



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CADENA DE TIENDAS  
DE CHOCOLATE ECUATORIANO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de  
**Ingeniería Comercial, mención Negocios Internacionales**

Profesor Guía  
**PATRICIO DURÁN**

Autora  
**CAROLINA JENIFER VILLACÍS BRAVO**

Año  
**2012**

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

.....

PATRICIO DURAN

C.I. 1700731704

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

.....  
CAROLINA VILLACIS

C.I. 1722375506

## **AGRADECIMIENTO**

Me siento muy agradecida con Dios y con todas las personas que me ayudaron en la realización de este trabajo, su colaboración ha sido de gran valor.

Un agradecimiento muy especial a mis padres, quienes han sido las personas incondicionales en mi vida, esforzándose por darme bienestar, brindándome sincero apoyo, sabiduría y confianza.

**DEDICATORIA**

A mi amada familia, mi padre Manuel Villacís, mi madre Lucy Bravo y mis hermanas Kathy y Ari, quienes me apoyan y acompañan cada día, y que siempre sienten orgullo de mis logros, le dedico este trabajo.

## RESUMEN

El presente Trabajo de Titulación: “Plan de Negocios para la creación de una cadena de tiendas de chocolate ecuatoriano” se ha realizado mediante el desarrollo de varios capítulos, los mismos que tienen los siguientes objetivos:

- Elaborar un Plan de Negocios para la creación de una cadena de tiendas de chocolate ecuatoriano. Determinar si el proyecto es o no rentable y viable
- Desarrollar una propuesta innovadora de chocolates y otros productos del chocolate de origen ecuatoriano de la mejor calidad, llegando a la conciencia del consumidor nacional.

La cadena de centros de distribución, ofrecerá lugares agradables en donde el cliente podrá disfrutar la grata experiencia de consumir chocolates y otros productos hechos con cacao Arriba.

El principal objetivo de la implementación de los tres establecimientos es ofrecer productos de alta calidad, diferenciados y brindar excelente servicio para de ese modo crear una alternativa nueva en el mercado nacional.

Se buscará la fidelidad del cliente hacia la marca mediante la publicidad y promoción, se quiere lograr el incremento del consumo de chocolates con altos porcentajes de cacao por lo que se orientará sobre los beneficios de los productos e incentivará al comprador objetivo a probarlos.

La cantidad de clientes anual y los precios de los productos son las variables de mayor impacto, por lo tanto utilizadas en el análisis de sensibilidad, con lo que se llega a la conclusión de que el proyecto es rentable y viable considerando que se utiliza el 28% de la capacidad de los establecimientos en el primer año.

Se requiere una inversión inicial de \$115,553, de los cuales \$74,614 serán financiados con un préstamo a 15 años con un interés del 11.20%, y la diferencia es un aporte de capital con el se cuenta actualmente de \$40,939.

Para el análisis se ha considerado un periodo de evaluación de 5 años con una inflación estimada del 5% anual, el VAN del Proyecto es de \$224,023 con una TIR del 67,13 %y el período de recuperación es de 2,14 años.

## ABSTRACT

This Job Qualification: "Business Plan for the creation of a chain of chocolate shops Ecuador" has been made by developing several chapters, they have the following objectives:

- Developing a business plan for creating a chain of chocolate shops Ecuador. Determine if the project is profitable or not viable
- Developing innovative chocolates and other chocolate products from Ecuador of the highest quality, reaching the national consumer awareness.

The chain of distribution centers offer pleasant places where customers can enjoy the pleasant experience of eating chocolate and other products made with cocoa Arriba.

The main objective of the implementation of the three institutions is offering high quality, differentiated and provides excellent service to there by create a new alternative in the market.

Will seek customer loyalty towards the brand through advertising and promotion, is to achieve increased consumption of chocolates with high percentages of cocoa which will focus on product benefits and encourage the buyer to test target.

The annual number of customers and product prices are the variables of greatest impact, therefore used in the sensitivity analysis, which leads to the conclusion that the project is profit able and feasible considering that is used on 28% capacity of the establishments in the first year.



It requires an initial investment of \$ 115.553, of which \$ 74.614 will be financed with a 15-year loan with an interest rate of 11.20%, and the difference is a capital contribution to the account is currently \$ 40.939.

For the analysis has been considered an evaluation period of 5 years with an estimated inflation of 5% per year, the NPV of the project is \$ 224.023 with an IRR of 67.13 % and the recovery period is 2.14 years.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I LA INDUSTRIA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Identificación del sector y la industria .....	3
1.2 Estudio del entorno PEST.....	3
1.2.1 Entorno Político .....	3
1.2.2 Entorno Económico .....	4
1.2.3 Entorno Social .....	8
1.2.4 Entorno Tecnológico.....	12
1.3 La industria, la compañía y sus productos o servicios.....	12
1.3.1 La Industria.....	12
1.4 Análisis de la situación.....	16
1.4.1 Condición General del Mercado .....	16
1.4.2 Condición de la Competencia.....	17
1.4.3 Condición de la Empresa, su Posición y Posicionamiento ...	19
1.4.4 Problemas y Oportunidades .....	20
1.4.5 Disposición Legales y Regulaciones .....	21
1.5 Fuerzas de la competencia de Porter .....	24
1.6 La Compañía y el Concepto.....	26
1.6.1 Definición del Negocio.....	26
1.6.2 Nombre, Logotipo y Slogan .....	26
1.6.3 Misión .....	28

1.6.4 Visión.....	28
1.7 Los Productos.....	28
1.8 Objetivos de la Empresa .....	29
1.8.1 Objetivos Generales.....	29
1.8.2 Objetivos Específicos .....	30
1.9 Análisis FODA.....	31

## **CAPITULO II INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ..... 33**

2.1 Consumidores.....	33
2.1.1 Tipo de Consumidor .....	33
2.1.2 Segmentación .....	33
2.2 Investigación de Mercados y sus Resultados.....	35
2.2.1 Definición de los Objetivos de la Investigación.....	35
2.2.2 Diseño de La Investigación y Herramientas .....	36
2.3 Oportunidad de Negocio.....	43
2.4 Tamaño del Mercado .....	44
2.4.1 Demanda Potencial .....	44

## **CAPITULO III PLAN DE MARKETING ..... 45**

3.1 Objetivos y metas .....	45
3.2 Estrategias de Marketing Global .....	46
3.3 Propuesta de Valor, Diferenciación y Posicionamiento ...	46
3.4 Mix de Marketing.....	47
3.4.1 Estrategias del Producto .....	47

3.4.2 Estrategias de Precios.....	48
3.4.3 Estrategias Publicitarias y Promocionales.....	48
3.4.4 Estrategias Sobre Plaza.....	51
3.5 Tácticas de Ventas.....	51
3.6 Políticas de Servicio.....	52
3.7 Distribución.....	52
3.8 Ejecución y Control.....	52

## **CAPITULO IV PLAN DE OPERACIONES Y**

### **PRODUCCIÓN..... 53**

4.1 Estrategia de Operaciones.....	53
4.2 Cadena de Valor.....	53
4.2.1 Actividades Primarias.....	53
4.2.2 Actividades de Apoyo.....	56
4.3 Operaciones de la Empresa.....	58
4.4 El personal Operativo.....	61
4.5 Determinación del tamaño de las Tiendas.....	62
4.6 Ubicación Geográfica.....	62
4.6.1 Plaza de las Américas.....	63
4.6.2 Centro Comercial el Bosque.....	63
4.6.3 Plaza Foch.....	64
4.7 Facilidades y mejoras.....	64
4.8 Planes y Estrategias Operativas.....	65

<b>CAPITULO V EL EQUIPO DE TRABAJO.....</b>	<b>66</b>
5.1 Estructura Organizacional .....	66
5.2 Personal Administrativo.....	67
5.3 Personal Operativo.....	67
5.4 Planes de Empleo .....	67
5.5 Remuneraciones y Beneficios .....	69
5.6 Asesoramiento Profesional y Servicios .....	70
<b>CAPITULO VI PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>71</b>
6.1 Inversión Total Inicial.....	71
6.2 Costos y Gastos .....	73
6.3 Análisis Financiero.....	76
6.3.1 Costo Promedio de Capital Ponderado (WACC).....	76
6.4 Balance General, Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja..	81
6.4.1 Balance General .....	81
6.4.2 Estado de Resultado Proforma .....	82
6.4.3 Flujo de Caja .....	82
6.5 Indicadores de Rentabilidad del Proyecto (Roos, et al.2007) .....	85
6.5.1 Valor Actual Neto (VAN).....	85
6.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) .....	86
6.6 Análisis de Costos .....	87

6.7 Análisis de Sensibilidad.....	88
-----------------------------------	----

6.8 Indicadores de Rendimiento.....	91
-------------------------------------	----

## **CAPITULO VII CONCLUSIONES Y**

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>94</b>
-----------------------------	-----------

7.1 Conclusiones.....	94
-----------------------	----

7.2 Recomendaciones.....	96
--------------------------	----

<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>97</b>
-------------------------	-----------

<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>
--------------------	------------

# INTRODUCCIÓN

Se ha escogido como Trabajo de Titulación el desarrollo de un Plan de Negocios para la creación de una cadena de tiendas de chocolate ecuatoriano por las siguientes razones:

- El Ecuador es el productor más importante de cacao Arriba, el más fino del mundo.
- Los chocolates con altos porcentajes de cacao Arriba tienen beneficios hasta el momento desconocidos por la gran mayoría de consumidores de chocolates en el Ecuador.
- El fomento de su consumo enriquece la cultura ecuatoriana del chocolate e incrementa la demanda.
- Aplicación de los conceptos y estrategias aprendidas en la carrera Ingeniería Comercial de la Universidad de las Américas.

## Aspectos Generales

### Objetivo general

Elaboración de un plan de negocios para la creación de una cadena de tiendas dedicada al fomento de la cultura del consumo del chocolate de origen ecuatoriano.

### Objetivos específicos

- Preparar un plan de negocios, con el fin de determinar las principales variables a tomar en cuenta y posibles oportunidades y amenazas del negocio.
- Realizar una investigación de mercados que permita determinar la aceptación de los productos y servicio.

- Desarrollar un plan estratégico de marketing para posicionar el lugar y los productos.
- Elaborar el plan de operaciones con el fin de determinar los requerimientos y la logística de la producción.
- Determinar el equipo gerencial más idóneo para el proyecto.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio propuesto.
- Establecer todos los componentes necesarios para que se estructure una organización empresarial, que tenga las mejores oportunidades de éxito.



## CAPITULO I LA INDUSTRIA

### 1.1 Identificación del sector y la industria

La industria en la que se encuentra la empresa de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (siglas: CIIU) es H-hoteles y restaurantes, en la partida 5520 que corresponde a la categoría Restaurantes, bares y cantinas. El sector es el de alimentos y bebidas.

**Tabla 1: Identificación del sector y la industria**

H	HOTELES Y RESTAURANTES
H 55	HOTELES Y RESTAURANTES
H 552	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
H 5520	RESTAURANTES, BARES Y CANTINAS.
H 5520.0	VENTA DE COMIDAS Y BEBIDAS PREPARADAS PARA SU CONSUMO INMEDIATO.
H 5520.00	Venta de comidas y bebidas en cafeterías para su consumo inmediato.

Fuente: SRI

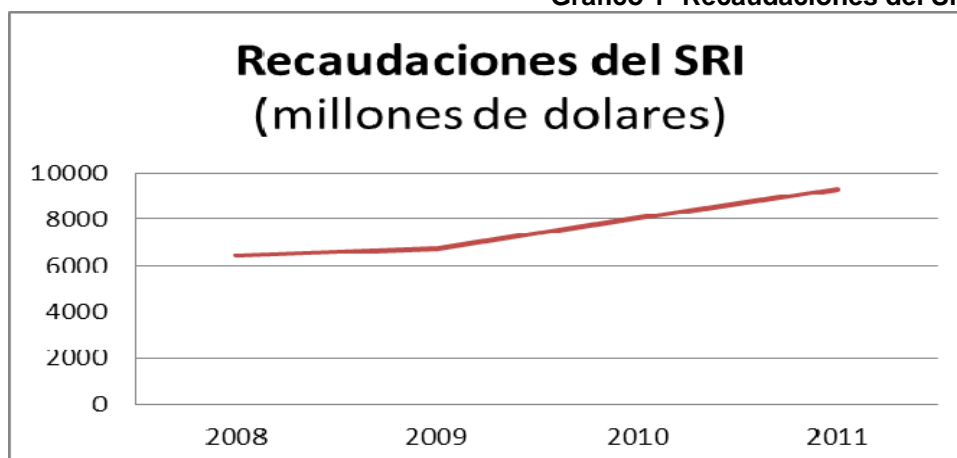
Elaboración: Autora

### 1.2 Estudio del entorno PEST

#### 1.2.1 Entorno político

##### Reglamento tributario

**Grafico 1- Recaudaciones del SRI**



Fuente: SRI

Elaboración: Autora

Desde la vigencia de la Ley para la Equidad Tributaria, en enero de 2008, al final de cada período fiscal se han dado cambios de normas.

En el 2008 hubo una subida de los impuestos en la renta global y vehículos. En el periodo 2009 - 2011 las recaudaciones han sido en su mayoría por concepto de IVA, renta global, automotores y salida de divisas. (SRI, 2011).

El director del Servicio de Rentas Internas (SRI), Carlos Marx Carrasco ha declarado que el 60% de los ingresos corrientes (no petroleros) obtenidos por el Estado provienen de las recaudaciones tributarias, pues en los últimos cuatro años se han recaudado \$26 000 millones, dijo a Ecuavisa, al señalar que solo en 2010 los contribuyentes pagaron \$7 864 millones. (Hoy Diario de negocios, 2011).

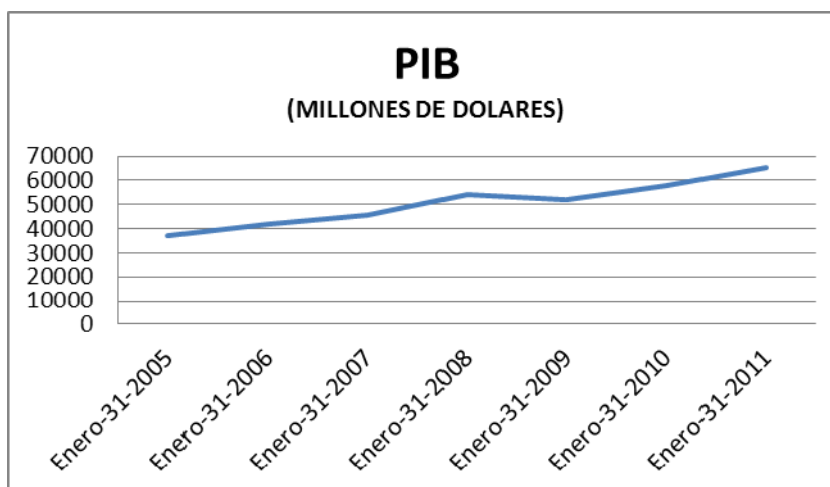
En cuatro años el sector empresarial ha enfrentado ocho reformas tributarias, estas afectan directamente la competitividad de las empresas. (Hoy Diario de negocios, 2011)

### **1.2.2 Entorno económico**

Existen varios indicadores macroeconómicos que describen la situación del Ecuador, a continuación se analizan algunos de los más importantes.

## Producto Interno Bruto (PIB)

Grafico 2- Evolución del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaboración: Autora

La economía ecuatoriana, al igual que los diversos países de Latinoamérica, presentaron una recuperación después de la crisis mundial del 2009, el PIB del Ecuador presentó un crecimiento de 3.58% en el año 2010, además durante todo el período se mantuvo una tendencia positiva de crecimiento trimestral.

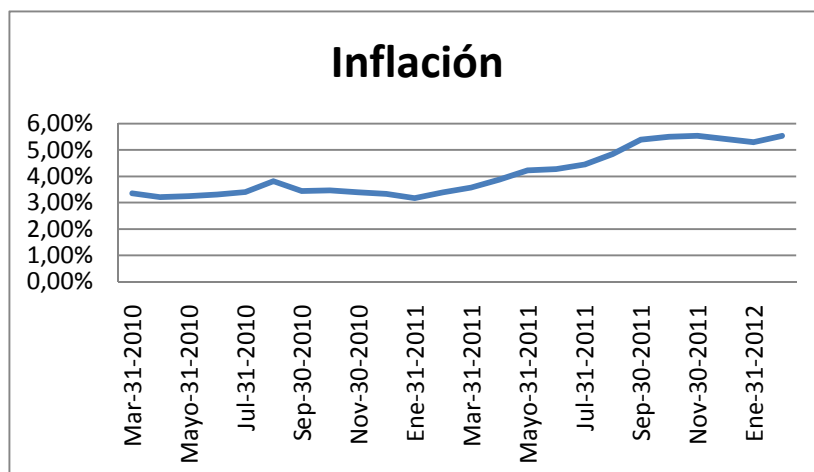
En la última década Ecuador retoma la senda de crecimiento sostenido e importante con un ritmo de crecimiento promedio anual del PIB de 4.4%. Para el período de estimación 2011-2015 el crecimiento promedio sería del 4.6%. (BCE, 2011)

## Inflación

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (BCE, 2012)

A continuación se tiene la inflación de los dos últimos años, ubicándose al finalizar el mes de febrero del 2012 en 5,53%.

Grafico 3 – Inflación



Fuente: (BCE)

Elaboración: Autora

### Índice de confianza del consumidor (ICC)

“En agosto 2011, el Índice de Confianza del Consumidor calculado para el área urbana de las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, disminuyó en 0.2 puntos con respecto al mes anterior, para ubicarse en 40.9 puntos.” (Banco Central del Ecuador, 2011 a)

El ICC disminuyó en los hogares de cuatro de las cinco ciudades en las que se realizó esta investigación, solo Cuenca experimentó un crecimiento, ubicándose el indicador de esta ciudad en 39.4 puntos.

### Índice de precios al productor (IPP)

“El IPP nacional en agosto 2011, registra una variación mensual positiva de 1.41% siendo el tercer mes consecutivo de incremento. El porcentaje anual se mantiene sin mayores fluctuaciones en los tres últimos meses.” (Banco Central del Ecuador, 2011 b)

La mayor inflación para los productores fue en la sección *Minerales* como efecto de la cotización del oro, que se ha mantenido a precios altos en el mercado nacional como consecuencia de la influencia de factores externos.

## **Índice de confianza empresarial (ICE)**

Se encuentra para Agosto del 2011 que, “el ICE Global está 8% sobre su tendencia de crecimiento de corto plazo”, por lo que la actividad económica que había iniciado de manera positiva hasta mayo del 2011 (9% sobre lo esperado) se mantiene en crecimiento constante con la contribución de las cuatro ramas de actividad económica, estas son servicios, industria, comercio y construcción. (Banco Central del Ecuador, 2011 c)

## **Estabilidad**

Villacís, aseguró que 2010 fue un año estable en cuanto a inflación y eso se reflejó en los precios de los servicios, alimentos y vivienda. Incluso ciudades como: Manta, Loja y Quito, registraron niveles inflacionarios menores al promedio nacional.

La inflación del 2010 fue de las más bajas del período. Los datos del INEC mostraron niveles similares a los registrados antes de la crisis mundial del 2008.

A nivel continental, solo Colombia (2.59%), Perú (2.22%), El Salvador (1.82%) y Estados Unidos (1.17%), registran índices inflacionarios menores que nuestro país.

En cuanto al costo de la canasta básica se ubica en \$544,70 mientras que el ingreso familiar llega a los \$448 dólares con lo cual hay un déficit de \$96,7 que representa un 17,7%, el más bajo de los últimos años. En 2007 el déficit fue de 30,2%.(Periódico digital El ciudadano, 2011)

### **1.2.3 Entorno social**

#### **Desempleo**

El desempleo en el Ecuador se ubicó en 6.1% durante el último trimestre del año 2010, frente al 7.9% registrado en igual período del año 2009. El decrecimiento se puede explicar por las políticas del gobierno para incentivar las plazas de trabajo.

Según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC,2010 a), durante el periodo 2010, la población económicamente activa se ubicó en 4.34 millones, de los cuales 1.98 millones son ocupados plenos, 2.05 millones están subempleados y 265.29 mil se encuentran desempleados.

En cuanto al subempleo nacional urbano pasó de 50.48% de diciembre de 2009, a 47.13% a diciembre de 2010; a pesar de la reducción, se puede ver que se mantiene en niveles considerablemente altos, ya que significa que alrededor de la mitad de los ecuatorianos en capacidad de trabajar tienen un empleo informal, sub -valorado, o en el que no reciben los beneficios que les corresponde por ley.

La cifra de desocupados plenos pasó de 38.83%, en diciembre de 2009, a 45.60% a diciembre de 2010.

En el primer trimestre del año 2011, el desempleo urbano fue de 7% esta cifra es menor en comparación con la cifra del mismo periodo del año 2010 (9,1%) pero mayor a la de los meses anteriores.

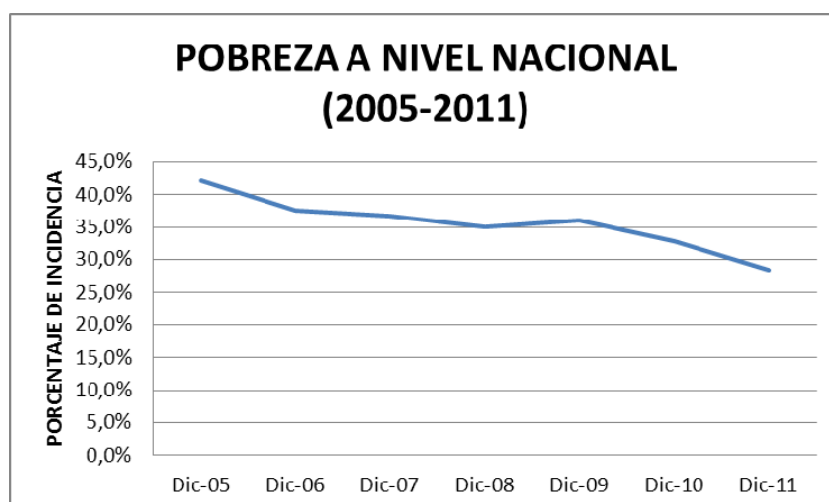
Los sectores en los que se han incrementado puestos de trabajo son la industria manufacturera y de la enseñanza. (Banco Central del Ecuador, 2011)

## Pobreza

En el período 2005 -2011 se puede apreciar una tendencia decreciente en los porcentajes de incidencia de pobreza en la población total. En el 2011 las tasas de pobreza fueron de 28.4% siendo la menor en el periodo analizado. (BCE, 2012)

A diciembre del 2005 se estimó esta incidencia en 42.2% continuando con esta baja hasta el año 2009 en donde se obtuvo una variación ya que la tasa fue de 36.0%, es decir mayor a la del año 2008 (35.1%). Desde el periodo 2009 se observa que la reducción del porcentaje es constante en los siguientes años.

Grafico 4- Pobreza



Fuente: (BCE)

Elaboración: Autora

## Desigualdad

A partir del año 2007 (0.551) se da una considerable tendencia decreciente del coeficiente de Gini, en los años 2008 (0.515) y 2009 (0.504), en el 2010 se da un leve incremento, fue 0.505. (BCE, 2012).

En general puede notar una disminución constante, esto significa que año a año existe menor desigualdad en la distribución del ingreso de la población nacional, “es calculado con el ingreso per cápita que se obtiene de la Encuesta

Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU); se ubicó en 0.47 para todo el país en el año 2011". (BCE, 2012).

### **Educación**

Los resultados de la encuesta de empleo y desempleo de 2009 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2009), señalan que a nivel nacional la tasa de analfabetismo se mantiene en el 7,8% por ciento. El INEC reporta que en 2007 la tasa fue la misma y en 2008 fue del 7,65.

Además el número de años promedio de estudio es 7,85% para diciembre del 2010, cifra similar a las correspondientes en los años 2008 y 2009.

Según el INEC, "estas cifras se mantienen casi sin alteraciones a través de los años, a pesar del trabajo de los gobiernos seccionales, de las organizaciones no gubernamentales y sobre todo del Ministerio de Educación".

Por otra parte de acuerdo a las liquidaciones del presupuesto del gobierno se puede ver que los recursos destinados a la educación y fomento de la cultura se ha incrementado de 2.9% del PIB en el año 2007 a 4.9% del PIB en los años 2009 y 2010. (BCE, 2011d)

Las oportunidades de educación de los ciudadanos, es un factor que del que depende en gran medida el desarrollo del país

### **Influencia internacional**

Existe una mayor confianza en productos provenientes del extranjero ya que se suele pensar que son de mejor calidad que los fabricados en el Ecuador, a esto se le debe sumar la moda, la gran publicidad y propaganda de la que gozan los bienes producidos principalmente en países desarrollados como Estados Unidos y los países de la Unión Europea.



### **Crecimiento de la población**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC,2010b) en el Ecuador viven actualmente (hasta el 5 de diciembre de 2010), un total de 14' 306.876 habitantes.

La tasa de crecimiento poblacional anual del Ecuador es de 1,24%, según los datos preliminares del Censo de Población y Vivienda que se realizó en el país en 2010. Ese porcentaje ubica al Ecuador en el promedio de la región.

Las estimaciones muestran también, que el crecimiento promedio anual de la población continúa disminuyendo, lo que constituye cambios en la composición por edades.

Byron Villacís, director del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) manifestó que “Tenemos una evolución en cuanto al tamaño que tiene la población pero su tasa de crecimiento es menor comparado con lo que crecimos entre 1990 y el 2001, la población creció el 29,37 lo que hemos crecido en el 2001 y el 2010 es menor, creció el 14, 62 por ciento, es decir, la población ha crecido pero la tasa de crecimiento es menor, eso ya suelta algunas cosas que ir pensando” (Ecuador Inmediato, 2011).

Se puede decir que las probabilidades de muerte de la población han disminuido durante los últimos años, como resultado, entre otros factores del mejoramiento de la calidad de los servicios de salud, saneamiento y educación.

### **Cambio de hábitos de las personas**

En la actualidad la tendencia más marcada es la del cuidado de la salud, se puede ver que incluso los adolescentes y personas jóvenes prefieren productos naturales y light.

Por otro lado los productos con valores agregados tales como la contribución al cuidado del medio ambiente y la conciencia social son muy apreciados por los consumidores de hoy.

### 1.2.4 Entorno tecnológico

Los avances tecnológicos permiten que todos los países tengan igualdad de oportunidades en lo que a adquisición de maquinaria se refiere, por lo que en este ámbito a pesar de que el Ecuador está considerado como un país en vías de desarrollo, en él es posible el uso de la tecnología para la elaboración de productos de manera eficiente e innovadora que pueden competir en calidad con productos extranjeros.

## 1.3 La industria, la compañía y sus productos o servicios

### 1.3.1 La industria

#### Análisis PIB de la industria

Tabla 2. - PIB HOTELES Y RESTAURANTES

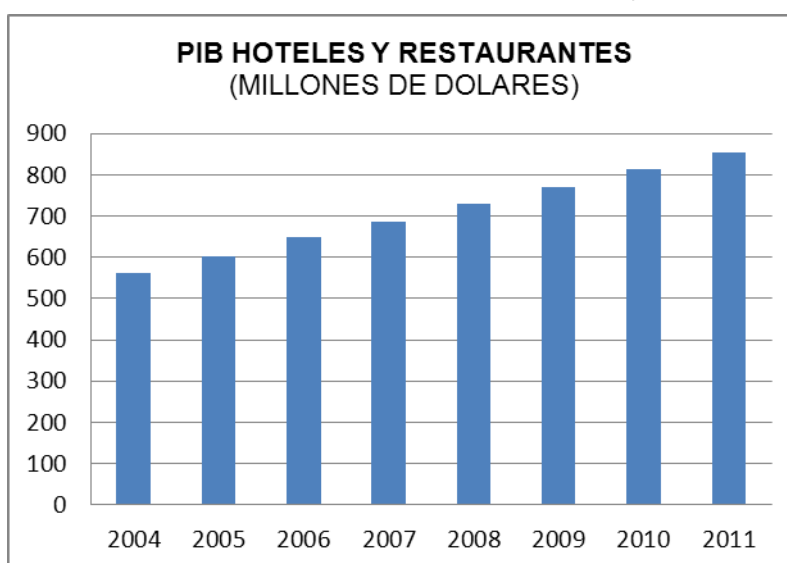
#### PIB HOTELES Y RESTAURANTES (Millones de dólares)

2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
561,634	602,34	648,67	685,92	729,442	771,362	813,282	855,202

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaboración: Autora

Grafico 5- PIB Hoteles y restaurantes



Fuente: (BCE)

Elaboración: Autora

**Proyección**

Para la estimación de los datos de los años 2008 a 2011 se utilizó la fórmula de promedio móvil.

**Antecedentes**

Las familias consumen bienes y servicios. El consumo de bienes está determinado por productos necesarios para la alimentación, vestido, hogar, etc. Los servicios comprenden todos los consumos en salud, educación, seguros, diversión, servicios domésticos, etc.

Luego de identificar los bienes y servicios que consumen los hogares se totalizó el correspondiente a bienes y servicios obteniéndose que entre 1995 y 2006 las familias incrementaron su consumo de servicios, la brecha entre el consumo de bienes y servicios se acortó en 2006 siendo de 55% para los bienes y 45% para los servicios. (UTPL, 2011).

Entre 2001 y 2007, el sector servicios aporta con el 42.77 % del VAB y el 56.96% del empleo nacional. (UTPL, 2011).

Se puede decir que hasta el año 2009 el sector servicios mantuvo una tendencia crecimiento constante.

**Situación Actual**

La expansión del PIB no petrolero de la economía ecuatoriana durante el último trimestre del año 2010 y lo que va del 2011 se apoyó principalmente en el crecimiento de los sectores: servicios, construcción, manufactura y comercio.

El sector servicios, dentro del que se encuentran hoteles, bares y restaurantes aportó con el 2,44% del crecimiento. (BCE, 2011)

El sector servicios adquiere cada vez mayor importancia en la economía ecuatoriana, por efecto del incremento del consumo de servicios por parte de

los hogares, de los consumos intermedios y del comercio internacional de servicios. En este entorno, todo indicaría que la evolución de este sector mantendrá su etapa de crecimiento. (UTPL, 2011)

### Análisis del PIB sector

Tabla 3- PIB sector alimentos y bebidas

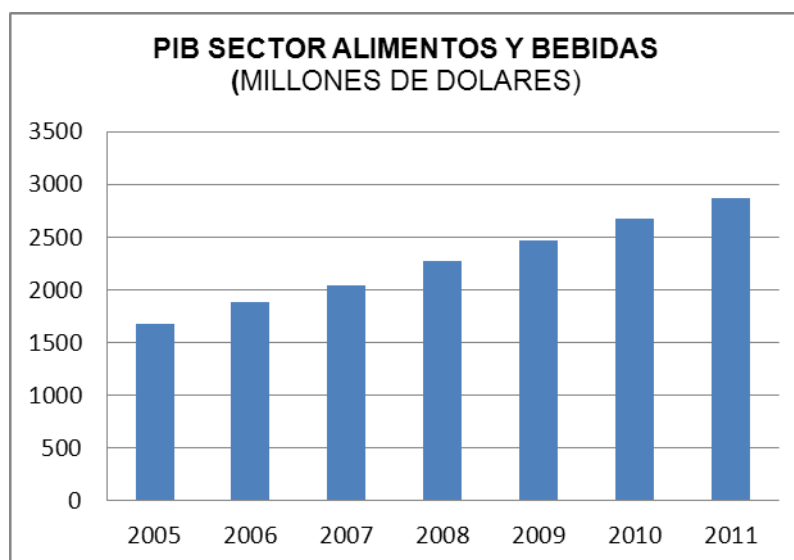
#### PIB SECTOR ALIMENTOS Y BEBIDAS (millones de dólares)

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
1676	1882	2045	2273	2472	2671	2870

Fuente: (BCE)

Elaboración: Autora

Grafico 6- PIB sector Alimentos y bebidas



Fuente: (BCE)

Elaboración: Autora

Según la Clasificación Internacional Uniforme de todas las actividades económicas CIIU (revisión 3), la elaboración de productos alimenticios y bebidas se incluye dentro de la Industria Manufacturera.

## **Antecedentes**

El consumo de alimentos y bebidas es de carácter masivo, el sector dedicado a su elaboración tiene una notable relevancia dentro de la producción y economía nacional.

