

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v4i8.0028>

Plan de negocios para emprendimientos que dinamizan el desarrollo local. Caso: de cacao en Manabí, Ecuador.

Business plan for enterprises that stimulate local development. Case: cocoa in Manabí, Ecuador.

Autora: Verduga-Pino Alexandra María

Doctora en Ciencias Económicas.
Profesora Titular Universidad Técnica De Manabí, UTM. Portoviejo, Ecuador.
<https://orcid.org/0000-0003-4864-0499>
alexandra.verduga@utm.edu.ec

RESUMEN

Dada las tensiones actuales de la pandemia y la necesidad de dinamizar la economía local, ante las limitaciones en las transacciones de productos y personas, resulta decisivo promover emprendimientos locales dirigidos al consumo de productos saludables, que sean alimentos para llevar y que, al mismo tiempo, se pueda utilizar las ventajas del comercio electrónico. Para el caso de la provincia de Manabí, Ecuador, se manifiesta la falta de creatividad en cuanto a la generación de emprendimientos, basados en planes de negocios que incidan en el mejoramiento de la calidad de vida y generen fuentes de trabajos de manera directa. La universidad ha jugado un rol central en la formación de una cultura emprendedora en los estudiantes; así como en el vínculo con los gobiernos locales para el desarrollo de los emprendimientos en la práctica. En el artículo se analizan los aspectos claves de un Plan de Negocios para la producción y comercialización de Snacks de cacao, que tiene como fortaleza las ventajas competitivas diferenciadas en cuanto a calidad, que posee la producción de cacao en Ecuador.

Palabras claves: plan de negocio, emprendimiento, snacks (aperitivos).

ABSTRACT

Given the current tensions of the pandemic and the need to stimulate the local economy, given the limitations in the transactions of products and people, it is decisive to promote local enterprises aimed at the consumption of healthy products, which are takeout food and that, at the same time, you can use the advantages of electronic commerce. In the case of the province of Manabí, Ecuador, there is a lack of creativity regarding the generation of enterprises, based on business plans that affect the improvement of the quality of life and generate sources of jobs directly. The university has played a central role in the formation of an entrepreneurial culture in students; as well as in the link with local governments for the development of enterprises in practice. The article analyzes the key aspects of a Business Plan for the production and marketing of cocoa Snacks, whose strength is the differentiated competitive advantages in terms of quality, which the cocoa production in Ecuador possesses.

Keywords: business plan, entrepreneurship, snacks.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 17 de mayo de 2021.

Fecha de aceptación: 05 de julio de 2021.

Fecha de publicación: 09 de julio de 2021.

1. INTRODUCCIÓN

Bajo las condiciones actuales de la pandemia, se ha puesto de manifiesto la tendencia al consumo de productos saludables, que sean alimentos para llevar y que, al mismo tiempo, se pueda aprovechar las ventajas del comercio electrónico y el desarrollo de los canales digitales, dada la suspensión de apertura de negocios, ferias y festivales en las que se suelen presentar los productos. Además, se presentan oportunidades para el desarrollo de emprendimientos territoriales que puedan sortear la crisis actual y al mismo tiempo generen desarrollo endógeno.

La tendencia general es la existencia de una mayor demanda por productos que requieran un menor tiempo de preparación, sean saludables y fáciles de consumir, debido principalmente a los cambios en el estilo de vida de los habitantes, dando espacio a la introducción de nuevos productos en el mercado. Un snack ayuda a regular nuestro reflejo de hambre-saciedad y así moderar las porciones del almuerzo y la cena. No comer por largos periodos hace que el organismo asimile los nutrientes en forma de grasa, como una manera de reservar la energía que necesitará para los periodos de ayuno. El mercado de los snacks crece a tasas de un 4% a nivel mundial, y de un 20% en América Latina. En cuanto a su tamaño, se calcula podría alcanzar los US\$1 878 millones, cifra mucho mayor a los US\$437 millones que se facturó en el 2012, (Estrategia, 2014)

En la provincia de Manabí, Ecuador, se manifiesta la falta de creatividad de emprendimientos, basados en planes de negocios que incidan en el mejoramiento de la calidad de vida, generen fuentes de trabajos de manera directa e indirecta, fomenten la productividad de sectores de la economía territorial, otorgándole un valor agregado a productos de la zona; de manera que se garanticen la satisfacción de las expectativas del consumo de alimentos saludables y nutritivos.

