer productos de calidad y con precio accesible, además de ser transparentes con los materiales utilizados durante la producción.

Responsabilidad: Ser responsable con los productos ofrecidos, cumpliendo con las normas de producción orientadas tanto a la calidad de la materia prima y procesos productivos, como también emplear practicas sostenibles para generar un menor impacto ambiental.

Ambiente: Crear un espacio que transmita paz y amor, tanto para las familias, parejas o personas que quieran disfrutar de una experiencia confortable al consumir chocolate.

Calidad: Elaborar productos que sigan estándares de calidad altos, con el fin de ofrecer productos con un sabor único y de calidad.

Autenticidad: El proyecto busca crear un producto diferenciador centrado en los sabores y la cultura del cantón Chone y transmitir la esencia del legado cacaotero, representando la armonía entre la familia, el esfuerzo y la dedicación.

Innovación: Centrarse en la innovación de nuevos sabores y presentaciones del chocolate es un punto clave para ganar la atención de los clientes que buscan nuevas experiencias y salir de la rutina tradicional, por lo que el proyecto buscar implementar sabores que sean atractivos para los clientes.

Capítulo 2: Estudio de Mercado

Análisis del Mercado de Referencia

“SANWAL” es un proyecto el cual se encarga de la elaboración y venta de chocolates, ubicada en el cantón Chone, provincia de Manabí. Este cantón es conocido por su riqueza agrícola, su tradición cultural y actividades comerciales lo que lo convierte en el lugar ideal para el desarrollo de emprendimientos. El proyecto no solo aspira a ofrecer chocolates, busca ofrecer una experiencia auténtica que conecte con el cliente con el origen, la tradición y el esfuerzo detrás de cada producto.

Ecuador, a pesar de ser un gran productor de cacao fino de aroma gran parte se exporta como materia prima, mientras que el mercado nacional de chocolate es limitado y dominado por marcas industriales. Esta situación limita el desarrollo del proyecto, pero también genera una oportunidad estratégica para ingresar al mercado con una propuesta diferente, un chocolate orgánico con sabores auténticos y elaborados con responsabilidad ambiental.

Análisis y Cuantificación de la Demanda Actual y Futura

Ecuador según datos del Banco Central del Ecuador en el año 2023 importó \$56.830 M de chocolate, lo que demuestra que, aunque el país tenga materia prima de alta calidad existe una parte de la población que prefiere los productos del extranjero. Por otro lado, existe otra parte de la población que prefiere el chocolate ecuatoriano, con datos extraídos de la encuesta estructural empresarial demuestra que la elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería en el año 2023 fue de aproximadamente \$607.099.094, mientras que las ventas alcanzaron los \$418.913.903 (Banco Central del Ecuador, 2024b).

Como lo menciona la Cámara del Comercio (2022) el consumo per cápita en Ecuador no supera los 800 gramos, lo que equivale a 8 tabletas de chocolate de 100 gramos aproximadamente, aunque se debe considerar que existen diferentes presentaciones de chocolate.

Para estimar el consumo real en unidades se considera un precio promedio de venta de \$2,50 por tableta de chocolate de 100 gramos. Bajo esta suposición, el consumo anual estimado a nivel nacional sería de aproximadamente 167,5 millones de tabletas.

$$418.913.906 \div 2,50 = 167.565.562 \text{ tabletas}$$

Al relacionar esta cifra con la población ecuatoriana, se obtiene un consumo per cápita de 9 – 10 tabletas al año aproximadamente, que llevadas a gramos se estima que cada persona consume alrededor de 989,23 gramos, se debe considerar que existen diferentes tipos y tamaños de chocolate y esto influye al momento de estimar la demanda actual.

Con este contexto, considerando la población total del cantón Chone (128.166) y un consumo per cápita de chocolate de 800 gramos al año, se estima una demanda anual de aproximadamente 76.378.400 gramos, lo que equivale a 763.784 tabletas de 100 gramos lo que resultaría que el consumo por persona ronda las 8 tabletas, considerando que el 75% de la población de Chone entre 15 a 70 años consuma chocolate.

A partir de los resultados anteriores y considerando la tendencia actual de consumo, se puede estimar la demanda futura, tomando en cuenta el crecimiento del cantón Chone en los últimos años no ha sido a gran escala, desde el 2010 al 2022 tuvo un crecimiento de 0.83%, con estos datos se proyecta una demanda futura de 1% durante los próximos 5 años. La demanda estimada para el año 2030 como se muestra en la **Tabla 5** alcanzaría las 802.746 tabletas anuales.

Tabla 5.*Proyección de la demanda de chocolate*

Año	Demanda Futura Estimada
2026	771.422
2027	779.136
2028	786.928
2029	794.798
2030	802.746

Nota. Elaboración propia***Análisis y Cuantificación de la Oferta Actual y Futura***

En Ecuador en el año 2022 existieron 31 empresas que se dedicaron a la elaboración de chocolate y productos de chocolate, de las cuales 81% se encontraron situadas en las provincias de Pichincha con 52% y Guayas con 29% (Corporación Financiera Nacional B.P, 2023). Como anteriormente se mencionó la producción de cacao, chocolate y productos de confitería en el año 2023 fue de \$607.099.094. Esto demuestra que existe una gran oferta por marcas industriales nacionales o importadas, como Nestlé, Ferrero, Paccari entre otras, las cuales son distribuidas en los supermercados o tiendas de la localidad, a pesar de ello no se encontraron proyectos locales dedicados a la producción de chocolate como el presente proyecto.

Tabla 6.*Empresas que se dedican a la comercialización de chocolates*

Empresa	Productos
----------------	------------------

Nestlé	Tableta clásica de chocolate, Galak, Crunch, KitKat, Bombones surtidos, Tango.
Confiteca	American bombones de chocolate, American barra de chocolate, American chocolate surtido minibarra entre otros.
La Universal	Chocolate superior, osito blanco, el bandido, huevitos, gianduia, monedas, bombones surtidos, manicho.
Pacari	Barras de chocolate: Sal de cuzco, maracuyá, naranja, café, menta, higo, hierba luisa, cereza, arándano rojo. Snacks de chocolate: Uvillas y Avellanas cubiertas.
Republica del cacao	Barras de chocolate: Chocolate negro con pétalos de rosa, con café, con leche, con chifles, hierba luisa, quinoa tostada, sal de maras, ají deshidratado. Mini Barras, cajas de regalos, entre otros.

Nota. Elaboración propia

Como se observa en la **Tabla 6** existe una gran variedad de productos de las distintas marcas, pero la demanda de chocolate orgánico está siendo cubierta en gran parte por marcas como Pacari y República del cacao, las cuales se han posicionado en el mercado nacional. Sin

embargo, en el cantón Chone la presencia de estas marcas de chocolates es limitada, en parte porque el consumo se orienta hacia productos industriales de bajo costo.

Para calcular la oferta futura, se toma en cuenta las 763.784 tabletas que se consumen en el año en el cantón Chone, y tomando que el 86% de los encuestados consume chocolate regularmente, se estima que la oferta actual es de 656.854 tabletas, la cual está cubierta por las marcas mencionadas anteriormente.

Tabla 7.

Proyección de la oferta futura

Año	Estimación de la demanda	Porcentaje de crecimiento de oferta	Estimación de la oferta
2026	771.422	1%	671.173
2027	779.136	1%	685.639
2028	786.928	1%	700.365
2029	794.798	1%	715.318
2030	802.746	1%	730.498

Nota. Elaboración propia

Como se puede observar en la **Tabla 7** se estima una oferta de 730.498 para el año 2030, considerando que el crecimiento de la oferta aumente 1% cada año. Por otra parte, en el cantón Chone aún no existe chocolaterías que ofrezcan un chocolate orgánico, por tanto, la competencia actual es baja, pero en el futuro puede aumentar.

Cuantificación de la Demanda Insatisfecha Actual y Futura.

En base a la encuesta a 383 personas realizada en el cantón Chone se puede observar que el 89% (340) de los encuestados están interesados en una tienda especializada en chocolates, sumándose la falta de un local con esas características dentro del cantón, por otro lado, se toma en cuenta el 88% (337) de los encuestados que si están interesados en productos con sabores locales, como maracuyá, café, frutos secos, especias. Con estos resultados se llega a una conclusión de que la demanda insatisfecha es significativa y no está siendo cubierta por otras marcas.

A partir de estos datos se puede estimar la demanda insatisfecha, tomando en cuenta la demanda anual que es de 763.784 tabletas al año aproximadamente, con la encuesta realizada se identificó que el 88% de los encuestados estarían interesados en consumir chocolate, lo cual extrapolado representa una demanda insatisfecha de 83.992 personas, lo que representa a 671.936 tabletas al año.

Tabla 8.

Demanda insatisfecha futura

Año	Demanda Insatisfecha	Porcentaje de crecimiento de la demanda insatisfecha
2026	638.339	5%
2027	625.572	7%
2028	613.060	9%
2029	600.799	11%

2030	588.783	13%
------	---------	-----

Nota. Elaboración propia

Como se observa en la **Tabla 8** la demanda insatisfecha disminuye un 5% el primer año, pues se estima que el proyecto capte ese 5% de la demanda y que cada año capte un 2% más de la demanda, haciendo que la brecha se reduzca progresivamente.

Determinación de la Demanda que Atenderá el Proyecto

A partir de los resultados anteriores en donde se estima que la demanda insatisfecha es de 83.992 personas y tomando en cuenta el consumo per cápita de chocolate de 800 gramos al año, se estima un total anual de 67.193.600 gramos, lo que equivale a 671.936 tabletas de 100g.

Al considerar el total de la demanda potencial en el cantón Chone que ronda las 763.784 tabletas anuales y una demanda insatisfecha que ronda las 67.193.600 de gramos de chocolate, el proyecto plantea captar el 5% de la demanda insatisfecha actual, lo que implicaría una venta de 3.359.680 gramos de chocolate al año. Esta meta se traduce a un promedio de 279.973 gramos de chocolate mensuales, que se distribuirán en tabletas, bombones y cacao en polvo.

Tabla 9.

Proyección de Crecimiento

Año	Porcentaje de crecimiento proyectado.	Unidades anuales (Tabletas 100g)	Unidades mensuales
2026	5%	33.597	2.800
2027	7%	34.269	2.856

2028	9%	34.954	2.913
2029	11%	35.653	2.971
2030	13%	36.366	3.030

Nota. Elaboración propia

Como se puede observar en la **tabla 9** la estimación de la demanda que atenderá el proyecto es de 2.800 tabletas al mes y con un crecimiento constante del 2% anual, se proyecta que para el año 2030 la chocolatería alcanzara las 3.030 tabletas mensuales.

Plan Comercial

Objetivos del Plan Comercial

Objetivo General

Posicionar la marca de chocolates en el cantón Chone en el primer año, fidelizar clientes y establecer relaciones comerciales sólidas con proveedores y distribuidores que aseguren la rentabilidad y crecimiento del proyecto.

Objetivos Específicos

- Crear una estrategia de marketing digital y presencial, el cual permita posicionar la marca en el mercado local, dándose a conocer en redes sociales, como asistencia en ferias.
- Establecer una meta inicial de ventas
- Diseñar un plan de acción con actividades concretas, incluyendo lanzamiento oficial de la marca, campañas y participación en ferias.

Resultados del Estudio de Mercado

Según los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (**INEC**) la población total del cantón Chone es de 128.166 habitantes. Con los datos obtenidos de la población del cantón Chone se realizó una investigación de mercado con una muestra de 383 personas, para poder obtener información que sirva para la estructura y enfoque del proyecto dentro del mercado.

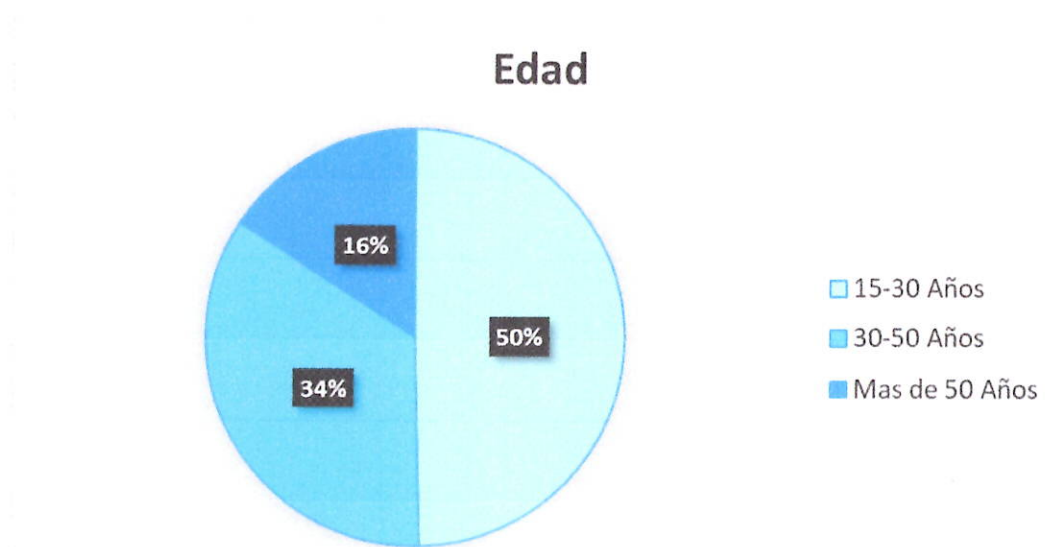
A continuación, se presentan los resultados obtenidos, los cuales servirán de apoyo para el desarrollo del plan de marketing y la estimación de la demanda proyectada del negocio.

1. Edad

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 50% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de 15 a 30 años, seguido de un 34% entre los 30 y 50 años y un 16% mayor de 50 años. Estos datos reflejan que hay una parte de la población joven y la población adulto joven que muestra interés en el proyecto.

Gráfico 1.

Edad



Nota. Gráfica de elaboración propia.

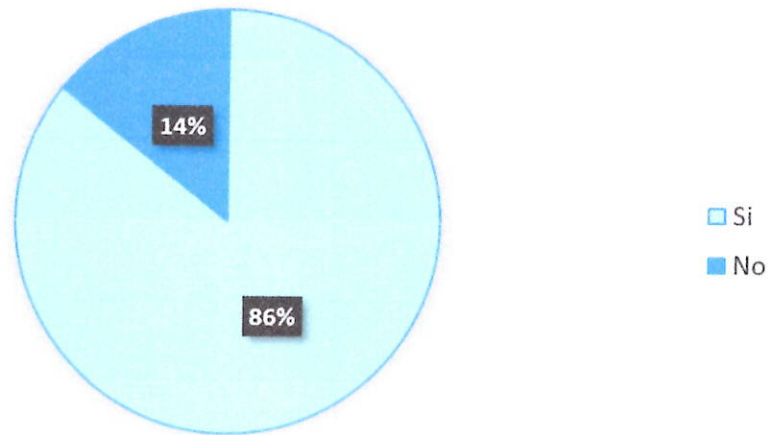
2. ¿Consume chocolate regularmente?