En el año 1999 el Ecuador enfrento una crisis económica que afecto al sector, a partir del año 2000 la industria de alimentos y bebidas presento una recuperación continua, además de cobrar importancia considerable dentro del desarrollo económico del país. (INEC, 2009)

“De acuerdo a los resultados de la encuesta de Manufactura y Minería del año 2007, la elaboración de alimentos y bebidas es la principal industria del sector manufacturero. En el año de referencia su producción representó el 42,5% de la industria manufacturera.” (INEC, 2009)

Esta industria de alimentos y bebidas presento en febrero de 2008 el mayor índice de actividad económica desde el año 2003, a pesar de esto, en julio del 2008 la actividad económica del sector tuvo un deterioro que se debió principalmente al decrecimiento del consumo de los hogares y por tanto una baja en las ventas, como consecuencia de la crisis económica mundial. (INEC, 2009).

## **Situación actual**

Según los datos estimados por el Banco Central el PIB el sector tiene una recuperación constante en los años 2010 y 2011 después de la crisis mundial. (BCE 2011).

El sector industrial ecuatoriano registró un crecimiento promedio del 7% en los últimos dos años (2010-2011) y el agroindustrial (alimentos y bebidas) ascendió 14 %. (Pro Ecuador, 2012).

## **1.4 Análisis de la situación**

### **1.4.1 Condición general del mercado**

El Ecuador no es un productor importante en volumen del cacao, pues representa tan solo 5% de la producción mundial, sin embargo la gran ventaja es que dentro de la participación total en el país se produce el 70% del cacao fino de aroma del mundo, es el más apreciado por los fabricantes y expertos.

El cacao ecuatoriano ha venido evolucionando con el tiempo. En los últimos 10 años, el promedio de producción de cacao es de 100 mil toneladas.

En el 2009, la producción en el país llegó a su récord histórico, produciendo alrededor de 150 mil toneladas y en el 2010, se produjeron 137 mil toneladas de cacao.

La exportación total de cacao genera aproximadamente al país \$400 millones al año y, detrás de la producción, están 100 mil pequeños agricultores.

A pesar de ser reconocido a nivel mundial, su consumo interno es muy bajo, “según Franz Ríos, del Programa de Desarrollo Económico Local (Prodel) de la Agencia de Desarrollo estadounidense (USAID), los ecuatorianos consumen tan solo 500 gramos al año, mientras que un europeo consume hasta 10 kilogramos al año”.(Hoy,2011).

Es por esto que la mayor parte de la producción de cacao y sus derivados se exporta principalmente a países de Europa, también es notoria una baja producción de elaborados y semi elaborados a nivel local ya sea para comercializarlos a nivel local o externo.

Además, existe una gran cantidad de marcas de chocolate con leche a nivel local y una marcada preferencia por este tipo de productos, los chocolates con

altos contenidos de pasta de cacao no tienen mucho éxito, esto se debe en gran parte al desconocimiento y la falta de cultura sobre este tipo de chocolate.

“Creo que desde hace dos años existe esta tendencia de querer conquistar el mercado interno”, expresó Rodrigo Pazmiño, coordinador sectorial de Pro Ecuador. (El Comercio, 2011).

Tanto, productores nacionales como instituciones del gobierno están conscientes de la importancia del fomento de cultura de consumo de chocolate en el país y se están empezando a tomar acciones.

#### **1.4.2 Condición de la competencia**

La empresa con la que se comparte el mercado del mismo producto y servicio es “República del Cacao”, la misma tiene como objetivo el nicho de turistas extranjeros que visitan la ciudad, se ha llegado a esta conclusión basándose en la ubicación de sus puntos de venta (Aeropuertos Internacionales de Quito, Guayaquil y Plaza Foch), en los precios de los productos que son bastante mayores al promedio general (Investigación de campo, CCI), en la presentación de los productos y en la forma de publicidad que utilizan.

El proyecto se enfoca a desarrollar el mercado ecuatoriano ya que de acuerdo a las opiniones de los participantes de los focus group se puede concluir que el consumidor ecuatoriano no recuerda la marca “República del Cacao”.

Por otro lado se tienen los lugares que pueden ser considerados competencia en cuanto a la oferta de chocolate caliente como de chocolates finos de aroma, ya que son lugares conocidos y recordados por los clientes objetivos.

Las principales cafeterías son Juan Valdez, Sweet and Coffee, Coffe tree y El Español. En dichos establecimientos no solo se puede comprar chocolate caliente para consumirlo en el lugar sino que también se puede encontrar una

variedad de bebidas calientes que sustituyen al chocolate a la taza, tales como café y té.

Varias marcas de barras de chocolate negro están disponibles en El Griego, Supermaxi y tiendas de barrio.

Las marcas de chocolates que contienen altas concentraciones de pasta de cacao desde 65% en adelante que se pueden encontrar con mayor frecuencia en el mercado son República del Cacao, Caoni, Pacari, Kallari, American y Nestlé Dark.

A continuación se detallan los precios de productos de estas marcas.

**Tabla 4 – Precios de Taza caliente de chocolate**

<b>Taza de chocolate caliente</b>	
<b>Lugar- Presentación</b>	<b>Precio</b>
República del Cacao-Los Ríos-El Oro (chocolate arriba)	\$2,85
República del Cacao- Manabí (chocolate arriba)	\$2,75
Juan Valdez- pequeño	\$1,99
Juan Valdez-mediano	\$2,10
Coffee Tree	\$2,31
Sweet and coffee (Chocolate arriba)	\$2,65
El Español	\$2,65

**Fuente: Investigación de campo**

**Elaboración: Autora**

**Tabla 5– Precios Barras de chocolate**

<b>Barras de chocolate</b>		
<b>Marca- variedad</b>	<b>Tamaño</b>	<b>Precio</b>
República del Cacao-67%	50g	\$4,20
Caoni- 65%	50g	\$1,47
Pacari-65%	50g	\$2,11
American-67%	40g	\$1,32

**Fuente: Supermaxi**

**Elaboración: Autora**



Tabla 6 – Precios de Barras de chocolate

Barras de chocolate para repostería		
Marca	Tamaño	Precio
República del Cacao	100g	\$7,07
Caoni	85g	\$2,71
Kallari	70g	\$2,85
Nestlé Dark	100g	\$2,92

Fuente: Supermaxi  
Elaboración: Autora

Tabla 7– Precios de paquetes de mini barras de chocolates

Mini barras de chocolate		
Marca	Unidades	Precio
American	18x 9g	\$3,12
República del cacao	20x 5g	\$10,00

Fuente: Supermaxi  
Elaboración: Autora

Tabla 8– Precios de Pincho de frutas en baño de chocolate

Pincho de frutas en baño de chocolate	
Lugar	Precio
Crepes and Waffles	\$5,60

Fuente: Investigación de campo  
Elaboración: Autora

### 1.4.3 Condición de la empresa, su posición y posicionamiento

Al ser una empresa nueva las debilidades son la falta de experiencia en el conocimiento del mercado y en las relaciones con proveedores y agentes financieros.

En cuanto a los productos y servicio actualmente no están posicionados, al ser una idea innovadora es necesario definir las estrategias de marketing a utilizarse para realizar los objetivos de posicionamiento con éxito, estas estrategias serán por medio de la maximización de las fortalezas del proyecto.

#### **1.4.4 Problemas y oportunidades**

El proyecto debe enfrentar varios problemas que dependiendo del punto de vista constituyen grandes oportunidades.

##### **Escasa cultura de consumo de chocolate en el Ecuador**

El principal problema al que se enfrenta el proyecto es la falta de cultura en los ecuatorianos del consumo de chocolate, sin embargo esta es también una oportunidad porque de ese modo es un mercado con mucho potencial que hasta el momento no ha sido aprovechado.

Un aspecto positivo es que al ser consumidores acostumbrados al sabor del chocolate con leche, los chocolates Sabor Arriba serán percibidos como diferentes y únicos, tal como lo describieron varios de los participantes de los grupos focales realizados.

##### **La bebida de mayor consumo en el Ecuador es el café**

“La bebida de mayor consumo en el Ecuador es el café, los ecuatorianos beben 110 tazas al año por persona” (El Universo, 2008), en los últimos años el consumo habría decrecido, pero debido a la presencia de la franquicia colombiana Juan Valdez hace relativamente poco tiempo, se ha dado la reactivación de consumo en este mercado.

El gran fomento de la cultura del consumo del café en el Ecuador y por ende el gran posicionamiento de esta bebida sustituta del chocolate caliente en la mente del consumidor ecuatoriano es un problema y una oportunidad ya que este caso es una evidencia de que la publicidad y campañas de fomento tienen una influencia considerable en el segmento meta.

Además uno de los factores que influyen en el lento crecimiento de consumo de café en el mundo a través de los últimos años es “el deterioro de la demanda de esta bebida entre la gente joven y la creciente competencia con

otras bebidas” (Federación de cafeteros de Colombia, 1996), dicho de otro modo, la gente de las nuevas generaciones no toma café en las mismas cantidades que sus padres y abuelos lo hacían, pero además de esto, en general existe la tendencia de probar nuevas propuestas.

#### **1.4.5 Disposiciones legales y regulaciones**

De acuerdo a la cámara de turismo de pichincha (CAPTUR).

##### **Certificado ambiental**

**Base Legal:** Ordenanza 0146, R.O. 78, 9-VIII-2005

##### **Permiso sanitario**

El permiso sanitario sirve para facultar el funcionamiento de establecimientos o actividades comerciales sujetos al control sanitario. Este documento es expedido por la autoridad de salud competente (Ministerio de Salud), al establecimiento que cumple con buenas condiciones técnicas sanitarias e higiénicas.

##### **Certificados de salud empleados**

**Base Legal:** Código de la Salud; Reglamento de Tasas

La empresa “Sabor Arriba” se constituirá como Unipersonal de Responsabilidad limitada, de acuerdo a la ley, consiste en que las personas naturales con capacidad legal para efectuar actos de comercio, puede desarrollar por intermedio de esta forma de empresa, la actividad económica que desee que no estuviere prohibida por la ley, limitando su responsabilidad civil por las operaciones de la empresa al monto del capital que destinado para su funcionamiento.

La empresa unipersonal es una persona jurídica distinta e independiente de la persona natural dueña de la misma, tiene la denominación de gerente-propietario, es por ello que los patrimonios son separados.

Toda empresa unipersonal que se constituya y se inscriba en el Ecuador tendrá la nacionalidad ecuatoriana, la escritura pública se la presenta ante un juez de lo Civil solicitándole su constitución, para lo cual el funcionario debe hacer una publicación en un diario de un extracto de la empresa.

Además, “Sabor Arriba” será una empresa de tipo comercial y de servicios, ya que los establecimientos de modo habitual y mediante precio proporcionarán alimentos y/o bebidas, se debe obtener varios permisos.

De acuerdo a la Cámara de Turismo de Pichincha (CAPTUR) son los siguientes:

#### **Registro de actividad turística**

**Base Legal:** Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento General de Aplicación a la Ley de Turismo.

#### **Afiliación a cámaras de turismo**

**Base Legal:** Ley de Cámaras de Turismo (Art. 4) y su Reglamento (Arts .4 y 5)

#### **Licencia Anual de funcionamiento**

**Base Legal:** Arts. 8 y 9 de la Ley de Turismo. Reglamento general de aplicación a la ley de turismo.

#### **Patente municipal**

**Base Legal:** Ley de Régimen Municipal: Art. 381 al 386

Código Municipal para el DMQ, Ordenanza 001. Art. III 33 al III.

46 (R.O. No. 226 del 31 de diciembre de 1997); R.O. 234 del 29 de Dic. De 2000

**Uso de suelo**

**Base Legal:** Ordenanza 0095, R.O. 187-S, 10-X-2003; Ordenanza 0018, R.O. 311, 12-VII- 2006(para el sector la Mariscal), Ordenanza 0190, R.O. 403, 23-XI-2006.

La Ordenanza de uso de suelo, se encuentra publicado en el Registro Oficial No. 403, del 23 de noviembre del 2006, la Ordenanza No. 0190 que modifica el contenido de Usos específicos en Suelo Comercial y de Servicios del Código Municipal sustituida por la Ordenanza Metropolitana No. 095, que contiene el nuevo Régimen del suelo.

**Rótulos y publicidad exterior**

**Base Legal:** Ordenanza 0186, R.O. 401 del 21 de noviembre del 2006.

Se encuentra publicado en el Registro Oficial No. 401, la Ordenanza Metropolitana No. 0186 que sustituye el Capítulo I “De la publicidad exterior”, del Título III “De los rótulos y carteles” del Libro Segundo del Código Municipal.

**Inscripción& actualización del R.U.C. para personas naturales profesionales**

Si no consta su profesión en la cédula, copia del título universitario otorgado por una universidad, o copia del carnet otorgado por el respectivo colegio profesional.

Los títulos deben ser refrendados por el CONESUP.

**Bomberos**

Base legal: Ley de defensa contra incendios Art.35 y su reglamento Art. 40.

**Contribución 1 x mil a los activos fijos (FMPTE)**

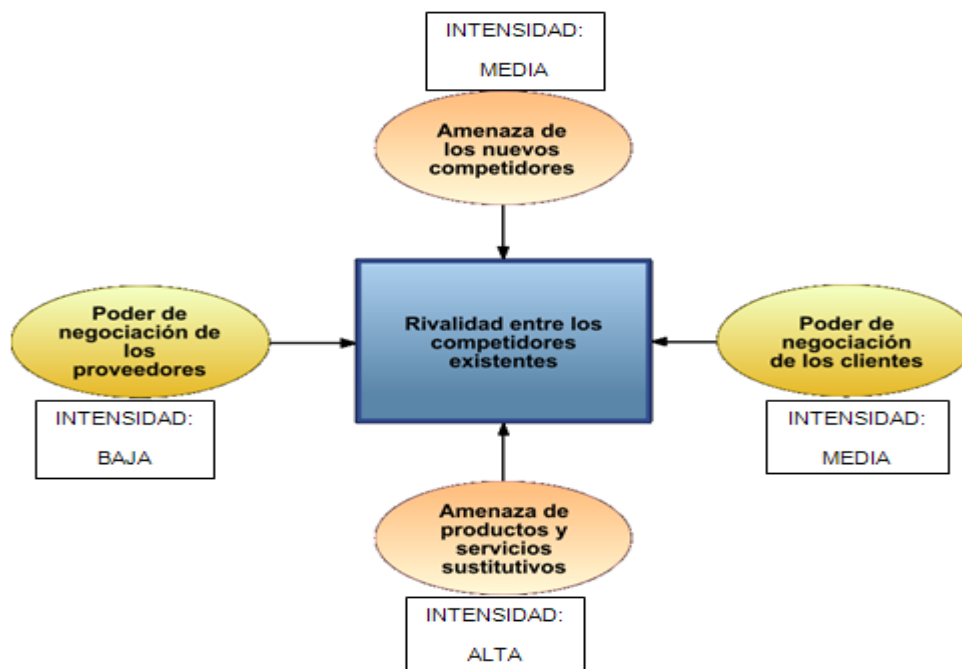
**Base Legal:** Ley de Turismo, artículos 39 y 40.

## Impuesto a los activos totales (1,5 X MIL)

**Base Legal:** Ley de Régimen Municipal

### 1.5 Fuerzas de la competencia de Porter

Grafico 7- fuerzas de Porter



Elaboración: Autora

#### Rivalidad entre los competidores existentes

El único competidor que ofrece una línea de productos similar a la planteada en el presente plan de negocios, es la cadena de tiendas "Republica del Cacao" que se encuentra enfocada al nicho de turistas extranjeros que visitan el Ecuador, "Sabor Arriba" se enfocará al desarrollo del mercado nacional.

Sin embargo también se debe tomar en cuenta la gran rivalidad existente dentro de la industria de cafeterías en la ciudad de Quito, las mismas que tienen algunas ventajas de posicionamiento debido al tiempo de vida que llevan en el mercado.

La rivalidad entre los competidores existentes se considera alta.

### **Amenaza de productos sustitutos**

El café y el té que sirven en muchas cafeterías de la ciudad de Quito se pueden considerar los principales productos sustitutos del chocolate caliente Arriba.

Los chocolates con leche y blancos satisfacen la misma necesidad a pesar de ser productos de menor calidad y diferentes características.

Por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta.

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

Ventajosamente, existen a nivel local una infinidad de proveedores de semielaborados de cacao Arriba, la materia prima fundamental del negocio, estos proveedores ofrecen productos de calidad y precio similar, para el proyecto no interesa que la empresa proveedora tenga certificaciones internacionales.

Las demás materias primas necesarias para la elaboración de los productos, son materias sin valor agregado o diferenciación por lo que la empresa tiene muchas alternativas de elección de acuerdo a la conveniencia.

Además no existirían altos costos por cambio de cualquiera de los proveedores, ni siquiera del proveedor de servicio de maquila, por lo que el poder de negociación de los proveedores se considera bajo.

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

Es de intensidad media debido a que solo existe un negocio con características comparables pero que no ofrece una línea de productos dirigidos o que le resulten atractivos al consumidor nacional, principalmente debido a que los precios de los productos República del cacao son

considerablemente más altos que los que están dispuestos a pagar, esto lo reveló la investigación de mercados realizada.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Es media, tomando en cuenta que hasta el momento el grupo de compradores objetivo es pequeño, y el segmento de mercado es poco atractivo para posibles competidores, sin embargo al realizar campañas publicitarias de la marca, estas bien pueden ampliar o incrementar el nivel de diferenciación de los productos de este tipo para beneficio de otras empresas que se podrían sentir atraídas hacia este negocio.

## **1.6 La compañía y el concepto**

La compañía a través de la administración de recursos, del capital y del trabajo está dedicada a la comercialización de bebidas y chocolates que contienen altos porcentajes de cacao Arriba originario de Ecuador, a través de una cadena de establecimientos novedosos y agradables propios de la marca.

### **1.6.1 Definición del negocio**

El negocio hacia el mercado se define como la oferta de experiencias para los clientes, hacer placentero el consumo de chocolate de origen puramente ecuatoriano, conocido como el de mejor calidad del mundo. (Philip Kotler, Gary Armstrong et al., 2008: 38.)

### **1.6.2 Nombre, logotipo y slogan**

El nombre de la empresa es Sabor Arriba, con su eslogan: “el mejor chocolate viene de Arriba”.



**Grafico 9- Logo Sabor Arriba**



**Elaboración: Autora**

### **Logo**

Las manos son la principal herramienta de trabajo para tratar el cacao desde su siembra, representan la etapa más importante que define la calidad del cacao con el que posteriormente, se elaboran chocolates de sabor y aroma únicos en el mundo, además son un símbolo de pertenencia, en este caso, se busca concientizar al cliente objetivo de que el cacao es de origen ecuatoriano.

### **“Sabor Arriba”**

El nombre “Sabor Arriba” fue escogido debido a que lo más importante en un chocolate para los compradores es el sabor y de ello depende que lo sigan consumiendo. Además de esto, se busca dar un nombre al nuevo sabor de chocolates que hasta el momento es desconocido, y es por eso que se lo llama Arriba, se busca familiarizar a los consumidores del segmento meta con esta clasificación de cacao originario del Ecuador.

### **“El mejor chocolate viene de Arriba”**

Es un mensaje simple y de fácil recordación, cuya finalidad es especificar y resaltar que los productos que se ofrecen son chocolates elaborados con características de excelencia. El uso de la palabra Arriba tiene el objetivo de comunicar superioridad de los productos de la marca y por otra parte de lograr

el alto posicionamiento del nombre del cacao Arriba en la mente del consumidor.

### **1.6.3 Misión**

Somos la cadena líder de tiendas dedicadas al fomento de la cultura de consumo del chocolate 100% ecuatoriano, con presencia en la ciudad de Quito, que se distingue por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida, una ampliación de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y una contribución positiva a la sociedad.

### **1.6.4 Visión**

Ser reconocida y preferida por los clientes nacionales en un periodo de 5 años como la cadena original y pionera de tiendas dedicadas a la comercialización de productos del chocolate ecuatoriano.

## **1.7 Los productos**

**Chocolate caliente a la taza**, se pondrá a la disposición de los consumidores las alternativas de agua o leche, trozos de frutas, batido con la fruta de su preferencia y/o con crema y canela. Se detalla la preparación básica en el *Anexo 1*.

**Chocolate helado**, podrán elegir la bebida con trozos de fruta, batida con la fruta de su preferencia o simplemente con crema de leche y/o canela.

**Pincho de frutas en baño de chocolate**, compuesto de uva, frutilla, plátano y kiwi, además con marshmallows. Se detalla la preparación básica en el *Anexo 1*.

## **Barras de chocolate**

- **Barra de chocolate de 100gr** es ideal para la preparación de la bebida de chocolate caliente a la taza o postres en el hogar.
- **Barra de chocolate de 50gr**, las líneas de producto serán frutos secos y jalea de frutas. Los frutos secos que contendrán serán pasas y almendras, las jaleas de frutas como frutilla y mora.
- **Presentación Premium**, contendrá 20 chocolates de 5gr cada uno, estos chocolates tendrán un relleno de jalea de frutas variado, es decir en una bolsita se podrá encontrar chocolates rellenos de frutilla y mora.

Todos los productos tendrán un contenido de pasta de cacao de 65%.

## **1.8 Objetivos de la empresa**

### **1.8.1 Objetivos Generales**

#### **2012**

- Establecer y desarrollar ventajas competitivas
- Captación y fidelización de clientes
- Identificación de productos estrella dentro de la gama de productos
- Identificación de proveedores, cantidades y calidades.

#### **2013**

- Mejora continua del atractivo original y el valor agregado.
- Fortalecer el plan de comercialización de marketing para captación de nuevos clientes.
- Conocer y clasificar los distintos tipos de clientela y temporadas, crear tácticas y estrategias para los diferentes tipos de consumo.

**2014**

Se debe analizar la aceptación de los productos en el mercado y tomar en cuenta los comentarios y sugerencias de los clientes para incursionar en nuevos productos, con el fin de satisfacer a los clientes y atraer a consumidores nuevos, luego de obtener una situación financiera sólida y una marca posicionada en el mercado.

**2015**

Con una alta aceptación y posicionamiento en el mercado se evaluara la posibilidad de creación de un sistema de franquicias para apertura de nuevas sucursales, sean en Quito u otras ciudades del Ecuador.

**2016**

Como pioneros en la explotación de este nicho, se buscará la forma de mantener liderazgo a través de estrategias como fidelización, desarrollo de productos y creación de nuevas ventajas competitivas.

**1.8.2 Objetivos Específicos**

<b>Marketing y ventas</b>
Mejora e innovación continua del las opciones de ingredientes para receta de chocolate a la taza de manera trimestral
Satisfacción total de los posibles clientes mediante evaluación mensual de los procesos.
Crecimiento de las ventas en un 10% anual.
Captar 8000 clientes mensuales en los tres establecimientos previstos en el primer año.
<b>Administración y finanzas</b>
Determinar el tiempo de recuperación de la inversión y establecer presupuestos aproximados para las diferentes áreas de la empresa para los siguientes 5 años.
Obtener la más alta rentabilidad posible y el atractivo que representa para los inversionistas la tasa interna de retorno del proyecto.
<b>Producción y operaciones</b>
Disminución anual de desperdicios de materia prima 3% por medio de la capacitación a los empleados.
Control de cumplimiento de criterios de plazos de entrega y calidad establecidos en contratos con proveedores de manera mensual.

Mejora de planes y sistemas de mantenimiento y limpieza
Mejora de tiempos y procesos para la bienvenida atención orden de pedido preparación y servicio a clientes a partir del primer mes.
Actualización anual de equipos y sistema central de información
Mejora del aprovechamiento de utilización capacidad de equipos en un 2% anual.
<b>Recursos humanos</b>
Capacitar en base a servicio al cliente al 100% de los empleados
Evaluar al 100% de los empleados buscando maneras de medición adecuadas.

## 1.9 Análisis FODA

### Fortalezas

- Negocio innovador especializado en el fomento de la cultura de chocolate.
- Ubicación de las tiendas, en diferentes zonas de alta concurrencia de la ciudad.
- Precio competitivo con precios de chocolates finos.
- Existencia de la materia prima a nivel local de la mejor calidad del mundo.
- Lugares atractivos, de esparcimiento social y de distracción.
- Adquisición relativamente barata de los otros componentes que constituyen el producto final chocolate.
- Costos relativamente bajos para producir una unidad de chocolate.

### Oportunidades

- No existe un competidor altamente posicionado en este tipo de negocio en la ciudad de Quito.
- La posible existencia de compradores que necesiten una nueva y mejor alternativa para satisfacer sus necesidades, lo que implica ofrecimiento de un producto diferenciado y de alta calidad.
- Escaso conocimiento del consumidor sobre chocolates con altos porcentajes de cacao.
- La fama mundial del chocolate ecuatoriano que conocen los turistas que llegan al Ecuador.

- Tendencia actual por parte de las empresas productoras, gobierno y organizaciones no gubernamentales para fomentar la cultura de chocolate en el Ecuador.

### **Debilidades**

- Alto nivel de endeudamiento.
- Dependencia de la fábrica en donde se realiza la producción industrial de chocolates.
- Barreras burocráticas que se presentan principalmente a los emprendedores, para las que, muchas veces, es difícil conseguir los permisos para realizar actividades de comercio y servicios.

### **Amenazas**

- Alta competencia a nivel nacional, presencia de marcas nacionales y extranjeras que constituyen una verdadera potencia en la producción de chocolate fino.
- El prestigio internacional y la calidad del cacao ecuatoriano se está deteriorando, por deficientes prácticas de manejo pos cosecha.
- Inestabilidad política y económica del país.
- Regulaciones legales para constitución de nuevas empresas
- Mejora y desarrollo de competidores existentes.
- Entrada de nuevos competidores.

## CAPITULO II

### INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

#### 2.1 Consumidores

##### 2.1.1 Tipo de consumidor

El proyecto a emprender está dirigido a los niños, jóvenes y adultos que residen en la ciudad de Quito. El perfil del consumidor se orienta a hombres y mujeres, con ingresos medios y altos que destinan parte de estos al consumo de productos y servicios para el tiempo libre con el interés de expresar sus gustos personales e individualidad.

##### 2.1.2 Segmentación

**Tabla 10. –Segmentación**

<b>variables geográficas</b>	Cantón	Quito
	Tamaño de zona metropolitana	2, 239,191 hab.
	Densidad	Población urbana de Quito (1, 607,734 hab.)
	Nivel socioeconómico	Medio típico, medio alto, alto (INEC)
<b>variables demográficas</b>	Edad	18 años en adelante (1, 109,451 hab.)
	Género	Masculino y femenino
	Ciclo de vida familiar	soltero, casado, casado con hijos
	Ocupación	Estudiantes, profesionales, oficinistas, propietarios de negocios, jubilados
	Estilo de vida	Personas a las que les gustan las actividades sociales, les interesan los momentos compartidos con la familia y amigos, tienen como hábito salir,

		conocer propuestas nuevas de lugares.
	Personalidad	Personas sociables, relajadas, alegres
variables conductuales	Ocasiones	Personas que consideran los chocolates como una alternativa de regalo en ocasiones especiales y personas a las que les gusta salir en ocasiones especiales.
	Beneficios	Buscan principalmente calidad
	Frecuencia de uso	Usuario en ocasiones especiales, usuario habitual
	Actitud hacia el producto	Entusiasta, positivo, indiferente o no lo conoce.

Fuente: Fundamentos de Marketing, Philip Kotler

Elaboración: Autora

Según la información del Instituto de estadísticas y censos INEC la población urbana de Quito desde la edad de 18 años en adelante es de 1,109,451 habitantes (INEC, 2010) en tanto que de acuerdo a la misma fuente los estratos socio económicos en la ciudad Quito son A, B, C+, C-, D de los que los estratos A, B y C+ son los que se encuentra en mejores condiciones y representan el 1,9%, 11,2% y 22,8% de la población respectivamente (INEC, 2012), porcentajes que en el presente trabajo se toman como el mercado objetivo.

**Tabla 11- Estratos socio- económicos**

Estratos	Porcentaje	Población
A (Alto)	1,90%	21079
B(Medio alto)	11,20%	124258
C (Medio típico)	22,80%	252954
	<b>Total</b>	<b>398291</b>

Fuente: INEC.

Elaborado por: Autora.



Dichas personas viven en casas en buen estado, tienen electrodomésticos, computadoras y celulares, muchos de ellos cuentan además de los servicios básicos, con servicio de internet en su casa.

Sus hábitos de consumo incluyen las compras en centros comerciales y el uso de internet. Son personas con educación de instrucción secundaria como mínimo y por ende tienen empleo o son trabajadores independientes, también cuentan con cobertura de algún seguro de salud sea público (IESS) o privado.

## **2.2 Investigación de mercados y sus resultados**

### **Problema gerencial**

¿Qué hacer para entrar al mercado de consumo de chocolates y sus derivados con altos porcentajes de cacao en la ciudad de Quito?

#### **2.2.1 Definición de los Objetivos de la Investigación**

##### **Objetivo general**

Identificar los posibles consumidores de las distintas variedades de chocolates con altos porcentajes de cacao, sus gustos y preferencias, sus exigencias y tendencia de consumo de estos productos.

##### **Objetivos específicos:**

- Identificar las principales marcas de chocolates con un contenido de cacao del 65% en adelante, comercializadas en la actualidad.
- Identificar la forma en la que dichas marcas se dieron a conocer a sus actuales clientes.
- Obtener información sobre las mejores estrategias de entrada al mercado.
- Determinar las tendencias de crecimiento de mercado
- Determinar el volumen potencial de demanda de producto actual.
- Identificar las principales características del chocolate de fino aroma ecuatoriano.

- Determinar los gustos predominantes en cuanto a chocolates y sus productos derivados.
- Determinar las marcas preferenciales adquiridas por los clientes y su opinión sobre ellas.
- Identificar las principales razones que influyen en la decisión de compra de los clientes.
- Conocer la opinión de los clientes sobre el diseño de empaques y presentación de los productos.

## **2.2.2 Diseño de la investigación y herramientas**

### **Investigación cualitativa**

Se realizará mediante

- Entrevistas con expertos
- Grupos focales

### **Objetivo general**

Justificar la factibilidad del proyecto de la creación de una cadena de tiendas de chocolate ecuatoriano en la ciudad de Quito.

### **Objetivos específicos**

El objetivo de estas entrevistas es levantar la mayor información posible sobre:

- Tendencias del mercado
- Estrategias de entrada
- Determinantes del mercado
- Futuro de la industria
- Información sobre situación de la competencia.

### **Entrevistas a expertos**

Se realizaron varias entrevistas, para cada una de ellas asistió la autora (interesada en obtener información) y el profesional experto que cuenta con el título que garantiza su conocimiento sobre el tema a tratar.

## **Metodología**

Las entrevistas realizadas fueron de naturaleza abierta y personales a siete profesionales que conocen a profundidad la industria del chocolate. Ver *Anexo* Esta información se encuentra expuesta en los *Anexos 3 y 4*.

El espacio de tiempo promedio son 15 minutos y los materiales utilizados son cámara, lápiz y libreta de apuntes. Las entrevistas serán grabadas para un mejor aprovechamiento de la información obtenida en posteriores análisis.

## **Conclusiones:**

- En el Ecuador no existe una cultura generalizada de consumo de chocolate, si se la compara con países de Europa la demanda local ecuatoriana es mucho menor a la de muchos países europeos , sin embargo los expertos coinciden en que existe un mercado interno potencial no aprovechado hasta el momento, lo cual se podría hacer por medio de la culturización.
- El segmento de extranjeros es un mercado especialmente atractivo, por lo que los expertos afirman que sus mayores ventas se basan en las exportaciones, pero por otra parte el gerente comercial de Cacaoyere está seguro de que a nivel local el nicho de turistas extranjeros no está completamente atendido.
- La única marca de chocolates con planes de puntos de venta propios es República Del Cacao, cuentan con una tienda en la Plaza Foch. Las ventajas de tener puntos de venta propios según los gerentes consultados es que se exhibe su portafolio de productos y de este modo se crea una fidelización de la marca pues se tiene contacto con el consumidor final.
- La competencia indirecta está considerada como alta, debido a que existen una infinidad de marcas de chocolates con leche que se venden en los supermercados y varias chocolaterías gourmet en donde además de los bombones artesanales también se vende chocolate negro de diferentes marcas.

- Existe una infinidad de comunidades indígenas apoyadas por la USAID que reciben capacitación sobre el cultivo, fermentación y secado del cacao, lo que constituye una ventaja para el proyecto.
- La maquinaria es costosa por lo que varias de las personas entrevistadas de las empresas distribuidoras de chocolates visitadas, afirman que se benefician del servicio de maquila de la materia prima en plantas de producción ajenas a la empresa y que esto es una ventaja en costos. Por otra parte están los chocolates artesanales que son producidos en pequeñas fábricas y resultan en productos más caros que los industrialmente procesados.

