



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CHOCOLATE ORGÁNICO
RELLENO DE PRODUCTOS EXÓTICOS ENERGIZANTES
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingenieras en Negocios Internacionales

Profesor Guía

Pablo Mauricio Carrera Narváez, MBA.

Autoras

Leslye Brigeth Villamarín Moreno

Paulina Elizabeth Patiño Montaña

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Pablo Mauricio Carrera Narvéez

MBA

C.C.: 171184551-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”.

Leslye Brigeth Villamarín Moreno

C.C.: 172316463-6

Paulina Elizabeth Patiño Montaña

C.C.: 080285683-1

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi más grande ejemplo de amor, mi guía y bendecirme en cada paso de mi vida.

A mi Familia, en especial a mis padres por el apoyo incondicional y el amor que me brindan; por ser mi ejemplo a seguir y mi orgullo. A mi hermana por ser mi compañera de vida y creer en mí.

A mi querida Pauli, por su compromiso y dedicación en este proyecto, por haber culminado juntas esta etapa universitaria. Mi bendición favorita por brindarme fuerza y ayudarme a ser cada día una mejor persona.

A mis amigos por sus palabras de aliento y colaboración.

A mis profesores por compartir sus conocimientos, consejos y experiencias durante la carrera universitaria; de manera especial a Pablo Carrera por su guía.

Leslye

AGRADECIMIENTO

A Dios por iluminarme cada día y darme fuerzas para culminar con esta meta.

De manera muy especial a mis padres por su apoyo incondicional y esfuerzo por brindarme siempre lo mejor.

A Leslye, por su dedicación y paciencia; a pesar de las vicisitudes es seguro que juntas podemos lograr grandes cosas.

A Pablo nuestro tutor, por su apoyo y guía durante el desarrollo de este proyecto.

A mis profesores por sus valiosos conocimientos impartidos a lo largo de mi carrera universitaria.

A mi familia y amigos más cercanos por sus palabras de aliento y compañía.

Paulina

DEDICATORIA

Con todo mi amor a mi familia que son:
David, Nelly, Maite son mi vida y mi
ejemplo a seguir.

A mis abuelitas, Liceña y Alicia.

A abuelito te extraño, eres mi angelito

Leslye

DEDICATORIA

Con todo mi amor a mis padres Pablo y Aisita, ya que este esfuerzo fue compartido con ellos. Gracias por ser mi ejemplo a seguir.

A mis hermanos Néstor, Gabriela, Ariana y Pablo, pretendiendo ser un ejemplo para ellos.

A mi Polita, te lo dedico también viejita linda.

Paulina

RESUMEN

La idea de producir y comercializar bombones de chocolate que sean orgánicos; rellenos de productos exóticos energizantes, en la ciudad de Quito. Nace con el fin de satisfacer la necesidad de consumir productos orgánicos de calidad, que brinden energía de forma natural con nuevas experiencias en su sabor. Por este motivo la pitahaya, el borjón y la guayusa son los productos escogidos como relleno de los chocolates.

El mercado meta de este proyecto son las personas de 15 años en adelante que viven en las parroquias urbanas del Distrito Metropolitano de Quito, en los niveles socioeconómico medio – alto y alto; que no tengan problemas con la ingesta de azúcares.

La empresa se constituirá como una compañía de sociedad anónima, bajo el nombre de *Arpay S.A.* La marca del producto (bombones) se llamará *Arpay*. La ventaja competitiva es la energía natural que aportan los rellenos de productos exóticos y la calidad de la materia prima ya que se elaboran con cacao orgánico de fino aroma, el cual garantiza el sabor único de estos chocolates. Por ello el eslogan de la marca será *energía y sabor*.

Uno de los valores de la empresa es la experiencia con el cliente, por lo cual los chocolates *Arpay* han sido diseñados con identidades propias de acuerdo a cada uno de los sabores de los rellenos, lo que permitirá que los consumidores se sientan identificados con la marca y disfruten al consumirlos.

La empresa está conformada por dos socios, el monto de inversión inicial requerido para el proyecto es \$ 353,020, el 50% de la inversión será financiado a través de un préstamo a la CFN con un interés de 8.5% a un tiempo de 5 años y el 50% restante será inversión con capital propio.

El proyecto se analizó en tres escenarios: el pesimista, el optimista y el esperado. En el escenario pesimista y optimista se trabajó con una variación +/-22.8% en el precio del producto. En términos financieros el proyecto es rentable en los tres escenarios tomando en cuenta que el valor de la tasa de descuento es 11.91%.

ESCENARIO	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago (años)
PESIMISTA	\$ 826,78	11,98%	\$ 1,00	4,99
ESPERADO	\$ 339.096,91	35,08%	\$ 1,96	3,37
OPTIMISTA	\$ 677.367,03	54,15%	\$ 2,92	2,63

ABSTRACT

The idea of producing and commercializing organic chocolate bonbons filled with exquisite energizing exotic products in the city of Quito, was conceived to satisfy the need to consume organic quality products that provide energy naturally and the need to find new taste experiences. For this reason the dragon fruit, the guayusa and the borojo are the chosen products to be the filling of the chocolates.