Esta pregunta refleja una alta demanda potencial para el proyecto dentro del mercado local, de este mismo modo evidencia que gran parte de la población encuestada prefiere el consumo del chocolate. Según los resultados el 86% de los encuestados consume chocolate de forma regular, mientras que el 14% indico que no lo hace.

Gráfico 2.

Frecuencia de consumo de chocolate

¿Consume chocolate regularmente?



Nota. Gráfica de elaboración propia.

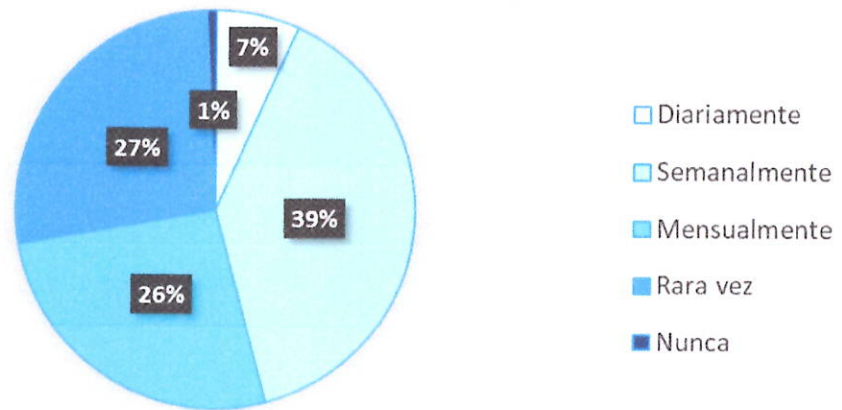
3. Con que frecuencia consume chocolate o productos derivados del cacao.

Los resultados indican que hay un 39% de la población encuestada que consume chocolate con más frecuencia, es decir semanalmente, la cual representa un punto positivo para la chocolatería, mientras que en menor medida la población prefiere consumir chocolate de manera mensual (26%), el 27% rara vez consume chocolate, y de manera poco significativa el 1% de la población no consume chocolate. Demostrando que el consumo del chocolate dentro del mercado del cantón Chone es alto.

Gráfico 3.

Consumo de productos derivados del cacao

¿Con que frecuencia consume chocolate o productos derivados del cacao?



Nota. Gráfica de elaboración propia.

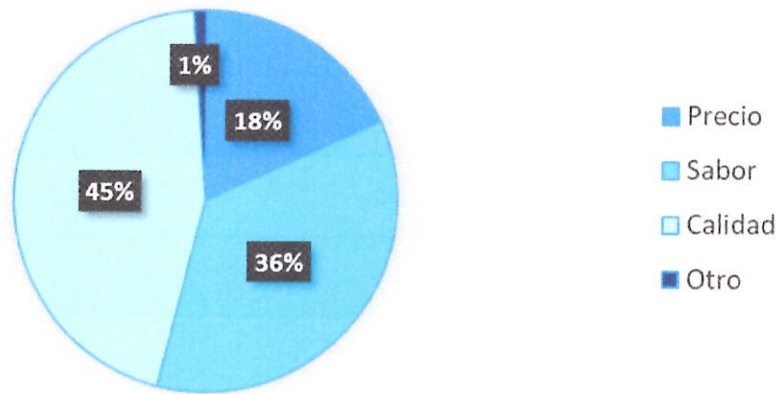
4. ¿Qué factores considera más importantes al momento de comprar un chocolate?

Con el objetivo de identificar que factor influye más a la hora de adquirir un chocolate, la pregunta a los encuestados muestra los siguientes datos. En donde la calidad con un 45% muestra que es el principal factor que las personas valoran más al momento de comprar un chocolate, seguido por el sabor con un 36%. El precio ocupa el tercer lugar con un 18% el cual es un aspecto importante, pero no es la razón principal al momento de elegir un chocolate. A partir de esto se podría concluir que las personas buscan un chocolate que cumpla con sus expectativas con respecto a la calidad y sabor.

Gráfico 4.

Factores decisivos de compra.

¿Qué factores considera más importantes al momento de comprar un chocolate?



Nota. Gráfica de elaboración propia.

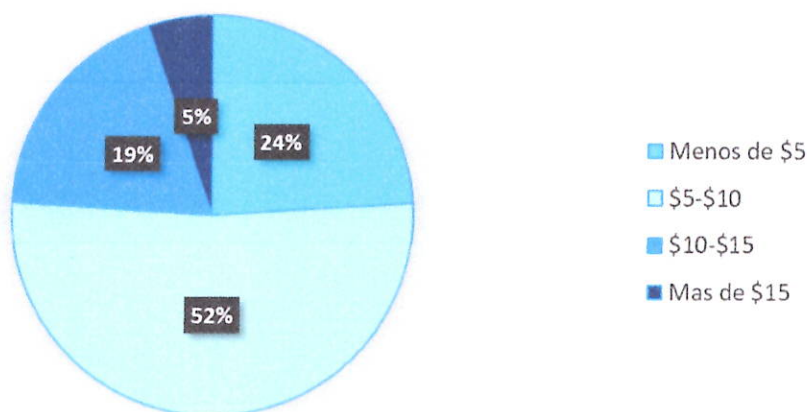
5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de chocolates con diferentes sabores y presentaciones? (aproximadamente 12 unidades)

La encuesta revela que una gran parte de la población (52%) estaría dispuesta a pagar entre \$5 y \$10, esto es una referencia del precio que espera el consumidor. Al tener en cuenta la pregunta anterior el consumidor espera un chocolate de calidad y que también sea accesible. El 24% estaría dispuesto a pagar menos de \$5, por otro lado, hay que tener en cuenta el 19% que estaría dispuesto a pagar entre \$10 y \$15 y el 5% que pagaría más de \$15, estos porcentajes reflejan que hay un nicho que está dispuesto a adquirir productos de mayor valor.

Gráfico 5.

Precio dispuesto a pagar por una caja de chocolates.

Cuanto estaría dispuesto a pagar por una caja de chocolates con diferentes sabores y presentaciones (Aproximadamente 12 Unidades), Imagen de referencia:



Nota. Gráfica de elaboración propia.

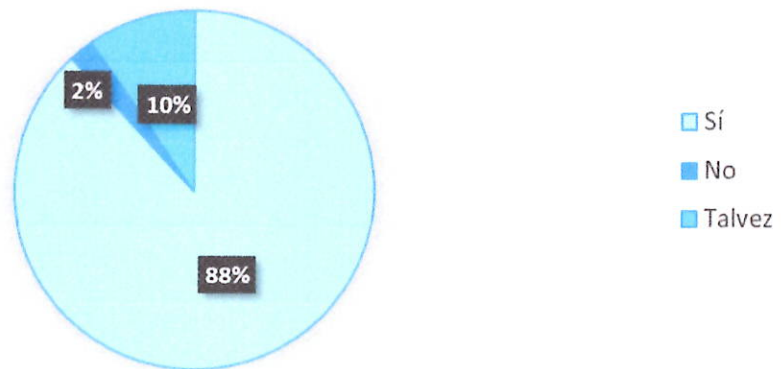
6. Si la chocolatería ofrece productos con sabores locales innovadores (por ejemplo; chocolate con maracuyá, café, frutos secos, especias, etc.) ¿le interesaría probarlos?

Los resultados de esta pregunta demuestran que el 88% de las personas encuestadas están dispuestas a probar sabores innovadores basados en insumos o productos locales, mientras que el 10% de los encuestados estarían indecisos, y un 2% no están interesados en probar los nuevos sabores. Este resultado demuestra en principio que productos elaborados con chocolate y sabores locales del cantón serán mayormente aceptados dentro del mercado al cual está dirigido el proyecto.

Gráfico 6.

Interés de productos de chocolate con sabores innovadores.

Si la chocolatería ofrece productos con sabores locales innovadores (por ejemplo, chocolate con maracuyá, café, frutos secos, especias etc), ¿le interesaría probarlos?



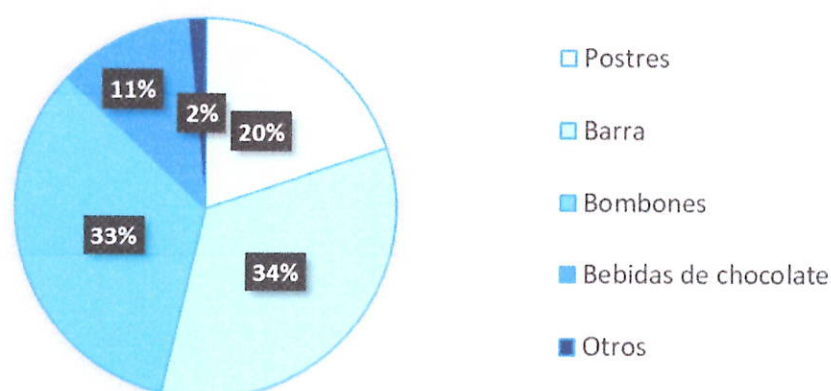
Nota. Gráfica de elaboración propia.

7. ¿Cuál es su presentación favorita a la hora de comer chocolate?

Como se puede observar en el grafico las personas encuestadas se ven mayormente atraídas por el chocolate en presentación de barras en un 34%, seguido por los bombones en un 33%, y 20% prefieren degustar el chocolate en postres, mientras que en menor medida las presentaciones poco preferidas son las bebidas (11%), y otros (2%). Por lo tanto, queda claro para el proyecto que las presentaciones por la cual debería apostar principalmente son las barras y bombones de chocolate.

Gráfico 7.*Presentación preferida del chocolate.*

¿Cuál es su presentación favorita a la hora de comer chocolate?

*Nota.* Gráfica de elaboración propia.

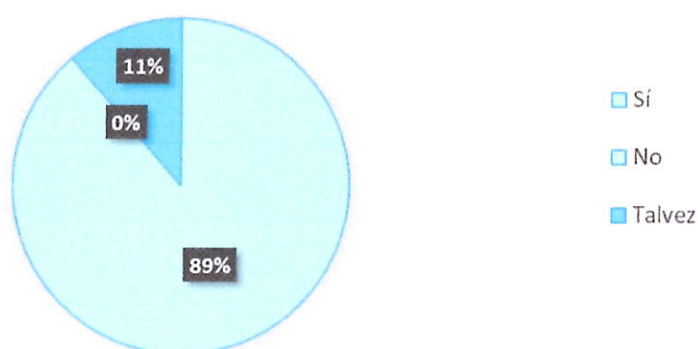
8. Le gustaría una tienda especializada en chocolate, en donde pueda disfrutar de los productos en un ambiente acogedor.

Los datos obtenidos demuestran que el 89% de las personas encuestadas prefieren la existencia de un lugar especializado en el cual puedan disfrutar de los productos elaborados de chocolate, mientras que el 11% restante de los encuestados no consideran necesario un lugar específico para el consumo de chocolate. Esto demuestra que colocar un establecimiento dedicado a ofrecer una experiencia única con el chocolate será mayormente aceptado dentro del mercado del cantón Chone.

Gráfico 8.

Interés de una tienda especializada a la venta de chocolate.

Le gustaría una tienda especializada en Chocolate, en donde pueda disfrutar de los productos en un ambiente acogedor.



Nota. Gráfica de elaboración propia.

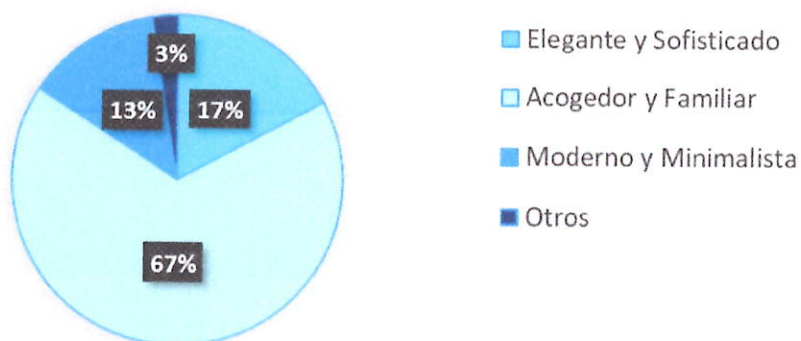
9. ¿Qué tipo de ambiente esperarías en una tienda especializada en chocolates?

Teniendo en cuenta la aceptación del establecimiento dentro del mercado del cantón Chone con respecto a la pregunta anterior será necesario conocer que buscan los clientes dentro del establecimiento surgiendo así los resultados de dicha pregunta; el 67% de los encuestados buscan un lugar que sea acogedor y apto para pasar en familia, el 17% prefiera un lugar elegante y sofisticado, un 13% que se moderno y minimalista, y 3% restante busca otro tipo de ambiente. Estos resultados permiten observar que la mayor parte de los encuestados prefieren un lugar el cual puedan disfrutar en momentos en familia y disfrutar de un ambiente acogedor y tranquilo.

Gráfico 9.

Ambiente preferido en un comercio/tienda.

¿Qué tipo de ambiente esperaría en una tienda especializada en chocolates?



Nota. Gráfica de elaboración propia.

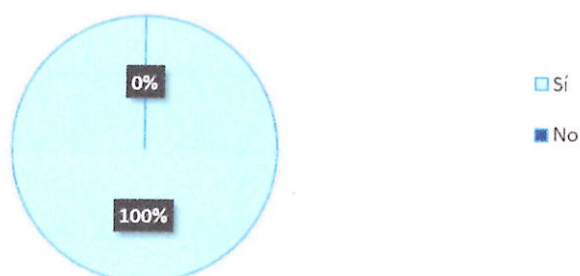
10. Estaría dispuesto a recomendar la chocolatería si la considera de excelente calidad.

Por último, con esta pregunta se busca observar el posible comportamiento de los clientes al cumplir con sus expectativas dentro del establecimiento dando como resultados que el 100% de los encuestados están dispuestos a recomendar la chocolatería si este cumple con sus expectativas ya sea en términos de servicio o productos.

Gráfico 10.

Disposición de recomendar la chocolatería.

**Estaría dispuesto a recomendar la
chocolatería si la considera de excelente
calidad.**



Nota. Gráfica de elaboración propia.

Segmentos del Mercado

El presente proyecto está dirigido a un público, que le gusta el chocolate y están dispuestos a comprar productos de la más alta calidad. Valoran la estética del producto, su origen y la historia familiar que lo respalda. Además, buscan un lugar de descanso el cual sea acogedor y familiar y que les guste hacer regalos con distinción. Los productos de la chocolatería están dirigidos hacia un público que estará conformado por hombres y mujeres del cantón Chone entre los 15 y 50 años con un nivel socioeconómico medio- alto. El proyecto no solo ofrecerá chocolates, sino una experiencia única.

Producto

El proyecto “SANWAL” se centrará en la producción y venta de chocolate de alta calidad, teniendo como materia prima el cacao fino de aroma el cual provendrá de tierras manabitas con el fin de conservar esa esencia de tradición del cacao. Los productos se elaborarán siguiendo procesos de transformación que garanticen la calidad y autenticidad del sabor del chocolate ya sea en su presentación de tableta o bombones. Cabe mencionar que el proyecto

también planea colocar un local para la venta del producto, esto con el fin de dar una experiencia única a los clientes al momento de consumir el chocolate.