En la medida que se generen una cantidad mayor de emprendimientos formales de calidad y con fortaleza empresarial, el impacto territorial será mayor en términos de crecimiento económico, oportunidades laborales e ingresos para el territorio y el país. En esta dirección, el proyecto que se propone es la producción

y comercialización de Snacks de cacao, en la provincia de Manabí; teniendo en cuenta las fortalezas y ventajas competitivas que tiene la producción de cacao en Ecuador.

El cacao es un árbol originario de las selvas de América Central y del Sur, su nombre científico es *Theobroma cacao* c., en griego *Theobroma* significa “comida de los dioses”. Crece mejor en climas ecuatoriales donde hay abundantes precipitaciones durante todo el año y donde hay temperaturas relativamente estables, de entre 25 – 28 grados centígrados. Este árbol se demora de 4 a 5 años para producir frutos y de 8 a 10 años en lograr su máxima producción, esto dependerá de tipo de cacao y las condiciones de la zona (MAGAP, 2010). En Ecuador existe un tipo de cacao único en el mundo conocido con el nombre de “Nacional”, el cual se lo reconoce por tener una fermentación muy corta y dar un chocolate suave de buen sabor y aroma, por lo que es reconocido a nivel mundial con la clasificación fino o de aroma. Más del 70% de la producción mundial de cacao fino de aroma se encuentra en nuestras tierras convirtiéndonos en el mayor productor de cacao fino o de aroma del mundo. Este tipo de cacao, tiene características individuales distintivas, de toques florales, frutales, nueces, almendras, especias que lo hace único y especial, sobresaliendo con su ya conocido sabor arriba. (García, 2014)

La tendencia para el Ecuador es de incrementar sus volúmenes de producción y exportación con el transcurso de los años, indistintamente de las fluctuaciones o variaciones de los precios internacionales según los mercados, por otro lado un factor influyente en los volúmenes de producción y exportación de Cacao es el Clima, y las condiciones adversas que en determinados años se presentan mediante precipitaciones o fenómenos ya conocidos cómo lo es EL NIÑO, incidiendo directamente en los cultivos a lo largo y ancho del país, causando disminuciones en los volúmenes exportados, a veces no muy considerables, otras veces con resultados No favorables para el país (ANECACAO, 2015).

La región que concentra la mayor superficie cosechada de cacao es la región Costa, que como promedio se registra el 80% de la superficie total a nivel nacional. Las provincias que cuentan con una mayor superficie cosechada de cacao son Manabí, Los Ríos y Guayas, también tiene una participación

Esmeraldas, el Nororiente, El Oro. Las principales provincias de la región Sierra que cultivan cacao son Cotopaxi, Bolívar, Cañar, pero con una menor participación. (Dirección de inteligencia comercial e inversiones, 2013)

Sin embargo, en la provincia de Manabí no existen planes de negocios de Producción de Snacks de cacao, pero si la comercialización de productos derivados como galletas revestidas de chocolates, bombones, manicho, dulces que provienen de otras provincias como Guayas y el Oro. (INEC, 2013). El snack de cacao es un grano seco y nutritivo revestido de crema de chocolate, que en países industrializados tiene una alta demanda por su poder nutritivo y los productos tales como el maní, la semilla de soya, girasol, papas fritas revestidas de miel de chocolate, se constituye en un aperitivo de consumo rápido, en muchos hogares se lo utilizan como entradas para las reuniones familiares.

