

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHOCOLATES CON
RECETA CASERA A NIVEL NACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD A LOS
REQUISITOS PARA OBTENER EL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. MANUEL MARÍA HERRERA**

**AUTORA:
LORENA ALEXANDRA AGUILAR PÉREZ**

2008

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Yo Manuel María Herrera Peña, declaro que la alumna Lorena Alexandra Aguilar Pérez, perteneciente a la Carrera de Ingeniería Comercial mención Administración de Empresas, ha realizado bajo mi orientación y guía el presente trabajo de titulación denominado “Plan de Negocios para la Creación de una Empresa Dedicada a la Elaboración y Comercialización de Chocolates con Receta Casera a Nivel Nacional”



Dr. Manuel María Herrera Peña

DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTOS

El culminar una etapa de mi vida y empezar otra me llena de mucha satisfacción, por lo que quiero agradecer en primera instancia a Dios por haberme permitido llegar hasta donde estoy, a mis padres y hermano por el apoyo incondicional que siempre me dieron, a toda mi familia y amigos que me alentaron en todo momento, al Dr. Manuel María Herrera por confiar en mi y guiarme durante este trayecto, al Ing. Rodrigo Gangotena y el Econ. Pablo de la Torre por la desinteresada ayuda que me dieron.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación trata acerca de un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates con receta casera a nivel nacional. En un inicio y como objeto de este plan se lo llevó a cabo únicamente en el Distrito Metropolitano de Quito.

La línea de productos que se pretende introducir en el mercado serán: chocolates sin rellenos y con rellenos de varios sabores: cereza, coco, nuez, café y maracuyá, y trufas de chocolate. Los mismos estarán elaborados de manera artesanal, sin la utilización de preservantes ni saborizantes artificiales. Los empaques de igual forma serán artesanales, innovadores y exclusivos. Estos chocolates podrán ser personalizados de acuerdo a si se los requiere para "consumo personal" u "obsequio".

El plan de negocios se elaboró en ocho capítulos:

- El Capítulo uno trata sobre aspectos generales del plan, sus objetivos y surgimiento de la descripción de la idea de negocio.
- En el Capítulo dos se analiza el comportamiento del sector, la industria y el entorno donde se desenvolverá el negocio, así como las variables que afectan positiva y negativamente el plan. Finaliza en el análisis del micro entorno en donde se analizan las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.
- En el Capítulo tres se desarrolla el estudio de mercado que se ejecutó en el Distrito Metropolitano de Quito a los niveles socio económico medio-alto y alto, el cual permitió analizar la factibilidad de la idea de negocio, la aceptación de los productos en el mercado, y por consiguiente la oportunidad de negocio.
- El Capítulo cuarto hace referencia a la empresa, su constitución, funcionamiento y estructura, así también al ambiente organizacional, objetivos,

estrategias y políticas que permitirán cumplir con la misión y visión planteadas.

- En el Capítulo cinco se plantea el plan de marketing de la empresa, el cual permitirá su posicionamiento dentro del mercado objetivo, tomando como herramientas los medios de distribución de sus productos y la promoción. Igualmente se encuentran las proyecciones de ventas.
- En el Capítulo seis se desarrolla el análisis financiero que permite conocer la factibilidad del negocio, para lo cual se especifican los costos, gastos, ingresos e inversiones en las que se incurrirán para obtener y analizar la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VAN) en tres escenarios: optimista, esperado y pesimista, en los tres casos con y sin apalancamiento.
- El Capítulo siete muestra las acciones de contingencia y las posibles soluciones en que incurre el plan de negocios a llevarse a cabo.
- En el Capítulo ocho, en base al análisis completo de cada uno de los capítulos, se presenta las conclusiones y recomendaciones.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1	OBJETIVOS	1
1.1.1	OBJETIVO GENERAL	2
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2

CAPÍTULO II SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

2.1	SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	3
2.1.1	ANTECEDENTES	3
2.1.2	COMPOSICIÓN DEL SECTOR	3
2.2	INDUSTRIA DE CACAO ELABORADO, CHOCOLATES Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA	8
2.2.1	ANTECEDENTES	8
2.2.2	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	10
2.2.3	EL CHOCOLATE	10
2.2.3.1	BENEFICIOS Y PROPIEDADES DEL CHOCOLATE	12
2.2.3.2	MITOS Y PERJUICIOS FALSOS SOBRE EL CHOCOLATES	14
2.2.3.3	REQUISITOS PARA LA ELABORACIÓN DE CHOCOLATE	15
2.3.	EL NEGOCIO	16
2.3.1	ANTECEDENTES	16
2.3.2	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	16
2.3.3	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	17
2.4	MACROENTORNO	17
2.4.1	FACTORES ECONÓMICOS	18
2.4.1.1	INFLACIÓN	18
2.4.1.2	RIESGO PAÍS	19
2.4.1.3	TASA DE INTERÉS ACTIVA	20
2.4.2	FACTORES SOCIALES Y CULTURALES	21
2.4.2.1	TASA DE DESEMPLEO	21
2.4.2.2	TENDENCIAS	22
2.4.2.3	CALIDAD DE VIDA	22
2.4.3	FACTORES LEGALES	23
2.4.4	FACTORES TECNOLÓGICOS	24
2.4.5	FACTORES AMBIENTALES	25

2.4.6	FACTORES POLÍTICOS	26
2.5	FUERZAS COMPETITIVAS	26
2.5.1	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	27
2.5.2	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	28
2.5.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	29
2.5.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	29
2.5.5	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	30

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	31
3.1.1	PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL	31
3.1.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	31
3.2	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	32
3.3	HIPÓTESIS	32
3.4	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS	33
3.4.1	OBJETIVO GENERAL	33
3.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	33
3.5	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	34
3.5.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	34
3.5.1.1	FUENTES SECUNDARIAS	34
3.5.1.2	FUENTES PRIMARIAS	35
3.6	POBLACIÓN OBJETIVO	35
3.7	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.7.1	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	37
3.7.1.1	ENTREVISTAS CON EXPERTOS	37
3.7.1.1.1	OBJETIVO GENERAL	37
3.7.1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	37
3.7.1.1.3	PROCEDIMIENTO	37
3.7.1.1.4	RESULTADOS	38
3.7.1.1.5	CONCLUSIONES	41
3.7.1.2	GRUPOS FOCALES	42
3.7.1.2.1	OBJETIVO GENERAL	42
3.7.1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	42
3.7.1.2.3	PROCEDIMIENTO	43
3.7.1.2.4	RESULTADOS	44
3.7.1.2.5	CONCLUSIONES	47
3.7.2	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA O DESCRIPTIVA	49

3.7.2.1	ENCUESTA	49
3.7.2.1.1	OBJETIVO GENERAL	49
3.7.2.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	49
3.7.2.1.3	PROCEDIMIENTO	50
3.7.2.1.4	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	51
3.7.2.1.5	RESULTADOS	53
3.7.2.1.6	CONCLUSIONES	68
3.7.2.1.7	ANÁLISIS CRUZADO	69
3.8	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	70

CAPÍTULO IV LA EMPRESA

4.1	VISIÓN	72
4.2	MISIÓN	72
4.3	VALORES	73
4.4	OBJETIVOS CORPORATIVOS	74
4.4.1	OBJETIVO GENERAL	74
4.4.2	OBJETIVOS POR ÁREA DE NEGOCIO	74
4.4.2.1	ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	74
4.4.2.2	MARKETING Y VENTAS	75
4.4.2.3	PRODUCCIÓN	78
4.4.2.4	FINANZAS	79
4.5	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	80
4.5.1	CLIENTES	80
4.5.2	PRODUCTO	80
4.5.3	¿CÓMO LO HAREMOS?	81
4.5.3.1	CADENA DE VALOR	81
4.5.3.2	LOGÍSTICA DE ENTRADA	83
4.5.3.3	PROCESO PRODUCTIVO - OPERACIONES	84
4.5.3.4	LOGÍSTICA DE SALIDA Y DISTRIBUCIÓN	86
4.5.3.5	MARKETING Y VENTAS	86
4.5.3.6	SERVICIO AL CLIENTE	87
4.5.3.7	ACTIVIDADES DE APOYO	87
4.5.3.7.1	RECURSOS HUMANOS	87
4.5.3.7.2	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	88
4.5.3.7.3	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	88
4.6	ESCALA ESTRATÉGICA	88
4.6.1	OBJETIVO ESTRATÉGICO	89
4.7	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	95

4.7.1	CULTURA DE LA EMPRESA	96
4.7.2	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	98
4.7.3	PERSONAL	100
4.7.4	INCENTIVOS	102

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

5.1	SITUACIÓN	105
5.2	OBJETIVOS DE MARKETING	106
5.2.1	OBJETIVO GENERAL	106
5.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	106
5.3	MARKETING ESTRATÉGICO	107
5.3.1	CLIENTES	107
5.3.1.1	PERFIL	107
5.3.1.2	DESEOS Y NECESIDADES	107
5.3.1.3	HÁBITOS DE COMPRA	108
5.3.1.4	PAPELES DE COMPRA	108
5.4	MERCADO	108
5.4.1	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	108
5.4.2	TAMAÑO DEL MERCADO	109
5.4.3	ESTACIONALIDAD	109
5.4.4	COMPETIDORES	110
5.5	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	112
5.6	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO	114
5.6.1	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	114
5.6.2	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN COMERCIALIZACIÓN	114
5.6.3	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN PUBLICIDAD	115
5.7	MEZCLA DE MERCADOTECNIA O MARKETING MIX	115
5.7.1	PRODUCTO	115
5.7.1.1	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	115
5.7.2	PRECIO	118
5.7.3	PLAZA O DISTRIBUCIÓN	119
5.7.4	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	119
5.7.4.1	GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	124
5.8	PROYECCIÓN DE VENTAS TOTALES	124
5.8.1	SUPUESTOS	124
5.8.2	ESCENARIO OPTIMISTA	127

5.8.3	ESCENARIO ESPERADO	127
5.8.4	ESCENARIO PESIMISTA	128

CAPÍTULO VI EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1	INTRODUCCIÓN	129
6.2	SUPUESTOS	129
6.3	ANÁLISIS FINANCIERO	134

CAPÍTULO VII ACCIONES DE CONTINGENCIA

7.1	ANÁLISIS DE CONTINGENCIAS	137
7.1.1	HUELGAS Y PARALIZACIONES EN EL PAÍS	137
7.1.2	REFORMAS ECONÓMICAS POR EL INGRESO DE UN NUEVO GOBIERNO	137
7.1.3	DESASTRES NATURALES	138
7.1.4	FALTA DE ABASTECIMIENTO POR PARTE DEL PRINCIPAL PROVEEDOR	138
7.1.5	INCREMENTO DE LAS VENTAS	139
7.1.6	DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS	139

CAPÍTULO VIII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1.	CONCLUSIONES	141
8.2.	RECOMENDACIONES	143

BIBLIOGRAFÍA	145
---------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

CAPÍTULO II

CUADRO No. 2.1 COMPOSICIÓN DEL SECTOR	6
CUADRO No. 2.2	7
CUADRO No. 2.3 COMPOSICIÓN ENERGÉTICA Y NUTRICIONAL	13
CUADRO No. 2.4 REQUISITOS PARA LA ELABORACIÓN DE CHOCOLATE	15

CAPÍTULO IV

CUADRO No. 4.1 CADENA DE VALOR	82
---	-----------

CAPÍTULO V

CUADRO No. 5.1 TAMAÑO DEL MERCADO EN QUITO	109
CUADRO No. 5.2 PRINCIPALES COMPETIDORES	111
CUADRO No. 5.3 PRECIO DE VENTA EN DÓLARES	118
CUADRO No. 5.4 DEGUSTACIONES	120
CUADRO No. 5.5 IMPULSADORAS	120

CUADRO No. 5.6 VOLANTES	121
CUADRO No. 5.7 DÍPTICOS	121
CUADRO No. 5.8 COSTO DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EN LA RADIO	122
CUADRO No. 5.9 DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES	122
CUADRO No. 5.10 REVISTA	123
CUADRO No. 5.11 PÁGINA WEB	123
CUADRO No. 5.12 GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	124
CUADRO No. 5.13 FRECUENCIA DE COMPRA	125
CUADRO No. 5.14 TAMAÑO DEL MERCADO DE CHOCOLATES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.	126
CUADRO No. 5.15 VENTAS ANUALES EN UNIDADES Y EMPAQUES: ESCENARIO OPTIMISTA	127
CUADRO No. 5.16 VENTAS ANUALES EN UNIDADES Y EMPAQUES: ESCENARIO ESPERADO.	127
CUADRO No. 5.17 VENTAS ANUALES EN UNIDADES Y EMPAQUES ESCENARIO PESIMISTA.	128

CAPÍTULO VI

CUADRO No. 6.1
RESUMEN VAN Y TIR
CON APALANCAMIENTO 135

CUADRO No. 6.2
RESUMEN VAN Y TIR
SIN APALANCAMIENTO 135

CUADRO No. 6.3
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES 135

CUADRO No. 6.4
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES DE VENTAS 136

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II

GRÁFICO No. 2.1 CRECIMIENTO DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	4
GRÁFICO No. 2.2 SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	17
GRÁFICO No. 2.3 INFLACIÓN ANUAL	18
GRÁFICO No. 2.4 RIESGO PAÍS	19
GRÁFICO 2.5 TASA DE INTERÉS ACTIVA	20
GRÁFICO 2.6 TASA DE DESEMPLEO	21
GRÁFICO No. 2.7 DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	27

CAPÍTULO III

GRÁFICO No. 3.1 ¿ADQUIERE USTED CHOCOLATES?	53
GRÁFICO No. 3.2 ¿CUÁL ES LA RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE ADQUIERE CHOCOLATES?	54
GRÁFICO No. 3.3 ¿CON QUÉ FRECUENCIA ADQUIERE CHOCOLATES?	54
GRÁFICO No. 3.4 ¿CON QUÉ FRECUENCIA ADQUIRIRÍA USTED ESTOS NUEVOS CHOCOLATES PARA CONSUMO PERSONAL?	55

GRÁFICO No. 3.5 ¿CON QUÉ FRECUENCIA ADQUIERIRÍA USTED ESTOS NUEVOS CHOCOLATES PARA OBSEQUIO?	55
GRÁFICO No. 3.6 ¿EN QUÉ OCASIONES ADQUIERE USTED MAYOR CANTIDAD DE CHOCOLATES?	56
GRÁFICO No. 3.7 ¿EN QUÉ OCASIONES PREFERIRÍA ADQUIRIR EN MAYOR CANTIDAD ESTOS NUEVOS CHOCOLATES?	56
GRÁFICO No. 3.8 ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS CONSIDERA MÁS IMPORTANTES AL MOMENTO DE ADQUIRIR CHOCOLATES PARA CONSUMO PERSONAL?	57
GRÁFICO No. 3.9 ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS CONSIDERA MÁS IMPORTANTES AL MOMENTO DE ADQUIRIR CHOCOLATES PARA OBSEQUIO?	58
GRÁFICO No. 3.10 ¿CUÁLES SON LAS MARCAS DE CHOCOLATES QUE SE LE VIENEN A LA MENTE EN ESTE MOMENTO?	59
GRÁFICO No. 3.11 ¿QUÉ PRECIO PAGA POR UNA CAJA QUE CONTIENE DE 8 A 12 CHOCOLATES?	59
GRÁFICO No. 3.12 ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UNA CAJA DE 8 A 12 UNIDADES DE ESTOS CHOCOLATES ARTESANALES PARA CONSUMO?	60
GRÁFICO No. 3.13 ¿CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UNA CAJA DE 8 A 12 UNIDADES DE ESTOS CHOCOLATES ARTESANALES PARA OBSEQUIO?	60
GRÁFICO No. 3.14 CUANDO SE LE PRESENTÓ Y DEGUSTÓ LOS NUEVOS CHOCOLATES CASEROS, ¿QUÉ FUE LO QUE PRIMERO SE LE VINO A LA MENTE ACERCA DE ÉSTOS?	61
GRÁFICO No. 3.15 CHOCO ART: CALIDAD	62

GRÁFICO No. 3.16 CHOCO ART: EMPAQUE	62
GRÁFICO No. 3.17 CHOCO ART: FORMAS	63
GRÁFICO No. 3.18 CHOCO ART: SABOR	63
GRÁFICO No. 3.19 CHOCO ART: RELLENOS	64
GRÁFICO No. 3.20 CHOCO ART: ENVOLTURA	64
GRÁFICO No. 3.21 ¿DE QUÉ MANERA LE GUSTARÍA PODER PERSONALIZAR ESTOS CHOCOLATES?	65
GRÁFICO No. 3.22 SI ESTE PRODUCTO ESTUVIERA A LA VENTA, ¿QUÉ HARÍA?	65
GRÁFICO No. 3.23 ¿EN DÓNDE LE GUSTARÍA ADQUIRIR ESTOS CHOCOLATES CON RECETE CASERA?	66
GRÁFICO No. 3.24 ¿QUÉ TIPO DE RELLENOS LE GUSTARÍA QUE TENGAN LOS NUEVOS CHOCOLATES?	67
GRÁFICO No. 3.25 LE INTERESARÍA FORMAR PARTE DE NUESTRA RED DE DISTRIBUCIÓN (RED MULTINIVEL) PARA VENDER CHOCOLATES COMO FUENTE DE INGRESOS?	67
GRÁFICO No. 3.26 ANÁLISIS CRUZADO	69
GRÁFICO No. 3.27 ANÁLISIS CRUZADO	69
GRÁFICO No. 3.28 ANÁLISIS CRUZADO	70

CAPÍTULO IV

GRÁFICO No. 4.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO	85
GRÁFICO No. 4.2 ESCALA ESTRATÉGICA	90
GRÁFICO No. 4.3 ORGANIGRAMA	99
GRÁFICO No. 4.4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	104

CAPÍTULO V

GRÁFICO No. 5.1 PLAZA O DISTRIBUCIÓN	119
---	------------

ÍNDICE DE ANEXOS

CAPÍTULO II

ANEXO A.1 REQUISITOS PARA INSCRIPCIÓN DEL RUC

ANEXO A.2 TRÁMITE DE OBTENCIÓN DE REGISTRO SANITARIO DE ALIMENTOS.

CAPÍTULO III

ANEXO B.1 FORMATO DE LA ENTREVISTA CON EXPERTOS

ANEXO B.2 RESULTADO DE LA ENTREVISTA CON EXPERTOS

ANEXO B.3 RESULTADO DE LA ENTREVISTA CON EXPERTOS

ANEXO B.4 FORMATO DE LOS GRUPOS FOCALES

ANEXO B.5 FORMATO DE LAS ENCUESTAS

ANEXO B.6 RESULTADOS ENCUESTAS – MARCAS DE CHOCOLATES

ANEXO B.7 RESULTADOS DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA

CAPÍTULO V

ANEXO D.1 EMPAQUES CHOCOLATES

ANEXO D.2 REGLAMENTO DE LA DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE NETWORK MARKETING.

ANEXO D.3 ETIQUETA

ANEXO D.4 TAMAÑO DEL MERCADO DE QUITO

ANEXO D.5 GASTO DE MARKETING

ANEXO D.6 DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES

ANEXO D.7 TAMAÑO DEL MERCADO DE CHOCOLATES

ANEXO D.8 PROYECCIÓN DE VENTAS ESPERADA

ANEXO D.9 PROYECCIÓN DE VENTAS OPTIMISTA

ANEXO D.10 PROYECCIÓN DE VENTAS PESIMISTA

ANEXO D.11 COSTOS FIJOS Y VARIABLES ANUALES

ANEXO D.12 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIA

CAPÍTULO VI

ANEXO E.1 PRODUCCIÓN Y VENTAS TOTALES EN UNIDADES POR PERÍODO

ANEXO E.2 PRODUCCIÓN Y VENTAS TOTALES EN UNIDADES POR PERÍODO

ANEXO E.3 PRODUCCIÓN Y VENTAS TOTALES EN UNIDADES POR PERÍODO

ANEXO E.4 INGRESO POR VENTAS

ANEXO E.5 COSTO UNITARIO TOTAL EMPAQUE CONSUMO PERSONAL

ANEXO E.6 COSTO UNITARIO TRUFAS DE CHOCOLATES

ANEXO E.7 COSTO DE VENTAS

ANEXO E.8 ESTRUCTURA DE CAPITAL

ANEXO E.10 PRESUPUESTO DE EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN

ANEXO E.11 PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

ANEXO E.12 PRESUPUESTO DE EQUIPOS DE COMPUTACIÓN

ANEXO E.13 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

ANEXO E.14 CAPITAL DE TRABAJO

ANEXO E.15 INVERSIÓN INICIAL CON APALANCAMIENTO Y SIN APALANCAMIENTO.

ANEXO E.16 INVERSIONES TOTALES

ANEXO E.17 VALOR DE RESCATE

ANEXO E.18 DEPRECIACIONES INVERSIÓN INICIAL

ANEXO E.19 DEPRECIACIONES AÑO 2010

ANEXO E.20 TOTAL DEPRECIACIONES ANUALES

ANEXO E.21 AMORTIZACIONES

ANEXO E.22 TOTAL AMORTIZACIONES

ANEXO E.23 AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

ANEXO E.24 NÓMINA DE CHOCO ART ESPERADA

ANEXO E.25 NÓMINA DE CHOCO ART OPTIMISTA

ANEXO E.26 NÓMINA DE CHOCO ART PESIMISTA

ANEXO E.27 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

ANEXO E.28 GASTOS DE VENTA

ANEXO E.29 PRESUPUESTOS DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA

ANEXO E.30 PRESUPUESTOS DE SUMINISTROS DE OFICINA

**ANEXO E.31 PRESUPUESTOS DE HERRAMIENTA FUNGIBLE Y
SUMINISTROS DE COCINA.**

ANEXO E.32 GASTOS GENERALES

ANEXO E.33 COSTO DE OPORTUNIDAD

ANEXO E.34 PRECIOS DE VENTA

ANEXO E.35 FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

ANEXO E.36 FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

ANEXO E.37 FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

ANEXO E.38 FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO

ANEXO E.39 FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO

ANEXO E.40 FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO

ANEXO E.41 RESUMEN VAN Y TIR

ANEXO E.42 ÍNDICE DE RENTABILIDAD

ANEXO E.43 MATERIA PRIMA Y MANO DE OBRA DIRECTA

**ANEXO E.44 ENTREGA DEL PRODUCTO A LOS DISTRIBUIDORES
INDEPENDIENTES.**

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

Con el anhelo de cumplir con la realización profesional y personal de la autora de tener un negocio propio e independencia laboral y económica, se decidió elaborar este plan de negocios para evaluar la posibilidad de implementar una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates con receta casera.

La idea de negocio surgió al notar que en el mercado existen varias marcas de chocolates las cuales no ofrecen un valor agregado a las personas en cuanto que sus presentaciones son comunes, es un producto generalizado y muy poco personalizado y principalmente son elaborados en base a preservantes, saborizantes artificiales y grasas hidrogenadas; por lo que, al tener la autora conocimientos acerca de la elaboración de chocolates, se vio la necesidad de ofrecer al mercado un producto de inigualable sabor, exclusivo, personalizado, de excelente calidad y con presentaciones innovadoras.

A su vez, este surgimiento se dio al apreciar el auge por el cuidado de la salud y la tendencia de las personas hacia el consumo de productos que sean beneficiosos para la misma, razón por la cual se decidió elaborarlos con receta casera, sin la utilización de preservantes, saborizantes artificiales, ni grasas hidrogenadas, aprovechando así los beneficios de las propiedades del chocolate negro para la salud.

A través de dichos atributos, se buscará ser reconocida como una de las empresas más prestigiosas dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates con receta casera en el Distrito Metropolitano de Quito y en un futuro a nivel nacional, por lo que la empresa arrancará sus operaciones en esta ciudad, y a partir del sexto año el plan se ensanchará hacia las principales ciudades del país.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan de negocios para determinar la factibilidad de implementar una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates con receta casera en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Determinar los factores del macro y micro entorno que pueden influir positiva o negativamente en el negocio.**
- **Identificar si existe un mercado potencial para los chocolates con receta casera en el Distrito Metropolitano de Quito y el tamaño del mismo.**
- **Definir las características que deberá tener el producto para que tenga buena aceptación en el mercado.**
- **Establecer los requerimientos y parámetros sobre los cuales la empresa deberá funcionar.**
- **Determinar adecuadas estrategias para que el negocio tenga éxito.**
- **Establecer el mejor canal de distribución para que el producto logre una alta penetración en el mercado.**
- **Demostrar a los interesados la viabilidad y rentabilidad del plan.**
- **Emprender en el mundo de los negocios.**

CAPITULO II

SECTOR, INDUSTRIA Y NEGOCIO

En este capítulo se analizará al sector y la industria a la cual pertenece el negocio, así como también al macroentorno y las fuerzas de Porter, para de esta manera determinar la factibilidad del negocio tomando en cuenta la mayor cantidad de variables que podrán influir de forma positiva o negativa, logrando así identificar de manera precisa las oportunidades y amenazas que ofrece este mercado.

2.1 SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

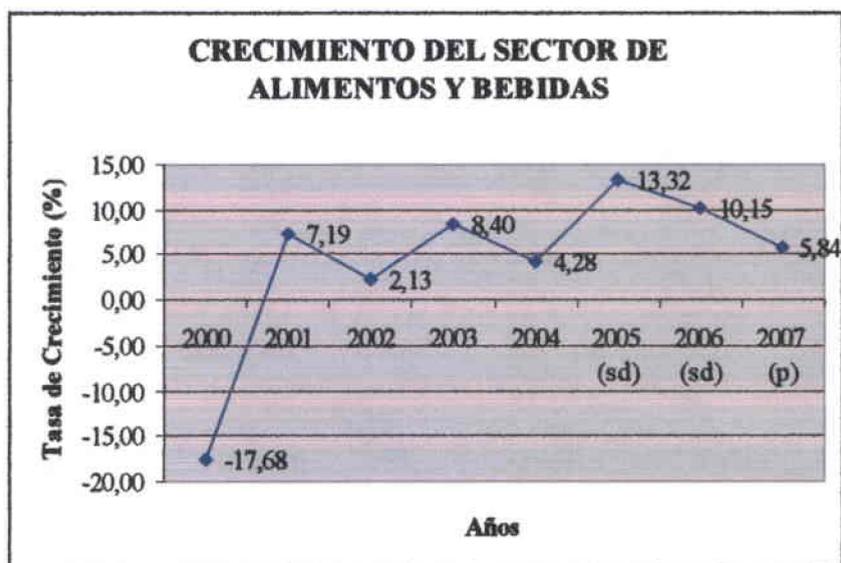
2.1.1 ANTECEDENTES

El sector de alimentos y bebidas representa el 24% del total de empresas ecuatorianas, el 37% del empleo manufacturero, el 41% de la producción industrial y el 42% de la inversión.¹

Este sector ha sido muy dinámico y ha tenido un buen desempeño en el transcurso de los años, esto se explica ya que a pesar del decrecimiento que sufrió tras la crisis del periodo 1999-2000, la recuperación a partir del año 2001 ha sido favorable y con una tendencia positiva, aunque con fluctuaciones (Ver Gráfico 2.1), dando como resultado una tasa de crecimiento promedio para el periodo 2001-2007 del 7,33%.²

¹ BCE. Programa de Encuestas de Coyuntura, año 2006, Pág. 37

² <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000167>



Elaborado por: Autora
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No 2.1

Durante los años 2005 y 2006 éste fue uno de los sectores que más contribuyó al crecimiento de la actividad no petrolera, a pesar de que registró un menor dinamismo al pasar de un crecimiento de 13,32% a 10,15% respectivamente.

A lo largo del año 2005, se vio un comportamiento estable del gasto ecuatoriano en alimentos y bebidas, destinándose entre un 25% y un 30% del consumo de este rubro; mientras que en el año 2006, el 24% del gasto de consumo de los ecuatorianos estuvo destinado a la compra de alimentos y bebidas.³ Esto hace que el sector sea atractivo para la inversión y el ingreso de nuevas empresas al mercado.

Por otro lado, al analizar la inflación por divisiones de consumo en el 2006, ésta cerró el año en 2,87%,⁴ el tercer rubro con mayor inflación anual fue el de alimentos y bebidas no alcohólicas con el 4,47%,⁵ lo cual se debió a choques de oferta originados por los aumentos en los precios de algunos alimentos a nivel internacional como el azúcar, la harina y el pan, el guineo, y por irregularidades en la producción agropecuaria asociados a fenómenos climatológicos.

³ Pulso Ecuador, Reporte Mensual de Tendencias al Consumidor, "Quién tiene la palabra a la hora de comprar", enero 2006, Pág. 7

⁴ <http://www.ccq.org.ec/documents/CEARM06.pdf>

⁵ <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Memoria/2006/03situacion%20macroeconomica.pdf>

Mientras que en el año 2007, la inflación anual del Ecuador se ubicó en 3,32%,⁶ la más baja de América Latina, sin embargo, aunque fue relativamente bajo el promedio de incremento de los precios, su mayor determinante fue también el crecimiento de los precios de este sector con el 44,7%.⁷ Varios factores influyeron en dicho incremento pero principalmente fueron tres; los dos primeros de origen externo: el aumento de la demanda de alimentos de mercados de grandes poblaciones como las de China o la India, y la creciente demanda de biocombustibles a escala internacional. El tercer factor, éste ya interno, fue el escaso incentivo y la generación de políticas de desarrollo agrícola que resultaron en una reducida dinámica de la oferta de alimentos.

2.1.2 COMPOSICIÓN DEL SECTOR

Los principales productos del sector de alimentos y bebidas y su aporte total al PIB son:⁸

⁶ <http://www.ccq.org.ec/documents/CEAINFO44.pdf>

⁷ <http://www.ccq.org.ec/documents/CEAINFO44.pdf>

⁸ BCE, Cuentas Nacionales.

(*) PIB Proyectado en base al PIB 2006 segundo semestre

COMPOSICIÓN DEL SECTOR (Miles de Dólares del 2000)							
Crecimiento del Sector	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Cultivo de banano, café y cacao	418.863	471.577	511.380	511.951	528.023	545.257	573.089
Cultivo de cereales	166.472	150.152	156.575	168.073	170.124	175.234	188.878
Producción, procesamiento y conservación de carne	198.171	214.112	224.251	228.869	233.661	243.251	253.150
Elaboración y conservación de camarón	234.093	237.675	293.293	330.499	434.776	540.510	585.245
Elaboración y conservación de pescado	178.841	179.466	204.774	194.808	235.631	250.503	251.728
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	54.484	55.075	59.441	63.027	65.760	67.802	72.034
Elaboración de productos lácteos	93.128	97.301	101.655	104.836	109.537	114.467	119.345
Elaboración de productos de molinería y panadería	82.261	81.701	82.764	86.700	89.609	92.169	90.388
Elaboración de azúcar	92.621	94.389	96.475	99.333	106.023	109.268	111.513
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	30.369	31.282	28.893	31.531	33.791	35.932	39.123
Elaboración de otros productos alimenticios	81.473	80.825	86.329	86.456	87.846	89.879	103.780
Elaboración de bebidas	88.294	86.105	77.270	82.750	86.558	90.016	102.870
TOTAL	1.719.070	1.779.660	1.923.100	1.988.833	2.181.339	2.354.288	2.491.143

Elaborado por: Autora

Cuadro No 2.1

Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se puede observar en el Cuadro 2.1, la producción total del sector alimentos y bebidas ha tenido un comportamiento creciente. Además del crecimiento que tuvo en el volumen de producción en el año 2006 y 2007, sus niveles de ventas también aumentaron. Esto ocasionó un incremento del personal ocupado dentro del sector, al igual que una mejor utilización de la capacidad instalada.⁹

Los productos con mayor crecimiento dentro de este sector han sido la elaboración de bebidas, elaboración y conservación de camarón, elaboración de azúcar, elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería; mientras que aquellos que han presentado un

⁹ Banco Central del Ecuador, "Programa de Encuestas de Coyuntura", 2007, Pág.38

menor dinamismo son el cultivo de banano, café y cacao, elaboración de productos lácteos, elaboración de aceites y grasas de origen vegetal. Con esto se evidencia que la elaboración de chocolate podría seguir con la misma tendencia de crecimiento para los siguientes años.

A pesar de este incremento en la producción, el nivel de demanda sigue siendo superior a la producción, por lo que ésta no está siendo totalmente satisfecha.

El sector de alimentos y bebidas ha agrupado a los productos según su grado de elaboración en Alimenticios Primarios y Alimenticios Elaborados¹⁰, como se muestra a continuación:

PRIMARIOS	ELABORADOS
Pescado fresco o refrigerado	Camarón elaborado
Ganado y otros productos de origen animal	Pescado preparado o en conserva
Cereales	Cacao elaborado, chocolate y productos de confitería
Banano, café y cacao	Productos de molinería y panadería
Otros productos de la agricultura	Productos lácteos elaborados
	Azúcar
	Bebidas
	Aceite y grasas
	Carne y productos cárnicos
	Otros productos alimenticios

Elaborado por: Autora
Fuente: Banco Central del

Cuadro No 2.2

En base a la clasificación hecha en el Cuadro 2.2, se analizará a la industria de cacao elaborado, chocolate y productos de confitería.

¹⁰ Dirección General de Estudios, Hechos Estilizados de 31 Sectores Productivos en Ecuador, Abril 2003

2.2 INDUSTRIA DE CACAO ELABORADO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERÍA

2.2.1 ANTECEDENTES

A pesar de que la industria de cacao elaborado, chocolate y productos de confitería no tiene un rubro alto en relación a otras industrias dentro del sector de alimentos y bebidas, ya que su estructura porcentual a lo largo de los años se ha mantenido en el 0,2% del total de este sector, el mercado ecuatoriano es atractivo para las empresas nacionales y multinacionales, ya que los precios por unidad promedian los veinte centavos, mientras que en otros países, llegan apenas a ocho centavos.¹¹

Dentro del mercado de confites existen tres líneas de producción: galletas, chocolates y confites de azúcar (caramelos, chicles y chupetes); cada uno tiene sus propias perspectivas de crecimiento.

El mercado de confitería ha movido en el Ecuador aproximadamente 50 millones de dólares durante los últimos tres años; valor del cual el 60% son chicles, dejando el 40% para el resto de confites entre ellos el chocolate en sus diferentes presentaciones¹². Esto se debe a que la tendencia de consumo de dulces va en aumento.

Por otra parte, los amantes del chocolate en barra aumentan en el país, en el 2006 se registró un incremento del 4%, con un consumo total de 9.500 toneladas métricas, que mueven más de \$25 millones por año; el consumo anual por persona es de 1,6 kilos, el cual está influenciado por los hábitos alimenticios, el clima y la relación entre el poder adquisitivo y el precio del chocolate. Por su parte, en el primer semestre del año 2007 se registró un crecimiento del 5,2%.¹³

Las ventas de caramelos y chupetes son mayores (43%) en las tiendas y negocios tradicionales, le siguen las de gomas de mascar (30%) y chocolates (27%).¹⁴

¹¹ <http://www.prompex.gob.pe/alertagim/09-05-06/dm8090506.htm>

¹² <http://www.prompex.gob.pe/alertagim/09-05-06/dm8090506.htm>

¹³ http://www2.elcomercio.com/noticiaEC.asp?id_noticia=140588&id_seccion=6

¹⁴ <http://www.eluniverso.com/2006/04/02/0001/9/F446FA242CBC4DFD8262B77FBD46F471.aspx>

El chocolate producido en el Ecuador ha sido catalogado como un producto de excelente calidad y de un precio no muy alto (entre US \$0,25 a los US \$3,66 promedio) que permite a la población consumirlo en cantidades significativas, a diferencia de los chocolates importados donde los precios son mucho más altos.

Esta industria está compuesta por varias empresas conocidas como son la Fábrica BIOS, La Perla, Chocolateca, Rualdos, Merelitt y Ferrero, las mismas que están ubicadas en la provincia de Pichincha; mientras que las firmas de cacao, Edeca y Colcacao se ubican en la provincia del Guayas.

A su vez, las principales industrias grandes son: Universal Sweet Industries, Nestlé y Confiteca,¹⁵ de las cuales la empresa con mayor participación de mercado a nivel nacional es Nestlé del Ecuador con aproximadamente el 50%, seguida por Confiteca con una participación nacional del 25% en lo que a productos de confitería y chocolates se refiere.¹⁶ Francisco Riskey, gerente de negocios de Nestlé afirma que "el mercado es bastante amplio y que aún tiene cabida para más productos".¹⁷

Estas marcas presentes en el mercado son una muestra de que la competencia es cada vez más reñida para las empresas que elaboran golosinas. También es notable que en el mercado de confitería y chocolates en el país, los productos colombianos han logrado una fuerte participación y posicionamiento con sus productos,¹⁸ aumentando así la competencia interna entre productos ecuatorianos y colombianos.

De acuerdo a las cifras de Infomedia, las empresas de la industria en el 2006 invirtieron 15 millones de dólares en promocionar sus productos (tarifa bruta donde no se contemplan descuentos), lo que representó aproximadamente ocho millones y medio de dólares de incremento respecto al año 2005.¹⁹

Finalmente, el cacao ecuatoriano es apreciado por países del continente europeo. La tradición chocolatera de los europeos es uno de los pilares que mantiene viva la producción de cacao fino en el Ecuador, puesto que estos países demandan cacao en

¹⁵ http://www.iica-ecuador.org/archivos/subtemas/Documento_Tecnico_Cacao.pdf, Pág. 8

¹⁶ <http://www.eluniverso.com/2006/05/14/0001/9/5D90B3AACC2346319558BD4A0D7CF139.aspx>

¹⁷ http://www.hoy.com.ec/NotiDinero.asp?row_id=245006

¹⁸ www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo_Emp_Industria/Azucar.pdf -

¹⁹ <http://www.vistazo.com/webpages/edicionanterior.php?ID=1111&edicion=951&SID=6>

grano para manufacturarlo, las cifras lo confirman puesto que el 40% la exportaciones de cacao corresponde a semielaborados, el resto se expende en estado natural.²⁰

2.2.2 FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

La industria de cacao elaborado, chocolate y productos de confitería en el Ecuador cuenta con varias fortalezas²¹ y oportunidades²² las cuales se detallan a continuación:

FORTALEZAS

- Ya que el cacao es aceptado por la calidad, se puede decir que se cuenta con productos de calidad aceptados en el mercado local como en el internacional.
- En esta industria se tiene experiencia y conocimiento por parte de empresarios y técnicos.
- Bajos costos de producción con relación a otros países.
- Precios competitivos, ya que la calidad premia con altos precios.
- Se cumplen las exigencias del exterior.

OPORTUNIDADES

- Captación de nuevos mercados por apertura comercial.
- Expectativas positivas para el desarrollo de microempresas.
- Alta aceptación de productos tradicionales y golosinas, tanto en el país y en el extranjero.
- Demanda permanente de cacao y chocolate en el mercado mundial.
- Mano de obra disponible y especializada.

2.2.3 EL CHOCOLATE

"El Chocolate es el nombre genérico de los productos homogéneos que se obtienen por un proceso adecuado de fabricación a partir de materias de cacao que pueden

²⁰ <http://www.vistazo.com/webpages/edicionanterior.php?ID=1111&edicion=951&sID=6>

²¹ http://www.iica-ecuador.org/archivos/subtemas/Documento_Tecnico_Cacao.pdf, Pág. 8

²² <http://www.Sica.gov.ec/agronegocios>

*combinarse con productos lácteos, azúcares o edulcorantes, emulsionantes y aroma; excepto aquellos que imiten el sabor natural del chocolate o leche”.*²³

Para la preparación de chocolate se debe realizar el proceso de industrialización del cacao del cual se obtiene productos semielaborados (torta, pasta o licor, manteca, polvo) y elaborados (chocolates en varias presentaciones), en los cuales se emplea aproximadamente el 27% de la producción nacional.

En este proceso participan tanto industrias grandes como pequeñas y artesanales. Las primeras destinan su producto básicamente a la exportación, mientras que las segundas dirigen su producto hacia el mercado interno.²⁴

No todos los chocolates son iguales. Es importante reconocer sus diferencias, usos y aplicaciones. Esto hace también a su precio y explica las variaciones de costo en el momento de comprarlos. No es lo mismo “chocolate puro”, que aquellos que se fabrican con grasas hidrogenadas (de soja o de mani).

La grasa noble del chocolate es la manteca de cacao. Cuando se la reemplaza por otras, aunque se lo siga llamando chocolate, se trata de un producto muy inferior al verdadero, con otro sabor y textura.

La calidad de un chocolate viene determinada por el origen y porcentaje de componentes del cacao, el resto de ingredientes y por su proceso de elaboración. En general, los de mayor calidad son los que contienen un alto porcentaje de componentes de cacao (cacao y manteca de cacao) y los que se someten a un proceso denominado “concheado”, el mismo que consiste en remover el chocolate líquido en una máquina entre doce horas y siete días, ya que de este modo se enriquece en sabor, desaparece todo resto de amargor y su textura queda más aterciopelada.

Con el nombre de *chocolate cobertura* se denomina uno de los chocolates más finos. Es el que sólo se disuelve a baño de maría. Hay chocolates cobertura oscuro (amargo y semiamargo), con leche (más dulce) y blanco; el que se utiliza en repostería fina es el

²³ INEC, Norma Técnica Ecuatoriana, Requisitos Chocolates, Pág. 1

²⁴ http://www.iica-ecuador.org/archivos/subtemas/Documento_Tecnico_Cacao.pdf, Pág. 7

semiamargo.²⁵ Este tipo de chocolate es el que utilizan los chocolateros como materia prima ya que contiene como mínimo un 30% de manteca de cacao, lo que supone el doble que los otros tipos de chocolate. La cobertura se usa para conseguir un alto brillo al templar el chocolate y porque se funde fácilmente y es muy moldeable.

2.2.3.1 BENEFICIOS Y PROPIEDADES DEL CHOCOLATE

Es importante recalcar que el chocolate cuenta con efectos beneficiosos para la salud como se detallan a continuación:

- **Aporte Energético**

El chocolate y los derivados del cacao son alimentos muy energéticos dado que son ricos en grasas, hidratos de carbono y proteínas.

Grasas: Proviene sobre todo de la manteca de cacao, en la que predominan ciertos ácidos grasos saturados como el esteárico que, a diferencia de otros ácidos grasos, no aumenta el nivel de colesterol en la sangre, por el contrario es beneficioso para el organismo porque contrarresta el "colesterol malo".

Hidratos de Carbono: Constituyen alimentos muy útiles en situaciones en que se requiere un aporte energético extra, por ejemplo en la práctica de deportes o realización de esfuerzos físicos intensos.

Proteínas: Su aporte en proteínas es bajo, salvo que se le añada leche componentes de la misma.

²⁵ <http://www.gustoenmicocina.blogspot.com/>

COMPOSICIÓN ENERGÉTICA Y NUTRICIONAL (RACIÓN DE 20 GRAMOS POR PERSONA)

	Chocolate amargo azucarado	Chocolate con leche	Chocolate blanco	Cacao azucarado
Energía (kcal)	103	107	106	73
Proteínas (g)	0,4	1,7	1,6	2
Carbohidratos (g)	12,6	12	11,7	13,4
Grasas (g)	6	6	6	1,6

Fuente: <http://revista.consumer.es/web/es/20050401/alimentacion/>

Elaborado por: Autora
Cuadro No 2.3

Los expertos en Nutrición consideran que el consumo del cacao en sus diversas variedades es recomendable dentro de una dieta equilibrada y en cantidades moderadas (20 gramos por persona) para individuos de todas las edades.²⁶

- **Ayuda al Corazón**

El chocolate tiene componentes llamados flavonoides que ayudan a evitar el congestionamiento de las arterias y así ayudan a prevenir ataques al corazón y derrames.

- **Ricos en Antioxidantes**

Los antioxidantes son vitaminas muy valiosas para la salud. La cocoa es el ingrediente que tiene niveles más altos de magnesio.²⁷ Posee polifenoles, sustancias antioxidantes relacionadas con la prevención del proceso aterosclerótico y de la aparición de algunos tipos de cáncer.²⁸

- **Aleja la Depresión, la Ansiedad y la Irritabilidad**

Es excelente frente a depresión debido a que contiene teobromina, cafeína y teofilina. La concentración de minerales en el cacao es muy alta en potasio, fósforo y magnesio.

²⁶ <http://revista.consumer.es/web/es/20050401/alimentacion/>

²⁷ <http://www.lindisima.com/ayurveda/chocolate.htm>

²⁸ <http://canales.laverdad.es/gastronomia/rincon210905a.html>

A este último se atribuye la facultad de mejorar el estado de ánimo femenino, especialmente en el periodo premenstrual. También aporta hierro, calcio, zinc, cobre y cromo. Y vitaminas E, B1 y B2.²⁹

Tebromina: Estimula diversas acciones fisiológicas incluyendo la del sistema nervioso, la circulación sanguínea y tienen efectos diuréticos.

Triptófano: El contenido del cacao en este aminoácido favorece la producción de serotonina, un neurotransmisor que lleva a una señal nerviosa que produce felicidad.

Anandamina: Es un compuesto que activa receptores cerebrales que producen placer y lucidez mental.

- **Estimula la Capacidad Cerebral**

Los efectos estimulantes del chocolate pueden incrementar el rendimiento mental. El chocolate contiene muchas sustancias que actúan como estimulantes, como la teobromina, la fenetilamina y la cafeína; estas sustancias por sí solas incrementan la atención y el estado de alerta.³⁰

- **Aumenta el Libido en las Mujeres**

Al chocolate siempre se lo ha considerado un afrodisíaco. Las mujeres que lo consumen tienen el libido más alto.

2.2.3.2 MITOS Y PERJUICIOS FALSOS SOBRE EL CHOCOLATE

Existen varios mitos y perjuicios falsos sobre el chocolate :³¹

- **El chocolate favorece la aparición del acné:** El acné tiene su origen en variables hormonales o genéticas, no depende de lo que se coma. No se ha comprobado científicamente la relación entre el acné y el chocolate.

²⁹ <http://canales.laverdad.es/gastronomia/rincon210905a.html>

³⁰ http://www.euroresidentes.com/Blogs/alimentos_salud/2006/06/beneficios-del-chocolate.html

³¹ <http://www.diversica.com/salud/archivos/2005/01/mitos-y-realidades-sobre-el-chocolate.php>

- **El chocolate provoca adicción:** Si bien es cierto que mejora el estado de ánimo, su consumo debería ser excesivo (varios kilos por día) para que, efectivamente, pueda generar algún tipo de adicción.
- **El chocolate engorda demasiado:** Cada 100 gramos, el chocolate aporta alrededor de 500 calorías y, si bien es un número considerable, no favorece el sobrepeso si se lo consume con moderación.
- **El chocolate provoca caries:** El chocolate, el azúcar y otros dulces han sido considerados durante mucho tiempo como los principales causantes de la caries; esta relación no es directa dado que influyen otros factores.

2.2.3.3 REQUISITOS PARA LA ELABORACIÓN DE CHOCOLATE

De acuerdo al Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización (INEN), el chocolate debe cumplir con ciertos requisitos que se detallan en el Cuadro 2.4:

REQUISITOS PARA LA ELABORACIÓN DE CHOCOLATE

Requisito	Chocolate		Chocolate dulce corriente		Chocolate para cobertura		Chocolate con leche para cobertura		Método de Ensayo
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	
Manteca de Cacao	18		18		31				NTE INEN 535
Extracto seco desengrasado de cacao	14		12		2,5		2,5		NTE INEN 539
Total de extracto seco de cacao	35		30		35		25		
Materia grasa de leche							3,5		
Extracto seco magro de leche							10,5		NTE INEN 539
Materia grasa total							31		NTE INEN 535

Fuente: INEN, Norma Técnica ecuatoriana, Requisito Chocolate, Pág.4

Elaborado por: Autora
Cuadro No 2.4

2.3 EL NEGOCIO

2.3.1 ANTECEDENTES

Para la elaboración de los chocolates, generalmente se utilizan preservantes, saborizantes artificiales y grasas hidrogenadas, los cuales son perjudiciales para la salud; además, al reemplazar esta última por la manteca de cacao, el producto que se obtiene es de menor calidad.

Debido a que las personas están tomando conciencia sobre su salud y estilo de vida, en la actualidad la nueva tendencia se está enfocando hacia el consumo de productos beneficiosos para la misma.