Cada producto elaborado por “SANWAL” representará una fusión entre tradición y calidad, ofreciendo una variedad de productos como: tabletas con 70%, 80% ,90% de cacao, bombones rellenos con sabores innovadores inspirados en sabores locales, y ediciones especiales. Todos los productos en su conjunto estarán diseñados para satisfacer los gustos de los consumidores y cubrir sus expectativas ya que, “SANWAL” no es solo chocolate: es la perfecta armonía entre tradición, calidad y una experiencia memorable en cada bocado.

Precio

El proyecto busca ofrecer una amplia variedad de productos con el fin de ofrecer diferentes precios que sean accesibles para los consumidores, cabe mencionar que el precio no definirá la calidad del chocolate, la única variación se centra en la presentación del producto, es decir, que quienes deseen pueden comprar tabletas, cajas de bombones o por unidades, esto con el fin de cubrir las necesidades de los clientes.

Plaza o Distribución

El proyecto planea contar con un lugar físico de venta en la localidad de Chone, el local estará diseñado para ser mucho más que una tienda, será un santuario del chocolate, en el lugar los clientes podrán disfrutar de una experiencia directa con el producto y con la historia que lo inspira. Este espacio se utilizará como punto de venta estratégico, y un lugar donde los clientes podrán sumergirse en el mundo de chocolate degustando los productos, descubrir su proceso y conectar con sus raíces.

El proyecto además propone la utilización de una página web en la cual los clientes puedan realizar compras desde la comodidad de sus hogares, como también al mediano plazo de haber iniciado el proyecto se buscará crear alianzas estratégicas con supermercados y tiendas especializadas con el fin de llegar a más partes del país. Así, SANWAL será reconocido no solo cantonalmente sino provincialmente, por último, el proyecto plantea ser partícipe de los eventos como ferias locales y nacionales para ganar visibilidad entre los clientes.

Promoción

Las estrategias de promoción de “SANWAL” se centrarán en la creación de una identidad de marca auténtica la cual genere conexiones emocionales con los clientes, es por ello que se implementaran el uso herramientas digitales que permitan contar la historia y transmitir la esencia de los productos en el mercado. El proyecto se enfoca principalmente en las plataformas digitales como Instagram, Facebook y TikTok, en las cuales se compartirán contenido visual como videos o imágenes que muestren el origen del cacao, el detrás de la marca y los procesos de producción. Por último, el proyecto también hará acto de presencia en ferias y eventos de la localidad como estrategia de promoción, donde participará entregando degustaciones de los productos a las personas, esto también se planea realizar en el local de venta en fechas especiales.

Presupuesto de Marketing

El presupuesto de Marketing para el proyecto está elaborado en estimaciones basadas en precios locales, el enfoque para la estrategia de Marketing del proyecto se centra en usar bajos costos, pero a la vez tener un alto impacto ante el público, es por ello que se elaboró el siguiente presupuesto:

Tabla 10.*Estimación del presupuesto de Marketing.*

Actividad	Frecuencia	Costo Unitario	Costo Total Anual
Publicidad en redes sociales	Mensual	\$50	\$600
Pantalla publicitaria digital	Mensual	\$50	\$600
Muestras Gratis	Trimestral	\$120	\$480
Participación en ferias locales	Semestral	\$100	\$200
Colaboración con influencers	Anual	\$200	\$200
Total		\$520	\$2080

Nota. Elaboración propia

Capítulo 3: Estudio Técnico- Organizacional

Estudio Técnico

Capacidad de Producción

Teniendo en cuenta que el proyecto contará con un proceso completo de transformación del cacao que empieza desde la cosecha hasta la elaboración de productos terminados, como lo serán bombones, tabletas de chocolates y polvo de cacao. Para la capacidad de producción se tomarán en cuenta las siguientes áreas: Cosecha y producción.

Como se mencionó el proyecto se divide en dos áreas productivas, la primera área es la de la cosecha en donde se recolecta la materia prima, la capacidad de cosecha es de aproximadamente 50 quintales al año por hectárea en temporada alta, lo que comprende los meses desde junio hasta diciembre, en los meses de enero a junio la producción baja, pero no considerablemente. Para el proceso de chocolate, como el proyecto está en su etapa inicial no se hará uso de toda la materia prima, el restante se destina a la venta con la finalidad de obtener un ingreso extra.

La segunda área es la de producción, en el cual se proyecta una capacidad de 8 lotes mensuales, los cuales se distribuirán de la siguiente manera.

- **Bombones:** Se espera una producción de 200 cajas de 10 unidades.
- **Tabletas de 100 g:** 1.700 unidades.

Lo que representa una capacidad total de 3.700 unidades de chocolate procesado al mes, la producción se considera con la capacidad de las maquinas en especial las máquinas de refinado la cual tiene una capacidad de 10 litros cada una y el proceso de refinado puede entenderse hasta más de 48 horas continuas. Al momento de realizar la extracción de la manteca de la pasta de cacao queda un sobrante que se conoce como la torta de cacao el cual se aprovechará para la elaboración de polvo de cacao, destinado a la venta directa.

Plan de Producción

Como se menciona anteriormente, los productos finales son los bombones y tabletas de chocolate, de las cuales se estima producir de 2 lotes semanales. La jornada de trabajo será de 8 horas diarias de lunes a viernes. Para alcanzar esta producción se necesita 60 kilos de cacao a la semana, para producir los productos y obtener la manteca de cacao.

Normalmente el proceso de cosecha se realiza por áreas, en donde al día se puede cosechar entre 50 a 100 Kilos de cacao en baba aproximadamente, una vez cosechado se deja en cajas de madera para el proceso de fermentación, una vez listo se seca y pasa al área de producción.

Tabla 11.

Plan de producción en el área de cosecha del cacao

Proceso	Tiempo estimado	Observación
Cosecha	1 día	Proceso previo
Fermentación	2 – 7 días	Proceso post cosecha
Secado	3 – 5 días	Depende del clima
Limpieza	1 – 3 horas	Verificar que en el cacao no vaya hojas, piedras y verificar humedad.

Nota. Elaboración propia.

Una vez llega la materia prima al área de producción, se estima una duración de dos días y medio para la obtención del primer lote, teniendo en cuenta la duración de refinado que dura aproximadamente 48 horas seguidas.

Tabla 12.

Plan de producción del chocolate.

Proceso	Tiempo estimado	Observación
Medir Humedad	5 – 10 Minutos	Verificar la humedad correcta para tostar.

Tostado	20 – 40 minutos	Lote completo (20 kg aprox)
Descarrillado	1 hora aprox.	Lote completo
Molienda	1 hora aprox.	Lote completo
Refinado y conchado	24 – 48 horas	Puede funcionar durante la noche
Templado y Moldeado	3 – 5 minutos	Por tableta, para los bombones aumenta por el proceso del relleno.
Refrigeración y desmoldeado	15 minutos	
Empaquetado y sellado	3 minutos aprox.	Por unidad

Nota. Elaboración propia.

Para el proceso de extraer la manteca de cacao y pulverizar la torta de cacao se considera un tiempo estimado de 2 horas aprox. Considerando que el tiempo de la prensa depende de la cantidad, una vez lista la manteca queda la torta de chocolate la cual se deja enfriar un tiempo considerable para realizar el proceso de pulverizado, una vez listo pasa a ser empaquetado en bolsas de 100g.

Tomando en cuenta lo anterior se proyecta una producción mensual de 2.000 bombones, que estarán divididas en cajas de 10 unidades, con un total de 200 cajas mensuales, 1.700 tabletas y 570 bolsas de cacao en polvo.

Tabla 13.

Capacidad de producción.

Producto	Producción semanal	Producción Mensual
Cajas de Bombones	50	200
Tabletas 100g	425	1.700
Polvo de cacao	570	570

Nota. Elaboración propia.

Localización

La elección de una ubicación para el proyecto es clave para el éxito del mismo, es por ello que el proyecto desde el punto de vista de los costos operativos, logística, obtención de materia prima y accesibilidad al mercado ha decidido ubicarse en dos localizaciones diferentes. La primera ubicación comprende al área dedicada para la cosecha y producción del chocolate, mientras que la segunda ubicación se centra en un espacio para la venta de los productos al público, la cual estará ubicada en el centro del cantón Chone con el fin de ganar visibilidad de los clientes.

La provincia de Manabí es una de las 24 provincias que conforman a la República del Ecuador, dicha provincia está ubicada paralela a las dos ciudades con mayor desarrollo, Guayaquil y Quito, limita al este con las provincias del Guayas, Los Ríos y Santo Domingo; al sur con las provincias de Santa Elena y Guayas, al norte con la provincia de Esmeraldas y al Oeste con el Océano Pacífico, la provincia está en el centro de la región Litoral y cuenta con una superficie de 19516,6 km², formada por 22 cantones y con una población de 1.592.840 siendo considerada la tercera provincia más poblada del país después de Guayaquil y Quito (Prefectura de Manabí, 2023).

Dentro de la provincia de Manabí se encuentra el cantón Chone el cual también es conocido como San Cayetano de Chone, con una superficie de 3.061, 89 km² siendo el cantón más grande en superficie de la provincia y con una población de 128.166 de habitantes.

La zona de plantación de cacao está ubicada en el sitio Sesme, parroquia Ricaurte del cantón Chone, de la provincia de Manabí. Esta área pertenece a la familia propietaria, lo que reduce significativamente los costos de adquisición de materia prima y garantiza la calidad de la misma. Además, se considera que el suelo de la zona es apta para el sembrío de cacao, como también existe la posibilidad de extenderse ya que la zona no es muy poblada.

La planta de transformación estará ubicada cerca de la zona de plantación, con la finalidad de reducir costos de transporte por la cercanía con la plantación y el acceso a servicios básicos, también se toma en cuenta que la zona no tiene altos costos en terrenos, se consideran accesibles para la compra actual y a futuro cuando se decida expandir la estructura de la empresa.

El punto de venta físico, “El santuario del Chocolate” estará ubicado en el centro de Chone, en un local visible y transitado constantemente. Se considera esta zona por su gran actividad comercial y acceso a servicios básicos.

Ilustración 2.

a 7 días aproximadamente, tiempo durante el cual las habas de cacao se dejan al aire libre, donde desarrollan levaduras y bacterias para iniciar el desarrollo del aroma.

Una vez terminado el tiempo de fermentación, el cacao se seca con el sol en marquesinas, reduciendo su contenido de humedad y reduciendo el amargor y maximizando el sabor. Una vez listo el cacao se lleva al área de producción para iniciar el proceso de elaboración.

Tostado. Los granos se tuestan en el horno, este es el momento más crítico y delicado del proceso, ya que se desarrolla el aroma y sabor del chocolate.

Descascarillado y triturado. Se elimina la cáscara para obtener los nibs de cacao, luego es triturado en un molino para obtener una pasta de cacao.

Prensado. El licor de cacao o pasta de cacao se prensa para separar la manteca de cacao y la torta de cacao, la cual se puede moler para obtener cacao en polvo.

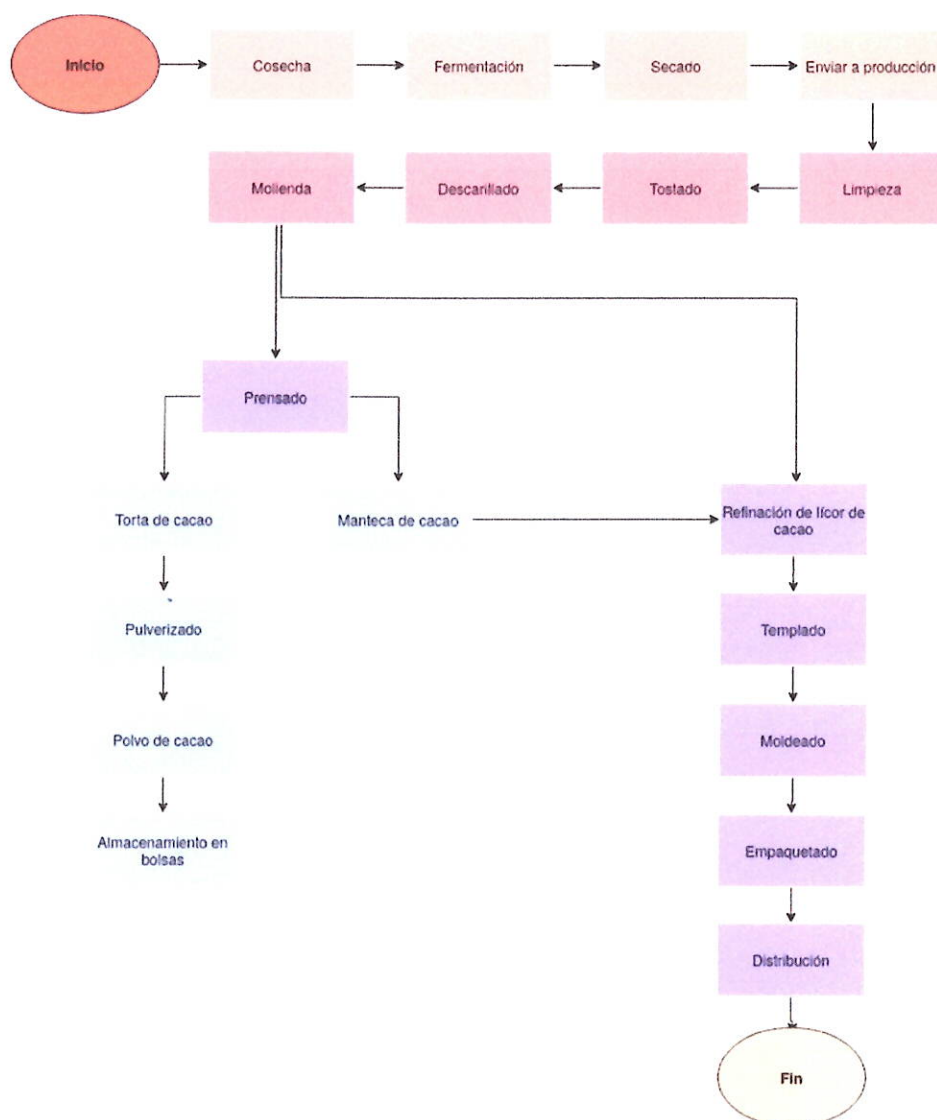
Conchado. La pasta se mezcla y refina con azúcar, manteca de cacao o diferentes ingredientes en función del tipo de chocolate. La textura de esta mezcla es granulosa por lo que se sigue refinando hasta mejorar la textura y sabor, este proceso puede durar entre 24 a 48 horas.

Templado y Moldeado. El templado del chocolate se realiza para conseguir una cristalización adecuada, esto le da brillo, textura firme y el quiebre seco al partirlo. Una vez templado el chocolate se vierte en moldes y se deja enfriar en cámaras o refrigeradoras controladas.