El problema de investigación está referido a la necesidad de fundamentar los emprendimientos con impacto en el desarrollo local, a través de la elaboración de planes de negocios que valoren la sustentabilidad comercial, técnica, financiera y social para el caso de un proyecto para la producción y comercialización de snacks de cacao. La utilidad del proyecto se justifica desde el punto de vista de la salud, ya que al ingerir productos con bajo contenido de grasa saturadas permite asimilar muchas vitaminas vegetales. La ingesta de snacks saludables puede brindar los siguientes beneficios: logra prevenir cambios bruscos de glucemias, mantiene al cuerpo con energía para sus diversas actividades, reduce el hambre y controla las calorías en el cuerpo humano, en muchos casos se consumen los snacks, como medio alternativo de evitar las comidas y establecer parámetros de adelgazamientos. Se genera un consumo de vitaminas, antioxidantes, minerales, fibras, agua; que de ser controlado como sustento alimenticio, logra cubrir las necesidades diarias del organismo humano.

La seguridad del emprendimiento se sustenta en la fortaleza de la producción de cacao fino de aroma a nivel del valle del Río Portoviejo en las zonas de Río Chico, Mejía, Rocafuerte, en donde existen más de 280 hectáreas de cultivo de cacao, con un promedio de 600 toneladas de producción por año, de tipo natural, sin abonos químicos, producto que se lo comercializa por medio de

intermediarios a la ciudad de Guayaquil, no siendo utilizado en ninguna actividad que genere valores agregados a nivel de la Ciudad de Portoviejo. (INEC, 2013)

La propuesta del plan de negocios, bajo el auspicio de producir snacks de granos secos revestidos de crema de chocolate a base de cacao orgánico, tiene vital importancia para la economía cantonal, provincial, regional y nacional, porque logra integrar otros subsectores económicos, generar fuentes de trabajo, activar la economía promoviendo el movimiento del flujo económico y financiero, así mismo tiene vital importancia en los siguientes aspectos.

Se destaca el rol de la universidad, en particular la Dirección e Innovación empresarial de la Universidad Técnica de Manabí; que al mismo tiempo que se lleva a la práctica los conocimientos adquiridos en la formación de los estudiantes, se crean capacidades para el desarrollo de las cualidades emprendedoras que incidan en el desarrollo de la localidad y en la generación de nuevas oportunidades de empleo para los graduados universitarios, que permita aprovechar el potencial científico técnico creado y realizar producciones con mayor valor agregado que supere las condiciones de los emprendimientos de sobrevivencia e informales, ante la crisis actual. El impacto social debe incidir en el mejoramiento y estabilidad socioeconómica de una parte de la población del cantón Portoviejo, integrar a todos los actores de producción y comercialización del territorio, y en general dinamizar la actividad socioeconómica para diversificar y mejorar los niveles de consumo de la sociedad.

Existen antecedentes en Ecuador de emprendimientos similares, como es el caso de Wipala Healthy Snacks, alimentos saludables, el cual nació en el 2015, como un proyecto de tesis de la carrera profesional de Jaime Santillán en la Universidad Casa Grande, Guayaquil. La producción ha pasado de 100 cajas de barras energéticas a 2 mil cajas mensuales. Con la maquinaria que han adquirido pueden llegar a una capacidad para producir 60 mil cajas mensuales. Para elaborar sus snacks utilizan productos como la quinua, el chocho, el amaranto que unidos a la banana, la piña, el coco y el chocolate no solo logran fusionar e integrar tres regiones del Ecuador; Sierra, Costa y Amazonía, sino

además una diversidad de sabores que han logrado cautivar el mercado nacional y también a nivel internacional. (Banco Mundial, 2015)

Adicionalmente, su negocio no solo busca rescatar los productos ecuatorianos sino además contribuir al ambiente. Por ejemplo, sus snacks son almacenados en empaques ecológicos y de esta forma, además de producir alimentos ricos y saludables, apoyan y promueven el comercio justo, así como las buenas prácticas ambientales. Entre los principales desafíos que han tenido que enfrentar esta la inversión en equipamiento con mayor capacidad, no existente en el país; así como el proceso de obtención del registro sanitario, que alcanzó más de un año en lograrlo.