The target market of this project are people from age 15 and over, who are living in the urban parishes of the metropolitan district of Quito and have a high and medium–high socioeconomic level; without taking into consideration the amount of people with diabetes living in the city.

The company will be established as a limited company under the name of “Arpay S.A. The name of the brand will be “Arpay”. The competitive advantage of Arpay Chocolates is the natural energy provided by the exotic products fillings and the quality of the raw material, because the chocolates are made with fine organic cocoa, which ensures the unique taste of the chocolates. Thus, the brand slogan will be “Energy and Taste”.

One of the company values is the customer experience, for that reason Arpay Chocolates were designed with identities for each flavor of fillings, allowing consumers to feel identified with the brand and enjoy consuming them.

The initial investment amount required for the project is \$ 353,020. The capital structure is: 50% will be financed through a loan from the NFC with an interest rate of 8.50% in 5 years and the remaining 50% will be the capital contributed by the partners.

In financial terms, the project is viable in three scenarios: the expected scenario, the pessimistic and the optimistic; considering that the discount rate

used was 11.91%. In the pessimistic and optimistic scenario an oscillation of +/- 22.8% was used for the product price.

SCENARIO	NPV	IRR	B/C	Payment Time (years)
PESSIMISTIC	\$ 826,78	11,98%	\$ 1,00	4,99
EXPECTED	\$ 339.096,91	35,08%	\$ 1,96	3,37
OPTIMISTIC	\$ 677.367,03	54,15%	\$ 2,92	2,63

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	ASPECTOS GENERALES	1
1.1.1	Antecedentes	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivos Generales.....	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
1.2.3	Hipótesis	3
2.	LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	4
2.1	LA INDUSTRIA.....	4
2.1.1	Tendencia de la Industria.....	5
2.1.1.1	Índice de Volumen Industrial (IVI)	8
2.1.1.2	PIB.....	13
2.1.2	Estructura de la Industria	16
2.1.2.1	Características	16
2.1.2.2	Fragmentación	17
2.1.2.3	Competidores	17
2.1.3	Factores Económicos y Regulatorios.....	22
2.1.3.1	Inflación	22
2.1.3.2	Tasas de Interés.....	23
2.1.3.3	Balanza Comercial	25
2.1.3.4	Índice de Confianza del Consumidor	29
2.1.3.5	Político.....	30
2.1.3.6	Social.....	35
2.1.3.7	Factor Tecnológico	38
2.1.4	Canales de distribución de la industria	40
2.1.4.1	Elementos de la cadena de abastecimiento.....	44
2.1.4.2	Diagrama de Cadena de Suministro	45
2.1.5	Análisis Competitivo: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	46
2.1.5.1	Rivalidad entre competidores existentes- MEDIA	47
2.1.5.2	Poder de negociación de clientes- MEDIO	47
2.1.5.3	Poder de negociación de proveedores - ALTO	48
2.1.5.4	Amenaza de nuevos competidores -MEDIA	48
2.1.5.5	Amenaza de productos sustitutos - ALTA	49
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO	49
2.2.1	La idea y el modelo de negocio	49
2.2.2	Estructura legal de la empresa	50
2.2.3	Misión, Visión, Valores y Objetivos	51

2.2.3.1	Misión	51
2.2.3.2	Visión.....	51
2.2.3.3	Valores	52
2.2.3.4	Objetivos	53
2.3	EL PRODUCTO.....	54
2.3.1	Sabores de Rellenos (3 sabores en total).....	54
2.3.1.1	Pitahaya	54
2.3.1.2	Guayusa	55
2.3.1.3	Boroj3	56
2.3.2	Tipo de relleno	56
2.3.3	Gramos	57
2.4	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO.....	57
2.4.1	Estrategia de Ingreso	57
2.4.1.1	Estrategia de Diferenciaci3n de Producto	57
2.4.2	Estrategia de crecimiento.....	57
2.4.2.1	Estrategia de Desarrollo de Productos.....	57
2.5	AN3LISIS ESTRAT3GICO FODA.....	58
2.5.1	Matriz de evaluaci3n de factores externos (EFE)	59
3.	INVESTIGACI3N DE MERCADOS Y SU AN3LISIS.....	61
3.1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACI3N	61
3.1.1	Objetivo general	61
3.1.2	Objetivos Espec3ficos.....	61
3.1.3	Determinaci3n de la Oportunidad	61
3.1.4	Problema Gerencial	62
3.1.5	Problema de la Investigaci3n	62
3.2	FORMULACI3N DEL DISEÑO DE INVESTIGACI3N	62
3.2.1	M3todos de la investigaci3n de mercado.....	62
3.2.1.1	Cuantitativa	62
3.2.1.2	Cualitativa.....	63
3.2.2	Diseño de la investigaci3n y fuentes de datos	63
3.2.2.1	Exploratoria	63
3.2.2.2	Descriptiva.....	63
3.3	FUENTES DE INFORMACI3N	64
3.3.1	Cuadro de necesidades	64
3.4	EJECUCI3N DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACI3N	65
3.4.1	Investigaci3n Cualitativa	65
3.4.1.1	Entrevista a Expertos	65
3.4.1.2	Entrevista a los proveedores.....	67
3.4.1.3	Entrevista a los consumidores	68
3.4.1.4	Entrevista a la competencia	70