## **Grupos focales**

### **Metodología**

Las personas elegidas para participar en los grupos son parte del mercado objetivo del proyecto, quienes expresan sus opiniones acerca de varios aspectos de un producto o servicio, la sesión la guía un moderador. La guía utilizada se encuentra expuesta en el *Anexo 5*.

El espacio de tiempo promedio fue de 1 hora y los materiales utilizados durante las sesiones fueron cámara, lápiz y libreta de apuntes.

Dentro de cada reunión se realizó un test de conceptos para el que se utilizaron pequeñas muestras del chocolate que se pretende comercializar.

Se realizaron dos grupos focales, todos los participantes viven en Quito.

### **Conclusiones:**

- El principal motivo para acudir a una cafetería es para pasar un momento de esparcimiento social en compañía de sus amigos o familiares, recuerdan con mayor facilidad las cafeterías Juan Valdez y Sweet and Coffee, también se mencionaron otras como El Español y CoffeeTree.

- Tienen una preferencia por la ubicación de cafeterías en lugares de alta concurrencia como centros comerciales, se fijan en factores tales como precios, servicio y productos.
- La bebida del chocolate caliente y las barras de chocolate son de agrado de la mayoría de los participantes. Los aspectos negativos que encuentran es que el chocolate engorda y que produce acné.
- Relacionan al chocolate con obsequios ocasiones especiales y épocas festivas.
- No tienen amplio conocimiento sobre chocolates con altas concentraciones de cacao arriba no están familiarizados con ninguna marca actual en especial y no les atraen debido a la presentación.
- Están familiarizados con marcas de chocolate con leche, recuerdan principalmente los chocolates de Nestlé y Ferrero.

### **Test de conceptos**

- Se utilizó producto con diferentes concentraciones de cacao (65%, 75%, 85%) y de diferentes orígenes (Quevedo, Los Ríos, Manabí, Esmeraldas) la opción que más les gustó fue el chocolate con 65% de cacao de origen Los Ríos.
- Se realizó una degustación de bebidas a partir de la cual los participantes expresaron su disposición de pago (alrededor de 3\$).
- Se realizó el test de conceptos igualmente con las presentaciones 100g, 50g y se les explicó sobre la idea de hacer una presentación que contenga 20 chocolates rellenos de 5g, expresaron su agrado y afirmaron que estarían dispuestos a pagar hasta 6\$, algunos de ellos respondieron que dependiendo de la presentación pagarían hasta 12\$.
- Cuando se les explicó la idea de negocio tuvo gran aceptación, se pudo notar que el público nacional está enterado de la fama mundial del cacao del Ecuador.

## Investigación Cuantitativa Numérica

Es realizada para levantar datos mediante consulta mediante investigación al segmento meta identificada, para esto es necesario el cálculo de la muestra respectiva.

### Objetivo general

Definir el mercado potencial que existe para el consumo en la cadena de tiendas de chocolate y sus productos en la ciudad de Quito.

### Objetivos específicos

- Identificar atributos buscados por los consumidores.
- Identificar el nivel de aceptación del nuevo producto.
- Determinar gustos y preferencias sobre la gran variedad de productos.
- Determinar la preferencia y posicionamiento de marcas de chocolates y productos derivados.
- Identificar el precio que estarían dispuestos a pagar los integrantes del mercado potencial.
- Identificar preferencias en el diseño del empaque, tamaño y cantidad.

### Metodología

Se aplica la encuesta de tipo personal por considerarla como una herramienta para este tipo de investigación. Estas se realizaron en la ciudad de Quito en diferentes lugares de alta concurrencia de personas que pertenecen al segmento meta.

### Cálculo de la muestra

Se realizó la encuesta planteada en el Anexo 6., sobre una muestra calculada de la siguiente manera.

**Grafico 8. Calculo de la muestra**

$$n = \frac{N * z^2 (p * q)}{e^2 (N-1) + z^2 (p * q)}$$

**Fuente: Galindo**

En donde:

N= Número de elementos del universo

n= Número de elementos de la muestra

z=Nivel de confianza

p, q= Probabilidad con que se presenta el fenómeno

e= Margen de error permitido

### **Aplicación de la fórmula**

n= **384**

N= 398291

z= 1,96 (nivel de confianza 95%)

p= 0,5

q= 0,5

e= 0,05

Según la muestra obtenida se realizó un total de 384 encuestas.

### **Resultados de la encuesta**

Los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se encuentran en el *Anexo 7*.

- El 51% de los encuestados respondió que asiste a cafeterías por lo menos una vez al mes, el 40% que lo hace como mínimo 1 vez a la semana, el 9% restante lo hace con poca frecuencia o nunca.
- El 51% de los encuestados respondieron que prefieren asistir a una cafetería acompañados por sus amigos, el 38% en compañía de miembros de su familia y el 11% asiste con su pareja.
- El 23% de los encuestados respondió que lo más importante es el lugar, luego la ubicación, seguido por los precios, el servicio, productos y finalmente las promociones.

- El 63% gasta como máximo \$5 cuando va a una cafetería, el 33% esta acostumbrado a gastar hasta \$10, una menor parte, el 3% de los encuestados están dispuestos a gastar entre \$10 y \$15.
- El 55% de los encuestados afirman que beben chocolate caliente al menos una vez a la semana, el 29% al menos una vez al mes, el 14% lo hace pero con poca frecuencia y el 2% no acostumbra beber chocolate a la taza.
- El 97% respondió que no recuerda ninguna tienda especializada en la venta de chocolates, el 3% conoce República del cacao.
- El 42% compra chocolates con bastante frecuencia esto es al menos una vez a la semana, el 27% lo hace al menos una vez al mes, el 24% compra chocolates solo cuando se trata de dar un obsequio, el 5% lo hace con poca frecuencia y el 2% no compra chocolates.
- El producto que con más frecuencia prefirieron los encuestados fue la taza de chocolate caliente (38%), luego las barras de chocolate pequeñas elegidas por el 25%, las barras de chocolate para preparar la bebida del chocolate en casa son las preferidas por el 15%, luego el paquete de chocolates pequeños variados y finalmente el pincho de frutas con baño de chocolate.
- Al ser un producto consumido con mucha frecuencia, les resulta más cómodo comprar chocolates en tiendas de barrio cercanas al domicilio y cuando acuden al supermercado (82%).
- Existe una preferencia por chocolates rellenos con jaleas de frutas (55%) sin embargo a otra gran parte también le gustan los chocolates con frutos secos (34%) y la menor parte prefiere chocolate sin agregados.



- Se puede notar un gran gusto por la combinación de plátano y chocolate (43%), el 30% prefiere las frutillas, 21% prefiere uvas, el 4% le parece agradable la opción kiwi y el 2% restante mencionó frutas como piña, manzana y melón o dijo que no le gusta la combinación con frutas.
- Para el segmento objetivo el precio es muy importante, el 67% pagaría entre \$4 y \$5,50, una buena parte (30%) estaría dispuesta a pagar entre \$6 y \$7,50, el 2% entre \$8 y 9,50\$ y el 1% hasta \$12.
- En cuanto a medios para enterarse sobre un negocio de este tipo prefieren los periódicos y revistas (35%), casi en igual magnitud les gustaría la comunicación mediante vallas publicitarias (34%), el 16% prefiere los flyer, el 10% se inclinó por la alternativa radio y el 5% por televisión.

### **2.3 Oportunidad de negocio**

- No existe un lugar especializado en la venta de chocolates con alto posicionamiento en la mente del consumidor.
- La falta de posicionamiento de marcas de chocolates con altos porcentajes de cacao (desde 65% en adelante) y el desconocimiento de los beneficios de este tipo de chocolates.
- Existe el hábito de visitar cafeterías y lugares del estilo con el fin de pasar un momento agradable en el tiempo libre.
- Las personas del segmento meta compran chocolates y otros productos derivados con mucha frecuencia y en ocasiones especiales.
- Dan gran importancia a la ubicación de acuerdo a la conveniencia, cerca de su casa, lugar de trabajo o estudio, prefieren lugares altamente transitados.

- Se debe hacer énfasis principalmente en el sabor que tiene que ser agradable, tomando en cuenta que al consumidor ecuatoriano le gustan los chocolates dulces y en la presentación que debe resultar atractiva pero sencilla.

## **2.4 Tamaño del mercado**

### **2.4.1 Demanda potencial**

De las 398291 personas consideradas como posibles consumidores se ha considerado un 51,7% que se basa en el estudio de mercados realizado que en su pregunta número 1: **¿Con que frecuencia asiste a cafeterías?** Ese porcentaje lo hace 1 vez al mes.

Se obtiene que 205917 personas sean las que asisten regularmente a una cafetería.

La estimación de la cantidad demandada de cada uno de los productos se determinará en base a los resultados obtenidos de la pregunta número 8. de la encuesta.

## **CAPITULO III**

### **PLAN DE MARKETING**

Con los datos del análisis de mercado en donde ese encuentra una oportunidad interesante de proyecto se va a desarrollar un plan de marketing que permita llegar a los consumidores con estrategias diferentes a las de la competencia ya que con los resultados obtenidos en dicha investigación se ha podido definir específicamente el perfil del consumidor del segmento de ese mercado.

Cabe señalar que para elaborar este plan estratégico se lo hará bajo los criterios de estrategias de Océano azul.

#### **3.1 Objetivos y metas**

- Posicionar la marca en el mercado ecuatoriano en un periodo no mayor a 2 años.
- Captar 8000 clientes mensuales durante el primer año, proyectando esta cifra a un 10% de incremento anual de clientes.
- Realizar al menos 3 campañas publicitarias agresivas de culturización al año.
- Posicionar los productos en la mente del consumidor bajo conceptos de necesidades y demandas.
- Llegar a todos los clientes posibles e identificar nuevos nichos de mercado mediante la ubicación de cada uno los puntos de venta.

- Atraer al cliente mediante la comunicación de los atributos del producto tales como beneficios para la salud, alta calidad, sabor nuevo y agradable.

### **3.2 Estrategias de marketing global**

Para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas analizadas en el Capítulo 2. Y sobresalir entre los competidores del sector, la empresa seguirá la estrategia de océano azul, la misma que implica:

- Crear un espacio sin competencia en el mercado
- Hacer que la competencia pierda toda importancia
- Crear y capturar nueva demanda
- Romper la disyuntiva de valor o costo

(W. Chan Kim, Reneé Mauborgne et al. 2008: 19)

### **3.3 Propuesta de valor, diferenciación y posicionamiento**

Luego de analizar el mercado objetivo y siguiendo los criterios de Océano azul se ha decidido aprovechar las características que valoran todos los compradores en común, para de ese modo ir mas allá de la demanda que existe actualmente a fin de obtener una gran cantidad de nuevos clientes.

- Habito de visitar cafeterías
- Indisposición a pagar precios altos por la calidad de chocolates finos o gourmet.
- Desconocimiento de los beneficios de chocolates negros.
- Falta de Falta de aprecio por las características de chocolates negros disponibles actualmente en el mercado. (sabor, presentación).
- Cultura de considerar los chocolates un buen obsequio.

La “innovación en valor” es la piedra angular de la estrategia de océano azul, consiste en buscar la diferenciación y el bajo costo simultáneamente y de ese modo crear mayor valor para el cliente. (W. Chan Kim, Reneé Mauborgne et al. 2008: 13)

Siendo la comercialización de productos del chocolate un tema novedoso que no ha sido utilizado hasta el momento por las cafeterías que existen en la ciudad de Quito, constituye una experiencia altamente diferenciada para el cliente, se decide en cuanto a estrategia de posicionamiento ofrecer productos de excelente calidad a un precio se encuentra dentro de su disposición actual de pago.

### **3.4 Mix de Marketing**

#### **3.4.1 Estrategias del producto**

- Productos innovadores: nuevo sabor debido a la alta concentración de pasta de cacao en el contenido, nuevas combinaciones entre ellas, barras que contengan agregados ( pasas, almendras, jaleas de frutas), variedad de bebidas de chocolate.
- Pocas líneas de productos, no se utilizara la tradicional gama diversa de tipos de chocolate de acuerdo al porcentaje de concentración de cacao.
- Excelente elaboración del producto.
- Presentación sencilla pero atractiva de tal modo que el cliente nacional se sienta familiarizado con los productos. Ver *Anexo 8*.

Se eliminarán características tradicionales de marcas de chocolates Arriba tales como complejidad de las envolturas, su imagen elegante y exclusiva,

incluyendo las etiquetas en las cuales la presentación del producto es en inglés y además se anuncia el porcentaje de cacao en su contenido.

### **3.4.2 Estrategias de precios**

El precio de los productos “Sabor Arriba” se fijaran de manera estratégica al nivel de los precios más bajos de chocolates y bebidas del chocolate de fino aroma disponibles en el mercado, es decir, un precio mayor a los de chocolates con leche, pero que resultara atractivo para el segmento de poder adquisitivo detallado anteriormente, tomando en cuenta los beneficios de esta nueva experiencia al consumir chocolate de mayor calidad.

### **3.4.3 Estrategias publicitarias y promocionales**

Debido a que la empresa es nueva en el mercado debe darse a conocer la existencia de la misma y comunicar los beneficios de los productos mediante medios de comunicación masivos y en los puntos de venta, el objetivo es influir directamente en los consumidores finales.

- La estrategia publicitaria busca explotar el atractivo emocional del chocolate Arriba, es decir resaltar que el chocolate para el consumo nacional es el más fino del mundo.
- Es necesario posicionar el nombre e imagen del fruto Cacao Arriba , así como su historia.

Figura 1- Foto Cacao Arriba



Recuperado de <http://www.industriachocolateravdnm.blogspot.co>

**“También conocido como “fino o de aroma”. Es el producto tradicional del Ecuador. Por sus fragancias y sabores frutales y florales, se volvió famoso entre los extranjeros y poco a poco lo fueron llamando “cacao arriba”. Tiene un valor agregado, que es reconocido por la industria de la confitería.”** (Anecacao, 2011)

- En los primeros años de vida del proyecto y en vista de que es de interés gubernamental, el fomento de esta cultura, se buscará alianzas estratégicas con los ministerios de turismo y el de industrias y competitividad.
- o También se podría buscar alianza con la Corpei, puesto que Mónica Baquerizo, coordinadora sectorial de cacao de dicha organización, dijo que es posible "concretar un apoyo del Gobierno a esta industria".
- o "La exquisitez de este producto hace que la mayoría de su producción vaya a Europa y EEUU, pero también se lo debe consumir localmente" (Hoy, 2010).

- Entre los argumentos que se quieren comunicar a los clientes potenciales están los beneficios para la salud y la estética:
  - Es un antioxidante natural
  - Reduce los riesgos de infarto
  - Tiene propiedades antihipertensivas
  - Reduce los niveles de colesterol
  - Es un antidepresivo natural
  - Es un alimento de alto poder energético
  - Reduce la resistencia a la insulina
  - Aporta importantes beneficios a la piel
  - Aporta menos calorías y grasas que los chocolates con leche.
  - Utilización de mensajes publicitarios que generen curiosidad sobre los productos en el comprador objetivo
- o ¿Conoces a **Arriba**?
  - o ¡Atrévete a probar un poco de **Arriba**!
- Se dará a conocer que el sustento de muchas personas ecuatorianas depende del tratamiento del cacao y además que la siembra del cacao se realiza de forma amigable y sostenible con el medio ambiente.
  - Otra de las estrategias es la implementación de un programa de material promocional y de exhibición en las tiendas con un diseño original con el objetivo de que el cliente recuerde la marca.
  - Creación de una página web y presencia en la red social Facebook en donde los clientes podrán expresar sus sugerencias y comentarios, enterarse de descuentos y promociones, y ver el portafolio completo de productos.



### **3.4.4 Estrategias sobre plaza**

Constituye en saber colocar los productos, de la manera más eficiente posible, al alcance de su consumidor o usuario, las ventajas de poseer varios puntos de venta son principalmente la relación directa con el consumidor lo que proporciona mayor conocimiento a la empresa sobre el segmento de consumidores al que se dirigen los productos y servicio, y permite el manejo uniforme las tácticas de venta en todas y cada una de las tiendas.

La macro y micro localización estratégica de cada una de las tiendas buscará nuevos nichos de mercado, especialmente consumidores que hasta el momento no saben sobre los beneficios de este tipo de chocolate.

Los puntos de venta estarán ubicados en centros comerciales para alcanzar la participación de mercado deseada.

### **3.5 Tácticas de ventas**

Son los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias, las tácticas de ventas a utilizarse serán:

- Degustación de productos.
- Comunicación de los atributos del lugar y producto mediante flyers, revistas, periódicos y vallas publicitaria.
- Suministrar a los clientes que compran por primera vez empaquetados de demostración de productos.
- Premios en consumo dentro de los productos.
- Regalos y descuentos en cumpleaños.
- Descuentos y promociones 2 X 1 en épocas de Día de la madre, San Valentín, Día de la mujer y Navidad.
- Demostraciones en vivo, del uso de los chocolates de 100g para repostería.

- Material promocional: servilletas, vasos, utensilios, platos con el logo de "Sabor Arriba".

### **3.6 Políticas de servicio**

- 1.- Ofrecer un servicio cuidadosamente seleccionado, preparado, procesado y presentado a un cliente cada vez más específico.
- 2.- Llevar a cabo un cuidadoso proceso de higiene en todas las áreas del local, muebles, equipo de trabajo y alimentos.
- 3.- Alcanzar un servicio rápido y eficiente, siempre cuidando cada paso del proceso, los modales y comportamiento para con el cliente.
- 4.- Proporcionar al cliente un producto sano de excelente sabor y nutritivo.
- 5.- Es importante siempre dar la opción para cada necesidad con la disponibilidad de variedad de productos.

### **3.7 Distribución**

Se abrirán centros de atención directa al cliente.

### **3.8 Ejecución y control**

- Aplicar las estrategias de posicionamiento previstas en el Capítulo 1.
- Determinada la demanda se ajustara el tamaño de planta previendo un crecimiento del 3% anual y así se prevé en el plan financiero, el mismo que una vez elaborado se convertirá en un mecanismo de evaluación de la bondad de las estrategias de marketing para alcanzar los resultados previstos, pues en caso contrario estas serán reformuladas.

## **CAPITULO IV**

### **PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

El plan de operaciones y producción detalla las prácticas a llevar cabo para entregar un producto de alta calidad, para la fabricación del chocolate se contará con los servicios externos de una planta de producción, proceso que se realizará utilizando materias primas de primera calidad es decir chocolate de fino aroma.

También se detalla la mano de obra necesaria para operar en los distintos puntos de venta, personal con conocimientos técnicos, artesanales y de nutrición.

#### **4.1 Estrategia de operaciones**

El funcionamiento de las operaciones de la empresa Sabor Arriba seguirá determinados procesos estandarizados de calidad con el principal objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, por lo que se establece la capacidad para proporcionar excelente servicio.

Es necesaria la correcta implementación de los procesos, así como también el continuo desarrollo, mejora de la eficacia y eficiencia con que se los realiza por lo que las distintas operaciones de la empresa se apoyarán en la planificación de determinados procesos que permitirán el aseguramiento de una excelente calidad.

#### **4.2 Cadena de valor**

A continuación se detalla una planificación de actividades primarias y secundarias necesarias para el adecuado funcionamiento del negocio.

#### 4.2.1 Actividades primarias

**Logística de entrada.** Dentro de esta actividad se encuentra la recepción de las materias primas, su almacenamiento y distribución.

Para los derivados del cacao Arriba tales como manteca y pasta de cacao se ha seleccionado al proveedor Savoru que cuenta con la experiencia necesaria en elaboración de dichos productos y que además los elabora con altos estándares de calidad, tomando en cuenta a las personas que realizan el tratamiento inicial del cacao.

Debido a que la empresa se encuentra ubicada en Quevedo, se ha consultado al gerente de la empresa quien afirma que:

Los servicios de transporte (servientrega, Laar, Tramaco, etc.) cargan en la tarde y entregan en la mañana, no necesitan refrigeración específica, el tiempo de traslado es menos de 6 horas un calentamiento hasta 32°C no afecta la calidad del producto. (Samuel Von Rutte, comunicación personal, Enero 4, 2012).

En el caso de las frutas seremos provistos por la empresa Provefru, en el caso de lácteos por Dulac's, para los demás productos necesarios se tiene el mercado mayorista ubicado al sur de la ciudad, todos los pedidos serán entregados en cada una de las tiendas pues las empresas cuentan con el servicio de distribución.

El costo de maquila de la fábrica seleccionada, Ecuatoriana de Chocolates S.A., factura por la mano de obra empleada en todo el proceso de producción, que implica también recepción del cacao y control de calidad del mismo, por lo que se trabajará de ese modo.

**Operaciones.** La empresa estará a cargo de la elaboración de las bebidas y fondue de frutas en cada establecimiento, la preparación de dichos productos será en el momento en que se haga el pedido y deberá sujetarse a procesos previamente definidos para asegurar los estándares de calidad y homogeneidad de los productos.

También son importantes los procesos de almacenamiento de las materias primas para mantener sus características de frescura, buen sabor y buena textura por lo que se contará con la maquinaria industrial necesaria para cumplir con todos los procesos de operaciones.

El chocolate para preparación será almacenado en refrigeradoras. Las barras de chocolate, en bodegas secas y oscuras, condiciones que debido al clima de Quito son suficientes para conservar las características de fabricación intactas hasta por un año, tiempo máximo de duración de estos productos.

**Logística de salida.** Se tendrá un vehículo propio de la empresa mediante el cual se trasladaran los productos terminados de la fábrica hacia cada uno de los puntos de venta, en donde serán almacenados de manera adecuada y los productos terminados que los clientes comprarán para llevar estarán apropiadamente empacados.

Respecto al transporte de chocolates:

No es crítico, si hacemos nosotros el transporte en la camioneta abierta, forramos los cartones de chocolate bien con cartón y con una carpa o plástico (en caso de lluvia). (Samuel Von Rutte, comunicación personal, Enero 4, 2001)

**Marketing y ventas.** Las actividades de marketing y ventas serán coordinadas por la gerencia general de la empresa y la jefatura correspondiente, la correcta implementación de las herramientas y tácticas de ventas será una función, que bajo parámetros establecidos, las realizaran los empleados de cada tienda.

Los esfuerzos estarán enfocados a satisfacer al cliente mediante la oferta de excelente calidad de los productos y servicios, y de este modo posicionar fuertemente la marca en la mente del consumidor.

**Servicio.** La excelente atención a los clientes es de gran importancia, esto permitirá que el servicio satisfaga sus necesidades y expectativas, para de este modo obtener alta rentabilidad y fidelidad.

- Se manejará un sistema de reclamos y sugerencias con el fin de obtener una retroalimentación constante a través de la información sobre sus gustos y preferencias.

#### **4.2.2 Actividades de apoyo**

**Compras.** Consiste en la elección de los proveedores que ofrezcan los mejores beneficios y la evaluación permanente de los mismos, dentro de ellos, proveedores de materias primas y material promocional de la marca, además, selección de la fábrica encargada de la elaboración de chocolates.

Se tomarán en cuenta factores tales como calidad y planes de crédito que podrían traer ventajas para el desenvolvimiento del negocio en cuanto al uso de tiempo y dinero.

**Desarrollo de tecnología.** Se modernizará periódicamente la maquinaria utilizada tanto en la elaboración de chocolate caliente y fondue de frutas como la necesaria para almacenamiento de los productos, con el fin de aprovechar los recursos disponibles en el mercado que permitan una mayor eficiencia en las operaciones.

**Gestión de recursos humanos.** La gestión de recursos humanos estará a cargo de la gerente comercial quien se encargará de las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, capacitación y compensación del

personal con la asesoría de un abogado. Se buscará empleados acordes con cada perfil laboral dispuestos a trabajar por los objetivos organizacionales, se incentivará su crecimiento y desarrollo profesional y personal.

**Infraestructura de la empresa.** Es fundamental la creación de la estructura organizacional de la empresa en donde se definirá el personal necesario así como las responsabilidades y obligaciones correspondientes a cada empleado.

**Gestión de almacén y stock de productos.** El supervisor de cada tienda mantendrá un control sobre la rotación de los productos y materias primas mediante una adecuada planificación de compras, con el fin de mantener el stock necesario y en buen estado para atender de manera oportuna los pedidos. Se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Control de cumplimiento de plazos de entrega por parte de los proveedores establecidos en contratos.
- Verificar el buen estado de los productos entregados en las tiendas.
- Llevar un estricto control de ciclos de vida de los productos perecibles.
- Disponibilidad de productos en base a demanda mensual estimada.

Las metas principalmente son la de atender al 100% la demanda de los productos y por otra parte generar la menor cantidad posible de desperdicios que aumentan los costos de operaciones.

Se podrán realizar variaciones en el pedido mensual de hasta el 30% más, previa notificación con 2 semanas de anticipación como mínimo, los proveedores realizarán la entrega de forma mensual o semanal dependiendo del producto.

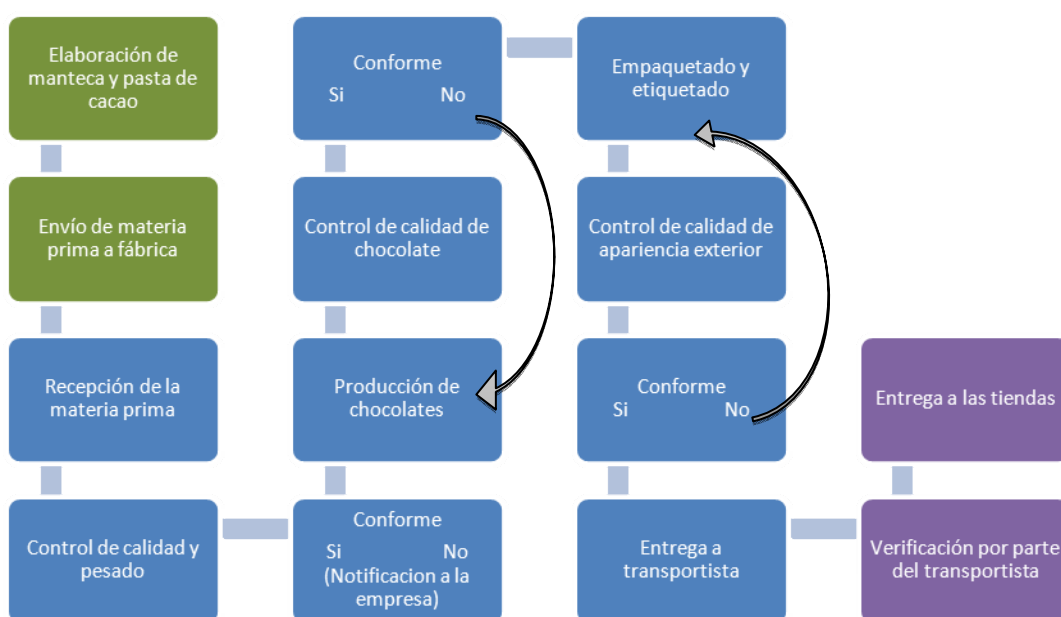
**Gestión de sistemas de información.** Se utilizará el sistema Practisis Manager mediante el cual es posible identificar los tipos de clientes y clasificarlos de acuerdo a la frecuencia y hábitos de consumo, para

posteriormente tomar decisiones tales como la implementación de nuevas tácticas de marketing y ventas.

### 4.3 Operaciones de la empresa

Se describen las operaciones necesarias para giro del negocio mediante diagramas de flujo de las diferentes actividades.

**Grafico 9- Proceso de producción de chocolates y entrega en tiendas**



**Elaboración: Autora**

	Actividad a cargo de Proveedor de pasta y manteca de cacao
	Actividad a cargo de Fábrica de chocolates
	Actividad a cargo de la empresa Sabor Arriba

El sabor y consistencia del chocolate ecuatoriano varía dependiendo de la provincia en donde se origine, en la investigación de mercados se determinó que el consumidor ecuatoriano tiene preferencia por el sabor del chocolate con una concentración de 65% de cacao originario de la provincia de Los Ríos, por lo que el proveedor de la pasta y manteca de cacao será una empresa del cantón Quevedo.



Las características del cacao proveniente de este suelo de cultivo son “Fuerte perfil floral. notas de rosas, jazmín, azahares, yerbaluisa, bergamota y cítricos (según hibridación). Cuerpo intenso.” (Anecacao, 2012).

### **Composición de las barras de chocolate**

El chocolate se obtiene mezclando azúcar con dos productos derivados de la manipulación de las semillas del cacao: una materia sólida (la pasta de cacao) y una materia grasa (la manteca de cacao). A partir de esta combinación básica, se elaboran los distintos tipos de chocolate, que dependen de la proporción entre estos elementos y de su mezcla o no con otros productos tales como leche y frutos secos.

Chocolate negro: (llamado también chocolate fondant; chocolate amargo; chocolate bitter; chocolate amer; chocolate puro): es el chocolate propiamente dicho, pues es el resultado de la mezcla de la pasta y manteca del cacao con azúcar, sin el añadido de ningún otro producto (exceptuando el aromatizante y el emulsionante más arriba citados). (Del buen comer, 2012)

### **Fórmula para barras de chocolate de calidad**

Las proporciones de materia prima con que se elabora el chocolate dependen de cada fabricante, pero se define que un chocolate negro debe presentar una proporción de pasta de cacao superior al 50% del producto, pues es a partir de esa cantidad cuando el amargor del cacao empieza a ser perceptible.

La fábrica proveedora del servicio de maquila ofrece la alternativa de elaboración de acuerdo a la fórmula previamente establecida por la empresa, la composición elegida es la siguiente:

56-70% de cacao sólido, que incluya un 31% de manteca de cacao

29-43% de azúcar finamente molido 1% de lecitina y extracto de vainilla puro

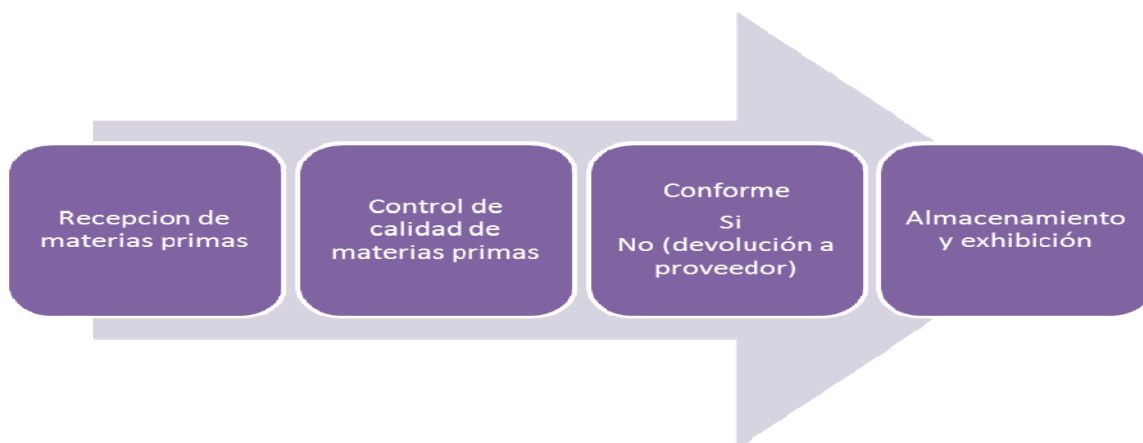
(Chocolate cacao, 2012)

Ecuatoriana de Chocolates S.A. utiliza un proceso de elaboración en el que se reemplaza la lecitina y extracto de vainilla por manteca de cacao.

La empresa Sabor Arriba se encargará de la compra de la pasta y manteca de cacao para asegurarse del origen y calidad de la misma, en el costo de servicio de maquila se incluye el costo de otras materias primas utilizadas en la producción, estas son: azúcar fino, jalea de frutas, pasas y avellanas.

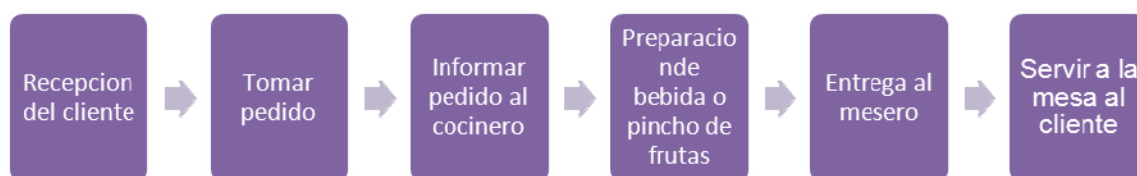
Ventajosamente la misma fábrica ofrece el servicio desempacado de los diferentes productos y este costo también viene inmerso en el costo total de maquila. Se utilizará el diseño impreso de los empaques establecido en el plan de marketing y el material que usualmente se emplea en la fábrica para empaques, es decir polipropileno perlado.