Empaquetado. Finalmente, el producto se retira cuidadosamente, se empaca y se transporta al local de venta.

Ilustración 3.

Diagrama de flujo que contempla el área de cosecha y productivo.



Nota. Diagrama de elaboración propia.

Requerimientos de Materia Prima, Insumos y Materiales.

Para el correcto funcionamiento del proyecto se deben considerar que se necesitan insumos y materiales específicos para cada área del proyecto (Cosecha, Producción y Venta). A continuación, se detallan cada uno de ellos.

Tabla 14.*Insumo y materiales para la cosecha de cacao*

Recolección de Materia Prima					
Tipo	Detalle	Medida	Cantidad	Descripción	Observación
<i>Materiales</i>	Guantes	Par	5	Protección del agricultor.	2 años aprox.
<i>Materiales</i>	Botas	Par	5	Protección del agricultor.	2 a 4 años aprox.
<i>Materiales</i>	Sacos	Paquete	1	Recolección del cacao.	2 años aprox.
<i>Insumos</i>	Productos orgánicos para control de plagas.	—	—	Cuidado del cultivo, fortalecer la planta y controlar la plaga.	Una vez al mes (dependiendo del uso)
<i>Insumos</i>	Fertilizante	Kilogramos	100 kilogramos	Mejorar y promover el crecimiento del cultivo	Se necesitan dos sacos de 50 Kg por cada hectárea. (2 veces al año)

Nota. Elaboración propia.

En la **tabla 14** se consideran todos los insumos y materiales que se necesitaran al mes para la cosecha del cacao, contemplando que se necesitan 5 trabajadores para esta etapa los cuales realizaran las labores de mantenimiento y cuidado de la cosecha.

Tabla 15.

Materia prima, insumos y materiales para la elaboración de chocolate.

Producción del chocolate					
Tipo	Detalle	Medida	Cantidad	Descripción	Observación
			Mensual		
Materia Prima	Cacao en grano	Kg	360 Kg	Producción de licor de cacao, y manteca de cacao	30 Kg por lote aprox.
Insumo	Manteca de cacao	Kg	35 kg	Producir chocolate blanco y ajuste de textura.	Se obtiene de los 330 kg de cacao. Se necesitan 94 kg para obtener los 35 kg de manteca.
Insumo	Azúcar	Kg	100 Kg	Endulzante de los chocolates	
Insumo	Leche en polvo	Kg	50 kg	Chocolate con leche	

Insumo	Frutos secos	kg	4	Relleno de bombones y tabletas especiales
Insumo	Manjar	Kg	3 kg	Relleno de bombones
Insumo	Pulpa de Maracuyá	kg	3 kg	Relleno de bombones y tabletas especiales
Insumo	Pulpa de Mango	kg	3 kg	Relleno de bombones y tabletas especiales
Materiales	Guantes de látex	Cajas (100 unidades)	3 cajas	Higiene del personal
Materiales	Mascarillas	Cajas (100 unidades)	4 cajas	Higiene del personal
Materiales	Gorros	Cajas (100 unidades)	2 cajas	Higiene del personal.
Materiales	Mandil	Unidad	4	Higiene del personal.

Materiales	Botas	Par	4	Higiene y seguridad del personal.	
Materiales	Empaques	Unidad (200 unidades)	12	Empaquetado de los productos.	Se contemplan para las tabletas y cacao en polvo.
Materiales	Cajas	Unidad (100 unidades)	19	Empaquetado de los productos	Se contemplan las cajas para los bombones y cajitas para las tabletas.
Materiales	Etiquetas	Unidad (500 unidades)	2	Empaquetado de los productos.	Se contemplan para las bolsas de cacao en polvo.

Nota. Elaboración propia.

En la **tabla 15** se observa los insumos, materiales y materia prima necesaria para la producción de tabletas, bombones y polvo de cacao mensualmente.

Tabla 16.

Materiales e Insumos para la venta de los productos.

Venta

Tipo	Detalle	Medida	Cantidad Mensual	Descripción	Observación
Materiales	Uniforme	Unidad	3	Higiene y presentación del personal	1 año aprox.
Materiales	Delantal	Unidad	2	Higiene y presentación del personal	1 año aprox.
Materiales	Guantes	Caja (100 unidades)	1	Higiene y presentación del personal	-
Materiales	Bandejas	Unidades	10	Exhibición de productos	2 – 3 años aprox.
Insumos	Bolsas	Unidades (200)	5	Entrega de productos	-

Nota. Elaboración propia.

Por último, como se observa en la **tabla 16** se contemplan todos los materiales e insumos para la venta de los productos en un espacio físico.

Requerimientos de Mano de Obra Directa e Indirecta.

Como se ha mencionado anteriormente el proyecto cuenta con 3 áreas fundamentales y cada una de ellas requiere personal específico para el correcto funcionamiento. A continuación, se detallan cada una de ellas.

Tabla 17.*Mano de obra directa.*

Cargo/ Función	Cantidad de personas	Sueldo	Sub-Total
Trabajador/Cosechador	5	\$470	\$2.350
Maestro Chocolatero	1	\$500	\$500
Asistentes de producción	3	\$470	\$1.410
Total	9	-	\$4.260

Nota. Elaboración propia.

En la **tabla 17** se contemplan las personas necesarias para la cosecha y cuidado del cultivo, el maestro chocolatero y los asistentes de producción. Cada uno de ellos es fundamental para el correcto funcionamiento del proyecto.

Tabla 18.*Mano de obra indirecta.*

Cargo/Función	Cantidad de personas	Sueldo	Costo Anual
Supervisor de cosecha	1	\$470	\$5.640
Supervisor de producción	1	\$470	\$5.640

Vendedor	1	\$470	\$5.640
----------	---	-------	---------

Nota. Elaboración propia.

Finalmente, como se muestra en la **tabla 18** para el área de venta se necesitará un vendedor que se encargará de dar una experiencia agradable y única de compra al cliente.

Requerimiento de Activos Fijos Para Área Operativa

Cada área del proyecto necesita de equipamiento específico para el correcto funcionamiento del mismo.

Tabla 19.

Activos fijos para el cuidado y la cosecha.

Recolección de Materia Prima					
Activo Fijo	Cantidad	Costo Unitario	Total	Observación	Duración
Machete	5	\$5,50	\$27,50	Corte de mazorcas	2 años aprox.
Motoguadaña	4	\$426,00	\$1,704	Limpieza de la maleza en el cultivo.	3 –5 años aprox.
Bomba de Mochila	4	\$99.00	\$396	Fumigación	2 – 3 años aprox.
Fermentadores de Madera	3	\$150	\$450	Fermentación del cacao.	5 años aprox.

Marquesinas	1	\$700	\$700	Secado del cacao.	3 – 5 años aprox.
Medidor de humedad	1	\$150	\$150	Verificar la humedad correcta para tostar.	3 años aprox.
Bascula	1	\$100	\$100	Pesaje del cacao cosechado.	4 años aprox.
Total	-	-	\$3.527,5	-	-

Nota. Elaboración propia.

En esta etapa se realizan las labores de mantenimiento, cuidado y cosecha del cacao. Se necesita de equipamiento agrícola básico para realizar las diferentes actividades, cosecha del cacao, limpieza del cultivo, controlar plaga y fortalecer el cultivo, fermentación y secado del cacao. Como se muestra en la **Tabla 19** se necesita un total de \$3.527,5 para la compra de estos activos fijos, pero se debe considerar que como el proyecto ya cuenta con un cultivo en marcha gran parte de los activos fijos ya han sido adquiridos previamente sin embargo será necesario reemplazarlos en un periodo de tiempo más corto debido a su depreciación.

Tabla 20.

Elaboración de chocolate.

Proceso del chocolate

Activo Fijo	Cantidad	Costo Unitario	Total	Descripción	Observación
Horno Tostador	1	\$2.000	\$2.000	Tostado del cacao	10 años aprox.
Descadilladora	1	\$1.500	\$1.500	Separa la cáscara del grano y quiebre de las nibs.	10 años aprox.
Molino	1	\$1.000	\$1.000	Elaboración de la pasta de cacao.	10 años aprox.
Prensa	1	\$5.500	\$5.500	Extraer la manteca de cacao.	10 años aprox.
Pulverizadora	1	\$1.500	\$1.500	Elaboración de polvo de cacao.	10 años aprox.
Refinadora/Conchadora	2	\$1.000	\$2.000	Refinar el chocolate.	10 años aprox.
Templadora	1	\$9.650	\$9.650	Templar el chocolate y	10 años aprox.

				formar las tabletas y bombones.	
Mesa de refrigeración	1	\$2.280	\$2.280	Enfriar el chocolate.	10 años aprox.
Selladora	2	\$200	\$400	Sellar las bolsas de chocolate.	10 años aprox.
Moldes	30 unidades	\$12	\$360	Moldeo de chocolates	1 año aprox.
Mesas de Acero Inoxidable	2	\$150	\$300	Superficie de trabajo.	5 años aprox.
Cocina Industrial	1	\$110	\$110	Preparar rellenos	10 años aprox.
Tanque gas industrial 45 kg	1	\$150	\$150	Necesario para el equipo de cocina.	10 años aprox.
Ollas	1 set	\$78	\$78	Elaboración de rellenos.	5 años aprox.
Espátulas	2 set	\$5	\$10	Manipulación del chocolate	1 año aprox.

Recipientes de acero	2 set	\$25	\$50	Manipulación del chocolate	1 – 2 años aprox.
Balanza	1	\$70	\$70	Pesaje de pasta de cacao.	5 años aprox.
Refrigerador vertical	1	\$3.300	\$3.300	Almacenar los productos terminados	10 años aprox.
Aire acondicionado	1	\$1.700	\$1.700	Conservación del chocolate	5 años aprox.
Total	-	-	\$31.958	-	-

Nota. Elaboración propia.

Como se observa en la **tabla 20** se necesita una inversión en activos fijos para el área de producción de \$31.958, estos activos son fundamentales para una producción eficiente.

Tabla 21.

Activos fijos para la distribución.

Activo Fijo	Cantidad	Costo Unitario	Total	Descripción	Observación
Estantes	2	\$130	\$260	Exhibición de productos	5 años aprox.

Vitrina	1	\$855	\$855	Exhibición de productos	5 años aprox.
Mesas	2	\$75	\$150	Atención al cliente	5 años aprox.
Sillas	8	\$30	\$240	Atención al cliente	5 años aprox.
Caja registradora	1	\$55	\$55	Control de ventas	5 años aprox.
Aire acondicionado	1	\$350	\$350	Conservación del chocolate y comodidad del cliente.	5 años aprox.
Bandejas	10	\$5,42	\$54,42	Exhibición de productos.	2 – 3 años aprox.
Total	-	-	\$1.964,42	-	-

Nota. Elaboración propia.

En la **tabla 21** se mencionan todos los activos fijos necesarios para la comercialización de los productos. Se estima una inversión de \$1.964,42 para la venta en el local con atención al cliente y exhibición de productos.

Distribución de Instalaciones (Layout)

La distribución de las instalaciones ha sido diseñada para optimizar los flujos de trabajo. Se ha contemplado la organización física de todas las áreas que conforman el proceso productivo

y administrativo, desde la recepción del cacao hasta la comercialización final del chocolate en el punto de venta.

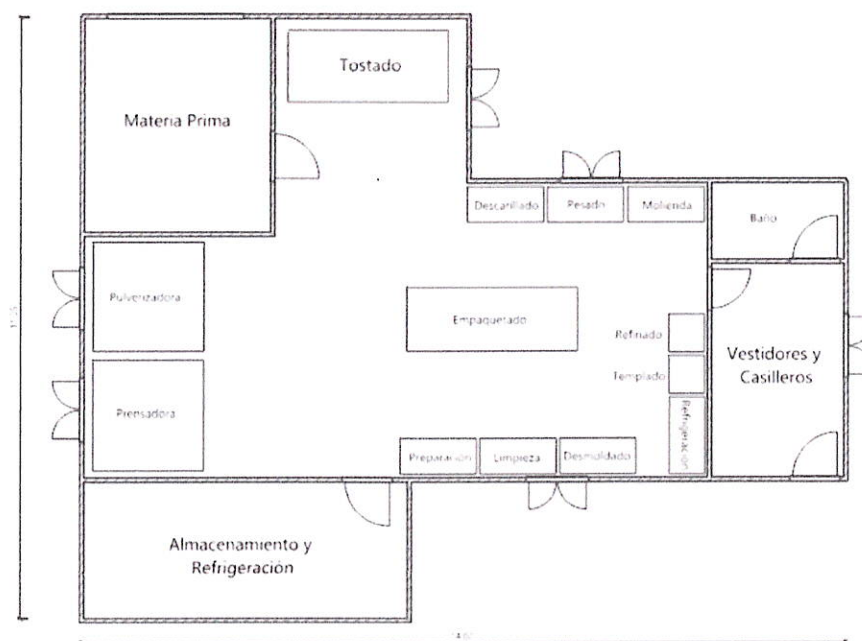
La zona de cosecha, ubicada en la finca donde se cultiva el cacao, esta área cuenta con los espacios necesarios para la fermentación y el secado, garantizando las condiciones óptimas para la materia prima.

La planta de elaboración de chocolate estará distribuida estratégicamente para una producción eficiente, la cual contará con dos plantas, la primera planta será destinada a la producción, el área cuenta con un espacio destinado a los trabajadores en donde se encuentra un baño y vestidores y el resto del área estará distribuida por zonas en donde se encuentran ubicadas las diferentes máquinas y la segunda planta será destinada para el área administrativa

Finalmente, el punto de venta físico estará distribuido en dos secciones, la primera en donde los clientes podrán esperar y consumir sus productos, y la segunda que estará dividida por el mostrador en donde atenderá el trabajador a los clientes.

Ilustración 4.

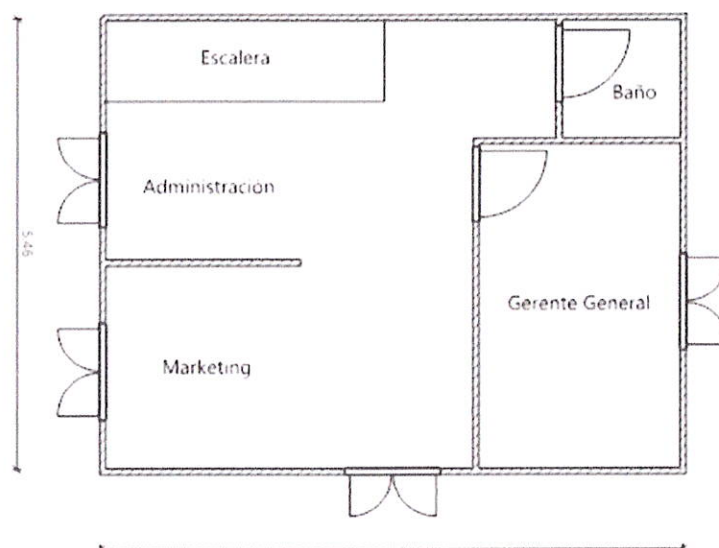
Plano de la planta baja del proyecto (área productiva).