Por otra parte, las personas que gustan del chocolate aumentan cada vez más, por lo tanto buscan productos que satisfagan dichas necesidades.

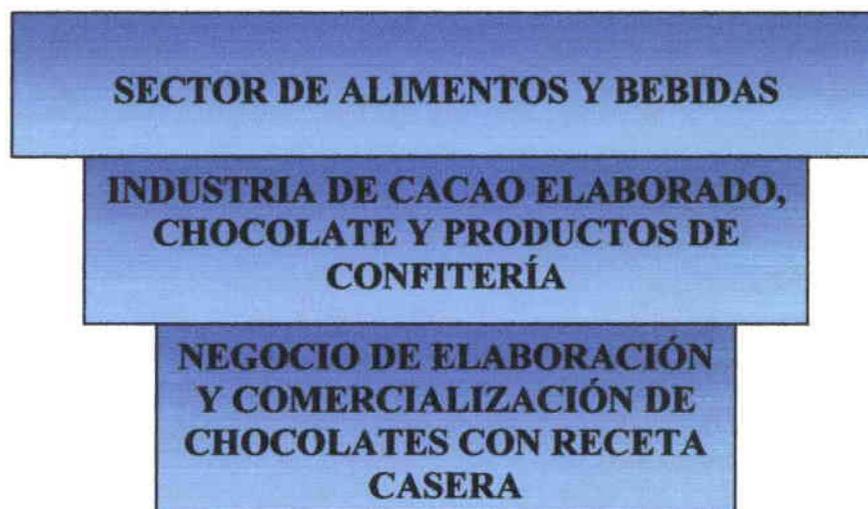
2.3.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

La idea de negocio consiste en la elaboración y comercialización de chocolates con receta casera a nivel nacional, sin embargo el presente plan se enfoca en el Distrito Metropolitano de Quito.

Se decidió utilizar receta casera y una fabricación artesanal dado que de esta manera no se utilizarán preservantes, saborizantes artificiales, ni grasas hidrogenadas en su elaboración, con lo cual se busca aprovechar los beneficios que ofrece el chocolate negro gracias a sus propiedades y a la inexistencia de ingredientes que pueden afectar la salud de las personas.

Dado que en los supermercados es muy difícil que se de cabida a nuevas empresas dedicadas a la comercialización de chocolates y puesto que se requerirá de grandes gastos en publicidad y promoción, la distribución y comercialización de los productos se hará a través de "Network Marketing".

Para poder entender de mejor manera el negocio, se realizó un esquema el cual indica que éste pertenece al sector de alimentos y bebidas y a su vez se encuentra dentro de la industria de cacao elaborado, chocolate y productos de confitería:



Fuente: Dan Thomas: El Sentido de los Negocios, Pág. 18

Elaborado por: Autora
Gráfico No 2.2

2.3.3 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Se pretende comercializar dos tipos de productos, uno dirigido para “consumo personal” y otro para “obsequio”, con empaques innovadores elaboradas de manera artesanal. Las características y opciones de personalización que tendrá cada producto, se determinarán luego de realizar la investigación de mercados.

2.4 MACROENTORNO

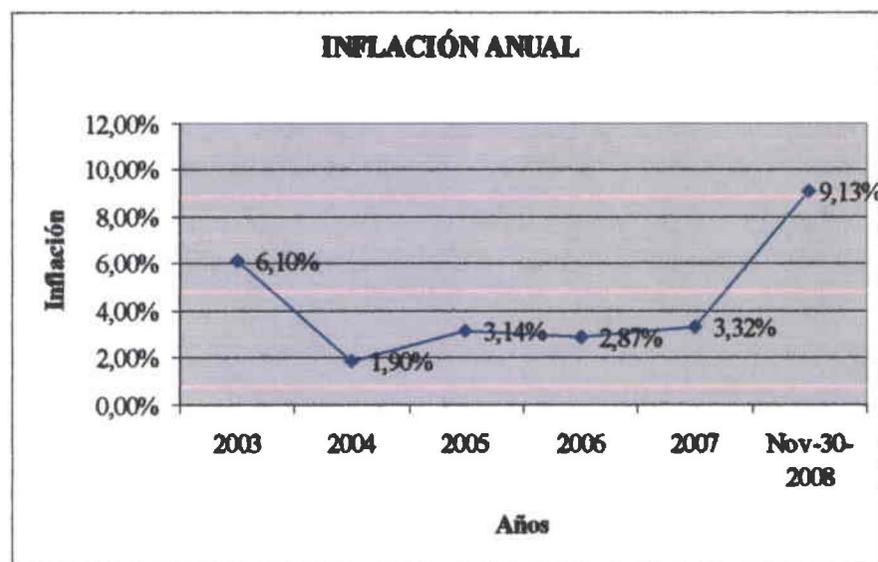
Para el análisis del macroentorno se tomarán en cuenta las principales variables económicas, políticas, sociales y culturales, legales, tecnológicas, ambientales y políticas.

2.4.1 FACTORES ECONÓMICOS

2.4.1.1 INFLACIÓN

La inflación es un indicador económico de importancia, ya que mide la variación promedio del nivel de precios en todo el conjunto de una economía, en un período de tiempo determinado.

Luego de la dolarización, la inflación en el país ha disminuido considerablemente y a pesar de haber tenido pequeñas fluctuaciones a lo largo de los años, se ha mantenido baja al pasar de 6,10% en el 2003 a 3,32% en el 2007, para posteriormente tener una tendencia al alza hasta ubicarse al 30 de noviembre del 2008 en 9,13%, porcentaje que en relación a años anteriores es alto, como se puede observar en el Gráfico 2.3.



Elaborado por: Autora
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No 2.3

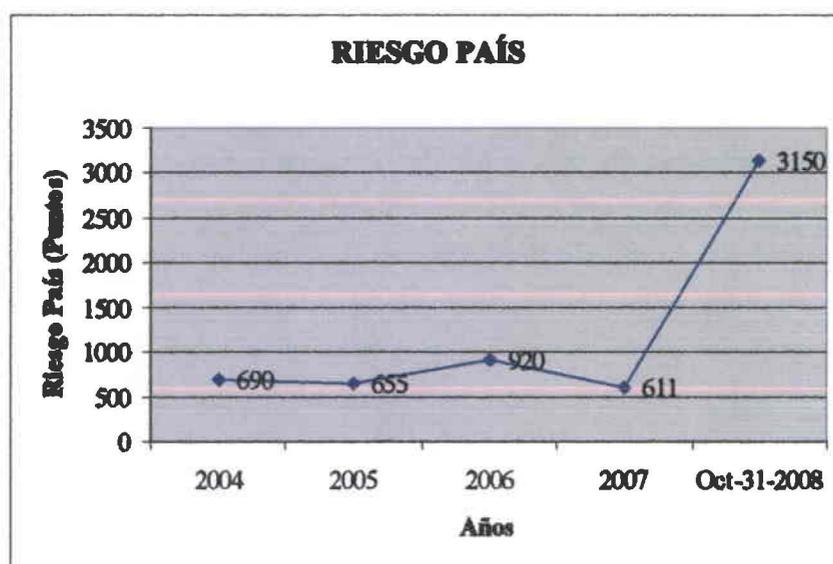
La inflación es un factor que afecta a todas las industrias y a los consumidores ya que cuando ésta aumenta, los precios de las materias primas, la mano de obra y el de los productos por ende se incrementan.

Por lo que, si la tendencia continua al alza, esto perjudicará al negocio dado que los precios de la materia prima e insumos requeridos para la elaboración de los productos tendrán variaciones constantes, lo cual dificultará la estimación de costos del giro del

negocio y a la vez provocará que un alza en los costos de producción sea trasladada al precio final del producto, causando una reducción en las ventas.

2.4.1.2 RIESGO PAÍS

El riesgo país durante las campañas electorales tuvo un incremento al ubicarse en 920 puntos en el 2006, para en el año siguiente bajar nuevamente y finalmente al 31 de octubre del 2008 subir considerablemente hasta 3150 puntos, como se puede apreciar en el Gráfico 2.4.



Elaborado por: Autora
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No 2.4

El hecho de que el riesgo país esté subiendo es preocupante ya que esto implica una peor imagen a nivel externo, lo cual hace que los inversionistas no se interesen en ingresar al país o que para hacerlo esperen un retorno por su inversión que el Ecuador no puede ofrecer.³²

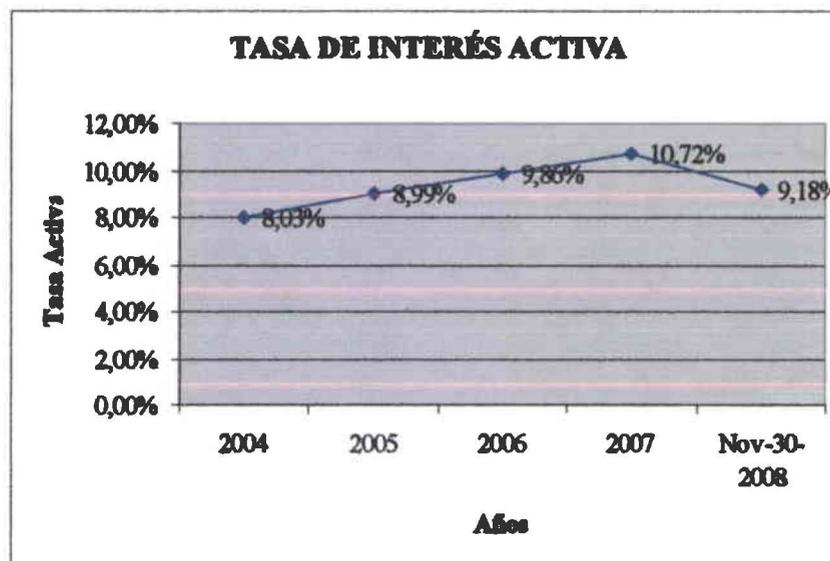
Por otro lado, también implica que las condiciones de endeudamiento locales para nuevas microempresas o para empresas existentes sean más duras y en consecuencia el acceso a créditos sea menor por el alto valor que se cobra de interés.

³² Boletín Económico Corporación Centro de Estudios y Análisis CEA INFO, CCQ, Marzo 2007, "Los Efectos Económicos de la Inestabilidad", Pág. 1

2.4.1.3 TASA DE INTERÉS ACTIVA

La tasa de interés activa da una medida del porcentaje que las instituciones bancarias cobran por lo diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Debido a que el plan de negocio analizará la posibilidad de apalancarse, será muy importante considerar la evolución de la tasa activa durante años anteriores, para así determinar una tendencia a futuro, con lo cual se podrá tener una planificación adecuada de endeudamiento ya sea a corto o largo plazo.

Esta tasa de interés en los últimos años no ha tenido grandes variaciones, aunque la misma se ha ido incrementando al pasar de 8,03% en el año 2004 a 10,72% en el año 2007, para posteriormente comenzar a bajar, ubicándose en 9,18% al 30 de noviembre del 2008.



Elaborado por: Autora
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No 2.5

Dicha tasa tiene un efecto directo en las industrias y en la producción dado que si ésta baja, se incentiva a que existan más inversiones y por consiguiente más negocios, caso contrario se reprime la inversión dado que el costo por adquirir una deuda es más alto.

Si la misma continúa bajando como ha sucedido el último año, será beneficioso para el negocio, ya que si se requiere de un crédito, el monto que se tendrá que pagar por efecto de intereses vendrá a ser más bajo.

2.4.2 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

2.4.2.1 TASA DE DESEMPLEO

La tasa de desempleo indica el porcentaje de ecuatorianos que forman parte de la población en edad de trabajar y con disposición de hacerlo, pero que no tienen una ocupación remunerada, es decir que no desempeñan alguna actividad económica.

Como se observa en el Gráfico 2.6, el desempleo en el Ecuador ha tenido fluctuaciones con una tendencia a la baja, pasando así de 9,88% en el año 2004 a 6,34% en el 2007, año a partir del cual empieza a incrementarse hasta llegar al 31 de octubre del 2008 a 8,66%.



Elaborado por: Autora
Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico No 2.6

El aumento de la tasa de desempleo en el último año indica que ha habido menos fuentes de trabajo, por lo que si continúa con esta tendencia creciente, esto será

favorable para el negocio dado que al existir sobreoferta en el mercado laboral, se podrá encontrar más fácilmente mano de obra calificada.

2.4.2.2 TENDENCIAS

En la actualidad las personas se están adaptando a las nuevas tendencias de consumo mundiales. En lo que respecta al consumo de alimentos, se observa que existe una creciente preferencia hacia los productos que utilizan afirmaciones nutricionales y hacia los productos saludables o funcionales, es decir aquellos que brindan algún beneficio específico para la salud, la capacidad física o la salud mental; todo esto como consecuencia de que las personas cada vez más están tomando conciencia sobre su salud y estilo de vida, por lo que buscan productos que satisfagan dichas necesidades.³³

Esta tendencia actual favorece al negocio dado que al ser chocolates elaborados con receta casera y de manera artesanal, no contendrán preservantes, saborizantes artificiales, ni grasas hidrogenadas, con lo cual se busca aprovechar los beneficios que ofrece el chocolate negro gracias a sus propiedades y a la inexistencia de ingredientes que pueden afectar la salud de las personas.

2.4.2.3 CALIDAD DE VIDA

La calidad de vida de los ecuatorianos ha mejorado notablemente, al pasar del puesto 66 en el año 2005 al 39 en el 2006, según una medición de International Living, en cuya medición se tomó en cuenta el costo de vida, cultura, economía, medio ambiente, libertad, salud, infraestructura, riesgo y seguridad, y clima.³⁴

El estilo de vida de las personas pertenecientes a las clases media-alta y alta se basa en una posición de lujo, lo cual beneficiará al negocio ya que éstas estarán en condiciones económicas suficientes para comprar un producto que no es de primera necesidad sino de consumo exclusivo.

³³ Revista La Familia, diciembre 2006, Pág. 11

³⁴ <http://www.ecuaworld.com/ecuablog/index.php?itemid=617>

2.4.3 FACTORES LEGALES

Para el establecimiento de un negocio de elaboración y comercialización de alimentos, se deberá cumplir con los siguientes requisitos establecidos y regulados por las leyes ecuatorianas, los mismos que garanticen el funcionamiento y el desarrollo de las empresas.

- **Constitución de la Compañía.-** Se conformará una Compañía de Responsabilidad Limitada, para lo cual se deberá cumplir con ciertos requisitos:
 - Un mínimo de 2 socios hasta un máximo de 15
 - No pueden intervenir en la constitución padres, hijos y cónyuges
 - Capital mínimo de 400 USD

Además se tendrá que cumplir con otras formalidades:

- **Patente Municipal.-** Es el pago por el avalúo comercial de los activos que se tiene en la empresa. Esta se obtiene en el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- **Afiliación a alguna Cámara de Producción.-** La compañía deberá afiliarse a la Cámara de Industriales de Pichincha o a la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, para lo cual deberá realizar el pago respectivo de la cuota de inscripción, cuyo valor dependerá del capital suscrito en las escrituras de constitución de la empresa.
- **Registro Único de Contribuyentes.-** El RUC es el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, que generan obligaciones tributarias. Constituye un documento necesario para efectuar transacciones comerciales en forma legal. En el Anexo A1 se detallan los trámites que se deberán seguir para la inscripción en el RUC.

- **Certificación INEN.-** Es un documento emitido por el Instituto Ecuatoriano de Normalización para regular que se cumplan de manera eficiente los procesos para la fabricación de toda clase de alimentos (Ver Cuadro 2.4).
- **Certificado de Registro Sanitario.-** Según el artículo 100 del Código de la Salud, los alimentos procesados o aditivos, medicamentos en general, productos naturales procesados, productos cosméticos e higiénicos, entre otros, deberán contar con Registro Sanitario para su producción, almacenamiento, transportación, comercialización y consumo. Éste es otorgado por el Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección Nacional de Salud, en el cual consta el número de registro sanitario y las características del producto final, siempre y cuando se hubiese emitido previamente un informe técnico favorable conforme a lo establecido en esta ley. El trámite e instructivo general se encuentran detallados en el Anexo A2.
- **Permiso de Funcionamiento.-** Documento emitido por el Ministerio de Salud Pública, a través de la Dirección Provincial de Salud y el Departamento de Control Sanitario de Pichincha, donde se inspecciona y comprueba el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Código de Salud. Los requerimientos se encuentran detallados en el Anexo A3.
- **Inspección y Certificación del Establecimiento.-** Documento emitido por la Dirección Provincial de Salud, que regula el asentamiento, vecindad y la actividad de los productos que se van a elaborar. Para esto se debe presentar el Registro Sanitario y Permiso de Funcionamiento.

2.4.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

En el Ecuador, las grandes empresas de la industria de cacao elaborado, chocolate y productos de confitería, tienen sus procesos productivos industrializados, por lo que requieren de fuertes inversiones en maquinaria de última tecnología.³⁵ La inclusión de la

³⁵ <http://www.vistazo.com/webpages/edicionanterior.php?ID=1111&edicion=951&sID=6>

tecnología permite a los gigantes de la industria agilizar los procesos, mejorar la calidad, minimizar los tiempos y por consiguiente producir a economías de escala, y así acaparar mayores mercados.

Desde la perspectiva microempresarial y artesanal, la adquisición de la maquinaria resulta relativamente fácil y no es muy costosa dado que se requieren de equipos de producción sencillos, por lo que algo fundamental dentro esto es el alto grado de conocimientos técnicos que se tenga acerca de los procesos productivos, para de esta manera tener una fabricación de chocolates óptima y de excelente calidad, aunque a escalas mucho menores.

2.4.5 FACTORES AMBIENTALES

El Ecuador, a pesar de tener un clima privilegiado por su ubicación geográfica, a lo largo del año tiene que enfrentar cambios climatológicos, los cuales pueden afectar a la productividad de los cultivos de cacao, y por consiguiente a la elaboración de los bloques de chocolate, materia prima indispensable para la elaboración de los chocolates.

Por otro lado, producir con calidad no solamente requiere fijarse en las características finales del producto sino también en ver como la producción de las industrias afecta las condiciones del medio ambiente. A pesar de que en el Ecuador existen leyes de gestión ambiental, el cumplimiento de las mismas no es bueno, razón por la cual el gobierno ecuatoriano está incentivando el cuidado del medio ambiente, sobre todo por parte de las industrias; una muestra de esto es el "Premio a la Excelencia Ambiental", que está dirigido al sector productivo pequeño, mediano y grande que se esfuerzan por mejorar e innovar sus productos y procesos, procurando reducir el impacto ambiental y aumentar su competitividad.³⁶

El negocio tendrá la responsabilidad de buscar la manera de no afectar al medio ambiente, a través de la instalación de extractor de olores y por medio de una

³⁶ http://www.boy.com.ec/NoticiaNue.asp?row_id=258313

producción artesanal, lo cual reducirá la contaminación por ruido, olores, tratamiento de desechos, entre otros.

2.4.6 FACTORES POLÍTICOS

Una condición necesaria para generar un ambiente de confianza económica es la estabilidad política. Según encuestas realizadas por Cedatos Gallup a pequeños, medianos y grandes empresarios, el factor que afecta principalmente al sector empresarial es la inestabilidad política actual que vive el Ecuador; esto debido a los comentarios expuestos por el Presidente de la República Rafael Correa, lo que tiene efectos importantes en cuanto a las expectativas empresariales y por consiguiente en el crecimiento económico, provocando así señales de inestabilidad.

Por lo tanto, la incertidumbre en las medidas que tome el mandatario, una vez que fue aprobada la Nueva Constitución, genera un ambiente inseguro, de desconfianza y poco atractivo para nuevas inversiones nacionales y extranjeras, dado que no hay certeza de lo que vaya a pasar en un futuro no muy lejano, por lo que el negocio y sus políticas podrían quedar descoladas y verse en este modo perjudicado.

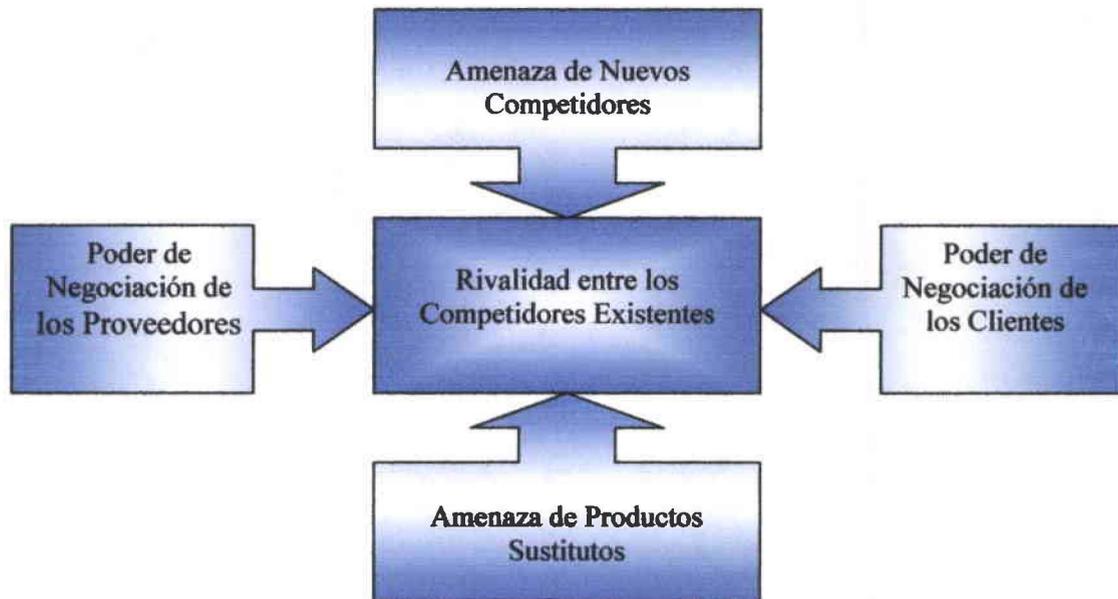
2.5 FUERZAS COMPETITIVAS

Para determinar la estrategia competitiva se debe comprender las reglas de competencia que determinan lo atractivo de un sector industrial. La intención última de la estrategia competitiva es el tratar de cambiar esas reglas a favor de la empresa.³⁷

Mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se tendrá conocimiento de los principales factores que influyen en la industria en la cual competirá el negocio.

³⁷ Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, 1era Edición, Michael Porter, Pág. 21-22

DIAGRAMA DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Elaborado por: Autora
Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva, Pág. 23

Gráfico No 2.7

2.5.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

En esta industria existen grandes empresas productoras de chocolates y confites que predominan en el mercado, a la vez que hay empresas pequeñas que elaboran chocolates pero en menor escala.

Entre los principales actores de la industria que cuentan con procesos industrializados se encuentran: Nestlé, Confiteca, Universal Sweet Industries, Ferrero, Chocolateca, Baci, Guylian, Valor, Chocolates Noboa y Ecuacocoa; así también, las empresas que utilizan procesos semi-industriales son El Salinerito y La Casita del Chocolate. La rivalidad entre éstas es alta ya que continuamente están mejorando, innovando sus productos y diversificando los mismos como una estrategia para captar y mantener a los clientes, ganar una mayor participación en el mercado y lograr posicionamiento.

Estas empresas generalmente se enfocan al mismo nicho de mercado, por lo que compiten por un target reducido, y a pesar de que constantemente se encuentran innovando los productos, siempre dejan de lado la presentación de los mismos, por lo

que no se percibe una diferencia marcada a excepción de Ferrero y Guylian quienes sí se preocupan por diferenciarse de la competencia en cuanto a sus empaques.

A su vez, a lo largo de los años en esta industria han existido fusiones y absorciones entre algunas empresas, por lo que una acción de alguna de ellas podría afectar a empresas que están poco tiempo en el mercado y son pequeñas en cuanto al volumen de producción.

2.5.2 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Esta industria tiene barreras de entrada medias, razón por la cual es atractiva para que nuevas empresas ingresen a competir en el mercado. Entre las barreras de entrada están:

Empresas posicionadas: En el mercado existen varias empresas reconocidas dedicadas a la elaboración de chocolates y confites como Nestlé que cuenta con una participación de mercado del 50% y Confiteca del 25%. Esto dificulta el ingreso de nuevos competidores ya que dichas empresas cuentan con identificación de marca, lealtad, curva de aprendizaje, experiencia, economías de escala, entre otras.

Diferenciación del producto: La misma no es una barrera grande ya que las empresas líderes en el mercado por lo general no buscan diferenciar sus productos en cuanto a presentación, por lo que si una empresa quiere entrar deberá buscar la manera de diferenciarse.

Requerimiento de capital: Desde el punto de vista en donde existe una producción semi-industrial o artesanal, ésta es una barrera baja dado que la maquinaria requerida es simple, por lo que la inversión es baja.

Acceso a canales de distribución: El acceso a los canales de distribución es una barrera a considerar para los nuevos competidores, ya que si éstos quieren que su producto sea vendido en los principales supermercados, deben regirse a las reglas que los supermercados imponen, limitando así tener acceso a este canal, por lo que será esencial

que las empresas que deseen entrar al mercado, busquen canales de distribución diferentes a los tradicionales.

2.5.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El poder de negociación de los proveedores dentro de esta industria es alto ya que a pesar de que existen varias empresas que proveen de la materia prima necesaria para la elaboración de los chocolates, no existe ningún producto sustituto que pueda reemplazar al chocolate, por lo que éstos pueden ejercer presión sobre las empresas especulando los precios o reduciendo las cantidades ofrecidas. Además, generalmente los proveedores dan mucha importancia al volumen de compra, por lo que el costo de la materia prima depende de la cantidad que se adquiera.

Con respecto al resto de insumos, la negociación es baja debido al gran número de proveedores que existe en el mercado, por lo que las empresas tienen el poder de decisión al momento de adquirir dichos insumos en base a precios, calidad, tiempo de entrega, disponibilidad y demás.

2.5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Al existir en el mercado varias empresas dedicadas a la comercialización de chocolates, el poder de negociación de los clientes es alto dado que éstos tienen la decisión final ya que pueden escoger los productos según calidad, precios, presentación, servicio al cliente, entre otros, lo cual obliga a las empresas a competir entre sí para captar y mantener clientes.

Sin embargo, en la actualidad existe la tendencia hacia el cuidado de la salud y por consiguiente hacia el consumo de productos beneficiosos para la misma, lo cual disminuye su poder de negociación siempre y cuando se ofrezcan productos que satisfagan dicha necesidad.

2.5.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En el mercado existe gran variedad de productos sustitutos, esto provoca que las empresas busquen ser cada vez más competitivas e innovadoras, lo que resulta que la competencia con los sustitutos sea alta. Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar de productos cuando así lo deseen y sin previo aviso.

Entre los principales sustitutos se encuentran: dulces artesanales, chocolates industrializados, chocolate en polvo, chocolates en barra, chocolates sin azúcar, galletas, caramelos, chicles, chupetes, gomas, entre otros.

Sin duda existen varios productos sustitutos, y a pesar de que el precio de los mismos es relativamente bajo, se podrían descartar como una amenaza siempre y cuando se ofrezcan productos con una diferenciación marcada y con beneficios adicionales para la salud.

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo se realizará la investigación de mercados, a través de la cual se determinará la existencia de un mercado potencial para una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates con receta casera. Además, por medio de ésta se determinará la aceptación del producto, así como las tendencias y preferencias del mercado en el cual se desea incursionar. En un inicio y como objeto de este plan, el estudio será realizado únicamente en el Distrito Metropolitano de Quito.

Para dicha investigación se utilizarán varias herramientas *cualitativas* entre las cuales están las Entrevistas a Expertos y los Grupos Focales, y *cuantitativas* como son las Encuestas.

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.1.1 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

Para realizar la investigación de mercados, es necesario tomar en cuenta el problema gerencial:

Determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates con receta casera e identificar las acciones que deberán llevarse a cabo para que los productos tengan aceptación en el mercado compuesto por personas de clase media alta y alta, pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El principal problema a identificarse será el determinar si los chocolates con receta para "consumo personal" y "obsequio" tendrán un mercado potencial en el Distrito Metropolitano de Quito.

3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las marcas de chocolates posicionadas en el segmento de mercado objetivo?
- ¿Cuáles son los hábitos de compra de chocolates y las tendencias de los consumidores?
- ¿En qué características se basa el consumidor al momento de adquirir y consumir chocolates?
- ¿Cuáles son las razones que hacen que el mercado potencial adquiera y consuma chocolates?
- ¿Qué nivel de aceptación e intención de compra tendrán los chocolates artesanales para consumo personal y obsequio?
- ¿Cuáles son los gustos y preferencias de los potenciales clientes?
- ¿Qué presentaciones son más atractivas para los chocolates para “consumo” y “obsequio”?
- ¿Cuáles son los rellenos de los chocolates que tendrán mayor acogida en el mercado?
- ¿Cuánto estarán dispuestos a pagar los potenciales clientes por los productos?
- ¿Existe interés por parte del segmento de mercado en adquirir los productos a través de venta directa (Network Marketing) y formar parte de la red de distribución?

3.3 HIPÓTESIS

En el mercado existen varias marcas de chocolates, las cuales no ofrecen un valor agregado a los consumidores en cuanto que sus presentaciones son comunes, es un producto generalizado y principalmente son elaborados en base a preservantes, saborizantes artificiales y grasas hidrogenadas. Además, en la actualidad existe la tendencia hacia el cuidado de la salud y por consiguiente hacia el consumo de productos que sean beneficiosos para la misma. Por lo tanto, los chocolates con receta casera, al ser elaborados de manera artesanal, tener un inigualable sabor, ser exclusivos,

personalizados y con presentaciones innovadoras, tendrán buena aceptación en el mercado compuesto por personas de clase media-alta y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

3.4 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

3.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar los gustos y preferencias de los consumidores potenciales y el grado de aceptación que tendrán los chocolates con receta casera en el mercado compuesto por personas de clase media-alta y alta del Distrito Metropolitano de Quito.

3.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las marcas de chocolates posicionadas en la mente de las personas.
- Analizar los hábitos de compra y consumo de chocolates, así como las tendencias del segmento de mercado.
- Determinar los criterios de selección más importantes al momento de adquirir y consumir chocolates.
- Identificar el grado de aceptación y la intención de compra de los chocolates para “consumo” y “obsequio” por parte de los posibles clientes.
- Determinar la cantidad y frecuencia con que los quiteños estarían dispuestos a adquirir y consumir éstos chocolates.
- Determinar las presentaciones más atractivas para ambos productos, así como los rellenos de los chocolates que tendrán mayor acogida.
- Establecer los precios adecuados para la introducción de ambos productos al mercado.
- Establecer si la venta directa a través de Network Marketing tendrá acogida en el segmento de mercado escogido.
- Determinar el interés de las personas en formar parte de la red de distribución.

3.5 NECESIDADES DE INFORMACIÓN

- Marcas de chocolates posicionadas en la mente de los consumidores.
- Hábitos de compra y consumo de chocolates.
- Características más importantes al momento de adquirir y consumir chocolates.
- Razones que motivan a adquirir y consumir chocolates.
- Nivel de aceptación e intención de compra de los chocolates caseros.
- Frecuencia y cantidad en que los potenciales clientes estarán dispuestos a adquirir y consumir los chocolates para “consumo” y “obsequio”.
- Gustos y preferencias del mercado objetivo en cuanto a textura y presentación de ambos productos.
- Precio que los potenciales clientes estarán dispuestos a pagar por los productos.
- Grado de aceptación de la distribución de los productos a través de “Network Marketing”
- Interés de las personas en formar parte de la red de distribución.

3.5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para alcanzar los objetivos planteados se requerirá información, la cual será recopilada a través de fuentes secundarias y primarias.

3.5.1.1 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias son aquellas que ya se han recolectado para fines distintos al problema que se enfrenta.¹

Para la recolección de estos datos se recurrirá a diferentes soportes externos entre los cuales están:

- Libros de recetas caseras de chocolates
- Cursos para la elaboración de chocolates caseros

¹ Investigación de mercados, Un enfoque aplicado, 4ta Edición, Naresh Malhotra, Pág. 102

- Artículos de revistas y periódicos referentes al mercado de chocolates
- Tesis similares
- Naresh Malhotra, *Investigación de Mercados: Un Enfoque Aplicado*, Pearson Educación de México, 2004
- Cedatos
- Markop
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Banco Central del Ecuador
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Cámara de la Pequeña Industria y Cámara de Comercio de Quito
- Internet

3.5.1.2 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias son originadas por el investigador con el fin específico de atender el problema de investigación.²

Para la recolección de los datos primarios se utilizarán las siguientes herramientas:

- **Cualitativa:** Entrevistas con Expertos en la Industria y Grupos Focales
- **Cuantitativa:** Encuestas

3.6 POBLACIÓN OBJETIVO

Debido a que los productos a comercializarse serán artesanales, personalizados y de consumo exclusivo, el precio de los mismos serán altos, por lo que aquellas personas que adquieren únicamente productos de primera necesidad no estarán en la capacidad de adquirirlos. Es por esta razón que los chocolates con receta casera para “consumo” y “obsequio” estarán dirigidos a personas pertenecientes a las clases sociales media-alta y alta del Distrito Metropolitano de Quito, ya que las mismas tienen un mayor poder adquisitivo.

² Investigación de mercados, Un enfoque aplicado, 4ta Edición, Naresh Malhotra, Pág. 102

Dentro de este segmento de mercado, los productos estarán enfocados a hombres y mujeres desde los 15 a los 55 años de edad que buscan cuidar su salud mediante el consumo de chocolates beneficiosos para la misma, de inigualable sabor, excelente calidad y que además puedan ser personalizados de acuerdo a las necesidades de las personas.

3.7 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación es una estructura o plano para llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere para estructurar o resolver problemas de investigación.³

Se llevará a cabo una investigación exploratoria y una investigación descriptiva.

La primera etapa de la investigación de mercados estará basada en la investigación exploratoria o cualitativa, que es el tipo de diseño de investigación que tiene como objetivo primordial proporcionar conocimiento y entendimiento del problema que enfrenta el investigador.⁴ En esta etapa de la investigación las técnicas principales a utilizarse serán las Entrevista con Expertos y los Grupos Focales.

Después de haber recopilado la información secundaria y aquella arrojada por la investigación exploratoria, se realizará la investigación descriptiva o cuantitativa, que es un tipo de investigación conclusiva que tiene como objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado.⁵ La herramienta a utilizarse serán las Encuestas Personales.

Para la aplicación de estas técnicas se tomará en cuenta a la diferenciación entre los chocolates como un producto para “consumo” y para “obsequio”.

³ Investigación de mercados, Un enfoque aplicado, 4ta Edición, Naresh Malhotra, Pág. 74

⁴ Investigación de mercados, Un enfoque aplicado, 4ta Edición, Naresh Malhotra, Pág. 75

⁵ Investigación de mercados, Un enfoque aplicado, 4ta Edición, Naresh Malhotra, pag. 78

3.7.1 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

3.7.1.1 ENTREVISTAS CON EXPERTOS

3.7.1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener información específica y técnica acerca de la elaboración y comercialización de chocolates artesanales, así también conocer la oportunidad de negocio que se tiene en este ámbito.

3.7.1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las oportunidades y amenazas del mercado de chocolates en el Ecuador.
- Determinar la aceptación que tienen los chocolates en el mercado ecuatoriano, especialmente en la ciudad de Quito.
- Establecer las preferencias de las personas en cuanto a las características que deben tener los chocolates.
- Identificar la influencia de las actuales tendencias alimenticias en el consumo de chocolates.
- Establecer las técnicas y procedimientos, así como el tipo de tecnología utilizados en el proceso de elaboración de chocolates artesanales.
- Determinar las diferentes formas de conservación del producto.
- Conocer sobre la provisión de materia prima para la elaboración de chocolates e identificar los bloques de chocolate adecuados para la elaboración de un producto de calidad.
- Determinar las estrategias de marketing y distribución utilizadas por empresas que se dedican a este negocio.

3.7.1.1.3 PROCEDIMIENTO

Con el fin de abarcar distintos enfoques en lo referente al mercado de chocolates y al negocio de elaboración y comercialización de los mismos, se elaboraron dos entrevistas a expertas en el tema:

- Una experta en la elaboración de chocolates y confites bajo pedido, la cual tiene su propio negocio en casa y a su vez dicta cursos, Betty de Medrano.
- Una experta en el manejo del negocio de elaboración y comercialización de chocolates artesanales, Mónica Zurita, propietaria de la empresa Chocogolosin.

Para la aplicación de esta técnica se realizó un esquema de preguntas abiertas y temas a tratarse. En las entrevistas se trataron cuatro aspectos básicos:

- Mercado
- Empresa
- Clientes
- Marketing Mix

Finalmente, estas entrevistas fueron grabadas para no perder información valiosa.

El formato de la Entrevista con Expertos se encuentra en el Anexo B1.

3.7.1.1.4 RESULTADOS

Mercado

- En el mercado existen muy pocas empresas conocidas dedicadas a la elaboración de chocolates artesanales, las cuales no ofrecen un producto diferenciado.
- Existe la posibilidad de incursionar en este negocio siempre y cuando se ofrezca un producto innovador y de excelente calidad, el cual se ajuste a las tendencias y exigencias de las personas.
- Para que una empresa logre ser reconocida en el mercado no debe cambiar el sabor ni la calidad del chocolate, tiene que innovar constantemente los sabores y presentaciones, y atender bien a los clientes.

Empresa

- Para la elaboración de chocolates artesanales no se requiere de maquinaria especializada dado que los procesos en su mayoría son realizados manualmente, por lo que es difícil competir en costos frente a empresas industrializadas.
- Para lograr cubrir la demanda cada vez más creciente, se han tenido que mejorar las técnicas y los procesos de fabricación.
- Frente a la llegada de nuevos competidores y ante los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, estas expertas han tenido que mantener y mejorar la calidad, desarrollar nuevos sabores y formas, además de innovar la presentación de sus productos.
- Estas personas no invierten en publicidad ni promoción, pero piensan que es importante dar un empuje a las ventas. La única publicidad que se tiene en el un caso es la que hacen sus mismos clientes, es decir por medio de referidos.

Clientes

- Los clientes son por lo general personas jóvenes y adultas, de toda clase social. Éstos son exigentes cuando se trata de obsequiar algo, además se inclinan por chocolates sanos, es decir por aquellos elaborados artesanalmente.
- Las características que más valoran los clientes al momento de adquirir chocolates son el sabor, los rellenos, la calidad, la presentación y la forma en la que se les atiende.
- Las personas adquieren chocolates para consumo personal y obsequio; para consumo dado que son golosos, y para obsequio ya que es un detalle que queda muy bien, aunque con mayor frecuencia los compran por la primera razón.
- Las épocas en las que demandan mayor cantidad de chocolates son: Navidad, Día de la Madre y San Valentín.

Marketing Mix

- Para que un chocolate sea percibido como exclusivo y diferente, es importante el sabor, frescura, calidad, envoltura, relleno y presentación que tenga, además de

una entrega a tiempo. Dentro de esto es primordial utilizar la creatividad y siempre seguir innovando.

- El error en el que caen las empresas es que comienzan haciendo un producto muy bueno para atraer clientes, con un buen precio, tamaño y sabor, pero una vez que tienen la clientela bajan el sabor, calidad y tamaño, y aumentan el precio.
- Un buen medidor para saber si un producto satisface las expectativas de las personas es cuando las mismas regresan por más del producto.
- Al ser chocolates elaborados de manera artesanal, no se utilizan preservantes, saborizantes artificiales ni grasas hidrogenadas en su fabricación.
- Los chocolates pueden durar de 1 a 2 años dependiendo del tipo de rellenos que tengan, a excepción del de coco que es perecible y que por más que se le cocine no dura más de 4 meses.
- A pesar de que no existe un proceso que evite o retrase que los chocolates se derritan, siempre hay maneras de evitarlo utilizando materia prima de excelente calidad, envolviendo los chocolates con papel estafío y manteniéndolos a una temperatura fresca.
- Existen varios proveedores de materia prima, pero es importante aprender a distinguir la calidad del chocolate al tacto y al sabor, si el mismo no se diluye con facilidad al tacto, entonces es un buen producto, caso contrario le falta cuerpo.
- La sensibilidad de las personas frente al precio de los chocolates va de acuerdo a la clase social a la que uno se dirija, muchas veces las personas de clase media se dejan llevar por el precio más que por la calidad, mientras que las personas de un estatus más alto se fijan más en el sabor, la calidad y presentación de los productos, por lo que para estas últimas el precio no es un factor determinante a la hora de comprar.
- La mejor forma de distribuir chocolates con receta casera es a través de vendedores o un distribuidor que hagan la gestión de venta.
- El chocolate ahora está generalizado, ya no es exclusivo de supermercados, por lo que se lo puede vender en cualquier lugar.
- Es esencial la publicidad y promoción que se hagan, especialmente en el proceso de introducción de nuevos chocolates en el mercado, además es importante ofrecer degustaciones dado que las personas por lo general no compran un producto sin antes haberlo probado.

3.7.1.1.5 CONCLUSIONES

- Hay pocas empresas conocidas dedicadas a la elaboración de chocolates artesanales cuyos productos no son diferenciados, por lo que existe la oportunidad de incursionar en este negocio siempre y cuando se ofrezcan chocolates innovadores y de excelente calidad.
- Al ser chocolates artesanales, no se utilizan preservantes, saborizantes artificiales, ni grasas hidrogenadas en su elaboración, lo cual los hace ser sanos; y al tener las personas inclinación por este tipo de productos, los mismos se ajustan a la actual tendencia de las personas.
- No se requiere de maquinaria especializada para su fabricación, por lo que se necesitan de mayores conocimientos técnicos acerca de los procesos productivos para garantizar la calidad de los productos, es así que la inversión en maquinarias y equipos es baja.
- Para lograr cubrir la demanda cada vez más creciente es importante mejorar las técnicas y los procesos de elaboración de chocolates.
- Es difícil competir en costos frente a empresas industrializadas, pero si se puede competir en cuanto a sabor, frescura, calidad, rellenos, envoltura y presentación.
- A pesar de que existen varios proveedores de materia prima en el mercado, es necesario aprender a distinguir la calidad de un chocolate al tacto y al sabor.
- Ante el cambio en los gustos y preferencias de las personas es importante innovar constantemente los productos y sus presentaciones.
- Los clientes son por lo general personas jóvenes y adultas, de toda clase social, los mismos que son exigentes cuando se trata de dar regalos, por lo que se debe poner mayor atención en características tales como sabor, rellenos, calidad, presentación, atención a clientes y una entrega a tiempo.
- Las personas adquieren chocolates para consumo y obsequio, pero con más frecuencia lo hacen por la primera razón.
- Las épocas del año en las que las ventas se incrementan las ventas son en Navidad, Día de la Madre y San Valentín, por lo que la empresa debe estar preparada para lograr abastecer dicho aumento en la demanda.
- Una manera de saber si el producto satisface las expectativas de los clientes es cuando éstos regresan por más chocolates.

- Los chocolates pueden durar de 1 a 2 años dependiendo de los rellenos, pero hay que poner mucha atención en aquellos rellenos que son perecibles como el coco, de tal manera de ofrecer siempre un producto fresco.
- No existe un proceso que evite o retrase que los chocolates se derritan, por lo que hay que buscar alternativas para evitar que esto suceda utilizando materia prima de excelente calidad, envolviéndolos con papel estaño y manteniéndolos en una temperatura fresca.
- Para las personas de estratos altos, el precio no es un factor determinante al momento de adquirir chocolates, dado que éstas se fijan en el sabor, calidad y presentación de los productos.
- El chocolate está generalizado, ya no es exclusivo de supermercados, por lo que la mejor forma de distribuir chocolates con receta casera es a través de distribuidores o vendedores.
- Es esencial la publicidad y promoción que se hagan, además se debe ofrecer degustaciones para dar a conocer los chocolates en el mercado, dado que por lo general las personas no compran un producto sin antes haberlo probado.

3.7.1.2 GRUPOS FOCALES

3.7.1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Obtener información necesaria acerca de las apreciaciones, percepciones, gustos y preferencias de los consumidores con respecto a los chocolates existentes en el mercado, y en relación a los nuevos chocolates con receta casera.

3.7.1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los gustos y preferencias de los consumidores en relación a los chocolates.
- Identificar las motivaciones para la adquisición y consumo de chocolates.
- Establecer la cantidad y frecuencia de consumo y adquisición de chocolates.

- Establecer las percepciones de los posibles clientes potenciales acerca de los chocolates existentes en el mercado.
- Determinar las marcas de chocolates posicionadas en la mente de los consumidores.
- Establecer las percepciones acerca de los nuevos chocolates caseros, con respecto a su sabor, textura y presentación.
- Conocer los aspectos a mejorar del nuevo producto.
- Conocer el grado de aceptación que tendrán los nuevos chocolates en el mercado.
- Determinar la intención de compra, así como la cantidad y frecuencia en la que estarán dispuestos a adquirir chocolates para "consumo" y "obsequio".
- Establecer los empaque ideales tanto para los productos de "consumo" como para los de "obsequio".
- Determinar los precios que estarán dispuestos a pagar por ambos productos.
- Identificar la acogida de la venta directa a través de Network Marketing de los productos.
- Determinar el interés de las personas en formar parte de la red de distribución de los chocolates con receta casera.

3.7.1.2.3 PROCEDIMIENTO

Para la realización de los grupos focales se dividió el segmento objetivo en dos grupos según rangos de edades, para que de esta manera los grupos fueran más homogéneos y se puedan obtener respuestas más acertadas en base a gustos, preferencias, motivaciones y percepciones.

Los grupos estuvieron conformados por personas de un nivel socio económico medio-alto y alto de:

- *1er Grupo:* 15 a 35 años
- *2do Grupo:* 36 a 55 años

Para la aplicación de esta técnica se realizó un esquema de preguntas abiertas y temas a tratarse. Entre los aspectos principales que se trataron en los grupos focales están:

- Los hábitos de consumo de chocolate
- Las marcas de chocolates
- Percepciones sobre el nuevo producto

Se estableció que cada grupo focal debía estar conformado de 8 a 12 personas, para no limitar el tiempo de interacción de cada uno de los mismos; con esto se obtuvieron conclusiones de mejor calidad e información más real y pertinente.

Para captar la información necesaria, la atención e interés y respuestas reales por parte de los individuos que conformaron los grupos, fue necesario un tiempo máximo de 60 minutos en donde se pudo condensar preguntas claras y concretas, y así obtener los resultados esperados.

Se ofrecieron degustaciones de chocolates sin relleno y con rellenos de: cereza, coco, café, maracuyá y nuez, y trufas de chocolate. Así también se dio a conocer seis posibles presentaciones de los productos en cartón corrugado.

Finalmente, estos grupos focales fueron grabados en video para una mejor constancia de la información recopilada.

El formato del Grupo Focal se encuentra en el Anexo B2.

3.7.1.2.4 RESULTADOS

Hábitos de consumo

- Los integrantes de los grupos focales asocian la palabra chocolates con afrodisíaco, rico, regalo, bombones.
- Las personas por lo general adquieren y consumen chocolates por gusto, sabor, porque es un excelente alimento, cuando están tristes y hace frío.

- La frecuencia con la que compran chocolates para “consumo personal” es de dos veces al mes, mientras que para “obsequio” lo hacen una vez al mes.
- Las ocasiones en las que adquieren mayor cantidad de chocolates es en Navidad, San Valentín, Día de la Madre y cumpleaños.
- Los chocolates suelen adquirirlos principalmente en supermercados, seguido por islas en centros comerciales.
- Las características fundamentales al momento de comprar chocolates son: el sabor, la calidad, la marca, en unos casos el que tengan rellenos o sean sin rellenos, una envoltura agradable y una presentación innovadora.
- Los integrantes opinan que si el sabor y la presentación están bien, no les importa el precio que puedan tener, a excepción del menor del primer grupo quien sí se fija en el precio.

Marcas de Chocolates

- Las marcas de chocolates más conocidas por las personas son: Ferrero, Nestlé, Bacci, Salinerito, Snickers, Milkyway, Guylian, Chocolateca, Noggy, Toblerone, La Universal y Valor.
- Las marcas de mayor preferencia son Ferrero, Bacci, Toblerone, Guylian, Noggy, Chocolateca, Valor y Salinerito; la más posicionada de todas éstas es Ferrero. Para mejorar dichas marcas se debería bajar un poco el azúcar, a excepción del Salinerito, así también se tendría que cambiar las presentaciones ya que son muy comunes, exceptuando Ferrero.