**Gráfico 10- Proceso de recepción y almacenamiento de materias primas**



Elaboración: Autora

**Gráfico 11- Proceso de toma de orden, preparación y entrega a la mesa**



Elaboracion: Autora

La receta básica de elaboración de la bebida de chocolate caliente y pincho de frutas se encuentran expuestas en el anexo 10.

**Gráfico 12- Proceso de servicio al cliente**



**Elaboracion: Autora**

#### 4.4 El personal operativo

Se contará con un mesero y un cocinero, su jefe inmediato será el supervisor, designado para cada tienda, las actividades que realizará de cada uno de ellos son:

**Supervisor**

- Dirigir las actividades generales de los empleados y tácticas de ventas.
- Tomar pedidos en caja, cobrar.

**Cocinero:**

- Preparación de bebidas y fondue de frutas.
- Temperar productos de panadería
- Mantener almacenados de forma adecuada los productos

**Mesero:**

- Servicio a la mesa
- Limpieza y mantenimiento de los locales.

#### **4.5 Determinación del tamaño de las tiendas**

Es necesario contar con locales que posea una superficie mínima de unos 80 m<sup>2</sup> dividida de la siguiente manera:

Zona de elaboración de los productos: con una superficie de 35 m<sup>2</sup> donde se realizarán todos los procesos y tareas necesarios para la elaboración de los productos.

Zona de venta al público: con una superficie de 30 m<sup>2</sup> donde se atenderá a los clientes y se realizará la venta directa de los productos.

Almacén: con una superficie de 10 m<sup>2</sup>.

Aseos 5 m<sup>2</sup>.higiénicos-sanitarios

En el *Anexo 9*. Se puede ver un plano de las tiendas y oficina comercial. También un ejemplo de la decoración interior que se podría utilizar.

#### **4.6 Ubicación geográfica**

Los productos ofrecidos se caracterizan por ser productos de compra por impulso y por no tener una clientela de compra habitual, por eso la ubicación ideal para negocios de estas características es zonas de mucho tránsito.

Los puntos de venta estarán ubicados dentro de la zona urbana de Quito, se evalúa la posibilidad de abrir puntos de venta en Plaza de las Américas, Centro comercial El Bosque y Plaza Foch.

#### **4.6.1 Plaza de las Américas**

Mediante la observación se ha determinado que es un lugar bastante concurrido especialmente por la gente joven y las familias del norte de Quito, aproximadamente 3000 personas al día visitan el lugar (Diario Hoy, 2008).

Se busca la posibilidad de alquiler de un local ubicado al lado derecho del Cinemark, sea este en la planta baja o en balcón o primer piso, zona en la que se encuentran varios restaurantes y cafeterías.

Esta área de establecimientos cuenta con servicios higiénicos para los clientes, los que se encuentran muy cerca, de igual manera el acceso al parqueadero por gradas o elevador (capacidad para 2 personas) y también se tiene uno de los accesos principales a la plaza a pocos pasos, este es el acceso desde la Av. Naciones Unidas.

#### **4.6.2 Centro Comercial El Bosque**

Centro Comercial El Bosque fue inaugurado el 20 de diciembre de 1982, con 28 años de funcionamiento ininterrumpido, nació como un mega proyecto, convirtiéndose en ese entonces en el centro comercial más grande y moderno del Ecuador. En la actualidad sigue siendo el más grande, con más de 400 locales e islas, los cuales brindan la más amplia variedad de mercadería. (El Bosque, 2012).

Actualmente el Centro Comercial tiene una rotación de 800.000 visitantes en promedio al mes, llegando al 1.000.000 en temporada alta. El Bosque tiene un promedio de crecimiento anual de alrededor de 7,91% de visitas de clientes. (El Bosque, 2012).

Este sería un punto estratégico de ubicación debido al tránsito de personas pertenecientes al segmento meta además, los requisitos para arrendar un local

son menos exigentes que en otros centros comerciales lo que resulta conveniente y viable para iniciar el proyecto.

El local ideal se encuentra ubicado en la entrada al patio de comidas, tiene facilidades tales como baño a 30 metros, las escaleras eléctricas que se dirigen a los parqueaderos se encuentran a la misma distancia.

#### **4.6.3 Plaza Foch**

Es un lugar mayormente concurrido por turistas, locales y extranjeros, lo que permitirá un mayor fomento de la cultura y obtención de información útil para determinar la posible ubicación de nuevos puntos de venta en el futuro, ya sea a nivel nacional o internacional. Existe un promedio de 100,000 visitantes al mes (SETECI, 2011).

El local ideal se encuentra ubicado en la Mariscal Foch y Reina Victoria, diagonal al bar cafetería I love Q, junto a este se encuentra el restaurante Focaccia y al frente Tapas y Vinos.

La oficina comercial en donde se llevarán a cabo las operaciones administrativas y de logística de la empresa, estará ubicada en la parte posterior del local, debido a que en esta zona se pudo encontrar un lugar con el espacio suficiente para adecuación de los dos ambientes, además de esto cuenta con una puerta posterior y parqueaderos.

#### **4.7 Facilidades y mejoras**

En todos y cada uno de los locales se pudo constatar que se encuentra en buen estado el piso, en general las instalaciones eléctricas y sanitarias, condiciones necesarias para el buen funcionamiento de los locales comerciales y la oficina.

En cuanto a mejoras, se invertirá en la decoración y amueblamiento de los locales de acuerdo a las necesidades.

#### **4.8 Planes y estrategias operativas**

- En todos los procesos de elaboración se tendrán las precauciones y medidas de seguridad que aseguren el bienestar de los empleados y clientes para cumplir con los objetivos de servicio al cliente establecidos
- El aseo e imagen personal de todos los empleados se tomara muy en cuenta ya que es parte de la imagen que se brinda al cliente.
- Se brindaran capacitaciones gratuitas al personal sobre el manejo de todos los recursos tales como materia prima y servicios básicos para la realización de los procesos con eficiencia y sin contaminación ambiental.
- Para la preparación, temperación y almacenamiento adecuado de los productos se planea contar con equipos de última generación que permita la maximización de los recursos en las actividades operativas entre ellos se tienen:
  - o Congelador para el chocolate y frutas
  - o Cocina industrial
  - o Bandeja para derretir el chocolate
  - o Congelador vitrina
  - o Mostradores para los productos.
- El estricto control de inventarios que permita el control adecuado de los productos y materias primas almacenadas así como los periodos de rotación de las mismas.

## CAPITULO V

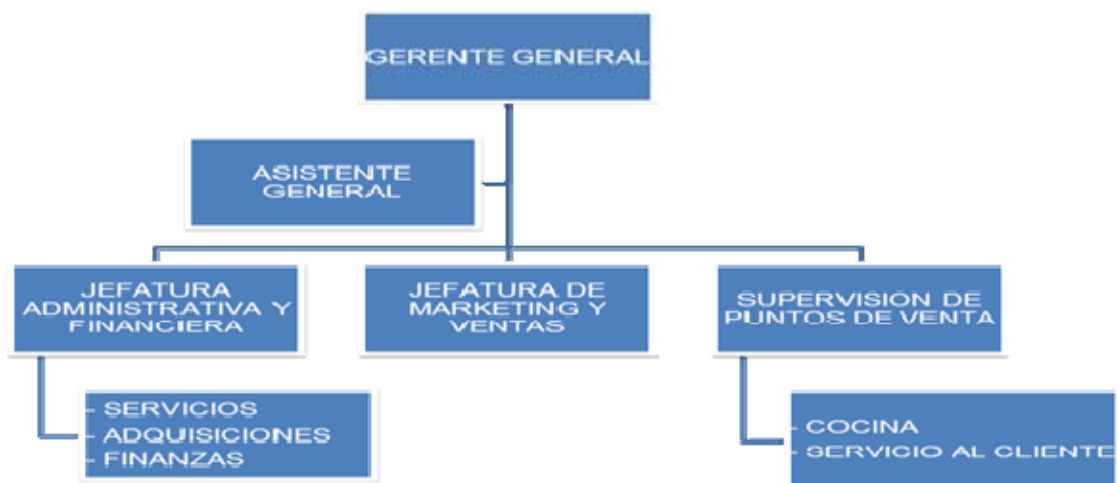
### EL EQUIPO DE TRABAJO

En la definición de la estructura organizacional de la empresa, se describe cada uno de los cargos con los perfiles que se requieren y las actividades que deberán desempeñar las personas idóneas contratadas para ocuparlos, así como también los servicios adicionales que serán un complemento necesario para el correcto funcionamiento de la empresa.

Es importante resaltar el proceso mediante el cual se hará la selección de personal y los beneficios e incentivos económicos correspondientes a cada empleado, con el fin de recompensar el trabajo diario, realizado de la manera más eficiente posible.

#### 5.1 Estructura organizacional

Grafico 13- Estructura Organizacional



Elaboración: Autora



## **5.2 Personal administrativo**

Los perfiles para cargos del área administrativa de la empresa se encuentran en el *Anexo 10*.

## **5.3 Personal operativo**

Los perfiles para los cargos de tipo operativo serán los detallados en la norma INEN, Ayudante de mesero, Mesero, Cocinero polivalente, Cajero, Chofer de carga liviana. (INEN, 2012).

## **5.4 Planes de empleo**

### **Búsqueda y selección de personal**

La búsqueda del personal idóneo para cada uno de los puestos disponibles se lo hará por medios portales web tales como Boomerang, Multitabajos y Computabajos ya que son las herramientas que más se utilizan en la actualidad.

De las personas que respondan a los anuncios se elegirán las que cumplan con el perfil establecido para realizar entrevistas personales, luego de las cuales se seleccionarán los mejores candidatos de acuerdo a lo que se requiere.

En las entrevistas personales se indagará sobre los objetivos personales y profesionales del posible empleado para un posterior análisis.

Además, se contará con los servicios de una empresa externa que se dedica a la toma de exámenes para la elección, estos serán dependiendo del caso de conocimiento general y pruebas psicológicas.

Del análisis, de las entrevistas y pruebas a cada uno de los aspirantes, se encargará la gerencia general en donde se tomará una decisión de selección.

Como etapa final se realizara una nueva entrevista con la persona elegida para establecer las condiciones generales de trabajo entre ambas partes.

### **Contratación**

Se hará un contrato a prueba por 90 días, tiempo en el que se evaluará al trabajador y en que cualquiera de las partes puede dar por terminado el acuerdo de manera libre, luego de los 90 días el contrato será de 1 año y se apoyará en las bases legales pertinentes.

### **Evaluación de desempeño**

La gerencia general realizará la evaluación permanente de cada uno de los empleados con el fin de tomar decisiones sobre las recompensas y necesidad de capacitación, será realizada de manera mensual.

Se evaluará la puntualidad, presentación, pro actividad, eficiencia en las tareas y utilización de recursos.

Para lo expuesto se utilizara varias herramientas de medición:

- Formato de evaluación de juicios absolutos presentado en el *Anexo 11.*, (Pearson Education, et al 2005: 264)en donde se pide a los supervisores y al gerente general se hagan juicios a partir de los estándares de rendimiento de los correspondientes empleados a su cargo (meseros, cajeros, bodegueros, asistente general).
- Formatos de evaluación por parte de los clientes ((Pearson Education, et al 2005: 264), el modelo a utilizarse se encuentra en el *Anexo 11.*
- Para las diferentes jefaturas la gerencia general realizara una evaluación basada en los resultados alcanzados (objetivos de ventas, compras y

posicionamiento) lo hará mediante el formato de calificación de juicio absoluto.

### **Capacitación**

Se buscará constantemente el desarrollo del conocimiento del personal para la realización de las tareas correspondientes, por medio de capacitaciones periódicas sin costo para los empleados.

En caso de tratarse de cursos o capacitaciones de altos costos que beneficien no solo a la empresa sino que además constituyan crecimiento en el área de conocimiento del empleado, se pondrá a disposición del empleado la posibilidad de tomarlo o no, con responsabilidad de pago para ambas partes.

### **5.5 Remuneraciones y beneficios**

La función de gerente general la asumirá la dueña del proyecto, quien percibirá una remuneración de acuerdo a las condiciones del mercado, con todos los beneficios de ley, que vaya acorde con sus funciones y responsabilidades. Adicionalmente podrá disponer de las utilidades liquidadas en cada período.

Para el resto del personal serán las que constan en las tablas de remuneraciones por tipo de trabajo elaboradas por el Ministerio de relaciones laborales.

Los beneficios de ley constituyen pago de décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, afiliación y pago patronal al IESS, a partir del cumplimiento del primer año de trabajo: fondos de reserva y vacaciones (en periodo normal de 15 días). Entre otros beneficios se tiene el bono de desempeño.

**Bono de desempeño**

Este bono se pagará trimestralmente, tomando en cuenta la evaluación de desempeño anteriormente detallada, la decisión final de pago será del Gerente General, será igual al 4% del sueldo de cada mes.

El informe de desempeño individual será entregado a cada uno de los empleados al final de cada trimestre.

**5.6 Asesoramiento profesional y servicios**

Para obtener una buena orientación en ciertas áreas de trabajo, se necesita contar con la asesoría profesional de:

- Chef
- Abogado
- Contador
- Agencia de selección de personal
- Agencia de publicidad

## CAPITULO VI PLAN FINANCIERO

### 6.1 Inversión Total Inicial

La inversión total inicial requerida es de \$115,553.

#### Capital de trabajo inicial

Dentro del capital de trabajo, en el rubro Caja y bancos se incluye el pago por garantías y arriendo del primer mes de los locales. *Anexo 12*.y otros imprevistos.

Por otro lado, como existencias o inventarios iniciales se tiene el costo de materia prima necesario para ventas de los tres primeros meses con los correspondientes empaques.

#### Activos Fijos

Para la implementación del proyecto se requiere de activos fijos, que incluyen un vehículo, muebles, equipos y otros activos menores que son necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa. Los activos fijos que se disponen, se los cataloga como rubro propiedad inicial y se los presenta en la Tabla 13.

**Tabla 13 – Propiedad Inicial**

Propiedades inicial (momento 0)	Valor (\$)
Vehículo	30,500
Total	30,500

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Autora

Se requiere de materiales de decoración cuyo precio se detalla a continuación.

**Tabla 14– Costo decoración de áreas**

SERVICIOS	AREA	COSTO
Zona elaboración productos	35 m2	1,050
Zona atención publico	30 m2	900
Almacén	10 m2	300
Total	75 m2	2,250

**Fuente: Investigación de Campo.**

**Elaborado por: Autora.**

Los equipos, muebles y materiales han sido determinados de acuerdo a las necesidades para el funcionamiento del negocio y fueron seleccionados en base a proformas de varias empresas, considerando criterios de duración y calidad. Se ha estimado para este rubro el valor de \$51,943. Ver *Anexo 13*.

En la Tabla 15.se presenta la cantidad total de Activos Fijos requeridos para el proyecto.

**Tabla 15– Activos Fijos**

Propiedades inicial (momento 0) (\$)	30,500
Otros activos (\$)	4,556
Equipos, muebles y enseres (\$)	51,213
Total Activos Fijos (\$)	86,269

**Fuente: Balance General Projectado**

**Elaborado por: Autora.**

### **Otros activos**

A este rubro corresponden a los activos intangibles, que son los valores correspondientes a asesorías, constitución de la empresa, permisos de funcionamiento, trámites diversos, selección de personal, licencia de software y gastos de arranque.

**Tabla 16– Otros activos**

Asesorías (\$)	3,000
Constitución empresa (\$)	660
Licencia software (\$)	896
Total otros activos (\$)	4,556

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autora.

## 6.2 Costos y gastos

A continuación se especifican los costos y gastos relacionados directamente con la oferta de los productos en las tiendas “Sabor Arriba”.

### **Costos de Equipos, Muebles y materiales.**

Los costos de los equipos, muebles y materiales se los ha estimado en base a las necesidades para la prestación del servicio. Se ha considerado un incremento de costos de materiales conforme a la variación de la inflación anual histórica en los últimos años y proyectada, es decir del 5%.

### **Gastos de Administración**

Los gastos de administración corresponden los sueldos y salarios de empleados, mantenimiento de equipos, materiales de oficina y permisos de funcionamiento.

El incremento anual de este gasto se ha determinado de acuerdo a la variación de la inflación anual, que se estima en 5%.

### **Gastos de Publicidad**

La Inversión en Publicidad es un factor muy importante para el crecimiento del proyecto y está considerada para los 5 años.

En el primer año, en los meses 2 al 5 la inversión en Publicidad de Arranque será tres veces mayor a la planificación mensual. *Ver Anexo 14.*

### Amortizaciones y depreciaciones

Las amortizaciones y depreciaciones se regirán a la Ley ecuatoriana, que para maquinarias y equipos considera 10 años, para equipos de computación 3 años, para muebles y enseres 5 años. Se muestran los resultados obtenidos en la tabla.

**Tabla 17– Amortizaciones y depreciaciones**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación acumulada vehículo	6,100	12,200	18,300	24,400	30,500
Depreciación acumulada equipos computo	243	487	730	0	0
Depreciación acumulada muebles	5,121	10,243	15,364	20,485	25,607
Amortización acumulada software	299	597	896	0	0

**Fuente: Balance General Proyectado.**

**Elaborado por: Autora.**

### Gastos Financieros

Para invertir en el proyecto se necesita la suma de \$115, 553, esta será financiada con un aporte inicial de \$40,939 y con la adquisición de un préstamo por el valor de \$74,614 el interés vigente anual para préstamos para proyectos de los sectores de comercio y servicios es del 11,2%, el plazo será de 15 años, con lo cual se elaboró la tabla de amortización y se ha determinado los valores mensuales a pagar por concepto de capital e intereses (Tabla 18).

**Tabla 18 – Deuda**

Deuda(\$)		74.614		
Tasa		11,20%		
Plazo (AÑOS)		15		
Cuota anual (\$)		10.491		
AÑO	Saldo	abono interés	abono capital	Saldo
1	74.614	8.357	2.134	72.480
2	72.480	8.118	2.373	70.106
3	70.106	7.852	2.639	67.467
4	67.467	7.556	2.935	64.533
5	64.533	7.228	3.263	61.269



6	61.269	6.862	3.629	57.640
7	57.640	6.456	4.035	53.605
8	53.605	6.004	4.487	49.118
9	49.118	5.501	4.990	44.128
10	44.128	4.942	5.549	38.579
11	38.579	4.321	6.170	32.409
12	32.409	3.630	6.861	25.548
13	25.548	2.861	7.630	17.919
14	17.919	2.007	8.484	9.434
15	9.434	1.057	9.434	0
TOTAL		39.110	74.614	

cuota mensual(\$)	874,25
cuota capital mensual(\$)	178
abono interés mensual(\$)	696,40

**Fuente: Banco Nacional de Fomento**

**Elaborado por: Autora**

El financiamiento proveniente de fuentes propias es una ventaja si se toma en cuenta que no esta establecida una fecha específica de devolución, ni genera intereses o costos extras.

### **Cuentas por Cobrar**

En este proyecto no se tendrá cuentas por cobrar ya que los ingresos serán en efectivo en el momento de la venta.

### **Plan de compras**

El plan de compras se refiere exclusivamente a la provisión de materia prima para el funcionamiento del negocio, en este caso para el inicio de operaciones y el desarrollo del negocio en el transcurso del tiempo se considera un inventario mínimo para funcionamiento y también de acuerdo a la cantidad de ventas se deberá adquirir los insumos.

## **Pasivos**

Los Pasivos están compuestos por la deuda al Banco Nacional de Fomento por el valor de \$74,614.

El préstamo será adquirido para financiamiento sobre todo los activos fijos, y con el objetivo de poseer suficiente caja para las operaciones iniciales.

## **Cuentas por Pagar**

Se ha establecido en este proyecto que no se tendrán cuentas por pagar para inventario mínimo de materias primas y materiales necesarios así como productos terminados.

### **6.3 Análisis financiero**

Para estimar la rentabilidad del presente proyecto se ha realizado el cálculo del costo de capital promedio ponderado (WACC), el flujo de caja libre del proyecto con deuda, sin deuda, los indicadores VAN, TIR, y el punto de equilibrio; se ha considerado un periodo de evaluación de 5 años.

#### **6.3.1 Costo promedio de capital ponderado (WACC)**

El costo de capital promedio ponderado (WACC) es la tasa de descuento con la que se debe elaborar el cálculo, y que en su forma más general incluye el efecto del patrimonio y deuda, para lo cual se ha desarrollado el costo de capital promedio ponderado WACC. (Ross, et al. 2007).

La fórmula para determinar el WACC es:

$$WACC = R_d * (1 - T_i) * [d / (d + e)] + R_e * [e / (d + e)]$$

En donde:

WACC: costo de capital promedio ponderado

R<sub>d</sub>= Rendimiento (o costo) de deuda

T<sub>i</sub> = Tasa impositiva

$R_e$  = Rendimiento sobre fondos propios y se lo obtiene empleando el método CAPM

$e$  = Valor de mercado de fondos propios

$d$  = Valor de mercado de deuda

## **Componentes del costo de capital ponderado y su cálculo**

### **Costo de deuda**

Este costo es la tasa de interés y costo implícito en la deuda financiera que tiene una empresa. Para el caso en estudio, se puede obtener crédito del Banco Nacional de Fomento para el segmento Comercio y Servicios a una tasa del 11.2% de interés anual (BNF, 2012), no cobran una comisión de desembolso. El costo bruto para la empresa entonces es  $R_d=11.2\%$ .

### **Costo de fondos propios: utilizando metodología CAPM**

El costo de los fondos propios es el rendimiento requerido por los dueños/accionistas cuando invierten en una empresa (es decir, es una medición del costo de oportunidad). En general, el retorno requerido por un inversionista está afectado por tres componentes de riesgo que determinan el nivel de costo de fondos propios, según el modelo CAPM. (Ross, et al. 2007).

$$R_e = R_f + B \cdot P_m$$

En donde:

$R_e$  = Rendimiento sobre fondos propios

$R_f$  = tasa libre de riesgo

$P_m$  = Premio de mercado

$B$  = Beta

**Tasa Libre de Riesgo:** el instrumento que más se asemeja a estar "libre" de todo riesgo es la deuda emitida por el Gobierno de Estados Unidos. Por lo tanto, el parámetro correcto para estimar esta tasa libre de riesgo es el rendimiento de los Bonos del Tesoro a largo plazo (5 años). En marzo 2012, este rendimiento se encuentra en 1,08%. (Portafolio personal, 2012)

**Premio por Riesgo de Mercado:**

El promedio histórico aritmético del premio del mercado sobre la tasa libre de riesgo desde 1926, (Ibbotson, 2010), se sitúa entre 5.5% y 7.4%, El premio de mercado generalmente se aproxima utilizando el rendimiento histórico de un índice accionario de amplia cobertura (S&P 500) y sustrayendo la tasa libre de riesgo. El que se utiliza en este proyecto es de 5.5%

**Beta (B)**, Como la volatilidad es un parámetro para medir riesgo, el Beta nos indica el riesgo relativo de una empresa específica en comparación con el mercado total. (Damodaran, 2006)

Si  $B=1$  la empresa tiene un comportamiento de riesgo similar al del mercado

Si  $B>1$  el rendimiento de la empresa es más volátil que el del mercado (mayor riesgo)

Si  $B < 1$  la empresa tiene un riesgo menor al del mercado.

Para calcular el Beta se compara, mediante una regresión lineal, el rendimiento semanal de una acción con el rendimiento semanal total del mercado. Para efectos prácticos, los Betas de empresas específicas o el promedio de industrias se pueden conseguir directamente en distintas fuentes accesibles al público en línea: En compañías de Estados Unidos situadas en el segmento de Restaurantes, similares al tipo de negocio planteado (Damodaran, 2012), se obtiene un Beta promedio de 1,27 para un relación deuda-capital de 12,77%, y una tasa impositiva del 21,57% Para utilizar esta información de acuerdo a la realidad del país, se debe eliminar los efectos impositivos, y la relación D/E aplicada para el cálculo del parámetro B o dicho de otro modo, des apalancar el Beta. Con la relación Deuda –Capital obtenida y la tasa impositiva vigente que corresponde al 25% de impuesto a la renta, además de lo anterior la empresa reconoce el 15% de participación a trabajadores, por lo que el efecto neto sobre las utilidades antes de impuestos es de 36,25%, el cual será utilizado como  $T_i$  para la elaboración de los cálculos.

La relación existente (Damodaran, 2012) entre el Beta apalancado (B) y el Beta no apalancado (Bu) se expone a continuación:

$$B = Bu * (1 + (1 - T_i) * D/E)$$

En donde:

B= Beta apalancado

Bu= Beta desapalancado

Ti= Tasa impositiva

D/E = Relación deuda a capital

Para estudiar este caso en particular se tiene los siguientes cálculos:

$$Bu = 1,27 / (1 + (1 - 0,2157) * 0,1277)$$

$$Bu = 1,15$$

Para las nuevas condiciones (negocio propuesto)

$$B = 1,15 * (1 + (1 - 0,3625) * (74614 / 40279))$$

$$B = 2,518$$

(Este Beta de indica que la industria Restaurantes es más volátil y riesgosa que el mercado como un promedio, al estar por encima de 1,00).

**Riesgo País**, para considerar el efecto de las inversiones realizadas en un determinado país, se agrega el componente Riesgo País (Embi) a la fórmula obtenida en el modelo CAPM. En este caso en específico, este dato se obtiene del Banco Central del Ecuador, al 23 de marzo de 2012 el riesgo país es de 803 puntos básicos (BCE, 2012c).

Por lo que a la fórmula final para determinar el costo de fondos propios es:

$$Re = R_f + B * R_m + Embi.$$

Cálculo del costo de fondos propios.

$$Re = 1,08\% + 2,518 * (5,5\%) + 8,03\% = 22,96\%$$

**Estructura de capital**, es decir, el peso relativo de cada uno de los tipos de fuentes de financiamiento a valor de mercado, en lo que se refiere al cálculo para el WACC esta determinada por lo disponible como patrimonio (\$40,279) y la deuda requerida (\$74,614).

#### Cálculo del WACC

Una vez que se dispone de todos los datos necesarios para la obtención del WACC, se emplea la siguiente fórmula:

$$WACC = R_d * (1 - T_i) * [d / (d + e)] + R_e * [e / (d + e)]$$

$$WACC = 11,2\% * (1 - 36,25\%) * (74614 / (74614 + 40279))$$

$$+ 22,25\% * (40279 / (74614 + 40279))$$

$$WACC = 12,69\%$$

#### Gastos de Constitución Legal

Los gastos de constitución legal se determinaron de acuerdo a los gastos en que se debe incurrir en los trámites necesarios para que los distintos puntos de venta empiecen a operar de manera legal y normal. Dentro de éstos están los indicados en la Tabla.

**Tabla 19– Gastos de Constitución Legal**

TRAMITE	VALOR(\$)
Legalización documentos	155,00
Abogado	200,00
Verificación municipal	0,00
SRI, obtención del RUC	0,00
Verificación de Bomberos	0,00
Certificados de Salud	40,00
Notaria	15,00
Captur	250,00
	660,00

**Fuente: Investigación de Campo.**

**Elaborado por: Autora.**

## Gastos de personal

El personal administrativo y operativo que se contratará y los costos de remuneraciones y beneficios de ley correspondientes se muestran en la Tabla.

**Tabla 20 – Gastos de Personal**

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	SUELDO(\$)	TOTAL(\$)
1	Gerente general	1,000	1,000
1	Jefe administrativo financiero	800	800
1	Jefe marketing y ventas	800	800
1	Asistente de gerencia	450	450
3	Supervisor de local	450	1,350
6	Cocinero(medio tiempo)	147,5	885
6	Ayudante de bodega/ limpieza(medio tiempo)	147,5	885
6	Cajero(medio tiempo)	147,5	885
1	Chofer	295	295
Total personas : 26		Total mensual	7,350

**Fuente: Investigación de Campo.**

**Elaborado por: Autora.**

También se han considerado los valores correspondientes de aporte patronal a IESS, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva y provisión de vacaciones, lo que representa \$10,049 dólares mensuales. El incremento anual de este gasto se ha fijado de acuerdo a la variación de la inflación, que se estima en 5% anual.

## 6.4 Balance General, Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja

Los datos iniciales se aprecian en el *Anexo 15*.

### 6.4.1 Balance General

Con la información anterior, se ha elaborado el balance general inicial, luego de lo cual se procede a construir el balance proyectado para los cinco años de evaluación. *Anexo 16*.

### **6.4.2 Estado de Resultados Proforma**

Para la elaboración del estado de resultados proforma *Anexo 17*, se han considerado los supuestos iniciales.

### **6.4.3 Flujo de Caja**

El Flujo de Caja proyectado en el periodo de evaluación de 5 años se puede ver en el *Anexo 18*.

#### **Ingresos**

De las 205916 personas que son las que asisten regularmente a una cafetería y en base a las estrategias consideradas en el plan de marketing se estima que el proyecto podría atender mensualmente a 30600 personas que corresponden al 15% de la demanda total, lo cual sería considerado como mercado objetivo.

Por ser un concepto nuevo y hasta obtener un posicionamiento adecuado se ha presupuestado un 25% de la demanda con un crecimiento anual del 10% igualmente fundamentado en plan de marketing.

#### **Egresos**

Los egresos comprenden los costos fijos y costos variables

#### **Costos Fijos**

Los costos fijos son aquellos realizados por concepto de materiales de oficina, permisos de funcionamiento, sueldos, mantenimiento de equipos, mantenimiento de mobiliario y publicidad.

#### **Costos Variables**

Los costos variables son los costos de los servicios básicos: agua, luz, consumo telefónico, costos de producción y materias primas.



### Costos materia primas por productos

Se los ha determinado en base a las proformas de los proveedores seleccionados, también se considera en este rubro el costo unitario por el servicio de maquila .*Ver Anexo 19.*

### Gastos Generales

Los gastos generales (Tabla 21.) se han considerado de la siguiente manera:

**Tabla 21 – Gastos Generales Mensuales**

GASTOS GENERALES MENSUALES	
Software	295
Internet	50
Gasolina	130
lavado auto	26
Imprevistos	30
TOTAL	236

Fuente: Investigación de Campo.  
Elaborado por: Autora.

### Utilidades

De acuerdo a la ley el 15% de las utilidades obtenidas corresponden a participación de trabajadores.

### Impuesto a la renta

De acuerdo a la ley ecuatoriana se paga el 25% de impuesto a la renta.

### Flujo de Caja Neto Proyectado

De manera general el flujo de caja del proyecto esta compuesto por la suma del flujo de operación, flujo de inversión y flujo de financiamiento (Ross, et al. 2007).

En el flujo de caja neto proyectado se considera que el proyecto posee financiamiento compuesto por capital propio y deuda, también se lo conoce

como flujo de caja del proyecto con deuda; la tasa de descuento utilizada para determinar los indicadores VAN y TIR es el costo promedio ponderado (WACC).

### **Flujo de operación**

Para su obtención se suman los beneficios después de impuestos, la amortización y los incrementales de la variación en el capital de trabajo (diferencia de activos circulantes y pasivos circulantes en periodos sucesivos).

Beneficios después de interés e  
impuestos (BDT)  
(+) Amortización  
(+)Variación en K de trabajo  
= Flujo de operación

### **Flujo de Inversión**

Es lo correspondiente a la suma de los incrementales de compra de activos, venta de activos, y el ahorro/pago de impuestos en periodos sucesivos

Compra de activos  
(+)Venta de activos  
(+)Ahorro / Pago Impuestos  
= Flujo de inversión

### **Flujo de financiamiento**

Se obtiene mediante la suma de los incrementales de la deuda y capital en periodos sucesivos

Variación en deuda  
(+)Variación en capital  
= Flujo de financiamiento

### Valor residual

El valor residual o valor de recuperación, es el valor hipotético que tendría para la venta, el proyecto al final del horizonte planificado o periodo de evaluación, en este caso 5 años, sin tomar en cuenta deudas por préstamos de terceros; este surge del balance general proyectado correspondiente al último año (5to), siendo igual al activo total (sin caja – banco) menos el pasivo total (sin préstamo). Dicho valor se suma al obtenido en el quinto año en el flujo de caja y con este valor se procede a calcular los indicadores de rentabilidad del proyecto.

## 6.5 Indicadores de rentabilidad del proyecto (Ross, et al. 2007).

### 6.5.1 Valor actual neto (VAN)

Es un método que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

#### Formula 2- Calculo Valor Neto

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Vt: representa los flujos de caja en cada periodo t.