Nota. Elaboración propia.

Ilustración 5.

Plano de la planta alta del proyecto (área administrativa).



Nota. Elaboración propia.

Estudio Organizacional

Datos Generales de la Empresa



Nombre de la empresa: “SANWAL”

Ubicación: Sitio Sesme – vía a Quito.

Actividad económica: Elaboración de productos a base de cacao.

Forma legal: Compañía de responsabilidad limitada.

Representante legal: Lady Diana Zambrano Vega

Eslogan: “Un legado hecho chocolate”

Teléfono: 0981123899

Correo: sanwal@gmail.com

Página web: www.sanwal.com.ec

Arquitectura Organizacional: Organigrama

La estructura organizacional responde a las necesidades operativas del proyecto, que abarca desde la cosecha hasta la venta final del producto. A continuación, se presenta el organigrama general.

Gerente

- Representante legal.
- Desarrollar la visión y la estrategia a largo plazo.
- Dirigir y supervisar las operaciones generales.
- Tomar decisiones estratégicas.
- Coordinar con las diferentes áreas para asegurar el cumplimiento de objetivos.
- Contratar al personal para las diferentes áreas.
- Planificar y organizar la recolección del cacao en la finca.
- Supervisar las etapas de fermentación y secado.
- Controlar el inventario de cacao seco y su traslado hacia la planta.
- Garantizar prácticas agrícolas sostenibles y el buen manejo del recurso humano.
- Reportar a gerencia sobre el estado del cultivo.

Coordinador de cosecha

Coordinador comercial

- Planificar estrategias de venta y marketing.
- Identificar momentos para realizar campañas publicitarias, participación en ferias comerciales u otros eventos.
- Realizar la gestión de redes sociales, eventos y promociones.
- Supervisar la atención al cliente.
- Supervisar al personal y la eficiencia del proceso de elaboración.
- Garantizar que se cumplan las normas sanitarias y estándares de calidad.

Coordinador de producción

- Planificar y controlar las actividades de elaboración del chocolate.
- Gestionar la cadena de suministro para asegurar un flujo constante de materias primas y productos terminados.

Coordinador Administrativo

- Controlar ingresos, egresos y movimientos contables.
- Gestionar pagos a proveedores, compras y facturación.

Trabajadores en cosecha

- Velar por el cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales.
- Elaborar informes financieros para la gerencia e inversionistas.
- Evaluar y negociar acuerdos con proveedores.
- Realizar la recolección manual del cacao.
- Mantenimiento del cultivo de cacao.
- Realizar el proceso de secado del cacao.
- Mantener herramientas limpias y en buen estado.

Vendedor

- Administrar inventarios en el local.
- Coordinar la reposición de productos.
- Recibir y atender a los clientes.
- Realizar cobros y registrar ventas.
- Mantener el local limpio y ordenado.
- Liderar la elaboración del chocolate.

Maestro Chocolatero

- Innovar en recetas y técnicas para nuevos productos.

Asistentes de producción

- Garantizar la calidad y presentación del producto final.
- Ejecutar tareas de tostado, molienda, conchado, templado, moldeo, enfriamiento y empaquetado del chocolate.
- Operar equipos con responsabilidad.
- Mantener el orden y limpieza del área de trabajo.

Nota. Elaboración propia.

Requerimientos de Activos Fijos para Áreas Administrativas

Para el correcto funcionamiento del personal administrativo y de la community manager se requieren los siguientes activos fijos.

Tabla 23.

Activos fijos para áreas administrativas.

Activo Fijo	Cantidad	Costo Unitario	Total	Observación
Escritorio	3	\$150	\$450	5 años aprox.
Silla	3	\$90	\$270	5 años aprox.
Computadora	3	\$280	\$840	5 años aprox.
Impresora	1	\$316	\$316	5 años aprox.

Software (Licencias)	3	\$50	\$150	Pagos anuales, licencia de office.
Licencia Windows	3	\$30	\$90	Licencia de por vida.
Celular Empresarial	1	\$360	\$360	Creación de contenido para la Community Manager.
Aire acondicionado	1	\$418	\$418	5 años aprox.
Estante	2	\$160	\$320	5 años aprox.
Total	-	-	\$3.054	

Nota. Elaboración propia.

Requerimiento de Personal para Áreas Administrativas

En la siguiente tabla se muestra el personal requerido para el funcionamiento de las áreas administrativas del proyecto.

Tabla 24.

Personal para áreas administrativas.

Cargo	Sueldo	Total, Anual
Gerente	\$500	\$6000

Encargado Administrativo	\$470	\$5.640
Community Manager	\$470	\$5.640

Nota. Elaboración propia.

Estudio Legal

Para que las operaciones del proyecto SANWAL puedan ponerse en marcha primero deberá garantizar el cumplimiento con las leyes, reglamentos y requisitos que estén vigentes tanto a nivel nacional como cantonal.

Lo primero que debe realizar la empresa es establecer qué tipo de empresa será, en este caso SANWAL ha optado por considerarse como una Compañía de Responsabilidad Limitada (Cía. Ltda), los motivos de elección de este tipo de empresa, es que permite una gestión flexible para las pequeñas empresas permitiendo establecer una estructura sólida para su funcionamiento, como también permite que la empresa pueda iniciar con un mínimo de dos socios y un máximo de 15, estos también se ven beneficiados con el tipo de empresa, ya que protegen su patrimonio personal (Ley de Compañías, 2023).

El proyecto al centrarse en la producción y comercialización de chocolates deberá guiarse con las normas técnicas nacionales e internacionales que se encargan de garantizar la calidad e inocuidad de los productos, entre las normas están la INEN 621 que establece los requisitos de etiquetado y calidad que deben cumplir los productos relacionados con chocolate, la INEN 1334 por su parte también hace énfasis en la correcta etiquetación de los productos alimenticios procesados indicando que se debe proporcionar la información de los ingredientes del producto, información nutricional, registro sanitario, entre otros.

Otras normas importantes establecidas para la producción de chocolate están relacionadas con los componentes del chocolate como la leche, azúcar, grasas, entre otros, como las normas INEN 3188 para la producción de chocolate, INEN 3214 para la determinación de leche en el producto, INEM 3215 determinación de lactosa, e INEN 539 para la determinación de sólidos grasos de la leche (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, 2025). El cumplimiento de estas normas, permiten el correcto funcionamiento del proyecto desde el punto de vista legal, como también ganar la confianza de los clientes. Cabe mencionar que el proyecto también deberá cumplir con las normas y regulaciones planteadas por el ARCSA esto con el fin de obtener los permisos y certificaciones necesarias dentro del área de producción.

El proyecto también deberá cumplir con requisitos legales claves como el registro en la Superintendencia de Compañías, contraer el RUC dentro del sistema del Servicio de Rentas Internas (SRI), cumplir con la declaración de impuestos y cumplir con la afiliación de los trabajadores en el Seguro Social. Y por último también cabe mencionar la importancia de cumplir con los requisitos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Chone, un ejemplo de ello, es contar con el permiso de funcionamiento municipal, especialmente para el local de venta del proyecto.

Capítulo 4: Estudio Financiero

Horizonte de Tiempo del Plan Financiero

Para el proyecto se considera un horizonte de tiempo de 5 años en el cual se puede observar la evolución del proyecto, desde su inicio hasta el tiempo de recuperación del proyecto el cual es de 4 años, debido a su inversión inicial que va desde infraestructura, maquinarias, terreno, activos intangibles y mobiliario para el funcionamiento del mismo. Un análisis

financiero de 5 años es adecuado al tratarse de una microempresa del sector manufacturero, para el estudio financiero se ha considerado el nivel de riesgo país que hasta la fecha de realizado el estudio se encuentra en 827 puntos y una tasa activa efectiva del 11.05% anual que servirá para el análisis del VAN, TIR Y WACC .

Plan de Inversión

La inversión inicial para la chocolatería es de \$85.749,00 la cual será financiada en un 55% por medio de un crédito y el 45% restante por inversionistas. En esta inversión se contemplan las maquinarias, obra física, terreno, activos intangibles, mobiliario, equipos de computación y equipos menores los cuales son necesarios para el correcto funcionamiento de la misma.

Tabla 25.

Plan de inversión inicial.

Inversión Inicial	
Maquinarias	\$28.990
Terreno	\$5.000
Obra Física	\$42.525
Activos intangibles	\$1.490
Mobiliario	\$5.313
Equipos de	\$1.811
Computación	
Equipos Menores	\$620

Total**\$85.749**

Nota. Elaboración propia.

Flujo Depreciaciones, Amortizaciones y Valor de Salvamento

En la **Tabla 26** se observa el costo total de los activos fijos, con su depreciación y el tiempo de vida útil. Para la maquinaria se consideró una vida útil de 10 años, para la obra física 20 años y para el resto de equipos y mobiliario se planteó 5 años de vida útil, adicionalmente se ha considerado la depreciación de los equipos de cosecha que como anteriormente se había mencionado ya han sido adquiridos y no forman parte de la inversión inicial, pero si se ha incluido su depreciación. Estos equipos tienen una durabilidad de 7 años, pero ya llevan dos años siendo utilizados, por lo que será necesario reponerlos en 5 años. Como se puede observar en la tabla solo la maquinaria y la obra física cuentan con un valor de salvamento ya que el resto de activos fijos tienen una vida útil de 5 años.

Tabla 26.

Depreciaciones.

Detalle	Costo Total	Vida Útil	% Depreciación	Depreciación	Valor de salvamento
Maquinaria	28.990	10 años	10%	2.899	14.495
Obra física	42.525	20 años	5%	1.883,75	28.256
Mobiliario	5.313	5 años	20%	1.062,60	-
Equipos de computación	1811	5 años	20%	362,20	-

Equipos menores	620	5 años	20%	124,00	-
Equipos de cosecha			14,3%	469,00	-
Total	74.409	-	-	-	42.751

Nota. Elaboración propia.

Plan de Financiamiento

Como se mencionó anteriormente el financiamiento de la chocolatería estará dividido en dos partes, el 55% que equivale a \$47.161,95 USD será financiado por medio de un crédito bancario y el otro 45% que rondan los \$38.587,05 USD serán financiados por medio de inversionistas. El crédito bancario será solicitado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chone Ltda. La cual cuenta con una tasa del 11.05% para pequeñas y medianas empresa.

Tabla de Amortización

A continuación, se presenta la tabla de amortización realizada por el método francés en donde incluye el monto y el plazo que será de 5 años en pagos semestrales.

Ilustración 7.

Tabla de amortización.

TABLA DE AMORTIZACION

CAPITAL	47.161,95				
INTERES	11,05%				
COMISION	0,00%				
TASA	11,05%				7.452,62
PLAZO	5 AÑOS				
GRACIA	1 AÑOS				
AMORTIZACION	4 AÑOS				
DIVIDENDOS	2 SEMESTRALES				

No.	Interes	Comision	Abono	Dividendo	Saldo
0					47.161,95
1	2.605,70	-	0,00	2.605,70	47.161,95
2	2.605,70	-	0,00	2.605,70	47.161,95
3	2.605,70	-	4.846,92	7.452,62	42.315,03
4	2.337,91	-	5.114,72	7.452,62	37.200,31
5	2.055,32	-	5.397,30	7.452,62	31.803,01
6	1.757,12	-	5.695,51	7.452,62	26.107,50
7	1.442,44	-	6.010,18	7.452,62	20.097,32
8	1.110,38	-	6.342,24	7.452,62	13.755,08
9	759,97	-	6.692,65	7.452,62	7.062,42
10	390,20	-	7.062,42	7.452,62	- 0,00
TOTAL	17.670,41	-	47.161,95	64.832,36	

Nota. Elaboración propia.

Proyecciones de Ingresos Operacionales

Para realizar las proyecciones de ingresos operacionales del proyecto se consideraron como punto inicial los datos de la demanda insatisfecha y la demanda que atenderá el proyecto estimadas anteriormente. La demanda insatisfecha del cantón Chone es de 671,936 tabletas de 100g y la demanda inicial que el proyecto se plantea alcanzar es de un 5% que equivale a 33.597 tabletas y cada año se planea aumentar la demanda en un 2%. Para la proyección de ingresos operacionales, se consideró un crecimiento de 1% anual en los precios de los productos. Esta

decisión se basa en los datos del Índice de precios al consumidor, en donde los productos de chocolate reflejan una variación mínima anual (0.0009) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2025).

Como se puede observar la capacidad de producción para el primer año es de 30.000 unidades y para el año 2030 cuenta con una producción de 32.473 unidades. Y como se puede observar en la **ilustración 10** los ingresos en el primer año serían de \$196.560,00 USD y para el año 2030 \$221.401,86 USD.

Ilustración 8.

Capacidad de producción del proyecto.

Productos	Capacidad de producción				
	2026	2027	2028	2029	2030
Tabletas 100g	20400	20808	21224	21649	22082
Cacao en polvo 100g	7200	7344	7491	7641	7794
Cajas de Bombones 10 U	2400	2448	2497	2547	2598
Total de producción	30000	30600	31212	31836	32473

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 9.

Precio de venta de los diferentes productos del proyecto.

Producto	Precio de Venta				
	2026	2027	2028	2029	2030
Tabletas 100g	\$7,40	\$7,47	\$7,55	\$7,62	\$7,70
Cacao en polvo 100g	\$3,00	\$3,03	\$3,06	\$3,09	\$3,12
Cajas de Bombones 10U	\$10,00	\$10,10	\$10,20	\$10,30	\$10,41

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 10.

Ingresos por productos.

Producto	Ingresos por productos				
	2026	2027	2028	2029	2030
Tabletas 100g	\$150.960,00	\$155.518,99	\$160.215,67	\$165.054,18	\$170.038,81
Cacao en polvo 100g	\$21.600,00	\$22.252,32	\$22.924,34	\$23.616,66	\$24.329,88
Cajas Bombones 10 u	\$24.000,00	\$24.724,80	\$25.471,49	\$26.240,73	\$27.033,20
Total	\$196.560,00	\$202.496,11	\$208.611,49	\$214.911,56	\$221.401,89

Nota. Elaboración propia.

Proyecciones de Costos y Gastos Operacionales

Como la producción se proyectó que aumentará en un 2% año a año, es normal que los costos y gastos operacionales aumenten, ya que se necesitará más materiales para producir la cantidad estimada.

Ilustración 11.

Gastos operacionales del proyecto.

	Gastos Operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
Servicios Basicos	\$4.100,00	\$4.182,00	\$4.265,64	\$4.350,95	\$4.437,97
Arriendo	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00	\$3.600,00
Gastos Administrativos	\$50.428,30	\$50.428,30	\$50.428,30	\$50.428,30	\$50.428,30

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 12.

Costos operacionales del proyecto.