3.4.1.5	Entrevista Canales de Distribución	71
3.4.1.6	Grupo de enfoque	72
3.5	MARCO MUESTRAL Y DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	78
3.5.1	Segmentación de Mercado	79
3.5.2	Mercado objetivo	85
3.5.3	Cálculo de la Muestra	86
3.6	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	87
3.6.1	Diseño de la encuesta	87
3.6.2	Resultados de la Investigación Cuantitativa	87
3.6.3	Cruce de variables	91
3.7	TAMAÑO DE MERCADO	100
3.7.1	Demanda	100
3.7.2	Mercado potencial	100
4.	PLAN DE MARKETING	103
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	103
4.1.1	Segmentación del mercado meta	103
4.1.2	Diferenciación	104
4.1.2.1	Ventaja competitiva	104
4.1.2.2	Estrategia de posicionamiento	104
4.1.2.3	Declaración de posicionamiento	104
4.1.3	Estrategia de mercado objetivo	105
4.2	MEZCLA DE MARKETING	106
4.2.1	Producto	106
4.2.1.1	Mezcla de Producto	106
4.2.1.2	Niveles de producto	106
4.2.2	Precio	115
4.2.2.1	Política de precios	115
4.2.3	Plaza	118
4.2.3.1	Número de niveles de canal	118
4.2.3.2	Sistema vertical de marketing	118
4.2.3.3	Diseño del canal	119
4.2.3.4	Administración del Canal	119
4.2.3.5	Logística de Marketing	120
4.2.3.6	Tipos de detallistas	120
4.2.4	Promoción	124
4.2.4.1	Mezcla de Promoción	124
4.3	POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	128
4.3.1	Garantías	128
4.3.2	Políticas de Servicio al Cliente	129
5.	PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	133
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	133

5.1.1	Características técnicas del producto	133
5.1.2	Características funcionales del producto	134
5.1.3	Proveedores.....	135
5.1.3.1	Proveedores de Materia Prima.....	135
5.1.3.2	Proveedores de insumos.....	136
5.1.3.1	Proveedores de empaque	137
5.2	CICLO DE OPERACIONES.....	138
5.2.1	Proceso del haba de cacao fino de aroma hasta convertirla en pasta de cacao y sus derivados	138
5.2.2	Proceso para obtener los chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes	142
5.2.3	Receta de Chocolates.....	144
5.2.4	Receta de rellenos	144
5.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	147
5.4	REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA Y SUS COSTOS.....	147
5.5	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	148
5.6	REQUERIMIENTO Y COSTO DE MATERIA PRIMA POR LOTE.....	151
5.7	INSTALACIONES Y MEJORAS.....	151
5.8	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO.....	156
5.9	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	159
5.10	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES	160
6.	EQUIPO GERENCIAL.....	164
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	164
6.1.1	Organigrama	164
6.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	165
6.2.1	Descripción de Funciones.....	165
6.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	174
6.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	177
6.4.1	Política salarial.....	177
6.4.2	Política de contratos.....	177
6.4.3	Horario de trabajo	177
6.4.4	Beneficios.....	177
6.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	178
6.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	178

7.	CRONOGRAMA GENERAL.....	180
7.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	180
7.2	DIAGRAMA DE GANTT	184
7.3	RIESGOS E IMPREVISTOS.....	185
8.	RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	187
8.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS	187
8.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	188
8.2.1	Competencia	188
8.2.1.1	Estrategias	188
8.2.2	Financiamiento.....	189
8.2.2.1	Estrategias	189
8.2.3	Niveles de ventas menores a los proyectados.....	189
8.2.3.1	Estrategias	189
8.2.4	Tendencias del mercado.....	190
8.2.4.1	Estrategias	190
8.2.5	Canales de Distribución	190
8.2.5.1	Estrategias	190
9.	PLAN FINANCIERO	191
9.1	INVERSIÓN INICIAL.....	191
9.2	FUENTES DE INGRESOS.....	192
9.3	COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	193
9.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	195
9.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	195
9.6	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO.....	196
9.7	FLUJO DE CAJA ACTUAL Y PROYECTADO	197
9.8	PUNTO DE EQUILIBRIO	198
9.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES	199
9.9.1	Índices financieros	201
9.10	VALUACIÓN.....	204
10.	PROPUESTA DE NEGOCIO.....	205
10.1	FINANCIAMIENTO DESEADO	205
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	205
10.3	CAPITALIZACIÓN	206
10.4	CPPC	206

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	207
11.1 CONCLUSIONES	207
11.2 RECOMENDACIONES	208
REFERENCIAS	209
ANEXOS	218

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ASPECTOS GENERALES

1.1.1 Antecedentes

El presente plan de negocios se origina por el reconocimiento que tiene el cacao ecuatoriano, por sus características únicas, en cuanto a sabor y aroma. Según La Asociación Coordinadora Ecuatoriana de Productores de Cacao Nacional Fino de Aroma (ACEPROCACAO), el Ecuador es el primer productor de cacao fino a nivel mundial con aproximadamente el 62% del volumen global. (ACEPROCACO, 2012).