Io: es el valor del desembolso inicial de la inversión.

n: es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k. Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Interpretación:

$VAN > 0$  La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ ), el proyecto puede aceptarse

$VAN < 0$  La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad exigida ( $r$ ), el proyecto debería rechazarse

$VAN = 0$  La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas. Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ ), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

El VAN es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado.

### **6.5.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión, se define como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN se calcula a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo).

Si  $TIR \geq r$  Se aceptará el proyecto, ya que da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).

Si  $TIR < r$  Se rechazará el proyecto. Debido a que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

Criterio de aceptación o rechazo. El criterio general sólo es cierto si el proyecto es del tipo "prestar", es decir, si los primeros flujos de caja son negativos y los siguientes positivos. Si el proyecto es del tipo "pedir prestado" (con flujos de caja positivos al principio y negativos después), la decisión de aceptar o rechazar un proyecto se toma justo al revés:

Si  $TIR > r$  Se rechazará el proyecto. Puesto que la rentabilidad requerida de este préstamo es mayor que el coste de oportunidad.

Si  $TIR \leq r$  Se aceptará el proyecto.

## 6.6 Análisis de Costos

**Costos mensuales variables unitarios.** Los costos mensuales variables unitarios, se obtienen de la relación entre los costos variables totales y el número de productos vendidos en el mes.

$CVM = \text{costos variables totales} / \text{cantidad de ventas}$

**Costos mensuales fijos unitarios.** Los costos mensuales fijos unitarios se obtienen de la relación entre los costos fijos totales mensuales y el número de productos vendidos en el mes.

$CVM = \text{costos fijos totales} / \text{número de clientes totales anuales}$

**Costo total unitario.** El costo total unitario mensual es igual a la suma de los costos mensuales unitarios fijos más los variables:

$\text{Costo Total unitario} = \text{Costo Variable unitario} + \text{Costo Fijo unitario}$

**Margen de Contribución.** El cálculo del punto de equilibrio se determina de la siguiente manera:

Margen de Contribución = Precio de venta unitario - Costo variable unitario

**Punto de equilibrio.** El cálculo del punto de equilibrio se realiza aplicando la siguiente fórmula:

Punto de Equilibrio = Costo Fijo Total /Margen de Contribución.

El resultado expresa la cantidad de productos vendidos mínimo que se requiere para que la empresa no tenga pérdidas ni ganancias.

## 6.7 Análisis de Sensibilidad

Utilizando los conceptos antes mencionados en cuanto a la forma de cálculo de VAN, TIR, punto de equilibrio, y considerando que la inflación anual es del 5% y la tasa de crecimiento anual de clientes es del 10% considerado para el negocio planteado, mediante una hoja Excel se han implementado los cálculos respectivos, luego de lo cual se observa el comportamiento que presentan el punto de equilibrio, VAN, y TIR cuando se varían:

1. Porcentaje de capacidad atendida de los locales
2. Precios de los productos

Este análisis de sensibilidad se lo realiza para el primer año de operación.

Para seleccionar la opción más conveniente, debe considerarse la condición de que los criterios de aceptación de proyecto VAN, y TIR no deberán contradecir al punto de equilibrio.

Y adicionalmente la cantidad de ventas de cada producto sea igual o superior al punto de equilibrio obtenido.

**Escenario 1:** Se mantiene constante los precios de venta y se varía la cantidad inicial de clientes. *Ver Anexo 20.*

Se mantiene los precios de venta de los productos en el supuesto iniciales (sin variación) en la tabla se obtiene que para el 28% de capacidad inicial la cantidad de ventas de cada uno de los productos es superior a los puntos de equilibrio con excepción del producto 2 que es 30,37% menor, el VAN es igual a 224.023 y el TIR es 67,13% lo cual hace que esta opción sea válida porque el TIR es considerablemente mayor al WACC y el VAN es mucho mayor a 0.

Cabe indicar que se toma esta opción porque para alcanzar que el valor de la cantidad de venta del producto 2 mayor que el punto de equilibrio se obtiene un valor absurdo para el VAN

**Escenario 2:** Se varían los precios de venta y mantiene constante el número de clientes. *Anexo 21.*

Se varía el precio de venta desde 11% hasta 31% manteniendo una cantidad de clientes del 25% (supuesto inicial).

en la tabla se observa que para el 25% de capacidad inicial la cantidad de ventas y una variación de la cantidad de clientes entre 11% y 31% cada uno de los productos es superior a los puntos de equilibrio con excepción del producto 2 que es menor, se escoge la opción 11% de variación en precio y 25% de la cantidad inicial de clientes lo que produce un VAN de 210,368 y el TIR es 63,86% lo cual hace que esta opción sea válida porque el TIR es considerablemente mayor al WACC y el VAN es mucho mayor a 0.

Cabe indicar que se toma esta opción porque para alcanzar que el valor de la cantidad de venta del producto 2 mayor que el punto de equilibrio se obtiene un valor absurdo para el VAN

**Escenario 3:** Se varía los precios de venta y la cantidad inicial de clientes. *Anexo 22.* En este escenario el precio de venta de los productos se los ha hecho variar simultáneamente desde -10 a 15% y la cantidad inicial de clientes

desde 20% hasta 45%. En la opción los precios de venta se mantienen y con una capacidad inicial del 27% las cantidades de venta de cada uno los productos se encuentran por encima de los puntos de equilibrio de cada uno de ellos con excepción del producto 2 que es menor, se tiene un VAN superior a 0 (\$125.161) y un TIR mucho mayor al WACC (TIR= 43,46%) con lo cual esta tercera opción sería válida.

Del análisis elaborado se expone un resumen de los resultados obtenidos .*Anexo 23.* y se elige la primera opción como la más adecuada en cuanto a precios y capacidad inicial, debido a que el VAN es considerablemente mayor a 0, el TIR es mucho mayor al WACC y los puntos de equilibrio quedan por debajo de la cantidad de productos vendidos, a excepción del producto 2 para los tres escenarios analizados

En los *Anexo 25.*y *26.* Se presentan el balance, estado de resultados y flujo de caja con deuda y sin deuda con los valores seleccionados.

Para confirmar que la opción seleccionada es la adecuada, se procede a calcular los indicadores VAN y TIR utilizando el flujo de caja sin deuda, se obtiene un valor de VAN de \$259.362 que es mayor que cero y TIR de 77,09% que es mayor que el obtenido por el modelo CAPM (22,96%), motivo por el cual es viable el proyecto. El período de recuperación es de 1,778 años.

A continuación se presenta el resumen de los resultados obtenidos:

**Tabla 22– Resumen Resultados Flujos**

Flujos	%Capacidad inicial de clientes	%variación en precios	VAN	TIR
Con deuda	28%	0%	\$224.023.	67,13%
Sin deuda	28%	0%	\$259,362.	77,09%

**Fuente: Análisis de Sensibilidad Projectado.  
Elaborado por: Autora.**



## 6.8 Indicadores de Rendimiento

Del balance, estado de resultados, y flujo de caja proyectados se obtienen indicadores que son de ayuda para determinar las siguientes características:

**Razón Corriente.** Es la principal medida de liquidez, es la relación entre los activos corrientes a los pasivos corrientes

**Prueba ácida.** Proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa a corto plazo. Es la relación entre la diferencia de activos corrientes e inventarios al pasivo corriente.

**Razón deuda/capital.** Se calcula como la relación entre la deuda al capital.

**Multiplicador de capital.** Es la relación entre el total de activos al capital total

**Cobertura de intereses.** Es la relación entre los beneficios antes de intereses e impuestos a los intereses

**Razón de endeudamiento.** Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por la deuda. Relación entre la deuda total y los activos totales.

**Margen neto.** Es la relación entre los beneficios netos al total de los ingresos

**Rendimiento sobre activos (ROA).** Rendimiento obtenido sobre la inversión. Relaciona la utilidad neta al promedio de los activos totales en periodos sucesivos.

**Rendimiento sobre capital (ROE).** Es la relación entre la utilidad neta a promedio del capital en periodos sucesivos

**Retorno en Activos.** El Retorno en Activos refleja la utilidad obtenida respecto a los Activos que están circulando en el negocio, este indicador se lo calcula de acuerdo a la relación Utilidad Operativa/total activos.

**Retorno en Patrimonio.** El o los inversionistas están bastante interesados en el retorno de los activos. Para conocer cuál es el retorno de su dinero, este indicador se calcula de acuerdo a la relación Utilidad Operativa al total activos.

**Margen de Utilidad.** Mide qué porcentaje de las ventas representa utilidad operativa. Es la diferencia entre el nivel de costos y precios en general. Si el margen de contribución es alto y el margen de utilidad es bajo, entonces se puede concluir que los costos operativos son altos.

**Giro del Capital.** Este índice mide las veces por año que circula el capital. Se calcula dividiendo la cantidad total de ingresos para el total de activos. Qué tan provechosamente se está utilizando el capital. Si gira a más velocidad significa que se necesita menos capital.

**Margen de Contribución.** Es la diferencia entre ventas y costos directos (costo de bienes vendidos).

**Solvencia.** Mide la relación entre Pasivo y Patrimonio.

**Liquidez.** Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir deudas a corto plazo.

A continuación se presentan los indicadores con los valores obtenidos para el caso en estudio: 28% de capacidad inicial y 0% de descuento en los precios, con inflación 5% y crecimiento anual de clientes 10%. (Tabla nuevas condiciones).

Tabla 23- Índices de rendimiento

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INDICADORES</b>					
capital de trabajo (activo corriente-pasivo corriente)	11884,14	11884,14	11884,14	11884,14	11884,14
razon corriente (activo corriente/pasivo corriente)	1,55	2,46	3,44	4,33	5,25
prueba ácida (act corriente-inventari/pasivo corriente)	0,55	1,80	2,87	3,84	4,80
razon deuda/capital (deuda total/capital total)	1,77	1,71	1,65	1,58	1,50
multiplicador de capital (total activos/capital total)	2,52	3,56	4,96	7,01	9,72
cobertura de intereses (BAIT/Intereses)	-2,78	6,93	11,02	16,49	22,90
Razon de endeudamiento (total pasivos/activos totales)	0,91	0,73	0,56	0,43	0,33
rotacion total de activos (ventas/activos totales)	3,17	2,60	2,15	1,76	1,47
margen neto (utilidad neta/ventas)	-10%	8%	11%	15%	17%
rendimiento sobre activos(ROA) (utilidad neta/activos tot prom)	-0,29	0,25	0,29	0,30	0,29
rendimiento sobre capital(ROE) (utilidad neta/cap. Tot prom)	-3,38	0,77	0,56	0,45	0,38
retorno en activos (utilidad operativa/activostot)	-0,22	0,39	0,43	0,43	0,42
retorno en patrimonio (utilidad neta/ patrimonio)	0,15	1,71	1,01	0,76	0,62
margen de utilidad (utilidad operativa/ventas)	-7,08%	14,85%	19,77%	24,66%	28,36%
solvencia (pasivo/patrimonio)	1004%	264%	125%	74%	50%
liquidez (activos rapidos/prest CP)	>250%	>250%	>250%	>250%	>250%
margen de contribucion ((ventas-costos)/ventas)	-2,63%	18,74%	23,18%	27,21%	30,88%

Elaboración: Autora

## CAPITULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusiones

- El sector de servicios así como la industria de bebidas y alimentos se encuentran en crecimiento, oportunidad que se debe aprovechar mediante la oferta de nuevas alternativas.
- La comercialización de chocolates y sus derivados es una actividad productiva que tiene un gran potencial no aprovechado de crecimiento en el Ecuador, son productos prácticamente desconocidos para el segmento objetivo de clientes.
- No existe posicionamiento de alguna de las marcas existentes en el mercado, se podría lograr el incremento de la demanda por este tipo de productos mediante campañas agresivas de marketing y publicidad.
- Los chocolates hechos con porcentajes desde el 65% de pasta de cacao en adelante tienen mayor calidad y beneficios para la salud y la estética que los chocolates “chatarra”, como llaman los expertos a los chocolates con leche.
- Los potenciales clientes de los estratos socio económico a los que se dirige el proyecto, tienen ciertos hábitos de consumo, por los cuales no solo buscan disfrutar de la compra de un producto de este tipo, sino que también disfrutan de la experiencia agradable al consumirlo.
- La investigación de mercados realizada demostró que existe un gran mercado potencial, en el primer año la empresa podría usar el 28% de su capacidad por lo que se espera atender 8,568 clientes al mes, con un

crecimiento del 10% anual apoyándose en las estrategias consideradas en el plan de marketing.

- El valor de Beta obtenido (2,518) mayor que 1.0, indica que la industria de Restaurantes y cafeterías es más volátil y riesgosa que el mercado.
- El valor de la tasa de interés para el inversionista es mayor que la tasa de descuento obtenida por el método WACC, con lo que se puede decir que financiar el proyecto con deuda es mas conveniente que sin deuda.
- Del análisis de sensibilidad realizado para determinar el comportamiento del VAN, TIR, y punto de Equilibrio, se considera como la más adecuada a la opción de utilizar el 28% de la capacidad de los tres establecimientos, y una variación en el precio de 0% ya que el VAN es 224.023 (mayor que cero), y la TIR es 67,13% (mayor que la tasa WACC); los puntos de equilibrio para los productos 1,2,3,4, y 5 son 31.950, 36.827, 15.842, 4.143 y 4.819 respectivamente.
- El VAN y la TIR obtenidos para el flujo de caja con deuda son menores que los obtenidos para el flujo de caja sin deuda.
- El proyecto es rentable y viable.

## 7.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación de este proyecto para aprovechar la materia prima de la mejor calidad y su costo relativamente bajo debido a que se encuentra disponible a nivel nacional.
- Se debería aprovechar las acciones que ha empezado a implementar el gobierno actual con respecto al fomento de la cultura de consumo de chocolates y bebidas de chocolate hechos a base de cacao Arriba.
- Se recomienda la alianza estratégica con ministerios y gremios.
- La campaña de marketing para el primer año de vida del proyecto debe ser agresiva, con el objeto de dar a conocer los productos innovadores y sus beneficios.
- Se deben ofrecer lugares para pasar un momento agradable, resaltar las ventajas y atributos de los productos, y especialmente llegar a la conciencia del consumidor ecuatoriano.

## REFERENCIAS

### Libros:

Michael E. Porter (1997): Estrategia competitiva. (Vigésima cuarta reimpresión)

Pearson Education S.A. (2005). Gestión de Recursos Humanos. ( Quinta edición, Madrid)

Philip Kotler; Gary Amstrong, (2008): Fundamentos de Marketing. Pearson Educación, (8va edición).

Ross; Westerfield; Jaffe (2007): Finanzas Corporativas. McGraw Hill, (7ma edición).

W. Chan Kim; Renée Mauborgne, (2008): La estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A., (1era edición)

### Páginas Web:

ANECACAO (2012). URL: [www.anecacao.com](http://www.anecacao.com) .Descargado 14 /12/2011

Banco Central del Ecuador (BCE) (2012): Inflación últimos dos años.  
URL:[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion).  
Descargado 23/03/2012

Banco Central del Ecuador (BCE), Estadísticas macroeconómicas.URL:[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion) Agosto2011, inflación, descargado 14 /10/2011

Banco Central del Ecuador (BCE), Estadísticas macroeconómicas, Agosto2011, Índice de confianza del consumidor.  
URL:<http://www.bce.fin.ec/>.Descargado 14 /10/2011

Banco Central del Ecuador (BCE), Estadísticas macroeconómicas, Agosto 2011, Índice de confianza Empresarial. URL:<http://www.bce.fin.ec/>. Descargado 14 /10/2011

Banco Central del Ecuador (BCE), Estadísticas macroeconómicas, Julio 2011. URL:<http://www.bce.fin.ec/>. Descargado 07/08/2011

Banco Central del Ecuador (BCE), SUPUESTOS MACROECONÓMICOS 2012 –2015. Noviembre 2011  
URL:<https://www.bce.fin.ec/documentos/estadisticas/sectorreal/previsiones/supuestos%20macro2012-2015.pdf>, Descargado 18/06/2011.

Banco Central del Ecuador (BCE), Estadísticas macroeconómicas, Presentación estructural, 2012. URL:  
<http://www.bce.fin.ec/documentos/estadisticas/sectorreal/previsiones/indicoyuntura/estmacroestruc2012.pdf> , Descargado 18/06/2011

BNF (2012): Banco Nacional de Fomento. URL: <http://www.bnf.fin.ec/>. Descargado 04/02/2012.

Cacao de empaque en saco de fique. Recuperado de <http://kathylis2690.wordpress.com/2011/08/10/cacao-de-empaque-en-saco-de-fique/>. Descargado 18/02/2012

Cafetería Starbucks. Recuperado de [www.starrywings.blogspot.com](http://www.starrywings.blogspot.com) .Descargado 18/02/2012

CAPTUR: Cámara Provincial de Turismo Pichincha, Sector Alimentos y bebidas.URL: <http://www.captur.com/Docs/SectorAlimentosBebidas.pdf> .Descargado 12/01/2012



Centro Comercial El Bosque (2012): Historia, URL:  
<http://www.elbosque.com.ec/> . Descargado el 17/01/2012

Chocolate cacao: Tipos de chocolate, URL: <http://www.chocolate-cacao.com/es/chocolate/tipos-de-chocolate.html> Descargado 16/01/2012

Comida Kraft (2011): Taza de chocolate caliente con canela.  
URL:<http://www.comidakraft.com/sp/recipes/taza-de-chocolate-caliente-70211.aspx>. Descargado el 16/12/2011

Cámara de comercio de Quito (2006): Boletín Jurídico, Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, Publicada en el Registro Oficial No. 196 del 26 de enero del 2006. URL:  
<http://www.lacamaradequito.com/> . Descargado 16/01/2012

Damodaran, A. (2006), Damodaran on Valuation - Jhon Wiley & Sons, Inc.

Damodaran A., (2012): Damodaran on line. URL:  
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> Descargado 04/01/2012

Del buen comer (2006): Chocolate.  
URL:[www.delbuencomer.com.ar/index\\_archivos/chocolate.htm](http://www.delbuencomer.com.ar/index_archivos/chocolate.htm). Descargado 16/12/2011

Diario Hoy (2011): Por su sabor, olor y textura, el Ecuador produce 70% de cacao fino a escala mundial . URL:<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/por-su-sabor-olor-y-textura-el-ecuador-produce-70-de-cacao-fino-a-escala-mundial-476976.html>. Descargado 17/09/2011

Diario Hoy (2008): WI-FI: Una estrategia para atraer más clientes, URL:<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/wi-fi-una-estrategia-para-atraer-mas-clientes-298066.html> . Descargado 13/01/2012

Diario El Universo (2008): El café extiende su olor con nueva competencia.  
URL:<http://www.eluniverso.com/2008/10/26/0001/9/2C6FA5A94E0A44898A2DBE463AD1A132.html> .Descargado el 03/10/2011

Diario Hoy (2010): El cacao de aroma fino busca promover cultura del chocolate. URL:<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-cacao-de-aroma-fino-busca-promover-cultura-del-chocolate-443147.html>.  
Descargado el 11/12/2011

Diario El Comercio (2011): La industrialización del cacao y el café busca abrir más mercados. URL:  
[http://www.elcomercio.com/negocios/industrializacion-cacao-busca-abrir-mercados\\_0\\_590341027.htm](http://www.elcomercio.com/negocios/industrializacion-cacao-busca-abrir-mercados_0_590341027.htm) . Descargado el 11/12/2011

El ciudadano (2010), Ecuador camina hacia la estabilización de precios.  
URL:[https://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20100:ecuador-camina-hacia-la-estabilizacion-de-precios-&catid=3:economia&Itemid=44](https://www.elciudadano.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=20100:ecuador-camina-hacia-la-estabilizacion-de-precios-&catid=3:economia&Itemid=44) , Descargado 05/08/2011

Ecuador Inmediato (2011), Según el INEC la mayoría de la población ecuatoriana se encuentra entre los 20 y 35 años, es decir, en edad productiva. URL: <http://www.ecuadorinmediato.com>. Descargado, 07/08/2011

Federación de Cafeteros (1996), Comercialización del café colombiano: políticas de mercadeo y plan de comercialización.  
URL:<http://www.federaciondecafeteros.org> , Descargado el 03/10/2011

Hoy Diario de negocios (2011): Cambios tributarios cada fin período fiscal.  
URL:<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cambios-tributarios-cada-fin-periodo-fiscal-452502.html> , Descargado 13 /08/2011

IBBOTSON ASSOCIATES (2012): Equity Risk Premium URL:  
<http://www.ibbotson.corri>. Descargado 04/01/2012

Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), URL:  
<http://www.inec.gov.ec>. Descargado 06/08/2011

(INEC, 2010) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Quito: INEC

INEC (2010): Censo de población y vivienda 2010. URL:  
<http://www.inec.gov.ec/cpv/> . Descargado 10/09/2011

INEC (2010): Censo de población y vivienda 2010.URL:  
<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/rpwebengine.exe/portalaction?&mode=main&base=cpv2010&main=webservermain.inl> .Descargado 10/10/2011

INEC (2012): Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. URL:  
[http://www.inec.gov.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=112&Itemid=90](http://www.inec.gov.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90) . Descargado 15/02/2012

INEC (2009): La Industria de alimentos y bebidas en el Ecuador.  
URL:<http://www.uasb.edu.ec/userfiles/381/file/alimentos.pdf>Descargado  
15/03/2012

Industria Chocolatera, URL: [www.industriachocolateravdnm.blogspot.com](http://www.industriachocolateravdnm.blogspot.com) .  
Descargado el 01/01/2012

INEN. (2008): Norma Técnica Ecuatoriana. Requisitos de Competencia Laboral. Instituto Ecuatoriano de Normalización.

Proecuador (2012): Sectores industrial y agroindustrial de Ecuador registran crecimiento, <http://www.proecuador.gob.ec/2012/03/16/sectores->

industrial-y-agroindustrial-de-ecuador-registran-crecimiento/.Descargado el 17/03/2012

Secretaria internacional de cooperación internacional (2011),  
URL:[http://www.seteci.gob.ec/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=88&Itemid=203](http://www.seteci.gob.ec/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=88&Itemid=203), Descargado el 17/01/2012

SRI: Clasificación ampliada de actividades económicas. URL:  
[Descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIU3.xls](http://Descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIU3.xls). Descargado 17/03/2012  
SRI (2008): Declaraciones.

URL:<https://declaraciones.sri.gov.ec/pentaho/Home?est=2008> , Descargado 13/08/2011

Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) (2011): Informe de coyuntura económica N° 7, los servicios en el Ecuador crecimiento e importancia.  
URL: <http://www.utpl.edu.ec/blogiie/wp-content/uploads/2011/09/Bolet%C3%ADn-de-Coyuntura-Econ%C3%B3mica-No7.pdf>. Descargado 07/12/2011

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### **Receta de Taza de chocolate caliente**

**Tiempo Total: 10 Minutos**

#### **Ingredientes**

- Chocolate negro: 50 gramos
- Leche: 110 ml
- Canela: 1 pellizco
- Crema: al gusto
- 

#### **Preparación**

- Trocear el chocolate y lo ponerlo en un recipiente
- Calentar la leche y se le añade la canela, mezclar procurando que no queden grumos
- Llevar esta mezcla a la ebullición y cuando hierva, dejarla reposar durante 5 minutos
- Verter esta mezcla en el recipiente donde se tiene el chocolate en trozos y mezclarlo todo suavemente
- Cocer la nueva mezcla a fuego lento durante unos 10 minutos, sin dejar de remover, hasta que quede cremosa
- Finalmente, se corrige el punto de amargor añadiendo el azúcar y servirlo bien caliente

### **Receta de Pincho de frutas con baño de chocolate**

#### **Derretir chocolate**

Cómo derretir chocolate parece sencillo, pero hacerlo bien y sin perjudicar su sabor y textura es muy importante.

#### **Consejos y trucos para derretir bien el chocolate**

- **Recipientes de vidrio o de metal**, no se deben utilizar otros que no sean eficientes en la conducción del calor. Por supuesto nunca nunca de plástico

(aunque resista el baño maría), el plástico y otros materiales no conducen el calor uniformemente.

- **Derretir nunca a temperaturas mayores de 50°** El mejor procedimiento para derretir chocolate es [temperar el chocolate](#), no obstante un método más fácil y rápido es al [Baño María](#). Al calentarlo, si no se hace bien, el chocolate se quema bastante rápido. Por esto un método sin riesgo es derretirlo al Baño María con agua caliente, jamás hirviendo. Para derretirlo, nunca sometas al chocolate a temperaturas superiores a los 50° C. Entre 30° y 32°C el chocolate se derretirá óptimamente y podrá adquirir una consistencia líquida. Y por supuesto trocea el chocolate en trocitos lo más pequeños que puedas, será más fácil y rápido.
- **Seco, sin agua ni humedad.** Al derretir el chocolate no debe caerle humedad, agua o que se forme vapor en el mismo, esto ocasionará que la mezcla presente una textura más dura de lo deseado. Por esta razón es importante que el agua de baño de maría, no hierva, ni salpique dentro del chocolate. Si esto sucede, agrega un poco de aceite vegetal y remueve continuamente un rato.

**(Mis recetas, 2012)**

**Tiempo total:** 10 minutos

**Ingredientes**

- Barra de Chocolate "Sabor Arriba" 100gr
- 75 gr de cada fruta: Uva, frutilla, plátano y kiwi
- Crema de leche
- 1 Pincho
- 1 Masmelo

**Preparación:**

- Pelar los kiwis y cortarlos en trozos. Lavar las frutillas, quitar las hojitas y cortarlas por la mitad o dejarlos enteros si son pequeñas.

- Trocear el plátano, lavar y sacar las uvas.
- Ensartar la fruta alternativamente en un pincho de madera y agregar 1 masmelo.
- Trocear el chocolate y derretirlo. Hacer unos adornos con el chocolate en el plato y colocar 2 pinchos en cada uno. Bañar los pinchos de fruta con el chocolate totalmente dentro de la bandeja y dejar en el frigorífico 5 minutos para que el chocolate se endurezca un poco.



## **Anexo 2**

### **Expertos entrevistados**

- Gerente de producción Chocolates BIOS( Marca de barras de chocolate)
- Gerente comercial de la empresa CocoaChocolatier (Bombones rellenos y cajas para regalo)
- Gerente de ventas de Chocolateca ( Cadena de islas en centro comerciales, bombones)
- Agustín Zambrano, Gerente de producción de ecuatoriana de Chocolates S.A.(Planta industrial)
- Carlos Quirola, Gerente comercial de marca, Cacaoyere (Exportación de chocolates orgánicos de origen)
- Michael Rosenberg, Gerente General de Choco Art (Arte en chocolate)
- Samuel Von Rutte, Gerente General Savoru (Cacao, chocolate consulting)

### **Preguntas utilizadas en las entrevistas a expertos:**

#### **Tendencias del mercado:**

1. ¿Qué características del producto buscan sus clientes meta?
2. Desde su punto de vista, ¿qué segmento es el que mueve mayor volumen el mercado?
3. Según su opinión, ¿qué consumidor compra mas, nacional o extranjero? y ¿qué tipo de chocolate prefiere?
4. ¿Qué tan importante es resaltar el origen ecuatoriano del chocolate? ¿cree usted que este es un factor determinante para la compra?
5. ¿Considera usted que existe algún segmento en crecimiento o desarrollo de la industria?
6. ¿Cuáles son los productos más demandados?

#### **Estrategias de entrada**

1. ¿Cuáles son las barreras de entrada? ¿Las considera altas? ¿Por qué motivo?
2. ¿Qué opciones recomendaría a las nuevas empresas entrantes?
3. ¿Qué tipo de publicidad utiliza la empresa?
4. ¿Qué promociones utiliza la empresa?
5. ¿Cuál es la característica que diferencia su producto?

### **Determinantes del mercado**

1. ¿Cuáles son los factores determinantes de compra? ¿Por qué?
2. ¿Entre qué precios encontramos chocolates y bombones?
3. ¿Por medio de qué factores fomenta la fidelidad a sus clientes con los productos de la marca?
4. ¿Cuáles son las ventajas de tener locales especializados de la marca?

### **Futuro de la industria**

1. Según su opinión, ¿la industria del chocolate está en crecimiento?
2. ¿Debido a que factores crece la industria del chocolate?
3. ¿Existen nichos de mercado sin aprovechar?
4. ¿Existen productos que aun no se comercializan o posicionan?
5. ¿Debería haber mayor producción de chocolate ecuatoriano en el futuro?

### **Información sobre situación de la competencia.**

1. ¿Cuál es su opinión sobre la competencia? ¿Es alta o baja?
2. ¿Qué tipo de negocios compiten en la industria del chocolate?
3. ¿Existen marcas altamente posicionadas en la mente del consumidor?
4. ¿Cuáles son los factores que se pueden aprovechar para superarse unos a otros?

## **Anexo 3**

### **Entrevista**

**Experto:** Carlos Quirola, Gerente comercial Cacaoyere

#### **1. Que productos comercializan?**

Comercializamos tabletas de chocolate Cacaoyere de los siguientes porcentajes 71%, 63%, 82%, 91%

#### **2. En qué lugares se venden sus productos?**

Vendemos en Delicatessen El Griego

Organicatessen

Mi comisariato

Santa María

Exportamos a Alemania y E.E.U.U.

#### **3. ¿Ha crecido el potencial de mercado del chocolate a nivel nacional con los años?**

Pienso que si que ya existe una mayor cultura al consumo de chocolate negro.

#### **4.Cuál es su nicho de mercado objetivo?**

Personas que pasan de los 50 años de nivel socio- económico alto.

#### **5.Cuál es la forma de aumentar el consumo promedio de chocolate ecuatoriano?**

Pienso que si educamos a la gente en el consumo de chocolate negro se ampliaría el mercado en el Ecuador, la gente está acostumbrada al consumo de Chocolate con leche.

#### **6. ¿Es importante resaltar el origen ecuatoriano del cacao?**

Es importante ya que si exportamos, el cacao ecuatoriano es reconocido internacionalmente por su calidad.

**7. ¿Qué importancia tienen los puntos de venta propios de la marca?**

Pienso que son importantes ya que es una forma de presentar todo nuestro portafolio de productos, asignándole su espacio. Por el momento no se ha pensado en abrir puntos de venta.

**8. ¿Qué característica es el punto de diferenciación de sus productos?**

Nuestro cacao proviene de diferentes partes por eso cada porcentaje de chocolate tiene su característica.

Bolívar- Esmeraldas- Pichincha- Oriente

**9. ¿Cuál es su opinión sobre la competencia que existe en la industria?**

La competencia en este tipo de chocolate es alta ya que existen diferentes marcas como Caoni, Pakari, República del cacao, Hoja Verde.

**10. ¿Por qué motivo el cliente extranjero valora más el chocolate ecuatoriano que el cliente nacional?**

El cliente nacional lamentablemente siempre se fija en el precio y no en la calidad del producto.

**11. ¿Piensa que hay mercado desaprovechado en el Ecuador?**

Pienso que si, ya que existen lugares donde todavía no se comercializa el chocolate y al que atraen mucho turista como es Montecristi, Oriente Ecuatoriano.

## **Anexo 4**

**Experto:** Samuel Von Rutte, gerente general de Savoru

### **1. Describa brevemente su negocio y los productos que comercializa:**

Productor/exportador de cacao nacional, comprador/exportador de cacao comercial, productor para el mercado local y exportador de chocolate

### **Lista de productos**

- Calidad cacao ASSS y ASS
- Chocolate 100%, 70%, 55% y con leche en barras de 1kg y 100grs
- Pepas de cacao tostado pelado entero
- Frutas confitadas de naranja, piña y banano
- Frutas confitadas cubierto con chocolate
- Mazorcas de cacao secados (adorno): enteras, tipo canoa, y abierto con las semillas

### **2. ¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades de su empresa?**

Debilidades: no tener una marca posicionada.

Fortalezas: tener un cacao de buena calidad (dentro de los top 10), el chocolate se hace a través de la maquila no hay inversión, uno tiene flexibilidad, somos agricultores debemos aprender el negocio de chocolate

### **3. Tengo entendido que la fabricación está a cargo de una planta de producción ¿Porque lo hacen de ese modo? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas?**

No tenemos experiencia en fabricar chocolate la maquila es un buen aprendizaje para nosotros.