	Costos Operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
Materiales Directos	\$57.073,20	\$58.214,66	\$59.378,96	\$60.566,54	\$61.777,87
Transporte	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00
Materiales Indirectos	\$3.466,26	\$3.535,59	\$3.606,30	\$3.678,42	\$3.751,99
M.O.D	63.209,88	63.209,88	63.209,88	63.209,88	63.209,88

Nota. Elaboración propia.

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

El estado de pérdidas y ganancias del proyecto muestra que es rentable desde el primer año manteniendo un crecimiento constante de la utilidad neta hasta el último año, lo que demuestra la capacidad que tiene el proyecto de generar ingresos y mantener una rentabilidad.

Ilustración 13.

Estado de pérdidas y ganancias del proyecto.

DESCRIPCION		2026	2027	2028	2029	2030
INGRESOS						
Venta de productos		196 560,00	202 496,11	208 611,49	214 911,56	221 401,89
TOTAL DE VENTAS		196.560,00	202.496,11	208.611,49	214.911,56	221.401,89
COSTOS DIRECTOS						
Materiales	2%	120.523,08	121.664,54	122.828,84	124.016,42	125.227,75
M.O.D.		57 073,20	58 214,66	59 378,96	60 566,54	61 777,87
M.O.D.		63 209,88	63 209,88	63 209,88	63 209,88	63 209,88
Transporte		240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
UTILIDAD BRUTA		76.036,92	80.831,57	85.782,66	90.895,15	96.174,14
COSTOS INDIRECTOS						
Materiales Indirectos		61.594,56	61.745,89	61.900,24	62.057,68	62.218,26
Arriendo		3 466,26	3 535,59	3 606,30	3 678,42	3 751,99
Gastos Administrativos		3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00	3 600,00
Servicios Basicos		50 428,30	50 428,30	50 428,30	50 428,30	50 428,30
		4 100,00	4 182,00	4 265,64	4 350,95	4 437,97
G. DEPRECIACION Y AMORTIZACION		7.341,05	7.341,05	7.341,05	7.341,05	7.341,05
UTILIDAD OPERATIVA		7.101,31	11.744,63	16.541,37	21.496,42	26.614,83
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses		5.211,40	4.943,60	3.812,43	2.552,82	1.150,17
		5 211,40	4 943,60	3 812,43	2 552,82	1 150,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		1.889,91	6.801,03	12.728,94	18.943,60	25.464,66
Participacion Trabajadores	15%	283,49	1.020,15	1.909,34	2.841,54	3.819,70
Impuestos	22%	353,41	1271,79	2380,31	3542,45	4761,89
UTILIDAD NETA		1.253,01	4.509,08	8.439,29	12.559,61	16.883,07

Nota. Elaboración propia.

Balance General Proyectado

El balance general del proyecto muestra una evolución favorable a lo largo de los cinco años, se observa un crecimiento del patrimonio impulsado por las utilidades como también una

reducción del pasivo, lo que indica el cumplimiento de los pagos de la deuda. Dando como resultado la viabilidad del proyecto.

Ilustración 14.

Balance General del proyecto.

DESCRIPCION	Preoperativo	2026	2027	2028	2029	2030
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 30.352,94	\$ 38.947,00	\$ 40.835,50	\$ 45.523,02	\$ 53.071,26	\$ 63.540,30
FONDOS DISPONIBLES	\$ 30.352,94	\$ 38.947,00	\$ 40.835,50	\$ 45.523,02	\$ 53.071,26	\$ 63.540,30
ACTIVOS FIJOS	\$ 84.259,00	\$ 77.215,95	\$ 70.172,90	\$ 63.129,85	\$ 56.086,80	\$ 49.043,75
MAQUINARIAS	\$ 28.990,00	\$ 28.990,00	\$ 28.990,00	\$ 28.990,00	\$ 28.990,00	\$ 28.990,00
OBRA FISICA	\$ 42.525,00	\$ 42.525,00	\$ 42.525,00	\$ 42.525,00	\$ 42.525,00	\$ 42.525,00
TERRENO	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
MOBILIARIO	\$ 5.313,00	\$ 5.313,00	\$ 5.313,00	\$ 5.313,00	\$ 5.313,00	\$ 5.313,00
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 1.811,00	\$ 1.811,00	\$ 1.811,00	\$ 1.811,00	\$ 1.811,00	\$ 1.811,00
EQUIPOS MENORES	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ -	\$ -7.043,05	\$ -14.086,10	\$ -21.129,15	\$ -28.172,20	\$ -35.215,25
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 1.490,00	\$ 1.192,00	\$ 894,00	\$ 596,00	\$ 298,00	\$ -
OTROS ACTIVOS	\$ 1.490,00	\$ 1.192,00	\$ 894,00	\$ 596,00	\$ 298,00	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$116.101,94	\$117.354,95	\$111.902,40	\$109.248,87	\$109.456,06	\$112.584,05
PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 9.961,64	\$ 11.092,81	\$ 12.352,43	\$ 13.755,08	\$ -
CUENTAS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PORCION DEUDA C.P.	\$ -	\$ 9.961,64	\$ 11.092,81	\$ 12.352,43	\$ 13.755,08	\$ -
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 77.514,89	\$ 67.553,25	\$ 56.460,44	\$ 44.108,02	\$ 30.352,94	\$ 30.352,94
DEUDA L.PLAZO	\$ 47.161,95	\$ 37.200,31	\$ 26.107,50	\$ 13.755,08	\$ -0,00	\$ -0,00
PRESTAMO ACCIONISTAS	\$ 30.352,94	\$ 30.352,94	\$ 30.352,94	\$ 30.352,94	\$ 30.352,94	\$ 30.352,94
TOTAL PASIVOS	\$ 77.514,89	\$ 77.514,89	\$ 67.553,25	\$ 56.460,44	\$ 44.108,02	\$ 30.352,94
PATRIMONIO						
CAPITAL PAGADO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTES FUTURAS CAP.	\$ 38.587,05	\$ 38.587,05	\$ 38.587,05	\$ 38.587,05	\$ 38.587,05	\$ 38.587,05
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ -	\$ -	\$ 1.253,01	\$ 5.762,10	\$ 14.201,38	\$ 26.760,99
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 1.253,01	\$ 4.509,08	\$ 8.439,29	\$ 12.559,61	\$ 16.883,07
TOTAL PATRIMONIO	\$ 38.587,05	\$ 39.840,06	\$ 44.349,15	\$ 52.788,43	\$ 65.348,04	\$ 82.231,11
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$116.101,94	\$117.354,95	\$111.902,40	\$109.248,87	\$109.456,06	\$112.584,05

Nota. Elaboración propia.

Capítulo 5: Evaluación

Evaluación Financiera

Ratios Financieros y Punto de Equilibrio

Para el proyecto se consideraron las siguientes ratios, ratio de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. El ratio de liquidez da un valor de 4 el cual demuestra que el proyecto tiene la capacidad para cubrir sus obligaciones financieras, para el año 2030 se muestra que el valor es 0 por que las deudas para ese año estarían cumplidas.

En los ratios de rentabilidad se identifica que el margen neto aumenta progresivamente pasando de 0,64% a 7,63% lo que indica la eficiencia operativa, así mismo, el ROA y el ROE reafirman la viabilidad del proyecto.

Y por último los ratios de endeudamiento del activo y la cobertura de interés que demuestran que el proyecto a medida que pase el tiempo deja de ser dependiente del financiamiento, el cual va de la mano con la cobertura de intereses, que como se muestra en la **ilustración 15** pasa de 1,36 a 23,14 lo que refleja la capacidad que tiene el proyecto para cubrir los gastos financieros.

Ilustración 15.

Ratios financieros.

Ratios Financieros	2026	2027	2028	2029	2030
Liquidez					
Liquidez Corriente	4	4	4	4	0
Rentabilidad					
Margen neto	0,64%	2,23%	4,05%	5,84%	7,63%
ROA	1%	4%	8%	11%	15%
ROE	3%	10%	16%	19%	21%
Endeudamiento					
Endeudamiento del activo	66%	60%	52%	40%	27%
Cobertura de interes	1,36	2,38	4,34	8,42	23,14

Nota. Elaboración propia.

La **ilustración 16** muestra que el punto de equilibrio disminuye progresivamente, como se puede observar para el año 2026 es de 19.511 unidades, mientras que para el año 2030 baja a 16.815 unidades, esto debido a que el precio de los productos aumenta y también por una disminución de los costos. El punto de equilibrio indica que el negocio a medida que pase los años se vuelve más rentable y eficiente. Cabe recalcar que se consideraron todos los productos y se utilizó un precio y un costo promedio para realizar el cálculo.

Ilustración 16.

Punto de equilibrio del proyecto.

Punto de Equilibrio	2026	2027	2028	2029	2030
PRODUCCION ESPERADA	30.000	30.600	31.212	31.836	32.473
UTILIDAD ESPERADA	\$ 33.857,80	\$ 38.143,16	\$ 43.435,09	\$ 49.003,42	\$ 54.867,66
PRECIO	\$ 6,80	\$ 6,87	\$ 6,94	\$ 7,01	\$ 7,08
COSTO VARIABLE	\$ 3,57	\$ 3,57	\$ 3,57	\$ 3,57	\$ 3,57
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 3,23	\$ 3,30	\$ 3,36	\$ 3,43	\$ 3,50
COSTO FIJO	\$ 62.980,75	\$ 62.712,95	\$ 61.581,78	\$ 60.322,17	\$ 58.919,52
PUNTO DE EQUILIBRIO	19.511	19.027	18.303	17.566	16.815
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Nota. Elaboración propia.

Flujos de Fondos del Proyecto

Ilustración 17.

Flujos de fondos del proyecto.

DESCRIPCION	Preoperativo	2026	2027	2028	2029	2030
A. INGRESOS						
Venta de productos		\$ 196.560,00	\$ 202.496,11	\$ 208.611,49	\$ 214.911,56	\$ 221.401,89
VENTAS		\$ 196.560,00	\$ 202.496,11	\$ 208.611,49	\$ 214.911,56	\$ 221.401,89
B. EGRESOS OPERACIONALES		<u>\$ 182.117,64</u>	<u>\$ 183.410,43</u>	<u>\$ 184.729,07</u>	<u>\$ 186.074,09</u>	<u>\$ 187.446,01</u>
COSTOS DIRECTOS		\$ 120.523,08	\$ 121.664,54	\$ 122.828,84	\$ 124.016,42	\$ 125.227,75
Materiales		\$ 57.073,20	\$ 58.214,66	\$ 59.378,96	\$ 60.566,54	\$ 61.777,87
M.O.D.		\$ 63.209,88	\$ 63.209,88	\$ 63.209,88	\$ 63.209,88	\$ 63.209,88
Transporte		\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
COSTOS INDIRECTOS		\$ 61.594,56	\$ 61.745,89	\$ 61.900,24	\$ 62.057,68	\$ 62.218,26
Materiales Indirectos		\$ 3.466,26	\$ 3.535,59	\$ 3.606,30	\$ 3.678,42	\$ 3.751,99
Comision Ventas		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Gastos Administrativos		\$ 50.428,30	\$ 50.428,30	\$ 50.428,30	\$ 50.428,30	\$ 50.428,30
Suministros		\$ 4.100,00	\$ 4.182,00	\$ 4.265,64	\$ 4.350,95	\$ 4.437,97
C. FLUJO OPERACIONAL (A -B)		\$ 14.442,36	\$ 19.085,68	\$ 23.882,42	\$ 28.837,47	\$ 33.955,88
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	116.101,94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 105.789,47
Credito largo plazo	47.161,95					
Pestamo Accionistas	30.352,94					
Aporte propio	38.587,05					
Valor residual						\$ 105.789,47
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	85.749,00	\$ 5.848,30	\$ 17.197,19	\$ 19.194,89	\$ 21.289,24	\$ 23.486,83
Abonos de capital		\$ -	\$ 9.961,64	\$ 11.092,81	\$ 12.352,43	\$ 13.755,08
Gastos Financieros		\$ 5.211,40	\$ 4.943,60	\$ 3.812,43	\$ 2.552,82	\$ 1.150,17
Impuestos y trabajadores		\$ 636,90	\$ 2.291,95	\$ 4.289,65	\$ 6.383,99	\$ 8.581,59
Maquinarias	28.990,00					
Obra Fisica	42.525,00					
Terreno	5.000,00					
Activos Intangibles	1.490,00					
Equipos de computación	1.811,00					
Equipos menores	620,00					
Mobiliario	5.313,00					
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D - E)	30.352,94	\$ -5.848,30	\$ -17.197,19	\$ -19.194,89	\$ -21.289,24	\$ 82.302,63
G. FLUJO NETO GENERADO (C + F)	30.352,94	\$ 8.594,06	\$ 1.888,49	\$ 4.687,53	\$ 7.548,23	\$ 116.258,51
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	\$ 30.352,94	\$ 38.947,00	\$ 40.835,50	\$ 45.523,02	\$ 53.071,26
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	30.352,94	\$ 38.947,00	\$ 40.835,50	\$ 45.523,02	\$ 53.071,26	\$ 169.329,77

Nota. Elaboración propia.

Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Para realizar el cálculo del WACC se utilizó la siguiente formula.

$$WACC = \frac{(D \times K_D) + (P \times K_P)}{D + P}$$

Una vez calculado el WACC del proyecto que da un valor de 14% y compararlo con el TIR (34,1%) se puede identificar que el valor del WACC es menor al TIR lo que indica que el proyecto no solo es rentable, sino que gana mucho más de lo que cuesta financiarlo.

Ilustración 18.

WACC calculado para el proyecto.

WACC		
D	Deuda	\$47.161,95
P	Patrimonio	39.840
Kd	Costo de la deuda	8,62%
Kp	Tasa de rendimiento	20,32%
Total		14%
TIR		34,1%

Nota. Elaboración propia.

Evaluación Financiera del Proyecto (VAN, TIR, PAYBACK)

Ilustración 19.

Evaluación del VAN, TIR, y PAYBACK.

CONCEPTO	EVALUACION	Preoperativo	2026	2027	2028	2029	2030
FLUJO NETO							
FLUJO ANUAL		-38.587,05	8.594,06	1.888,49	4.687,53	7.548,23	116.258,51
TIR DEL INVERSIONISTA	34,1%						
FLUJO DESCONTADO	20,3%	-38.587,05	7.142,67	1.304,49	2.691,10	3.601,59	46.103,69
VAN	22.256,49						
P/R	AÑO 5	-38.587,05	-31.444,38	-30.139,89	-27.448,79	-23.847,20	22.256,49
C/B	1,6						

Nota. Elaboración propia.

Análisis de Sensibilidad y/o Escenarios

Para evaluar los cambios que podrían afectar el resultado del proyecto se utilizaron las siguientes variables: Cantidad, precio de venta y costo de la materia prima. Como se puede observar en la **ilustración 20** se analizaron tres escenarios siendo el actual, el optimista y pesimista que se realizaron para el producto mayor producido, es decir las tabletas de chocolate.