Sobre los Chocolates Caseros

- Lo que más les gustó fue el sabor, el que no son empalagosos, ni muy compactos, el tamaño de los chocolates, la calidad, la variedad de rellenos y colores de las envolturas y empaques, así también los diseños de las presentaciones ya que piensan que son novedosas, manejables y llamativas.
- Los chocolates más acogidos fueron las trufas ya que es chocolate más puro, y los rellenos de coco, nuez y cereza. Les fue difícil identificar los de café y maracuyá.

- Lo que más les disgustó fue las cintas que amarran los empaques ya que son muy simples, deberían ser más llamativas.
- Los cambios que harían en estos chocolates sería en las formas de los mismos, los moldes rectos o lineales no llegan mucho, le dan un toque de simplicidad al producto, y adicionarían rellenos de cáscara de naranja y licor.
- Las características que se perciben como diferentes al resto de chocolates son su sabor puro y exquisito, el hecho de no tener ingredientes artificiales, no ser empalagosos, el poder elegir los rellenos, y las opciones de personalización de los empaques.
- A todo tipo de personas les puede interesar estos chocolates con receta casera dado que hay opciones para todos los gustos.
- El primer grupo adquirirían los chocolates para "consumo personal" en su mayoría dos veces al mes, mientras que para "obsequio" lo harían una vez al mes. El segundo grupo los comprarían para "consumo" tres veces al mes y para "obsequio" en cambio dos y una vez indiferentemente.
- Las ocasiones en las cuales demandarían mayor cantidad son: Navidad, San Valentín, Día de la Madre, cumpleaños y ocasiones especiales.
- El primer grupo pagaría por los chocolates para "consumo" de 4 a 6.50 dólares, mientras que para los de "obsequio" de 5 a 7 dólares. El segundo por su parte, en promedio pagaría 6.75 USD por los de "consumo" y por los de "obsequio" 8 USD.
- La empresa no deber entrar a competir en precios ya que al ser chocolates elaborados de manera artesanal, son sanos, por lo que su precio debería ser más alto; además acotaron que compran las cosas de acuerdo a la calidad, sabor y presentación de los productos, más no por el precio.
- Sería conveniente vender estos chocolates de forma directa y en supermercados.

Sobre la distribución a través de Network Marketing

- Para que el producto sea introducido en el mercado, es necesario realizar degustaciones y ofrecer promociones para atraer clientes, ya que es difícil que las personas compren un producto sin antes haberlo probado.

- Las degustaciones y promociones se pueden realizar a través de cadenas hoteleras, así también en eventos, charlas y convenciones, en donde por lo general no acude cualquier gente.
- El “Network Marketing” es una excelente forma de comercialización, además que es una buena opción para obtener ingresos extras que lo pueden tener personas de ambos sexos ya que es un producto generalizado.
- El hecho de hacerlo por catálogo significa exclusividad; éste debe ser pequeño y manejable y en un inicio se lo puede entregar por medio de los estados de cuenta de las tarjetas de crédito y al momento de ofrecer las degustaciones.
- Al igual que se maneja un catálogo para clientes, se debería manejar un catálogo para distribuidores; la capacitación de estos últimos es fundamental.
- Sería conveniente tener una página Web en la cual se puedan ver los productos y toda la información necesaria.
- La publicidad boca a boca es efectiva y barata ya que a través de ésta se forman referidos que recomiendan el producto.

3.7.1.2.5 CONCLUSIONES

- Las personas adquieren y consumen chocolates por varios motivos y en diferentes ocasiones, lo cual es una oportunidad para el negocio dado que se pretende ofrecer al mercado productos que puedan satisfacer diversas necesidades.
- Las características fundamentales al momento de adquirir chocolates son el sabor, calidad, relleno, marca, presentación y envoltura, por lo que se debe poner mayor atención en estos factores.
- La frecuencia con la que adquieren chocolates para consumo personal es mayor que para obsequio, por lo que existirá una mayor demanda del primer producto.
- Existen varias marcas de chocolates preferidas por los consumidores, pero aquella con mayor posicionamiento es Ferrero. A pesar de esto, las mismas no satisfacen del todo las necesidades y expectativas de las personas dado que tienen mucha azúcar y sus presentaciones son comunes.
- Los chocolates con receta casera fueron del agrado de las personas, lo cual demuestra que tendrán buena acogida en el mercado, aunque se tiene que trabajar

un poco más en las cintas que amarran los empaques y en los rellenos de maracuyá y café.

- Los moldes tan rectos le dan un toque de simplicidad al producto, por lo que los chocolates deberán tener diversas formas.
- Estos chocolates artesanales se perciben como diferentes al resto por su sabor, por el hecho de no tener ingredientes artificiales, no ser empalagosos, el poder elegir los rellenos, y por las opciones de personalización de los empaques, lo cual demuestra que éstas serán las características en las cuales se fijarán al momento de adquirirlos.
- A personas de todas las edades les puede interesar los chocolates con receta casera dado que hay variedad para todos los gustos por las opciones de personalización que tienen.
- La intención de compra de los chocolates para “consumo” será mayor que para los de “obsequio”.
- Existirá una mayor demanda de los chocolates artesanales en ocasiones como Navidad, San Valentín, Día de la Madre, cumpleaños y ocasiones especiales, por lo que la empresa deberá estar preparada para lograr abastecer dicho aumento en la demanda.
- Los potenciales clientes estarán dispuestos a pagar un precio más alto por aquellos chocolates para obsequio, dado que éstos tienen más opciones de personalización.
- La empresa no deberá entrar a competir en precios, ya que si el sabor, la calidad y la presentación están bien, a las personas no les importa el precio que puedan tener, por lo que éste no es un factor determinante al momento de adquirir chocolates.
- Será necesario ofrecer degustaciones para introducir el producto al mercado y cada vez que se lancen nuevos rellenos ya que es difícil que las personas compren un producto sin antes haberlo probado.
- El hecho de hacerlo por catálogo significa que los productos serán exclusivos, porque no todas las personas tendrán acceso a los mismos.
- La comercialización de los productos a través de Network Marketing tendrá una buena acogida en el mercado.

- El Network Marketing es una buena opción para obtener ingresos extras, que lo pueden tener personas de ambos sexos dado que es un producto generalizado.
- La capacitación constante a distribuidores independientes es fundamental dado que de esta manera la publicidad y promoción que se hagan serán óptimas.
- La publicidad “boca a boca” que se da por medio de este tipo de distribución es barata y efectiva ya que se forman referidos los cuales recomiendan el producto, por lo que los gastos en marketing y comercialización en los que se incurrirán serán bajos.

3.7.2 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA O DESCRIPTIVA

3.7.2.1 ENCUESTA

3.7.2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar el grado de aceptación de los chocolates con receta casera en el segmento objetivo compuesto por personas de clase media-alta y alta entre 15 y 55 años de edad del Distrito Metropolitano de Quito.

3.7.2.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los hábitos de adquisición y consumo del mercado potencial con respecto a los chocolates.
- Identificar los gustos y preferencias de los posibles clientes con relación a los chocolates.
- Establecer los criterios más importantes al momento de adquirir chocolates para “consumo personal” y “obsequio”.
- Conocer la cantidad y frecuencia con que las personas adquieren y consumen chocolates.
- Establecer las marcas de chocolates posicionadas en la mente de los potenciales clientes en el Distrito Metropolitano de Quito.

- Determinar el grado de aceptación de los nuevos chocolates con receta casera.
- Identificar los tipos de chocolates y los rellenos que tendrán mayor acogida en el mercado.
- Determinar la intención de compra de estos chocolates artesanales por parte de los posibles clientes.
- Conocer la frecuencia y cantidad en que las personas estarán dispuestas a adquirir y consumir estos chocolates.
- Determinar el precio que los posibles clientes estarán dispuestos a pagar por los chocolates para "consumo" y para "obsequio".
- Establecer el lugar en donde los posibles clientes preferirán comprar los nuevos chocolates con receta casera y la acogida que tendrá la venta directa a través de Network Marketing.
- Conocer el interés de las personas en formar parte de la red de distribución para vender estos chocolates.

3.7.2.1.3 PROCEDIMIENTO

La encuesta personal se realizó en base a los resultados obtenidos en la entrevistas con expertos y los grupos focales; previo a la elaboración de ésta se elaboró una encuesta piloto para determinar si las preguntas eran claras y concisas para el encuestado, con lo cual se procedió a realizar el formato final de la misma.

La encuesta consta de dos partes, la primera parte son preguntas referentes a los chocolates en general, mientras que la segunda son relacionadas a los chocolates con receta casera que se pretende ofrecer al mercado.

Por medio de estas encuestas se obtendrá mayor información acerca de lo que buscan los posibles clientes al momento de adquirir y consumir este tipo de chocolates.

El formato de la Encuesta se encuentra en el Anexo B3.

Esta investigación tiene como objeto examinar una pequeña parte de la población objetivo y extender la información obtenida hacia todo el segmento de mercado al cual se va a dirigir el producto.

3.7.2.1.4 DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la selección de la muestra se aplicó el modelo de muestreo aleatorio estratificado⁶ (proceso en que la población se divide en sub-poblaciones o como su nombre lo indica en estratos). Los estratos estarán conformados por hombres y mujeres del Distrito Metropolitano de Quito, entre 15 y 55 años de edad, pertenecientes a un nivel socio-económico medio-alto y alto que serán entrevistados al azar.

El total de la población del Distrito Metropolitano de Quito es de 2'190.368 habitantes según estimaciones de Markop, de los cuales un 7% pertenecen a una clase social media-alta y alta, dando como resultado 153.326 habitantes, de éstos 85.862 personas oscilan entre los 15 y 55 años de edad, siendo estas últimas la población objetivo para el plan de negocios.

La formula utilizada para el cálculo de la muestra es la siguiente⁷:

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

n = Tamaño de la muestra

N = Población del Distrito Metropolitano de Quito de los estratos sociales medio-alto y alto, entre 15 y 55 años de edad.

p = Población conocida

q = Población desconocida

E = Margen de error

⁶ Galindo Edwin, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Pág. 373

⁷ Galindo Edwin, Estadística para la Administración y la Ingeniería

$1 - \alpha =$ nivel de confianza

$Z_{\alpha/2}$ = coeficiente de acuerdo al nivel de confianza

Al tratarse de una investigación que se la realiza por primera vez, y dado que no se cuenta con datos de investigaciones anteriores sobre el consumo de chocolates en el Distrito Metropolitano de Quito, p y q tomarán los valores de 0.5 respectivamente, para así obtener el tamaño máximo de la muestra.

Para tener resultados fiables, el nivel de confianza debe ser alto, lo más cercano a uno, por lo que se trabajará con el 95,5% que manifiesta la idea de cuanta incertidumbre existe alrededor de la población desconocida.⁸

Se trabajará con un error del 5,75%, puesto que el error es la diferencia de la medición real y es aceptable para el estudio de implementación de una empresa.

$N = 85.862$

$E = 5,75\%$

$1 - \alpha = 95,5\%$; $Z_{\alpha/2} = 2$

$p = q = 0,5$; dado que se parte sin información

$$n = \frac{(2)^2 (0,5) (0,5) (85.862)}{(0,0575)^2 (85.862) + (2)^2 (0,5) (0,5)}$$

$n = 300$ personas

Como resultado del cálculo de la muestra se obtuvo un total de 300 personas a ser encuestadas.

Finalmente, este resultado se repartió de forma equitativa para cada una de las zonas en las que habitan personas de estratos medio-alto y alto dado que no existe división entre

⁸ Galindo Edwin, Estadística para la Administración y la Ingeniería, Pág. 194

el porcentaje de la población de cada una de estas clases. Los lugares escogidos para este fin fueron: Quito Tennis, Gonzáles Suárez, El Condado, el Bosque y Cumbayá.

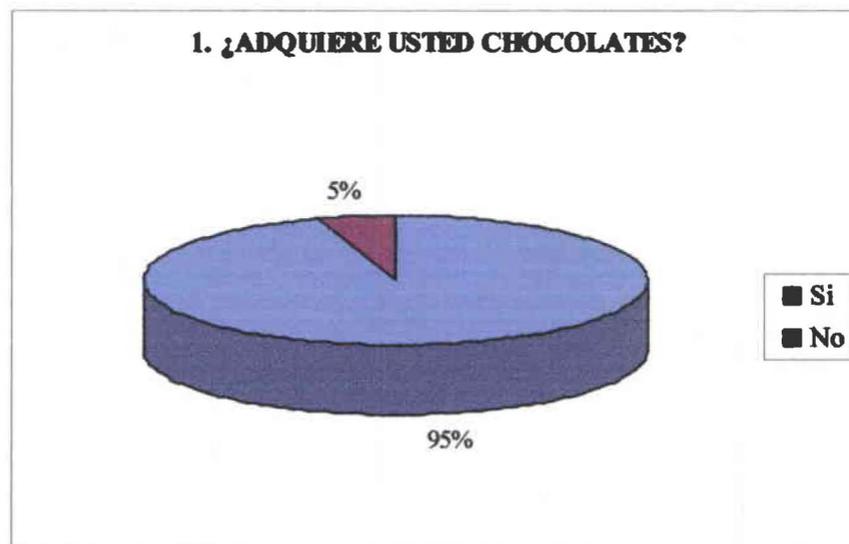
$$n = 300 / 5$$

$$n = 60 \text{ personas por zona}$$

Esto dio como resultado 60 personas por cada zona a ser encuestadas.

3.7.2.1.5 RESULTADOS

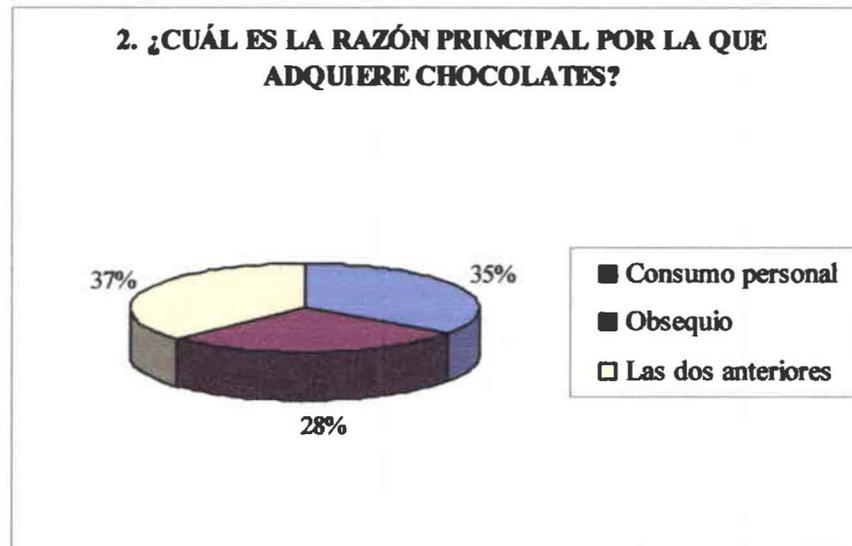
A través de esta investigación cuantitativa se obtuvieron varios resultados relevantes entre los cuales están:



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.1

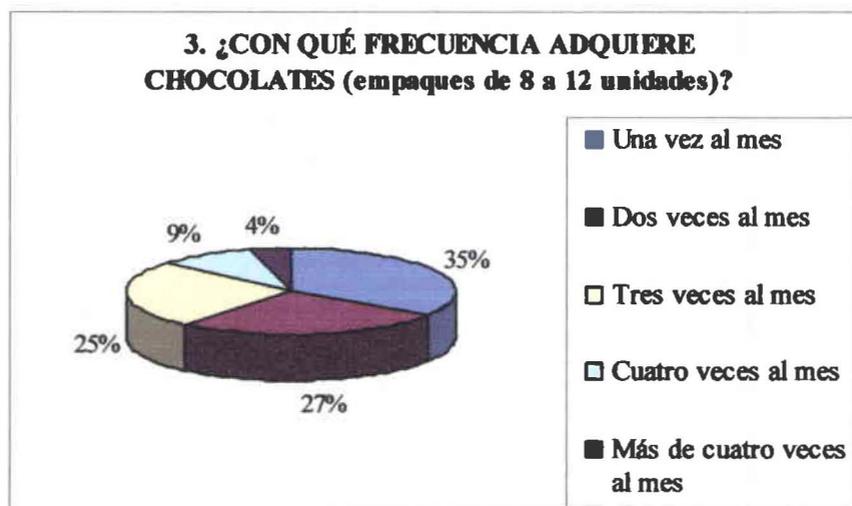
Esta es una pregunta filtro que se realizó a las personas para conocer si las mismas adquieren chocolates, dando como resultado un 95% con un "Si" y un 5% con un "No". Esto es favorable para el negocio dado que existe un porcentaje mínimo el cual no adquiere chocolates.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.2

El 35% de las personas encuestadas adquieren chocolates para consumo, un 28% los compran para obsequio, y el 37% restante lo hacen por las dos razones. Como se puede ver, la diferencia entre los resultados es baja, lo cual es una ventaja para el negocio ya que se pretende ofrecer al mercado productos para satisfacer ambas necesidades.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.3

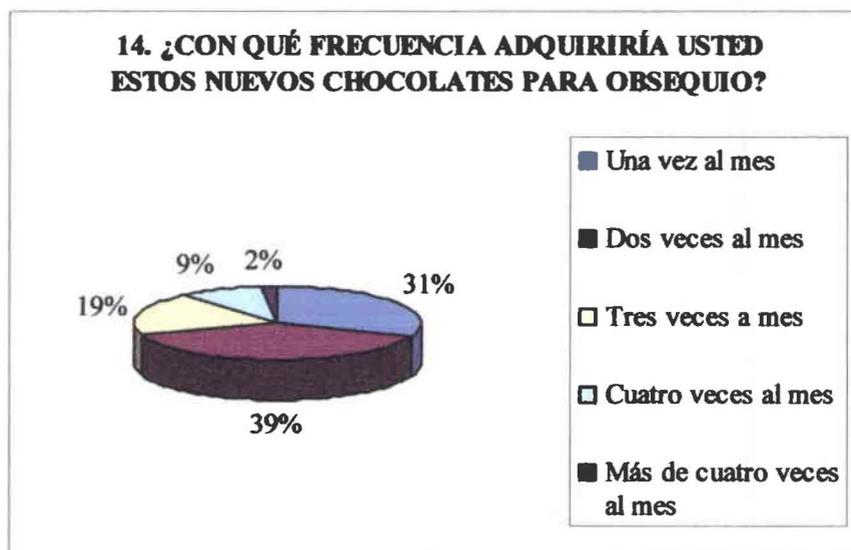
La frecuencia con la que adquieren chocolates es del 35% una vez al mes, seguido del 27% que compran dos veces al mes, el 25% que lo hacen tres veces al mes, un 9% cuatro veces al mes, y finalmente con apenas el 4% más de cuatro veces al mes.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.4

Las personas estarían dispuestas a adquirir estos chocolates para consumo personal tres veces al mes en un 41% y en un 25% dos veces al mes.



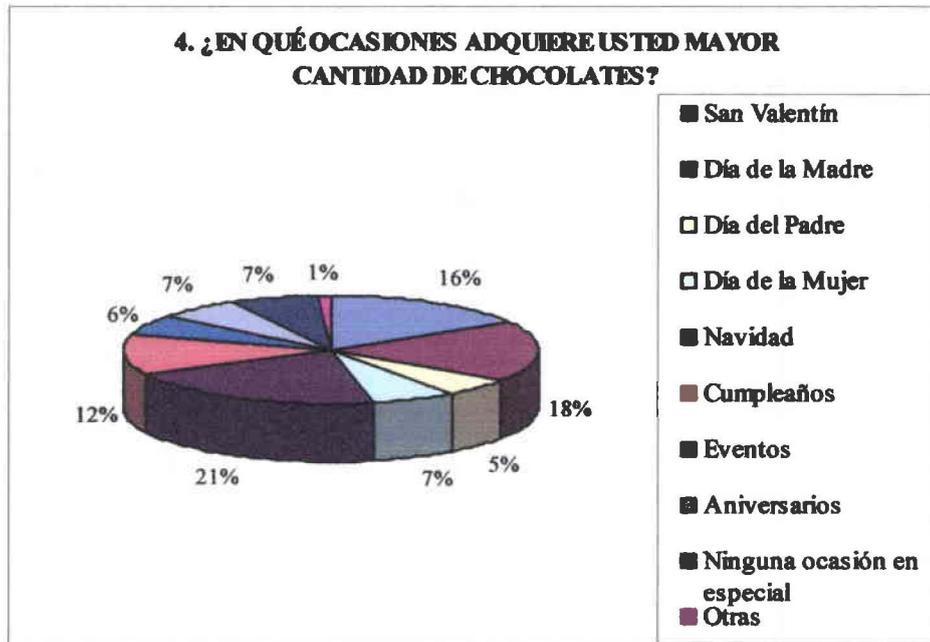
Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.5

La intención de compra de los chocolates para obsequio es de dos veces al mes con el 39%, seguido de una vez al mes con el 31%.

Comparando estos resultados con los del Gráfico 3.3 se puede observar que la intención de compra tanto de los chocolates para "consumo" como para los de "obsequio" es mayor que la frecuencia con la que las personas adquieren chocolates, lo cual es una buena señal ya que la gente muestra interés hacia el producto que se pretende ofrecer al

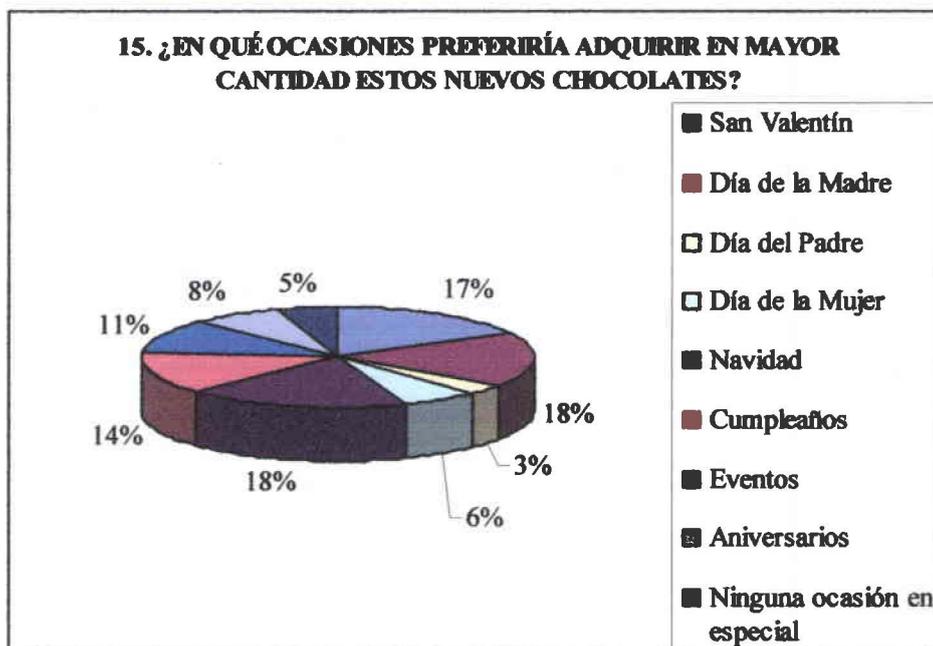
mercado, por lo que se puede determinar un mayor potencial de compra hacia estos chocolates.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.6

Las ocasiones en que las personas adquieren mayor cantidad de chocolates son en Navidad con el 21%, seguido por el Día de la Madre con el 18%, San Valentín con el 16% y cumpleaños con el 12%.

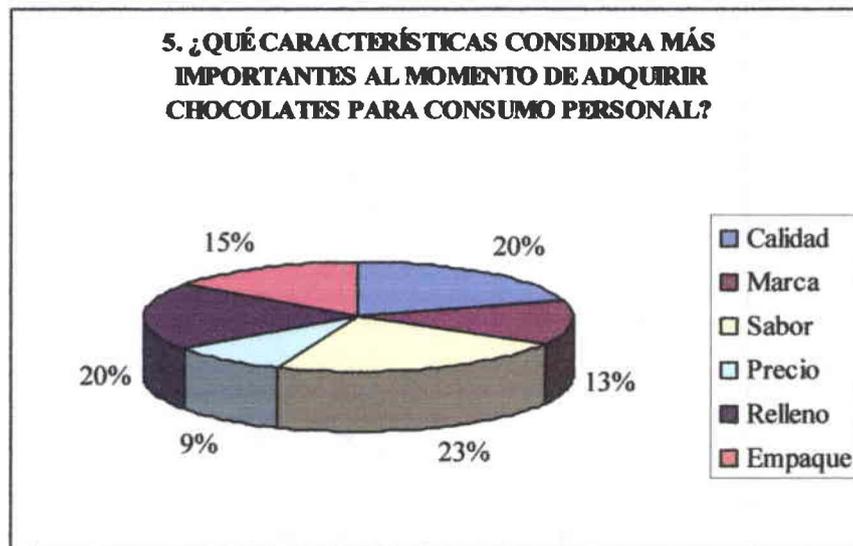


Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.7

Los encuestados preferirán adquirir estos chocolates artesanales en Navidad y Día de la Madre con el 18% cada uno, en San Valentín con el 17%, en cumpleaños con el 14% y finalmente en eventos con el 11%.

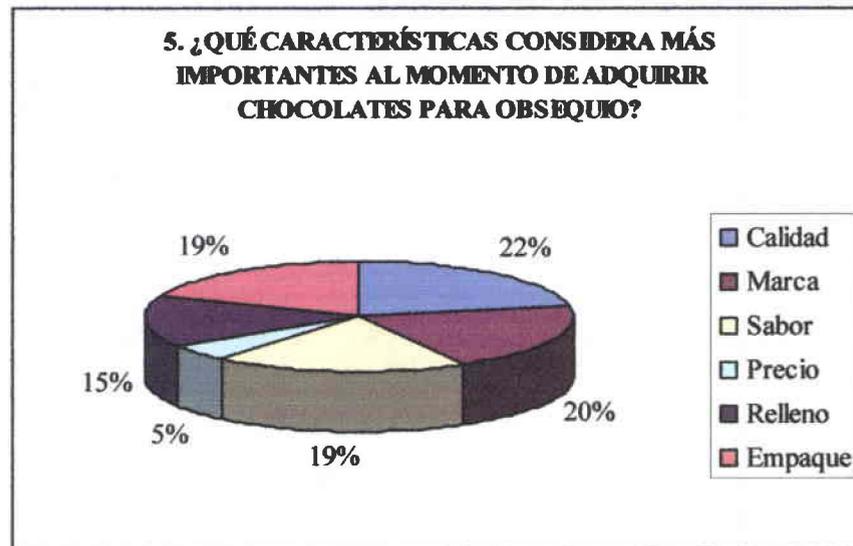
Comparando estos resultados con los del Gráfico 3.6, se puede ver que a pesar de que las ocasiones en que las personas adquieren mayor cantidad de chocolates, así como en las que preferirían adquirir estos chocolates artesanales, son las mismas, los encuestados a su vez comprarían estos últimos para eventos, lo cual demuestra que la gente ve a los mismos como un producto que se lo puede requerir para diversas ocasiones.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.8

Como se puede apreciar, al momento de adquirir chocolates para consumo personal, las características más importantes para las personas son el sabor con el 23%, le siguen la calidad y el relleno con el 20% respectivamente, con un 15% el empaque, la marca con el 13% y finalmente el precio en un 9%. En base a estos resultados se concluye que si los chocolates tienen un excelente sabor, calidad y rellenos, les es indiferente el precio que tengan los mismos, por lo que es importante que el negocio ponga mayor atención en dichos factores, sin descuidar el resto de características.

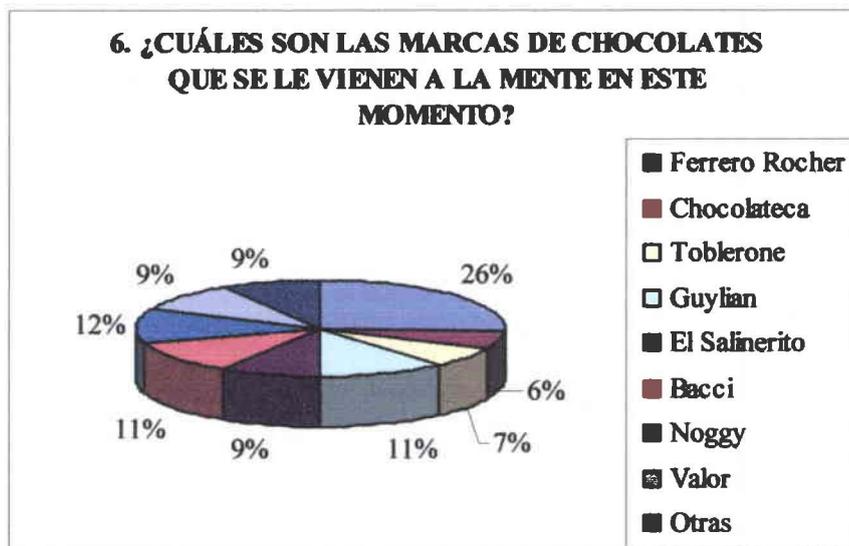


Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.9

En cuanto a los chocolates que son adquiridos para obsequio, las características más importantes para los encuestados son en primera instancia la calidad con el 22%, seguido por la marca con el 20%, el empaque y el sabor con un 19% cada uno, el relleno con el 15% y el precio con un 5%. Estos resultados demuestran que si los chocolates tienen una buena calidad, marca, sabor y presentación, de igual forma les es indiferente el precio por lo que también se tiene que poner mucha atención en estos factores.

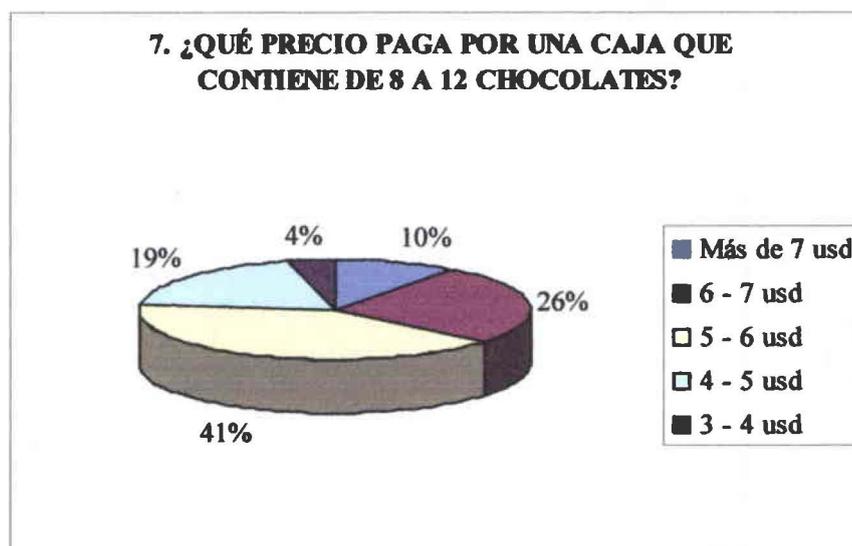
Como conclusión, al momento de adquirir chocolates ya sea para "consumo personal" u "obsequio", las personas se fijan en factores comunes como la calidad y el sabor, por lo que estas son características que determinarán que los encuestados los adquieran o no para cualquiera de las dos circunstancias.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.10

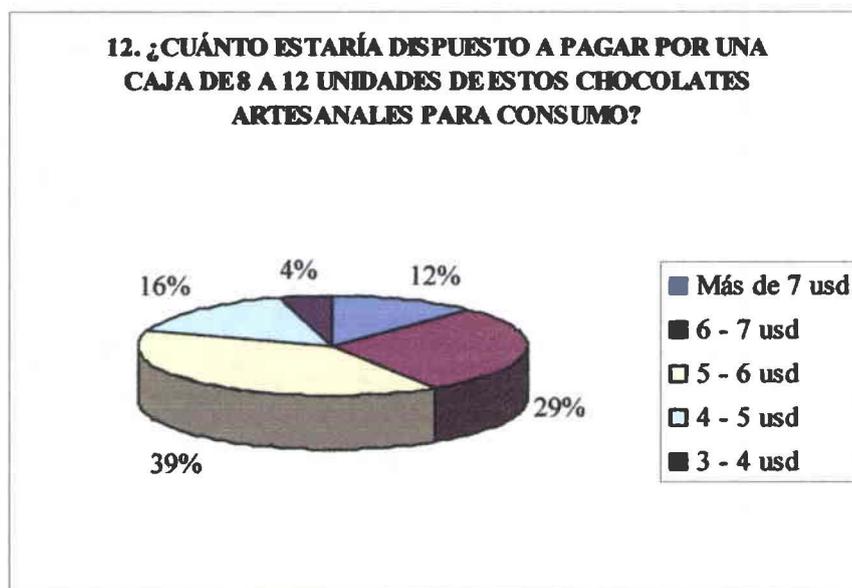
Como se observa en el gráfico anterior, son ocho las marcas más posicionadas en la mente de las personas, aquella con mayor posicionamiento es Ferrero Rocher con el 26%, le sigue Noggy con el 12%, Bacci y Guylian con el 11% cada uno, con el 9% Valor, Toblerone con un 7 %, y finalmente Chocolateca con el 6%. Esto demuestra que varias de estas marcas podrán ser la competencia de los chocolates con receta casera.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.11

Las personas pagan por lo general por una caja que contiene de 8 a 12 chocolates de 5 a 6 USD en un 41%, seguido por el 26% que pagan de 6 a 7 dólares y el 19% que pagan de 4 a 5 USD.

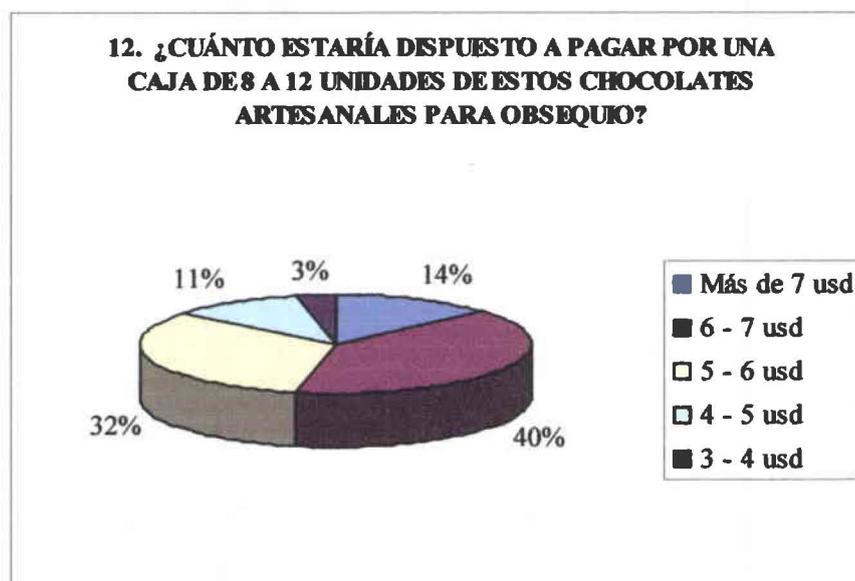


Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.12

El precio que las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar por los chocolates artesanales para “consumo” es de 5 a 6 USD con el 39%, seguido por el 29% con un precio de 6 a 7 dólares y finalmente un 16% pagaría de 4 a 5 USD.

Este resultado comparado con el Gráfico 3.21 muestra que la gente a pesar de que pagaría el mismo precio por estos chocolates artesanales, las mismas se inclinan más hacia precios un poco más altos, lo cual demuestra que perciben la diferencia que existe con relación al resto de chocolates.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.13

Por los chocolates para “obsequio” los encuestados estarían dispuestos a pagar de 6 a 7 USD con el 49%, de 5 a 6 dólares con el 32% y un precio de más de 7 USD con el 14%; por lo tanto se concluye que los posibles clientes estarían dispuestos a pagar un precio un poco más alto por estos chocolates que por los de “consumo”.

Este resultado también demuestra que los chocolates con receta casera son percibidos de mejor manera y las personas muestran interés por los mismos, por lo que pagarían un precio más alto que el que pagan generalmente por los demás chocolates.

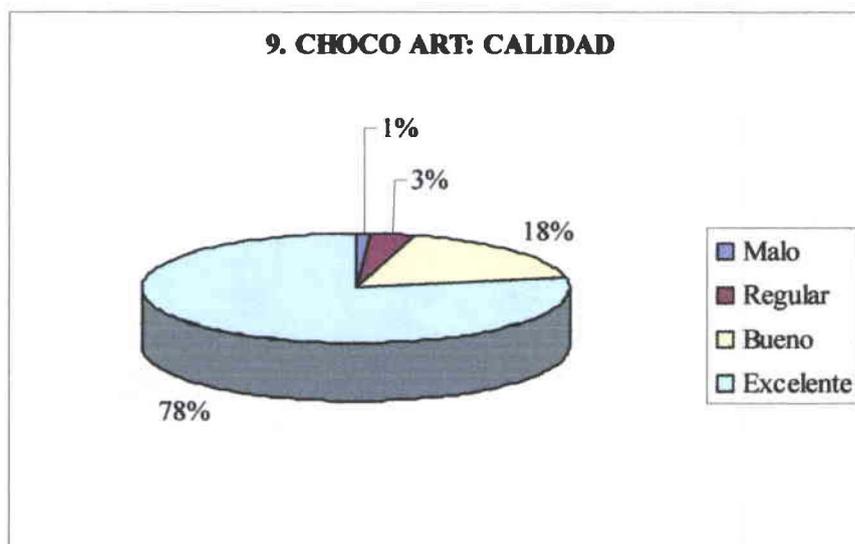


Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.14

La gente opinó que estos chocolates caseros son Excelentes con el 64% y Buenos con el 26%, con el 7% piensan que son Regulares y Malos en un 3%. Este es un resultado favorable para el negocio ya que a los chocolates se los percibió de forma positiva, lo cual es una buena señal, aunque se deberá trabajar más en las formas de los chocolates dado que esta característica fue la que tuvo más baja percepción.

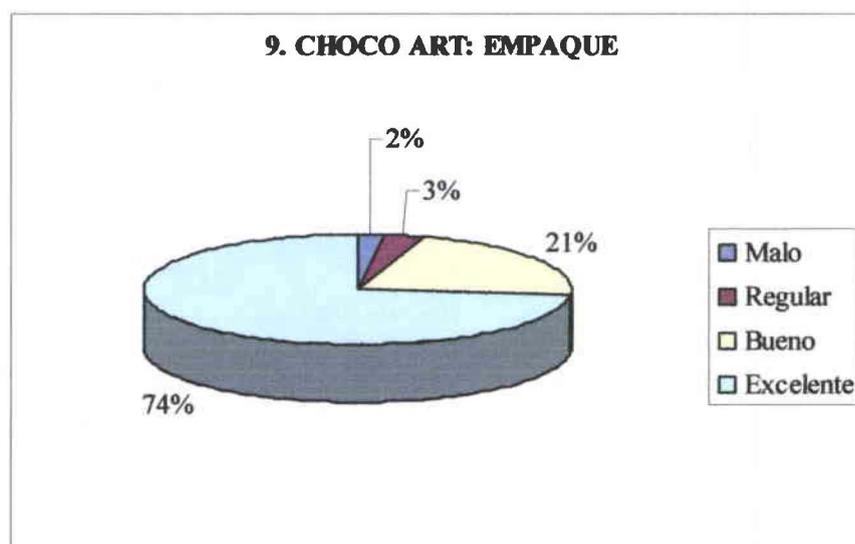
A continuación se presenta un análisis más detallado de esta pregunta:



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.15

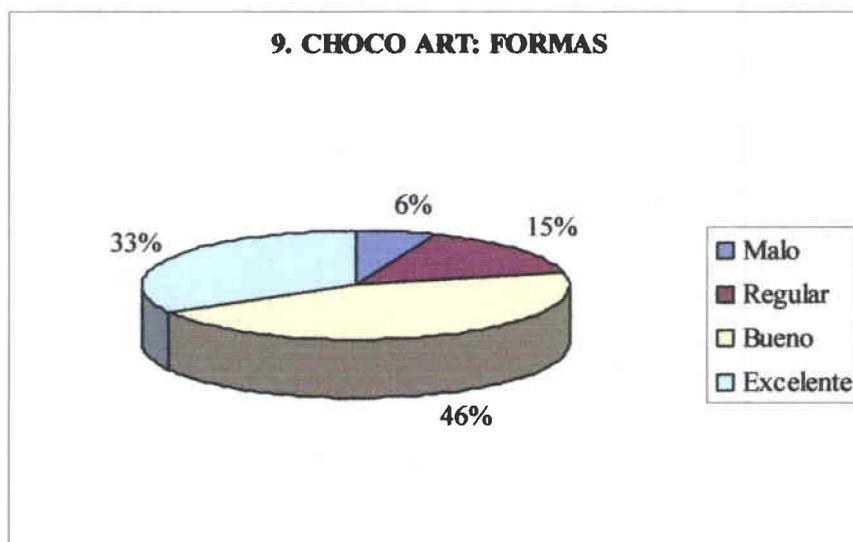
La calificación de las personas con respecto a la calidad de estos chocolates artesanales es de Excelente con el 78%, Bueno con un 18%, Regular con el 3% y finalmente con el 1% Malo. Siendo ésta una característica esencial para los encuestados se concluye que es una buena señal para que los chocolates tengan aceptación en el mercado.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.16

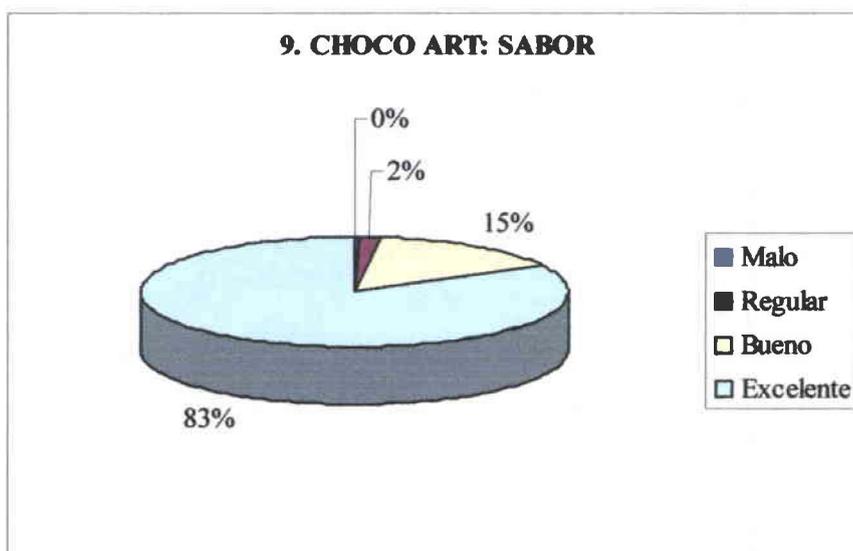
En cuanto al empaque, las personas piensan en un 74% que el mismo es Excelente, Bueno en un 21%, Regular con el 3% y con un 2% Malo. Este resultado indica que los empaques son atractivos a la vista.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.17

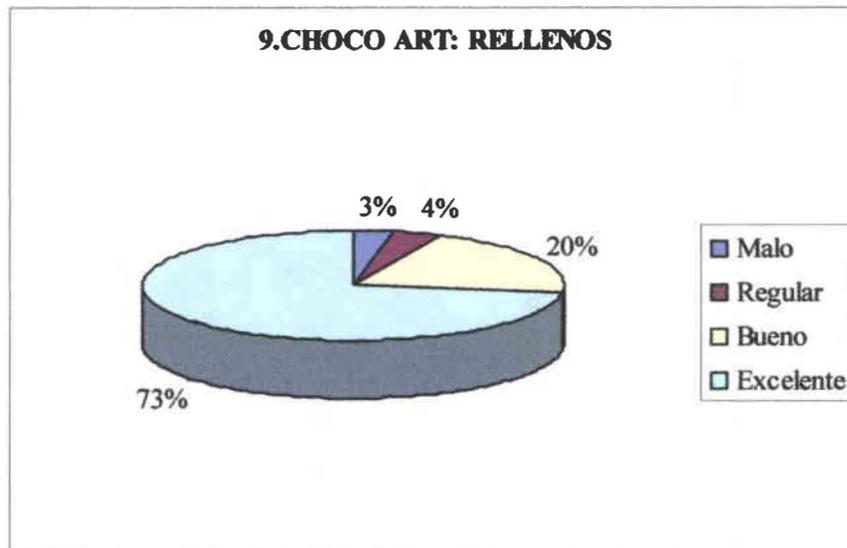
Las formas de los chocolates fueron percibidas como Buenas en un 46%, como Excelentes en un 33%, Regulares con el 15% y finalmente como Malas con el 6%. Como conclusión, el negocio deberá implementar mayor variedad de formas, las mismas que no tendrán que ser comunes, de tal manera de satisfacer y superar las expectativas de los posibles clientes.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.18

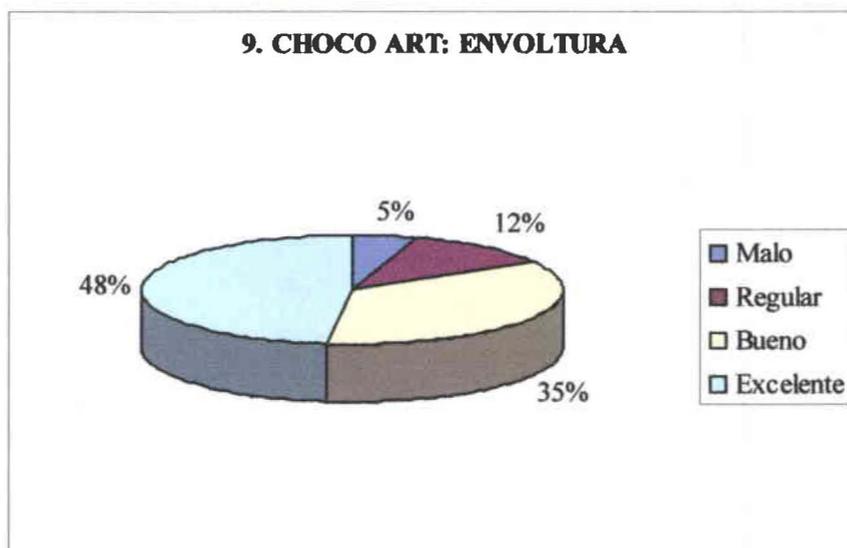
En lo referente al sabor, el 88% de los encuestados piensan que es Excelente, Bueno el 15% y Regular con el 2%. Esto indica que el sabor de la receta casera es aceptado por las personas, lo cual implica que ésta será una de las razones por la que adquirirán los chocolates.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.19

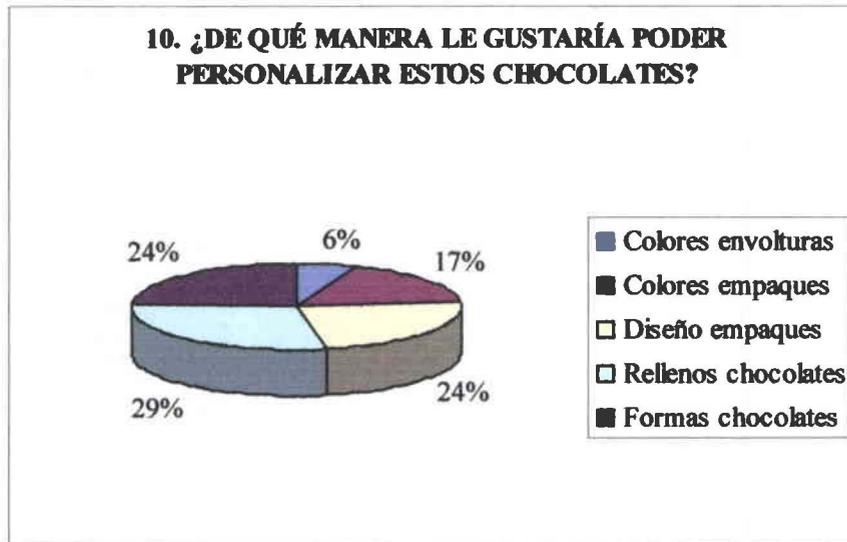
En cuanto a los rellenos, éstos son Excelentes en un 73%, Buenos con el 20%, Regulares con el 4% y finalmente Malos con el 3%. Se concluye que a pesar de que los mismos son aceptados, el negocio deberá innovar constantemente la variedad de rellenos de tal manera que se satisfaga los gustos y preferencias de las personas.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.20

El 48% de las personas opinan que la envoltura es Excelente, que es Buena en un 35%, Regular con el 12% y Mala con el 5%. Esta también es una buena señal de que a su vez la envoltura de los mismos es atractiva ante la vista de las personas.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.21

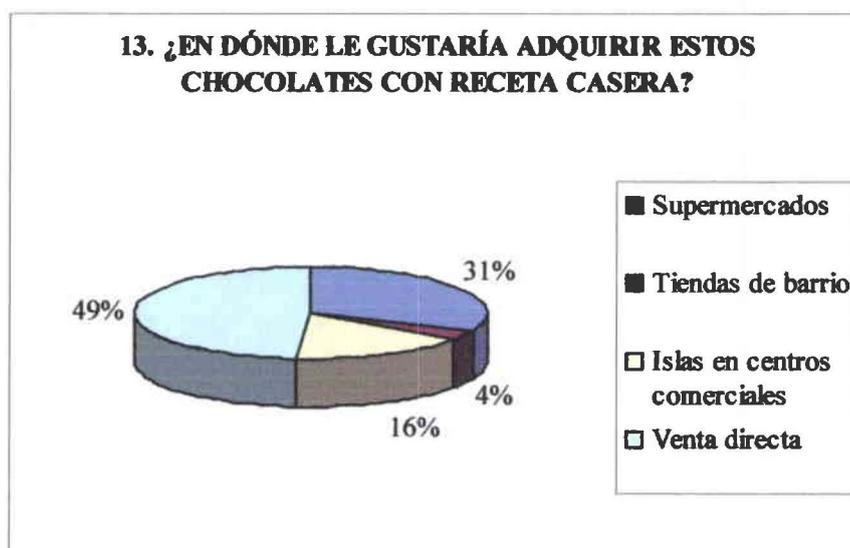
Como se puede ver, a las personas les gustaría tener la opción de personalizar los rellenos con el 29%, las formas de los chocolates y los diseños los empaques con el 24% cada uno, los colores de las presentaciones con el 17% y finalmente con el 6% los colores de las envolturas. En base a estos resultados, se puede identificar que a los encuestados no les interesaría poder personalizar los colores de estas últimas, pero si se deberá poner atención en las demás características, de tal manera que se pueda satisfacer las necesidades de las personas.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.22

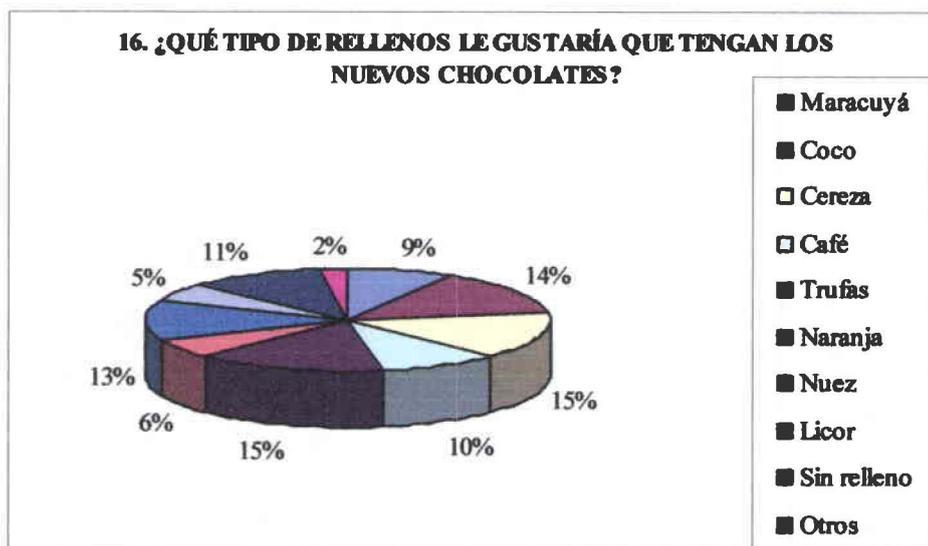
Los encuestados definitivamente comprarían estos chocolates con el 36% y probablemente los comprarían en un 50%, lo que significa que el sabor y su presentación dejaron una huella en la mente de los posibles clientes, seguido de un 9% que probablemente no los adquirirían y un 5% que definitivamente no los comprarían. Los resultados que arroja el mercado potencial son satisfactorios debido a que el 9% probablemente no los adquiriría, sin embargo con un poco de publicidad se puede llegar a persuadir a estas personas para que compren los chocolates.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.23

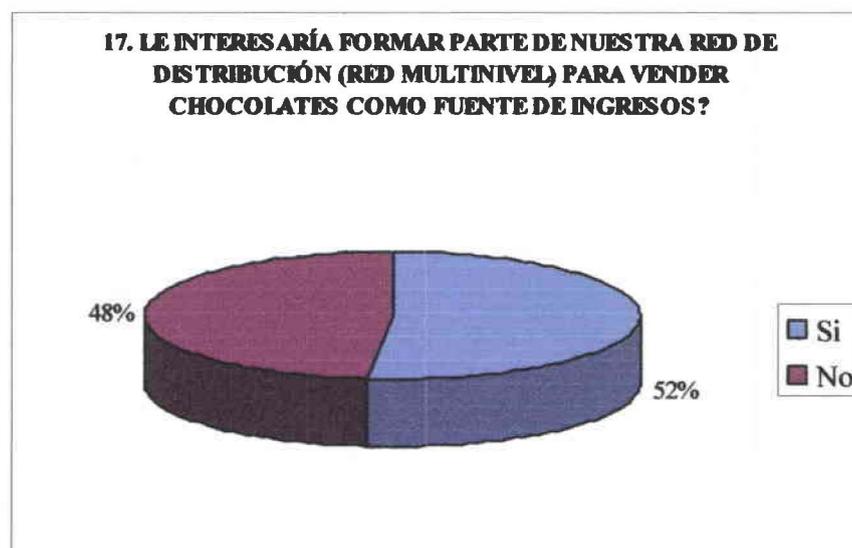
El lugar de compra de mayor aceptación por los encuestados es través de venta directa en un 49%, seguido por los supermercados con el 31%, en islas en centros comerciales con el 16%, y un porcentaje pequeño del 4% en tiendas de barrio, lo cual demuestra que a pesar de que esta distribución es nueva en este tipo de productos, existe interés por parte de las personas, aunque la inclinación por los supermercados también es alta.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.24

Los resultados de esta pregunta no tienen una diferencia significativa, sin embargo sobresalen las trufas y el relleno de cereza con el 15% respectivamente, le siguen los rellenos de coco con el 14%, los chocolates de nuez con el 13%, aquellos sin relleno en un 11%, los de café con un 10%, los de maracuyá con el 9%, finalmente se encuentran los de naranja, licor y otros. Como se puede ver, a los encuestados les gusta variedad de rellenos, por lo que se deberá poner énfasis en innovar constantemente los mismos.



Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.25

El interés de las personas en formar parte de la red de distribución es del 52%, lo cual es una buena señal dado que al ser un producto generalizado lo podrán vender personas de

ambos sexos, y a través de la red multinivel se despertará el interés del resto de personas por los beneficios y ventajas que tendrán al expender estos chocolates artesanales.

Los porcentajes de los datos generales de las personas a quienes se les realizó las encuestas se encuentran en el Anexo B4.

3.7.2.1.6 CONCLUSIONES

- Las personas adquiere chocolates para “consumo personal” y para “obsequio”, pero más lo hacen por la primera razón, por lo que éstos tendrán una mayor demanda en el mercado.
- La intención de compra de los chocolates para consumo es mayor que la de los de obsequio.
- La gente adquiere mayor cantidad de chocolates en fechas tales como Navidad, Día de la Madre, San Valentín y cumpleaños, por lo que la empresa deberá estar preparada para lograr abastecer dicho aumento en la demanda.
- Al momento de adquirir chocolates ya sea para consumo o para obsequio, las personas se fijan en factores comunes como la calidad y el sabor, por lo que se debe tener cuidado con estas características, sin descuidar el resto.
- La marca más posicionada en la mente de las personas es Ferrero.
- Las personas estarían dispuestas a pagar un precio más alto por los chocolates para obsequio.
- Estos chocolates fueron percibidos de forma positiva, por lo que se ve el interés que tiene las personas por los mismos, aunque se deberá trabajar más en las formas de los chocolates.
- Los posibles clientes prefieren variedad de rellenos por lo que se tendrá que innovar constantemente éstos.
- Existe interés por parte de las personas en expender los productos, y al ser un producto generalizado, lo podrán vender personas de ambos sexos, lo cual contribuirá a que las proyecciones de ventas se cumplan.
- Las personas encuestadas muestran interés en poder personalizar los rellenos y formas de los chocolates, y el diseño y colores de los empaques; por el contrario, les es indiferente las envolturas que éstos tengan.

- Los encuestados definitivamente adquirirían los productos en un 36% y el 50% probablemente los comprarían, lo cual es una buena señal ya que es un producto nuevo que se está ofreciendo al mercado, lo que quiere decir que con un poco de publicidad se puede persuadir a las personas a adquirirlos y consumirlos.
- La venta directa tendrá buena aceptación en el mercado.

3.7.2.1.7 ANÁLISIS CRUZADO

Con el objeto optimizar la información y de obtener una mayor información relevante acerca de los resultados de las encuestas realizadas, se procedió a cruzar varias preguntas cuyos resultados se encuentran a continuación:

PREGUNTA 8 Y PREGUNTA 11					
PERCEPCION DE CHOCO ART	LO QUE HARÍAN SI CHOCO ART ESTUVIERA A LA VENTA				
		Definitivamente lo compraría	Probablemente lo compraría	Probablemente no lo compraría	Definitivamente no lo compraría
	Excelentes	23%	21%	2%	
	Buenos	13%	17%	3%	2%
	Regulares		3%	4%	3%
Malos			3%	6%	

Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.26

De las personas que perciben a los chocolates caseros como Excelentes, el 23% definitivamente los comprarían y un 21% probablemente los adquirirían; mientras que por su parte aquellos encuestados que percibieron a los mismos como Buenos, el 13% definitivamente los comprarían y con el 17% probablemente los adquirirían.

PREGUNTA 2 Y EDAD									
RAZON POR LA QUE ADQUIEREN CHOCOLATES	EDAD								
		15-19 años	20-24 años	25-29 años	30-34 años	35-39 años	40-44 años	45-49 años	50-55 años
	Consumo Personal	2%	3%	3%	4%	7%	4%	7%	6%
	Obsequio	6%	5%	4%	2%	3%	3%	2%	1%
Las dos anteriores	4%	6%	4%	5%	4%	5%	5%	5%	

Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.27

Como se puede ver en el Gráfico 3.27, por lo general las personas de menor edad adquieren chocolates para obsequiarlos, mientras que aquellos encuestados de mayor edad lo hacen para consumo personal.

PREGUNTA 17 Y ESTADO CIVIL					
INTERES EN FORMAR PARTE DE LA RED MULTINIVEL	ESTADO CIVIL				
		Soltero	Casado	Divorciado	Viudo
	Si	16%	32%	4%	1%
No	20%	25%	2%		

Elaborado por: Autora

Gráfico No 3.28

Las personas quienes tienen mayor interés en formar parte de la red de distribución son aquellas personas casadas con el 32%, le siguen las personas solteras con el 16%.

3.8 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El sector de alimentos y bebidas en los últimos años ha tenido un crecimiento promedio de 7,33%, lo cual se debe principalmente al incremento en la demanda de este tipo de productos. Las personas destinan el 24% del gasto de consumo a la compra de alimentos y bebidas, lo que hace que este sector sea atractivo para la inversión y el ingreso de nuevas empresas debido a que las barreras de entrada son medias y existen mercados insatisfechos.

El chocolate es un producto aceptado y consumido por la sociedad ecuatoriana, lo cual se ve reflejado en que el consumo de dulces ha aumentado y las personas que gustan de los chocolates son cada vez más. Sin embargo, las empresas existentes en el mercado por lo general no ofrecen un valor agregado a los clientes, dado que dejan de lado factores como la salud de las personas y la presentación de los productos. Esto es una oportunidad para el negocio ya que los chocolates serán elaborados con receta casera y sin la utilización de preservantes, saborizantes artificiales, ni grasas hidrogenadas, buscando de esta manera satisfacer dichas necesidades a través de productos que mejoren la salud de las personas y a la vez tengan un sabor inigualable, sean exclusivos, personalizados y de excelente calidad.

La tendencia actual de las personas es hacia el cuidado de la salud y por consiguiente hacia el consumo de productos beneficiosos para la misma, lo cual es una oportunidad para el negocio dado que estudios recientes demuestran que el chocolate tiene efectos

beneficiosos para ésta, por lo que, al utilizar una receta casera se busca aprovechar los beneficios que ofrece el chocolate negro gracias a sus propiedades y a la inexistencia de ingredientes que pueden afectar la salud de las personas.

Otra oportunidad es que en el mercado existen varios proveedores de la materia prima e insumos, lo cual genera competencia entre ellos y brinda la oportunidad de escoger entre diferentes calidades y precios.

Desde el punto de vista de la tecnología, al tener una producción artesanal, se observa una oportunidad dado que no se tendrá que incurrir en grandes gastos de inversión en cuanto a maquinaria y equipos de producción.

Por otro lado, al realizar los grupos focales y las encuestas se determinó que el gusto que tienen las personas por los chocolates es alto, por lo que si éstos estuvieran en el mercado, las mismas estarían dispuestas a adquirirlos y consumirlos.

Así también mediante la investigación de mercados se pudo confirmar que el consumidor no es sensible al precio, es decir que el mismo no es un factor determinante para las personas a la hora de comprar, lo cual es una ventaja para el negocio dado que al pretender ofrecer productos de excelente calidad, exclusivos y personalizados, los mismos tendrán precios más altos.

Una vez concluido el estudio de mercados se determinó que el porcentaje de aceptación de los chocolates en general es del 95%, y que la intención de compra de estos chocolates artesanales será del 36%.

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

En el presente capítulo se detallará la manera en la cual estará conformado el negocio, así como sus valores, políticas y las diversas estrategias a llevarse a cabo para cumplir con los objetivos y metas planteadas y de esta forma tener éxito en el mercado; a su vez se describirán los procesos y actividades a seguir para una óptima elaboración y comercialización de los productos, logrando así conformar una empresa sólida y con un crecimiento constante, la cual en un futuro ampliará su mercado hacia las principales ciudades del Ecuador.

CHOCO ART nace como la idea de ser una de las mejores empresas en la elaboración y comercialización de chocolates con receta casera en el Distrito Metropolitano de Quito y más adelante a nivel nacional. El nombre CHOCO ART proviene de la fusión de dos palabras, CHOCO que viene de "chocolates" y ART de "artesanales", por lo que se hace referencia a la forma en la cual estarán elaborados los mismos, así como la presentación que éstos tendrán.

4.1 VISIÓN

CHOCO ART será reconocida en el año 2013 en el Distrito Metropolitano de Quito y en un futuro a nivel nacional como una de las empresas más prestigiosas dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates con receta casera.

4.2 MISIÓN

CHOCO ART es una empresa que elabora y comercializa chocolates con receta casera de inigualable sabor, excelente calidad, exclusivos y personalizados. Cuenta con un recurso humano capacitado y comprometido en mejorar la salud de las personas a través de productos beneficiosos para la misma.

Busca elevar el nivel de vida de todos los que conforman la empresa, y su compromiso con los accionistas es proporcionarles un rendimiento superior.

4.3 VALORES

Las actividades de producción, comercialización y administración de la empresa, se fundamentarán en varios valores corporativos:

Compromiso: Tanto empleados como propietarios tienen el compromiso de día a día sacar adelante la empresa y satisfacer las necesidades de los clientes a través de productos de excelente calidad y un buen servicio.

Respeto: El respeto entre el personal que conforma la empresa, así como también con clientes, proveedores y competidores, estará presente en todo momento, creando así un ambiente de trabajo agradable para lograr mejores resultados y una buena relación con cada uno de ellos.

Trabajo en equipo: Todos los miembros trabajan por un mismo objetivo, valorando más allá de sus intereses personales, las metas que tiene la empresa.

Honestidad: Ser honestos en todas las actividades que realiza la empresa, para no atentar contra la imagen y seriedad de ésta.

Lealtad: A través de incentivos y un trato igualitario, se vincula al personal con la empresa para que los mismos se sientan parte de ésta y expongan sus dudas y a su vez aporten con nuevas ideas.

Responsabilidad: Predisposición por parte de los empleados para realizar las actividades asignadas sin que sea necesaria una supervisión constante y así lograr un mejor desempeño.

Responsabilidad social y ambiental: Existe preocupación por el cuidado de la salud de los clientes, por lo que se tiene la responsabilidad de ofrecer siempre productos que sean beneficiosos para la misma. Además, al ser éstos elaborados de manera artesanal, no se contribuye al deterioro del medio ambiente.

Puntualidad: En el desarrollo de las actividades internas, además de una entrega a tiempo de los pedidos, dando así la imagen de una empresa seria y confiable.

4.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

4.4.1 OBJETIVO GENERAL

Convertir a CHOCO ART en una empresa con prestigio en el mercado, siendo ésta reconocida por las personas de clase media-alta y alta del Distrito Metropolitano de Quito en el lapso de 5 años y en un futuro a nivel nacional por ofrecer productos con receta casera, de inigualable sabor, personalizados, exclusivos, de excelente calidad y beneficiosos para la salud, satisfaciendo en todo momento los gustos y necesidades de los clientes a través de un recurso humano capacitado, motivado y comprometido.

4.4.2 OBJETIVOS POR ÁREA DE NEGOCIO

4.4.2.1 ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Contar con personal necesario, capacitado y con experiencia en cada una de las áreas de la empresa.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Determinar los perfiles adecuados para cada puesto. Ofrecer retroalimentación y crear un plan de capacitación, tomando en cuenta los requerimientos de cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal debe cumplir con los requerimientos de experiencia y estudios de acuerdo al cargo. Política de mejoramiento continuo y capacitación permanente.
Mantener un personal estable, motivado, con predisposición a hacer bien el trabajo y comprometido.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> Contar con un sistema de pagos justos. Crear un sistema de control y recompensa, premiando al personal destacado. Incentivar emocionalmente a los trabajadores, elogiándolos en público por sus logros. Mantener un ambiente laboral agradable donde prime el respeto. 	<ul style="list-style-type: none"> Política de pagos por horas extras de acuerdo al Código del Trabajo. Política de comunicación constante a través de reuniones informales y formales.

		<ul style="list-style-type: none"> • Tratos imparciales y motivadores. • Estrecha relación de la alta dirección con todo el personal para que los empleados se sientan motivados y en la libertad de aportar con ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de reconocimiento a empleados. • Efectuar el pago de salarios, beneficios y bonos puntualmente.
Establecer un ambiente de trabajo gratificante y desafiante.	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un sistema de pagos con el cual los trabajadores se sientan adecuadamente remunerados. • Promover en todo momento el trabajo en equipo. • Aumentar los niveles de exigencia de los estándares. • Ofrecer incentivos por el buen desempeño y cumplimiento de objetivos. • Crear una cultura organizacional donde primen los valores y propósito de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de sanciones al incumplimiento de las normas. • Todos los atrasos y faltas serán penalizados. • Política de cooperación y trabajo en equipo.
Evitar la rotación de personal.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal de acuerdo con los nuevos procesos que se implementen en la empresa para obtener mejoras en el rendimiento laboral. • Ofrecer condiciones laborales satisfactorias. • Dar oportunidades de desarrollo personal, así como incentivos y compensaciones competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal será contratado a plazo fijo. • Mantener una estricta puntualidad en el desarrollo de las actividades internas.

4.4.2.2 MARKETING Y VENTAS

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Lanzar los productos en el Distrito Metropolitano de Quito.	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas publicitarias persuasivas en medios como la radio y revistas, así también a través de trípticos y volantes. • Dar a conocer el producto por medio de degustaciones en eventos y convenciones a realizarse en hoteles, además en los centros comerciales y universidades más importantes. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Intensificar las campañas publicitarias mediante publicidad volante, electrónica, medios de comunicación escritos, además de publicidad boca a boca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de promociones y descuentos. • Calidad total, innovación y

<p>Atraer, retener y fidelizar a clientes.</p>	<p>Mensual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Masificar las degustaciones del producto. • Realizar promociones y descuentos en fechas especiales. • Ofrecer productos personalizados, exclusivos y de excelente calidad. • Anticiparse a las necesidades de los clientes. • Dar una atención a clientes de calidad, escuchar las quejas comentarios o sugerencias y encontrar con rapidez la solución a cada uno de sus problemas. 	<p>exclusividad de los productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política de orientación hacia clientes para lograr una satisfacción total.
<p>Atraer distribuidores independientes y crecer el número en un 25% anual.</p>	<p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a clientes para que se conviertan en distribuidores independientes. • Ofrecer atractivas comisiones a los distribuidores de acuerdo con el volumen de ventas. • Tener una base de datos actualizada de distribuidores independientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de comisiones a distribuidores basadas en el volumen de ventas. • Realizar seguimiento a distribuidores independientes.
<p>Lograr una participación inicial de mercado del 6% en el Distrito Metropolitano de Quito.</p>	<p>2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir los productos a través de Network Marketing, para abarcar la mayor cantidad del segmento de mercado. • Publicidad boca a boca, por medio de recomendaciones. • Mantener el sabor original de los productos, así como también la calidad, exclusividad e innovación para incrementar la aceptación del producto en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad en la entrega de los pedidos. • Calidad total, innovación y exclusividad de los productos.
<p>Incrementar las ventas en un mínimo del 10% anual.</p>	<p>Anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar los productos de acuerdo a temporadas. • Dar muestras gratis en caso de que el cliente así lo requiera. • Realizar publicidad en revistas y boca a boca, por medio de recomendaciones. • Ofrecer promociones y descuentos en fechas especiales, para aumentar la cantidad de compra por cliente. • Aumentar el portafolio de distribuidores independientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad total, innovación y exclusividad de los productos. • Política de promociones y descuentos. • Política de mejoramiento continuo y capacitación permanente. • Los distribuidores deberán cancelar el 50% al realizar

		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a distribuidores para que conozcan el producto y sus beneficios, y la publicidad y promoción que hagan sean óptimas. • Realizar alianzas estratégicas con empresas que comercialicen sus productos a través de Network Marketing. 	<p>el pedido y el 50% restante al momento de ser entregado.</p>
<p>Desarrollar e introducir nuevos rellenos y presentaciones.</p>	<p>2010-2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una persona encargada de I&D. • Investigar cambios en los gustos y preferencias de las personas. • Contar con el presupuesto necesario para este fin. • Incentivar y compensar al personal de las demás áreas para que aporten con ideas. • Adaptar el producto a las exigencias del mercado, sin cambiar su sabor original. • Lanzar publicidad en revistas y publicidad boca a boca. • Ofrecer degustaciones en convenciones a realizarse en hoteles, además en los centros comerciales y universidades más importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de innovación continua.
<p>Posicionar a CHOCO ART en el mercado.</p>	<p>2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar adecuadamente los instrumentos publicitarios, creando en la mente de clientes una identidad de marca. • Realizar publicidad persuasiva boca a boca, por medio de recomendaciones y en revistas. • Estrategia de diferenciación a través de un producto artesanal, beneficioso para la salud, exclusivo, personalizado y de excelente calidad. • Recalcar en la publicidad el slogan "El Arte de un Buen Chocolate". 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad total, innovación y exclusividad de los productos.

4.4.2.3 PRODUCCIÓN

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
<p>Instalar la planta e iniciar operaciones con la infraestructura necesaria para una producción mínima de 335.553 unidades.</p>	<p>2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica estratégica de la fábrica. • Arrendar un sitio de 100 m² en la ciudad de Quito, accesible a proveedores y distribuidores. • Adquirir los equipos y herramientas apropiadas para optimizar los recursos y reducir los tiempos de producción. • Seleccionar proveedores serios, que ofrezcan materia prima e insumos de calidad, a precios razonables y crear alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener buena relación con proveedores. • Estar a la vanguardia en cuanto a técnicas de producción. • Contar con los permisos necesarios para el funcionamiento de la planta.
<p>Mantener un nivel máximo de desperdicios del 1% del total de la producción anual.</p>	<p>Mensual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal capacitado y con experiencia para hacer un buen uso de las técnicas y una adecuada utilización de los recursos. • Eliminar los procesos que no agreguen valor al producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Política de mejoramiento continuo y capacitación permanente. • Cumplir con los parámetros establecidos de peso y cantidad de materia prima de acuerdo al volumen de producción. • Manejar un sistema de inventarios JAT.
<p>Ofrecer productos de excelente calidad y conservar el sabor original de la receta casera.</p>	<p>Diario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con materia prima fresca y de primera calidad a través de alianzas estratégicas con proveedores. • Aplicar estándares de limpieza para eliminar impurezas en los productos. • Tener un estricto y permanente control de calidad en los procesos y en el producto terminado. • Utilizar empaques óptimos que impidan posibles daños en el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad total de los productos. • Respetar las normas de higiene y limpieza. • Manejar un sistema de inventarios PEPS. • Mantener el sabor original de la receta casera.

		<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la estandarización en cantidades exactas de materia prima e insumos para conservar el sabor original de la receta casera. 	
Incrementar la producción en un mínimo del 10% anual, para cubrir la demanda del mercado.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los procesos de producción existentes. • Aplicar estándares propios de la empresa como contabilización de tiempos y cantidades. • Realizar una evaluación de la capacidad instalada de la planta. • Adquirir la materia prima e insumos necesarios para abastecer las necesidades de producción. • Verificar que haya sido depositado el 50% del monto del pedido, para proceder con la elaboración de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada de 8 horas de trabajo diarias (8h00 a 17h00). • Capacidad instalada óptima.

4.4.2.4 FINANZAS

OBJETIVOS	PERIODO	ESTRATEGIAS	POLITICAS
Realizar una adecuada administración del capital por medio de una correcta utilización de los recursos financieros y contables.	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal idóneo encargado de llevar de manera correcta la contabilidad de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las leyes financieras ecuatorianas.
Manejar una estructura de capital al iniciar operaciones del 52% capital propio y 48% deuda.	2009	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las cantidades óptimas de endeudamiento. • Buscar el Banco o la Institución Financiera que de créditos a un interés más bajo y conveniente. • Prever en presupuesto que la empresa pueda sustentar el apalancamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir a tiempo con los pagos de la deuda. • Cubrir la deuda en un plazo máximo de cinco años.
		<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control mensual adecuado de los movimientos contables de la empresa. • Contar con procesos eficientes y transparentes en donde se refleje todas las transacciones que realice la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas de contabilidad establecidas y realizar el debido pago de impuestos y obligaciones.

Estar al día con las tributaciones y obligaciones de la empresa.	Mensual		<ul style="list-style-type: none"> • Controlar semanal las cuentas por cobrar a distribuidores. • Toda compra, gasto, pago serán debidamente justificadas con facturas.
Reinvertir el 30% de las utilidades para mejoras de las instalaciones de la planta y equipos, y para I&D.	Anual	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el nivel de ventas. • Reducir costos mediante alianzas estratégicas con proveedores. • Minimizar gastos controlando las operaciones internas de la empresa. • Reducir costos innecesarios. 	

4.5 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

4.5.1 CLIENTES

Hombres y mujeres de 15 a 55 años edad de un nivel socio económico medio-alto y alto del Distrito Metropolitano de Quito, que busquen productos con receta casera, de inigualable sabor, personalizados, exclusivos, de excelente calidad y beneficiosos para la salud, y al mismo tiempo personas que consuman chocolates o vean a los mismos como una opción para obsequio.

Los clientes a la vez podrán convertirse en distribuidores independientes de CHOCO ART.

4.5.2 PRODUCTO

Se ofrecerán chocolates artesanales elaborados con receta casera y sin la utilización de conservantes, saborizantes artificiales, ni grasas hidrogenadas, aprovechando de esta manera los beneficios de las propiedades del chocolate negro para la salud.

Existirán dos tipos de productos, uno dirigido para “consumo personal” y otro para “obsequio”, cuyas presentaciones a su vez serán elaboradas artesanalmente, lo cual le dará un valor agregado más al producto.

Los chocolates dirigidos para “consumo” tendrán diversas formas, con envolturas y empaques de varios colores, todos estos determinados por la empresa, por lo que los clientes tendrán la opción de personalizar los chocolates en cuanto a los rellenos y diseño de las presentaciones, dentro de parámetros establecidos por la empresa.

Por su parte, los chocolates para “obsequio” tendrán también envolturas de diferentes colores de igual forma definidos por la empresa, por lo que podrán ser personalizados en cuanto a sus rellenos, formas, diseño y color de sus empaques, dentro de parámetros establecidos.

A través de estos productos exclusivos y de excelente calidad, se buscará satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

4.5.3 ¿CÓMO LO HAREMOS?

CHOCO ART contará con todos los equipos e implementos necesarios, así como también con un recurso humano capacitado y la materia prima e insumos necesarios para la elaboración de los chocolates, además de un debido control, garantizando así un producto higiénico y de excelente calidad.

4.5.3.1 CADENA DE VALOR

En la siguiente cadena de valor se especificarán las actividades que llevará a cabo la empresa:

CADENA DE VALOR

Logística de Entrada	Proceso Productivo - Operaciones	Logística de Salida y Distribución	Marketing y Ventas	Servicio al Cliente
<p>Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicados en la ciudad de Quito y Valle de los Chillos. <p>Materia Prima:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bloques de chocolate - Glucosa - Crema de leche - Leche - Ron / Whisky - Azúcar - Cacao en polvo - Nuez - Coco rallado - Mantequilla - Manteca de cacao - Maracuyá - Cerezas confitadas - Café instantáneo <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empaques de cartón corrugado - Envolturas de papel estaño - Etiquetas - Cartones - Gas, agua, electricidad <p>* Se manejará un sistema de inventarios JAT y PEPS.</p>	<p>Chocolates Rellenos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Derretir el chocolate. ▪ Mezclar con los demás ingredientes. ▪ Templar el chocolate. ▪ Pintar los moldes. ▪ Poner el relleno. ▪ Cubrir el relleno. ▪ Refrigerar los moldes. ▪ Desmoldar los chocolates. <p>Trufas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Derretir el chocolate. ▪ Mezclar con el resto de ingredientes ▪ Refrigerar la mezcla. ▪ Dar forma manualmente. ▪ Pasar las trufas por cocoa. * Envolver los chocolates y trufas con papel estaño. * Empacar en empaques de cartón corrugado. * Control de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Embalaje del producto. ▪ Transporte del producto terminado hasta cada uno de los distribuidores independientes en el camión de la empresa, a una temperatura adecuada. <p>* El producto será distribuido 1 semana después de que los distribuidores hayan hecho el pedido y depositado el 50% del monto del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campañas publicitarias en radio, prensa y publicidad volante. ▪ Degustaciones en eventos y convenciones en hoteles, y en los principales centros comerciales y universidades. ▪ Publicidad boca a boca, por medio de recomendaciones. ▪ Capacitación a distribuidores independientes para una buena promoción y venta óptima. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación permanente con clientes y distribuidores independientes para recibir cualquier duda, reclamo o sugerencia.
ACTIVIDADES DE APOYO				
<p>Recursos Humanos: Se contará con personal motivado y capacitado para un mejor desempeño, el cual será capaz de realizar un trabajo en equipo y estará comprometido en ofrecer productos de excelente calidad.</p> <p>Administración y Finanzas: Gestionará la compra oportuna de la materia prima e insumos y establecerá alianzas estratégicas con proveedores; a su vez manejará la contabilidad, presupuestos e inventarios en programas computarizados, y se encargará de las proyecciones de crecimiento e inversión.</p> <p>Investigación y Desarrollo: Se identificarán nuevas tendencias y necesidades del mercado para satisfacerlas mediante la innovación continua de los productos existentes y el desarrollo de nuevas recetas caseras, además del mejoramiento de las técnicas de elaboración.</p>				

Elaborado por: Autora

Fuente: Thompson y Strickland, Administración Estratégica, Conceptos y Casos, Pág. 132.

Cuadro No 4.1

4.5.3.2 LOGÍSTICA DE ENTRADA

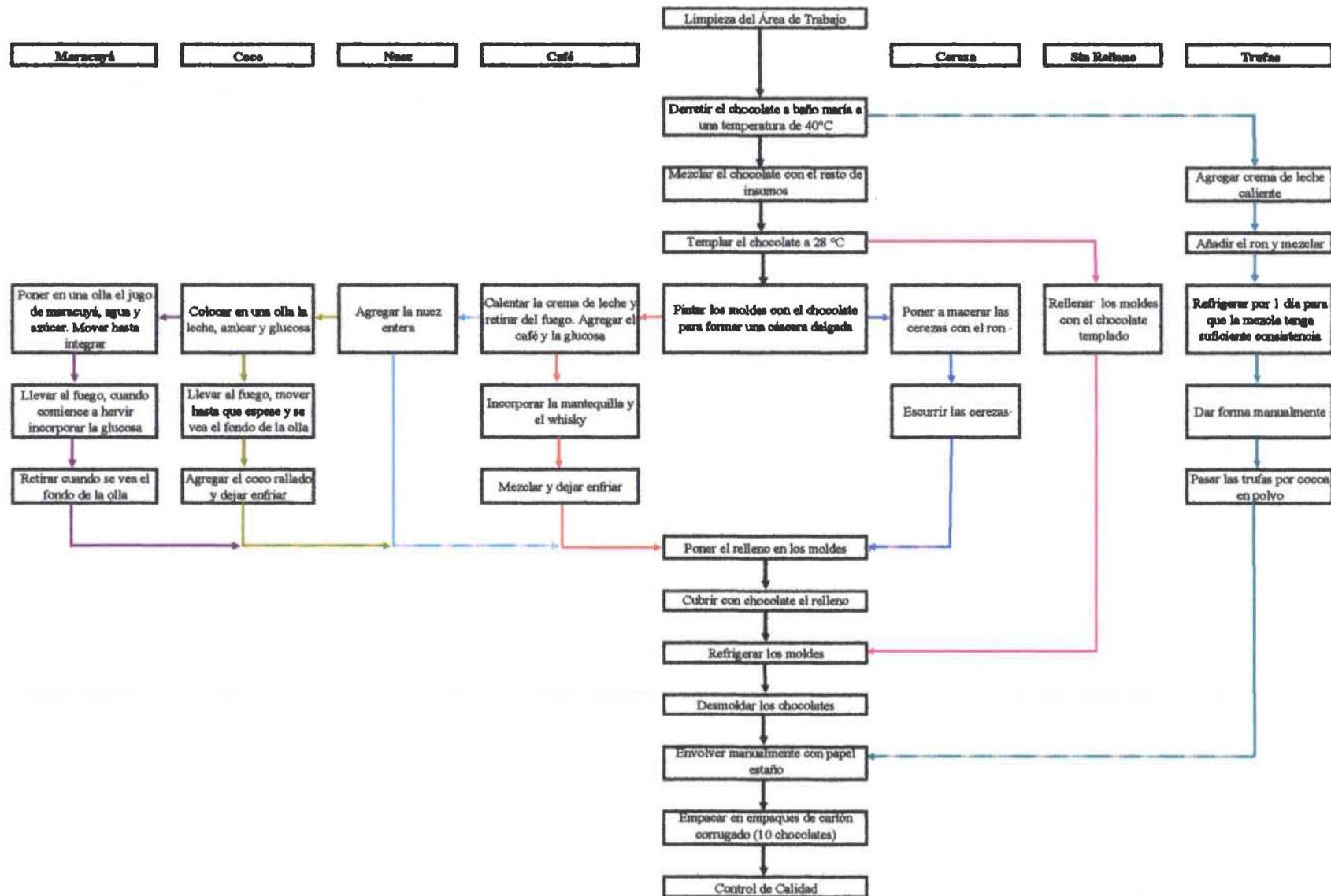
- El proveedor de los bloques de chocolate semi-amargo de 3 Kg. será Nestlé, el cual entregará esta materia prima en las instalaciones de la empresa de manera quincenal, previo pedido con 3 días de anticipación.
- Los empaques de cartón corrugado también serán entregados en las instalaciones de la empresa por la otra accionista de forma mensual, previo pedido de los diseños y colores.
- El resto de la materia prima e insumos entre los cuales están crema de leche, leche, whisky, ron, glucosa, azúcar, mantequilla, cacao en polvo, manteca de cacao, café instantáneo, cerezas confitadas, nuez, coco rallado, maracuyá y papel estaño, serán adquiridos directamente por la empresa en el mercado de Santa Clara y supermercados de forma quincenal, con el objeto de mantener su calidad y frescura.
- Los cartones para el embalaje de los productos serán comprados a la empresa Cartonera Pichincha.
- Cada uno de los proveedores serán seleccionados de acuerdo a la calidad, precios beneficios en descuentos y formas de pago que ofrezcan.
- El departamento administrativo se encargará de adquirir y realizar el pedido de la materia prima e insumos según los requerimientos del área de producción; al momento de ser recibidos, se verificará que los mismos se encuentren en buen estado y se cumpla con la cantidad solicitada, para posteriormente almacenarlos en las bodegas de la empresa.
- Los inventarios serán manejados según políticas en las que se eliminen los desperdicios y se cuente con un nivel de existencias bajos, por lo que se trabajará

bajo el sistema de inventarios justo a tiempo y Primeras Entradas – Primeras Salidas (PEPS), ya que este método de valuación se considera el más adecuado para efectos de asignación de costos a los procesos productivos, puesto que toma en cuenta los costos de las compras más recientes, lo que permitirá la valoración de la producción de forma actualizada, y a la vez se garantizará que la materia prima e insumos necesarios para la fabricación de los productos estén frescos.

4.5.3.3 PROCESO PRODUCTIVO - OPERACIONES

La elaboración de los chocolates y trufas requerirá de los siguientes procesos:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO



Elaborado por: Autora
Gráfico No. 4.1

- Se almacenará el producto terminado en la bodega a una temperatura adecuada para mantenerlo en buen estado.

4.5.3.4 LOGÍSTICA DE SALIDA Y DISTRIBUCIÓN

- El producto será colocado en cartones grandes para su distribución, de tal manera que cada caja contendrá 12 empaques para evitar que los mismos se estropeen.
- Las cajas con el producto terminado serán trasladadas hasta cada uno de los distribuidores independientes en el camión de la empresa a una temperatura adecuada para que éstos lleguen en excelentes condiciones.
- La distribución se realizará en los tiempos acordados, es decir una semana después de que los pedidos hayan sido hechos y una vez que los distribuidores hayan depositado el 50% del monto del pedido; en ocasiones especiales se entregará de acuerdo con los requerimientos de los clientes.
- Al momento de realizar la entrega, se verificará el buen estado del producto y que la cantidad sea la solicitada, además los distribuidores deberán cancelar el 50% restante.

4.5.3.5 MARKETING Y VENTAS

- Se realizarán campañas publicitarias en medios como la radio y prensa, además se utilizarán volantes y dípticos para dar a conocer el producto en el mercado y atraer clientes y distribuidores independientes.

- Se ofrecerán degustaciones en eventos y convenciones a realizarse en hoteles, así como también en los Centros Comerciales y Universidades más importantes, para que las personas prueben y conozcan el producto.
- Dado que la comercialización de los productos será a través de Network Marketing, se tendrá una publicidad boca a boca, por medio de recomendaciones.
- Los distribuidores independientes serán capacitados por la empresa de manera permanente para una buena promoción de los productos y venta óptima.

4.5.3.6 SERVICIO AL CLIENTE

- En las etiquetas de los empaques se incluirá un número telefónico y una dirección de la página Web, para a través de estos medios estar en permanente comunicación con clientes y distribuidores independientes para recibir cualquier duda, reclamo o sugerencia, con lo que CHOCO ART tendrá una retroalimentación continua y en base a esto se resolverán los problemas que pueden presentarse y se harán las mejoras necesarias en el momento pertinente.

4.5.3.7 ACTIVIDADES DE APOYO

4.5.3.7.1 RECURSOS HUMANOS

Se contará con personal apto para el desempeño de las actividades de la empresa, el cual será motivado y capacitado de forma permanente para que se desenvuelva de la mejor manera ante las adversidades y desafíos que se presenten, además será capaz de realizar un trabajo en equipo y estará comprometido en ofrecer productos de excelente calidad. Así también se establecerá un sistema de pagos e incentivos que beneficiarán a los empleados y de esta

manera se evitará la rotación de personal en la empresa. A través de esto se logrará que el desempeño de los trabajadores sea eficaz y eficiente.

4.5.3.7.2 ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Gestionará la compra oportuna de la materia prima e insumos y establecerá alianzas estratégicas con proveedores. Además manejará la contabilidad, presupuestos e inventarios (PEPS) en programas computarizados, desarrollados según las necesidades de la empresa, de tal manera de hacer más rápido y preciso el manejo de la información. A su vez se encargará de las proyecciones de crecimiento e inversión.

4.5.3.7.3 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Se identificarán nuevas tendencias y necesidades del mercado para satisfacerlas mediante la innovación continua de los productos existentes y el desarrollo de nuevas recetas caseras. Así también se investigarán técnicas avanzadas de elaboración para mejorar los procesos productivos, lo cual permitirá agilizar los procesos sin alterar el sabor original del producto.

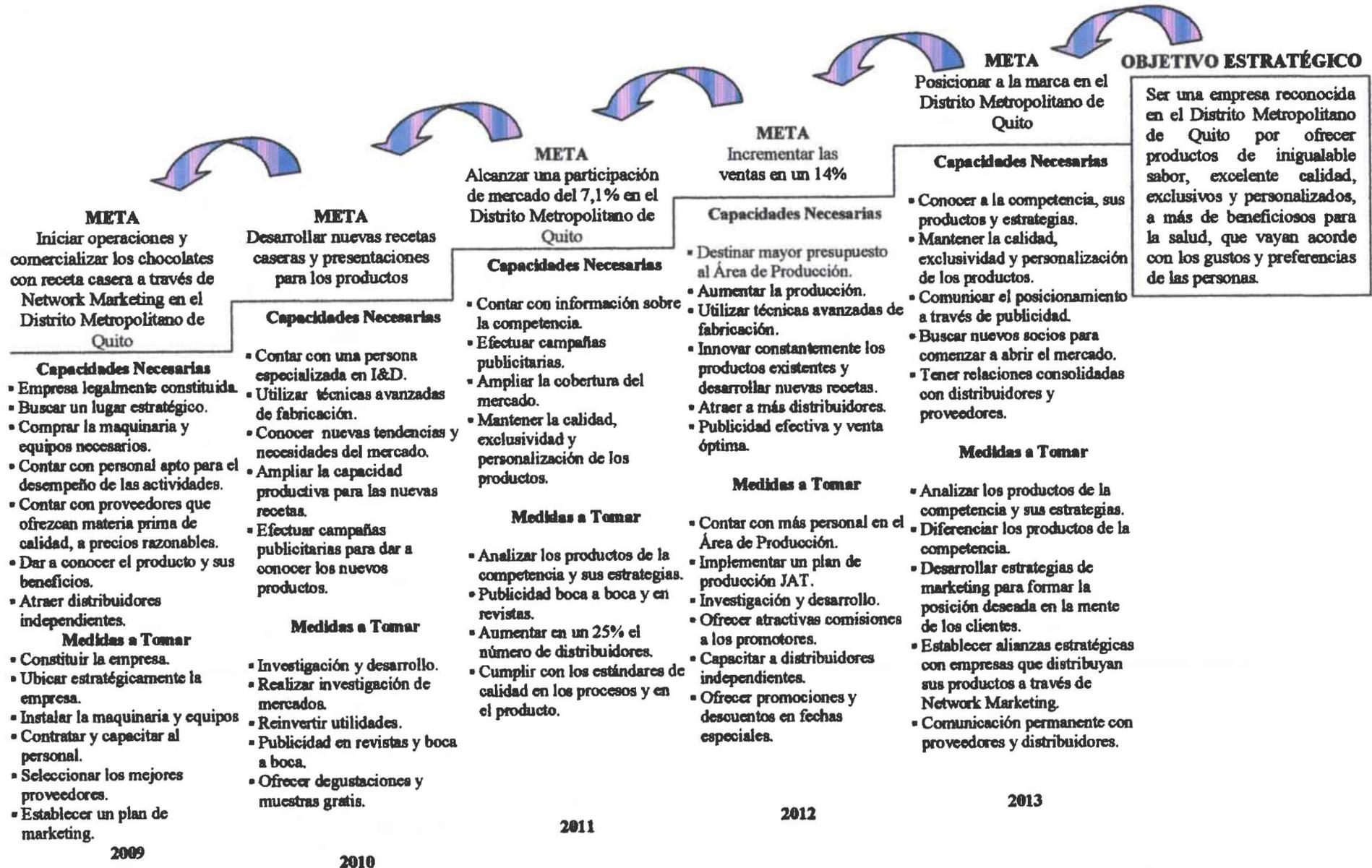
4.6 ESCALA ESTRATÉGICA

Para lograr el objetivo estratégico de CHOCO ART, se han planteado varias metas que se llevarán a cabo los siguientes cinco años a partir de la constitución de la empresa, para lo cual se determinarán las capacidades necesarias y medidas a tomar.

En el Gráfico 4.2 se presenta la escala estratégica de la empresa.

4.6.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO

Ser una empresa reconocida en el Distrito Metropolitano de Quito por ofrecer productos de inigualable sabor, excelente calidad, exclusivos y personalizados, a más de beneficiosos para la salud, que vayan acorde con los gustos y preferencias de las personas.



Elaborado por: Autora

Fuente: Constantino Markides, "En la Estrategia está el Éxito", Pág. 142

Gráfico No 4.2

META AÑO 2009

Iniciar operaciones y comercializar los chocolates con receta casera a través de Network Marketing en el Distrito Metropolitano de Quito.

Capacidades Necesarias

- Empresa legalmente constituida.
- Buscar un lugar estratégico para la empresa.
- Comprar la maquinaria y equipos necesarios para la elaboración de los productos.
- Contar con personal apto para el desempeño de las actividades diarias.
- Contar con proveedores que ofrezcan materia prima e insumos de excelente calidad, a precios razonables.
- Dar a conocer el producto en el mercado, los beneficios de adquirir y consumir el mismo, además de las ventajas de formar parte de la red de distribución de CHOCO ART.
- Atraer distribuidores independientes.

Medidas a Tomar

- Constituir la empresa, es decir contar con las normas, registros sanitarios y permisos de funcionamiento.
- Ubicar estratégicamente la empresa de tal manera que el abastecimiento de la materia prima e insumos se facilite, así también que la distribución de los productos se haga de manera más rápida.
- Instalar la maquinaria y equipos e iniciar con el funcionamiento de la empresa.
- Contratar y capacitar al personal, para un mejor desempeño de las actividades diarias.
- Seleccionar los proveedores que se ajusten a las necesidades de la empresa.
- Establecer un plan de marketing para atraer clientes y persuadir a éstos para que se conviertan en distribuidores independientes a través de publicidad en la radio, revistas,

volantes, dípticos, así como degustaciones en eventos y convenciones a realizarse en hoteles y en los principales centros comerciales y universidades de la ciudad de Quito.

META 2010

Desarrollar nuevas recetas caseras y presentaciones para los productos.

Capacidades Necesarias

- Contar con una persona especializada en Investigación y Desarrollo.
- Utilizar técnicas avanzadas para la fabricación de los productos, de tal manera de mejorar procesos productivos, lo cual permitirá agilizar los procesos sin alterar el sabor original.
- Conocer nuevas tendencias y necesidades del mercado para satisfacerlas mediante la ampliación del portafolio de productos y sus presentaciones.
- Ampliar la capacidad productiva para la elaboración de las nuevas recetas.
- Efectuar campañas publicitarias para dar a conocer los nuevos productos.