### **4. ¿A qué clientes van dirigidos sus productos?**

- Pasteleros, consumidor final
- Vendemos en el mercado local, Francia, Suiza, USA, Canadá, Australia, Arabia Saudita

**5. ¿Qué características del producto son las que usted considera que el cliente aprecia?**

La calidad aroma y el precio

**6. ¿De qué manera se diferencian sus productos de los de la competencia?**

La calidad, sabor arriba

**7. ¿Realizan publicidad y promoción? ¿De qué forma y a través que medios?**

De boca a boca

**8. ¿Qué condiciones utiliza para mantener los chocolates en buen estado durante el transporte y como los almacena en las bodegas**

Ctrl temperatura en las bodegas, transporte en la noche

**9. ¿Qué factores determinan la alta calidad del chocolate?**

La calidad del cacao (variedad, fermentación, secado). El tostado a bajo temperatura, molienda y la composición.

**10. ¿Resulta más caro producir cacao de fino aroma que otros tipos de cacao?  
¿Por qué motivos?**

El rendimiento en el campo entre cacao fino de aroma y CCN51 es 1 a 3

El cacao arriba es susceptible a escoba de bruja el ccn51 es muy tolerante

El precio del cacao arriba debería ser \$/ton NY plus 2000 a 3500.-

**11. ¿A qué precio comercializa los derivados del cacao (manteca y pasta)?**

Manteca a \$/kg 8, Pasta a \$/kg 9

**12. ¿Qué formas de distribución utiliza?**

Directo personal o por correo

Nuestras entregas van de 1kg a 1000kg

**13. ¿Considera usted que el Ecuador es un mercado atractivo para sus productos? Sí, no, ¿porque?**

Si talvez más interesante que exportar. Los distribuidores fuera de Ecuador son muy caros y tienen condiciones absurdas.

Nestlé USA calcula el lanzamiento de un nuevo chocolate cuesta más de \$ 10'000'000.-

Los nuevos chocolates ecuatorianos son +/—posicionado pero no crecen en volumen tienen un precio muy alto (>3.- los 100grs) y la calidad es regular, para nosotros un precio al público de \$/100grs de 2.- es interesante tenemos una buena calidad pero no estamos posicionado

Contrariamente a lo que dice la gente de marketing el ecuatoriano distingue muy bien un chocolate con sabor arriba de un chocolate chatarra

Nosotros vendemos en la misma hacienda de nuestro chocolate a gente (campesinos) que viene de 5-10 km de distancia a comprar

Atentamente y mucha suerte

## Anexo 5

### Guía grupos focales

1. ¿Por qué motivos acuden a cafeterías y lugares similares?
2. ¿A qué cafeterías usualmente van?
3. ¿Usualmente quien/quienes lo acompañan?
4. ¿Cuáles son los factores al momento de la elección entre un sitio y otro?
5. ¿Les gusta la bebida de chocolate caliente? Por qué?
6. ¿Con que frecuencia consume chocolate caliente, ya sea en una cafetería y/o en casa?
7. ¿En general cuál es su opinión del chocolate? Les gusta? Porque?
8. ¿Consideran regalar chocolates en una ocasión especial?
9. ¿Qué marcas de chocolate prefieren?
10. ¿Y para regalo?
11. ¿Conocen algún lugar especializado en chocolates?
12. ¿Conoce el cacao Arriba?

### Test de concepto

13. ¿Le gusta? Por qué motivos? ¿Cómo describiría el sabor de este producto?
14. Escoja el sabor de su preferencia. (Chocolates de cacao arriba Los Ríos, Manabí, Guayas, concentraciones 60%, 65%, 70%, 75%).
15. El proyecto propuesto trata sobre una cafetería especializada en la bebida caliente del chocolate, chocolates y frutas recubiertas de chocolate en diferentes presentaciones, cuya materia prima es al 100% el cacao ecuatoriano.
  - ¿Qué es lo que más le gusta?
  - ¿Qué es lo que menos le gusta?
  - ¿Acudiría?
16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los productos? (chocolate de repostería, barra de chocolate, presentación Premium, taza de chocolate caliente, pincho de frutas con baño de chocolate)



## Anexo 6

### Encuesta

Buenos días/tardes soy un estudiante de la UDLA y estoy realizando una investigación para la creación de una nueva empresa de chocolates. Su colaboración es importante y la información que brinde será tratada en forma confidencial. (Por favor lea a ambos lados de la hoja)

**1. ¿Con que frecuencia acude a cafeterías?**

Al menos 1 vez a la semana

Al menos 1 vez al mes

Casi nunca

Nunca

Si respondió Nunca por favor pase a la pregunta 5

**2. ¿Usualmente quien lo acompaña?**

Pareja

Amigos

Familia

Voy solo/a \_\_\_\_\_

**3. ¿Cuál es el factor que tiene mayor importancia para usted al momento de elegir entre un sitio y otro?**

Ubicación

Servicio

Precios

Promociones

Lugar

Productos

**4. ¿Cuánto gasta por persona aproximadamente cuando acude a una cafetería?**

Entre \$2 y \$5

Entre \$5 y  
\$10

Entre \$10 \$15

Otro \_\_\_\_\_

**5. ¿Con que frecuencia toma chocolate caliente, ya sea en una cafetería y/o en casa?**

Al menos 1 vez a la semana

Al menos 1 vez al mes

Casi nunca

Nunca

**6. ¿Recuerda alguna tienda especializada en chocolates?**

Si ¿Cuál? \_\_\_\_\_

No

**7. ¿Con qué frecuencia compra chocolates?**

Al menos 1 vez a la semana

Al menos 1 vez al mes

Solo para regalos

Casi nunca

Nunca

**8. Escoja el producto del chocolate de su preferencia**

- Taza de chocolate caliente
- Barras de chocolate para taza
- Barra de chocolate personal
- Paquete de chocolates pequeños variados( rellenos y frutos secos)
- Pincho de frutas con baño de chocolate

**9. ¿En qué lugares prefiere comprarlos?**

- En supermercados/ tiendas
- En chocolaterías/ delicatessen

**10. Prefiere chocolates:**

- Con rellenos (jaleas de frutas)
- Con frutos secos (pasas, almendras o nueces)
- Sin rellenos o frutos secos

**11. ¿Qué fruta le parece la mejor combinación con el chocolate?**

- Frutilla
- Kiwi
- Uva
- Plátano
- Otra

**12. ¿Cual de las siguientes características de los chocolates tiene mayor importancia para usted?**

Presentación

Tamaño

Calidad

Precio

Sabor

**13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete que contiene 20 barras pequeñas de chocolate fino variadas (relleno y frutos secos)?**

Entre \$4 y \$5,50

Entre \$6 y \$7,50

Entre \$8 y \$9,50

Entre \$10 y \$12

**14. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de un negocio de comercialización de chocolates?**

Radio

Televisión

Periódicos y revistas

Vallas publicitarias

Flyer

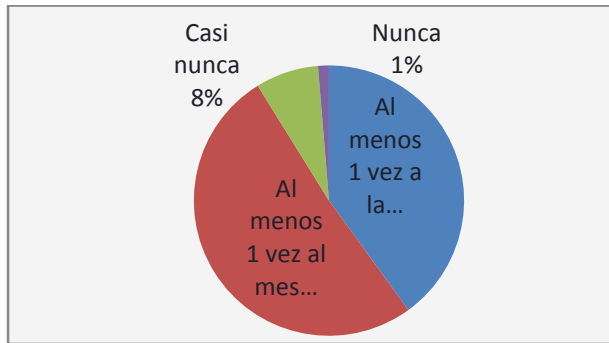
Otro \_\_\_\_\_

**Gracias.**

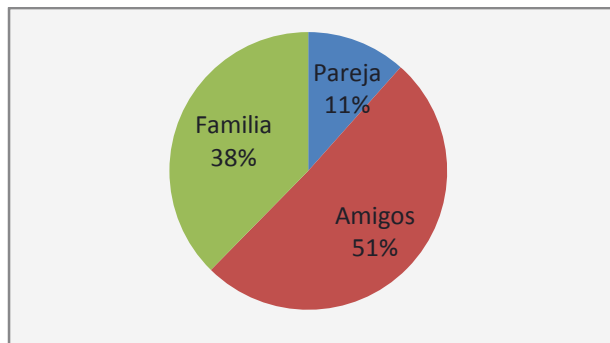
## Anexo 7

### Resultados de las encuestas realizadas

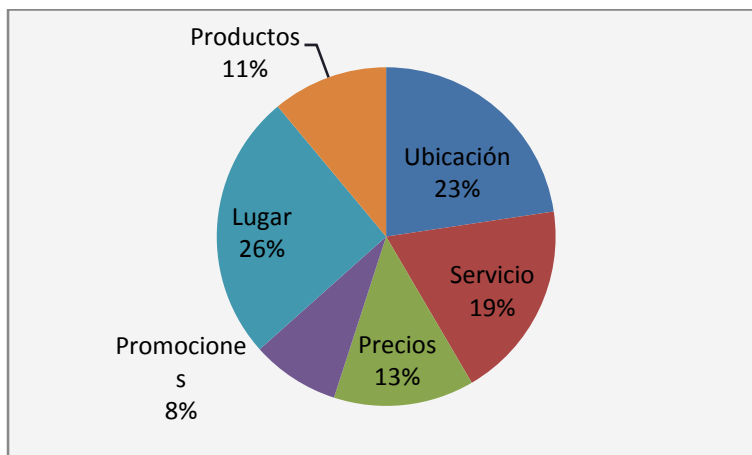
#### 1. ¿Con que frecuencia acude a cafeterías?



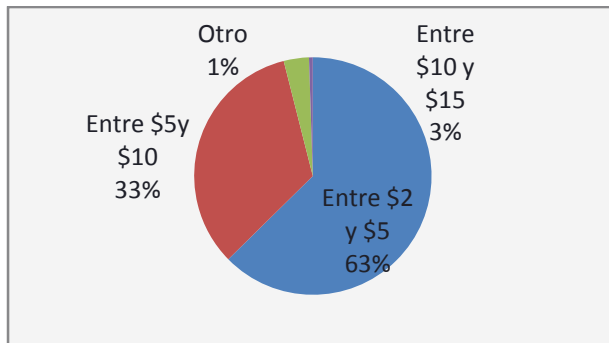
#### 2. ¿Usualmente quien lo acompaña?



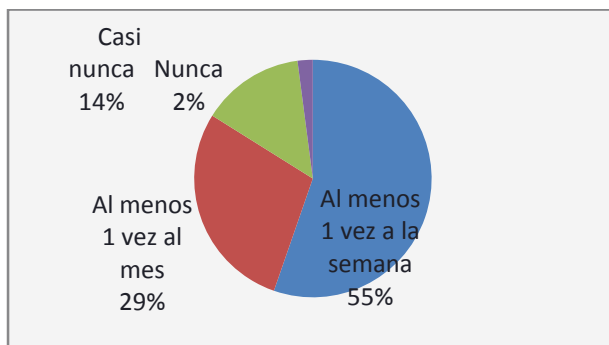
#### 3. ¿Cuál es el factor que tiene mayor importancia para usted al momento de elegir entre un sitio y otro?



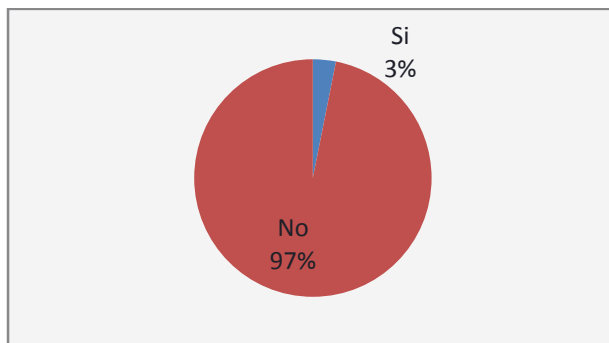
4. ¿Cuánto gasta por persona aproximadamente cuando acude a una cafetería?



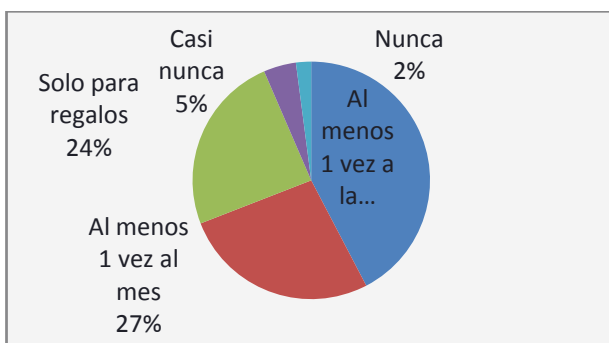
5. ¿Con que frecuencia toma chocolate caliente, ya sea en una cafetería y/o en casa?



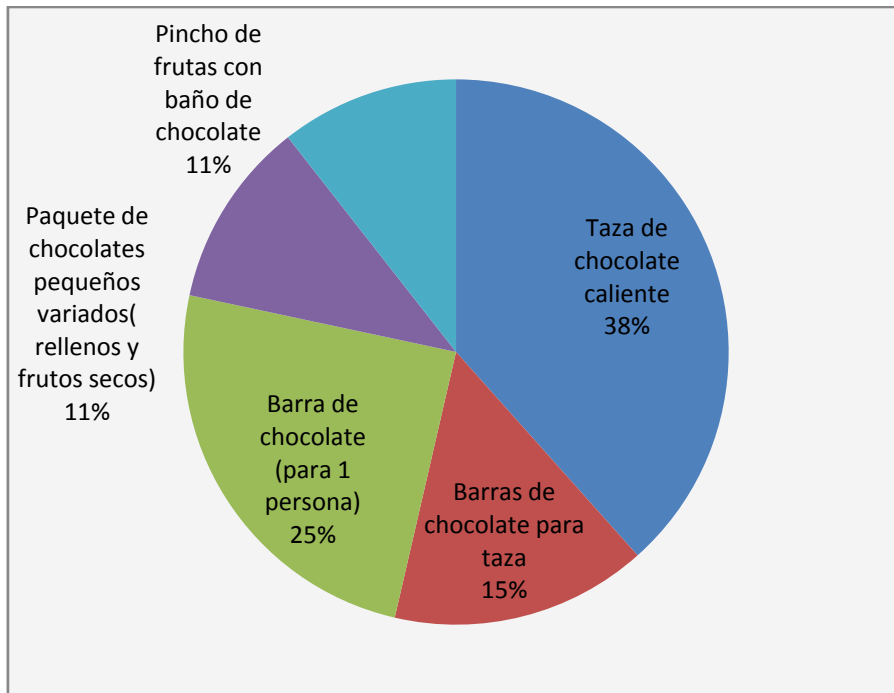
6. ¿Recuerda alguna tienda especializada en chocolates?



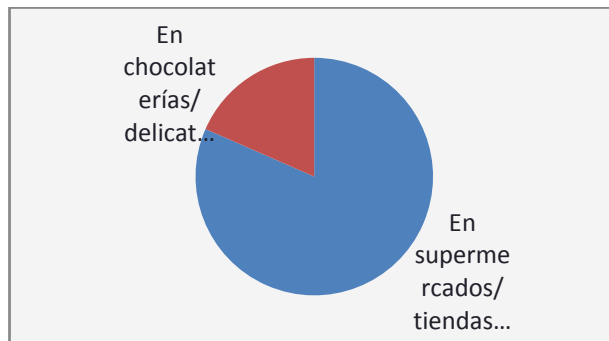
7. ¿Con qué frecuencia compra chocolates?



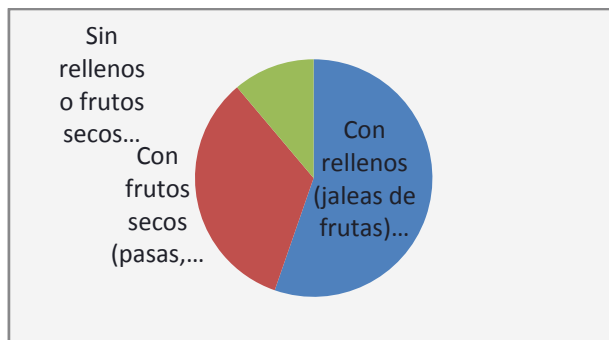
**8. Escoja el producto del chocolate de su preferencia**



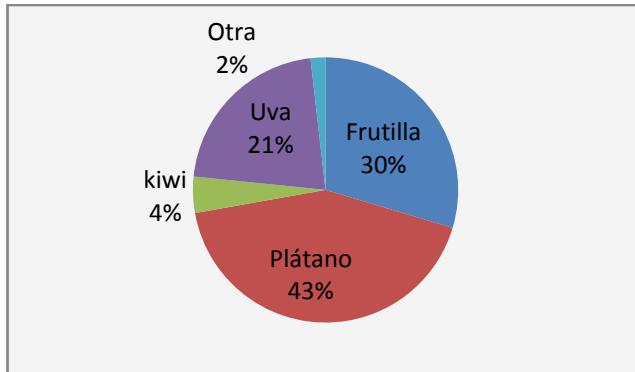
**9. ¿En qué lugares prefiere comprarlos?**



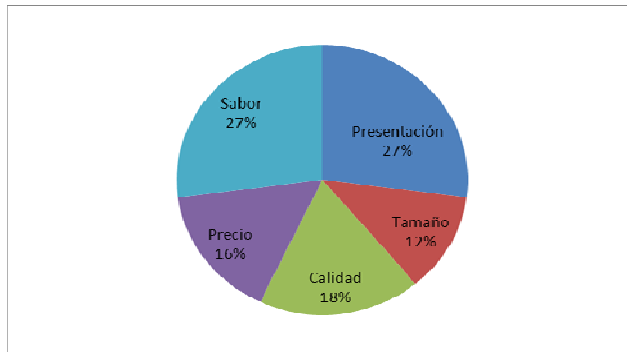
**10. Prefiere chocolates:**



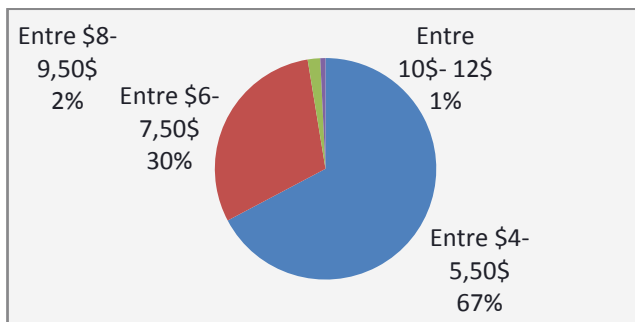
11. ¿Qué fruta le parece la mejor combinación con el chocolate?



12. ¿Cuál de las siguientes características de los chocolates tiene mayor importancia para usted?

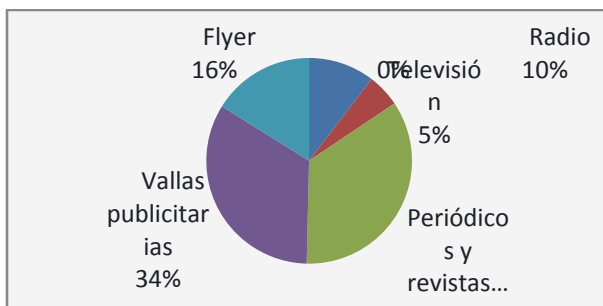


13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un paquete que contiene 20 barras pequeñas de chocolate fino con relleno o frutos secos?





**14. ¿Por qué medio le gustaría enterarse de un negocio de comercialización de chocolates?**



**ANEXO 8**

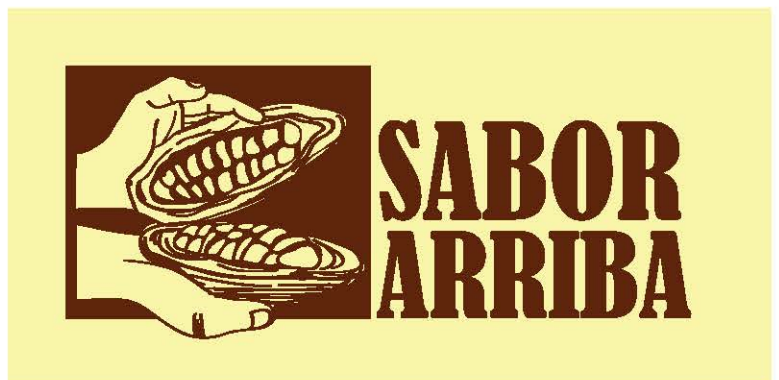
**EMPAQUES DE LOS PRODUCTOS Y LOGOS**

LOGOTIPO

VESIÓN CENTRADA



VESIÓN MARGINADA



TIOPOGRAFÍA: Bernard Mt Condensed

**ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ**

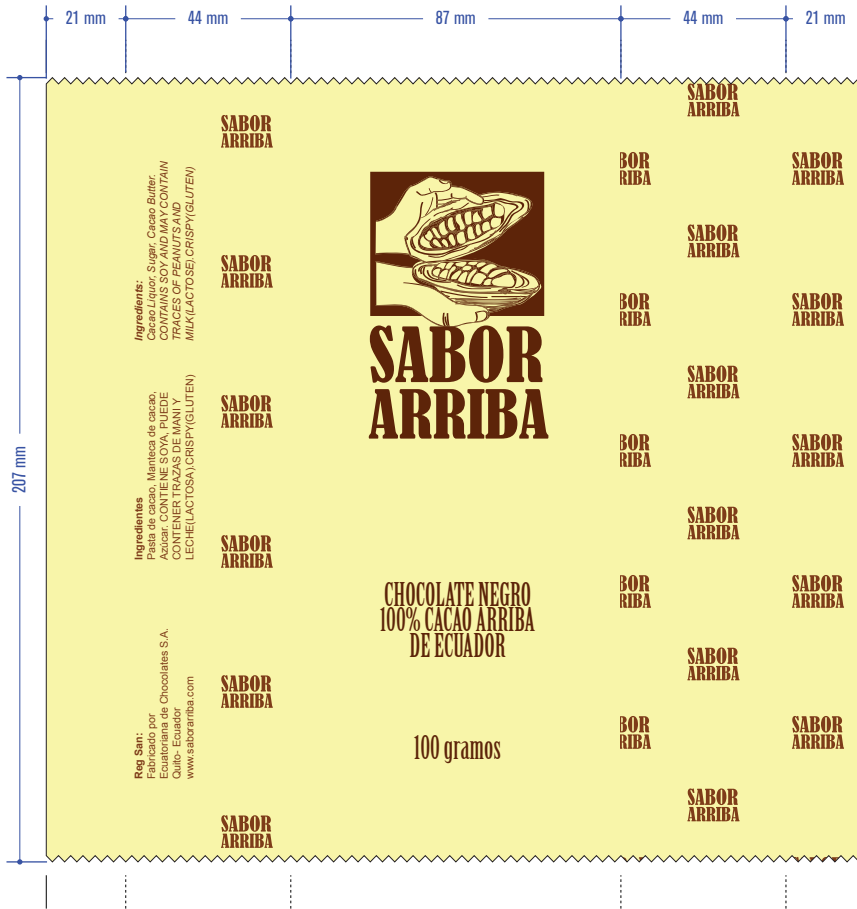
**abcdefghijklmnopqrstuvwxyz**

**123456789!"'(@)?=¿¡\$%&**



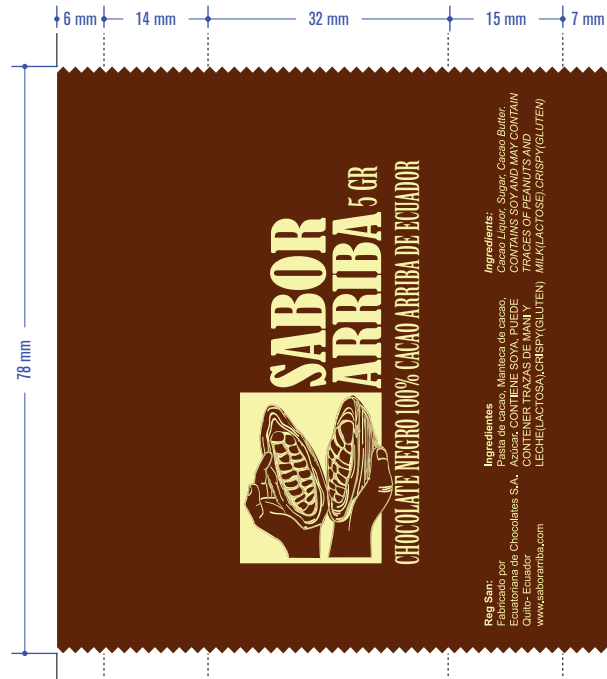
## EMPAQUE 100 gramos

ESCALA 1:2



## EMPAQUE 5 gramos

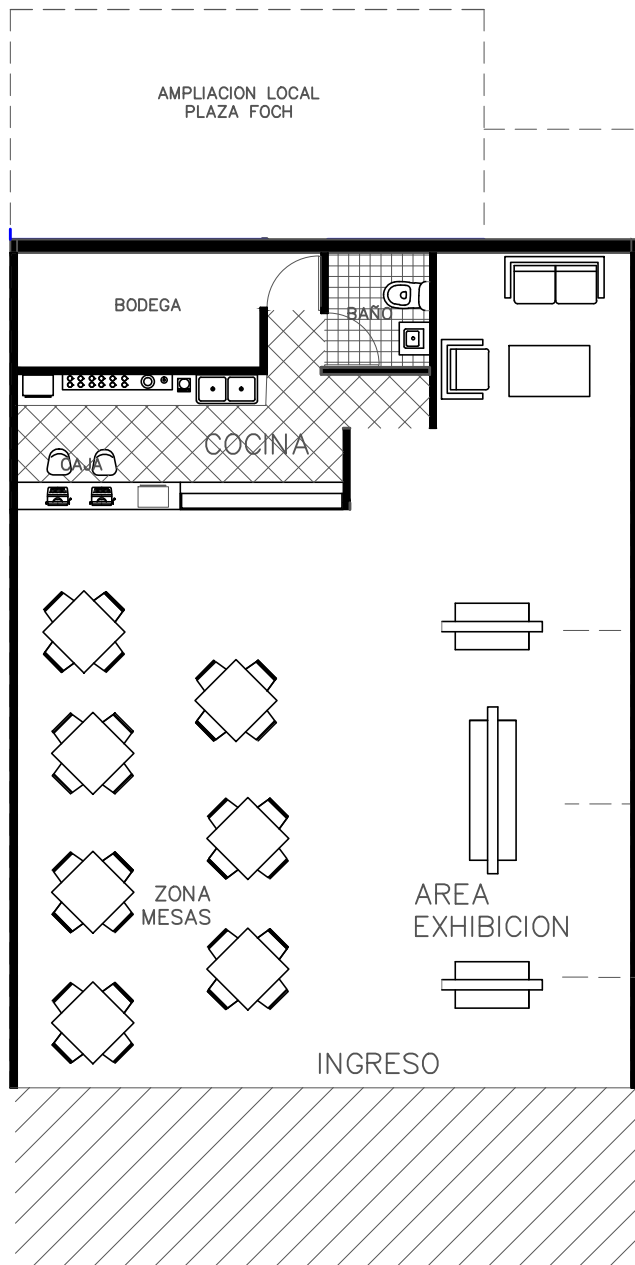
ESCALA 1:1



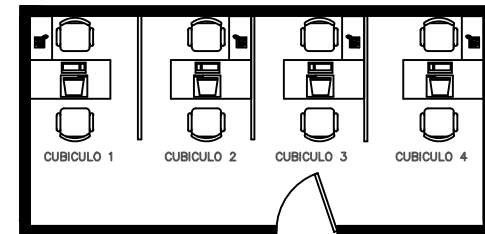
# EMPAQUE EXTERIOR 100 gramos

ESCALA 1:2





AMPLIACION LOCAL  
PLAZA FOCH  
OFICINAS



MUEBLES DE EXHIBICION  
DE PRODUCTOS

## SABOR ARRIBA LOCAL COMERCIAL

PLANTA LOCAL TIPO  
PLAZA DE LAS AMERICAS  
C.C. EL BOSQUE  
PLAZA FOCH  
SCALA \_\_\_\_\_ 1:100

**ANEXO 9**



## ANEXO 9

### Tipo de decoración de las tiendas



Imagen de cafetería Starbucks. Recuperado de [www.starrywings.blogspot.com](http://www.starrywings.blogspot.com)



Imagen de Cacao de empaque en saco de fique. Recuperado de <http://kathylis2690.wordpress.com/2011/08/10/cacao-de-empaque-en-saco-de-fique/>



## Anexo 10

### Perfiles de cargos administrativos

#### DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

##### GERENTE GENERAL

#### 1. Misión del puesto

Modelar el ambiente de trabajo, definiendo y comunicando la visión, misión y cultura organizacional de la empresa Sabor Arriba, fijar las grandes estrategias de la empresa, asignar los recursos para su desarrollo, participar activamente en el desarrollo del personal y supervisar las operaciones y resultados operativos y financieros.
--

#### 2. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Dirigir, proponer y realizar propuestas para el plan de acción que se desarrolla a nivel de gerencia y jefaturas.	Alta Dirección	Crecimiento y eficiencia en la empresa
Analizar y aprobar la creación de la estructura organizacional.	Alta dirección	% de mejoras en procesos de gestión y ventas
Dictar las normas sobre ritmo y calidad del trabajo del personal	Jefatura de marketing y ventas	Porcentaje de cumplimiento de los presupuestos realizados
Definir la gama de productos con los que trabaja la empresa.	Jefatura de marketing y ventas	Posicionamiento
Definir y evaluar el perfil de competencias de las personas que trabajan y que se integran a la empresa	Empresa	Nivel de integración a la cultura de la empresa
Definir la escala estratégica de la empresa para captar nuevos mercados y enfrentar a la competencia.	Jefatura de marketing y ventas.	Captación de nuevos clientes
Evaluar el rendimiento de los recursos invertidos en el desarrollo de la gama de productos.	Jefatura administrativa y financiera	Índices económicos
Diseñar los grandes programas de capacitación y de manejo de los recursos humanos.	Empresa	Niveles de rendimiento del personal
Representar judicial y extrajudicialmente a la empresa	Órganos de control	Ausencia de sanciones
Definir parámetros de los recursos financieros de la empresa	Jefatura administrativa y financiera	% de rentabilidad sobre la inversión
Analizar índices con resultados de la gestión	Empresa	Indicadores de gestión
Realizar reformas estructurales cuando sea necesario.	Empresa	Comparación con objetivos esperados.
Suscribir los cheques para cubrir las obligaciones financieras de la empresa, conjuntamente con el Jefe Administrativo y Financiero	Proveedores, empleados y demás acreedores	Buen manejo de los pasivos institucionales

### 3. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Aprobar estructuras y procesos sencillos de operación propuestos por Administración y Finanzas.	Administración y gestión	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
Fomentar la cultura organizacional orientada a la motivación del personal para obtener óptimos resultados.	Manejo de conflictos	Manejo de recursos humanos	Reconocimiento de problemas
	Gestión gerencial	Trabajo en equipo	
Evaluación de resultados de gestión del personal	Negociación	Evaluación de ideas	Iniciativa
Apoyar la gestión de ventas, niveles de satisfacción de los clientes y posicionamiento.	Planificación	Pensamiento analítico	Iniciativa
Participar en la preparación de presupuesto y evalúa resultados.	Finanzas	Buen manejo matemático y estadístico	Creatividad y destreza analítica
Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios y de gestión.	Gestión gerencial	Facilidad para integrarse	Apertura para aceptar conceptos de los demás
Apoyar al personal en el desempeño de sus labores, en coordinación con el supervisor.	Gestión gerencial	Buenas relaciones humanas y liderazgo	Agilidad mental y capacidad de toma de decisiones.

### 4. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial	Gerencia, Comercio, marketing, recursos humanos

### 5. Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información empresarial de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución	X	X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno,	X	X

	normas del IESS y del SRI		
Naturaleza de la industria y el sector / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y áreas similares en otras empresas de la industria.	Conocer personas y otras áreas de la institución	X	X
Proveedores / clients	Conocimiento de los proveedores / mercados	X	X
Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores y compradores	X	X

#### 6. Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Paquete MS Office, correo electrónico, redes sociales.	X	X
Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	X
Manejo del sistema comercial central	Practisis Restaurant Manager		X

#### 7. Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X
Monitoreo y control	Evaluar cuan bien está alguien aprendiendo o	X	X

	cumpliendo su función		
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo planes de desarrollo institucional	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada con equipos de trabajo	X	X
Liderazgo	Capacidad para delegar tareas y responsabilidades. Habilidad para transmitir sus conocimientos, dando orientación a sus colaboradores.	X	X
Equidad	Reconocimiento de ideas, logros y aportes del personal a su cargo	X	

#### 8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en el campo laboral de al menos 1 año en uno o varios de los campos de formación.

## ASISTENTE DE GERENCIA

### 1. Misión del puesto

Apoyar a la Gerencia general en todas las actividades relacionadas con la gestión administrativa, recursos humanos, logísticos y comerciales.