Además, luego de realizar la investigación cualitativa del presente proyecto se observó una tendencia creciente por parte del consumidor en buscar nuevas experiencias de sabores. Dicha tendencia se puede comprobar al observar la variedad de nuevos sabores de productos, que ofrecen las industrias de confites.

El producto tiene altos porcentajes de energía ya que combina las propiedades del chocolate con las propiedades de los rellenos. Existen proveedores internacionales y locales, con la maquinaria y las herramientas necesarias para el desarrollo e implementación del proyecto.

Con estos antecedentes, surgió la oportunidad de crear un plan de negocios para la producción y comercialización de chocolate orgánico, relleno con productos exóticos energizantes, en la ciudad de Quito. Satisfaciendo la necesidad de los consumidores en cuanto a la búsqueda constante de nuevas experiencias de sabor y de consumo de productos orgánicos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivos Generales

Determinar la factibilidad de producir y comercializar chocolate orgánico ecuatoriano, relleno de productos exóticos energizantes; ofreciendo un producto de alta calidad y sabor, para satisfacer las necesidades del consumidor local.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar la industria de cacao, elaboración de chocolate, productos basados en chocolate y sobre la confitería a nivel nacional.
- Establecer el perfil del cliente mediante gustos, preferencias y tendencias del mercado; para determinar los canales de distribución idóneos en la entrega del producto.
- Indagar acerca de los proveedores de cacao orgánico, la calidad de la materia prima que ofrecen y las condiciones de compra del producto.
- Elaborar un plan de marketing estratégico para el segmento de mercado escogido.
- Definir la estructura organizacional estableciendo las funciones del equipo gerencial y técnico de la empresa.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio a través del desarrollo de un análisis financiero.

1.2.3 Hipótesis

La creación de una empresa productora y comercializadora de chocolates orgánicos rellenos con productos exóticos energizantes en la ciudad de Quito, es realizable a nivel comercial, financiero y operativo. Financieramente los datos a continuación respaldan lo antes mencionado:

- El proyecto financieramente es realizable ya que el retorno para el inversionista es mayor a la tasa de descuentos en los escenarios optimista, pesimista y esperado.
- El punto de equilibrio está dentro de las proyecciones realizadas de la empresa.

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En el presente capítulo se procederá a realizar la investigación y el análisis pertinente de la industria a la que corresponde la empresa.