En el escenario actual se muestran las condiciones normales del proyecto con la cantidad, precio de venta y costo de la materia prima justas para que el proyecto genere rentabilidad. En el escenario pesimista y optimista se puede observar que cada cambio en la cantidad de productos vendidos, en el precio o el costo de la materia prima puede afectar negativamente o positivamente al proyecto.

Como se observa en la **ilustración 21** en el escenario pesimista el TIR baja a un 20.3% igualando a la tasa de descuento, lo que hace que el VAN sea cero, lo que indica que el proyecto apenas cubre la inversión inicial y no genera ganancias. El escenario optimista refleja condiciones favorables, ya que tener más venta a mejor precio y menores costos hacen que el TIR suba al 48.6% y el VAN alcanza los \$50.000 USD.

Ilustración 20.

Sensibilidad del proyecto.

Analisis de Sensibilidad	Actual	Pesimista	Optimista
Cantidad	20400	19684	21300
Precio	\$7,40	\$7,14	\$8,00
Costo Materia Prima	\$5,00	\$6,25	\$3,44

Nota. Elaboración propia.

Ilustración 21.

Respuesta del TIR, VAN, Y C/B ante la sensibilidad.

	Actual	Pesimista	Optimista
TIR	34,1%	20,3%	48,6%
Flujo descontado	20,3%	20,3%	20,3%
VAN	\$ 22.256,46	\$ -	\$ 50.000,00
C/B	1,6	1	2,3

Nota. Elaboración propia.

Análisis e Interpretación de los Resultados de la Evaluación Financiera

El análisis de los resultados financieros evidencia que el proyecto de la chocolatería es rentable, partiendo desde el flujo neto generado el cual es positivo cada año, como también el saldo final de caja que pasa de \$30.52,94 a \$169.329,77, lo que confirma que el proyecto no enfrenta problemas de liquidez.

El valor actual neto (VAN) revela una cantidad de \$22.256,46 USD y el TIR (Tasa Interna de Retorno) tiene un valor de 34,1% el cual es superior al WACC que es de 14%, lo que indica que la rentabilidad del proyecto supera los costos de financiarlo. El Pay Back indica que el

proyecto se recupera totalmente en el Año 5, lo que es razonable por su inversión inicial y el beneficio/costo es de 1.6, lo que demuestra que, por cada dólar invertido, se recupera \$1,60. Y finalmente los ratios financieros reafirman lo antes mencionado, que el proyecto no solo cubre sus obligaciones, sino que también tiene una alta probabilidad de generar beneficios.

Evaluación Económica

Flujos de Fondos Económico del Proyecto

Con el fin de realizar la evaluación económica del proyecto no se tomará en cuenta el financiamiento bancario, con el fin de analizar si la empresa es rentable y se mantiene con aporte propio. Al eliminar el financiamiento el flujo mejora considerablemente pasando de \$30.352,94 el primer año a \$354.310,07 debido a que no cuenta con obligaciones financieras y el valor residual.

Ilustración 22.

Flujos de fondos económicos del proyecto.

DESCRIPCION	Preoperativo	2026	2027	2028	2029	2030
A. INGRESOS						
Venta de productos		\$ 196,560,00	\$ 202,496,11	\$ 208,611,49	\$ 214,911,56	\$ 221,401,89
VENTAS		\$ 196,560,00	\$ 202,496,11	\$ 208,611,49	\$ 214,911,56	\$ 221,401,89
B. EGRESOS OPERACIONALES		\$ 182,117,64	\$ 183,410,43	\$ 184,729,07	\$ 186,074,09	\$ 187,446,01
COSTOS DIRECTOS		\$ 120,523,08	\$ 121,664,54	\$ 122,828,84	\$ 124,016,42	\$ 125,227,75
Materiales		\$ 57,073,20	\$ 58,214,66	\$ 59,378,96	\$ 60,566,54	\$ 61,777,87
M.O.D.		\$ 63,209,88	\$ 63,209,88	\$ 63,209,88	\$ 63,209,88	\$ 63,209,88
Transporte		\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
COSTOS INDIRECTOS		\$ 61,594,56	\$ 61,745,89	\$ 61,900,24	\$ 62,057,68	\$ 62,218,26
Materiales Indirectos		\$ 3,466,26	\$ 3,535,59	\$ 3,606,30	\$ 3,678,42	\$ 3,751,99
Comision Ventas		\$ 3,600,00	\$ 3,600,00	\$ 3,600,00	\$ 3,600,00	\$ 3,600,00
Gastos Administrativos		\$ 50,428,30	\$ 50,428,30	\$ 50,428,30	\$ 50,428,30	\$ 50,428,30
Suministros		\$ 4,100,00	\$ 4,182,00	\$ 4,265,64	\$ 4,350,95	\$ 4,437,97
C. FLUJO OPERACIONAL (A – B)		\$ 14,442,36	\$ 19,085,68	\$ 23,882,42	\$ 28,837,47	\$ 33,955,88
D. INGRESOS NO OPERACIONALES	116,101,94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 231,892,34
Credito largo plazo	0,00					
Prestamo Accionistas	0,00					
Aporte propio	116,101,94					
Valor residual						\$ 231,892,34
E. EGRESOS NO OPERACIONALES	85,749,00	\$ 2,393,14	\$ 3,957,94	\$ 5,574,44	\$ 7,244,29	\$ 8,969,20
Abonos de capital		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos y trabajadores		\$ 2,393,14	\$ 3,957,94	\$ 5,574,44	\$ 7,244,29	\$ 8,969,20
Maquinarias	28,990,00					
Obra Fisica	42,525,00					
Terreno	5,000,00					
Activos Intangibles	1,490,00					
Equipos de computación	1,811,00					
Equipos menores	620,00					
Mobiliario	5,313,00					
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D – E)	30,352,94	\$ -2,393,14	\$ -3,957,94	\$ -5,574,44	\$ -7,244,29	\$ 222,923,14
G. FLUJO NETO GENERADO (C + F)	30,352,94	\$ 12,049,22	\$ 15,127,74	\$ 18,307,98	\$ 21,593,18	\$ 256,879,02
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	\$ 30,352,94	\$ 42,402,16	\$ 57,529,90	\$ 75,837,88	\$ 97,431,05
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	30,352,94	\$ 42,402,16	\$ 57,529,90	\$ 75,837,88	\$ 97,431,05	\$ 354,310,07

Nota. Elaboración propia.

Tasa de Descuento Económica

Al eliminar el financiamiento, no se tomará en cuenta el porcentaje de tasa pymes, solo se utilizarán los porcentajes de riesgo país y ajuste por riesgo.

Ilustración 23.

Tasa de descuento económica.

Flujo Descontado	
Riesgo País	8,27%
Ajuste por riesgo	1%
Total	9,27%

Nota. Elaboración propia.

Evaluación Económica del Proyecto (VAN, TIR PAY BACK)

Ilustración 24.

VAN, TIR, y PAYBACK desde el punto de vista económico.

CONCEPTO	EVALUACION	Preoperativo	2026	2027	2028	2029	2030
FLUJO NETO							
FLUJO ANUAL		-116.101,94	12.049,22	15.127,74	18.307,98	21.593,18	256.879,02
TIR DEL INVERSIONISTA	26,4%						
FLUJO DESCONTADO	9,3%	-116.101,94	11.027,01	12.669,87	14.032,58	15.146,52	164.901,24
VAN	101.675,28						
P/R	AÑO 5	-116.101,94	-105.074,93	-92.405,05	-78.372,47	-63.225,96	101.675,28
C/B	1,9						

Nota. Elaboración propia.

Análisis e Interpretación de los Resultados de la Evaluación Económica

Una vez obtenido los cálculos para la evaluación económica, los resultados son los siguientes:

Aunque el proyecto no toma en cuenta el financiamiento y la inversión inicial pasa a ser con recursos propios, los resultados son positivos. El VAN se incrementa a \$101.674,28, la TIR se sitúa en 26.4% y el tiempo de recuperación es en el quinto año con una relación beneficio/costo de 1,9. Si se realiza una comparación de la evaluación con financiamiento y sin él, se llega a la conclusión de que el proyecto es rentable con o sin financiamiento, lo que indica que el proyecto es sólido incluso sin necesidad de deuda. Aunque hay que considerar que el tiempo de recuperación es el mismo en ambos casos.

Evaluación Ambiental

Estudio de Impacto Ambiental (Línea de Base, Categorización, Afectaciones y Riesgos)

Como se ha mencionado anteriormente el proyecto cuenta con tres áreas fundamentales que son Cosecha, producción y venta las cuales generan un impacto ambiental. Actualmente en el lugar donde se ubicará cuenta con las condiciones favorables para el cultivo de cacao. El acceso al agua se realiza a través de la red pública y pozos de agua, la cual se necesitará solo para procesos de limpieza. Con lo que respecta a la flora y la fauna no se registran presencias de especies en peligro. Y en la parte socioeconómica la zona cuenta con una pequeña población que depende en gran parte de la agricultura y pequeños comercios.

De acuerdo con la normativa ambiental vigente del Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, el proyecto se ubica dentro de la categoría I, que corresponde a proyectos de bajo impacto, ya que al ser una producción de chocolate semi artesanal, no cuenta con uso de sustancias químicas ni genera residuos en grandes cantidades (Ministerio del Ambiente, 2025).

Tabla 27.

Posibles impactos generados por el proyecto.

Área	Posible Afectación	Impacto
Cosecha	Generación de residuos orgánicos, como la cascara del cacao.	La cascara sirve de compost – Impacto Positivo.
Producción	Uso de máquinas: consumo de energía eléctrica.	Negativo

Producción	Limpieza de utensilios: consumo de agua.	Negativo
Venta	Uso de empaques: Genera residuos.	Se usarán empaques biodegradables.

Nota. Elaboración propia.

Plan de Manejo Ambiental

El proyecto estará comprometido con minimizar los impactos negativos que pueda generar en sus diferentes áreas. Es por ello que el plan de manejo ambiental tiene el objetivo de prevenir, mitigar y controlar los posibles impactos identificados.

Tabla 28.

Plan ambiental.

Gestión de residuos.	Se separan los residuos orgánicos e inorgánicos. Los orgánicos serán utilizados como abono para la cosecha y los inorgánicos se llevarán a puntos autorizados.
Uso eficiente del agua.	Se promoverá el uso responsable del recurso hídrico mediante controles de consumo.
Optimización de energía.	Se usará maquinaria eficiente y se le dará mantenimiento para reducir el consumo eléctrico.
Uso de empaques biodegradables.	Se utilizarán empaques biodegradables en los distintos productos.

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

Tras realizar el análisis del proyecto desde diferentes puntos de estudios referentes a su implementación, se han obtenido las siguientes conclusiones.

Al analizar la industria de la agricultura se pudo identificar que el cacao es uno de los productos que en los últimos años ha sido fundamental para la economía de muchas familias y productores a nivel nacional, especialmente el cacao fino de aroma el cual es representante de Ecuador, y es por ello que el proyecto se ha centrado en estos puntos para elaborar un chocolate de calidad, aprovechando la calidad de la materia prima del país y a la vez crear impactos positivos para los productores de la localidad del cantón Chone, Provincia de Manabí.

El proyecto permite identificar varios desafíos que existen actualmente para su implementación, entre esos desafíos esta la creciente ola de inseguridad del país, las obligaciones legales, normativas sociales, fuentes de financiamiento y permisos necesarios de varias entidades gubernamentales. Es por ello que, si bien el proyecto tiene potencial en términos financiero y económicos, se deberá tomar en cuenta los desafíos a los que se deberá enfrentar antes de implementarse en el cantón.

Por otra parte, el proyecto realizó una encuesta con el fin de buscar respuestas de los habitantes del cantón con respecto al proyecto, los resultados que se obtuvieron revelaron un gran porcentaje de aceptación, esto en base a preguntas que apuntaban a la disposición de consumir y apoyar los productos del proyecto, al llegar a implementarse en la localidad. Sin embargo, el proyecto deberá dedicar recursos en sus estrategias de marketing, para que el producto pueda llegar a la mayor parte de la población, y consigo comenzar a crear una fidelización con los clientes y ganar posicionamiento en el mercado.

Por tanto, se llega a la conclusión de que el proyecto es viable desde la evaluación financiera y económica realizada en el presente trabajo. Esta conclusión se basa en los resultados obtenidos durante el análisis del proyecto, los cuales determinaron que el mismo tiene un tiempo de recuperación viable y una rentabilidad que aumenta con el paso de los años, esto se puede observar en los valores del VAN, TIR y Ratios Financieros lo cuales refuerzan los resultados.

Por último, desde la perspectiva económica el proyecto también es capaz de crear un impacto positivo en su entorno, esto desde el punto de vista de la capacidad de generar empleo, valor agregado al cacao, y promover el consumo de productos semi artesanales con la esencia del cantón Chone. Y para culminar, también se analizó los impactos que genera el proyecto en términos ambientales, llegando a la conclusión de que el proyecto impacta levemente al ambiente en términos de producción, sin embargo, se deberán tomar acciones con el fin de minimizarlos para el futuro.

Recomendaciones

Se recomienda iniciar con una producción moderada, enfocándose en asegurar la calidad del producto y eficiencia de la producción. A medida que la marca gane reconocimiento se podrá proyectar una ampliación de la producción e incluso considerar la exportación que para este punto es necesario obtener las diferentes certificaciones. Por otro lado, se recomienda el uso de maquinaria más eficiente como es el caso de la refinadora, la cual se podría optar por utilizar una que tengan más capacidad de producción y aumentar así las ventas.

Es necesario el fortalecimiento de la marca a través de una estrategia de marketing que conecte emocionalmente con el consumidor. Se recomienda el uso de redes sociales para mostrar el proceso y los beneficios del producto como también degustaciones para atraer a más clientes. Por otra parte, también se recomienda buscar alianzas con instituciones que brinden apoyo al emprendimiento para acceder a capacitaciones, financiamiento, asesoría técnica o canales de comercialización ya que estas alianzas pueden fortalecer el proyecto.

Finalmente se recomienda que el proyecto inicie en fases para minimizar costos iniciales, y que lo principal sea la producción y venta a través de canales alternativos como tiendas y una vez que el proyecto logre posicionarse se podría invertir en un local físico. Esta medida es una opción para reducir la inversión inicial.

Bibliografía

Agencia Nacional de Regulación, C. y V. S. (n.d.). *Obtención de Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados (Fabricación Nacional)*.

<https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>.

ARCSA. (n.d.). *NORMATIVA TECNICA SANITARIA PARA ALIMENTOS PROCESADOS*.
www.lexis.com.ec

Banco Central del Ecuador. (2023). *Informe de resultados de comercio exterior*.

https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/sectorexterno/lx_comercioExterior.html#.

Banco Central del Ecuador. (2024a). *BOLETÍN ANALÍTICO TRIMESTRAL DE COMERCIO EXTERIOR Segundo trimestre de 2024*. www.bce.ec

Banco Central del Ecuador. (2024b). *Cuentas Nacionales Anuales*.

Banco Central del Ecuador. (2024c). *Evolución de la balanza comercial por productos*.