### 2. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Colaborar con la Gerencia para el cumplimiento de los objetivos.	Alta Dirección	Crecimiento y eficiencia en el trabajo de la gerencia general.
Recolección de información exacta relacionada con las áreas de trabajo.	Alta dirección	% de mejoras en procesos de gestión
Informar a la Gerencia sobre las alternativas del mercado.	Alta dirección	% de mejoras en procesos de gestión
Mantener una base de datos completa con los datos recolectados, listado de empresas y personas.	Alta dirección	% de mejoras en procesos de gestión
Recibir los documentos presentados por las empresas y personas.	Alta dirección	Crecimiento y eficiencia en el trabajo de la gerencia general
Verificar que los documentos recibidos cumplan con todos los requisitos exigidos.	Alta dirección	Crecimiento y eficiencia en el trabajo de la gerencia general
Ejecutar los procesos de adquisición y contratación de bienes, servicios y empleados, así como llevar el expediente respectivo.	Empresa	% de mejoras en procesos de gestión
Llevar el registro de acciones en las juntas directivas.	Empresa	Crecimiento y eficiencia en el trabajo de la gerencia general

### 3. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Elaboración y cumplimiento de un plan de gestión administrativo y logístico.	Planificación	Evaluación de ideas	Iniciativa
Pro actividad y organización en las tareas.	Administración y gestión.	Manejo de recursos	Atención a detalles.
Capacidad de negociación con clientes y proveedores.	Negociaciones	Evaluación de ideas	Iniciativa
Constante actualización sobre objetivos y planes organizacionales.	Gestión gerencial	Pensamiento analítico	Iniciativa
Capacidad de trabajo en equipo.	Gestión gerencial	Buenas relaciones humanas y dotes de liderazgo	Apertura para aceptar conceptos de los demás

**4. Educación formal requerida**

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial o Licenciado en Administración de Empresas	Gerencia, comercio, marketing, recursos humanos

**5. Conocimientos informativos requeridos**

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución	X	
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Manejo de la normativa generalmente aceptada con la naturaleza del puesto	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	

**6. Conocimientos informativos requeridos**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros, correo electrónico	X	
Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	

**7. Destrezas específicas requeridas**

<b>Destrezas / habilidades generales</b>	<b>Definición</b>	<b>Requerimientos de selección</b>	<b>Requerimientos de capacitación</b>
Alta capacidad de análisis y de síntesis	Analizar o descomponer información relevante.	X	
Capacidad de Negociación	Habilidad para manejar acuerdos y situaciones conflictivas.	X	X
Eficiente administración del tiempo	Utilización del tiempo de manera adecuada y beneficiosa para la empresa.	X	
Excelente comunicación y relaciones interpersonales	Capacidad de comunicación y de buena relación tanto con el personal de la empresa como con proveedores y asesores.	X	
Manejo de información	Recibir y utilizar información para la operación eficiente en el establecimiento.	X	X
Organización y planificación	Organizar su trabajo y tener gran atención a los detalles, determinar prioridades.	X	X

**8. Experiencia laboral requerida**

<b>Dimensiones de experiencia</b>	<b>Detalle</b>
9. Tiempo de experiencia	4 años
10. Especificidad de la experiencia	Experiencia de 1 año como mínimo en cargos similares.

## JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

### 1. Misión del puesto

El jefe de administración y finanzas reporta a la gerencia general, su asignación de responsabilidad es sobre el manejo económico financiero y contable de la empresa, sujetándose a las políticas financieras y normas internas de la organización. La misión principal, es hacer un uso eficiente de los recursos económicos, para ello deberá planear, organizar y controlar adecuadamente los recursos financieros disponiendo su buen uso y financiamiento.

### 2. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Creación de propuestas mediante la aplicación de conocimiento en materia de administración y finanzas para la ejecución del plan de acción.	Alta Dirección	Crecimiento y eficiencia en la empresa
Reclutamiento y selección de personal, así como contratos y actas de finiquito laborales.	Empresa	Índice de rotación de personal.
Aplicación del reglamento orgánico funcional y de recursos humanos	Empresa	Nivel de integración de empleados a la cultura de la empresa
Dar soporte técnico especialmente a las unidades operativas en la ubicación de las personas, en los cargos y en la evaluación del desempeño.	Supervisión de punto de venta	Niveles de rendimiento del personal.
Manejo de la infraestructura física, de muebles y equipos para el correcto funcionamiento de la empresa.	Empresa	% de rentabilidad sobre la inversión
Responsabilizarse del manejo de inventarios de los bienes de la empresa.	Empresa	Rendimiento sobre la inversión.
Manejo de bodegas y proveeduría.	Supervisión de punto de venta	Índices de rotación de inventario.
Preparar los estados financieros y obtención de índices económicos	Alta dirección	Crecimiento y eficiencia en la empresa
Preparar los flujos de caja e informar permanentemente a la gerencia general.	Alta dirección	Crecimiento y eficiencia en la empresa
Realizar las declaraciones de impuestos de la empresa	Órganos de control	Ausencia de sanciones
Permanente información a la gerencia sobre las obligaciones financieras de la empresa.	Alta dirección	Buen manejo de los pasivos institucionales



### 3. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Proponer estructuras y procesos sencillos de operación administrativa y financiera	Administración y gestión	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
Fomentar cultura organizacional orientada a la motivación y óptimos resultados de gestión del personal.	Manejo de conflictos	Manejo de recursos humanos	Reconocimiento de problemas
Evaluación de resultados de gestión del personal	Negociaciones	Evaluación de ideas	Iniciativa
Participa en la preparación de presupuesto y evalúa resultados	Finanzas	Buen manejo matemático y estadístico	Creatividad y destreza analítica

### 4. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial o Economista	Administración, comercio, recursos humanos, finanzas.

### 5. Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución	X	X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución	X	X

Proveedores / contratistas / clients	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados	X	X
Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	X

#### 6. Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Paquete MS Office, correo electrónico, redes sociales.	X	
Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	
Manejo del sistema comercial central	Practisis Restaurant Manager	X	X

#### 7. Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Orientación a Resultados	Poseer la capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes y/o estratégicas para el negocio.	X	X
Credibilidad Técnica	Ser considerado como un referente técnico clave y hábil para orientar en la toma de decisiones de la alta gerencia	X	
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	X

Organización y Planificación	Determinar eficazmente las prioridades de sus tareas, identificar acciones, plazos y recursos requeridos.	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada en conjunto con el gerente general y jefe de marketing y ventas.	X	X
Negociación	Habilidad para manejar acuerdos, situaciones conflictivas, actuar rápidamente, y anticiparse a los acontecimientos.	X	X
Comunicación Efectiva	Expresar sus ideas de manera efectiva, capacidad para argumentar o presentar la información correctamente.	X	

#### 8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	2 años en cargos similares
Especificidad de la experiencia	Haber participado en el desarrollo de una empresa similar con parámetros tangibles.

### JEFATURA GENERAL DE MARKETING Y VENTAS

#### 1. Misión del puesto

Las responsabilidades del gerente de marketing y ventas, enfatizan en identificar y desarrollar mercados para los productos que comercializa la empresa, identificar los segmentos, canales de distribución y de comunicación adecuados para posicionamiento de los la marca y el mejoramiento de la cartera de clientes.

## 2. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Establecer las estrategias que conduzcan a lograr los más altos índices de penetración de mercado y fidelización de clientes.	Alta dirección	Crecimiento y eficiencia del posicionamiento.
Desarrollar estrategias de marketing para cada uno de los productos utilizando las variables del marketing mix	Alta dirección	Posicionamiento
Establecer metas y objetivos de marketing y ventas.	Alta dirección	Crecimiento y eficiencia de la empresa.
Preparar planes y presupuestos de marketing y ventas	Alta dirección	Eficiencia en el manejo de los recursos.
Constante evaluación de la demanda y del pronóstico de las ventas.	Alta dirección	Producción eficiente.
Determinar y controlar la implementación de las tácticas de ventas a emplearse en los puntos de venta como fuera de ellos.	Supervisión de punto de venta.	Nivel de implementación en puntos de venta.
Selección de programas de capacitación para los empleados en áreas de servicio al cliente y ventas.	Supervisión de punto de venta.	Rendimiento del personal.
Establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño del personal.	Alta dirección	Ventas
Implementación de campañas de publicidad y marketing en trabajo conjunto con una agencia que ofrece dichos servicios.	Empresa	Posicionamiento
Establecer sistemas de información para la dirección para ayudar a determinar los cambios necesarios para optimizar los procesos de marketing y ventas.	Alta dirección	Evaluación de % de objetivos alcanzados.

## 3. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Orientación al mercado y al cliente	Marketing	Evaluación de ideas	Atención a detalles.
Orientación a resultados	Manejo de conflictos	Manejo de recursos humanos	Reconocimiento de problemas
	Gestión gerencial	Trabajo en equipo	
Liderazgo e influencia	Negociaciones	Evaluación de ideas	Iniciativa
Negociación	Planificación	Pensamiento analítico	Iniciativa
	Elaboración de estrategias		
Manejo de información	Finanzas	Buen manejo matemático y estadístico	Creatividad y destreza analítica
Capacidad de trabajar y planificar en equipos interdisciplinarios y de gestión.	Gestión gerencial	Facilidad para integrarse	Apertura para aceptar conceptos de los demás
Toma de decisiones	Gestión gerencial	Buenas relaciones humanas y dotes de liderazgo	Agilidad mental y capacidad de toma de decisiones con

			poca información
--	--	--	------------------

#### 4. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	5 años / Ingeniero Comercial o Economista	Gerencia, Comercio internacional, marketing, recursos humanos

#### 5. Conocimientos informativos requeridos

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución	X	X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Naturaleza del área / gerencia	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Personas y otras áreas	Conocer personas y otras áreas de la institución	X	
Proveedores / contratistas/ clientes	Conocimiento de los proveedores / contratistas / mercados	X	X
Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	X

## 6. Conocimientos informativos requeridos

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	
Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	

## 7. Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Orientación a Resultados	Poseer la capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes y/o estratégicas para el negocio.	X	X
Credibilidad Técnica	Ser considerado como un referente técnico clave y hábil para orientar en la toma de decisiones de la alta gerencia.	X	
Habilidad analítica	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	X	
Organización y Planificación	Determinar eficazmente las prioridades de sus tareas, identificar acciones, plazos y recursos requeridos.	X	X
Trabajo en equipo	Conformar y trabajar de manera coordinada en conjunto con el gerente general y jefe de marketing y ventas.	X	X

Negociación	Habilidad para manejar acuerdos, situaciones conflictivas, actuar rápidamente, y anticiparse a los acontecimientos.	X	X
Comunicación Efectiva	Expresar sus ideas de manera efectiva, capacidad para argumentar o presentar la información correctamente.	X	

### 8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	4 años
Especificidad de la experiencia	Haber participado en el desarrollo de una empresa exitosa con parámetros tangibles

## SUPERVISOR DE TIENDA

### 1. Misión del puesto

La compañía requiere contar con supervisores de puntos de venta, cuya responsabilidad será el manejo, principalmente administrativo y económico de la tienda a su cargo.
--

### 2. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión
Conocer los objetivos organizacionales, metas, parámetros, políticas y estrategias seleccionadas por la alta dirección.	Empresa	Crecimiento y eficiencia en el punto de venta.
Fomentar la cultura organizacional.	Empresa	Nivel de integración a la cultura de la empresa
Implementar las normas establecidas que determinan la forma de trabajo.	Alta dirección	Crecimiento y eficiencia en el punto de venta.
Control y dirección del personal para cumplimiento de las normas y procesos establecidos.	Alta dirección	Normas de rendimiento de las personas
Implementación de las tácticas de ventas en el punto de venta.	Jefatura de Marketing y ventas	Posicionamiento
Control del manejo de todos los recursos de manera eficiente.	Jefatura de administración y finanzas	Rendimiento sobre la inversión
Mantener informada a la gerencia general sobre el funcionamiento general del punto de venta.	Jefatura administrativa y financiera	Nivel de conocimiento de la gerencia sobre los puntos de

		venta.
Generación de ideas que pueden mejorar la relación con el cliente o el ambiente de trabajo.	Empresa	Recomendaciones y sugerencias.
Llevar el control diario de caja y registro de ingresos y egresos.	Jefatura administrativa y financiera.	Eficiencia en el manejo de inventarios y caja.
Actualización constante de la información en el sistema central (Practisis Restaurant Manager )	Empresa	Eficiencia en los procesos.

### 3. Matriz de competencias

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Fomenta cultura organizacional orientada a la motivación y óptimos resultados de gestión del personal.	Manejo de conflictos Gestión gerencial	Manejo de recursos humanos Trabajo en equipo	Reconocimiento de problemas
Evaluación de resultados de gestión del personal	Negociaciones	Evaluación de ideas	Iniciativa
Apoya la gestión de ventas, niveles de satisfacción de los clientes y conformación de la cartera de clientes.	Planificación Elaboración de estrategias	Pensamiento analítico	Iniciativa
Capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios y de gestión	Gestión gerencial	Facilidad para integrarse	Apertura para aceptar conceptos de los demás
Apoya al personal en el desempeño de sus labores, en coordinación con el jefe del área correspondiente	Gestión gerencial	Buenas relaciones humanas y liderazgo	Agilidad mental y capacidad de toma de decisiones con poca información

### 4. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales
Carrera universitaria completa	4 años / Estudiante en último año o graduado Ingeniería comercial o carreras afines.	Administración, comercio, marketing, recursos humanos



**5. Conocimientos informativos requeridos**

Descripción	Conocimientos informativos	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimientos de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la institución	X	X
Leyes y regulaciones	Código del trabajo, contrato colectivo, reglamento interno, normas del IESS y del SRI	X	X
Naturaleza del área	Conocer la misión, procesos funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área	X	X
Proveedores / clients	Conocimiento de los proveedores / mercados	X	X
Mercado, competencia	Conocimiento de distribuidores, competidores, compradores de los productos de la empresa	X	X

**6. Conocimientos informativos requeridos**

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	MS Office, ventas, Excel, macros , correo electrónico	X	
Operar equipos de oficina	Computadores, escáner, infocus, copiadora, fax	X	
Manejar el sistema central de información	(Restaurant Practisis Manager)	X	X

## 7. Destrezas específicas requeridas

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Liderazgo e influencia	Capacidad para delegar tareas y responsabilidades a los empleados, brindar orientación a sus colaboradores.	X	X
Negociación	Habilidad para manejar acuerdos, situaciones, actuar rápidamente, y anticiparse a los acontecimientos.	X	X
Comunicación y relaciones interpersonales	Expresar sus ideas de manera efectiva y de la misma manera escuchar adecuadamente.	X	
Manejo de información	Recibir y utilizar información para la operación eficiente en el establecimiento.	X	X
Planificación	Organizar su trabajo y tener gran atención a los detalles, determinar prioridades.	X	X
Toma de decisiones	Capacidad para identificar las alternativas adecuadas.	X	X
Comprensión del entorno	Conocimiento de la empresa y los factores del entorno.	X	
Supervisión	Control y evaluación de las actividades en el punto de venta.	X	

## 8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de experiencia	Detalle
Tiempo de experiencia	Mínimo 1 año en cargos similares
Especificidad de la experiencia	Haber administrado una agencia, sucursal o punto de venta.

**ANEXO 11**

**FORMATOS DE EVALUACIÓN DE EMPLEADOS**

Nombre: \_\_\_\_\_

En esta encuesta se pide su opinión sobre cuestiones específicas de los productos y servicios que recibe. Sus respuestas individuales serán confidenciales y se sumarán a las de otros clientes para mejorar el servicio al cliente. Por favor, utilice la siguiente escala para indicar hasta qué punto está usted de acuerdo con cada afirmación Haga un círculo en torno al número que responde a cada pregunta.

1 = Muy en desacuerdo  
 2 = En desacuerdo  
 3 = Neutro  
 4 = De acuerdo  
 5 = Muy de acuerdo

Si no se siente capaz de valorar adecuadamente una determinada cuestión, por favor, déjela en blanco.

**CALIDAD**

Tuve que esperar un tiempo injustificado para que se atendiera mi petición ..... 1 2 3 4 5?

Los productos que he recibido han cubierto mis expectativas ..... 1 2 3 4 5'

Mis peticiones han sido satisfechas en la fecha acordada o antes . 1 2 3 4 5

Los productos que he recibido normalmente no han presentado errores ..... 1 2 3 4 5

**SERVICIO/ACTITUD**

Cuando me ha atendido, esta persona. Fue de gran ayuda . 1 2 3 4 5

Colaboré para satisfacer mis demandas ..... 1 2 3 4

Hablé conmigo para conocer lo que esperaba del producto ..... 1 2 3 4

No colaboré cuando pedí cambios/información adicional. .... 1 2 3 4

Me dijo cuándo atenderían mis pedidos..... .1 2 3 4 5

Cuando fue necesario, me explicó por qué no podía satisfacer mis demandas..... 1 2 3 4 5

"

Me mantuvo informado sobre la situación de mi pedido ..... 1 2 3 4 5

**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción global con el *servicio* que ha recibido?

1 - Muy insatisfecho  
 2 = Insatisfecho  
 3 - Neutro  
 4 = Satisfecho  
 5 = Muy satisfecho

¿Qué se podría hacer concretamente para que estuviera más satisfecho con el *servicio*?

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción global con los *productos* que ha recibido?

1 - Muy insatisfecho  
 2 = Insatisfecho  
 3 = Neutro  
 4 = Satisfecho  
 5 = Muy satisfecho

¿Qué se podría hacer concretamente para que estuviera más satisfecho con los *productos*?

Fuente- Cardy, R. L. y Dobbins, G. H. (1994). *Performance appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western.

**Figura 7.9** ■ Formato de evaluación por parte de un cliente.

**REVISIÓN DEL EMPLEADO**

Tres meses (H&S)   
 seis meses (H&S)

Anual (sólo H)   
 Especial (Hf&)

Nombre del empleado

H = por horas    S = asalariado

Por Horas     Asalariado

Para la revisión de empleados en prueba: ¿Recomienda conservar a este empleado?  
 Si     No

Clasificación/ Datos de la clasificación del control

Periodo de revisión de

Departamento / visión

Para cada área de rendimiento aplicable marque con una vez la calificación que mejor refleja el rendimiento  
 1 = aceptable    2 = necesita mejorar    3 = satisfactorio    4 = superior a la media    5 = sobresaliente

ÁREA DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
Eficaz en situación de estrés					
Iniciativa					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Utilización y cuidado del equipo					
Planificación y organización					
Calidad del trabajo					
Cantidad de trabajo aceptable					
Prácticas de seguridad					
<b>VALORACIÓN GENERAL DEL</b>					

ÁREA DE RENDIMIENTO	1	2	3	4	5
Capacidad para tomar decisiones relacionadas con					
Acepta el cambio					
Acepta la dirección					
Acepta la responsabilidad					
Asistencia					
Articulación					
Cumplimiento de las normas					
Cooperación					
Conciencia de los costos					
Fiabilidad					

Para las valoraciones superiores al nivel 2 ¿El empleado va a quedarse o se le situará en fase de prueba?    Si     No   
 Si se queda, ¿cuál es la fecha aprobada de la siguiente revisión?

FORTALEZAS LABORALES E INCIDENTES DE RENDIMIENTO SUPERIOR: \_\_\_\_\_

ÁREAS DE MEJORA: \_\_\_\_\_

PROGRESOS LOGRADOS EN CUANTO A OBJETIVOS ANTERIORES: \_\_\_\_\_

OBJETIVOS ESPECÍFICOS A REALIZAR ANTES DE LA PRÓXIMA REVISIÓN: \_\_\_\_\_

DÉ LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS DEL SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

Utilice hojas separadas, si es necesario, para los comentarios adicionales al Supervisor y del empleado. No utilice una hoja si utiliza otra; hoidi suplen. La firma de una revisión no implica esta aprobación con ella, tu: solo recordo que se hizo el proceso de revisión

Firma del empleado

Fecha

Firma del Supervisor o del Calificador

Fecha

de la Seguridad Social

Firma del empleado

Firma del Jefe de Departamento

## Anexo 12

Inventario materia prima		
Producto	Cantidad inicial	Costo de MP inicial
Taza de chocolate caliente	6962,49	5969,99
Barras de chocolate	4578,98	3364,03
Barras de chocolate para repostería	2812,75	4107,56
Mini barras de chocolate	2050,60	3021,90
Pincho de frutas con bano de chocolate	1955,22	2540,81
Empaques	8917,71	500,00
	<b>Total</b>	<b>19504,28</b>

Arriendos inicial			
Local	Garantía	Arriendo	Total
Local Plaza Foch	1600	800	2400
Local Plaza de la Américas	1800	900	2700
Local CC El Bosque	2400	1200	3600
			<b>8700</b>

Elaboración: Autora

Fuente: Investigación de campo.

## Anexo 13

### Equipos, muebles y enseres

<b>EQUIPOS</b>	
batidora(gastrotecnia)	3398,73
licuadora industrial de 10 lts(mercado libre)	765
equipo derretir chocolate	2160
bandeja calor chocolate	2910
bandeja fondue	675
cocina(gastrotecnia)	1695,06
refrigeradora industrial	7800
exhibidor frigo (artialambre)	5400
microondas (gastrotecnia)	2154,54
Sanduchera Waflera 3 En 1 Oster (mercado libre)	729
<b>Total</b>	<b>27687,33</b>

<b>UTENSILIOS</b>	
Juego De Ollas y cucharas cocina 22 Piezas Acero Quirurgico	1980
<b>Total</b>	<b>1980</b>

<b>MUEBLES</b>	
Mesa De Trabajo Apoyo Auxiliar Bar Cafeteria Restaurante	5400
Mesa de Trabajo cocina	1800
mesas para cafeteria madera y acero con 4 sillas	2175
muebles( barra ,(170)repisa modular,(257) dos repisas)	3081
materiales de decoracion	4500
<b>Total</b>	<b>16956</b>

<b>MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA</b>	
archivador	300
escritorios	520
sillas	1040
computadora	600
divisiones modulares	280
Impresora	130
mesa impresora	100
otros	100
<b>Total</b>	<b>3070</b>

<b>MATERIALES DECORACIÓN</b>	
	<b>2250</b>

<b>TOTAL MOBILIARIO</b>	
	<b>51943,33</b>

Elaboración: Autora

Fuente: Investigación de campo.

## Anexo 14

### Publicidad

Gasto mensual publicidad	
Material P.O.P	100
Vallas publicitarias	1500
Prensa Escrita (Revistas)	500
Tarjetas	50
Flyers	50
Sitio web (mantenimiento)	150
Varios	60
<b>total mensual</b>	<b>2410</b>
	7230
Total Año 1	48200
Total Año 2	28920

\* En los meses 2 al 5 la inversión en Publicidad de Arranque será tres veces mayor a la planificación mensual

Elaboración: Autora

Fuente: Investigación de campo



## Anexo 15

DATOS INICIALES	
Crecimiento anual clientes (%)	10,00%
Inflación anual (%)	5,00%
Numero de establecimientos	3
capacidad mensual establecimiento 1/2/3	10200
capacidad mensual maxima establecimientos(3)	30600
cantidad mensual inicial de clientes (% de la capacidad maxima)	25,00%
% cantidad producto 1	37,92%
% cantidad producto 2	24,94%
% cantidad producto 3	15,32%
% cantidad producto 4	11,17%
% cantidad producto 5	10,65%
precio producto 1 (\$)	2,65
precio producto 2 (\$)	1,65
precio producto 3 (\$)	2,8
precio producto 4 (\$)	6,69
precio producto 5 (\$)	5,6
costo producto 1 (incluido materia prima y maquila) (\$)	0,86
costo producto 2 (incluido materia prima y maquila) (\$)	0,73
costo producto 3 (incluido materia prima y maquila) (\$)	1,46
costo producto 4 (incluido materia prima y maquila) (\$)	1,47
costo producto 5 (incluido materia prima y maquila) (\$)	1,30
inventario inicial producto 1	6962,49
inventario inicial producto 2	4578,98
inventario inicial producto 3	2812,75
inventario inicial producto 4	2050,60
inventario inicial producto 5	1955,22
inventario inicial producto 4	2050,60
inventario inicial producto 5	1955,22
empaques	500
software	896
asesorias	3000
Propiedades inicial (vehiculo) (momento 0) (\$)	30.500
otras propiedades (momento 0)	0
<b>Total propiedad inicial (vehiculos) (momento 0) (\$)</b>	<b>30.500</b>
Otros activos (\$)	4.556
Depreciación vehiculos (años)	5
Depreciación software (años)	3
Equipos, muebles y enseres (\$)	51.943
Equipos de computo (\$)	730
Muebles y enseres (\$)	51.213
Depreciación muebles y enseres (años)	10
Depreciación equipos computo (años)	3
Aporte Inicial (\$)	9.779
Aporte de capital (\$)	40.279
Gastos de constitución	660
Préstamo (\$)	74.614
Tasa préstamo (%)	11,20%
Utilidades (%)	15%
Impuesto a la Renta (%)	25%
Tasa de descuento (wacc) (%)	12,69%
Días de CxC	0
Días de CxP	0
Días en 1 año	360

Elaboración: Autora

## Anexo 16

### Balance General, Estado de Resultados y Flujo de caja

#### Balance General

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Caja	9.779	-40.126	-37.428	-14.694	27.111	89.609
CxC clientes	0	0	0	0	0	0
CxC total	0	0	0	0	0	0
Inventario	19.504	21.455	23.600	25.960	28.556	31.412
Activo Fijo	81.713	81.713	81.713	81.713	81.713	81.713
Otros activos	4.556	4.556	4.556	4.556	4.556	4.556
(-) Amortización acumulada vehiculo		6.100	12.200	18.300	24.400	30.500
(-) Amortización acumulada equipos computo		243	487	730	0	0
(-) Amortización acumulada muebles		5.121	10.243	15.364	20.485	25.607
(-) Amortización acumulada software		299	597	896	0	0
<b>Total Activo</b>	<b>115.553</b>	<b>55.835</b>	<b>48.915</b>	<b>62.246</b>	<b>97.051</b>	<b>151.184</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>						
CxP proveedores	0	21.455	23.600	25.960	28.556	31.412
Impuestos por pagar	0	0	5.178	11.747	20.119	29.013
Deuda	74.614	72.480	70.106	67.467	64.533	61.269
Capital	40.939	40.939	40.939	40.939	40.939	40.939
Reservas	0	-55.312	-42.107	-12.153	39.152	113.134
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>115.553</b>	<b>79.562</b>	<b>97.717</b>	<b>133.961</b>	<b>193.299</b>	<b>275.766</b>

Elaboración: Autora

## Anexo 17

### Estado de resultados

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>Ingresos</b>		25.0%	27.5%	30.3%	33.3%	36.6%
		91.800	100.980	111.078	122.186	134.404
Cantidad de clientes anual		91.800	100.980	111.078	122.186	134.404
# Venta de Producto 1		34.812	38.294	42.123	46.335	50.969
# Venta de Producto 2		22.895	25.184	27.703	30.473	33.520
# Venta de Producto 3		14.064	15.470	17.017	18.719	20.591
# Venta de Producto 4		10.253	11.278	12.406	13.647	15.011
# Venta de Producto 5		9.776	10.754	11.829	13.012	14.313
Ingresos por venta producto 1 (\$)		92.253	106.552	123.068	142.143	164.176
Ingresos por venta producto 2 (\$)		37.777	43.632	50.395	58.206	67.228
Ingresos por venta producto 3 (\$)		39.379	45.482	52.532	60.674	70.079
Ingresos por venta producto 4 (\$)		68.592	79.224	91.504	105.687	122.069
Ingresos por venta producto 5 (\$)		54.746	63.232	73.033	84.353	97.428
<b>Total Ingresos</b>		<b>292.747</b>	<b>338.123</b>	<b>390.532</b>	<b>451.064</b>	<b>520.979</b>

<b>Egresos</b>						
<b>Costos Fijos</b>		207.394	160.980	169.029	177.480	186.354
<b>Gastos Administrativos</b>		1.404	1.474	1.548	1.625	1.707
Materiales de oficina		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Permisos de Funcionamiento		204	214	225	236	248
Arriendos		34.800	36.540	38.367	40.285	42.300
Sueldos		120.590	126.620	132.951	139.598	146.578
Mantenimiento de equipos		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Mantenimiento mobiliario		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Publicidad		48.200	30.366	31.884	33.479	35.152
<b>Costos Variables</b>		<b>117.712</b>	<b>133.575</b>	<b>151.778</b>	<b>172.676</b>	<b>196.683</b>
Servicios		22.691	23.825	25.017	26.268	27.581
Cantidad de clientes anual		91.800	100.980	111.078	122.186	134.404
# Venta de Producto 1		34.812	38.294	42.123	46.335	50.969
# Venta de Producto 2		22.895	25.184	27.703	30.473	33.520
# Venta de Producto 3		14.064	15.470	17.017	18.719	20.591
# Venta de Producto 4		10.253	11.278	12.406	13.647	15.011
# Venta de Producto 5		9.776	10.754	11.829	13.012	14.313
Costos por producir producto 1 (\$)		29.850	34.477	39.821	45.993	53.122
Costos por producir producto 2 (\$)		16.820	19.427	22.438	25.916	29.933
Costos por producir producto 3 (\$)		20.538	23.721	27.398	31.645	36.549
Costos por producir producto 4 (\$)		15.109	17.451	20.156	23.281	26.889
Costos por producir producto 5 (\$)		12.704	14.673	16.948	19.574	22.608
<b>Costo total (materia prima + maquila)</b>		<b>95.021</b>	<b>109.750</b>	<b>126.761</b>	<b>146.409</b>	<b>169.102</b>
<b>Total Egresos</b>		<b>325.106</b>	<b>294.555</b>	<b>320.806</b>	<b>350.157</b>	<b>383.037</b>

<b>Margen bruto total</b>		<b>-32.360</b>	<b>43.568</b>	<b>69.725</b>	<b>100.907</b>	<b>137.942</b>
(-) Gastos de constitucion	-660					
(-) Gastos Generales		2.832	2.974	3.122	3.278	3.442
(-) Gasto Amortización		11.763	11.763	11.763	9.595	11.221
(+) Otros ingresos						
<b>BAIT</b>		<b>-46.955</b>	<b>28.831</b>	<b>54.840</b>	<b>88.034</b>	<b>123.278</b>
(-) Intereses		8.357	8.118	7.852	7.556	7.228
<b>BAT</b>		<b>-55.312</b>	<b>20.713</b>	<b>46.988</b>	<b>80.477</b>	<b>116.050</b>
(-) Impuesto a la Renta		0	5.178	11.747	20.119	29.013
		-55.312	15.535	35.241	60.358	87.038
(-)Utilidades		0	2.330	5.286	9.054	13.056
<b>BDT</b>		<b>-55.312</b>	<b>13.205</b>	<b>29.955</b>	<b>51.304</b>	<b>73.982</b>

**Elaboración: Autora**

## Anexo 18

### Flujo de caja

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
BDT		-55.312	13.205	29.955	51.304	73.982
(+) Amortización		11.763	11.763	11.763	9.595	11.221
Variación en K de trabajo		23.405	9.469	11.289	13.564	14.604
<b>Flujo de operación</b>		<b>-20.143</b>	<b>34.437</b>	<b>53.007</b>	<b>74.464</b>	<b>99.808</b>
Compra de activos		0	0	0	0	0
Venta de activos						
Ahorro / Pago Impuestos						
<b>Flujo de inversión</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Variación en deuda		-2.134	-2.373	-2.639	-2.935	-3.263
Variación en capital		0	0	0	0	0
<b>Flujo de financiamiento</b>		<b>-2.134</b>	<b>-2.373</b>	<b>-2.639</b>	<b>-2.935</b>	<b>-3.263</b>
<b>Flujo de caja NETO</b>	<b>-75.274</b>	<b>-22.277</b>	<b>37.242</b>	<b>62.114</b>	<b>91.649</b>	<b>125.557</b>
Valor Residual (5to año)						32.562
Flujo caja ( valor residual 5to año m. contable)	-75.274	-22.277	37.242	62.114	91.649	158.119
Flujo caja ( valor residual 5to año perpetuidad)	-75.274	-22.277	37.242	62.114	91.649	1.210.810

Elaboración: Autora

## Anexo 19

### Costo unitario de los productos

producto 1

COSTO MATERIA PRIMA TAZAS CHOCOLATE CALIENTE				
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
1	chocolate	gr	50	0,735
2	leche	ml	110	0,072
3	crema	ml	10	0,003
4	canela en polvo	gr	2,5	0,038
5	Empaques	varios	1	0,010
			Total	<b>0,86</b>

producto 2

COSTO MATERIA PRIMA CHOCOLATE 50gr				
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
1	Pasta de cacao	g	32	0,288
2	Manteca de cacao	g	10	0,08
3	Maquila	varios	1	0,37
			Total	<b>0,735</b>

producto 3

COSTO MATERIA PRIMA CHOCOLATE 100gr				
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
1	Pasta de cacao	g	63	0,567
2	Manteca de cacao	g	20	0,16
3	Maquila	varios	1	0,73
			Total	<b>1,46</b>

producto 4

COSTO MATERIA PRIMA CHOCOLATES PREMIUM (20 u, 5gr)				
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
1	Pasta de cacao	g	63	0,567
2	Manteca de cacao	g	20	0,16
3	Maquila	varios	1	0,747
			Total	<b>1,47</b>

producto 5

COSTO MATERIA PRIMA PINCHOS DE FRUTAS CON BAÑO DE CHOCOLATE				
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO
1	plátano	g	75	0,05
2	frutilla	g	75	0,19
3	melon	g	75	0,10
4	kiwi	g	75	0,18
5	barra de chocolate	g	100	0,8
6	crema	ml	10	0,01
7	pincho	unidad	1	0,01
8	marshmellow	unidad	1	0,01
9	Empaques	varios	1	0,01
			Total	<b>1,3</b>

Elaboración: Autora

Fuente: Investigación de campo.