2. METODOLOGÍA (MATERIALES Y MÉTODOS)

Se hizo uso de información de carácter primaria, la misma se obtuvo por la aplicación de las encuestas y de carácter secundaria a referencias en documentos del que tuvieron relación con la temática expuesta para la investigación del trabajo de titulación, lo que facilitó un sistema de procesamiento de la información por medio de la aplicación de reglas y automatizaciones de las Ciencias Estadísticas.

Las encuestas se aplicaron a los potenciales consumidores del producto, para determinar el nivel de aceptación en el mercado, sus necesidades, gustos, etc. Se define como universo a los habitantes de la ciudad de Portoviejo correspondiente 296 769 personas (Censo Proyección 2016 INEC, 2010) de los cuales en el rango entre 10 a 65 años de edad, hay 258 897 personas, como potencial para consumir snacks. A las cuales se le resta 27 460 personas que tienen diabetes y enfermedades que no pueden consumir cacao según la DPS-M, dejando un espejo de posibles consumidores del snack de cacao de 231 437, que sería la base para calcular la muestra y obtener información en el mercado de la ciudad de Portoviejo. (INEC, 2013).

3. RESULTADOS (ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS)

El nombre de la empresa “ELES S.A.” productora y comercializadora de snacks de cacao en la ciudad de Portoviejo, tiene como misión promover el consumo sano de snacks de cacao orgánico nacional, en la región y el país, brindando la mejor experiencia al paladar.

El proyecto tiene como propósito cubrir la demanda insatisfecha con un producto de consumo masivo de alta calidad y a un costo accesible, ya que en el cantón Portoviejo permanece latente un déficit de snacks de este tipo (cacao) al no existir plantas productoras radicadas en la localidad. Se ubicará en la zona del parque industrial de la ciudad de Portoviejo.

Plan de mercadotecnia

Según Correa, (2011) “El alimento tipo snacks es aquel tipo de comida fácil de llevar y de comer, usualmente del tamaño de un bocado y que se consume entre las comidas regulares.” Los snacks agrupan una gran variedad de productos de comida fácil para saborear durante el día por ello se va a crear esta empresa para satisfacer esa demanda

El producto que genera el proyecto tiene ventajas sobre los snacks que se consumen, pues se caracterizan por el bajo nivel de nutrientes y el nivel de conservantes artificiales, que pueden ser hasta dañinos para la salud. Los snacks más consumidos son: Palomitas de maíz, Papas Fritas en bolsa, Cortezas de trigo, Galletas y Gomitas. (Torres, Limaico & Guerra, 2014)

El cacao revestido de chocolate es un producto nuevo en la ciudad de Portoviejo, por lo cual se realizará una presentación de 50 gr, debido a que si se ubica 100 gr. se estaría hablando de 500 calorías, se tiene en cuenta lo regulado por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, la cual emitió un nuevo reglamento para el etiquetado de los productos para el consumo humano en el que se indica sobre los niveles de grasas, sal y azúcar que contienen los productos procesados.

La marca seleccionada para el producto es Snacks de Cacao “Light Flight”, su nombre se debe a la significación de “Vuelo Ligero”, esto debido a que el cacao reduce la presión arterial consumiéndolo hasta los 50 gramos, es decir que nutritivamente no comerlo en exceso diario es muy recomendable para la buena circulación de la sangre.

El posicionamiento tiene como criterio básico: “Productos a precio justo como hechos en casa”, buscando un producto de buen sabor, alimenticio y sano, que satisfaga las necesidades de energía para realizar cualquier actividad: Las personas que buscan este tipo de cualidades en los productos (snacks), podrán identificarse fácilmente con la marca y el sabor de los snacks de cacao de la empresa “ELES”.