Medidas a Tomar

- Investigación y desarrollo.
- Realizar investigación de mercados para conocer los nuevos gustos y preferencias de los clientes y ofrecer siempre productos acorde a sus necesidades.
- Reinvertir las utilidades de la empresa.
- Lanzar los nuevos productos a través de publicidad en revistas y boca a boca.
- Dar a conocer los nuevos productos a través de degustaciones y muestras gratis que serán entregadas a los distribuidores.

META 2011

Alcanzar una participación de mercado del 7,1% en el Distrito Metropolitano de Quito.

Capacidades Necesarias

- Contar con información sobre la competencia, sus productos y estrategias, para que la empresa esté preparada ante éstas.
- Efectuar campañas publicitarias.
- Ampliar la cobertura en el Distrito Metropolitano de Quito.
- Mantener la calidad, exclusividad y personalización de los productos.

Medidas a Tomar

- Analizar los productos de la competencia y las estrategias con proveedores y distribuidores.
- Publicidad boca a boca y en revistas.
- Aumentar en un 25% el número de distribuidores independientes, de tal manera de abarcar mayor cantidad del mercado.
- Cumplir con los estándares y requerimientos de calidad en los procesos y en el producto.

META 2012

Incrementar las ventas en un 14%.

Capacidades Necesarias

- Destinar mayor presupuesto para el Área de Producción.
- Aumentar la producción para cubrir el aumento en los niveles de demanda.
- Utilizar técnicas avanzadas para la fabricación de los productos, de tal manera de mejorar procesos productivos, lo cual permitirá agilizar los procesos sin alterar el sabor original.

- Innovar constantemente los productos existentes y desarrollar nuevas recetas y presentaciones para los productos.
- Atraer un mayor número de distribuidores independientes.
- Publicidad efectiva y venta óptima.

Medidas a Tomar

- Contar con más personal en el área de producción, de tal manera que los pedidos puedan ser entregados a tiempo.
- Implementar un plan de producción JAT, de tal manera de eliminar los desperdicios y reducir los costos.
- Investigación y desarrollo.
- Ofrecer atractivas comisiones a los promotores.
- Capacitar constantemente a distribuidores independientes para una buena promoción y venta óptima de los productos.
- Ofrecer promociones y descuentos en fechas especiales para que las personas se sientan atraídas en adquirir y consumir los productos.

META 2013

Posicionar a la marca en el Distrito Metropolitano de Quito.

Capacidades Necesarias

- Conocer a la competencia, sus productos y estrategias para que la empresa esté preparada ante éstas.
- Mantener la calidad, exclusividad y personalización de los productos.
- Comunicar el posicionamiento al mercado a través de publicidad, es decir por medio de mensajes claves y simplificados que penetren en la mente de los clientes de forma concreta y duradera.
- Buscar nuevos socios para comenzar a abrir el mercado.

- Tener relaciones consolidadas con los distribuidores independientes y con los proveedores.

Medidas a Tomar

- Para conocer la competencia será necesario analizar sus productos y las estrategias con proveedores y distribuidores.
- Diferenciar los productos de los de la competencia y ofrecer productos que vayan acorde con las necesidades de los clientes.
- Desarrollar diversas estrategias de marketing en función de las ventajas competitivas, es decir en base a los atributos de los productos que los distinguen de la competencia y que son reconocibles por los clientes, para influir o formar la posición deseada en la mente de éstos.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas que distribuyan sus productos a través de Network Marketing.
- Comunicación permanente con proveedores y promotores.

4.7 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El ambiente organizacional será la percepción individual de la empresa y su entorno, factor determinante del grado de motivación, así como del comportamiento de los empleados en CHOCO ART; comportamiento que determinará la productividad de la organización a través de conductas eficientes y eficaces.

El ambiente organizacional de la empresa estará conformado por cuatro elementos básicos: ¹

- La cultura
- La estructura
- Los incentivos
- El personal

¹ Markides Constantinos, "En la Estrategia está el Éxito", Pág. 162-164

4.7.1 CULTURA DE LA EMPRESA

La cultura es todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores y normas.² La cultura organizacional será la médula de CHOCO ART, por lo que estará presente en todas las actividades de la empresa, y por lo tanto, guiará el comportamiento de cada uno de los miembros que conformarán ésta, así como la manera de interactuar entre ellos y con el entorno.

Los valores proporcionarán un sentido de dirección común para todo el personal, al igual que establecerán directrices para su compromiso diario. Por lo tanto, la cultura organizacional de la empresa estará basada en los siguientes valores y normas:

- Los trabajadores se sentirán identificados y comprometidos con la empresa, por lo que desempeñarán sus funciones de manera responsable, honesta y transparente.
- Se tendrá un ambiente informal de trabajo, en donde la comunicación dentro de la empresa será un factor importante, por lo que la alta dirección se mantendrá en estrecho contacto con el personal, de esta manera prevalecerá la confianza y los empleados se sentirán motivados y en la libertad de manifestar sus problemas e inquietudes, dar sugerencias y aportar con ideas como parte importante de la empresa, logrando así cambios beneficiosos para ésta y un mayor compromiso y aceptación de los colaboradores al momento de tomar decisiones.
- Todos los integrantes de la empresa deberán mantener siempre una actitud de cambio e innovación, por lo que habrá flexibilidad para que los cambios se produzcan, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de los empleados.

² <http://dominguezolan.blogspot.com/2008/01/modelos-de-cultura-organizacional.html>

- Habrá una orientación hacia los clientes, en donde todos los recursos y el personal de la empresa dirigirán sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades y exigencias de éstos, por lo que se utilizará materia prima de primera y se contará con controles de calidad permanentes, además la actitud frente a clientes será cordial, oportuna y servicial, con el fin de aceptar sugerencias y solucionar sus dudas, quejas y problemas.
- El trabajo en equipo será fundamental en todas las actividades, dado que de esta manera se generará compañerismo, cooperación, respeto, integridad, eficacia, eficiencia y un agradable ambiente de trabajo en donde todos se sientan a gusto y se produzcan resultados de calidad.
- Los empleados serán considerados como el activo más importante de la empresa, por lo que se invertirá constantemente en capacitación como fuente fundamental de mejoramiento, con lo cual estarán en la capacidad de prevenir y resolver anticipadamente problemas potenciales, además de que se satisfarán necesidades tales como la de superación personal y realización; por consiguiente, habrá mayor productividad a través de la gente.
- Se darán incentivos a los empleados de tal forma que los mismos no caigan en la rutina, evitando así el cansancio físico y mental.
- La higiene será un factor fundamental al momento de elaborar los productos, por lo tanto será necesario concienciar a todo el personal para que tome las medidas necesarias y de esta manera ofrecer productos de excelente calidad. Dentro de esto, los requisitos de sanidad serán obligatorios, por lo que la empresa dotará a los trabajadores de uniformes y herramientas necesarias para cumplir con dichas normas.

4.7.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

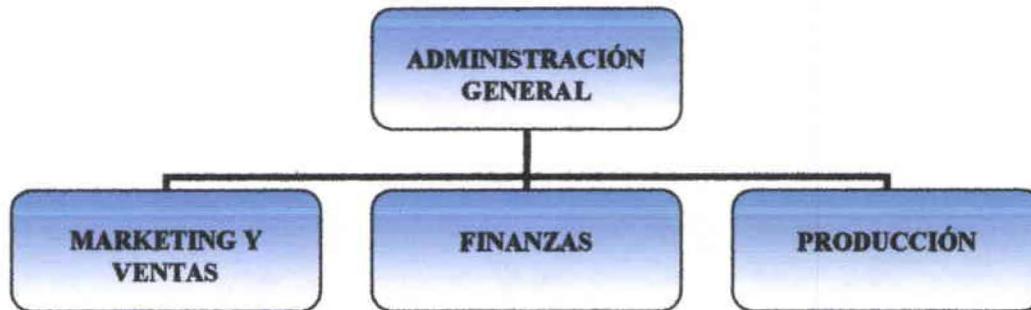
La estructura será un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, la estructura representará el esqueleto de la empresa, la integración de las partes que la conformarán y en especial la armonía y coordinación de las unidades estructurales. Por medio de ésta, se delegará autoridad, se establecerán responsabilidades y en función de éstas, se definirán las distintas posiciones en la estratificación jerárquica, siendo una herramienta de apoyo para la toma de decisiones y para el buen cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Al ser CHOCO ART una empresa pequeña, tendrá una estructura organizacional simple, tomando en cuenta que es rápida, flexible, se mantiene fácilmente y la contabilidad es clara³. Este tipo de estructura requerirá de un importante grupo de colaboradores que se atañerán a las pocas reglas y la poca formalización.

Con esta estructura se logrará una mayor eficacia y eficiencia en las actividades, en este sentido, eficacia ya que facilitará el logro de los objetivos y eficiencia porque permitirá esa consecución utilizando la mínima cantidad de recursos necesarios y evitando consecuencias imprevistas; además, con este modelo se facilitará la comunicación entre los diferentes departamentos, se podrán tomar decisiones rápidas y oportunas a través de reuniones en donde se discutirán problemas y necesidades, y por último, se tendrá una relación directa con clientes, distribuidores independientes y proveedores. La empresa estará compuesta de dos niveles jerárquicos, los cuales se presentan a continuación:

³ Stephen Robbins, "Comportamiento Organizacional", Pág. 433

ORGANIGRAMA



Elaborado por: Autora
Gráfico No 4.3

Administración General:

El Gerente General de la empresa tendrá como rol la administración general de CHOCO ART, por lo que estará a cargo de la planeación, organización, dirección y control de las actividades de cada departamento, además será el responsable de tomar las principales decisiones, sin limitar a los empleados de todas las áreas a participar y tener conocimiento de éstas.

Al ser la cabeza de la empresa, será quien motive y aliente constantemente al personal, así también se encargará de capacitar de forma permanente a los mismos.

Área de Marketing y Ventas:

Este departamento será el responsable de la publicidad y promoción de los productos, para atraer clientes y a su vez persuadir a los mismos para que se conviertan en distribuidores independientes de CHOCO ART, además estará a cargo de capacitar a estos últimos para una buena promoción y venta óptima, así como de la recepción de pedidos y su debida distribución, y del servicio a clientes y post venta.

Se encargará de tener una base de datos actualizada de los distribuidores independientes y su red de distribución, para agilizar los pedidos, hacer un seguimiento a éstos, realizar de manera efectiva el pago de las comisiones y tenerlos informados acerca de promociones y ofertas.

Finalmente, cada dos años se contratará a una persona quien estará a cargo de la Investigación y Desarrollo, de tal manera que identificará nuevas tendencias y necesidades del segmento de mercado, y en base a esto y con el apoyo de los demás departamentos, se innovarán los productos existentes, se desarrollarán nuevos rellenos y se diseñarán nuevos empaques para dárselos a la otra accionista quien se encargará de fabricarlos. Además se investigarán técnicas avanzadas de elaboración para mejorar los procesos productivos.

Área de Finanzas:

Se contará con un contador quien llevará una contabilidad mensual, de tal manera que se registrarán todos los movimientos que realice la empresa, para que a través de los estados financieros se tomen decisiones acertadas y medidas correctivas en caso de serlo necesario, así como también se realice el respectivo pago de las obligaciones.

El manejo de la parte financiera de la empresa lo hará conjuntamente con el Gerente General.

Área de Producción:

Área que estará a cargo de la recepción de los insumos y su respectiva verificación, de tal forma que los mismos se encuentren en perfectas condiciones y la cantidad sea la requerida.

Para la elaboración y empaquetamiento de los chocolates, la empresa contará con personal suficiente y especializado, para así cumplir con los pedidos a tiempo y que el producto a distribuirse sea de excelente calidad y se encuentre en muy buenas condiciones.

4.7.3 PERSONAL

Para la contratación del personal que formará parte de la empresa se deberá tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Determinar el número de personas y establecer las características requeridas para cada puesto:

Para el Área de Administración General se requerirá de una persona, la misma que será la propietaria de CHOCO ART. Ésta será una persona líder, responsable, emprendedora, íntegra, optimista; además será necesario que tenga amplios conocimientos acerca del negocio y su forma de distribución.

El Área de Finanzas contará con un contador, el cual deberá tener una experiencia de por lo menos tres años.

Para el Área de Marketing y Ventas se requerirá de dos personas que contará con una experiencia mínima de un año en lo concerniente a la distribución a través de Network Marketing, además se contará con una persona quien se encargará de la distribución de los productos a cada uno de los distribuidores independientes. A su vez, cada dos años se contratará a otra persona para la investigación y desarrollo de nuevos rellenos, empaques y líneas de productos.

En el Área de Producción en un inicio se contará con tres personas las cuales deberán tener una experiencia mínima de dos años en la elaboración de chocolates, para que de esta manera el producto a distribuirse cumpla con los estándares de calidad; de acuerdo a las necesidades de producción se irá contratando a más personas. Dado que será una fabricación artesanal, la maquinaria a utilizarse no será especializada, por lo que se necesitarán de mayores conocimientos técnicos acerca de los procesos productivos para garantizar la calidad de los productos; en un futuro será necesario semi-industrializar la empresa, por lo que se requerirá una mayor experiencia y conocimiento acerca del manejo de la maquinaria y equipos.

El personal que conformará la empresa deberá tener un perfil dinámico, pro-activo, emprendedor, creativo, responsable, honesto, amable, respetuoso, puntual y que trabaje en equipo.

2. Identificar las fuentes:

Para el reclutamiento del personal de las diferentes áreas, se publicarán anuncios de las vacantes en los principales periódicos de la ciudad y bolsas de empleo de Internet, en donde se especificarán los requerimientos para cada uno de los puestos.

3. Seleccionar aquellos candidatos que cumplan con los requisitos solicitados

4. Contratar al personal

5. Integrar al personal en la empresa:

Para integrar al personal será necesario dar a conocer y explicar de forma clara la misión, visión, valores, objetivos y normas establecidas por CHOCO ART, de tal manera que los miembros se sientan identificados y comprometidos con la empresa, y a la vez respeten y cumplan dichas normas internas.

Los trabajadores serán capacitados continuamente para un mejor desempeño de las actividades asignadas.

4.7.4 INCENTIVOS

Para alcanzar tanto las metas como los objetivos trazados, el factor humano será indispensable ya que estas personas entregarán su trabajo, talento y creatividad para el logro de los objetivos, las mismas serán los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

CHOCO ART tendrá una política de incentivos financieros y no financieros con la finalidad de motivar y recompensar al personal por el buen desempeño y cumplimiento de objetivos tanto individuales, como grupales, evitando así la rivalidad entre los trabajadores.

La empresa reconocerá al personal de forma financiera a través de salarios justos, bonos de consumo y aumentos salariales, con lo cual se buscará incentivar a los empleados para que continúen trabajando de forma eficaz y eficientes, y a la vez que las expectativas individuales se aproximen a los objetivos de ésta, logrando así que la rotación de personal dentro de CHOCO ART sea baja.

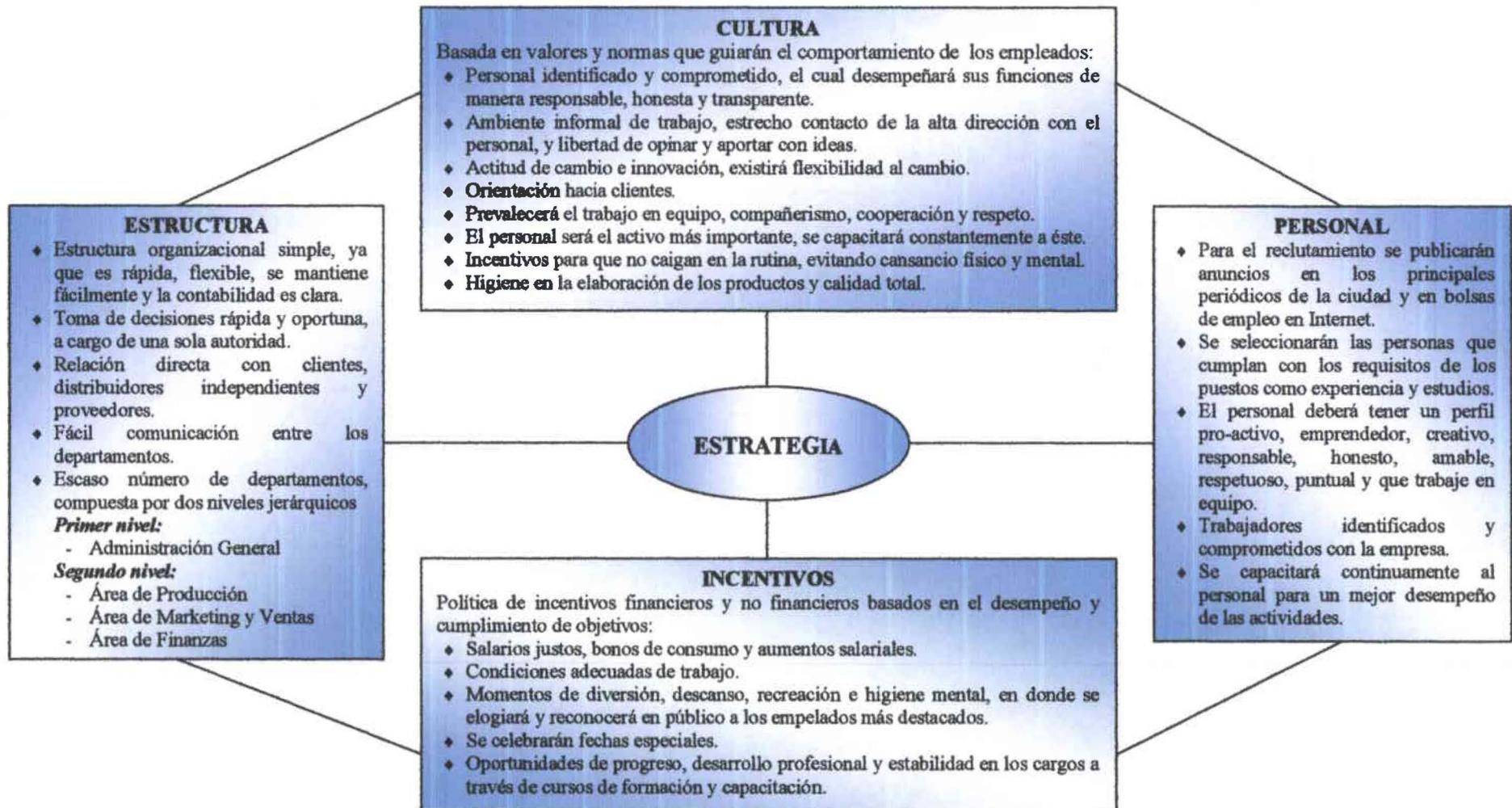
Dentro de los reconocimientos no financieros estarán el ofrecer condiciones adecuadas de trabajo, para que de esta manera esto conduzca a mejores resultados.

Se ofrecerán momentos de diversión, descanso, recreación e higiene mental, en los cuales se elogiará y reconocerá en público a los empleados más destacados, entregándoles placas, diplomas, entre otros, aumentando así su autoestima y compromiso con la empresa.

Se celebrarán fechas especiales tales como Cumpleaños, Navidad, Fin de Año, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Trabajo, etc., como una manera de hacer sentir importantes a cada uno de los miembros que conformarán la empresa, permitiendo a los mismos compartir momentos agradables, que los ayudará a integrarse y trabajar en equipo.

De igual forma, el personal gozará de oportunidades de progreso, desarrollo profesional y estabilidad en los cargos, a través de cursos de formación y capacitación, por consiguiente las funciones asignadas serán desempeñadas de forma eficaz y eficiente, sin necesidad de una supervisión constante.

AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA



Elaborado por: Autora

Fuente: Constantino Markides, "En la Estrategia está el Éxito", Pág. 165

Gráfico No. 4.4

CAPÍTULO V

PLAN DE MARKETING

El siguiente plan de marketing se realizará con el propósito de determinar las diversas estrategias que deberán llevarse a cabo para el lanzamiento e introducción de los chocolates con receta casera en el Distrito Metropolitano de Quito. Además, a través de este plan se buscará posicionar a CHOCO ART en el segmento de mercado, así como también se dará a conocer los beneficios de formar parte de la red de distribución.

El lanzamiento de la línea de productos está previsto para el año 2009, los productos a lanzarse serán chocolates sin relleno y con rellenos de: cereza, coco, nuez, café, maracuyá, y trufas de chocolate.

5.1 SITUACIÓN

En los últimos años el sector de alimentos y bebidas ha tenido un crecimiento promedio del 7,33%, además las personas destinan el 24% del gasto de consumo a la compra de alimentos y bebidas, lo cual hace que este sector sea atractivo para la inversión y el ingreso de nuevas empresas debido a que las barreras de entrada son medias y existen aún mercados insatisfechos.

El consumo de dulces va en aumento y las personas que gustan del chocolate cada vez son más, razón por la cual se registro un incremento anual de éste por persona del 5,2% en el año 2007, ésta es una ventaja para la empresa ya que se puede ver muy claramente que el mercado no está saturado.

Además, en la actualidad existe la tendencia hacia el cuidado de la salud y por consiguiente hacia el consumo de productos beneficiosos para la misma; estudios realizados han comprobado que el chocolate cuenta con efectos beneficiosos para ésta.

Mediante la investigación de mercados se pudo determinar que los potenciales clientes no son sensibles al precio ya que éstos se fijan más en características tales como la

calidad, sabor y presentación, por lo que éste no es un factor determinante a la hora de comprar.

Por otra parte, las empresas que se encuentran en el mercado por lo general no ofrecen un valor agregado a los clientes, dado que dejan de lado factores como la salud de las personas y la presentación de los productos, lo cual es una oportunidad para CHOCO ART dado que los chocolates serán elaborados con receta casera y sin la utilización de preservantes, saborizantes artificiales, ni grasas hidrogenadas, buscando de esta manera satisfacer dichas necesidades a través de productos que mejoren la salud de las personas y a la vez tengan un sabor inigualable, sean exclusivos, personalizados y de excelente calidad.

Finalmente, las empresas del sector invierten fuertes sumas de dinero en promocionar sus productos, por lo que CHOCO ART, al pretender comercializar sus productos a través de una venta directa (Network Marketing), los gastos en publicidad y promoción en los que incurrirá serán bajos, lo cual es otra oportunidad más que tiene la empresa.

5.2 OBJETIVOS DE MARKETING

5.2.1 OBJETIVO GENERAL

Lanzar los productos de CHOCO ART al mercado del Distrito Metropolitano de Quito, y posicionar a la marca en la mente de los clientes.

5.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr una participación de mercado inicial del 6%, hasta llegar a tener una participación de 8,7% al quinto año.
- Incrementar el número de distribuidores independientes en un 25% anual a través de atractivas comisiones.
- Tener un crecimiento anual de ventas del 12%, 10%, 14% y 12% hasta el quinto año respectivamente a través publicidad y promociones.

- Desarrollar nuevas recetas caseras y presentaciones para los productos cada dos años, de tal manera de impulsar las ventas.
- Posicionar a la marca al en el Distrito Metropolitano de Quito al término del quinto año, como la mejor alternativa en chocolates artesanales para consumo y obsequio, para posteriormente comenzar a ampliar el mercado hacia las principales ciudades del país.

5.3 MARKETING ESTRATÉGICO

5.3.1 CLIENTES

5.3.1.1 PERFIL

Los productos de CHOCO ART estarán dirigidos a hombres y mujeres entre 15 y 55 años de edad, de un nivel socio económico medio-alto y alto del Distrito Metropolitano de Quito.

Los potenciales clientes serán estudiantes, amas de casa y profesionales, de una posición económica favorable y con una capacidad de compra mayor que la de otras personas, los cuales no se guían por el precio al momento de adquirir los productos, sino que consideran más importante la calidad y exclusividad de éstos.

5.3.1.2 DESEOS Y NECESIDADES

Según la investigación realizada, las personas adquieren chocolates por gusto y porque ven a los mismos como una opción para obsequio, por lo tanto es una necesidad que tienen de darse un placer y ofrecer a los demás. Es por esto que buscan productos beneficiosos para la salud, elaborados de manera artesanal y sin la utilización de preservantes ni saborizantes artificiales, además que tienen el deseo de conseguir de forma práctica y fácil algo diferente, exclusivo y de calidad para obsequiar, más no presentaciones comunes que carecen de estética, exclusividad e innovación, como son los empaques existentes en el mercado.

5.3.1.3 HÁBITOS DE COMPRA

De acuerdo al estudio de mercado realizado en el Capítulo 3, las personas adquieren chocolates para consumo personal por lo general dos veces al mes, mientras que para obsequio lo hacen una vez al mes. Las ocasiones en las que adquieren mayores cantidades del producto son en Navidad, Día de la Madre, San Valentín y cumpleaños.

Las cualidades en las que se fijan al momento de adquirirlos para consumo son en el sabor, calidad y rellenos, mientras que cuando los compran para obsequio se fijan en la calidad, presentación y sabor de los mismos.

Estas personas adquieren los productos mayoritariamente en supermercados e islas en centros comerciales, pero les interesaría adquirirlos a través de venta directa.

5.3.1.4 PAPELES DE COMPRA

Los chocolates artesanales estarán dirigidos a todos los miembros de la familia, por lo que el usuario o cliente tendrá la decisión final sobre la compra del producto. No obstante, por lo general influyen en la compra la publicidad, familiares y amigos.

5.4 MERCADO

5.4.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

A pesar de que la industria de cacao elaborado, chocolate y productos de confitería no tiene un rubro alto en relación a otras industrias dentro del sector de alimentos y bebidas, el mercado ecuatoriano es atractivo para las empresas nacionales y multinacionales, ya que los precios por unidad son más altos que en otros países.

El mercado de confites tiene tres líneas de producción: galletas, chocolates y confites de azúcar, entre los cuales se encuentra caramelos, chicles y chupetes.

La tendencia del consumo de dulces va en aumento, y las personas que gustan de los chocolates cada vez son más, razón por la cual se registró un crecimiento del consumo por personas del 5,2% en el año 2007. Dicho consumo esta influenciado por los hábitos alimenticios, el clima y la relación entre el poder adquisitivo y el precio del chocolate.

El chocolate producido en el Ecuador ha sido catalogado como un producto de excelente calidad y de un precio no muy alto, lo cual permite a la población consumirlo en cantidades significativas.

5.4.2 TAMAÑO DEL MERCADO

En el Distrito Metropolitano de Quito existen 2'190.368 habitantes, de los cuales un 7% pertenecen a las clases sociales media-alta y alta, dando como resultado 153.326 personas, de éstas 85.862 personas oscilan entre los 15 y 55 años de edad, siendo estas últimas el mercado potencial para los chocolates con receta casera.

TAMAÑO DEL MERCADO EN QUITO			
Año	Población Distrito Metropolitano de Quito (# de personas)	# de personas de clase media-alta y alta	# de personas de clase media-alta y alta (entre 15 y 55 años) Mercado Potencial
2009	2.190.368	153.326	85.862
2010	2.215.820	155.107	86.860
2011	2.260.136	158.210	88.597
2012	2.305.339	161.374	90.369
2013	2.351.446	164.601	92.177

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.1

5.4.3 ESTACIONALIDAD

A diferencia de lo que sucede en otros países en donde se alcanzan temperaturas muy elevadas en épocas de verano, en donde el consumo de chocolates disminuye debido a los cambios climáticos, en la ciudad de Quito no existe una estacionalidad bien marcada para el mercado de los chocolates, dado que la temperatura ambiental en verano oscila los 10 y 25 grados centígrados, es por esto que esta época no tiene mayor influencia sobre la adquisición y consumo de los mismos.

Sin embargo, cabe recalcar que a lo largo del año existen fechas importantes en las cuales hay fluctuaciones en el volumen de ventas dado que la adquisición y consumo de chocolates aumenta significativamente en meses como diciembre (Navidad), febrero (San Valentín) y mayo (Día de la Madre), tomando en cuenta que las ventas empiezan a incrementarse uno o dos meses antes.

5.4.4 COMPETIDORES

El mercado de chocolates consta de una gran variedad de competidores y productos. CHOCO analizará a sus principales competidores tomando en cuenta quiénes son, los canales de distribución que utilizan, sus productos, la presentación de éstos y los precios de los chocolates con relación a las unidades y gramos por empaque.

Los competidores que cuentan con procesos productivos industrializados son: Ferrero Andes, Guylian, Valor, Perugina Baci y Chocolateca; mientras que aquellos que tienen una fabricación semi-industrial o artesanal son: La Casita del Chocolate, Salinerito, Chec y Gabianny.

PRINCIPALES COMPETIDORES						
EMPRESA	CANAL DE DISTRIBUCIÓN	PRODUCTO	# UNIDADES	PESO NETO (gr.)	EMPAQUE	PRECIO COMERCIAL
GUYLIAN	Supermercados	Guylian Sea Sells Windows	11	125	Caja de cartón rectangular	\$ 7,62
		Guylian La Trufflina	16	180	Caja de cartón rectangular	\$ 13,77
		Guylian Opus	-	200	Caja de cartón cuadrada	\$ 13,51
		Guylian Twists (Mixed Selection)	-	200	Caja de cartón rectangular	\$ 9,47
FERRERO ANDES	Supermercados y farmacias	Ferreto Rocher	8	100	Caja de cartón rectangular	\$ 3,15
			8	100	Caja plástica forma corazón	\$ 4,19
			16	200	Caja plástica rectangular	\$ 5,59
		Ferreto Noggy	-	100	Funda de plástico	\$ 1,45
			-	165	Frasco de plástico cilíndrico cuadrado	\$ 2,11
			-	200	Caja de cartón rectangular	\$ 2,88
CHOCOLATECA	Supermercados, delicatessen y farmacias	Chocolateca Chocolates Rellenos	10 a 12	100	Caja de balsa rectangular	\$ 6,50
		Chocolateca Chocolates Rellenos	10 a 12	100	Caja de cartón corrugado	\$ 4,50
		Chocolateca Tradicional & Fino Chocolate Ecuatoriano (Chocolates)	12	135	Caja de cartón rectangular	\$ 3,99
		Chocolateca Chocolates Rellenos	15	150	Caja de balsa rectangular	\$ 7,50
		Chocolateca Chocolates Rellenos	20	200	Caja de cartón corrugado	\$ 5,50
		Chocolateca Chocolates Rellenos	-	-	-	-
VALOR	Supermercados y farmacias	Gran Valor Degustación a las Finas Hierbas	45	230	Caja de cartón rectangular	\$ 23,18
PERUGINA BACI	Supermercados y farmacias	Baci Chocolate Relleno de Avellanas	10	143	Caja de cartón rectangular	\$ 4,40
			-	200	Funda de plástico	\$ 5,00
LA CASITA DEL CHOCOLATE	Locales en centros comerciales	Chocolates Rellenos	12	-	Caja de cartón cuadrada	\$ 5,45
		Chocolates Rellenos v trufas	8 a 20	200	Caja de cartón cuadrada	\$ 7,52
SALINERITO	Tiendas propias y en concesión de marca	Chocolates Trufa	22	30	Caja de cartón rectangular	\$ 3,9
		Chocolates Mezclados (reellenos)	-	150	Funda plástica	\$ 2,90
CHEC	Supermercados y farmacias	Chec Mixed Fruits & Nuts (Chocolates Ecuatorianos)	-	160	Caja de cartón triangular	\$ 5,12
GABIANNY	Supermercados y farmacias	Gabianny Chocolates Rellenos (Chocolate Ecuatoriano)	-	112	Caja de cartón triangular	\$ 3,30
		Gabianny Fine Ecuatorian Chocolate (Caja Turística)	15	180	Caja de cartón rectangular	\$ 6,00

Elaborado por: Autora

Cuadro No 5.2

Estas son empresas que en su mayoría se dedican única y exclusivamente a la elaboración de chocolates.

Los canales de distribución son generalmente a través de supermercados, farmacias y delicatessen, a diferencia de La Casita del Chocolate y El Salinerito, quienes expenden sus productos en locales propios y en concesión de marca.

Las presentaciones de sus productos son comunes y poco atractivas a la vista con excepción de Guylian y Ferrero, los mismos que se esfuerza por sacar al mercado diversos empaques.

Entre los competidores que se encuentran enfocados hacia una clase social media y media-alta están: Chocolateca, Chec, Gabianny, Perugina Baci y el Salinerito; mientras que aquellos enfocadas a una clase media-alta y alta son: Ferrero, Guylian, Valor y La Casita del Chocolate, por lo que los precios de los chocolates que ofrecen son accesibles para estos niveles socio-económicos.

CHOCO ART por su parte, además de la calidad y sabor de sus chocolates como arma de diferenciación, se orientará como un producto exclusivo y personalizado a través de empaques innovadores que le permitirán verse superior ante la competencia.

La comercialización de los productos a través de Network Marketing permitirá a la empresa posicionar de manera más rápida a los mismos en el mercado.

5.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado se define como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos de consumidores que tienen necesidades o características comunes, y de seleccionar uno o varios segmentos para llegar a ellos mediante una mezcla de marketing específica.¹

¹ Schiffman-Kamuk, Comportamiento del Consumidor, Octava Edición, Pág. 50

Para segmentar el mercado al cual estarán dirigidos los chocolates con receta casera, se tomará en cuenta las siguientes características:

Geográficas

País: Ecuador

Ciudad: Quito

Zona: Urbana del Distrito Metropolitano de Quito

Demográficas:

Edad: Personas entre los 15 y 55 años

Sexo: Masculino y femenino

Estado Civil: Solteros, casados, divorciados, unión libre y viudos

Ocupación: Estudiantes, profesionales, amas de casa

Socioculturales:

Clase Social: Media-alta y alta

Ciclo de Vida Familiar: Con o sin hijos

Psicológicas:

Necesidades/Motivación: - De encontrar en el mercado chocolates elaborados con receta casera, beneficiosos para la salud, así como de conseguir de forma práctica y fácil algo diferente para obsequiar.

Actitud de compra: No se guían por el precio sino por la calidad, sabor, presentación y exclusividad de los productos.

Relacionada con el uso:

Índice de Uso: Frecuentes, poco frecuentes

Estado de Conciencia: Interesados, concientes, impulsivos, adictos

Lealtad a la marca: Alguna e intensa

Por situación de uso:

Tiempo: En cualquier hora y a cualquier día

Objetivo: Consumo personal y obsequio

Localización: Cualquier lugar, evento y ocasión

5.6 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento se refiere a la forma en que percibe el consumidor el producto y el servicio que se ofrece.²

CHOCO ART posicionará los productos en la mente de los clientes a través del slogan "El Arte de un Buen Chocolate". Las estrategias que se emplearán serán las siguientes:

5.6.1 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

CHOCO ART ofrecerá chocolates elaborados con receta casera y de manera artesanal, sin la utilización de preservantes, saborizantes artificiales ni grasas hidrogenadas, aprovechando de esta manera los beneficios de las propiedades del chocolate negro para la salud. Así también los productos tendrán presentaciones innovadoras y podrán ser personalizados de acuerdo a los gustos y necesidades de los clientes, lo cual le dará un valor agregado más a éstos. Por lo tanto, se buscará que la marca sea relacionada por los clientes como productos beneficiosos para la salud, exclusivos, personalizados y de excelente calidad.

5.6.2 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN COMERCIALIZACIÓN

Se utilizará un sistema de comercialización diferente al tradicional denominado "Network Marketing", por lo que CHOCO ART comercializará los productos a través de venta directa por medio de distribuidores independientes, los cuales darán un servicio personalizado y de calidad.

²Kotler Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Pág. 50

5.6.3 ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN PUBLICIDAD

Aparte de realizar campañas publicitarias en medios como la radio, prensa escrita, publicidad volante y degustaciones, al comercializar los productos a través de Network Marketing se provocará una publicidad "boca a boca", la cual será una herramienta de marketing poderosa dado que los consumidores confiarán en las experiencias reales y recomendaciones de amigos y conocidos a la hora de elegir los productos, ya que las personas que harán este tipo de publicidad pertenecerán al grupo de los clientes frecuentes y por lo tanto estarán bien informados.

5.7 MEZCLA DE MERCADOTECNIA O MARKETING MIX

5.7.1 PRODUCTO

CHOCO ART ofrecerá chocolates elaborados con receta casera y de manera artesanal, dado que de esta manera no se utilizarán preservantes, saborizantes artificiales, ni grasas hidrogenadas en su elaboración, con lo cual se busca aprovechar los beneficios que ofrece el chocolate negro gracias a sus propiedades y a la inexistencia de ingredientes que pueden afectar la salud de las personas.

Se ha diseñado inicialmente dos tipos de productos, uno dirigido para "consumo personal" y otro para "obsequio", los mismos que difieren en sus presentaciones y en las opciones de personalización.

5.7.1.1 CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Chocolates para Consumo Personal

- Chocolate ecuatoriano de la mejor calidad
- Color café oscuro
- Buena textura
- Buen sabor

- Aroma agradable
- Chocolates sin relleno y con rellenos de cereza, coco, nuez, café, maracuyá, y trufas de chocolate, a elección de los clientes
- Chocolates con diversas formas, determinadas por la empresa
- Envolturas de papel estaño en varios colores: rojo, plateado, amarillo, verde, turquesa, azul, definidos por la empresa
- Empaques de cartón corrugado en colores azul oscuro, rojo y verde oscuro, a elección de los clientes
- Diseño de las presentaciones a elección de los clientes dentro de parámetros establecidos por la empresa (2 opciones)
- Cada empaque contendrá 10 unidades
- Peso Neto: 175 gr.
- Información nutricional: Valor energético 57 kcal, Proteína 0.7 gr, Carbohidrato 4.2 gr., Grasa total 3.2 gr y Colesterol 0.9 mg

Chocolates para Obsequio

- Chocolate ecuatoriano de la mejor calidad
- Color café obscuro
- Buena textura
- Buen sabor
- Aroma agradable
- Chocolates sin relleno y con rellenos de cereza, coco, nuez, café, maracuyá, y trufas de chocolate, a elección de los clientes
- Chocolates con diversas formas, personalizados por clientes, dentro de parámetros establecidos por la empresa
- Envolturas de papel estaño en varios colores: rojo, plateado, amarillo, verde, turquesa, azul, definidos por la empresa
- Empaques de cartón corrugado en colores amarillo, verde claro, verde oscuro, rosado, tomate, azul oscuro, turquesa y rojo, a elección de los clientes.
- Diseño de las presentaciones a elección de los clientes dentro de parámetros establecidos por la empresa (4 opciones)
- Cada empaque contendrá 10 unidades
- Peso Neto: 175 gr.

- Información nutricional: Valor energético 57 kcal, Proteína 0.7 gr, Carbohidrato 4.2 gr., Grasa total 3.2 gr y Colesterol 0.9 mg

Empaques (Ver Anexo D1)

- Las presentaciones de los chocolates tanto para consumo personal como para obsequio serán de cartón corrugado.
- Los chocolates para consumo tendrán dos tipos de empaques, mientras que aquellos para obsequio contarán con cuatro opciones de presentación; éstos podrán ser elegidos por los clientes de acuerdo a los gustos y necesidades de los mismos.
- Los empaques serán fácilmente manejables y prácticos, y la mayoría de ellos han sido diseñados de tal manera que se pueda apreciar los productos, principalmente cuando se trata de obsequio.
- La etiqueta irá colgada en el empaque.

Etiqueta (Ver Anexo D2)

- Los colores que se utilizarán para la etiqueta serán café, amarillo y crema, de esta manera será atractiva a la vista y a la vez proyectará elegancia.
- La etiqueta estará impresa en cartulina Kimberly y en papel vegetal, y contará de cinco caras.
- La marca del producto con su respectivo logotipo y slogan irán en la parte frontal de la etiqueta para que éstos sean captados y recordados fácilmente por los clientes, así también poseerá toda la información acerca del valor nutricional, peso neto, registro sanitario, además de datos de la empresa como número de atención al cliente y dirección de la página Web. A su vez, se recalcará que es un producto libre de preservantes y saborizantes artificiales, elaborado en Ecuador.

Marca

La marca para los productos que se comercializarán en el mercado será CHOCO ART, es decir que tendrán el mismo nombre que el de la empresa, de esta manera se buscará identificar los productos y diferenciarlos de la competencia.



Con el logotipo o imagen de marca se buscará dar una personalidad propia a la empresa; ésta será la representación visual más importante de la marca, por lo que los colores escogidos jugarán un papel muy importante ya que a través de los mismos se buscará impactar a las personas y hacer que la recuerden con mayor facilidad.

El slogan “El Arte de un Buen Chocolate” será otro elemento que apoyará la marca y ayudará a posicionar a la misma en el mercado. Esta frase se eligió dado que se identifica con el producto que se ofrecerá y además pondrá énfasis en la característica clave del mismo, es decir la forma artesanal en la que serán elaborados los chocolates, así como la calidad y sabor único que tendrán éstos.

5.7.2 PRECIO

Los precios de los productos CHOCO ART se establecerán en base a los costos de producción, al resultado de la investigación de mercados y al porcentaje de comisiones que se deberá pagar a los distribuidores independientes.

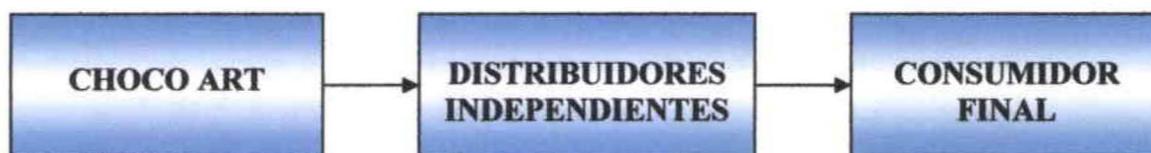
A pesar de que los costos de producción de los chocolates para consumo y obsequio son los mismos, el precio de venta al público diferirá dado que los productos para obsequio tendrán más opciones de personalización.

PRECIO DE VENTA EN DÓLARES	
Productos	PVP
Chocolates para Consumo 175 gr.	5.00
Chocolates para Obsequio 175 gr.	6.00

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.3

5.7.3 PLAZA O DISTRIBUCIÓN

El esquema que se utilizará para llegar con el producto al consumidor final será el siguiente:



Elaborado por: Autora
Gráfico No 5.1

La distribución de los chocolates se realizará a través de “Network Marketing”, el cual es una forma de distribución de productos directamente desde la fábrica al consumidor final por medio de una red de distribuidores independientes, de esta manera se abarcará más rápidamente el segmento de mercado al que se pretende llegar con los productos.

El transporte y distribución de los mismos hasta cada uno de los distribuidores, estará a cargo de CHOCO ART, quien los transportará en el camión de la empresa.

Se decidió utilizar este sistema de distribución, ya que al no contar con intermediarios y al basarse en la red de contactos de cada representante independiente, no se requerirá de grandes gastos de publicidad y promoción, ni de mantenimiento de locales, además que se tendrán mayores márgenes de ganancia, se lograrán niveles altos de ventas y las comisiones para los distribuidores serán convenientes.

El reglamento de CHOCO ART en cuanto a la distribución a través de Network Marketing se encuentra detallado en el Anexo D3.

5.7.4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La publicidad que se hará servirá para dar a conocer el producto, las características, atributos y beneficios del mismo, así como para atraer clientes y distribuidores independientes.

Dado que la comercialización de los chocolates se la realizará a través de Network Marketing, no se requerirá de grandes gastos en publicidad y promoción.

Degustaciones

Para el lanzamiento de la marca y los productos en el Distrito Metropolitano de Quito, se ofrecerán degustaciones en eventos y convenciones a realizarse en hoteles, así como también en los Centros Comerciales y Universidades más importantes. Estas degustaciones se realizarán durante los primeros tres meses, como una manera de dar a conocer el producto y atraer clientes; los ejemplares de chocolates que se entregarán serán más pequeños que los que se ofrecerán al público. Así también se ofrecerán degustaciones los primeros tres meses de los años 2010 y 2012, años en los que se desarrollarán nuevas recetas caseras.

DEGUSTACIONES			
# Ejemplares Mensuales	Duración	Costo Unitario	Costo Total Anual
1.800	3 meses	0,03	\$ 162

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.4

IMPULSADORAS			
Impulsadoras	Duración	Costo Unitario	Costo Total Anual
3	3 meses	100	\$ 900

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.5

Volantes y Dípticos

Se repartirán volantes y dípticos como una forma de persuadir a la adquisición y consumo de los chocolates, así como de incentivar a las personas a formar parte de la red de distribución. Los mismos serán entregados todos los días de la semana, durante los primeros seis meses, en puntos estratégicos en donde se concentra el mercado objetivo.

VOLANTES			
# Volantes Mensuales	Duración	Costo Unitario	Costo Total Anual
1.000	6 meses	0,045	\$ 270

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.6

DÍPTICOS			
# Dípticos Mensuales	Duración	Costo Unitario	Costo Total Anual
700	6 meses	0,065	\$ 273

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.7

Campañas Publicitarias en la Radio

CHOCO ART ha considerado que por ser un producto nuevo que se va a lanzar al mercado, durante los dos primeros meses se realizarán campañas publicitarias en medios de comunicación masivos como la radio, esto se lo realizará en dos emisoras, La Mega y Radio Fuego Hot 106. Los horarios de las campañas se alternarán, es decir que en el primer mes, Radio Fuego sacará la publicidad en la mañana, mientras que La Mega en la noche; para el segundo mes, los horarios de las dos emisoras se invertirán. Esto se hará con la finalidad de captar un mayor número de clientes y distribuidores independientes.

COSTO CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EN LA RADIO PRIMER MES						
Emisora	Programa	Cuñas y Menciones	Hora	Duración	Días	Costo Mensual
Radio Fuego Hot 106	De 6 a 7	2 cuñas y 2 menciones	06H00 - 09H00	De 20 a 30 segundos	Lunes a Viernes	\$ 1.120
La Mega 102.9	Patodos	2 cuñas y 2 menciones	17H00 - 19H00	De 20 a 30 segundos	Lunes a Viernes	\$ 1.478

COSTO CAMPAÑAS PUBLICITARIAS EN LA RADIO SEGUNDO MES						
Emisora	Programa	Cuñas y Menciones	Hora	Duración	Días	Costo Mensual
La Mega 102.9	Patodos	2 cuñas y 2 menciones	07H00 - 10H30	De 20 a 30 segundos	Lunes a Viernes	\$ 1.478
Radio Fuego Hot 106	Hiproquito	2 cuñas y 2 menciones	17H00 - 19H00	De 20 a 30 segundos	Lunes a Viernes	\$ 1.120

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.8

Distribuidores Independientes

Dentro de esto se contemplan varias cosas entre las cuales se encuentran la capacitación a distribuidores independientes para una buena promoción y venta óptima, el kit del producto y brochure que se entregarán a los mismos para que puedan iniciar en el negocio, además de las muestras gratis que serán entregadas a los promotores en caso de que lo requieran.

El número de distribuidores independientes crecerá un 25% cada año, por lo que estos rubros se incrementarán en el mismo porcentaje.

DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES				
Especificación	Cantidad Mensual	Cantidad Anual	Costo Unitario	Costo Total Anual
Capacitación	1	12	5,5	\$ 66
Kit del Producto	-	143	4	\$ 572
Brochure	-	178	0,43	\$ 76
Muestras Gratis	477	5.723	0,03	\$ 171

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.9

Publicidad en Revista

A partir del segundo año se sacará una publicación mensual en la Revista La Familia, con la finalidad de captar un mayor número de clientes, además de distribuidores independientes. Se escogió este medio dado que el mismo lo leen personas de diferentes edades y ambos sexos.

REVISTA					
Especificación	Tamaño	Cantidad Mensual	Cantidad Anual	Costo Unitario	Costo Total Anual
La Familia	1/4 de página	1	12	842	\$ 10.106

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.10

Página Web

Se contará con una página Web, a través de la cual clientes, distribuidores independientes y personas en general podrán acceder a información acerca de nuevos productos y promociones, así también por medio de ésta tendrán la facilidad de realizar los pedidos.

PÁGINA WEB				
Especificación	Cantidad Mensual	Cantidad Anual	Costo Unitario	Costo Total Anual
Diseño Página Web	-	1	350	\$ 350
Publicación en Internet	1	12	20	\$ 240

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.11

Publicidad Boca a Boca

Dado que la comercialización de los productos se hará a través de Network Marketing, la publicidad que se tendrá será “boca a boca”, por medio de recomendaciones, lo cual ayudará a captar de manera más rápida un mayor número de clientes, así como de distribuidores independientes. Este tipo de publicidad no tiene ningún costo, pero es una poderosa herramienta de decisión.