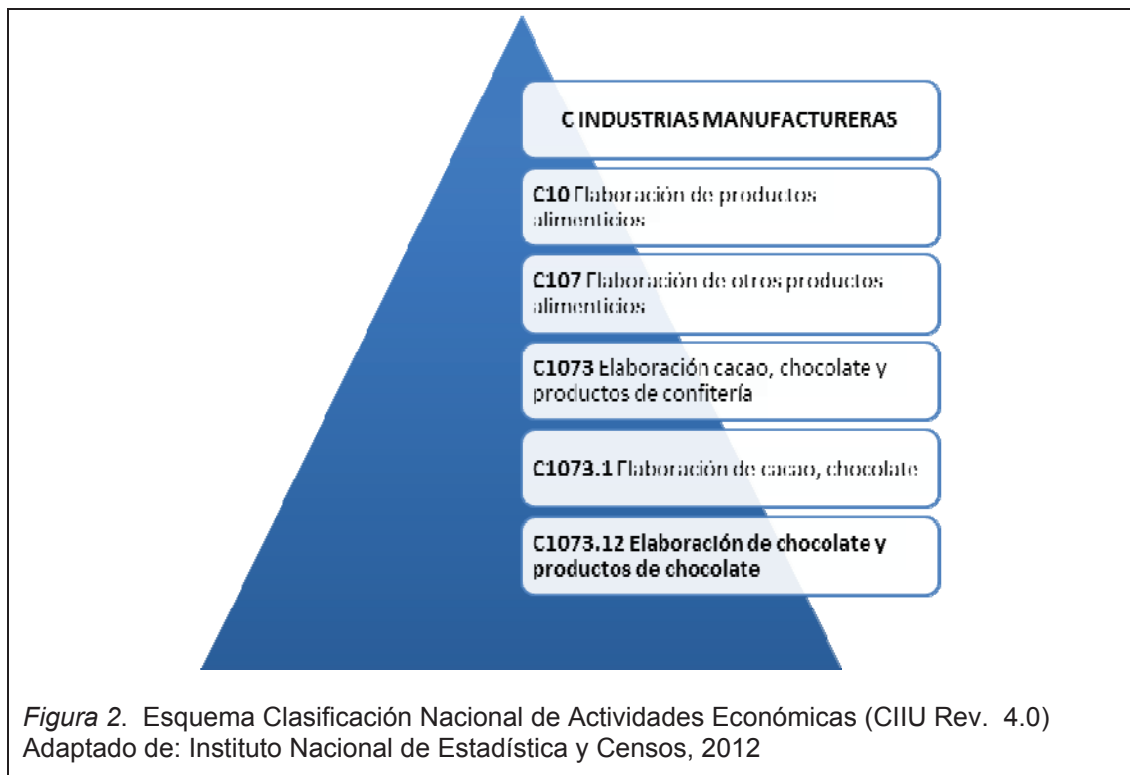
2.1 LA INDUSTRIA

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas (CIIU), es una herramienta establecida por las Naciones Unidas para “clasificar uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle”. La clasificación consta de una estructura formada por seis niveles de categorías, las de nivel superior están identificadas por un código alfabético que empieza de la sección A hasta la U. Luego se encuentran las categorías que han sido identificadas por un código numérico: Dos dígitos para las Divisiones; tres dígitos para los Grupos; cuatro dígitos para las Clases; cinco dígitos para las Subclases; y, seis dígitos para la Actividad Económica al nivel más desagregado. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012)



Figura 1. Estructura de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0) Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012).

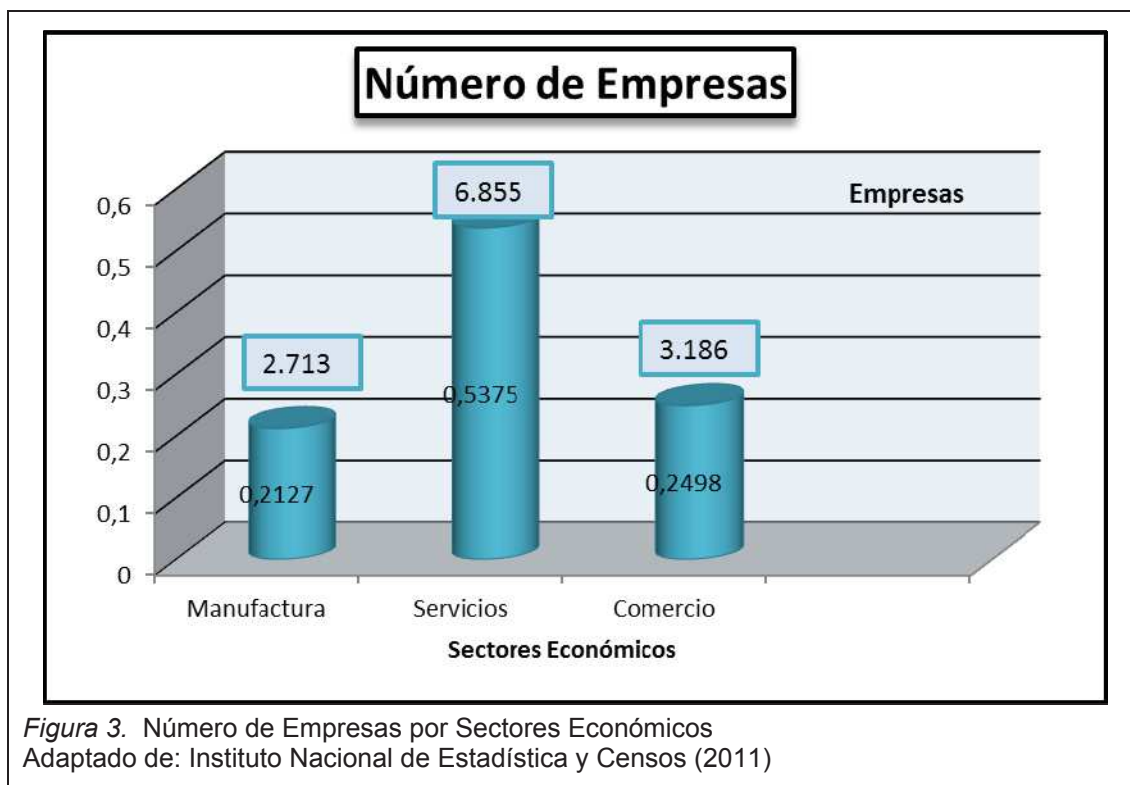
En base a lo establecido por el CIIU Rev. 4.0, la empresa se ubica en los siguientes niveles de categorías: *Ver Figura 2.*