Con respecto a la plaza, la empresa no utilizará en una primera etapa, un canal directo, debido a que los productos serán entregados a intermediarios minoristas, tiendas y micro mercados, que harán llegar el producto a los clientes y se integran a la cadena: producción, comercialización y distribución final

Para la promoción se utilizará una estrategia de empuje, utilizando los recursos financieros para inducir a los intermediarios a ofrecer, promover y vender el producto a los consumidores finales. Se realizará degustaciones del producto, días de promoción especial y una adecuada ubicación del producto para compras por impulso. Lo cual es adecuado para las condiciones iniciales, cuando no es conocida la marca y su elección debe realizarse en el punto de ventas. Posteriormente se proyecta implementar un programa de publicidad en la localidad, utilizando las Redes Sociales y Sitios Web, aprovechando las técnicas del marketing digital.

Descripción del proceso de producción

El proceso de producción consta de las siguientes actividades:

- Recepción de materia prima: La materia prima se recoge en la provincia de Manabí, debe considerarse las condiciones de transporte y embalaje de la materia teniendo los parámetros necesarios para evitar que la materia prima se dañe en el transporte.

- Selección de materia prima: es realizada de forma manual en mesas de selección, el objetivo es retirar todas las impurezas y semillas defectuosas del cacao.
- Tostado: El cacao seleccionado es llevado al equipo de tostado, este proceso es un tratamiento térmico a una temperatura aplicada va de 180°C a 240°C por 60 minutos.
- Pelado: El cacao una vez enfriado pasa a la máquina peladora para proceder a retirar la cáscara mediante fricción y ventilación.
- Proceso de Triturado: El molino de hojas trituradoras genera un impacto de alta velocidad en los granos descortezados de cacao. Las partículas se Trituran en pedazos más pequeños a los que luego se les “fuerza” a pasar por un tamiz. Después de este tamiz, la finura es generalmente del 6 al 9% rth.
- Revestimiento de chocolate: Luego de que el cacao es pelado, se realiza el proceso de revestimiento de chocolate.
- Empacado y almacenamiento: Se procede con el empaquetado en fundas de material flexible de polipropileno metalizado en la presentación de 50kg. El almacenamiento debe realizarse en un ambiente fresco y seco, el cual será adecuado en las instalaciones donde estará ubicada la empresa.

Plan económico financiero

El estimado preliminar para fundamentar el plan económico financiero, considera un monto inicial de inversión por \$52 174 que corresponde en cuanto a los equipos: máquinas tostadoras, peladora y empacadora. A ello se le adiciona el equipamiento de oficina. El Capital de Trabajo se determina por el método de desfases de efectivo de acuerdo al Presupuesto de Tesorería para el primer año, desglosado por meses.

El proyecto se va a financiar con un 21% de recursos propios y el 79% a través de un préstamo por una entidad financiera regulada por la Superintendencia de bancos y compañías, regidas por la tasa de interés que dispone el Banco Central. En el caso del BAN ECUADOR, por ejemplo, la línea de crédito productivo PYMES tiene una tasa de interés del 11.83%.

Las previsiones estimadas de las ventas, se fundamenta en la estructura por productos en cantidad y los precios unitarios en su evolución anual, dado los incrementos de demanda que se esperan, en la tabla 1 se relacionan los valores de las variables antes mencionadas.

Tabla 1. Proyección de ventas.

Conceptos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Precio unitario (USD)					
Snack de cacao revestido de chocolate	0.50	0.60	0.70	0.80	0.90
Snack de cacao	0.40	0.45	0.50	0.55	0.60
Cantidad (unidades)	169,752	279,410	392,958	509,336	573,333
Snack de cacao revestido de chocolate	92,592	147,923	203,254	258,586	286,667
Snack de cacao	77,160	131,487	189,704	250,750	286,667
Ventas totales (USD)	77,160	147,923	237,130	344,781	430,000
Snack de cacao revestido de chocolate	46,296	88,754	142,278	206,869	258,000
Snack de cacao	30,864	59,169	94,852	137,912	172,000

Dentro de la estructura de costos y gastos para el primer año se destaca en primer lugar la mano de obra directa con el 41%, lo que es coherente con el carácter artesanal de la producción, para ello se cuenta con 3 operadores y 2 asistentes. El costo de materias primas y materiales directo representa el 33%. Le sigue los gastos de administración con el 14%, que dado los niveles de eficiencia que se logre, la proporción de estos en los gastos totales tienen una tendencia a disminuir.