Correo Electrónico

La empresa enviará información quincenal vía correo electrónico acerca de nuevos productos y promociones a los diferentes clientes, así como a los distribuidores independientes registrados en la base de datos de la empresa; esto se hará con el consentimiento de las personas involucradas.

5.7.4.1 GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Los gastos totales de publicidad y promoción se encuentran en el siguiente cuadro:

GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN									
Especificación	Duración	2009			2010	2011	2012	2013	
		Cantidad Mensual	Cantidad Anual	Costo Unitario	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	Costo Anual \$	
Volantes Full Color Papel Couche	6 meses	2.000	-	0,035	420,00	-	-	-	
Dípticos Full Color Papel Couche	6 meses	1.500	-	0,055	495,00	-	-	-	
Publicidad en Radio "La Mega" y "Radio Fuego Hot 106" (Cuñas y Menciones)	2 meses	2	-	2.598,40	5.196,80	-	-	-	
Degustaciones	3 meses	1.800	-	0,03	162,00	162,00	-	162,00	
Impulsadoras	3 meses	3	-	100,00	900,00	900,00	-	900,00	
Publicación Revista La Familia - El Comercio (1/4 de página)	4 años	1	12	842,24	-	10.106,88	10.106,88	10.106,88	
Muestras Gratis	5 años	477	5.723	0,03	171,68	214,60	268,24	335,31	
Kit Distribuidores Independientes	5 años	-	143	4,00	572,26	143,06	178,83	223,54	
Capacitación Distribuidores Independientes	5 años	1	12	5,50	66,00	82,50	103,13	128,91	
Brochure de 10 carillas (14,5 x 16,5 cm)	5 años	-	178	0,43	76,57	95,71	119,64	149,55	
Página Web	5 años	-	1	350,00	350,00	-	-	-	
Publicación Página Web	5 años	1	12	20,00	240,00	240,00	240,00	240,00	
COSTO TOTAL					8.650,30	11.944,75	11.016,72	12.246,18	11.393,50

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.12

5.8 PROYECCIÓN DE VENTAS TOTALES

5.8.1 SUPUESTOS

- Las proyecciones de ventas tendrán un horizonte de 5 años y serán realizadas en tres escenarios posibles, dentro de los cuales están: optimista, esperado y pesimista.
- Para determinar el número de empaques de chocolates que las personas adquieren al mes, se tomó como referencia los resultados obtenidos en la investigación de mercados, es decir la frecuencia con que las personas adquieren éstos, para lo cual se sacó una media ponderada, dando como resultado 2.2 empaques mensuales como se muestra a continuación:

FRECUENCIA DE COMPRA	
Frecuencia con que las personas adquieren chocolates	Porcentaje
1 vez al mes	34,33%
2 veces al mes	26,83%
3 veces al mes	25,35%
4 veces al mes	9,33%
Más de 4 veces al mes (5 veces)	4,16%
Empaques Mensuales (Media Ponderada)	2,22

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.13

- El número de empaques que las personas adquieren mensualmente se multiplicó por el mercado potencial (Ver Cuadro 5.1), resultando así el tamaño del mercado de chocolates en empaques mensuales; dicho resultado a la vez se multiplicó por 10 unidades que tendrá cada presentación, con lo cual se obtuvo el tamaño del mercado de chocolates en unidades al mes (Ver Cuadro 5.14).
- La participación de mercado de las empresas pequeñas que se dedican a la elaboración y comercialización de chocolates y confites es del 25%, por lo que éste es el mercado que la empresa podrá pelear, ya que el 75% restante lo ocupan empresas grandes como Nestlé (50%) y Confiteca (25%).
- Se consideró que CHOCO ART tendrá una participación inicial de mercado del 6% en un escenario esperado, dicho porcentaje se estableció al ser éste el promedio en el que ha crecido la industria de elaborados de cacao, chocolate y productos de confitería; a pesar de ser un producto nuevo, la distribución a través de Network Marketing contribuirá a lograr dicha participación. En base a esto se determinó las ventas mensuales y anuales en unidades para el primer año en el escenario esperado (Ver Cuadro 5.14).

TAMAÑO DEL MERCADO DE CHOCOLATES EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO							
2,2	# Empaques que las personas adquieren al mes	*	85.862	Personas de clase media-alta y alta entre 15 y 55 años de edad	=	190.752	Tamaño del Mercado de Chocolates (# empaques al mes)
190.752	Tamaño del Mercado de Chocolates (# empaques al mes)	*	10	# Unidades que tiene cada empaque	=	1.907.520	Tamaño del Mercado de Chocolates (# unidades al mes)
1.907.520	Tamaño del Mercado de Chocolates (# unidades al mes)	*	25%	Participación Mercado Empresas Pequeñas	=	476.880	Mercado que CHOCO ART puede pelear (# unidades al mes)
476.880	Mercado que CHOCO ART puede pelear (# unidades al mes)	*	6%	Participación Mercado CHOCO ART (Primer Año)	=	28.613	Ventas Mensuales de CHOCO ART (# unidades)
						343.354	Ventas Anuales de CHOCO ART (# unidades)

**Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.14**

- A partir del segundo año el crecimiento en ventas para los tres escenarios será:
 - Segundo año: Se tendrá un incremento del 12%, tomando como base que las empresas que utilizan la misma modalidad de comercialización en los últimos años han tenido un crecimiento en ventas mínimo del 10%. Así también, CHOCO ART desarrollará nuevas recetas y presentaciones, lo que atraerá a más clientes; por otra parte, el número de distribuidores independientes crecerá en un 25% cada año lo cual impulsará las ventas logrando así el objetivo propuesto para este periodo.
 - Tercer año: Para este año se tendrá un incremento del 10%, manteniendo el mismo portafolio de productos del año anterior, esto con el fin de consolidar la marca en el mercado.
 - Cuarto año: Las ventas se incrementarán en un 14% debido a que se ampliará el catálogo de productos para atraer nuevos clientes y ofrecer más variedad a los actuales; a su vez, manteniendo un crecimiento constante en el número de distribuidores en relación a años anteriores, se contará con una mayor fuerza de ventas.
 - Quinto año: Se estima el mismo crecimiento del año anterior dado que CHOCO ART estará posicionada en el mercado, además se verá la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con empresas que utilicen este tipo de distribución.

5.8.2 ESCENARIO OPTIMISTA

En este escenario se asumió que se venderá un 8% más que en el escenario esperado. Dicho porcentaje se obtuvo sumando al promedio de crecimiento de la industria de cacao elaborado, chocolate y productos de confitería, la desviación estándar (Ver Anexo D4).

VENTAS ANUALES EN UNIDADES Y EMPAQUES

	AÑOS									
	2009		2010		2011		2012		2013	
Total de unidades anuales que podrían ser compradas por el mercado objetivo (consumo personal y obsequio)	5.722.559		5.837.010		5.953.750		6.072.825		6.194.282	
Participación de mercado anual	6,5%		7,1%		7,7%		8,6%		9,6%	
	Consumo Personal (60%)	Obsequio (40%)								
Niveles de venta en unidades (6,5% del total de unidades que podrán ser compradas por el mercado objetivo)	370.822		415.320		456.852		520.812		593.725	
Total Ventas (Unidades)	222.493	148.329	249.192	166.128	274.111	182.741	312.487	208.325	356.235	237.490
Total Ventas (Empaques)	37.082		41.532		45.685		52.081		59.373	
	22.249	14.833	24.919	16.613	27.411	18.274	31.249	20.832	35.624	23.749
Porcentaje de crecimiento de ventas			12%		10%		14%		14%	

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.15

5.8.3 ESCENARIO ESPERADO

VENTAS ANUALES EN UNIDADES Y EMPAQUES

	AÑOS									
	2009		2010		2011		2012		2013	
Total de unidades anuales que podrían ser compradas por el mercado objetivo (consumo personal y obsequio)	5.722.559		5.837.010		5.953.750		6.072.825		6.194.282	
Participación de mercado anual	6,0%		6,6%		7,1%		7,9%		8,9%	
	Consumo Personal (60%)	Obsequio (40%)								
Niveles de venta en unidades (6% del total de unidades que podrán ser compradas por el mercado objetivo)	343.354		384.586		423.812		482.233		549.746	
Total Ventas (Unidades)	206.012	137.341	230.734	153.822	253.807	169.205	289.340	192.893	329.847	219.898
Total Ventas (Empaques)	34.335		38.456		42.381		48.223		54.975	
	20.601	13.734	23.073	15.382	25.381	16.920	28.934	19.289	32.985	21.990
Porcentaje de crecimiento de ventas			12%		10%		14%		14%	

Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.16

5.8.4 ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario se asumió que se venderá un 4% menos que el esperado. Este porcentaje se calculó restando al promedio de crecimiento de la industria de cacao elaborado, chocolate y productos de confitería, la desviación estándar (Ver Anexo D4).

VENTAS ANUALES EN UNIDADES Y EMPAQUES

	AÑOS									
	2009		2010		2011		2012		2013	
Total de unidades anuales que podrán ser compradas por el mercado objetivo (consumo personal y obsequio)	5.722.559		5.837.010		5.953.750		6.072.825		6.194.282	
Participación de mercado anual	5,8%		6,3%		6,8%		7,6%		8,5%	
	Consumo Personal (60%)	Obsequio (40%)								
Niveles de venta en unidades (5,8% del total de unidades que podrán ser compradas por el mercado objetivo)	329.619		369.174		406.091		462.944		527.756	
Total Ventas (Unidades)	197.772	131.848	221.504	147.669	243.655	162.436	277.766	185.178	316.654	211.102
Total Ventas (Empaques)	32.962		36.917		40.609		46.294		52.776	
	19.777	13.185	22.150	14.767	24.365	16.244	27.777	18.518	31.665	21.110
Porcentaje de crecimiento de ventas			12%		10%		14%		14%	

**Elaborado por: Autora
Cuadro No 5.17**

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

6.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se detallarán los costos y gastos en los que incurrirá CHOCO ART, así como los ingresos que se generarán por las ventas y las fuentes de financiamiento que se requerirán. Todo esto en base a supuestos que irán de acuerdo con la realidad de la empresa y del país en el que se desenvolverá, lo cual permitirá elaborar los flujos de efectivo y de esta manera determinar la viabilidad de la idea de negocio.

6.2 SUPUESTOS

Los supuestos en los que se basará este análisis serán los siguientes:

- El plan de negocios sólo se llevará a cabo en el Distrito Metropolitano de Quito, por lo que la planta de producción será instalada en dicha ciudad.
- El horizonte de evaluación será de 5 años debido a la inestabilidad política, social y laboral que ha vivido el Ecuador en los últimos años; así también por la competencia existente y por la posible entrada de nuevos competidores al mercado de chocolates. De esta manera los resultados financieros se acercarán más a la realidad
- Se establecerán tres escenarios posibles, dentro de los cuales están: optimista, esperado y pesimista.
- Se requerirá de una inversión inicial de 55.161,16 USD, la cual estará compuesta por la adquisición de equipo y maquinaria de producción, muebles y equipos de oficina, equipos de computación, la compra de un vehículo, los gastos de

- constitución y adecuación, además del capital de trabajo necesario para la operación de la empresa (Ver anexo E1 y E2).
- Para cubrir con los requerimientos de producción, en el año 2010 y 2011 se realizarán nuevas inversiones de 972,26 USD y 1849,75 USD respectivamente (Ver anexo E3).
 - Dado que se tendrá una fabricación artesanal, las adecuaciones a realizarse serán mínimas. (Ver anexo E4).
 - El capital de trabajo corresponderá a 3 meses, tiempo que se considera necesario para cubrir los costos en que se incurrirán al inicio de las operaciones de la empresa (Ver anexo E5), ya que los distribuidores independientes cancelarán el 50% al momento de realizar los pedidos y el 50% restante a la semana en que serán entregados los mismos.
 - La estructura de capital para el plan de negocios con apalancamiento será 48% deuda y 52% capital propio (Ver anexo E6).
 - Las proyecciones de ventas se encuentran justificadas en el Capítulo 5 (Ver cuadro 5.13, 5.14, 5.15, 5.16 y 5.17).
 - Las ventas serán un 60% chocolates para "consumo personal" y un 40% para "obsequio", los mismos que no varían en sus costos de producción, pero si en sus precios (Ver cuadro 5.15, 5.16 y 5.17).
 - La capacidad de producción de la planta irá de acuerdo al escenario, en todos los escenarios la ocupación de la maquinaria y equipos estará en función de una jornada de 8 horas. Dada la producción artesanal, cada persona estará en la capacidad de elaborar de 600 a 650 chocolates diarios.
 - De los niveles anuales de producción, se restará el 1% correspondiente a los desperdicios y un 0,78% correspondiente a las devoluciones por parte de los

distribuidores independientes. El valor que se obtendrá corresponderá a los niveles de ventas anuales totales. Dichos porcentajes se considerarán para los tres escenarios (Ver anexo E7, E8, E9).

- En base a la cantidad de materia prima requerida para producir cada tipo de chocolate se determinarán los costos unitarios de la MPD por empaque, tomando en cuenta que cada uno contendrá 10 unidades. Dado que los clientes podrán elegir los rellenos de acuerdo a su preferencia, se realizará una alternativa tentativa en cuanto a los rellenos que tendrán ambos empaques, lo cual no afectará los precios finales dado que sus costos unitarios serán iguales para todos los tipos. (Ver anexo E10 y E11).
- Los costos unitarios totales se establecerán a través de los costos fijos y costos variables de materia prima y mano de obra directas (Ver anexo E12).
- La estimación de los precios se hizo en base a los costos de producción, al resultado de la investigación de mercados y al porcentaje de comisiones que se deberá pagar a los distribuidores independientes (Ver cuadro 5.3).
- A pesar de que los costos de producción de los chocolates para consumo y obsequio son los mismos, se consideró precios diferentes para los dos productos. El precio de los chocolates para “obsequio” será de 6 USD, mientras que para los de “consumo personal” será de 5 USD. La diferencia de éstos se debe a que el primer producto tendrá más opciones de personalización que el segundo.
- A pesar de que los chocolates para “consumo” y “obsequio” tendrán un mismo costo variable, al tener precios diferentes, el margen de contribución unitario se determinará realizando un promedio ponderado para cada año en base al índice de contribución marginal de ambos productos (Ver anexo E13).
- Para el costo de ventas se tomará en cuenta el costo de la materia prima directa y las comisiones por ventas que serán pagadas a los distribuidores independientes (Ver anexo E14).

- Para este análisis financiero no se tomará en cuenta la inflación, ya que las oscilaciones de un periodo a otro son mínimos, por lo que no se estimarán variaciones en los costos de producción ni en los precios, por lo que los mismos que se mantendrán constantes.
- Las nóminas en los tres escenarios diferirán en el número de personal de producción y se basarán en las disposiciones del Código de Trabajo. Se mantendrá un solo horario diurno para todos los empleados, y a medida que las ventas se incrementen y por ende la producción, se contratará más personal para esta área (Ver anexo E15, E16 y E17).
- Dentro del presupuesto de gastos constarán los gastos de administración, venta, marketing y otros gastos que incluirán los presupuestos para suministros de oficina, herramientas fungibles y suministros de cocina, y limpieza (Ver anexo E18, E19, E20, E21, E22).
- Algunos gastos de marketing como muestras gratis, kit del producto, brochures y capacitación a distribuidores independientes, tendrán un incremento del 25% a partir del segundo año, porcentaje en que aumentará el número de distribuidores. (Ver anexo D5 y E21).
- Los ingresos se determinarán en base a los precios de los productos y el nivel de ventas de cada uno de los escenarios. Existirán dos tipos de ingresos, uno corresponderá a las ventas directas de la empresa y el otro a las ventas realizadas por los distribuidores independientes (Ver anexo E24).
- En el primer año, el porcentaje de ventas que realizará directamente la empresa será del 20% y el 80% la harán los distribuidores independientes. Los siguientes años, el porcentaje de ventas directas de CHOCO ART disminuirá un 5% anual, mientras que las de los distribuidores se incrementará un 5%, hasta llegar al quinto año a un porcentaje de ventas del 100% por parte de éstos últimos (Ver anexo E23).

- Las comisiones se establecerán en relación a los ingresos por las ventas de los distribuidores independientes y de acuerdo a los montos de venta estipulados en el reglamento de la empresa (Ver anexo D3 y E25). El porcentaje de comisiones variará de acuerdo a los escenarios:
 - Escenario Optimista: Los primeros tres años serán del 15% y los siguientes dos años se incrementará al 20%.
 - Escenario Esperado: El primer año será del 10%, los siguientes dos años del 15% y los últimos dos años del 20%.
 - Escenario Pesimista: El primer año será del 10%, para los siguientes tres años se incrementará al 15% y el último año llegará al 20%.

Los años subsiguientes, este porcentaje se irá determinando bajo los mismos parámetros.

- El costo de afiliación para formar parte de los distribuidores será de 10 USD, los mismos que deberán ser cancelados una sola vez. En base a esto se determinará el ingreso por afiliación en cada escenario (Ver anexo E26).
- El cálculo de la depreciación de los activos fijos se realizará por el método de línea recta, con los porcentajes establecidos por ley (Ver anexo E27, E28 y E29).
- El valor de rescate se determinará en base al precio de mercado que tendrán los activos fijos de la empresa dentro de 5 años (Ver anexo E30).
- Dentro de las amortizaciones estarán los gastos por concepto de constitución de la empresa y adecuaciones de la planta. Dichos gastos se amortizarán en un lapso de 5 años (Ver anexo E31 y E32).
- Se realizará un préstamo de 26.477 USD, a una tasa de interés del 13,5% que es la tasa para Pymes que otorga Produbanco para un plazo de 5 años (Ver anexo E33).

- Se tendrá un costo de oportunidad del 19,34%, para cuyo análisis se utilizó la tasa libre de riesgo de los bonos del tesoro de Estados Unidos a 5 años, el promedio de las betas de empresas similares a CHOCO ART en EEUU, la tasa de mercado que se deduce por la diferencia entre la tasa promedio de rentabilidad de mercado y la rentabilidad libre de riesgo de Estados Unidos, y finalmente el riesgo país del Ecuador (Ver anexo E34).
- Los flujos de caja se realizarán en tres escenarios: esperado, optimista y pesimista; con apalancamiento y sin apalancamiento (Ver anexo E35, E36, E37, E38, E39 y E40).
- A través de los flujos de caja se obtendrán el VAN y la TIR, por medio de los cuales se determinará la viabilidad financiera del plan de negocios y la mejor alternativa de inversión (Ver anexo E41).
- Durante los 5 años, la empresa reinvertirá el 30% de las utilidades obtenidas para efectos de mejoramiento del negocio, mientras que el 60% se repartirá entre las inversionistas como dividendos. Además se considerará un 10% de reserva legal para proteger el patrimonio de la empresa ante posibles adversidades que pueden presentarse.
- Se establecerá el punto de equilibrio en dólares y en unidades para el escenario esperado (Ver anexo E42).
- Se realizará el análisis de los índices de rentabilidad debido a que son los más relevantes para el plan de negocios. (Ver anexo E43).

6.3 ANÁLISIS FINANCIERO

En base a los supuestos mencionados anteriormente, se obtuvieron flujos de caja tanto para el plan con apalancamiento como para el sin apalancamiento, cuyos resultados se encuentran a continuación:

RESUMEN VAN Y TIR

Con Apalancamiento

	Esperado	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 46.482,34	\$ 55.380,44	\$ 42.462,64
TIR	70,44%	77,84%	64,40%

Elaborado por: Autora
Cuadro No 6.1

Sin Apalancamiento

	Esperado	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 40.319,48	\$ 49.217,58	\$ 36.299,79
TIR	44,94%	49,68%	41,95%

Elaborado por: Autora
Cuadro No 6.2

Los flujos que se generaron desde el primer año son positivos y con un crecimiento continuo, en donde por consiguiente se obtuvo un VAN positivo y favorable en todos los escenarios como se muestra en el Cuadro 6.1 y Cuadro 6.2.

Al ser la tasa interna de retorno mayor que el costo de oportunidad (19,34%) en los tres escenarios, se garantiza que este plan de negocios rinde más que otras inversiones, además se demuestra que la empresa tendrá un buen margen de maniobra o flexibilidad para poder tomar medidas o ejercer acciones.

Estos datos demuestran que el plan es atractivo y viable para las inversionistas con y sin apalancamiento. Sin embargo, con apalancamiento resulta mucho más atractivo dado que los valores del VAN y la TIR son más altos.

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES (Costos Fijos / Margen de Contribución)					
	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos Totales	41.433	51.591	47.989	55.226	51.940
Margen de Contribución Unitario	3,13	3,14	3,15	3,11	3,13
Total	13.236,86	16.405,13	15.220,60	17.750,11	16.615,08

Elaborado por: Autora
Cuadro No 6.3

PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES DE VENTAS (Costos Fijos * (1 / 1 - (Costos Variables / Ventas)))					
	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	41.433	51.591	47.989	55.226	51.940
Costos Variables	88.662	98.726	108.249	125.447	142.182
Ventas	185.411	207.660	228.426	260.406	296.863
Total	79.401,89	98.346,79	91.215,09	106.559,09	99.683,02

**Elaborado por: Autora
Cuadro No 6.4**

Al establecer el punto de equilibrio en dólares y en unidades como se observa en el Cuadro 6.2 y Cuadro 6.3, se determinó el nivel de ventas mínimas que podrá asumir la empresa para cubrir los costos y operar sin pérdidas ni ganancias.

CAPÍTULO VII

ACCIONES DE CONTINGENCIA

Las acciones de contingencia serán los procedimientos alternativos que llevará a cabo CHOCO ART en caso de que se presenten eventualidades tanto internas como externas que podrán acarrear pérdidas y afectar el óptimo desenvolvimiento de la empresa si no se las contrarresta.

7.1 ANÁLISIS DE CONTINGENCIAS

7.1.1 HUELGAS Y PARALIZACIONES EN EL PAÍS

Los paros y huelgas que impedirán o retrasarán el transporte de la materia prima e insumos a la planta de producción, o del producto terminado hasta los distribuidores independientes.

SOLUCIÓN:

En caso de paralizaciones inesperadas, la planta deberá continuar con sus operaciones, con el objetivo de cumplir con los pedidos y entregas previamente programadas, las cuales tendrán que almacenarse durante el tiempo que dure dicha paralización. En caso de que se retrase el transporte de la materia prima por efecto de estos acontecimientos, se deberán trabajar horas extras, pagando a los trabajadores por las mismas para poder cumplir con las entregas del producto.

7.1.2 REFORMAS ECONÓMICAS POR EL INGRESO DE UN NUEVO GOBIERNO

El ingreso de un nuevo gobierno que podrá hacer reformas económicas como el incremento de los precios de los servicios básicos, eliminación de los subsidios y un

aumento de los impuestos, lo cual generará un desequilibrio en los costos de los insumos y por consiguiente en el precio del producto terminado.

SOLUCIÓN:

Tomando en cuenta que serán medidas externas que afectarán al Ecuador y a la vez obligaciones no negociables que limitarán el poder de acción de las empresas, se deberá tener un minucioso control en cuanto a la optimización de los recursos con los que contará la empresa, para estar en la capacidad de soportar los costos y no tener que acudir a un aumento en los precios de los chocolates.

7.1.3 DESASTRES NATURALES

Dada la ubicación geográfica de la empresa, se correrá el riesgo de que exista algún tipo de desastre natural como terremotos, erupciones volcánicas y deslaves.

SOLUCIÓN:

Los volcanes en el Ecuador están permanentemente monitoreados, por lo que una alerta naranja dará tiempo para trasladar las operaciones de la empresa hacia el Valle de los Chillos considerando que la maquinaria de la planta es fácil de transportar, por lo que no se verán afectados en gran magnitud los costos de operación ni el de los insumos.

7.1.4 FALTA DE ABASTECIMIENTO POR PARTE DEL PRINCIPAL PROVEEDOR

El principal proveedor de los bloques de chocolate ((Nestlé), podrá dejar de abastecer a CHOCO ART en el momento en el así lo desee, lo cual afectará a la producción y por consiguiente a la entrega a tiempo de los pedidos.

SOLUCIÓN:

La empresa deberá utilizar una estrategia de integración hacia atrás, de tal manera que ésta realizará alianzas estratégicas con otras empresas productoras de los bloques de chocolate que ofrezcan la misma calidad y garantía, así la producción de chocolates no se tendrá que parar y de esta forma se cumplirá con los pedidos a tiempo.

7.1.5 INCREMENTO DE LAS VENTAS

CHOCO ART podrá enfrentar periodos en los cuales los distribuidores independientes demanden mayores cantidades del producto debido a estacionalidades tales como Día de la Madre, Día del Amor, Navidad, etc., o por un aumento en el número de distribuidores.

SOLUCIÓN:

La empresa realizará alianzas estratégicas con proveedores, de tal manera que podrá abastecerse de la materia prima necesaria en caso de que se requiera más de lo que normalmente entregan. Ya que la capacidad de la planta no será utilizada al 100% en un escenario normal, se logrará cubrir un aumento de la producción y en caso de que se exceda la capacidad instalada en cuanto a ollas y utensilios fungibles, se adquirirán los implementos necesarios. A su vez se trabajarán dobles jornadas en donde se pagará horas extras a los trabajadores.

7.1.6 DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS

CHOCO ART podrá enfrentar una disminución en la demanda de los productos, lo que por consiguiente ocasionará una reducción de los ingresos con el peligro de no poder cubrir los costos totales, lo cual llevará a la empresa a tener pérdidas.

SOLUCIÓN:

Se reforzarán las campañas publicitarias con la finalidad de transmitir a los clientes de manera más clara y precisa los beneficios y atributos de los productos, además se destinarán mayores recursos hacia promociones y descuentos. Así también se deberá acelerar el proceso de introducción de nuevos sabores y empaques al mercado para que las ventas aumenten al nivel esperado.

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

- La industria de chocolates y confites con el pasar de los años ha ganado dinamismo en el país, convirtiéndose así en un mercado atractivo tanto para empresas nacionales dentro de las cuales se encuentran las pequeñas unidades de negocios, como internacionales.
- Las empresas invierten cada vez más en promocionar sus productos, dada la competencia existente.
- Los chocolates con receta casera, al ser elaborados con chocolate negro y sin la utilización de preservantes, saborizantes artificiales, ni grasas hidrogenadas, se adaptan a la actual tendencia de las personas hacia el cuidado de la salud y por consiguiente hacia el consumo de productos que sean beneficiosos para la misma.
- En el Distrito Metropolitano de Quito, las clases media-alta y alta preferirán adquirir los chocolates a través de venta directa y en supermercados, dejando de lado la compra en islas en Centros Comerciales y en tiendas de barrio, por lo que la distribución a través de Network Marketing tendrá mayor acogida.
- Los quiteños tienen gusto por los chocolates en general, es así que estos chocolates artesanales tendrán buena aceptación en el mercado principalmente por su sabor inigualable, las opciones de personalización y por su presentación innovadora; la frecuencia con la que las personas adquieren para "consumo" es mayor que para "obsequio", por lo que existirá una mayor demanda del primer producto.
- Una empresa por pequeña que ésta sea, que desde sus inicios tiene definido su camino y elabora una planeación de su estructura, tiene mayores posibilidades de

crecimiento y permanencia en el mercado, por lo que el tener claro hacia donde se quiere llegar y de que manera son parte fundamental del éxito que ésta tenga.

- Al ser los chocolates elaborados de manera artesanal, se garantizará el sabor original de la receta casera, por lo que la maquinaria a utilizarse no será especializada y por consiguiente se requerirán de mayores conocimientos técnicos acerca de los procesos productivos para garantizar la calidad de los productos.
- En el mercado ecuatoriano existen muy pocos productos con características similares a los chocolates que ofrece CHOCO ART, por lo que se tiene una gran oportunidad de incursionar en el mismo dado que existe la tendencia hacia el consumo de este tipo de productos, además al ser la producción artesanal y su distribución a través de Network Marketing, no se requiere de una mayor inversión.
- A pesar de que en el mercado existen varias empresas de chocolates reconocidas, por lo general las presentaciones de sus productos son comunes y carecen de estética, es así que la innovación constante en este tipo de negocio es imprescindible debido al alto nivel de competencia y variedad de productos que éstas ofrecen, por lo tanto CHOCO ART buscará posicionarse en el mercado mediante la diferenciación del producto, servicio, publicidad y distribución.
- Al ser una empresa nueva, es complicado entrar y competir en varios mercados dada la existencia de grandes marcas reconocidas, por lo que por medio de la comercialización y distribución de los productos a través de "Network Marketing", CHOCO ART pretende posicionar el producto y su marca más rápidamente en la ciudad de Quito y en un futuro a nivel nacional.
- Los gastos de marketing en los que se incurrirán serán bajos, debido a que la publicidad en este tipo de distribución es boca a boca. Por lo tanto, los medios como la radio y las revistas serán sólo una herramienta de apoyo.

- Los precios de los chocolates con receta casera son accesibles para el segmento de mercado al cual estarán dirigidos y van acorde con el valor agregado que se ofrece con el producto y servicio.
- En base al análisis financiero, este plan de negocios es rentable en los tres escenarios: optimista, normal y pesimista; a su vez es viable con o sin apalancamiento ya que el TIR es mayor que el costo de oportunidad, garantizando así que el proyecto rinde más que otras inversiones y en cuanto al análisis del VAN es positivo, lo cual vuelve más atractivo al negocio.
- La mejor alternativa de inversión es apalancarse ya que los indicadores financieros presentan mayores beneficios.
- El incremento de los precios de algunos alimentos en los últimos años podría afectar el precio de los insumos necesarios para la elaboración de chocolates, situación que llevaría a la nascente empresa a disminuir sus utilidades para no perder clientes.

8.2 RECOMENDACIONES

- Se aconseja empezar las operaciones de CHOCO ART lo más pronto posible ya que las empresas reconocidas no utilizan todavía este tipo de distribución, por lo que existe una gran oportunidad de negocio ya que es un producto con un alto grado de adquisición y consumo.
- Para poder competir con las grandes empresas, CHOCO ART en un futuro deberá implementar procesos productivos semi-industriales para mejorar así la calidad y minimizar los tiempos y por consiguiente los costos de producción, logrando de esta manera cubrir con la cantidad demandada.
- Debido a la fácil imitación de las presentaciones de los productos así como de su forma de distribución, CHOCO ART deberá buscar nuevos sabores,

presentaciones y combinaciones, sin alterar su sabor original y manteniendo la calidad, exclusividad e innovación para de esta manera mantener a los clientes y atraer a más.

- Al comercializar los productos a través de Brochures y al ser un producto que primero hay que probarlo, será necesario ofrecer muestras gratis y realizar degustaciones cada vez que se lancen al mercado nuevos sabores.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Markides Constantinos, 2002, "En la Estrategia está el Éxito", Edición Norma, Colombia.

Brealey, Myers, Marcus, "Principios de Finanzas Corporativas", Séptima Edición, 2003, Editorial Mc. Graw Hill, España.

Villalba Carlos, "Metodología de la Investigación Científica", Segunda Edición, 2004, CRVA, Quito.

Thomson Arthur, Strickalnd A. J., "Administración Estratégica", Decimatercera Edición, 2004, Editorial Mc. Graw Hill, México.

Bateman Thomas, Snell Scout, "Administración una Ventaja Competitiva", Cuarta Edición, 1999, Editorial Mc. Graw Hill, México.

Dan Thomas, Esquema del análisis tomado de: "El Sentido de los Negocios".

Rayburn Gayle, "Contabilidad y Administración de Costos", Sexta Edición, 1999, Editorial Mc. Graw Hill, México.

Naresh K. Malhotra, "Investigación de Mercados", Cuarta Edición, 2004, Pearson, México.

Robbins Stephen, "Comportamiento Organizacional", Décima Edición, 2004, Editorial Pearson – Prentice Hall, México.

Mariño Navarrete Hernando, "Gerencia de Procesos", Quinta Reimpresión, 2004, Editorial Alfaomega, Bogota DC

Render Barry, Heizer Jay, , Dirección de la Producción decisiones Estratégicas, Sexta Edición, 2001, Editorial Pearson – Prentice Hall, España.

Besley Scout, Brigham Eugene, “Fundamento de Administración Financiera”, Duodécima Edición, 2001, Editorial Mc. Graw Hill, México.

Kotler, Amstrong, “Fundamentos de Marketing”, Sexta Edición, 2003, Mc Graw Hill.

REVISTAS Y PUBLICACIONES

Boletín Económico Corporación Centro de Estudios y Análisis CEA INFO de la Cámara de Comercio de Quito, 2006.

Boletín Económico Corporación Centro de Estudios y Análisis CEA INFO de la Cámara de Comercio de Quito, ejemplar, 2007.

Cuentas Nacionales, Banco Central del Ecuador, 2006.

Cuentas Nacionales, Banco Central del Ecuador, 2007.

Programa de Encuestas de Coyuntura, Banco Central del Ecuador, 2006.

Instituto Ecuatoriano de Normalización, Norma Técnica Ecuatoriana (2000), Requisitos: Chocolates, Primera Edición.

Publicación Markop, Edición 2006.

BCE, Dirección General de Estudios, Hechos Estilizados de 31 Sectores Productivos en Ecuador, Abril 2003

Revista Gestión Economía y Sociedad.

Revista Deloitte, Informativo Gerencial.

Revista la Familia.

Revista Líderes.

Revista Ekos.

ANEXOS

ANEXOS A

ANEXO A1

REQUISITOS PARA INSCRIPCIÓN DEL RUC¹

Las personas que deseen inscribirse en el RUC deberán presentar los siguientes requisitos:

- ✓ Presentar el original y entregar una copia de la cédula de identidad o de ciudadanía o del pasaporte con hojas de identificación y tipo de visa vigente.
- ✓ Presentarán el original del certificado de votación del último proceso electoral, hasta un año posterior a su emisión por parte del Tribunal Supremo Electoral (TSE).
- ✓ Copia del título universitario o copia del carnet otorgado por el respectivo colegio profesional o copia de la cédula de identidad en la que conste la profesión.

Para la verificación del domicilio y de los establecimientos donde realiza su actividad económica, presentarán el original y entregarán una copia de cualquiera de los siguientes documentos que se encuentren a nombre del contribuyente:

- ✓ Planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres (3) meses anteriores a la fecha de inscripción; o,
- ✓ Contrato de arrendamiento legalizado o con el sello del juzgado de inquilinato vigente a la fecha de inscripción; o,
- ✓ Pago del impuesto predial, puede corresponder al año actual o al anterior a la fecha de inscripción; o,
- ✓ Pago del servicio de TV por cable, telefonía celular o estados de cuenta, de uno de los últimos tres (3) meses anteriores a la fecha de inscripción a nombre del contribuyente.
- ✓ Cuando no sea posible entregar cualquiera de los documentos antes señalados a nombre del sujeto pasivo, se deberá presentar una comunicación al SRI indicando que se ha cedido en forma gratuita el uso del inmueble (carta de cesión).

¹<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/content/documents.do?action=listDocuments&contentCode=364&typeCode=1&external=>

Si la inscripción es posterior a los 30 días de iniciada la actividad económica, deberá presentar:

- ✓ **Copia del formulario 106 en el que conste el pago de la multa respectiva, con el código 8075 correspondiente a Multas RUC.**

ANEXO A2

REQUISITOS Y TRÁMITES PARA OBTENER EL REGISTRO SANITARIO DE ALIMENTOS²

MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

DIRECCION NACIONAL DE FARMACIA Y CONTROL SANITARIO

CONTROL DE ALIMENTOS

BASE LEGAL: CODIGO DE LA SALUD (Artículo 100, Título IV, Libro II)

REGLAMENTO DE ALIMENTOS.- R.O. 984 DEL 22 DE JULIO DE 1998 (Capítulos I y II, Título IV)

PARA INSCRIPCION DE PRODUCTOS NACIONALES

CARPETA No. 1

1. SOLICITUD dirigida al Director General de Salud, individual para cada producto sujeto a Registro Sanitario.
2. PERMISO DE FUNCIONAMIENTO: Actualizado y otorgado por la Autoridad de Salud (Dirección Provincial de Salud de la jurisdicción en la que se encuentra ubicada la fábrica).
3. CERTIFICACION OTORGADA POR LA AUTORIDAD DE SALUD COMPETENTE de que el establecimiento reúne las disponibilidades técnicas para fabricar el producto. (Corresponde al acta que levanta la Autoridad de Salud una vez que realiza la inspección del establecimiento).
4. INFORMACION TECNICA RELACIONADA CON EL PROCESO DE ELABORACION Y DESCRIPCION DEL EQUIPO UTILIZADO.
5. FORMULA CUALI-CUANTITATIVA: Incluyendo aditivos, en orden decreciente de las proporciones usadas (en porcentaje referido a 100 g. ó 100 ml.).
6. CERTIFICADO DE ANALISIS DE CONTROL DE CALIDAD DEL PRODUCTO: Con firma del Técnico Responsable. Original. (Obtenido en cualquier Laboratorio de Control de Alimentos, incluidos los Laboratorios de Control de Calidad del Instituto de Higiene "Leopoldo Izquieta Pérez").

² http://www.fedexpor.com/img/req_permiso_sanitario.pdf

7. ESPECIFICACIONES QUIMICAS DEL MATERIAL UTILIZADO EN LA MANUFACTURA DEL ENVASE. (Otorgado por el fabricante o proveedor de los envases). Con firma del Técnico Responsable.

8. PROYECTO DE ROTULO A UTILIZAR POR CUADRUPLICADO

9. INTERPRETACION DEL CODIGO DE LOTE: Con firma del Técnico Responsable.
LOTE: Una cantidad determinada de un alimento producida en condiciones esencialmente iguales.

CODIGO DE LOTE: Modo Simbólico (letras o números, letras y números) acordado por el fabricante para identificar un lote, puede relacionarse con la fecha de elaboración.

10. PAGO DE LA TASA POR EL ANALISIS DE CONTROL DE CALIDAD, PREVIO A LA EMISION DEL REGISTRO SANITARIO: Cheque certificado a nombre del Instituto de Higiene y Malaria Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" por el valor fijado en el respectivo Reglamento.

11. DOCUMENTOS QUE PRUEBEN LA CONSTITUCION, EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE LA ENTIDAD SOLICITANTE, cuando de trate de persona jurídica.

12. TRES (3) MUESTRAS DEL PRODUCTO ENVASADO EN SU PRESENTACION FINAL Y PERTENECIENTES AL MISMO, LOTE. (Para presentaciones grandes, como por ejemplo: sacos de harina, de azúcar, jamones, etc., se aceptan muestras de 500 gramos cada una, pero en envase de la misma naturaleza).

CARPETAS No. 2

TANTO PARA PRODUCTOS NACIONALES COMO PARA PRODUCTOS DE FABRICACION EXTRANJERA:

Ingresar, cada una, con una copia de los siguientes documentos:

1. Solicitud
2. Fórmula cuali-cuantitativa
3. Permiso de Funcionamiento
4. Certificación otorgada por la Autoridad de Salud competente
5. Interpretación del código de lote
6. Certificado de análisis de control de calidad del lote del producto en trámite

7. Información técnica relacionada con el proceso de elaboración y descripción del equipo utilizado

8. Proyecto de rótulo o etiqueta

INSTRUCTIVO GENERAL

1. Los datos de la solicitud deben concordar con los de los rótulos o etiquetas y con los documentos adjuntos.

2. El rótulo o etiqueta de los productos que solicitan inscripción puede o no estar impresa (pero deben presentar facsímil).

3. El rótulo o etiqueta llevará los siguientes datos, (Norma Técnica INEN 1334):

a. Nombre del producto

b. Marca Comercial

c. Identificación del lote

d. Razón Social de la Empresa

e. Contenido Neto en unidades del Sistema Internacional

f. Indicar si se trata de un alimento artificial

g. Número de Registro Sanitario

h. Fecha de elaboración

i. Tiempo máximo de consumo

j. Lista de Ingredientes

k. Forma de conservación

l. Precio de venta al público, P.V.P.

m. Ciudad y país de origen

4. Cuando un producto alimenticio durante el trámite para la inscripción o reinscripción en el Registro Sanitario fuere objetado, el fabricante deberá hacer una reconsideración en un lapso no mayor de tres meses, debiendo dar cumplimiento a las observaciones emitidas en el informe de objeción.

1. En caso de productos rechazados por análisis, el fabricante deberá remitir nuevas muestras, adjuntando el valor de la tasa correspondiente.

2. El Registro Sanitario tendrá una vigencia de siete (7) años, contados a partir de la fecha de su expedición.

Vencida la vigencia podrá renovarse por períodos iguales en los términos establecidos en el Código de la Salud y en el Reglamento de Alimentos.

3. Los alimentos registrados para mantener la vigencia de sus registros deberán pagar anualmente la tasa fijada para tal objeto. El pago deberá efectuarse hasta el 31 de marzo de cada año.

4. La persona responsable de todo alimento inscrito en el Registro Sanitario que lo retire del mercado deberá comunicar a la Dirección General de Salud.

5. No se permitirá la comercialización de un producto alimenticio con la leyenda "REGISTRO SANITARIO EN TRAMITE".

LA DOCUMENTACION Y MUESTRAS DEBEN SER PRESENTADAS EN EL INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE "LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ".

ANEXO A3

PERMISOS ANUALES DE FUNCIONAMIENTO³

BASE LEGAL

Según Decreto Supremo 3310-B de fecha 8 de marzo de 1979 señala:

Las Intendencias Generales de Policía a nivel Nacional se encargarán de otorgar los Permisos Anuales de Funcionamiento según lo que señala el Art. 29 de dicho decreto, que manifiesta:

Los locales donde se prestan servicio de alojamiento a huéspedes permanentes o transeúntes, los restaurantes o en general, lugares donde se consuman alimentos o bebidas alcohólicas y que están sujetos al pago del Permiso de Funcionamiento, deben obtener anualmente el mismo otorgado por las Intendencias Generales de Policía de cada Provincia.

REQUISITOS PARA SACAR EL PERMISO

REQUISITOS	ESTABLECIMIENTOS
RUC SRI	Todos
Patente Municipal	Todos
Copia de Cédula	Todos
Permiso de Uso de Suelo	Centros de Diversión Nocturna

Los Permisos Anuales de Funcionamiento se renovan cada año y estos requisitos rigen solo cuando se va a sacar el P.A.F por primera vez. Para la renovación anual se necesita el comprobante de pago del permiso del año anterior y la cancelación del costo de la tasa para el presente año.

³ <http://www.mingobierno.gov.ec/intendencia.html>

TIPOS DE ESTABLECIMIENTOS

ESTABLECIMIENTOS	VALOR (DÓLARES)
Restaurante, Cafetería, Bodega de Alimentos, Licorería, Bar-Discoteca, Supermercado, Sala de recepciones, Sala de juego, Bar, Delicatessen, Salón de bebidas, Burguer, Hotel, Motel, Residencial, Café-net, parrilladas, Asadero, Pollos Dorados, Comidas Ligeras, Fonda, Chifa, Pizzería, Panadería, Marisquería, Tercena, Frigorífico, Heladería, Cafetería, Frutería, Legumbres, Tienda, Venta de bebidas, Confitería, Comisariato, entre otros.	15 USD.
Night Club, Cabaret, Casa de Citas, Prostíbulo, Masajes, Extriptis	250 USD.

VALORES PARA EL AÑO 2006

Según Acuerdo Ministerial No 0176 de 7 de septiembre de 2005, se establece los valores de los Permiso Anuales de Funcionamiento que regirán desde el 1 de enero del 2006, \$15 dólares por concepto de permiso anual de funcionamiento a excepción de los establecimientos de atención nocturna, donde se consuman bebidas alcohólicas que será de \$250 dólares.

ANEXOS B

ANEXO B1

FORMATO DE LAS ENTEVISTA CON EXPERTOS

Mercado

- a) ¿Cuál ha sido la evolución del negocio de la elaboración y comercialización de chocolates? ¿Ha existido un crecimiento considerable?
- b) ¿Cuáles son los principales factores que han incidido en dicho comportamiento del mercado?
- c) ¿Existe la oportunidad de incursionar en este negocio ofreciendo chocolates con receta casera, elaborados artesanalmente y con empaque hecho a mano?
- d) ¿A su forma de ver cual sería el aspecto más importante para que una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de chocolates logre ser reconocida en el mercado?

Empresa

- a) ¿Como ha ido evolucionando su negocio en los últimos años? ¿Existió algún crecimiento?
- b) ¿Qué tecnología y procesos utiliza para la elaboración de los chocolates?
- c) ¿Considera que el producto que ofrece es innovador? ¿Por qué?
- d) ¿Cuales han sido sus mayores logros? Cuando se dieron dichos logros
- e) ¿Como se ha ido preparando usted frente a la llegada de nuevos competidores?
- f) ¿Aproximadamente cuánto invierte mensualmente en publicidad, promoción y distribución del producto?

Clientes

- a) ¿Cuál es la edad promedio de las personas que adquieren con mayor frecuencia los productos que ofrece?
- b) ¿Cómo describiría a sus clientes?
- c) ¿Qué motiva a los clientes a comprar los chocolates que usted ofrece?
- d) ¿Qué característica del producto considera usted valoran mas sus clientes?

- e) ¿Sus clientes compran chocolates para obsequio o consumo personal?
- f) ¿En que épocas sus clientes adquieren en mayor cantidad sus chocolates?

Marketing Mix

- a) ¿Qué características deben tener los chocolates para lograr ser percibidos como exclusivos?
- b) ¿Conoce la existencia de una empresa comercializadora de chocolates artesanales que tengan diversas formas y un empaque innovador?
- c) ¿Qué características cree que tienen sus chocolates que se diferencian de los otros?
- d) ¿Cuál es el tiempo aproximado de duración de los chocolates que produce?
- e) ¿Utiliza o conoce algún proceso que evite o retarde que los chocolates se derritan?
- f) ¿Qué aspectos puede percibir como fundamentales dentro de su producto?
- g) ¿Cree que su producto satisface las expectativas de las personas que lo consumen? ¿Por qué?
- h) Si pudiera cambiar algo del producto que ofrece, ¿que sería?
- i) ¿Qué tan importante es el precio de los chocolates? ¿Por qué?
- j) ¿Considera importante el ofrecer chocolates con receta casera, de diversas formas y con un empaque innovador? ¿Por qué?
- k) ¿Cuál cree usted que sería la mejor forma de distribuir este tipo de chocolates? ¿Por qué?
- l) ¿En qué lugares cree usted que se deberían vender estos chocolates? ¿Por qué?
- m) ¿Qué tan importante es la promoción y la publicidad en el proceso comercialización de nuevos chocolates?

ANEXO B2

FORMATO DE LOS GRUPOS FOCALES

Etapa de Desarrollo

“Ahora vamos a realizar un pequeño ejercicio que nos servirá de guía para el resto de la sesión. Si yo les menciono la palabra “Dulces” ¿Qué palabras se les viene a la mente?

1. Hábitos de consumo de chocolates

- a) Ahora si yo les digo chocolates ¿Qué palabras se les viene a la cabeza?
- b) ¿Cuál es la razón principal por la que adquieren chocolates? ¿Qué los motiva a adquirir y consumir?
- c) ¿Con qué frecuencia adquieren chocolates para consumo personal.... y obsequio?
- d) ¿Existe algún día u ocasión en especial, en la cual adquieren más chocolates?
- e) ¿Dónde suelen comprar los chocolates? ¿Dónde prefieren adquirirlos? ¿Por qué?
- f) ¿Qué características de los chocolates son fundamentales para ustedes al momento de adquirir un chocolate para consumo personal.... Y para obsequio? El sabor, el relleno que pueda tener, la envoltura, el empaque, las formas de los chocolates, el precio, la calidad, la marca.

Si ustedes fueran las personas que están a cargo de elaborar y comercializar chocolates, cómo lo harían... ¿Cuáles serían las características que tendrían los chocolates? ¿Qué rellenos tendrían los mismos? ¿Qué formas? ¿Qué empaque le pondrían? ¿Qué envoltura tendrían? ¿En qué lugares los venderían? ¿A qué clase social se enfocarían? ¿Qué precio les pondrían? ¿Cómo los promocionarían?