2.1.1 Tendencia de la Industria

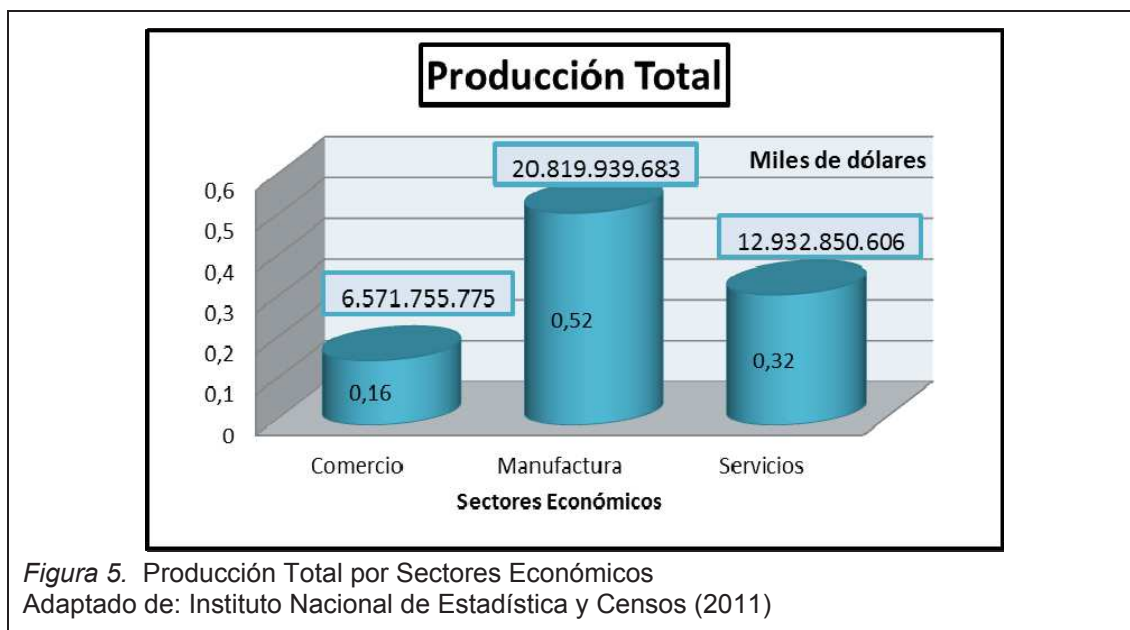
Con base en los resultados de la *encuesta exhaustiva* elaborada por el INEC en el año 2011, se denota que entre los sectores económicos, el de la manufactura tiene como indicador 2,713 empresas que representa apenas el 21.27% de un total de 12.754 empresas a nivel nacional. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011). *Ver figura 3.*

Son 469 empresas pertenecientes a la categoría C10 en lo correspondiente a la elaboración de productos alimenticios. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011). *Ver figura 4.*



Se denota que el sector de servicios tiene un mayor número de empresas establecidas en el país, en relación al sector de la manufactura; y, dentro de este sector las empresas que elaboran productos alimenticios representan menos de la mitad del total de empresas del sector de manufactura.

Sin embargo, del total de producción por sector económico generado a nivel nacional, el sector de manufactura representa más de la mitad; es decir que representa el 51.63%. Estos valores son representados en (*Ver Figura 5*).

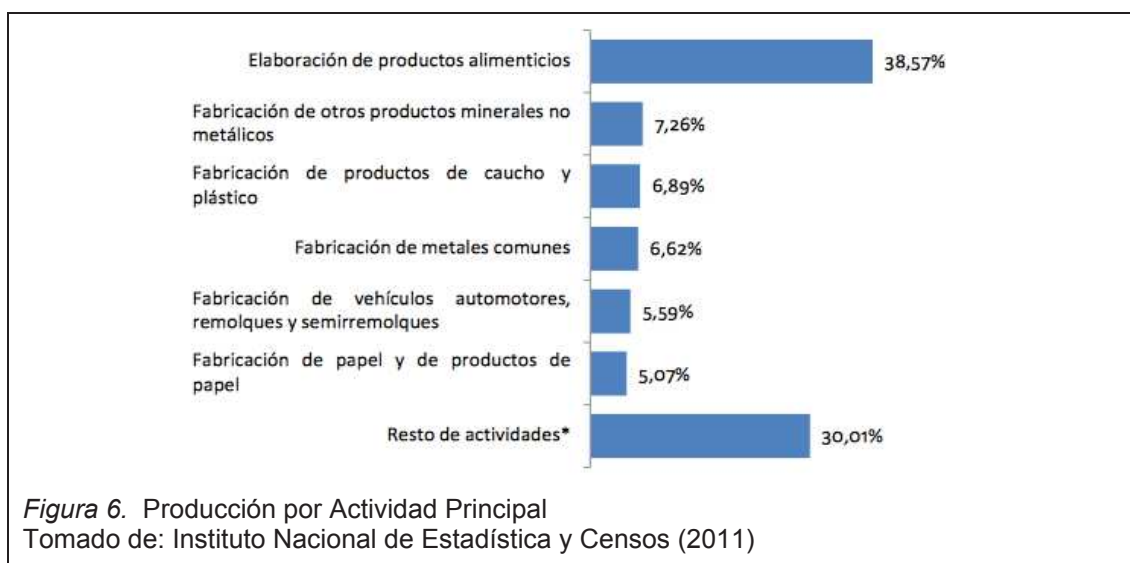


La producción total del sector de manufactura se encuentra en 20.819'939.683 millones de dólares anuales. La elaboración de productos alimenticios tiene el 38.57% del sector de la manufactura, con que contribuye con un total de producción de 8' 029,379 (Ver en Tabla 1 y Figura 6).