Anexo 20

Escenario 1

VARIACIÓN DE PRECIO DE VENTA	CANTIDAD (CIENTES) DE VENTA	PTO DE EQUILIBRIO				TR	CANTIDAD DE PRODUCTOS						
		PTO DE EQUILIBRIO P1	PTO DE EQUILIBRIO P2	PTO DE EQUILIBRIO P3	PTO DE EQUILIBRIO P4		P1	P2	P3	P4			
0%	25%	31.690	36.150	15.197	4.068	4.707	60.168	27,71%	34.632	22.065	14.064	10.233	9.776
0%	26%	31.777	36.373	15.406	4.066	4.744	114.783	40,95%	36.205	23.611	14.525	10.663	10.167
0%	27%	31.865	36.598	15.621	4.104	4.781	169.403	54,06%	37.197	24.717	15.089	11.073	10.538
0%	28%	31.950	36.827	15.842	4.145	4.819	224.023	67,13%	38.190	25.842	15.751	11.483	10.949
0%	29%	32.038	37.058	16.069	4.175	4.858	278.643	80,23%	40.182	26.958	16.314	11.893	11.340
0%	30%	32.126	37.292	16.305	4.202	4.897	333.263	93,41%	41.175	27.454	16.877	12.294	11.731
0%	31%	32.215	37.530	16.544	4.235	4.936	387.883	106,70%	43.167	28.590	17.439	12.714	12.122
0%	32%	32.304	37.770	16.792	4.265	4.977	442.503	120,12%	44.960	29.305	18.002	13.124	12.513
0%	33%	32.395	38.013	17.047	4.294	5.018	497.123	133,66%	46.952	30.221	18.564	13.534	12.924
0%	34%	32.485	38.259	17.311	4.326	5.060	551.743	147,34%	47.945	31.157	19.127	13.944	13.335
0%	35%	32.574	38.509	17.585	4.358	5.102	606.363	161,14%	48.757	32.065	19.689	14.354	13.687
0%	36%	32.665	38.762	17.865	4.390	5.145	660.983	175,06%	50.150	32.949	20.252	14.764	14.078
0%	37%	32.756	39.019	18.155	4.423	5.189	715.603	189,09%	51.532	33.864	20.824	15.174	14.469
0%	38%	32.848	39.279	18.452	4.456	5.234	770.223	203,24%	52.915	34.800	21.377	15.585	14.860
0%	39%	32.941	39.542	18.761	4.490	5.279	824.842	217,48%	54.307	35.716	21.939	15.995	15.251

Elaboración: Autora

Anexo21

Escenario 2

VARIACION DE PRECIO DE VENTA (%)	CANTIDAD CUBIERTAS (%)	PTO DE EQUILIBRIO P1	PTO DE EQUILIBRIO P2	PTO DE EQUILIBRIO P3	PTO DE EQUILIBRIO P4	PTO DE EQUILIBRIO P5	FTEDE	FTEDE	TIR	CANTIDAD DE PRODUCTOS				
										P1	P2	P3	P4	P5
11%	25%	28.359	32.080	13.246	3.594	4.161	210.358	63,86%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
12%	25%	28.091	31.756	13.093	3.558	4.117	224.023	67,13%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
13%	25%	27.828	31.437	12.943	3.521	4.075	237.678	70,40%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
14%	25%	27.569	31.125	12.797	3.486	4.033	251.333	73,67%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
15%	25%	27.315	30.819	12.655	3.451	3.992	264.988	76,95%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
16%	25%	27.066	30.519	12.515	3.417	3.952	278.643	80,23%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
17%	25%	26.822	30.225	12.379	3.384	3.913	292.298	83,52%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
18%	25%	26.581	29.936	12.245	3.351	3.875	305.953	86,81%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
19%	25%	26.345	29.653	12.114	3.319	3.837	319.608	90,11%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
20%	25%	26.114	29.375	11.986	3.287	3.800	333.263	93,41%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
21%	25%	25.886	29.102	11.861	3.256	3.764	346.918	96,72%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
22%	25%	25.662	28.835	11.738	3.226	3.728	360.573	100,04%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
23%	25%	25.442	28.572	11.618	3.196	3.693	374.228	103,37%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
24%	25%	25.226	28.314	11.500	3.167	3.659	387.883	106,70%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
25%	25%	25.013	28.060	11.385	3.138	3.625	401.538	110,04%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
26%	25%	24.804	27.811	11.272	3.110	3.592	415.193	113,39%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
27%	25%	24.599	27.567	11.161	3.082	3.560	428.848	116,75%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
28%	25%	24.396	27.326	11.052	3.055	3.528	442.503	120,12%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
29%	25%	24.197	27.090	10.946	3.029	3.497	456.158	123,49%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
30%	25%	24.002	26.858	10.841	3.002	3.466	469.813	126,87%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	
31%	25%	23.809	26.630	10.739	2.976	3.436	483.468	130,26%	34.812	22.895	14.064	10.153	9.776	

Elaboración: Autora



Anexo22

Escenario 3

VARIACIÓN DE PRECIO DE	CANT INICIAL CLIENTES (%)	PTO DE EQUILIBRIO O P1	PTO DE EQUILIBRIO O P2	PTO DE EQUILIBRIO O P3	PTO DE EQUILIBRIO O P4	PTD DE EQUILIBRIO O P5	VAN	TR	CANTIDAD DE PRODUCTO					
									OS P1	OS P2	OS P3	OS P4	OS P5	
-1%	20%	34.948	36.494	6.272	6.424	5.720	-322.177	11.251	11.251	11.251	11.251	11.251	11.251	11.251
-3%	21%	34.644	36.255	6.275	6.407	5.097	-261.569	11.814	11.814	11.814	11.814	11.814	11.814	11.814
-6%	22%	34.345	36.035	6.278	6.378	5.074	-199.828	12.376	12.376	12.376	12.376	12.376	12.376	12.376
-7%	23%	34.051	36.037	6.287	6.355	5.051	-137.075	12.939	12.939	12.939	12.939	12.939	12.939	12.939
-8%	24%	33.762	36.535	6.284	6.333	5.028	-73.110	13.501	13.501	13.501	13.501	13.501	13.501	13.501
-5%	25%	33.478	36.352	6.287	6.311	5.006	-8.112	14.054	14.054	14.054	14.054	14.054	14.054	14.054
-4%	26%	33.198	36.143	6.280	6.288	4.984	57.978	14.626	14.626	14.626	14.626	14.626	14.626	14.626
-3%	27%	32.924	36.327	6.254	6.267	4.962	125.161	15.183	15.183	15.183	15.183	15.183	15.183	15.183
-2%	28%	32.653	37.713	6.257	6.245	4.940	193.436	15.751	15.751	15.751	15.751	15.751	15.751	15.751
-1%	29%	32.388	37.501	6.300	6.224	4.918	262.803	16.314	16.314	16.314	16.314	16.314	16.314	16.314
0%	30%	32.226	37.232	6.303	6.202	4.897	333.263	16.877	16.877	16.877	16.877	16.877	16.877	16.877
1%	31%	31.669	37.032	6.306	6.181	4.875	404.815	17.439	17.439	17.439	17.439	17.439	17.439	17.439
2%	32%	31.615	36.881	6.309	6.161	4.854	477.459	18.002	18.002	18.002	18.002	18.002	18.002	18.002
3%	33%	31.566	36.375	6.312	6.140	4.833	551.196	18.554	18.554	18.554	18.554	18.554	18.554	18.554
4%	34%	31.27	36.472	6.312	6.120	4.813	626.026	19.127	19.127	19.127	19.127	19.127	19.127	19.127
5%	35%	30.879	36.281	6.312	6.100	4.792	701.948	19.689	19.689	19.689	19.689	19.689	19.689	19.689
6%	36%	31.641	36.032	6.322	6.080	4.772	778.962	20.252	20.252	20.252	20.252	20.252	20.252	20.252
7%	37%	30.407	36.332	6.325	6.060	4.751	857.068	20.814	20.814	20.814	20.814	20.814	20.814	20.814
8%	38%	31.176	36.700	6.328	6.040	4.731	936.267	21.377	21.377	21.377	21.377	21.377	21.377	21.377
9%	39%	29.949	35.511	6.337	6.027	4.712	1.016.559	21.939	21.939	21.939	21.939	21.939	21.939	21.939
10%	40%	29.725	36.323	6.334	6.012	4.692	1.097.000	22.502	22.502	22.502	22.502	22.502	22.502	22.502
11%	41%	29.505	35.137	6.337	6.000	4.672	1.180.418	23.065	23.065	23.065	23.065	23.065	23.065	23.065
12%	42%	29.286	34.354	6.340	6.000	4.653	1.266.811	23.627	23.627	23.627	23.627	23.627	23.627	23.627
13%	43%	29.074	34.772	6.343	6.000	4.634	1.356.181	24.190	24.190	24.190	24.190	24.190	24.190	24.190
14%	44%	28.863	34.532	6.346	6.000	4.615	1.448.401	24.752	24.752	24.752	24.752	24.752	24.752	24.752
15%	45%	28.655	34.414	6.349	6.000	4.596	1.543.247	25.315	25.315	25.315	25.315	25.315	25.315	25.315

Elaboración: Autora

## Anexo 23

### Resumen

Resumen							
Escenario	VARIACION DE PRECIO DE	CANT INICIAL CLIENTES (%)	CANTIDAD DE PRODUCT OS P1	CANTIDAD DE PRODUCT OS P2	CANTIDAD DE PRODUCT OS P3	CANTIDAD DE PRODUCT OS P4	CANTIDAD DE PRODUCT OS P5
1	0%	28%	38.989,96	25.642	15.751,41	11.483,35	10.949,24
2	11%	25%	34.812	22.895	14.064	10.253	9.776
3	-3%	27%	37.597	24.727	15.189	11.073	10.558

Elaboración: Autora

PTO DE EQUILIBRIO P1	PTO DE EQUILIBRIO P2	PTO DE EQUILIBRIO P3	PTO DE EQUILIBRIO P4	PTO DE EQUILIBRIO P5	VAN	TIR
31.950	36.827	15.842	4.143	4.819	224.023	67,13%
28.359	32.080	13.246	3.594	4.161	210.368	63,86%
32.924	37.927	16.294	4.267	4.962	125.161	43,46%

Elaboración: Autora

## Anexo 24

### Balance General, Estado de Resultados y Flujo de caja, sin deuda

#### Balance General

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Caja	9.779	-29.635	-16.606	15.379	64.862	135.149
CxC clientes	0	0	0	0	0	0
CxC total	0	0	0	0	0	0
Inventario	19.504	21.455	23.600	25.960	28.556	31.412
Activo Fijo	81.713	81.713	81.713	81.713	81.713	81.713
Otros activos	4.556	4.556	4.556	4.556	4.556	4.556
(-) Amortización acumulada vehículo		6.100	12.200	18.300	24.400	30.500
(-) Amortización acumulada equipos computo		243	487	730	0	0
(-) Amortización acumulada muebles		5.121	10.243	15.364	20.485	25.607
(-) Amortización acumulada software		299	597	896	0	0
<b>Total Activo</b>	<b>115.553</b>	<b>66.326</b>	<b>69.737</b>	<b>92.319</b>	<b>134.802</b>	<b>196.723</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>						
CxP proveedores	0	21.455	23.600	25.960	28.556	31.412
Impuestos por pagar	0	0	7.208	13.710	22.008	30.819
Deuda		0	0	0	0	0
Capital	115.553	115.553	115.553	115.553	115.553	115.553
Reservas	0	-46.955	-28.575	6.385	62.506	141.096
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>115.553</b>	<b>90.053</b>	<b>117.786</b>	<b>161.608</b>	<b>228.624</b>	<b>318.880</b>

Elaboración: Autora

#### Estado de Resultados

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>Ingresos</b>						
Cantidad de clientes anual		91.800	100.980	111.078	122.186	134.404
# Venta de Producto 1		34.812	38.294	42.123	46.335	50.969
# Venta de Producto 2		22.895	25.184	27.703	30.473	33.520
# Venta de Producto 3		14.064	15.470	17.017	18.719	20.591
# Venta de Producto 4		10.253	11.278	12.406	13.647	15.011
# Venta de Producto 5		9.776	10.754	11.829	13.012	14.313
Ingresos por venta producto 1 (\$)		92.253	106.552	123.068	142.143	164.176
Ingresos por venta producto 2 (\$)		37.777	43.632	50.395	58.206	67.228
Ingresos por venta producto 3 (\$)		39.379	45.482	52.532	60.674	70.079
Ingresos por venta producto 4 (\$)		68.592	79.224	91.504	105.687	122.069
Ingresos por venta producto 5 (\$)		54.746	63.232	73.033	84.353	97.428
<b>Total Ingresos</b>		<b>292.747</b>	<b>338.123</b>	<b>390.532</b>	<b>451.064</b>	<b>520.979</b>

<b>Egresos</b>					
<b>Costos Fijos</b>	<b>207.394</b>	<b>160.980</b>	<b>169.029</b>	<b>177.480</b>	<b>186.354</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>1.404</b>	<b>1.474</b>	<b>1.548</b>	<b>1.625</b>	<b>1.707</b>
Materiales de oficina	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Permisos de Funcionamiento	204	214	225	236	248
Arriendos	34.800	36.540	38.367	40.285	42.300
Sueldos	120.590	126.620	132.951	139.598	146.578
Mantenimiento de equipos	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Mantenimiento mobiliario	1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Publicidad	48.200	30.366	31.884	33.479	35.152
<b>Costos Variables</b>	<b>117.712</b>	<b>133.575</b>	<b>151.778</b>	<b>172.676</b>	<b>196.683</b>
Servicios	22.691	23.825	25.017	26.268	27.581
Cantidad de clientes anual	91.800	100.980	111.078	122.186	134.404
# Venta de Producto 1	34.812	38.294	42.123	46.335	50.969
# Venta de Producto 2	22.895	25.184	27.703	30.473	33.520
# Venta de Producto 3	14.064	15.470	17.017	18.719	20.591
# Venta de Producto 4	10.253	11.278	12.406	13.647	15.011
# Venta de Producto 5	9.776	10.754	11.829	13.012	14.313
Costos por producir producto 1 (\$)	29.850	34.477	39.821	45.993	53.122
Costos por producir producto 2 (\$)	16.820	19.427	22.438	25.916	29.933
Costos por producir producto 3 (\$)	20.538	23.721	27.398	31.645	36.549
Costos por producir producto 4 (\$)	15.109	17.451	20.156	23.281	26.889
Costos por producir producto 5 (\$)	12.704	14.673	16.948	19.574	22.608
<b>Costo total (materia prima + maquila)</b>	<b>95.021</b>	<b>109.750</b>	<b>126.761</b>	<b>146.409</b>	<b>169.102</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>325.106</b>	<b>294.555</b>	<b>320.806</b>	<b>350.157</b>	<b>383.037</b>

<b>Margen bruto total</b>	<b>-32.360</b>	<b>43.568</b>	<b>69.725</b>	<b>100.907</b>	<b>137.942</b>
(-) Gastos de constitucion	-660				
(-) Gastos Generales	2.832	2.974	3.122	3.278	3.442
(-) Gasto Amortización	11.763	11.763	11.763	9.595	11.221
(+) Otros ingresos					
<b>BAIT</b>	<b>-46.955</b>	<b>28.831</b>	<b>54.840</b>	<b>88.034</b>	<b>123.278</b>
(-) Intereses	0	0	0	0	0
<b>BAT</b>	<b>-46.955</b>	<b>28.831</b>	<b>54.840</b>	<b>88.034</b>	<b>123.278</b>
(-) Impuesto a la Renta	0	7.208	13.710	22.008	30.819
	-46.955	21.623	41.130	66.025	92.458
(-)Utilidades	0	3.243	6.169	9.904	13.869
<b>BDT</b>	<b>-46.955</b>	<b>18.380</b>	<b>34.960</b>	<b>56.121</b>	<b>78.590</b>

**Elaboración: Autora**

## Flujo de Caja

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
BDT		-46.955	18.380	34.960	56.121	78.590
(+) Amortización		11.763	11.763	11.763	9.595	11.221
Variación en K de trabajo		23.405	11.499	11.222	13.491	14.522
<b>Flujo de operación</b>		<b>-11.786</b>	<b>41.642</b>	<b>57.946</b>	<b>79.207</b>	<b>104.333</b>
Compra de activos		0	0	0	0	0
Venta de activos						
Ahorro / Pago Impuestos						
<b>Flujo de inversión</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Variación en deuda		0	0	0	0	0
Variación en capital		0	0	0	0	0
<b>Flujo de financiamiento</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja NETO</b>	<b>-75.274</b>	<b>-11.786</b>	<b>48.849</b>	<b>71.656</b>	<b>101.216</b>	<b>135.153</b>
Valor Residual (5to año)						30.755
<b>Flujo caja ( valor residual 5to año m. contable)</b>	<b>-75.274</b>	<b>-11.786</b>	<b>48.849</b>	<b>71.656</b>	<b>101.216</b>	<b>165.908</b>
<b>Flujo caja ( valor residual 5to año perpetuidad)</b>	<b>-75.274</b>	<b>-11.786</b>	<b>48.849</b>	<b>71.656</b>	<b>101.216</b>	<b>1.303.347</b>

Elaboración: Autora

## Anexo 25

### Estado de Resultados, Balance General y Flujo de caja, con valores seleccionados

#### Balance General

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Caja	9.779	7.328	59.423	126.311	217.181	336.349
Cx/C clientes	0	0	0	0	0	0
Cx/C total	0	0	0	0	0	0
Inventario	19.504	21.455	23.600	25.960	28.556	31.412
Activo Fijo	81.713	81.713	81.713	81.713	81.713	81.713
Otros activos	4.556	4.556	4.556	4.556	4.556	4.556
(-) Amortización acumulada vehiculo		6.100	12.200	18.300	24.400	30.500
(-) Amortización acumulada equipos computo		243	487	730	0	0
(-) Amortización acumulada muebles		5.121	10.243	15.364	20.485	25.607
(-) Amortización acumulada software		299	597	896	0	0
<b>Total Activo</b>	<b>115.553</b>	<b>103.289</b>	<b>145.765</b>	<b>203.250</b>	<b>287.121</b>	<b>397.923</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>						
Cx/P proveedores	0	21.455	23.600	25.960	28.556	31.412
Impuestos por pagar	0	0	12.029	19.660	29.259	39.569
Deuda	74.614	72.480	70.106	67.467	64.533	61.269
Capital	40.939	40.939	40.939	40.939	40.939	40.939
Reservas	0	-31.585	-910	49.223	123.834	224.734
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>115.553</b>	<b>103.289</b>	<b>145.765</b>	<b>203.250</b>	<b>287.121</b>	<b>397.923</b>

Elaboración: Autora

## Estado de resultados

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>Ingresos</b>						
		102.816	113.098	124.407	136.848	150.533
Cantidad de clientes anual		102.816	113.098	124.407	136.848	150.533
#Venta de Producto 1		38.990	42.889	47.178	51.896	57.085
#Venta de Producto 2		25.642	28.207	31.027	34.130	37.543
#Venta de Producto 3		15.751	17.327	19.059	20.965	23.062
#Venta de Producto 4		11.483	12.632	13.895	15.284	16.813
#Venta de Producto 5		10.949	12.044	13.249	14.573	16.031
Ingresos por venta producto 1 (\$)		103.323	119.339	137.836	159.201	183.877
Ingresos por venta producto 2 (\$)		42.310	48.868	56.442	65.191	75.296
Ingresos por venta producto 3 (\$)		44.104	50.940	58.836	67.955	78.488
Ingresos por venta producto 4 (\$)		76.824	88.731	102.485	118.370	136.717
Ingresos por venta producto 5 (\$)		61.316	70.820	81.797	94.475	109.119
<b>Total Ingresos</b>		<b>327.876</b>	<b>378.697</b>	<b>437.395</b>	<b>505.192</b>	<b>583.496</b>

<b>Egresos</b>						
<b>Costos Fijos</b>		<b>207.394</b>	<b>160.980</b>	<b>169.029</b>	<b>177.480</b>	<b>186.354</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>1.404</b>	<b>1.474</b>	<b>1.548</b>	<b>1.625</b>	<b>1.707</b>
Materiales de oficina		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Permisos de Funcionamiento		204	214	225	236	248
Arriendos		34.800	36.540	38.367	40.285	42.300
Sueldos		120.590	126.620	132.951	139.598	146.578
Mantenimiento de equipos		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Mantenimiento mobiliario		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Publicidad		48.200	30.366	31.884	33.479	35.152
<b>Costos Variables</b>		<b>129.115</b>	<b>146.745</b>	<b>166.989</b>	<b>190.245</b>	<b>216.975</b>
Servicios		22.691	23.825	25.017	26.268	27.581
Cantidad de clientes anual		102.816	113.098	124.407	136.848	150.533
#Venta de Producto 1		38.990	42.889	47.178	51.896	57.085
#Venta de Producto 2		25.642	28.207	31.027	34.130	37.543
#Venta de Producto 3		15.751	17.327	19.059	20.965	23.062
#Venta de Producto 4		11.483	12.632	13.895	15.284	16.813
#Venta de Producto 5		10.949	12.044	13.249	14.573	16.031
Costos por producir producto 1 (\$)		33.432	38.614	44.599	51.512	59.496
Costos por producir producto 2 (\$)		18.839	21.759	25.131	29.026	33.526
Costos por producir producto 3 (\$)		23.002	26.568	30.686	35.442	40.935
Costos por producir producto 4 (\$)		16.923	19.546	22.575	26.074	30.116
Costos por producir producto 5 (\$)		14.229	16.434	18.981	21.923	25.321
<b>Costo total (materia prima + maquila)</b>		<b>106.424</b>	<b>122.920</b>	<b>141.972</b>	<b>163.978</b>	<b>189.394</b>
<b>Total Egresos</b>		<b>336.509</b>	<b>307.725</b>	<b>336.018</b>	<b>367.726</b>	<b>403.330</b>

<b>Margen bruto total</b>		<b>-8.633</b>	<b>70.972</b>	<b>101.378</b>	<b>137.466</b>	<b>180.167</b>
(-) Gastos de constitucion	-660					
(-) Gastos Generales		2.832	2.974	3.122	3.278	3.442
(-) Gasto Amortización		11.763	11.763	11.763	9.595	11.221
(+) Otros ingresos						
<b>BAIT</b>		<b>-23.228</b>	<b>56.235</b>	<b>86.492</b>	<b>124.592</b>	<b>165.503</b>
(-) Intereses		8.357	8.118	7.852	7.556	7.228
<b>BAT</b>		<b>-31.585</b>	<b>48.118</b>	<b>78.640</b>	<b>117.036</b>	<b>158.275</b>
(-) Impuesto a la Renta		0	12.029	19.660	29.259	39.569
		<b>-31.585</b>	<b>36.088</b>	<b>58.980</b>	<b>87.777</b>	<b>118.707</b>
(-) Utilidades		0	5.413	8.847	13.167	17.806
<b>BDT</b>		<b>-31.585</b>	<b>30.675</b>	<b>50.133</b>	<b>74.610</b>	<b>100.901</b>

**Elaboración: Autora**

## Flujo de caja

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
BDT		-31.585	30.675	50.133	74.610	100.901
(+) Amortización		11.763	11.763	11.763	9.595	11.221
Variación en K de trabajo		23.405	16.320	12.351	14.791	16.021
<b>Flujo de operación</b>		<b>3.584</b>	<b>58.759</b>	<b>74.247</b>	<b>98.997</b>	<b>128.143</b>
Compra de activos		0	0	0	0	0
Venta de activos						
Ahorro / Pago Impuestos						
<b>Flujo de inversión</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Variación en deuda		-2.134	-2.373	-2.639	-2.935	-3.263
Variación en capital		0	0	0	0	0
<b>Flujo de financiamiento</b>		<b>-2.134</b>	<b>-2.373</b>	<b>-2.639</b>	<b>-2.935</b>	<b>-3.263</b>
<b>Flujo de caja NETO</b>	<b>-75.274</b>	<b>1.450</b>	<b>68.415</b>	<b>91.268</b>	<b>125.321</b>	<b>164.449</b>
Valor Residual (5to año)						22.006
Flujo caja ( valor residual 5to año m. contable)	<b>-75.274</b>	1.450	68.415	91.268	125.321	186.454
Flujo caja ( valor residual 5to año perpetuidad)	<b>-75.274</b>	1.450	68.415	91.268	125.321	1.585.861

**Elaboración: Autora**



## Anexo 26

### Estado de Resultados, Balance General y Flujo de caja, con valores seleccionados, sin deuda

#### Balance General

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Caja	9.779	17.819	79.491	153.958	252.506	379.463
CxC clientes	0	0	0	0	0	0
CxC total	0	0	0	0	0	0
Inventario	19.504	21.455	23.600	25.960	28.556	31.412
Activo Fijo	81.713	81.713	81.713	81.713	81.713	81.713
Otros activos	4.556	4.556	4.556	4.556	4.556	4.556
(-) Amortización acumulada vehiculo		6.100	12.200	18.300	24.400	30.500
(-) Amortización acumulada equipos computo		243	487	730	0	0
(-) Amortización acumulada muebles		5.121	10.243	15.364	20.485	25.607
(-) Amortización acumulada software		299	597	896	0	0
<b>Total Activo</b>	<b>115.553</b>	<b>113.780</b>	<b>165.834</b>	<b>230.897</b>	<b>322.446</b>	<b>441.037</b>
<b>Pasivo y Patrimonio</b>						
CxP proveedores	0	21.455	23.600	25.960	28.556	31.412
Impuestos por pagar	0	0	14.059	21.623	31.148	41.376
Deuda		0	0	0	0	0
Capital	115.553	115.553	115.553	115.553	115.553	115.553
Reservas	0	-23.228	12.622	67.761	147.188	252.697
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>115.553</b>	<b>113.780</b>	<b>165.834</b>	<b>230.897</b>	<b>322.446</b>	<b>441.037</b>

Elaboración: Autora

## Estado de resultados

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>Ingresos</b>						
		102.816	113.098	124.407	136.848	150.533
Cantidad de clientes anual		102.816	113.098	124.407	136.848	150.533
# Venta de Producto 1		38.990	42.889	47.178	51.896	57.085
# Venta de Producto 2		25.642	28.207	31.027	34.130	37.543
# Venta de Producto 3		15.751	17.327	19.059	20.965	23.062
# Venta de Producto 4		11.483	12.632	13.895	15.284	16.813
# Venta de Producto 5		10.949	12.044	13.249	14.573	16.031
Ingresos por venta producto 1 (\$)		103.323	119.339	137.836	159.201	183.877
Ingresos por venta producto 2 (\$)		42.310	48.868	56.442	65.191	75.296
Ingresos por venta producto 3 (\$)		44.104	50.940	58.836	67.955	78.488
Ingresos por venta producto 4 (\$)		76.824	88.731	102.485	118.370	136.717
Ingresos por venta producto 5 (\$)		61.316	70.820	81.797	94.475	109.119
<b>Total Ingresos</b>		<b>327.876</b>	<b>378.697</b>	<b>437.395</b>	<b>505.192</b>	<b>583.496</b>

<b>Egresos</b>						
<b>Costos Fijos</b>		<b>207.394</b>	<b>160.980</b>	<b>169.029</b>	<b>177.480</b>	<b>186.354</b>
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>1.404</b>	<b>1.474</b>	<b>1.548</b>	<b>1.625</b>	<b>1.707</b>
Materiales de oficina		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Permisos de Funcionamiento		204	214	225	236	248
Arriendos		34.800	36.540	38.367	40.285	42.300
Sueldos		120.590	126.620	132.951	139.598	146.578
Mantenimiento de equipos		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Mantenimiento mobiliario		1.200	1.260	1.323	1.389	1.459
Publicidad		48.200	30.366	31.884	33.479	35.152
<b>Costos Variables</b>		<b>129.115</b>	<b>146.745</b>	<b>166.989</b>	<b>190.245</b>	<b>216.975</b>
Servicios		22.691	23.825	25.017	26.268	27.581
Cantidad de clientes anual		102.816	113.098	124.407	136.848	150.533
# Venta de Producto 1		38.990	42.889	47.178	51.896	57.085
# Venta de Producto 2		25.642	28.207	31.027	34.130	37.543
# Venta de Producto 3		15.751	17.327	19.059	20.965	23.062
# Venta de Producto 4		11.483	12.632	13.895	15.284	16.813
# Venta de Producto 5		10.949	12.044	13.249	14.573	16.031
Costos por producir producto 1 (\$)		33.432	38.614	44.599	51.512	59.496
Costos por producir producto 2 (\$)		18.839	21.759	25.131	29.026	33.526
Costos por producir producto 3 (\$)		23.002	26.568	30.686	35.442	40.935
Costos por producir producto 4 (\$)		16.923	19.546	22.575	26.074	30.116
Costos por producir producto 5 (\$)		14.229	16.434	18.981	21.923	25.321
Costo total (materia prima + maquila)		106.424	122.920	141.972	163.978	189.394
<b>Total Egresos</b>		<b>336.509</b>	<b>307.725</b>	<b>336.018</b>	<b>367.726</b>	<b>403.330</b>

<b>Margen bruto total</b>		<b>-8.633</b>	<b>70.972</b>	<b>101.378</b>	<b>137.466</b>	<b>180.167</b>
(-) Gastos de constitucion	-660					
(-) Gastos Generales		2.832	2.974	3.122	3.278	3.442
(-) Gasto Amortización		11.763	11.763	11.763	9.595	11.221
(+) Otros ingresos						
<b>BAIT</b>		<b>-23.228</b>	<b>56.235</b>	<b>86.492</b>	<b>124.592</b>	<b>165.503</b>
(-) Intereses		0	0	0	0	0
<b>BAT</b>		<b>-23.228</b>	<b>56.235</b>	<b>86.492</b>	<b>124.592</b>	<b>165.503</b>
(-) Impuesto a la Renta		0	14.059	21.623	31.148	41.376
(-)Utilidades		-23.228	42.177	64.869	93.444	124.127
(-)Utilidades		0	6.326	9.730	14.017	18.619
<b>BDT</b>		<b>-23.228</b>	<b>35.850</b>	<b>55.139</b>	<b>79.428</b>	<b>105.508</b>

Elaboración: Autora

## Flujo de caja

	B. Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
BDT		-23.228	35.850	55.139	79.428	105.508
(+) Amortización		11.763	11.763	11.763	9.595	11.221
Variación en K de trabajo		23.405	18.350	12.284	14.717	15.939
<b>Flujo de operación</b>		<b>11.941</b>	<b>65.963</b>	<b>79.186</b>	<b>103.740</b>	<b>132.668</b>
Compra de activos		0	0	0	0	0
Venta de activos						
Ahorro / Pago Impuestos						
<b>Flujo de inversión</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Variación en deuda		0	0	0	0	0
Variación en capital		0	0	0	0	0
<b>Flujo de financiamiento</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja NETO</b>	<b>-75.274</b>	<b>11.941</b>	<b>80.022</b>	<b>100.809</b>	<b>134.888</b>	<b>174.044</b>
Valor Residual (5to año)						20.199
Flujo caja ( valor residual 5to año m. contable)	<b>-75.274</b>	11.941	80.022	100.809	134.888	194.243
Flujo caja ( valor residual 5to año perpetuidad)	<b>-75.274</b>	11.941	80.022	100.809	134.888	1.678.398

**Elaboración: Autora**