Ahora, hablaremos de los tipos de chocolates que ustedes consumen con frecuencia...

2. Marcas de Chocolates

- a) ¿Qué chocolates conocen?

- b) ¿Cuáles son sus chocolates favoritos?
- c) ¿Qué considerarían ustedes que se debería hacer para mejorar estos chocolates?
- d) ¿Qué características debería tener un chocolate para que ustedes lo perciban como ideal?

3. Presentación de los Chocolates con Receta Casera

- a) ¿Cuándo vieron y degustaron los nuevos chocolates que fue lo primero que se les vino a la mente?
- b) ¿Qué fue lo que más les gustó? ¿Por qué?
- c) ¿Qué fue lo que les disgustó? ¿Por qué?
- d) ¿Qué cambios le harían a estos nuevos chocolates? ¿Le cambiarían el empaque, la envoltura, los rellenos, las formas?
- e) ¿Qué característica distingue a estos chocolates de los otros? ¿Encuentran alguna diferencia? ¿Los ven mejor o peor? ¿Por qué?
- f) ¿Cuál de los dos empaques creen ustedes que debería estar dirigido para los chocolates de consumo personal?
- g) En cuanto a la personalización, ¿qué les pareció?
- h) ¿A quién creen ustedes que les podría gustar más este tipo de chocolates caseros? ¿Por qué?
- i) ¿Si los chocolates estuvieran en el mercado los adquirirían?
- j) ¿Con qué frecuencia adquirirían estos chocolates para consumo personal... Y para obsequio?
- k) ¿En qué ocasiones los adquirirían en mayor cantidad?
- l) ¿Qué los motivaría a volver a comprar estos chocolates caseros? ¿Por qué?
- m) ¿Qué precio le pondrían a los chocolates caseros dirigidos a clientes?
- n) ¿Qué precio le pondrían a los chocolates caseros dirigidos a consumidores?
- o) ¿Dónde creen ustedes que se debería vender estos chocolates? ¿Cuál sería el mejor sitio? ¿Por qué?
- p) ¿Qué opinan acerca de formar parte de nuestra red de distribución? ¿Lo ven como algo fácil y atractivo para obtener ingresos?

ANEXO B3

FORMATO DE LAS ENCUESTAS

1) ¿Adquiere usted chocolates?

Si No

Si contestó que no, Gracias por su colaboración

Si contestó que si, seguimos con la encuesta, pasar a la siguiente pregunta

2) ¿Cuál es la principal razón por la que adquiere chocolates? (Elegir una sola opción)

Consumo Personal
Obsequio
Las dos anteriores

3) ¿Con qué frecuencia adquiere chocolates? (Elegir una sola opción)

Una vez al mes
Dos veces al mes
Tres veces al mes
Cuatro veces al mes
Más de cuatro veces al mes

4) ¿En qué ocasiones adquiere usted mayor cantidad de chocolates? (Elegir 3 opciones)

San Valentín
Día de la Madre
Día del Padre
Día de la Mujer
Navidad
Cumpleaños
Eventos (matrimonios, bautizos, etc)
Aniversarios
Ninguna ocasión en especial

5) ¿Qué características considera más importantes al momento de adquirir chocolates? (Elegir 3 opciones en cada literal)

Consumo Personal

Calidad
Marca
Sabor
Precio
Relleno
Empaque

Obsequio

Calidad
Marca
Sabor
Precio
Relleno
Empaque

6) ¿Cuáles son las marcas de chocolates que se le vienen a la mente en este momento?

7) ¿Qué precio paga por una caja que contiene de 8 a 12 chocolates? (Elegir una sola opción)

Más de 7 usd	<input type="checkbox"/>
6 - 7 usd	<input type="checkbox"/>
5 - 6 usd	<input type="checkbox"/>
4 - 5 usd	<input type="checkbox"/>
3 - 4 usd	<input type="checkbox"/>

NUEVO PRODUCTO

Ahora se le dará una degustación de los nuevos chocolates caseros que se quieren lanzar al mercado y se le mostrará la presentación de los mismos.

8) Cuando se le presentó y degustó los chocolates caseros, ¿qué fue lo primero que se le vino a la mente acerca de éstos? (Elegir una sola opción)

Son Excelentes	<input type="checkbox"/>	1	
Son Buenos	<input type="checkbox"/>	2	
Son Regulares	<input type="checkbox"/>	3	Por qué? _____
Son Malos	<input type="checkbox"/>	4	Por qué? _____

9) Califique los chocolates que se le acaba de presentar, en función de las siguientes características. Coloque una X en el número que más se aproxime a su opinión sobre los mismos

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empaque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envoltura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	4	3	2	1

10) ¿De qué manera le gustaría poder personalizar estos chocolates? (Elegir una sola opción)

Colores envolturas	<input type="checkbox"/>
Colores empaques	<input type="checkbox"/>
Diseño empaques	<input type="checkbox"/>
Rellenos chocolates	<input type="checkbox"/>
Formas chocolates	<input type="checkbox"/>

11) Si éste producto estuviera a la venta, ¿qué haría? (Elegir una sola opción)

Definitivamente lo compraría	<input type="checkbox"/>
Probablemente lo compraría	<input type="checkbox"/>

Probablemente no lo compraría
 Definitivamente no lo compraría

12) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de estos chocolates caseros, que contenga de 8 a 12 unidades? (Elegir una sola opción en cada literal)

Consumo Personal

Más de 7 usd
 6 - 7 usd
 5 - 6 usd
 4 - 5 usd
 3 - 4 usd

Obsequio

Más de 7 usd
 6 - 7 usd
 5 - 6 usd
 4 - 5 usd
 3 - 4 usd

13) ¿En dónde le gustaría adquirir estos chocolates caseros? (Elegir una sola opción)

Supermercados
 Tiendas de barrio
 Islas en centros comerciales
 Venta directa (a través de catálogo)

14) ¿Con qué frecuencia adquiriría usted estos nuevos chocolates? (Elegir una sola opción en cada literal)

Consumo Personal

Una vez al mes
 Dos veces al mes
 Tres veces al mes
 Cuatro veces al mes
 Más de cuatro veces al mes

Obsequio

Una vez al mes
 Dos veces al mes
 Tres veces al mes
 Cuatro veces al mes
 Más de cuatro veces al mes

15) ¿En qué ocasiones preferiría usted adquirir estos chocolates caseros? (Elegir 3 opciones)

San Valentín
 Día de la Madre
 Día del Padre
 Día de la Mujer
 Navidad
 Cumpleaños
 Eventos (matrimonios, bautizos, etc)
 Aniversarios
 Ninguna ocasión en especial (sólo para consumo)

16) ¿Qué tipo de rellenos le gustaría que tengan los nuevos chocolates? (Elegir 4 opciones)

Maracuyá
 Coco
 Cereza
 Café
 Trufas
 Naranja
 Nuez

Licor	<input type="checkbox"/>
Sin relleno	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Cuáles? _____

17) ¿Le interesaría formar parte de nuestra red de distribución (red multinivel) para vender chocolates como fuente de ingresos?

Si

No

Finalmente quisiera hacerle algunas preguntas para analizar de mejor manera su consumo de chocolates

Edad

15-19	<input type="checkbox"/>
20-24	<input type="checkbox"/>
25-29	<input type="checkbox"/>
30-34	<input type="checkbox"/>
35-39	<input type="checkbox"/>
40-44	<input type="checkbox"/>
45-49	<input type="checkbox"/>
50-55	<input type="checkbox"/>

Estado civil

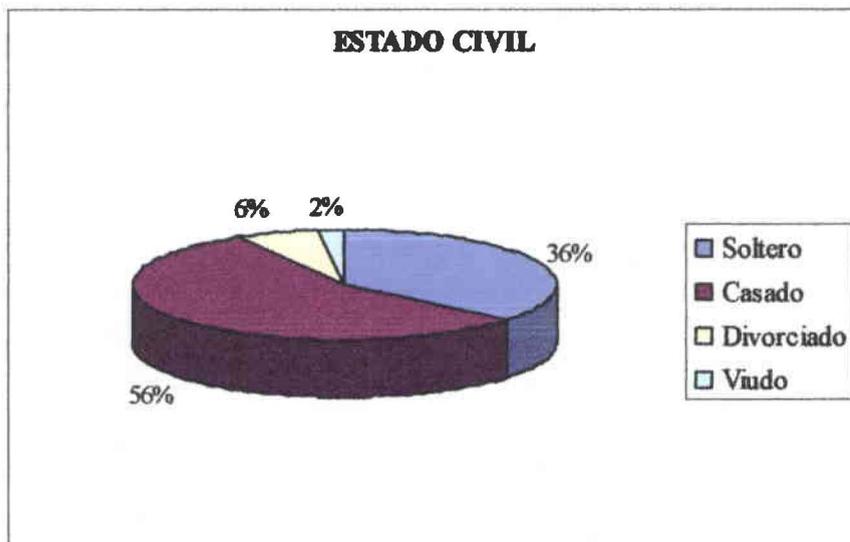
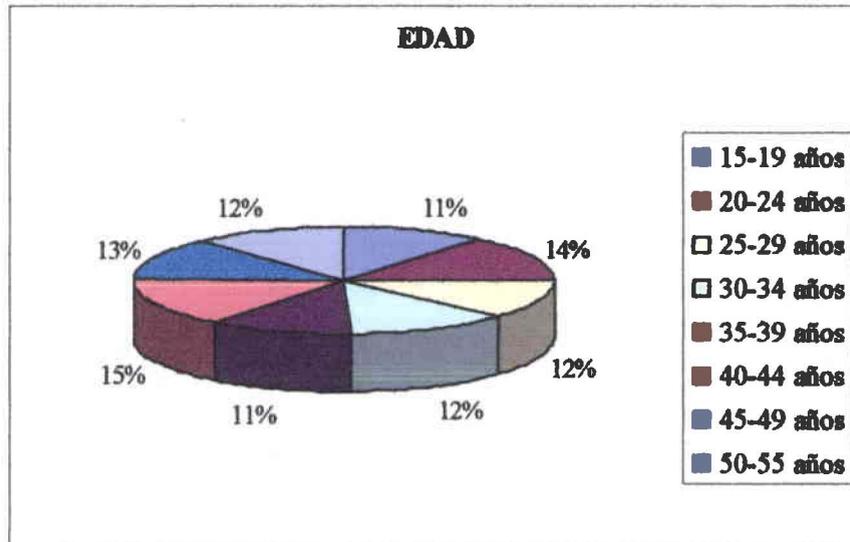
Soltero	<input type="checkbox"/>
Casado	<input type="checkbox"/>
Divorciado	<input type="checkbox"/>
Viudo	<input type="checkbox"/>

Nivel de educación

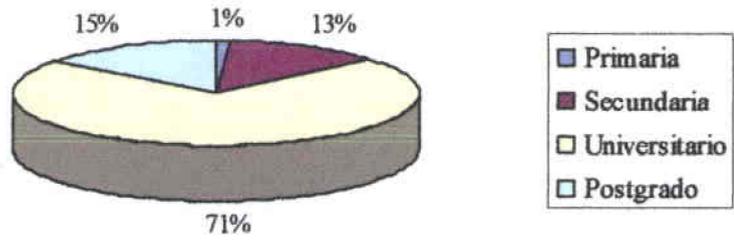
Primario	<input type="checkbox"/>
Secundario	<input type="checkbox"/>
Universitario	<input type="checkbox"/>
Postgrado	<input type="checkbox"/>

ANEXO B4

RESULTADOS DATOS GENERALES DE LA ENCUESTA



NIVEL DE EDUCACIÓN



ANEXOS D

ANEXO D1

CHOCOLATES, EMPAQUES Y ENVOLTURAS

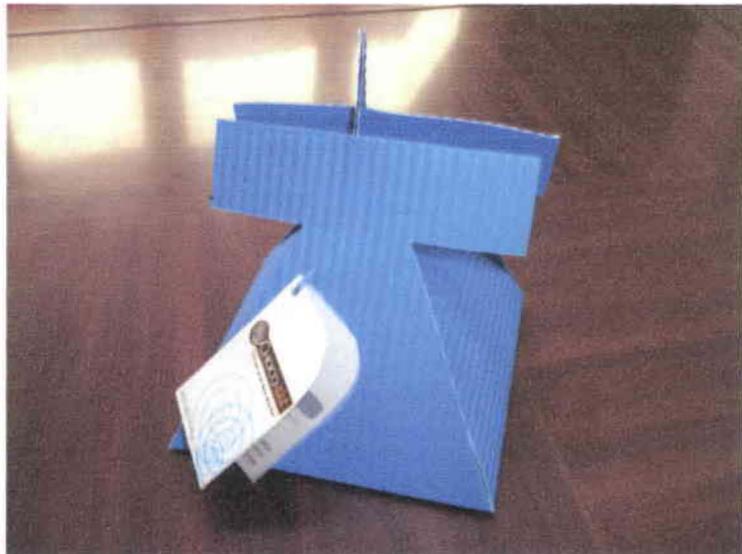
CHOCOLATES



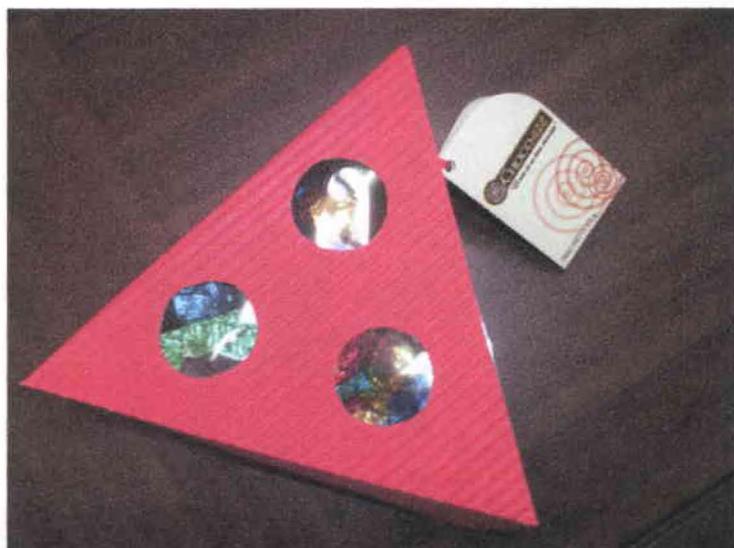
EMPAQUES PARA "CONSUMO PERSONAL"



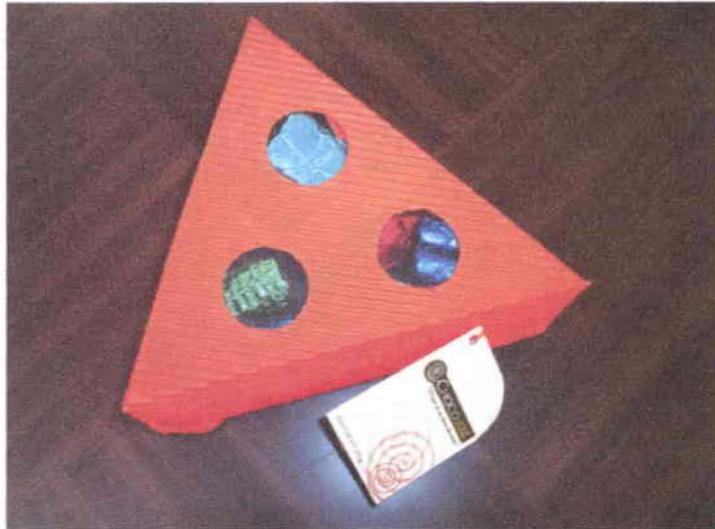
EMPAQUES PARA "OBSEQUIO"



EMPAQUES PARA "OBSEQUIO"



EMPAQUES PARA "OBSEQUIO"



ANEXO D2

ETIQUETA



ANEXO D3

REGLAMENTO DE LA DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE “NETWORK MARKETING”

- Para que una persona pueda convertirse en distribuidor independiente de CHOCO ART, la primera regla es que deberá ser cliente de la empresa.
- Los clientes que quieran convertirse en distribuidores independientes deberán acercarse hasta las instalaciones de la empresa a cancelar la cantidad de 10 USD, con una copia de su cédula y papeleta de votación. Posteriormente se les dará un curso de capacitación y se les realizará una prueba de selección múltiple.
- Aquellas personas interesadas que hayan pasado la prueba con un puntaje mínimo de ocho sobre diez recibirán un diploma de “*consultores*”, un brochure (mini-catálogo) y un kit del producto para iniciar en el negocio, así también se les asignará un código con el cual serán registrados en a base de datos de la empresa; caso contrario, se les dará una segunda oportunidad para rendir esta prueba.
- La capacitación a los distribuidores se realizará una vez al mes, en fechas que serán fijadas con anticipación.
- Los pedidos podrán ser realizados vía telefónica o través de la página Web.
- Al momento de realizar el pedido, los distribuidores independientes deberán cancelar el 50% del monto del mismo en la cuenta corriente de la empresa, para procesar los mismos y enviar al Área de Producción. El restante 50% será cancelado al chofer de la empresa en el momento de la entrega, por lo que éste llevará una factura del pedido, la misma que deberá ser firmada por los distribuidores en el momento de la entrega, como muestra de que ha sido cancelado el monto restante y como prueba de que el producto se encuentra en excelente condiciones y la cantidad es la requerida.

- Los pedidos serán entregados por el chofer de la empresa una semana después de que éstos hayan sido hechos y una vez que haya sido cancelado el 50%; esto siempre y cuando el pedido ascienda los 70 dólares, caso contrario los distribuidores deberán acercarse hasta las instalaciones de la empresa a adquirir los productos.
- Se garantizará la calidad de los productos, por lo que si los mismos sufren daños al momento de ser trasladados a su lugar de destino, se procederá a cambiarlos en un plazo máximo de tres días.
- Se aceptarán devoluciones siempre y cuando el pedido no es el correcto, o si la cantidad no es la requerida.
- Cada mes, es decir cada campaña, se sacará un nuevo brochure con los productos y promociones del mes. Si los distribuidores hacen los pedidos en la última semana de la campaña, el brochure les llegará gratis en la entrega del pedido; caso contrario deberán acercarse a las instalaciones de la empresa para adquirirlo por un precio de 0,80 dólares. De igual forma, por cada brochure adicional que requieran los distribuidores, deberán cancelar la misma cantidad.
- En ciertas campañas y principalmente en fechas especiales, se entregarán cupones de descuento a los distribuidores, los cuales podrán ser utilizados únicamente en la campaña en la que sean entregados. Éstos servirán al momento de realizar los pedidos, ya que los productos los venderán al mismo precio que esté en el brochure.
- Existirán dos niveles de recompensas. Las comisiones que se entregarán a los distribuidores independientes irán de acuerdo a los montos de venta como se muestra a continuación:

Primer nivel

- Por un pedido de 70 USD a 149,99 USD, recibirán el 10% del monto de ventas.

- Por un pedido de 150 USD a 239,99 USD, recibirán el 15% del monto de ventas.
- Por un pedido de 240 USD o más, recibirán el 20% del monto de ventas.

Segundo nivel

Por las ventas que hagan las personas que se encuentren bajo la red de cada distribuidor, éstos últimos recibirán la mitad de los porcentajes antes mencionados, por lo que los mismos serán del 5%, 7.5% y 10% respectivamente.

- Las comisiones que los distribuidores percibirán por las ventas que hagan y por las ventas realizadas por las personas que se encuentren bajo su red, serán canceladas por la empresa al momento en que se entreguen los pedidos que hayan hecho.
- Si un distribuidor no hace un pedido durante dos meses seguidos, es decir durante dos campañas, automáticamente dejará de forma parte de la red de distribución, y por consiguiente dejará de recibir los ingresos residuales por las ventas que hagan las personas que se encuentran bajo su red.

ANEXO D4

DESVIACIÓN ESTÁNDAR - PROYECCIÓN DE VENTAS

INDUSTRIAS	AÑOS				
	2002	2003	2004	2005	2006
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	2,1	8,4	4,3	13,3	11,7
Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos	8,0	4,7	2,1	2,1	2,8
Elaboración y conservación de camarón	1,5	23,4	12,7	31,6	23,8
Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado	0,3	14,1	-4,9	21,0	13,7
Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	1,1	7,9	6,0	4,3	4,7
Elaboración de productos lácteos	4,5	4,5	3,1	4,5	5,9
Elaboración de productos de molinería y panadería	-0,7	1,3	4,8	3,4	4,2
Elaboración de azúcar	1,9	2,2	3,0	6,7	5,6
Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería	3,0	-7,6	9,1	7,2	5,8
Elaboración de otros productos alimenticios	-0,8	6,8	0,1	1,6	5,0
Elaboración de bebidas	-2,5	-10,3	7,1	4,6	6,5

Crecimiento Promedio de la Industria = 6,27

Desviación Estándar = 2,23

Escenario Optimista = 6,27 + 1 (2,23)
= 8%

Escenario Pesimista = 6,27 - 1 (2,23)
= 4%

ANEXO D.5.

DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES

Escenario Esperado

Años	% Crecimiento	# Distribuidores Independientes
2009		143
2010	25%	179
2011	25%	224
2012	25%	279
2013	25%	349
Total		1.174

Escenario Optimista

Años	% Crecimiento	# Distribuidores Independientes
2009		155
2010	25%	193
2011	25%	241
2012	25%	302
2013	25%	377
Total		1.268

Escenario Pesimista

Años	% Crecimiento	# Distribuidores Independientes
2009		137
2010	25%	172
2011	25%	215
2012	25%	268
2013	25%	335
Total		1.127

Elaborado por: Autera

ANEXOS E

ANEXO E.1.

INVERSIONES TOTALES

Concepto/ Años	Inversión Inicial	2010	2011
Equipo y maquinaria de producción	2.328,88	172,94	1.783,00
Muebles y Equipos de Oficina	828,03	150,32	66,75
Equipos de Computación	1.425,50	649,00	-
Vehículo	15.975,00	-	-
Gastos de Constitución	1.526,13	-	-
Adecuaciones	1.500,00		
Capital de Trabajo	31.577,62	-	-
TOTAL INVERSIONES	55.161,16	972,26	1.849,75

Elaborado por: Autora

ANEXO E.2.

INVERSIÓN INICIAL CON APALANCAMIENTO Y SIN APALANCAMIENTO

Rubro	Valor \$
Equipo y maquinaria de producción	2.328,88
Muebles y equipo de oficina	828,03
Equipos de computación	1.425,50
Camión Chevrolet Isuzu NKR III 2.0 tn.	15.975,00
Gastos de constitución	1.526,13
Adecuaciones	1.500,00
Capital de trabajo	31.577,62
TOTAL	55.161,16

Elaborado por: Autora

ANEXO E.3.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES

PRESUPUESTO DE EQUIPOS Y MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN

Concepto	Inversión Inicial			2010		Cantidad
	Cantidad	Costo Unitario	Costo total \$	Cantidad	Costo total \$	
Refrigeradora General Electric 17 Pie Top Moun	1	1.019,00	1.019,00	-	-	1
Cocina Whirpool - Jupit (6 hornillas)	1	564,00	564,00	-	-	1
Extractor de Olores	1	100,00	100,00	-	-	1
Balanza electrónica de cocina CAMRY, EK5055-E/5KG	2	20,00	40,00	1	20,00	-
Olla Chocolatera	4	9,00	36,00	2	18,00	-
Olla de Acero Inoxidable 6 lts.	4	7,99	31,96	2	15,98	-
Bowl Acero Inoxidable 22cms.	8	5,99	47,92	4	23,96	-
Mármol Granito Ciencia Corumba	2	95,00	190,00	1	95,00	-
Estanterías de 3 Pisos	3	100,00	300,00	-	-	1
TOTAL			2.328,88		172,94	

Fuente: Almacenes Montero, InventAgri, Cold Metal Durafrió - Freddy Garnica Representaciones

Elaborado por: Autora

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA

Concepto	Inversión Inicial			2010		Cantidad
	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo total \$	
Teléfono	2	30	60	-	-	-
Escritorio cedro	4	118,66	474,64	1	118,66	-
Silla oficina	4	31,66	126,64	1	31,66	-
Anaqueles de madera	1	100	100	-	-	-
Sillas plásticas	15	4,45	66,75	-	-	15
TOTAL			828,03		150,32	

Fuente: Megamaxi, Santa María, Super Paco.

ANEXO E.4.

GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y ADECUACIÓN

GASTOS CONSTITUCIÓN	
	2009
Especificación	Costo Total \$
Escrituras	137,93
Publicación extracto en el diario	75,6
Pago Notaria	10,3
Inscripción compañía registro mercantil	61,82
Inscripción nombramiento Gerente General	21,28
Afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria	50
Pago Patente Municipal	11,2
Búsqueda IEPI CHOCO ART	8
Honorarios profesionales a abogados	150
Registro sanitario	1.000
TOTAL GASTOS	1.526,13

Fuente: Cabezas & Wray Asociados

Elaborado por: Autora

GASTOS ADECUACIÓN	
	2009
Especificación	Costo Total \$
Adecuación Local	1.500

Elaborado por: Autora

ANEXO E.5.

CAPITAL DE TRABAJO

Proyecto con y sin apalancamiento

Rubro para 3 meses	Valor \$
Materia Prima	19.654
Nómina	8.049
Publicidad	2.163
Servicios Básicos	365
Combustible (diesel)	147
Arriendo	1.200
Capital de trabajo para 3 meses	31.577,62

Elaborado por: Autora

ANEXO E.6.

ESTRUCTURA DE CAPITAL

CON APALANCAMIENTO		
	%	Total
Deuda	48%	26.477
Capital Propio	52%	28.684
Total	100%	55.161

Aporte de los socios		
Nombre del socio	%	Total
Lorena Aguilar	50%	14.342
Sonia Benavides	50%	14.342
Total	100%	28.684

SIN APALANCAMIENTO		
	%	Total
Deuda	0	0
Capital Propio	100%	55.161
Total	100%	55.161

Aporte de los socios		
Nombre del socio	%	Total
Lorena Aguilar	50%	27.581
Sonia Benavides	50%	27.581
Total	100%	55.161

Elaborado por: Autora

ANEXO E.7.

PRODUCCIÓN Y VENTAS TOTALES EN UNIDADES Y EMPAQUES POR PERÍODO

Escenario Esperado

Producción y Ventas Anuales en Unidades y Empaques

Años	Producción Anual (Unidades)	# De Desperdicios Anuales 1	# De Unidades entregadas a Distribuidores Independientes	# De Devoluciones Totales 2	Ventas Anuales Totales 3 (Unidades)	Ventas Anuales Totales 3 (Empaques)
2009	349.534	3.495	346.039	2.685	343.354	34.335
2010	391.478	3.915	387.563	3.007	384.556	38.456
2011	430.626	4.306	426.320	3.308	423.012	42.301
2012	490.913	4.909	486.004	3.771	482.233	48.223
2013	559.641	5.596	554.045	4.299	549.746	54.975

Producción y Ventas Mensuales en Unidades y Empaques

Años	Producción Mensual (Unidades)	# De Desperdicios Mensuales	# De Unidades entregadas a Distribuidores Independientes	# De Devoluciones Totales	Ventas Mensuales Totales (Unidades)	Ventas Mensuales Totales (Empaques)
2009	29.128	291	28.837	224	28.613	2.861
2010	32.623	326	32.297	251	32.046	3.205
2011	35.885	359	35.527	276	35.251	3.525
2012	40.909	409	40.500	314	40.186	4.019
2013	46.637	466	46.170	358	45.812	4.581

Producción y Ventas Diarias en Unidades y Empaques

Años	Producción Diaria (Unidades)	# De Desperdicios Diarios	# De Unidades entregadas a Distribuidores Independientes
2009	1.456	15	1.442
2010	1.631	16	1.615
2011	1.794	18	1.776
2012	2.045	20	2.025
2013	2.332	23	2.309

# De Devoluciones Totales	Ventas Diarias Totales (Unidades)	Ventas Diarias Totales (Empaques)
7	954	95
8	1.068	107
9	1.175	118
10	1.340	134
12	1.527	153

Fuente: Gerente Financiero de Nestlé, *Ibid*, Proyección de Ventas Cáp. 5.

ANEXO E.8.

PRODUCCIÓN Y VENTAS TOTALES EN UNIDADES Y EMPAQUES POR PERÍODO

Escenario Optimista

Producción y Ventas Anuales en Unidades y Empaques

Años	Producción Anual (Unidades)	# De Desperdicios Anuales 1	# De Unidades entregadas a Distribuidores Independientes	# De Devoluciones Totales 2	Ventas Anuales Totales 3 (Unidades)	Ventas Anuales Totales 3 (Empaques)
2009	377.497	3.775	373.722	2.900	370.822	37.082
2010	422.796	4.228	418.568	3.248	415.321	41.532
2011	465.076	4.651	460.425	3.572	456.853	45.685
2012	530.186	5.302	524.885	4.073	520.812	52.081
2013	604.413	6.044	598.368	4.643	593.726	59.373

Producción y Ventas Mensuales en Unidades y Empaques

Años	Producción Mensual (Unidades)	# De Desperdicios Mensuales	# De Unidades entregadas a Distribuidores Independientes	# De Devoluciones Totales	Ventas Mensuales Totales (Unidades)	Ventas Mensuales Totales (Empaques)
2009	31.458	315	31.143	242	30.902	3.090
2010	35.233	352	34.881	271	34.610	3.461
2011	38.756	388	38.369	298	38.071	3.807
2012	44.182	442	43.740	339	43.401	4.340
2013	50.368	504	49.864	387	49.477	4.948

Producción y Ventas Diarias en Unidades y Empaques

Años	Producción Diaria (Unidades)	# De Desperdicios Diarios	# De Unidades entregadas a Distribuidores Independientes
2009	1.573	16	1.557
2010	1.762	18	1.744
2011	1.938	19	1.918
2012	2.209	22	2.187
2013	2.518	25	2.493

	# De Devoluciones Totales	Ventas Diarias Totales (Unidades)	Ventas Diarias Totales (Empaques)
3	8	1.030	103
3	9	1.154	115
4	10	1.269	127
4	11	1.447	145
5	13	1.649	165

Fuente: Gerente Financiero de Nestlé, Ibid, Proyección de Ventas Pág. 5.

ANEXO E.9.

PRODUCCIÓN Y VENTAS TOTALES EN UNIDADES Y EMPAQUES POR PERÍODO

Escenario Pesimista

Producción y Ventas Anuales en Unidades y Empaques

Años	Producción Anual (Unidades)	# De Desperdicios Anuales 1	# De Unidades entregadas a Distribuidores Independientes	# De Devoluciones Totales 2	Ventas Anuales Totales 3 (Unidades)	Ventas Anuales Totales 3 (Empaques)
2009	335.553	3.356	332.197	2.578	329.620	32.962
2010	375.819	3.758	372.061	2.887	369.174	36.917
2011	413.401	4.134	409.267	3.176	406.091	40.609
2012	471.277	4.713	466.564	3.620	462.944	46.294
2013	537.256	5.373	531.883	4.127	527.756	52.776

Producción y Ventas Mensuales en Unidades y Empaques

Años	Producción Mensual (Unidades)	# De Desperdicios Mensuales	# De Unidades entregadas a Distribuidores Independientes	# De Devoluciones Totales	Ventas Mensuales Totales (Unidades)	Ventas Mensuales Totales (Empaques)
2009	27.963	280	27.683	215	27.468	2.747
2010	31.318	313	31.005	241	30.764	3.076
2011	34.450	345	34.106	265	33.841	3.384
2012	39.273	393	38.880	302	38.579	3.858
2013	44.771	448	44.324	344	43.980	4.398

Producción y Ventas Diarias en Unidades y Empaques

Años	Producción Diaria (Unidades)	# De Desperdicios Diarios	# De Unidades entregadas a Distribuidores Independientes
2009	1.398	14	1.384
2010	1.566	16	1.550
2011	1.723	17	1.705
2012	1.964	20	1.944
2013	2.239	22	2.216

	# De Devoluciones Totales	Ventas Diarias Totales (Unidades)	Ventas Diarias Totales (Empaques)
3	7	916	92
3	8	1.025	103
3	9	1.128	113
4	10	1.286	129
4	11	1.466	147

Fuente: Gerente Financiero de Nestlé, Ibid, Proyección de Ventas Pág. 5.

ANEXO E.10.

**COSTO UNITARIO TOTAL MATERIA PRIMA DIRECTA
CONSUMO PERSONAL Y OBSEQUIO (empaques 175 gr.)**

Materia Prima Directa	2009 a 2013		
	Cantidad (Unidades)	Costo Unitario	Costo por Empaque
Trufas de chocolate	2	0,05	0,10
Chocolates rellenos de maracuyá	1	0,05	0,05
Chocolates rellenos de cereza	2	0,05	0,10
Chocolates rellenos de nuez	1	0,05	0,05
Chocolates rellenos de café	1	0,05	0,05
Chocolates rellenos de coco	2	0,05	0,10
Chocolates sin relleno	1	0,05	0,05
Empaques de cartón corrugado	1	1,20	1,20
Envolturas	10	0,03	0,30
Etiqueta full color	1	0,25	0,25
Costo Unitario Total			2,25

** Cada empaque de 175 gramos contiene 10 chocolates*

Elaborado por: Autora

ANEXO E.11.

COSTOS UNITARIOS DESGLOZADOS

**COSTO UNITARIO TRUFAS DE CHOCOLATE
(475 TRUFAS)**

Materia Prima Directa	2009 a 2013			
	Cantidad	Medida	Precio	Costo Unitario
Chocolate cobertura semi-amargo	3000	gramos	12,36	0,026
Crema de leche	1000	mililitros	2,78	0,006
Ron	500	mililitros	7,32	0,015
Glucosa	5	cucharadas	0,188	0,000
Mantequilla	142,35	gramos	0,377	0,001
Cacao en polvo	250	gramos	0,755	0,002
Costo Unitario Total				0,050

**COSTO UNITARIO CHOCOLATES RELLENOS DE MARACUYÁ
(450 CHOCOLATES)**

Materia Prima Directa	2009 a 2013			
	Cantidad	Medida	Precio	Costo Unitario
Chocolate cobertura semi-amargo	3000	gramos	12,36	0,027
Manteca de cacao	1	libra	4,6	0,010
Azúcar	3328,143	gramos	2,862	0,006
Glucosa	14	cucharadas	0,527	0,001
Jugo concentrado de maracuyá	28	cucharadas	1,73	0,004
Agua	7	tazas	0,21	0,0005
Costo Unitario Total				0,050

**COSTO UNITARIO CHOCOLATES RELLENOS DE CEREZA
(500 CHOCOLATES)**

Materia Prima Directa	2009 a 2013			
	Cantidad	Medida	Precio	Costo Unitario
Chocolate cobertura semi-amargo	3000	gramos	12,36	0,025
Manteca de cacao	1	libra	4,6	0,009
Cereza confitadas	250	unidades	6,12	0,012
Ron	600	mililitros	2,15	0,004
Costo Unitario Total				0,050

**COSTO UNITARIO CHOCOLATES RELLENOS DE NUEZ
(450 CHOCOLATES)**

Materia Prima Directa	2009 a 2013			
	Cantidad	Medida	Precio	Costo Unitario
Chocolate cobertura semi-amargo	3000	gramos	12,36	0,027
Manteca de cacao	1	libra	4,6	0,010
Nuez	4754,49	gramos	5,334	0,012
Costo Unitario Total				0,050

**COSTO UNITARIO CHOCOLATES RELLENOS DE CAFÉ
(450 CHOCOLATES)**

Materia Prima Directa	2009 a 2013			
	Cantidad	Medida	Precio	Costo Unitario
Chocolate cobertura semi-amargo	3000	gramos	12,36	0,027
Manteca de cacao	1	libra	4,6	0,010
Leche	600	mililitros	0,36	0,001
Café instantáneo	75	gramos	1,755	0,004
Glucosa	150	gramos	0,529	0,001
Mantequilla	675	gramos	1,788	0,004
Whisky	150	mililitros	1,258	0,003
Costo Unitario Total				0,050

**COSTO UNITARIO CHOCOLATES RELLENOS DE COCO
(450 CHOCOLATES)**

Materia Prima Directa	2009 a 2013			
	Cantidad	Medida	Precio	Costo Unitario
Chocolate cobertura semi-amargo	3000	gramos	12,36	0,027
Manteca de cacao	1	libra	4,6	0,010
Azúcar	900	gramos	0,774	0,002
Glucosa	18,75	cucharadas	0,706	0,002
Leche	12,5	taza	1,875	0,004
Coco Rallado	375	gramos	2	0,004
Costo Unitario Total				0,050

**COSTO UNITARIO CHOCOLATES SIN RELLENO
(500 CHOCOLATES)**

Materia Prima Directa	2009 a 2013			
	Cantidad	Medida	Precio	Costo Unitario
Chocolate cobertura semi-amargo	4000	gramos	16,813	0,034
Manteca de cacao	1,666	libra	7,966	0,016
Costo Unitario Total				0,050

Elaborado por: Autora

ANEXO E.12.**COSTOS FIJOS ANUALES**

	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Nómina	22.150,19	28.783,46	25.783,36	31.335,92	28.335,83
Gastos Administrativos	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92
Gastos de Venta	1.885,61	2.188,32	2.517,39	2.970,88	3.513,13
Gastos de Marketing	8.650,30	11.944,75	11.016,72	12.246,18	11.393,50
Otros Gastos	562,48	490,17	487,71	488,75	513,75
Total Costos Fijos	41.432,50	51.590,61	47.989,10	55.225,65	51.940,13

COSTOS VARIABLES ANUALES**Escenario Esperado**

	2009	2010	2011	2012	2013
Materia Prima Directa MPD	78.616,77	88.050,78	96.855,86	110.415,68	125.873,88
Mano de Obra Directa MOD	10.045,34	10.675,34	11.393,22	15.031,43	16.307,66
Total Costos Variables	88.662,11	98.726,12	108.249,08	125.447,11	142.181,54

Escenario Optimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Materia Prima Directa MPD	84.906,11	95.094,85	104.604,33	119.248,94	135.943,79
Mano de Obra Directa MOD	10.045,34	10.675,34	14.816,43	15.031,43	20.264,93
Total Costos Variables	94.951,45	105.770,18	119.420,76	134.280,37	156.208,72

Escenario Pesimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Materia Prima Directa MPD	75.472,10	84.528,75	92.981,63	105.999,06	120.838,92
Mano de Obra Directa MOD	10.045,34	10.675,34	11.393,22	15.031,43	16.307,66
Total Costos Variables	85.517,44	95.204,09	104.374,85	121.030,49	137.146,59

COSTOS TOTALES ANUALES

Escenario Esperado

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	41.432,50	51.590,61	47.989,10	55.225,65	51.940,13
Costos Variables	88.662,11	98.726,12	108.249,08	125.447,11	142.181,54
Costos Totales Anuales	130.094,61	150.316,74	156.238,18	180.672,77	194.121,67

	2009	2010	2011	2012	2013
Costo Fijo Unitario	1,19	1,32	1,11	1,12	0,93
Costo Variable Unitario	2,54	2,52	2,51	2,56	2,54
Costos Totales Unitarios	3,72	3,84	3,63	3,68	3,47

Escenario Optimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	41.432,50	51.590,61	47.989,10	55.225,65	51.940,13
Costos Variables	94.951,45	105.770,18	119.420,76	134.280,37	156.208,72
Costos Totales Anuales	136.383,95	157.360,80	167.409,86	189.506,02	208.148,85

	2009	2010	2011	2012	2013
Costo Fijo Unitario	1,10	1,22	1,03	1,04	0,86
Costo Variable Unitario	2,52	2,50	2,57	2,53	2,58
Costos Totales Unitarios	3,61	3,72	3,60	3,57	3,44

Escenario Pesimista

	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	41.432,50	51.590,61	47.989,10	55.225,65	51.940,13
Costos Variables	85.517,44	95.204,09	104.374,85	121.030,49	137.146,59
Costos Totales Anuales	126.949,94	146.794,70	152.363,95	176.256,14	189.086,71

	2009	2010	2011	2012	2013
Costo Fijo Unitario	1,23	1,37	1,16	1,17	0,97
Costo Variable Unitario	2,55	2,53	2,52	2,57	2,55
Costos Totales Unitarios	3,78	3,91	3,69	3,74	3,52

ANEXO E.13.

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO

	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Margen de Contribución	3,13	3,14	3,15	3,11	3,13

AÑO 2009							
Producto	Precio Unitario	Costo Variable Unitario	Margen de Contribución (a)	Índice de Contribución	Ponderación (b)	a * b	Promedio Ponderado
Consumo Personal	5,00	2,54	2,46	49%	1	2,46	
Obsequio	6,00	2,54	3,46	58%	2	6,93	
					3	9,39	3,13

AÑO 2010							
Producto	Precio Unitario	Costo Variable Unitario	Margen de Contribución (a)	Índice de Contribución	Ponderación (b)	a * b	Promedio Ponderado
Consumo Personal	5,00	2,52	2,48	50%	1	2,48	
Obsequio	6,00	2,52	3,48	58%	2	6,96	
					3	9,43	3,14

AÑO 2011							
Producto	Precio Unitario	Costo Variable Unitario	Margen de Contribución (a)	Índice de Contribución	Ponderación (b)	a * b	Promedio Ponderado
Consumo Personal	5,00	2,51	2,49	50%	1	2,49	
Obsequio	6,00	2,51	3,49	58%	2	6,97	
					3	9,46	3,15

AÑO 2012							
Producto	Precio Unitario	Costo Variable Unitario	Margen de Contribución (a)	Índice de Contribución	Ponderación (b)	a * b	Promedio Ponderado
Consumo Personal	5,00	2,56	2,44	49%	1	2,44	
Obsequio	6,00	2,56	3,44	57%	2	6,89	
					3	9,33	3,11

AÑO 2013							
Producto	Precio Unitario	Costo Variable Unitario	Margen de Contribución (a)	Índice de Contribución	Ponderación (b)	a * b	Promedio Ponderado
Consumo Personal	5,00	2,54	2,46	49%	1	2,46	
Obsequio	6,00	2,54	3,46	58%	2	6,92	
					3	9,38	3,13

Elaborado por: Autora

ANEXO E.14.

COSTO DE VENTAS

Escenario Esperado

Detalle / Años	2009	2010	2011	2012	2013
Costo Materia Prima Directa	78.617	88.051	96.856	110.416	125.874
Comisiones Ventas	14.832,87	26.476,68	30.837,54	49.477,12	59.372,55
Costo de Ventas \$	93.450	114.527	127.693	159.893	185.246

Escenario Optimista

Detalle / Años	2009	2010	2011	2012	2013
Costo Materia Prima Directa	84.906	95.095	104.604	119.249	135.944
Comisiones Ventas	24.029,25	28.594,81	33.304,55	53.435,29	64.122,35
Costo de Ventas \$	108.935	123.690	137.909	172.684	200.066

Escenario Pesimista

Detalle / Años	2009	2010	2011	2012	2013
Costo Materia Prima Directa	75.472	84.529	92.982	105.999	120.839
Comisiones Ventas	14.239,56	25.417,61	29.604,04	35.623,53	56.997,65
Costo de Ventas \$	89.712	109.946	122.586	141.623	177.837

Elaborado por: Autora

AÑO 2011

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Gerente General	1	500	6000	500	200	561,00	6139,00	255,79	500	729,00	8184,79
Contador	1	365	4380	365	200	409,53	4535,47	188,98	365	532,17	6031,15
Coordinador de Marketing y Ventas	1	315	3780	315	200	353,43	3941,57	164,23	315	459,27	5233,50
Asesor de Marketing y Ventas	1	285	3420	285	200	319,77	3585,23	149,38	285	415,53	4754,91
Cocinero	1	245	2940	245	200	274,89	3110,11	129,59	245	357,21	4116,80
Asistente 1	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	0	313,47	3423,21
Asistente 2	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	215	313,47	3638,21
Asistente 3	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	215	313,47	3638,21
Cargo	# de Personas	# de horas trabajadas por semana	Costo por hora	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual	Aporte IESS (personal)	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual Total		
Chofer	1	20	1,6	32	128	1536,00	143,62	186,62	1579,0		
COSTO TOTAL											40599,79

AÑO 2012

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Gerente General	1	550	6600	550	200	617,10	6732,90	280,54	550	801,90	8982,44
Contador	1	365	4380	365	200	409,53	4535,47	188,98	365	532,17	6031,15
Coordinador de Marketing y Ventas	1	315	3780	315	200	353,43	3941,57	164,23	315	459,27	5233,50
Asesor de Marketing y Ventas	1	285	3420	285	201	319,77	3586,23	149,43	285	415,53	4755,96
Cocinero	1	245	2940	245	200	274,89	3110,11	129,59	245	357,21	4116,80
Asistente 1	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	215	313,47	3638,21
Asistente 2	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	215	313,47	3638,21
Asistente 3	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	215	313,47	3638,21
Encargado de Invest. y Desarrollo	1	285	3420	285	200	319,77	3585,23	149,38	285	415,53	4754,91
Cargo	# de Personas	# de horas trabajadas por semana	Costo por hora	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual	Aporte IESS (personal)	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual Total		
Chofer	1	20	1,6	32	128	1536,00	143,62	186,62	1579,0		
COSTO TOTAL											46368,40

AÑO 2013

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarta	Aporte IESS (patronal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Gerente General	1	600	7200	600	200	673,20	7326,80	305,28	600	874,80	9780,08
Contador	1	385	4620	385	200	431,97	4773,03	198,88	385	561,33	6350,21
Coordinador de Marketing y Ventas	1	335	4020	335	200	375,87	4179,13	174,13	335	488,43	5552,56
Asesor de Marketing y Ventas	1	305	3660	305	201	342,21	3823,79	159,32	305	444,69	5075,01
Cocinero	1	265	3180	265	200	297,33	3347,67	139,49	265	386,37	4435,86
Asistente 1	1	235	2820	235	200	263,67	2991,33	124,64	235	342,63	3957,27
Asistente 2	1	235	2820	235	200	263,67	2991,33	124,64	235	342,63	3957,27
Asistente 3	1	235	2820	235	200	263,67	2991,33	124,64	235	342,63	3957,27
Asistente 4	1	235	2820	235	200	263,67	2991,33	124,64	235	342,63	3957,27
Cargo	# de Personas	# de horas trabajadas por semana	Costo por hora	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual	Aporte IESS (patronal)	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual Total		
Chofer	1	20	1,6	32	128	1536,00	143,62	186,62	1579,0		
COSTO TOTAL										48601,80	

Fuente: SANCHEZ, Gilberto, "La Tabla Tributaria y Laboral", Ediciones EDYPE, 2007, p. 2, 3 y 6.

Elaborado por: Autora

ANEXO E.17.