La evaluación del proyecto considero en primer lugar el proyecto puro sin financiamiento, y posteriormente se le incorporo los flujos del financiamiento actualizado con el costo medio ponderado de capital.

Sobre la base de los supuestos tomados para la proyección y considerando un nivel de costos que permiten márgenes de ganancia de explotación como promedio del 35% por peso de ventas, permite generar un Valor Actual Neto positivo y una tasa interna de retorno que soporta niveles mayores de costo de capital. (Verduga, 2021) El proyecto se recupera a los 25 meses de acuerdo a los flujos actualizados. A continuación, se refleja en la tabla 2, la evaluación financiera del proyecto puro.

Tabla 2. Evaluación del flujo de caja sin financiamiento.

Conceptos	0	1	2	3	4	5
Inversión	52,174					
Ventas		77,160	147,923	237,130	344,781	430,000
Costos material directo		21,520	27,522	35,198	45,015	57,569
Costo mano de obra		26,766	26,766	26,766	26,766	26,766
Costos indirectos		5,580	5,984	6,416	6,880	7,378
Depreciación		3,677	3,677	3,677	3,677	3,677
Gasto administración		9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Gastos distribución y venta		1600	1,633	1,667	1,702	1,737
BAT		9,017	73,341	154,406	251,741	323,873
Impuesto		3,156	25,669	54,042	88,109	113,356
BN		5,861	47,672	100,364	163,632	210,517
Flujo de caja	-52,174	9,538	51,349	104,041	167,309	214,195
VAN	265,508					
TIR	94.3%					
PR actualizado	2.07					
meses	25					

Flujo de Caja con financiamiento

Como se explicó anteriormente el proyecto se financia en un 79% de la inversión con crédito bancario, a la tasa de interés del 11.83%. El plazo de vencimiento es de tres años, con vencimiento trimestral a través de cuotas fijas.

Las cuotas fijas de pago trimestral son de \$4130 que se incorporan al flujo de caja, con salidas anuales por pagos de intereses y principal. En la siguiente tabla se determina por períodos el pago de intereses y principal.

Tabla 3. Amortización del crédito.

Períodos	Monto	Interes	Pago	principal
1	-41217	-1219.01	\$4,130	\$2,911.29
2	-\$38,306	-1132.91	\$4,130	\$2,997.39
3	-\$35,309	-1044.26	\$4,130	\$3,086.04
4	-\$32,223	-952.99	\$4,130	\$3,177.31
5	-\$29,045	-859.02	\$4,130	\$3,271.27
6	-\$25,774	-762.27	\$4,130	\$3,368.02
7	-\$22,406	-662.66	\$4,130	\$3,467.63
8	-\$18,939	-560.11	\$4,130	\$3,570.19
9	-\$15,368	-454.52	\$4,130	\$3,675.78
10	-\$11,693	-345.81	\$4,130	\$3,784.49
11	-\$7,908	-233.88	\$4,130	\$3,896.41
12	-\$4,012	-118.64	\$4,130	\$4,011.65

El flujo de caja con financiamiento expresa el efecto del apalancamiento financiero al considerarse la actualización con un costo de capital medio ponderado del 9.22%, lo que conduce a un incremento del VAN por \$75 555, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 4. Evaluación de los flujos de caja con financiamiento.