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/estadisticas/sectorexterno/balanzaPagos/balanzaComercial/ebc202410.pdf>

Banco Mundial. (2024a). *Commodity Markets Outlook*. In

<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/9e84a1ca-8a6b-45c1-8693-01edc068408d/content>.

<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/9e84a1ca-8a6b-45c1-8693-01edc068408d/content>

- Banco Mundial. (2024b, October 10). *Ecuador: panorama general*.
<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>.
- Benalcázar, F. (2025). *Impacto y desafíos del sector florícola en Ecuador: entre certificaciones de responsabilidad social y realidades laborales*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13381972>
- Benavides, R. (2023). *Boletín Técnico Módulo de información económica ambiental de la encuesta estructural empresarial (ENESEM) 2023*.
- Bravo, S., Gavilánez, M., Santiana, C., & Vallejo, L. (2025, April 10). *EL IMPACTO DE LA ECONOMÍA ECUATORIANA FRENTE A LA CRISIS ENERGÉTICA: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR DE LOS AGRONEGOCIOS Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE*. <https://reciena.esPOCH.edu.ec/index.php/reciena/article/view/145/189>.
- Camara del Comercio. (2022, September 14). *El cacao ecuatoriano es valorado por su calidad y su sabor*. <https://www.camae.org/comercio-exterior/el-cacao-ecuatoriano-es-valorado-por-su-calidad-y-su-sabor/>.
- Carrión-Bósquez, N. G., Ortiz-Regalado, O., Naranjo Armijo, F. G., Veas-González, I., Llamoburga, M. J., & Guerra-Regalado, W. F. (2024). Influential factors in the consumption of organic products: The case of Ecuadorian and Peruvian millennials. *Multidisciplinary Business Review*, 17, 49–63. <https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.5>
- Cedeño Edgar, & Dilas Josué. (2022). Producción y exportación del cacao ecuatoriano y el potencial del cacao fino de aroma. *Qantu Yachay*, 2(1), 08–15.
<https://doi.org/10.54942/qantuyachay.v2i1.17>
- Censo Ecuador . (n.d.). <https://cubos.inec.gob.ec/appcensoecuador/>.

CEPAL. (2024). *Innovación agrícola digital Trazabilidad del cacao en Ecuador*.

[https://agriculturadigital.cepal.org/sites/default/files/2024-](https://agriculturadigital.cepal.org/sites/default/files/2024-06/Nota%20sobre%20Trazabilidad%20del%20cacao%20en%20Ecuador.pdf)

[06/Nota%20sobre%20Trazabilidad%20del%20cacao%20en%20Ecuador.pdf](https://agriculturadigital.cepal.org/sites/default/files/2024-06/Nota%20sobre%20Trazabilidad%20del%20cacao%20en%20Ecuador.pdf)

CODIGO ORGANICO DE ORGANIZACION TERRITORIAL, COOTAD. (2019).

www.lexis.com.ec

Código Orgánico del Ambiente. (n.d.). *DIOS, PATRIA Y LIBERTAD*. www.lexis.com.ec

Corporación Financiera Nacional B.P. (2023). *Ficha sectorial del Cacao*.

El Congreso Nacional. (n.d.). *LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR (Ley No.*

2000-21) Fuente: Ediciones Legales. Retrieved December 8, 2024, from

[https://www.dpe.gob.ec/wp-](https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf)

[content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf](https://www.dpe.gob.ec/wp-content/dpetransparencia2012/literala/BaseLegalQueRigeLaInstitucion/LeyOrganicadelConsumidor.pdf)

Emmanuel, J., & Granda, C. (2024). *Análisis de las principales certificaciones internacionales de inocuidad en los productos alimenticios ecuatorianos de exportación*.

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). (n.d.).

CAPITULO 1: REQUISITOS PARA PRODUCIR Y EXPORTAR

PRODUCTOS ORGÁNICOS A LOS PRINCIPALES MERCADOS.

[Https://Www.Fao.Org/4/Y1669s/Y1669s04.Htm](https://www.fao.org/4/Y1669s/Y1669s04.htm).

Herrera, R. (2024a). Principales amenazas e iniciativas de conservación de la biodiversidad en

Ecuador. [Https://Economicsocialresearch.Com/Index.Php/Home/Article/View/85/298](https://Economicsocialresearch.Com/Index.Php/Home/Article/View/85/298), 33–

56.

Herrera, R. (2024b, January 31). *Principales amenazas e iniciativas de conservación de la biodiversidad en Ecuador*.

<https://Economicsocialresearch.Com/Index.Php/Home/Article/View/85/298>.

INEC. (2024). *Módulo de Información Ambiental y Tecnificación Agropecuaria*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (n.d.). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. In

<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNGUxZjQyMDUtMzg0Zi00MzI0LTk5NWEtY2JiMWUzM2YyYjdlIiwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTl1OWJkYTExMiJ9>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2025). *Índice de Precios al Consumidor*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2025). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*.

Ley de Compañías. (2023). *Ley de Compañías*.

Litardo, N., Hernández, K., & Flores, D. (2024, October). Impacto de la Corrupción sobre la Inversión Extranjera Directa en el Ecuador.

<https://Ciencialatina.Org/Index.Php/Cienciala/Article/View/13745/19720>, 8, 13.

Ministerio del Ambiente, A. y T. E. (2025). *Sistema Único de Información Ambiental*.

Molina, J., & Moncada, K. (2024, October 11). *Crisis Energética, Necropolítica y Simulacro: La Coyuntura Ecuatoriana bajo la Gestión de Daniel Noboa*.

<https://Revistaveritas.Org/Index.Php/Veritas/Article/View/304/503>.

- Morante, E. (2022). *Uso de plaguicidas químicos en el cultivo de cacao (Theobroma cacao) y su influencia con el medio ambiente en el Ecuador*.
<https://Dspace.Utb.Edu.Ec/Bitstream/Handle/49000/13269/E-UTB-FACIAG-ING%20AGRON-000471.Pdf?Sequence=1&isAllowed=y>.
- Murillo, A., & Rodriguez, D. (2018). *Alimentación saludable, la gran tendencia del consumo actual*. <https://Red.Uao.Edu.Co/Server/Api/Core/Bitstreams/4d349168-Aa75-429a-8667-A724f1412b44/Content>.
- Murillo, A., & Vizuite, J. (2023). *EL IMPACTO DE LA IA EN EL MARKETING DE CONTENIDOS DENTRO DEL CONTEXTO DEL MARKETING 5.0*.
<https://doi.org/10.24133/yz85g716>
- Negrón-Suárez, N., & Barreno-Pereira, D. (2023). El acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea caso de estudio chocolate ecuatoriano. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 507–517. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1754>
- Perspectivas para el medio ambiente*. (n.d.). <https://www.fao.org/4/Y3557s/Y3557s11.htm>.
- Prefectura de Manabí. (2023). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT)*.
- Presidencia de la República del Ecuador. (2019). *Ecuador eleva a Política Pública el Plan de Mejora Competitiva para Desarrollo Agroindustrial de la Cadena de Cacao-Chocolate*.
<https://www.presidencia.gob.ec/ecuador-eleva-a-politica-publica-el-plan-de-mejora-competitiva-para-desarrollo-agroindustrial-de-la-cadena-de-cacao-chocolate/>.
- Rainforest Alliance. (2022, October 22). *Comprendiendo la trazabilidad de extremo a extremo del cacao y de la plataforma MultiTrace*. <https://www.rainforest->

Alliance.Org/Es/Business-Es/Certificacion/Comprendiendo-La-Trazabilidad-Del-Cacao-de-Extremo-a-Extremo/.

Salgado, S. (2023). Análisis de Mercado. In

[https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/152672/Documento_completo.\)%20-%20Gu%C3%ADa-6.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/152672/Documento_completo.)%20-%20Gu%C3%ADa-6.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (EDULP).

[https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/152672/Documento_completo.\)%20-%20Gu%C3%ADa-6.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/152672/Documento_completo.)%20-%20Gu%C3%ADa-6.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (2021, August 4). “*Mi Gobierno será el gobierno de los emprendedores.*” <https://www.comunicacion.gob.ec/mi-gobierno-sera-el-gobierno-de-los-emprendedores-guillermo-lasso/>.

Serrano, O. (2019). *Blockchain-aplicaciones-en-la-industria-alimentaria*.

Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (2025). *Conoce cómo las normas de calidad referentes a Cacao y Chocolate permiten mejorar procesos y reducir costos.*
<https://www.normalizacion.gob.ec/2024/>.

SIPA. (n.d.-a). *Rendimientos de cacao 2024.*

<https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/rendimientos-de-cacao-2024-pa>.

SIPA. (n.d.-b). *Soberanía alimentaria.* <https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/indicadores-soberania-alimentaria>.

SIPA. (2023). *Boletín situacional de cacao 2023.*

<https://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-agricolas/situacional-cacao>.

- SIPA. (2024a). *Cifras Agroproductivas*. <https://Sipa.Agricultura.Gob.Ec/Index.Php/Cifras-Agroproductivas>.
- SIPA. (2024b). *Rendimientos de cacao 2024*.
<https://Sipa.Agricultura.Gob.Ec/Index.Php/Rendimientos-de-Cacao-2024-Cpp>.
- Torres, F., Loor, A., Flores, J., Meneses, V., & Rivera, M. (2025). *Evaluación del Comercio Internacional y su Influencia en la Economía Ecuatoriana*.
<https://Www.Ciencialatina.Org/Index.Php/Cienciala/Article/View/16084/22938>.
- Valdivieso, F. J. (2023). *EXCLUSIÓN DEL FLETE DE LA BASE IMPONIBLE: ARMONÍA ENTRE LA NORMATIVA ECUATORIANA Y LA EMITIDA POR LA COMUNIDAD ANDINA EN LA DECISIÓN 894, FRENTE A LOS LINEAMIENTOS EXPUESTOS POR LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO*.
<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13704/1/19228.pdf>
- Villafuerte-Carrillo, F. R., Sancho Aguilera, D., Enríquez-Estrella, M. Á., Basantes-Basantes, E. F., & Ruíz-Mármol, H. P. (2024). Operaciones unitarias para la producción de chocolate negro, con leche y blanco. Una revisión sistemática. *Revista Colombiana de Investigaciones Agroindustriales*, 11(2), 64–86. <https://doi.org/10.23850/24220582.6533>

Anexos

Anexo 1.

Mano de obra.

Cantidad	Nómina	Sueldo	Total de Sueldo Mensual	11,15%	12	\$ 470,00	Sueldo/24	12	2026	2027	2028	2029	2030
				Aporte Patronal	Décimo Tercer	Décimo Cuarto/12		Fondo de Reserva	Total Mensual + Beneficios	Total Mensual + Beneficios	Total Mensual + Beneficios	Total Mensual + Beneficios	Total Mensual + Beneficios
1	Gerente	500,00	500,00	55,75	41,67	39,17	20,83	41,67	657,42	720,06	741,66	763,91	786,82
1	Administrador	470,00	470,00	52,41	39,17	39,17	19,58	39,17	620,32	679,27	699,65	720,64	742,26
1	Community Manager	470,00	470,00	52,41	39,17	39,17	19,58	39,17	620,32	679,27	699,65	720,64	742,26
5	Trabajador	470,00	2.350,00	262,03	39,17	195,83	19,58	39,17	2.866,61	2.992,95	3.082,74	3.175,22	3.270,48
1	Maestro Chocolatero	500,00	500,00	55,75	41,67	39,17	20,83	41,67	657,42	720,06	741,66	763,91	786,82
3	Asistentes de producción	470,00	1.410,00	157,22	39,17	117,50	19,58	39,17	1.743,47	1.836,11	1.891,19	1.947,93	2.006,37
1	Supervisor de cosecha	470,00	470,00	52,41	39,17	39,17	19,58	39,17	620,32	679,27	699,65	720,64	742,26
1	Supervisor de producción	470,00	470,00	52,41	39,17	39,17	19,58	39,17	620,32	679,27	699,65	720,64	742,26
1	Vendedor	470,00	470,00	52,41	39,17	39,17	19,58	39,17	620,32	679,27	699,65	720,64	742,26
15	Total	4.290,00	7.110,00	792,77	357,50	587,50	178,75	357,50	9.026,52	9.665,54	9.955,50	10.254,17	10.561,79
V.ANUAL									108.318,18	115.986,43	119.466,02	123.050,00	126.741,50
MANO DE OBRA DIRECTA		1.440,00	4.260,00	474,99	120,00	352,50	60,00	120,00	5.267,49	5.549,11	5.715,59	5.887,06	6.063,67
MANO DE OBRA INDIRECTA		2.850,00	2.850,00	317,78	237,50	235,00	118,75	237,50	3.759,03	4.116,42	4.239,91	4.367,11	4.498,12
MOD									63.209,88	66.589,38	68.587,06	70.644,67	72.764,01
MOI									45.108,30	49.397,05	50.878,96	52.405,33	53.977,49
TOTAL									108.318,18	115.986,43	119.466,02	123.050,00	126.741,50

Anexo 2

Obra física

Obra Física					
Detalle	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	
Planta A	m2	112,2	\$ 250,00	\$ 28.050,00	
Planta B	m2	38,5	\$ 250,00	\$ 9.625,00	
Adecuación del local	Servicio	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Oficinas	Servicio	3	\$ 150,00	\$ 450,00	
Baños	Unidad	2	\$ 250,00	\$ 500,00	
Puertas	Unidad	7	\$ 100,00	\$ 700,00	
Ventanas	Unidad	10	\$ 70,00	\$ 700,00	
Instalacion electrica	Servicio	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Instalacion de plomeria	Servicio	1	\$ 500,00	\$ 500,00	
Total				\$42.525,00	

Anexo 3.*Equipos menores*

Equipos menores	Cantidad	Costo Unitario	Total
Medidor de Humedad	1	150 \$	150,00
Selladora	2	200 \$	400,00
Balanza	1	70 \$	70,00
Total			\$ 620,00

Anexo 4.*Mobiliario*

Mobiliario	Cantidad	Costo Unitario	Precio
Mesas de acero inoxidable	2	\$150,00	\$300,00
Estantes	2	\$130,00	\$260,00
Vitrinas	1	\$855,00	\$855,00
Mesas	2	\$75,00	\$150,00
Sillas	8	\$30,00	\$240,00
Escritorio	3	\$150,00	\$450,00
Sillas para administracion	3	\$90,00	\$270,00
Estantes para administracion	2	\$160,00	\$320,00
Aires acondicionados	3		\$2.468,00
Total			\$5.313,00

Anexo 5.*Costos de la cosecha de cacao*

Equipos de cosecha	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	% depreciacion	Depreciación Anual
Motoguadaña	\$4	\$426	\$1.704	14%	\$239
Bomba de					
Mochila	\$4	\$99	\$396	14%	\$55
Fementador de					
Madera	\$3	\$150	\$450	14%	\$63
Marquesinas	\$1	\$700	\$700	14%	\$98
Bascula	\$1	\$100	\$100	14%	\$14
Total			\$3.350		\$469