NÓMINA DE CHOCO ART PESIMISTA

AÑO 2009

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Gerente General	1	400	4800	400	200	448,80	4951,20	206,30	0	583,20	6189,50
Contador	1	350	4200	350	200	392,70	4357,30	181,55	0	510,30	5441,85
Coordinador de Marketing y Ventas	1	300	3600	300	200	336,60	3763,40	156,81	0	437,40	4694,21
Asesor de Marketing y Ventas	1	270	3240	270	200	302,94	3407,06	141,96	0	393,66	4245,62
Cocinero	1	230	2760	230	200	258,06	2931,94	122,16	0	335,34	3647,50
Asistente 1	1	200	2400	200	200	224,40	2575,60	107,32	0	291,60	3198,92
Asistente 2	1	200	2400	200	200	224,40	2575,60	107,32	0	291,60	3198,92
Cargo	# de Personas	# de horas trabajadas por semana	Costo por hora	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual	Aporte IESS (personal)	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual Total		
Chofer	1	20	1,6	32	128	1536,00	143,62	186,62	1579,0		
COSTO TOTAL											32195,53

AÑO 2010

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Gerente General	1	450	5400	450	200	504,90	5545,10	231,05	450	656,10	7387,15
Contador	1	350	4200	350	200	392,70	4357,30	181,55	350	510,30	5791,85
Coordinador de Marketing y Ventas	1	300	3600	300	200	336,60	3763,40	156,81	300	437,40	4994,21
Asesor de Marketing y Ventas	1	270	3240	270	200	302,94	3407,06	141,96	270	393,66	4515,62
Cocinero	1	230	2760	230	200	258,06	2931,94	122,16	230	335,34	3877,50
Asistente 1	1	200	2400	200	200	224,40	2575,60	107,32	200	291,60	3398,92
Asistente 2	1	200	2400	200	200	224,40	2575,60	107,32	200	291,60	3398,92
Encargado de Invest. y Desarrollo	1	270	3240	270	200	302,94	3407,06	141,96	270	393,66	4515,62
Cargo	# de Personas	# de horas trabajadas por semana	Costo por hora	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual	Aporte IESS (personal)	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual Total		
Chofer	1	20	1,6	32	128	1536,00	143,62	186,62	1579,0		
COSTO TOTAL									1579,0		39458,80

AÑO 2011

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Gerente General	1	500	6000	500	200	561,00	6139,00	255,79	500	729,00	8184,79
Contador	1	365	4380	365	200	409,53	4535,47	188,98	365	532,17	6031,15
Coordinador de Marketing y Ventas	1	315	3780	315	200	353,43	3941,57	164,23	315	459,27	5233,50
Asesor de Marketing y Ventas	1	285	3420	285	200	319,77	3585,23	149,38	285	415,53	4754,91
Cocinero	1	245	2940	245	200	274,89	3110,11	129,59	245	357,21	4116,80
Asistente 1	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	215	313,47	3638,21
Asistente 2	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	215	313,47	3638,21
Cargo	# de Personas	# de horas trabajadas por semana	Costo por hora	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual	Aporte IESS (personal)	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual Total		
Chofer	1	20	1,6	32	128	1536,00	143,62	186,62	1579,0		
COSTO TOTAL											37176,58

AÑO 2012

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Gerente General	1	550	6600	550	200	617,10	6732,90	280,54	550	801,90	8982,44
Contador	1	365	4380	365	200	409,53	4535,47	188,98	365	532,17	6031,15
Coordinador de Marketing y Ventas	1	315	3780	315	200	353,43	3941,57	164,23	315	459,27	5233,50
Asesor de Marketing y Ventas	1	285	3420	285	200	319,77	3585,23	149,38	285	415,53	4754,91
Cocinero	1	245	2940	245	200	274,89	3110,11	129,59	245	357,21	4116,80
Asistente 1	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	215	313,47	3638,21
Asistente 2	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	215	313,47	3638,21
Asistente 3	1	215	2580	215	200	241,23	2753,77	114,74	215	313,47	3638,21
Encargado de Invest. y Desarrollo	1	285	3420	285	200	319,77	3585,23	149,38	285	415,53	4754,91
Cargo	# de Personas	# de horas trabajadas por semana	Costo por hora	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual	Aporte IESS (personal)	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual Total		
Chofer	1	20	1,6	32	128	1536,00	143,62	186,62	1579,0		
COSTO TOTAL									1579,0		46367,35

AÑO 2013

Cargo	# de Personas	Sueldo básico	Sueldo básico anual	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aporte IESS (personal)	Total Ingresos	Vacaciones	Fondo de reserva	Aporte IESS (Patronal)	Costo Anual
Gerente General	1	600	7200	600	200	673,20	7326,80	305,28	600	874,80	9780,08
Contador	1	385	4620	385	200	431,97	4773,03	198,88	385	561,33	6350,21
Coordinador de Marketing y Ventas	1	335	4020	335	200	375,87	4179,13	174,13	335	488,43	5552,56
Asesor de Marketing y Ventas	1	305	3660	305	201	342,21	3823,79	159,32	305	444,69	5075,01
Cocinero	1	265	3180	265	200	297,33	3347,67	139,49	265	386,37	4435,86
Asistente 1	1	235	2820	235	200	263,67	2991,33	124,64	235	342,63	3957,27
Asistente 2	1	235	2820	235	200	263,67	2991,33	124,64	235	342,63	3957,27
Asistente 3	1	235	2820	235	200	263,67	2991,33	124,64	235	342,63	3957,27
Cargo	# de Personas	# de horas trabajadas por semana	Costo por hora	Costo semanal	Costo mensual	Costo anual	Aporte IESS (personal)	Aporte IESS (patronal)	Costo Anual Total		
Chofer	1	20	1,6	32	128	1536,00	143,62	186,62	1579,0		
COSTO TOTAL											44644,54

Fuente: SANCHEZ, Gilberto, "La Tabla Tributaria y Laboral", Ediciones EDYPE, 2007, p. 2, 3 y 6.

Elaborado por: Autora

ANEXO E.18.

PRESUPUESTO DE GASTOS

Gastos	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Administrativos	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92
Gastos de Venta	1.885,61	2.188,32	2.517,39	2.970,88	3.513,13
Gastos de Marketing	8.650	11.944,75	11.016,72	12.246,18	11.393,50
Otros Gastos	562,48	490,17	487,71	488,75	513,75
Total Gastos	19.282,31	22.807,16	22.205,74	23.889,73	23.604,30

Elaborado por: Autora

ANEXO E.19.**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Especificación	2009		2010	2011	2012	2013
	Costo Mensual S	Costo Anual S	Costo Anual S	Costo Anual S	Costo Anual S	Costo Anual S
Arriendo	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Luz *	76,44	917,28	917,28	917,28	917,28	917,28
Agua *	45,22	542,64	542,64	542,64	542,64	542,64
Teléfono	30,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Internet banda ancha	27,00	324,00	324,00	324,00	324,00	324,00
Incentivos y Capacitaciones Personal	103,33	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00
COSTO TOTAL	5.081,99	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92

Fuente: Empresa Eléctrica Quito, EMAAP Quito, Andinatel, Andinanet, Nómina Cáp. 6.

Elaborado por: Autora

ANEXO E.20.

GASTOS DE VENTA

	2009	2010	2011	2012	2013
Especificación	Costo Anual S				
Cajas de embalaje (Plástico)	1.297,64	1.453,36	1.598,70	1.822,52	2.077,67
Combustible (diesel)	587,96	734,96	918,69	1.148,37	1.435,46
COSTO TOTAL	1.885,61	2.188,32	2.517,39	2.970,88	3.513,13

Fuente: Cartonera Pichincha, Petrocomercial, Nómina Cáp. 6.

Elaborado por: Autora

ANEXO E.21.

GASTOS DE MARKETING

GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN									
Especificación	Duración	2009				2010	2011	2012	2013
		Cantidad Mensual	Cantidad Anual	Costo Unitario	Costo Anual \$				
Volantes Full Color Papel Couche	6 meses	2.000	-	0,035	420,00	-	-	-	-
Dípticos Full Color Papel Couche	6 meses	1.500	-	0,055	495,00	-	-	-	-
Publicidad en Radio "La Mega" y "Radio Fuego Hot 106" (Cufias y Menciones)	2 meses	2	-	2.598,40	5.196,80	-	-	-	-
Degustaciones	3 meses	1.800	-	0,03	162,00	162,00	-	162,00	-
Impulsadoras	3 meses	3	-	100,00	900,00	900,00	-	900,00	-
Publicación Revista La Familia - El Comercio (1/4 de página)	4 años	1	12	842,24	-	10.106,88	10.106,88	10.106,88	10.106,88
Muestras Gratis	5 años	477	5.723	0,03	171,68	214,60	268,24	335,31	419,13
Kit Distribuidores Independientes	5 años	-	143	4,00	572,26	143,06	178,83	223,54	279,42
Capacitación Distribuidores Independientes	5 años	1	12	5,50	66,00	82,50	103,13	128,91	161,13
Brochure de 10 carillas (14,5 x 16,5 cm)	5 años	-	178	0,43	76,57	95,71	119,64	149,55	186,93
Página Web	5 años	-	1	350,00	350,00	-	-	-	-
Publicación Página Web	5 años	1	12	20,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
COSTO TOTAL					8.650,30	11.944,75	11.016,72	12.246,18	11.393,50

Fuente: Diario El Comercio, Agencia de Modelos Style Model, La Mega, Radio Fuego Hot 106, Línearecta y Tecnohelp.

Elaborado por: Autora

ANEXO E.22.

OTROS GASTOS

PRESUPUESTO DE SUMINISTROS DE OFICINA

Concepto	2009		2010		2011		2012		2013		
	Cantidad	Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$						
Resmas de 300 hojas de papel bond 75gr. A-4	4	3,50	14,00	4	14,00	4	14,00	4	14,00	4	14,00
Bolígrafo Bic (caja de 12 unidades)	1	3,00	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00	1	3,00
Lápiz con borrador Evolution (caja de 12 unidades)	1	2,00	2,00	1	2,00	1	2,00	1	2,00	1	2,00
Caja de 100 Clips Standar 9-32 (50g.)	1	1,50	1,50	1	1,50	1	1,50	1	1,50	1	1,50
Folders cartulina manila 150gr. Oficio	12	0,07	0,84	12	0,84	12	0,84	12	0,84	12	0,84
Paquete de 25 sobres bond 56gr. Oficio 11,4x24 cm.	3	0,50	1,50	3	1,50	3	1,50	3	1,50	3	1,50
Paquete de Stick Notes	3	0,38	1,14	3	1,14	3	1,14	3	1,14	3	1,14
Cartucho negro impresora recargable	4	8,00	32,00	4	32,00	4	32,00	4	32,00	4	32,00
Cartucho color impresora recargable	2	8,00	16,00	2	16,00	2	16,00	2	16,00	2	16,00
Regulador de voltaje (1000 VA)	2	25,00	50,00	1	25,00	0	-	0	-	0	-
Cortapicos	2	7,00	14,00	1	7,00	0	-	0	-	0	-
Basureros de oficina	3	3,36	10,08	0	-	0	-	0	-	0	-
Corrector Stabilo tipo lápiz X1	4	1,61	6,44	4	6,44	4	6,44	4	6,44	4	6,44
Paquete de facturas (100 unidades)	2	15,00	30,00	2	30,00	3	45,00	3	45,00	4	60,00
Engrapadora Merletto grap. Mediana	4	1,93	7,72	4	7,72	4	7,72	4	7,72	4	7,72
Caja de grapas	2	1,00	2,00	2	2,00	2	2,00	2	2,00	2	2,00
Perforadora	4	2,00	8,00	4	8,00	4	8,00	4	8,00	4	8,00
Cinta scotch cristal con base	4	0,56	2,24	0	-	0	-	0	-	0	-
Calculadora 132x96x34	4	1,12	4,48	1	1,12	0	-	0	-	0	-
TOTAL			206,94		159,26		141,14		141,14		156,14

Fuente: Megamaxl, Super Paco

PRESUPUESTO DE HERRAMIENTAS FUNGIBLES Y SUMINISTROS DE COCINA

Concepto	Cantidad	2009		2010		2011		2012		2013	
		Costo Unitario	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$						
Guantes quirúrgicos (paquete de 12 unidades)	40	0,60	24,00	50	30,00	50	30,00	50	30,00	50	30,00
Redes para el cabello (paquete de 50 unidades)	1	1,50	1,50	2	3,00	2	3,00	2	3,00	2	3,00
Mascarillas (caja de 100 unidades)	3	2,00	6,00	4	8,00	4	8,00	4	8,00	4	8,00
Delantales	4	4,00	16,00	6	24,00	6	24,00	6	24,00	6	24,00
Juego de 5 cuchillos	1	3,81	3,81	1	3,81	1	3,81	1	3,81	1	3,81
Cucharas de Madera	6	1,15	6,90	2	2,30	2	2,30	2	2,30	2	2,30
Cucharas de Medida	6	1,50	9,00	6	9,00	6	9,00	6	9,00	6	9,00
Tazas de Medida	6	2,50	15,00	6	15,00	6	15,00	6	15,00	6	15,00
Termómetro Cooper 1246-03C de 10 a 285°C	2	6,78	13,56	3	20,34	3	20,34	3	20,34	3	20,34
Espátula de Metal	3	0,85	2,55	4	3,40	4	3,40	4	3,40	4	3,40
Moldes	30	1,80	54,00	5	9,00	6	10,80	7	12,60	8	14,40
Pinceles	6	0,20	1,20	9	1,80	9	1,80	9	1,80	9	1,80
TOTAL			153,52		129,65		131,45		133,25		135,05

Fuente: Almacenes Monteros, Supermercados Santa María, El Uniforme, Pica, Provelab, Imse Importadores de Mármol & Granito

PRESUPUESTO DE SUMINISTROS DE LIMPIEZA

Concepto	Cantidad	2009		2010		2011		2012		2013	
		Costo Unitario \$	Costo Total \$	Cantidad	Costo Total \$						
Basureros grandes	1	5,66	5,66	0	0,00	1	5,66	0	0,00	0	0,00
Paquete de 10 fundas de basura	60	1,02	61,20	61	62,22	62	63,24	63	64,26	64	65,28
Desinfectante Galón	3	4,22	12,66	3	12,66	3	12,66	3	12,66	3	12,66
Cloro Galón	3	4	12,00	3	12,00	3	12,00	3	12,00	3	12,00
Limpia vidrios	3	1	3,00	3	3,00	3	3,00	3	3,00	3	3,00
Lava vajillas	12	1,72	20,64	13	22,36	14	24,08	15	25,80	16	27,52
Estropajo limpia vajillas	24	0,26	6,24	26	6,76	28	7,28	30	7,80	32	8,32
Pala	3	1,20	3,60	3	3,60	3	3,60	3	3,60	3	3,60
Trapeador	4	1,73	6,92	4	6,92	4	6,92	4	6,92	4	6,92
Cepillo para sanitarios	4	0,9	3,60	4	3,60	4	3,60	4	3,60	4	3,60
Pafios para limpieza	12	1,64	19,68	13	21,32	14	22,96	15	24,60	16	26,24
Escoba	4	1,58	6,32	4	6,32	4	6,32	4	6,32	4	6,32
Jabón de tocador	15	0,3	4,50	15	4,50	16	4,80	16	4,80	17	5,10
Papel higiénico (paquete 12 unidades)	12	3	36,00	12	36,00	13	39,00	13	39,00	14	42,00
TOTAL			282,82		291,26		215,12		214,36		222,56

ANEXO E.23.

DISTRIBUCIÓN DE VENTAS

DISTRIBUCIÓN DE VENTAS POR AÑOS										
Año	2009		2010		2011		2012		2013	
	Consumo	Obsequio								
Empresa	20%		15%		10%		5%		0%	
	60%	40%	60%	40%	60%	40%	60%	40%	60%	40%
Distribuidores Independientes	80%		85%		90%		95%		100%	
	60%	40%	60%	40%	60%	40%	60%	40%	60%	40%

Escenario Esperado

Año	2009		2010		2011		2012		2013	
	Consumo	Obsequio								
Empresa	20%		15%		10%		5%		0%	
	6.867		5.768		4.230		2.411		0	
	4.120	2.747	3.461	2.307	2.538	1.692	1.447	964	0	0
Distribuidores Independientes	80%		85%		90%		95%		100%	
	27.468		32.687		38.071		45.812		54.975	
	16.481	10.987	19.612	13.075	22.843	15.228	27.487	18.325	32.985	21.990

Escenario Optimista

Año	2009		2010		2011		2012		2013	
	Consumo	Obsequio								
Empresa	20%		15%		10%		5%		0%	
	7.416		6.230		4.569		2.604		0	
	4.450	2.967	3.738	2.492	2.741	1.827	1.562	1.042	0	0
Distribuidores Independientes	80%		85%		90%		95%		100%	
	29.666		35.302		41.117		49.477		59.373	
	17.799	11.866	21.181	14.121	24.670	16.447	29.686	19.791	35.624	23.749

Escenario Pesimista

Año	2009		2010		2011		2012		2013	
	Consumo	Obsequio								
Empresa	20%		15%		10%		5%		0%	
	6.592		5.538		4.061		2.315		0	
	3.955	2.637	3.323	2.215	2.437	1.624	1.389	926	0	0
Distribuidores Independientes	80%		85%		90%		95%		100%	
	26.370		31.380		36.548		43.980		52.776	
	15.822	10.548	18.828	12.552	21.929	14.619	26.388	17.592	31.665	21.110

Elaborado por: Autora

ANEXO E.24.

INGRESO POR VENTAS

	2009 a 2013	2009 a 2013
	Consumo Personal	Obsequio
Precio de venta al público	\$ 5,00	\$ 6,00

Escenario Esperado

Detalle / Años	2009		2010		2011		2012		2013	
	Consumo Personal (60%)	Obsequio (40%)								
Empresa										
Ventas en unidades (Empaques)	4.120	2.747	3.461	2.307	2.538	1.692	1.447	964	0	0
Precio de Venta	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00
Ingresos por Ventas Empresa	20.601	16.481	17.305	13.844	12.690	10.152	7.233	5.787	0	0
Distribuidores Independientes										
Ventas en unidades (Empaques)	16.481	10.987	19.612	13.075	22.843	15.228	27.487	18.325	32.985	21.990
Precio de Venta	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00
Ingresos por Ventas Distribuidores	82.405	65.924	98.062	78.449	114.213	91.378	137.436	109.949	164.924	131.939
Total Ingresos por Ventas	103.006	82.405	115.367	92.293	126.903	101.523	144.670	115.736	164.924	131.939

Escenario Optimista

Detalle / Años	2009		2010		2011		2012		2013	
	Consumo Personal (60%)	Obsequio (40%)								
Empresa										
Ventas en unidades (Empaques)	4.450	2.967	3.738	2.492	2.741	1.827	1.562	1.042	0	0
Precio de Venta	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00
Ingresos por Ventas Empresa	22.249	17.799	18.689	14.952	13.706	10.964	7.812	6.250	0	0
Distribuidores Independientes										
Ventas en unidades (Empaques)	17.799	11.866	21.181	14.121	24.670	16.447	29.686	19.791	35.624	23.749
Precio de Venta	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00
Ingresos por Ventas Distribuidores	88.997	71.198	105.907	84.725	123.350	98.680	148.431	118.745	178.118	142.494
Total Ingresos por Ventas	111.247	88.997	124.596	99.677	137.056	109.645	156.244	124.995	178.118	142.494

Escenario Pesimista

Detalle / Años	2009		2010		2011		2012		2013	
	Consumo Personal (60%)	Obsequio (40%)								
Empresa										
Ventas en unidades (Empaques)	3.955	2.637	3.323	2.215	2.437	1.624	1.389	926	0	0
Precio de Venta	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00
Ingresos por Ventas Empresa	19.777	15.822	16.613	13.290	12.183	9.746	6.944	5.555	0	0
Distribuidores Independientes										
Ventas en unidades (Empaques)	15.822	10.548	18.828	12.552	21.929	14.619	26.388	17.592	31.665	21.110
Precio de Venta	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	6,00
Ingresos por Ventas Distribuidores	79.109	63.287	94.139	75.311	109.645	87.716	131.939	105.551	158.327	126.661
Total Ingresos por Ventas	98.886	79.109	110.752	88.602	121.827	97.462	138.883	111.107	158.327	126.661

Elaborado por: Autera

ANEXO E.25.

COMISIONES POR VENTAS

Escenario Esperado

Detalle / Años	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Distribuidores Independientes					
Ingresos por Ventas Distribuidores	148.329	176.511	205.584	247.386	296.863
% de Comisiones por Ventas	10%	15%	15%	20%	20%
Total Comisiones	14.833	26.477	30.838	49.477	59.373

Escenario Optimista

Detalle / Años	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Distribuidores Independientes					
Ingresos por Ventas Distribuidores	160.195	190.632	222.030	267.176	320.612
% de Comisiones por Ventas	15%	15%	15%	20%	20%
Total Comisiones	24.029	28.595	33.305	53.435	64.122

Escenario Pesimista

Detalle / Años	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Distribuidores Independientes					
Ingresos por Ventas Distribuidores	142.396	169.451	197.360	237.490	284.988
% de Comisiones por Ventas	10%	15%	15%	15%	20%
Total Comisiones	14.240	25.418	29.604	35.624	56.998

ANEXO E.26.

INGRESO POR AFILIACIÓN DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES

Escenario Esperado

Detalle	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
# Distribuidores Independientes	143	179	224	279	349
Costo de Afiliación	10	10	10	10	10
Ingresos por Afiliación	1.431	1.788	2.235	2.794	3.493

Escenario Optimista

Detalle	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
# Distribuidores Independientes	155	193	241	302	377
Costo de Afiliación	10	10	10	10	10
Ingresos por Afiliación	1.545	1.931	2.414	3.018	3.772

Escenario Pesimista

Detalle	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
# Distribuidores Independientes	137	172	215	268	335
Costo de Afiliación	10	10	10	10	10
Ingresos por Afiliación	1.373	1.717	2.146	2.682	3.353

Elaborado por: Autora

ANEXO E.27.

TOTAL DEPRECIACIONES ANUALES

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013
Equipo y maquinaria de producción	232,89	250,18	418,48	418,48	418,48
Muebles y Equipos de Oficina	82,80	97,84	104,51	104,51	104,51
Vehículos	3.195,00	3.195,00	3.195,00	3.195,00	3.195,00
Equipos de Computación	741,83	958,17	964,84	216,33	0,00
TOTAL DEPRECIACIONES	4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99

Elaborado por: Autora

ANEXO E.28.

DEPRECIACIONES INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Tiempo (años)	Costo Unitario \$	Cantidad	Total	Valores de depreciación				
					2009	2010	2011	2012	2013
Equipo y maquinaria de producción									
Refrigeradora General Electric 17 Pic Top Moun	10	1.019,00	1	1.019,00	102	102	102	102	102
Cocina Whirpool - Jupit (6 hornillas)	10	564,00	1	564,00	56,40	56,40	56	56	56
Extractor de Olores	10	100,00	1	100,00	10,00	10,00	10	10	10
Balanza electrónica de cocina CAMRY, EK5055-E/5KG	10	20,00	2	40,00	4,00	4,00	4	4	4
Olla Chocolatera	10	9,00	4	36,00	3,60	3,60	4	4	4
Olla de Acero Inoxidable 6 lts.	10	7,99	4	31,96	3,20	3,20	3	3	3
Bowl Acero Inoxidable 22cms.	10	5,99	8	47,92	4,79	4,79	5	5	5
Mármol Granito Ciencia Corumba	10	95	2	190,00	19,00	19,00	19	19	19
Estanterías de 3 Pisos	10	100,00	3	300,00	30,00	30,00	30	30	30
Total depreciación equipos y maquinaria de producción					232,89	232,89	232,89	232,89	232,89
Muebles y equipos de oficina									
Teléfono	10	30,00	2	60,00	6	6	6	6	6
Escritorio cedro	10	118,66	4	474,64	47,46	47,46	47,46	47,46	47,46
Silla oficina	10	31,66	4	126,64	12,66	12,66	12,66	12,66	12,66
Anaqueles de madera	10	100,00	1	100,00	10	10	10	10	10
Sillas plásticas	10	4,45	15	66,75	6,68	6,68	6,68	6,68	6,68
Total depreciación muebles de oficina					82,80	82,80	82,80	82,80	82,80
Vehículos									
Camión Chevrolet Isuzu NKR III 2.0 tn.	5	15.975,00	1	15.975,00	3.195,00	3.195,00	3.195,00	3.195,00	3.195,00
Total depreciación vehículos					3.195,00	3.195,00	3.195,00	3.195,00	3.195,00
Equipos de computación									
Computadora SAZ Intel PDC2140	3	649,00	2	1298,00	432,67	432,67	432,67		
Impresora LEX X-4270 multifunción SEN119/10PPM	3	127,50	1	127,50	42,50	42,50	42,50		
Software Administrativo Contable	3	800,00	1	800,00	266,67	266,67	266,67		
Total depreciación equipos de computación					741,83	741,83	741,83		

Fuente: "Ley de Régimen Tributario Interno", 2003.

ANEXO E.29.

DEPRECIACIONES AÑO 2010

Concepto	Tiempo (años)	Costo Unitario \$	Cantidad	Total	Valores de depreciación			
					2010	2011	2012	2013
Equipo y maquinaria de producción								
Balanza electrónica de cocina CAMRY, EK5055-E/5KG	10	20,00	1	20,00	2	2	2	2
Olla Chocolatera	10	9,00	2	18,00	1,80	1,80	1,80	1,80
Olla de Acero Inoxidable 6 lts.	10	7,99	2	15,98	1,60	1,60	1,60	1,60
Bowl Acero Inoxidable 22cms.	10	5,99	4	23,96	2,40	2,40	2,40	2,40
Mármol Granito Ciencia Corumba	10	95,00	1	95,00	9,50	9,50	9,50	9,50
Total depreciación equipos y maquinaria de producción					17,29	17,29	17,29	17,29
Muebles y equipos de oficina								
Escritorio cedro	10	118,66	1	118,66	11,87	11,87	11,87	11,87
Silla oficina	10	31,66	1	31,66	3,17	3,17	3,17	3,17
Total depreciación muebles de oficina				150,32	15,03	15,03	15,03	15,03
Equipos de computación								
Computadora SAZ Intel PDC2140	3	649,00	1	649,00	216,33	216,33	216,33	0,00
Total depreciación equipos de computación					216,33	216,33	216,33	0,00

DEPRECIACIONES AÑO 2011

Concepto	Tiempo (años)	Costo Unitario \$	Cantidad	Total	Valores de depreciación		
					2011	2012	2013
Equipo y maquinaria de producción							
Refrigeradora General Electric 17 Pie Top Moun	10	1.019,00	1	1019	101,90	101,90	101,90
Cocina Whirpool - Jupit (6 hornillas)	10	564,00	1	564	56,40	56,40	56,40
Extractor de Olores	10	100,00	1	100	10	10	10
Total depreciación equipos y maquinaria de producción					168,30	168,30	168,30
Muebles y equipos de oficina							
Sillas plásticas	10	4,45	15	66,75	6,68	6,68	6,68
Total depreciación muebles de oficina				66,75	6,68	6,68	6,68

Fuente: "Ley de Régimen Tributario Interno", 2003, p. 113.

ANEXO E.30.

VALOR DE RESCATE

ACTIVOS	Valor Libros	% de rescate	Valor de rescate
Equipos y Maquinaria de Producción	4.284,82	50%	2.142,41
Equipos de Oficina	1.045,10	50%	522,55
Camión Chevrolet Isuzu NKR III 3.5 tn.	15.975	25%	3.993,75
Equipos de Computación	2.074,50	0%	0,00
TOTAL			6.658,71

Elaborado por: Autora

ANEXO E.31.

TOTAL AMORTIZACIONES

Concepto	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos Constitución	305,23	305,23	305,23	305,23	305,23
Adecuaciones Local	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
TOTAL AMORTIZACIÓN	605,23	605,23	605,23	605,23	605,23

Elaborado por: Autora

ANEXO E.32.

AMORTIZACIONES

AMORTIZACIONES INVERSIÓN INICIAL

Concepto	Costo Unitario	% de Amortización	Valores de Amortización				
			2009	2010	2011	2012	2013
Gastos de Constitución	1.526,13	20%	305,23	305,23	305,23	305,23	305,23
TOTAL AMORTIZACIÓN			305,23	305,23	305,23	305,23	305,23

Concepto	Costo Unitario	% de Amortización	Valores de Amortización				
			2009	2010	2011	2012	2013
Adecuaciones Local	1.500,00	20%	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
TOTAL AMORTIZACIÓN			300,00	300,00	300,00	300,00	300,00

Fuente: "Ley de Régimen Tributario Interno", 2003, p. 115.

Elaborado por: Autora

ANEXO E.33.

AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO

Valor del Préstamo	26.477
Plazo	5 años
Interés	13,50%
Períodos en el año	1
Pago anual	\$ 7.619,95

Período	Pago	Interés	Capital	Saldo
0				26.477,36
1	\$ 7.619,95	\$ 3.574,44	\$ 4.045,50	\$ 22.431,85
2	\$ 7.619,95	\$ 3.028,30	\$ 4.591,65	\$ 17.840,21
3	\$ 7.619,95	\$ 2.408,43	\$ 5.211,52	\$ 12.628,69
4	\$ 7.619,95	\$ 1.704,87	\$ 5.915,08	\$ 6.713,61
5	\$ 7.619,95	\$ 906,34	\$ 6.713,61	\$ 0,00
TOTAL	\$ 38.099,74	\$ 11.622,38	\$ 26.477,36	

** La tasa de interés fue tomada del PRODUBANCO. Esta es la tasa vigente para créditos de pymes.*

Fuente: Banco del Pichincha

Elaborado por: Autora

PROBLEMA DE OPTIMIZACION

1. En un momento dado, se tiene un depósito de agua que contiene 1000 litros de agua. El agua se consume a una velocidad constante de 10 litros por hora. ¿Cuánto tiempo tardará en vaciarse el depósito?

Resolución: El tiempo que tarda en vaciarse el depósito es:

$$t = \frac{V}{v} = \frac{1000 \text{ litros}}{10 \text{ litros/hora}} = 100 \text{ horas}$$

2. Un coche viaja a una velocidad constante de 60 km/h. ¿Cuánto tiempo tardará en recorrer una distancia de 120 km?

Resolución: El tiempo que tarda en recorrer la distancia es:

$$t = \frac{d}{v} = \frac{120 \text{ km}}{60 \text{ km/h}} = 2 \text{ horas}$$

3. Un coche viaja a una velocidad constante de 60 km/h. ¿Cuánto tiempo tardará en recorrer una distancia de 120 km si parte de un punto A y va hacia un punto B, y luego regresa a A?

Resolución: El tiempo que tarda en recorrer la distancia es:

$$t = \frac{d}{v} = \frac{120 \text{ km}}{60 \text{ km/h}} = 2 \text{ horas}$$

El tiempo total que tarda en ir y volver es:

$$t_{\text{total}} = 2 \text{ horas} + 2 \text{ horas} = 4 \text{ horas}$$

4. Un coche viaja a una velocidad constante de 60 km/h. ¿Cuánto tiempo tardará en recorrer una distancia de 120 km si parte de un punto A y va hacia un punto B, y luego regresa a A, pero con una velocidad de 40 km/h?

Resolución: El tiempo que tarda en ir de A a B es:

$$t_1 = \frac{d}{v_1} = \frac{120 \text{ km}}{60 \text{ km/h}} = 2 \text{ horas}$$

El tiempo que tarda en volver de B a A es:

$$t_2 = \frac{d}{v_2} = \frac{120 \text{ km}}{40 \text{ km/h}} = 3 \text{ horas}$$

El tiempo total que tarda en ir y volver es:

$$t_{\text{total}} = 2 \text{ horas} + 3 \text{ horas} = 5 \text{ horas}$$

5. Un coche viaja a una velocidad constante de 60 km/h. ¿Cuánto tiempo tardará en recorrer una distancia de 120 km si parte de un punto A y va hacia un punto B, y luego regresa a A, pero con una velocidad de 40 km/h y un tiempo de parada de 1 hora en B?

Resolución: El tiempo que tarda en ir de A a B es:

$$t_1 = \frac{d}{v_1} = \frac{120 \text{ km}}{60 \text{ km/h}} = 2 \text{ horas}$$

El tiempo que tarda en volver de B a A es:

$$t_2 = \frac{d}{v_2} = \frac{120 \text{ km}}{40 \text{ km/h}} = 3 \text{ horas}$$

El tiempo total que tarda en ir y volver es:

$$t_{\text{total}} = 2 \text{ horas} + 3 \text{ horas} + 1 \text{ hora} = 6 \text{ horas}$$

ANEXO E.35.

FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

Escenario Esperado

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos Operacionales		185.411	207.660	228.426	260.406	296.863
Ingresos no operacionales		1.431	1.788	2.235	2.794	3.493
TOTAL INGRESOS		186.842	209.449	230.662	263.200	300.356
Costo de venta		93.450	114.527	127.693	159.893	185.246
UTILIDAD BRUTA		93.392	94.921	102.968	103.307	115.109
Gastos de Nómina		32195,53	39458,80	37176,58	46367,35	44643,49
Gastos de Administración		8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92
Gastos de Marketing		8.650,30	11.944,75	11.016,72	12.246,18	11.393,50
Gastos de Venta		1.885,61	2.188,32	2.517,39	2.970,88	3.513,13
Otros Gastos		562,48	490,17	487,71	488,75	513,75
Depreciación		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
Amortización		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
TOTAL EGRESOS		56.335,59	67.372,36	64.670,38	74.796,63	72.571,01
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	37.056,32	27.548,69	38.297,83	28.510,69	42.538,08
Gastos Financieros (Intereses)		3.574,44	3.028,30	2.408,43	1.704,87	906,34
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	33.481,87	24.520,39	35.889,40	26.805,82	41.631,74
Participación a los trabajadores (15%)		5.022,28	3.678,06	5.383,41	4.020,87	6.244,76
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	28.459,59	20.842,34	30.505,99	22.784,95	35.386,98
Impuesto a la renta (25%)		7.114,90	5.210,58	7.626,50	5.696,24	8.846,75
UTILIDAD NETA	0	21.344,69	15.631,75	22.879,49	17.088,71	26.540,24
(+) Depreciaciones		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
(+) Amortizaciones		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
Inversión Inicial	-23.584					
(-) Inversiones			-972	-1.850		
Inversión de capital de trabajo	-31.578					31.578
Préstamo y pago de capital	26.477,36	-4.045,50	-4.591,65	-5.211,52	-5.915,08	-6.713,61
Valor de rescate						6.658,71
FLUJO DE CAJA	-28.683,80	22.156,94	15.174,25	21.106,28	15.713,19	62.386,17
Dividendos	60%	13.294,16	9.104,55	12.663,77	9.427,91	37.431,70
Utilidades Retenidas	30%	6.647,08	4.552,28	6.331,88	4.713,96	18.715,85
Reserva Legal	10%	2.215,69	1.517,43	2.110,63	1.571,32	6.238,62
Costo de oportunidad		19,34%				
VAN		\$ 46.482,34				
TIR		70,44%				

Elaborado por: Autora

ANEXO E.36.

FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

Escenario Optimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		200.244	224.273	246.700	281.238	320.612
Ingresos no operacionales		1.545	1.931	2.414	3.018	3.772
TOTAL INGRESOS		201.789	226.204	249.115	284.256	324.384
Costo de ventas		108.935	123.690	137.909	172.684	200.066
UTILIDAD BRUTA		92.854	102.515	111.206	111.572	124.318
Gastos de Nómina		32195,53	39458,80	40599,79	46368,40	48601,80
Gastos de Administración		8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92
Gastos de Marketing		8.650,30	11.944,75	11.016,72	12.246,18	11.393,50
Gastos de Venta		1.885,61	2.188,32	2.517,39	2.970,88	3.513,13
Otros Gastos		562,48	490,17	487,71	488,75	513,75
Depreciación		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
Amortización		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
TOTAL EGRESOS		56.335,59	67.372,36	68.093,59	74.797,68	76.529,32
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	36.517,92	35.142,38	43.112,07	36.774,24	47.788,58
Gastos Financieros (Intereses)		3.574,44	3.028,30	2.408,43	1.704,87	906,34
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	32.943,47	32.114,08	40.703,65	35.069,36	46.882,16
Participación a los trabajadores (15%)		4.941,52	4.817,11	6.105,55	5.260,40	7.032,32
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	28.001,95	27.296,97	34.598,10	29.808,96	39.849,83
Impuesto a la renta (25%)		7.000,49	6.824,24	8.649,53	7.452,24	9.962,46
UTILIDAD NETA	0	21.001,47	20.472,73	25.948,58	22.356,72	29.887,38
(+) Depreciaciones		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
(+) Amortizaciones		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
Inversión Inicial	-23.584					
(-) Inversiones			-972	-1.850		
Inversión de capital de trabajo	-31.578					31.577,62
Préstamo y amortizaciones	26.477,36	-4.045,50	-4.591,65	-5.211,52	-5.915,08	-6.713,61
Valor de rescato						6.658,71
FLUJO DE CAJA	-28.683,80	21.813,71	20.015,23	24.175,36	20.981,19	65.733,31
Dividendos	60%	13.088,23	12.009,14	14.505,22	12.588,72	39.439,99
Utilidades Retenidas	30%	6.544,11	6.004,57	7.252,61	6.294,36	19.719,99
Reserva Legal	10%	2.181,37	2.001,52	2.417,54	2.098,12	6.573,33
Costo de oportunidad		19,34%				
VAN		\$ 55.380,44				
TIR		77,84%				

Elaborado por: Autors

ANEXO E.37.

FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

Escenario Pesimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		177.994	199.354	219.289	249.990	284.988
Ingresos no operacionales		1.373	1.717	2.146	2.682	3.353
TOTAL INGRESOS		179.368	201.071	221.435	252.672	288.341
Costo de ventas		89.712	109.946	122.586	141.623	177.837
UTILIDAD BRUTA		89.656	91.124	98.849	111.050	110.505
Gastos de Nómina		32195,53	39458,80	37176,58	46367,35	44644,54
Gastos de Administración		8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92
Gastos de Marketing		8.650,30	11.944,75	11.016,72	12.246,18	11.393,50
Gastos de Venta		1.885,61	2.188,32	2.517,39	2.970,88	3.513,13
Otros Gastos		562,48	490,17	487,71	488,75	513,75
Depreciación		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
Amortización		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
TOTAL EGRESOS		56.335,59	67.372,36	64.670,30	74.796,63	72.572,05
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	33.320,64	23.751,85	34.179,10	36.252,91	37.932,67
Gastos Financieros (Intereses)		3.574,44	3.028,30	2.408,43	1.704,87	906,34
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	29.746,20	20.723,55	31.770,67	34.548,04	37.026,34
Participación a los trabajadores (15%)		4.461,93	3.108,53	4.765,60	5.182,21	5.553,95
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	25.284,27	17.615,02	27.005,07	29.365,83	31.472,39
Impuesto a la renta (25%)		6.321,07	4.403,75	6.751,27	7.341,46	7.868,10
UTILIDAD NETA	0	18.963,20	13.211,26	20.253,80	22.024,37	23.604,29
(+) Depreciaciones		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
(+) Amortizaciones		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
Inversión Inicial	-23.584					
(-) Inversiones			-972	-1.850		
Inversión de capital de trabajo	-31.578					31.578
Préstamo y amortizaciones	26.477,36	-4.045,50	-4.591,65	-5.211,52	-5.915,08	-6.713,61
Valor de rescate						6.658,71
FLUJO DE CAJA	-28.683,80	19.775,45	12.753,77	18.480,59	20.648,85	59.450,23
Dividendos	60%	11.865,27	7.652,26	11.088,36	12.389,31	35.670,14
Utilidades Retenidas	30%	5.932,63	3.826,13	5.544,18	6.194,65	17.835,07
Reserva Legal	10%	1.977,54	1.275,38	1.848,06	2.064,88	5.945,02
Costo de oportunidad		19,34%				
VAN		\$ 42.462,64				
TIR		64,40%				

Elaborado por: Autora

ANEXO E.38.

FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO

Escenario Esperado

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		185.411	207.660	228.426	260.406	296.863
Ingresos no operacionales		1.431	1.788	2.235	2.794	3.493
TOTAL INGRESOS		186.842	209.449	230.662	263.200	300.356
Costo de ventas		93.450	114.527	127.693	159.893	185.246
UTILIDAD BRUTA		93.392	94.921	102.968	103.307	115.109
Gastos de Nómina		32195,53	39458,80	37176,58	46367,35	44643,49
Gastos de Administración		8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92
Gastos de Marketing		8.650,30	11.944,75	11.016,72	12.246,18	11.393,50
Gastos de Venta		1.885,61	2.188,32	2.517,39	2.970,88	3.513,13
Otros Gastos		562,48	490,17	487,71	488,75	513,75
Depreciación		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
Amortización		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
TOTAL EGRESOS		56.335,59	67.372,36	64.670,38	74.796,63	72.571,01
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	37.056,32	27.548,69	38.297,83	28.510,69	42.538,08
Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	37.056,32	27.548,69	38.297,83	28.510,69	42.538,08
Participación a los trabajadores (15%)		5.558,45	4.132,30	5.744,67	4.276,60	6.380,71
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	31.497,87	23.416,39	32.553,15	24.234,09	36.157,37
Impuesto a la renta (25%)		7.874,47	5.854,10	8.138,29	6.058,52	9.039,34
UTILIDAD NETA	0	23.623,40	17.562,29	24.414,87	18.175,57	27.118,03
(+) Depreciaciones		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
(+) Amortizaciones		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
Inversión Inicial	-23.584					
(-) Inversiones			-972	-1.850		
Inversión de capital de trabajo	-31.578					31.578
Préstamo y pago de capital						
Valor de rescate						6.658,71
FLUJO DE CAJA	-55.161,16	28.481,15	21.696,44	27.853,18	22.715,12	69.677,57
Dividendos	60%	17.088,69	13.017,87	16.711,91	13.629,07	41.806,54
Utilidades Retenidas	30%	8.544,35	6.508,93	8.355,95	6.814,54	20.903,27
Reserva Legal	10%	2.848,12	2.169,64	2.785,32	2.271,51	6.967,76
Costo de oportunidad		19,34%				
VAN		\$ 40.319,48				
TIR		44,94%				

Elaborado por: Autora

ANEXO E.39.

FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO

Escenario Optimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		200.244	224.273	246.700	281.238	320.612
Ingresos no operacionales		1.545	1.931	2.414	3.018	3.772
TOTAL INGRESOS		201.789	226.204	249.115	284.256	324.384
Costo de ventas		108.935	123.690	137.909	172.684	200.066
UTILIDAD BRUTA		92.854	102.515	111.206	111.572	124.318
Gastos de Nómina		32195,53	39458,80	40599,79	46368,40	48601,80
Gastos de Administración		8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92
Gastos de Marketing		8.650,30	11.944,75	11.016,72	12.246,18	11.393,50
Gastos de Venta		1.885,61	2.188,32	2.517,39	2.970,88	3.513,13
Otros Gastos		562,48	490,17	487,71	488,75	513,75
Depreciación		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
Amortización		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
TOTAL EGRESOS		56.335,59	67.372,36	68.093,59	74.797,60	76.529,32
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	36.517,92	35.142,38	43.112,07	36.774,24	47.788,50
Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	36.517,92	35.142,38	43.112,07	36.774,24	47.788,50
Participación a los trabajadores (15%)		5.477,69	5.271,36	6.466,81	5.516,14	7.168,27
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	31.040,23	29.871,02	36.645,26	31.258,10	40.620,22
Impuesto a la renta (25%)		7.760,06	7.467,76	9.161,32	7.814,53	10.155,06
UTILIDAD NETA	0	23.280,17	22.403,27	27.483,95	23.443,58	30.465,17
(+) Depreciaciones		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
(+) Amortizaciones		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
Inversión Inicial	-23.584					
(-) Inversiones			-972	-1.850		
Inversión de capital de trabajo	-31.578					31.577,62
Préstamo y amortizaciones						
Valor de rescate						6.658,71
FLUJO DE CAJA	-55.161,16	28.137,92	26.537,42	30.922,26	27.983,13	73.024,72
Dividendos	60%	16.882,75	15.922,45	18.553,35	16.789,88	43.814,83
Utilidades Retenidas	30%	8.441,38	7.961,22	9.276,68	8.394,94	21.907,41
Reserva Legal	10%	2.813,79	2.653,74	3.092,23	2.798,31	7.302,47
Costo de oportunidad		19,34%				
VAN		\$ 49.217,58				
TIR		49,68%				

Elaborado por: Astora

ANEXO E.40.

FLUJO DE EFECTIVO NO APALANCADO

Escenario Pesimista

Detalle	Años					
	0	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos operacionales		177.994	199.354	219.289	249.990	284.988
Ingresos no operacionales		1.373	1.717	2.146	2.682	3.353
TOTAL INGRESOS		179.368	201.071	221.435	252.672	288.341
Costo de ventas		89.712	109.946	122.586	141.623	177.837
UTILIDAD BRUTA		89.656	91.124	98.849	111.050	110.505
Gastos de Nómina		32195,53	39458,80	37176,58	46367,35	44644,54
Gastos de Administración		8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92	8.183,92
Gastos de Marketing		8.650,30	11.944,75	11.016,72	12.246,18	11.393,50
Gastos de Venta		1.885,61	2.188,32	2.517,39	2.970,88	3.513,13
Otros Gastos		562,48	490,17	487,71	488,75	513,75
Depreciación		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
Amortización		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
TOTAL EGRESOS		56.335,59	67.372,36	64.670,38	74.796,63	72.572,05
BAII (Beneficio antes de intereses e impuestos)	0	33.320,64	23.751,85	34.179,10	36.252,91	37.932,67
Gastos Financieros (Intereses)						
BAI (Beneficio antes de impuestos)	0	33.320,64	23.751,85	34.179,10	36.252,91	37.932,67
Participación a los trabajadores (15%)		4.998,10	3.562,78	5.126,87	5.437,94	5.689,90
BAI (Beneficio antes de impuesto a la renta)	0	28.322,54	20.189,07	29.052,24	30.814,97	32.242,77
Impuesto a la renta (25%)		7.080,64	5.047,27	7.263,06	7.703,74	8.060,69
UTILIDAD NETA	0	21.241,91	15.141,81	21.789,18	23.111,23	24.182,08
(+) Depreciaciones		4.252,52	4.501,18	4.682,83	3.934,33	3.717,99
(+) Amortizaciones		605,23	605,23	605,23	605,23	605,23
Inversión Inicial	-23.584					
(-) Inversiones			-972	-1.850		
Inversión de capital de trabajo	-31.578					31.578
Préstamo y amortizaciones						
Valor de rescato						6.658,71
FLUJO DE CAJA	-55.161,16	26.099,66	19.275,96	25.227,49	27.650,78	66.741,63
Dividendos	60%	15.659,80	11.565,57	15.136,49	16.590,47	40.044,98
Utilidades Retenidas	30%	7.829,90	5.782,79	7.568,25	8.295,23	20.022,49
Reserva Legal	10%	2.609,97	1.927,60	2.522,75	2.765,08	6.674,16
Costo de oportunidad		19,34%				
VAN		\$ 36.299,79				
TIR		41,95%				

Elaborado por: Autora

ANEXO E.41.

RESUMEN VAN Y TIR

Con Apalancamiento

	Esperado	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 46.482,34	\$ 55.380,44	\$ 42.462,64
TIR	70,44%	77,84%	64,40%

Sin Apalancamiento

	Esperado	Optimista	Pesimista
VAN	\$ 40.319,48	\$ 49.217,58	\$ 36.299,79
TIR	44,94%	49,68%	41,95%

Elaborado por: Autora

ANEXO E.42.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Escenario Esperado

PUNTO DE EQUILIBRIO (Costos Totales / Ventas)					
	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Totales	130.095	150.317	156.238	180.673	194.122
Ventas	185.411	207.660	228.426	260.406	296.863
Total	70%	72%	68%	69%	65%

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES (Costos Fijos / Margen de Contribución)					
	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos Totales	41.433	51.591	47.989	55.226	51.940
Margen de Contribución Unitario	3,13	3,14	3,15	3,11	3,13
Total	13.236,86	16.405,13	15.220,60	17.750,11	16.615,08

PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES DE VENTAS (Costos Fijos * (1 / 1 - (Costos Variables / Ventas)))					
	2009	2010	2011	2012	2013
Costos Fijos	41.433	51.591	47.989	55.226	51.940
Costos Variables	88.662	98.726	108.249	125.447	142.182
Ventas	185.411	207.660	228.426	260.406	296.863
Total	79.401,89	98.346,79	91.215,09	106.559,09	99.683,02

Elaborado por: Autora

ANEXO E.43.

INDICES DE RENTABILIDAD

APALANCADO

Escenario Esperado

Concepto	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas * 100	50%	46%	45%	40%	39%
Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas * 100	12%	8%	10%	7%	9%

Escenario Optimista

Concepto	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas * 100	46%	46%	45%	40%	39%
Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas * 100	10%	9%	11%	8%	9%

Escenario Pesimista

Concepto	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas * 100	50%	46%	45%	44%	39%
Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas * 100	11%	7%	9%	9%	8%

DESAPALANCADO

Escenario Esperado

Concepto	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas * 100	50%	46%	45%	40%	39%
Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas * 100	13%	8%	11%	7%	9%

Escenario Optimista

Concepto	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas * 100	46%	46%	45%	40%	39%
Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas * 100	12%	10%	11%	8%	10%

Escenario Pesimista

Concepto	AÑOS				
	2009	2010	2011	2012	2013
Utilidad Bruta sobre Ventas = Utilidad Bruta / Ventas * 100	50%	46%	45%	44%	39%
Utilidad Neta sobre Ventas = Utilidad Neta / Ventas * 100	12%	8%	10%	9%	8%

Elaborado por: Autora