Conceptos	0	1	2	3	4	5
Inversión	10,957					
Ventas		77,160	147,923	237,130	344,781	430,000
Costos material directo		21,520	27,522	35,198	45,015	57,569
Costo mano de obra		26,766	26,766	26,766	26,766	26,766
Costos indirectos		5,580	5,984	6,416	6,880	7,378
Depreciación		3,677	3,677	3,677	3,677	3,677
Gasto administración		9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Gastos distribución y venta		1,600	1,633	1,667	1,702	1,737
BAIT		10,617	74,974	156,073	253,443	325,610
Intereses		-4349.16	-2844.06	-1152.85		
BAT		6,268	72,130	154,920	253,443	325,610
Impuesto		2,194	25,246	54,222	88,705	113,963
BN		4,074	46,885	100,698	164,738	211,646
Pago de principal		\$12,172.02	\$13,677.12	\$15,368.32		
Flujo de caja	-10,957	-4,421	36,885	89,007	168,415	215,324
VAN	341,063					
TIR	181.6%					
PR actualizado	2.49					
meses	30					

El efecto de apalancamiento financiero se explica por el margen entre la rentabilidad interna del proyecto, en este caso los niveles que alcanza la TIR, que resulta muy superior al costo financiero de los recursos ajenos. Al propio tiempo es un indicador del nivel de riesgo de no alcanzar los rendimientos previsto ni la liquidez necesaria para honrar los compromisos con la institución financiera, dado el significativo nivel de endeudamiento.

4. CONCLUSIONES

Se demuestra en la fase preliminar del estudio de factibilidad del proyecto que se genera un VAN positivo con una tasa interna de retorno que puede soportar mayores costos de capital. Derivado de las particularidades de un pequeño negocio con siete trabajadores, incluido el personal administrativo, debe controlar los gastos que tienen mayor incidencia en los niveles de beneficio a

alcanzar y mantener el resto de los gastos que no inciden directamente en la producción bajo acciones que generen mayor eficiencia.

Un riesgo a controlar radica en lograr los niveles de venta y liquidez que permitan cumplir los compromisos de pago de intereses y principal de la deuda contraída. Ello implica en primer lugar las acciones comerciales que dinamicen las ventas junto al logro de los niveles de eficiencia proyectado en el proceso productivo.

REFERENCIAS

ANECACAO. (2015). Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. Obtenido de: <http://www.anecacao.com/historia.html>

Banco Mundial. (2015). Snacks con sabor andino: Reconocimiento al emprendimiento joven ecuatoriano. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/08/31/ecuador-snacks-con-sabor-andino-reconocimiento-al-emprendimiento-joven-ecuatoriano>

Correa, M. (2011). Estudio de Mercado Snacks de Fruta Deshidratada (Cuarta Edición ed.). Estados Unidos.

Dirección de inteligencia comercial e inversiones. (2013). Análisis del sector cacao y elaborados. Obtenido de: <http://docplayer.es/7410245-Analisis-del-sector-cacao-y-elaborados.html>

Estrategia. (2014). Estrategia. Obtenido de Consumidor chileno es el que más gasta en snacks en América Latina: http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?

García, A. (2014). SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS DEL CANTÓN QUINSALOMA EN EL CULTIVO DE CACAO (Theobroma Cacao L) 2014. Obtenido de: <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/4541/1/T-UTEQ-059.pdf?>

INEC (2013). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Ecuador.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO) (2010). Proyecto: Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina, Diagnóstico de la cadena de valor del Cacao en el Ecuador.

Torres, P., Limaico, E. & Guerra, V. (2014). ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE SNACKS EN EL CANTÓN ANTONIO ANTE, PROVINCIA DE IMBABURA. Obtenido de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2908/1/02%20ICA%20730%20TESIS.pdf>

Verduga, A. (2021). EMPRENDIMIENTO Y PLAN DE NEGOCIO PARA INICIAR UNA HELADERÍA VEGANA EN EL CANTÓN PORTOVIEJO, ECUADOR. Obtenido de: <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/102>