Tabla 1. Producción total C10: Elaboración de Productos Alimenticios

CIU (2 Dígitos)	Actividad principal	Número de empresas	Producción
C10	Elaboración de productos alimenticios	469	\$8,029,379.00

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011



En cuanto a la participación por provincias y su porcentaje de producción, dentro de la elaboración de productos alimenticios y bebidas, según el INEC la provincia de Pichincha tiene la mayor participación con un porcentaje de 38.4% lo cual es importante de tomar en cuenta, ya que el presente plan de negocios tendrá lugar en la ciudad de Quito. Este porcentaje es relevante ya que lleva a la hipótesis de que esta provincia tiene oportunidades que permiten llevar a cabo de manera conveniente en lo que respecta a la producción de alimentos y bebidas. La provincia de Guayas es la segunda con mayor participación con un porcentaje de 35.04%. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). Ver Figura 7.



2.1.1.1 Índice de Volumen Industrial (IVI)

Conforme a lo indicado por el INEC, desde el año 2003 se ha realizado una investigación orientada a producir los *Índices de Volumen Industrial-IVI*, que es un sistema de indicadores que miden las variaciones y establece en el tiempo la tendencia que tiene la producción de bienes en el país. Este índice se calcula con la información de los valores monetarios mensuales de las ventas y la variación de inventarios de los productos terminados, fabricados por los establecimientos, que en el país están dedicados a las actividades de

manufactura. Además, para detallar mejor la información se ha dividido a este índice en dos clases: Por actividades y por productos. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014)

En la tabla del índice general de volumen físico de la producción industrial, se puede apreciar que en el año 2012 hubo un crecimiento de 20 puntos, que equivale a una variación del 13%, de enero del 2012 a diciembre del 2012. En el año 2013 hubo un crecimiento de 10.73 puntos que equivale a una variación de 7% de enero a diciembre del mismo año. Por último, en el año 2014 hubo un crecimiento de 18,91 puntos que equivale a una variación del 13% de enero a diciembre del 2014.

Se calculó el promedio anual considerando el valor de cada año del índice y se pudo determinar que para los años 2012, 2013 y 2014 el promedio fue de 162.41; 169.60 y 170.78 puntos respectivamente; por lo tanto la variación del Índice de Volumen Industrial (IVI) fue de 5,15%. *Ver tabla 2.*

Tabla 2. Índice General de Volumen Físico de la Producción Industrial. Base: IVI Julio-Diciembre 2003. Serie Histórica Mensual

MESES	ENE.	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO.	SBRE.	OBRE.	NBRE.	DBRE.
AÑOS												
2012	150.77	147.22	157.13	147.20	159.84	164.71	167.74	172.98	160.51	178.62	171.41	170.73
2013	160.64	148.23	159.93	168.83	174.45	166.89	179.06	175.21	164.67	182.34	181.18	173.71
2014	158.84	160.40	163.14	164.91	168.80	161.45	176.35	177.89	179.47	189.54	177.75	-

Tomado de: INEC, 2014

Índice de Volumen Industrial por actividades (IVI-CIIU)

El Índice de Volumen Industrial por Actividades (IVI-CIIU3), es un indicador que mide las variaciones y tendencia que tiene la producción de bienes manufacturados en el país, a nivel de secciones y divisiones CIIU3 de actividad económica. En la Tabla 3 se presentan los porcentajes de variaciones arrojados por este índice en los años 2013 y 2014. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014)

Tabla 3. Variaciones Anuales de los Índices de Volumen Físico de la Producción Industrial según Actividades Económicas (IVI- CIIU3)

SECCIONES, DIVISIONES Y GRUPOS CIIU3	ACTIVIDADES ECONÓMICAS	AÑO 2013	AÑO 2014
		NOV	NOV*
0	ÍNDICE GENERAL	5.70	-1.89
D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	5.70	-1.89
D15	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS	4.69	1.36
D151	PRODUCCIÓN, ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE, PESCADO, FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS, ACEITES Y GRASAS	2.85	3.17
D152	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	-9.51	-5.28
D153	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN Y PIENSOS PREPARADOS	2.47	-6.23
D154	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS	3.70	-6.06
D155	ELABORACIÓN DE BEBIDAS	10.59	4.95
D16	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	4.62	-17.17
D160	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	4.62	-17.17
D17	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	17.38	-14.06
D171	HILATURA, TEJEDURÍA Y ACABADO DE PRODUCTOS TEXTILES	18.34	-19.62
D172	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS TEXTILES	-60.26	409.61
D173	FABRICACIÓN DE TEJIDOS Y ARTÍCULOS DE PUNTO Y GANCHILLO	16.63	-6.87
D18	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES	53.21	-24.63
D181	FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL	53.21	-24.63
D19	CURTIDO Y ADOBO DE CUEROS; FABRICACIÓN DE MALETAS, BOLSOS DE MANO, ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA	5.08	0.61

Tomado de: INEC, 2014

Índice de Volumen Industrial por productos (IVI-CPC)

El Índice de Volumen Industrial por Productos (IVI-CPC), mide las variaciones y la tendencia de la producción de bienes manufacturados en el país, a nivel de secciones y divisiones CPC. En la Tabla 4 se presentan los porcentajes de variaciones arrojados por este índice en los años 2013 y 2014. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014)

Tabla 4. Variaciones Anuales de los Índices de Volumen Físico de la Producción Industrial, según Productos (IVI-CPC)

SECCIONES, DIVISIONES Y GRUPOS CPC	PRODUCTOS	AÑO 2013	Año 2014
		NOV	NOV*
0	NACIONAL	5.70	-1.89
1	MINERALES ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	84.46	17.48
12	<i>PETRÓLEO CRUDO Y GAS NATURAL</i>	119.24	22.12
120	PETRÓLEO CRUDO Y GAS NATURAL	119.24	22.12
16	<i>OTROS MINERALES</i>	-4.50	-9.75
162	SAL COMÚN Y CLORURO DE SODIO PURO; AGUA DE MAR	-4.50	-9.75
2	PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO; TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PRODUCTOS DE CUERO	5.27	0.42
21	<i>CARNE, PESCADO, FRUTAS, LEGUMBRES, ACEITES Y GRASAS</i>	3.27	1.51
211	CARNE Y PRODUCTOS DE CARNE	24.91	1.90
212	PESCADO PREPARADO O EN CONSERVA	-12.06	12.57
213	LEGUMBRES PREPARADAS O EN CONSERVA	-8.21	1.93
214	JUGOS DE FRUTAS Y DE LEGUMBRES	-3.28	33.11
215	FRUTAS Y NUECES PREPARADAS O CONSERVADAS	-8.27	5.99
216	ACEITES Y GRASAS ANIMALES Y VEGETALES	7.72	-25.28
22	<i>PRODUCTOS LÁCTEOS</i>	16.47	-17.25
221	LECHE Y CREMA ELABORADAS	21.38	-28.70
229	OTROS PRODUCTOS LÁCTEOS	11.43	-4.44
23	<i>PRODUCTOS DE MOLINERÍA Y ALMIDONES Y SUS PRODUCTOS; OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS</i>	-1.49	-0.69
231	PRODUCTOS DE MOLINERÍA	9.45	-15.28
233	PREPARADOS DEL TIPO UTILIZADOS PARA LA ALIMENTACIÓN DE ANIMALES	-7.99	14.73
234	PRODUCTOS DE PANADERÍA	9.81	-0.93
235	AZÚCAR	9.36	-6.27
236	CACAO, CHOCOLATE Y ARTÍCULOS DE CONFITERÍA PREPARADOS CON AZÚCAR	-10.11	-4.49
237	MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINÁCEOS ANÁLOGOS	6.15	-13.96
239	PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.	-11.52	1.59
24	<i>BEBIDAS</i>	10.55	4.95

Tomado de: INEC, 2014

2.1.1.2 PIB

El PIB no petrolero en los últimos 6 años ha incrementado, en el 2009 incrementó 8.89% con relación al año 2008, en el 2010 registró un incremento de 8.58%, en el 2011 registró un crecimiento de 11.24%, en el 2012 incrementó 11.41%, en el 2013 incremento 8.40%. En el primer trimestre de 2014 fue de \$21, 948,300. (Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014).

Mientras tanto el PIB de la industria manufacturera que no toma en cuenta la refinación de petróleo ha incrementado pero no a la misma velocidad del PIB no petrolero, en el 2009 registró un incremento de 3.38% el más bajo de los últimos 6 años, en el 2010 se registró crecimiento de 11.72%, en el 2011 el PIB de la industria incrementó 12.42%, en el 2012 el incremento del PIB de la industria alcanzó 11.53%, en el 2013 el incremento del PIB de la industria alcanzó 6.19%. (Banco Central del Ecuador, 2015).

Según la Revista el Agro “la contribución en los años 2002-2011 al PIB total ha sido del 0.57% y al PIB Agropecuario del 6.4%”. (Revista El Agro, s.f.)

En conclusión, a pesar que el PIB de la industria manufacturera en el País no ha crecido en la misma magnitud y velocidad que el PIB no petrolero en los últimos 6 años, se ha registrado un incremento considerable del Producto Interno Bruto de la Industria, este incremento va de acuerdo a la dinámica del crecimiento económico del país por lo tanto representa una oportunidad para el negocio.

Tabla 5. PIB en miles de dólares

Período	Miles de dólares			% de participación del PIB Manufactura en el PIB no petrolero Nominal
	PIB Manufactura (excepto refinación de petróleo)	PIB no petrolero Nominal	PIB Nominal	
2008	\$ 7,447.39	\$ 51,816.92	\$ 61,762.64	14.37%
2009	\$ 7,699.19	\$ 56,420.87	\$ 62,519.69	13.65%
2010	\$ 8,601.70	\$ 61,259.78	\$ 69,555.37	14.04%
2011	\$ 9,670.45	\$ 68,145.77	\$ 79,276.66	14.19%
2012	\$ 10,785.50	\$ 75,917.92	\$ 87,623.41	14.21%
2013	\$ 11,453.63	\$ 82,291.34	\$ 94,472.68	13.92%
1 Trimestre 2014	-	\$ 21,948.30	\$ 25,206.99	

Nota: La tabla muestra el PIB de manufactura, el PIB no petrolero nominal, el PIB nominal y porcentaje de participación que tiene el PIB de manufactura en el PIB no petrolero nominal de 2008 a 2013.

Tomado de: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014

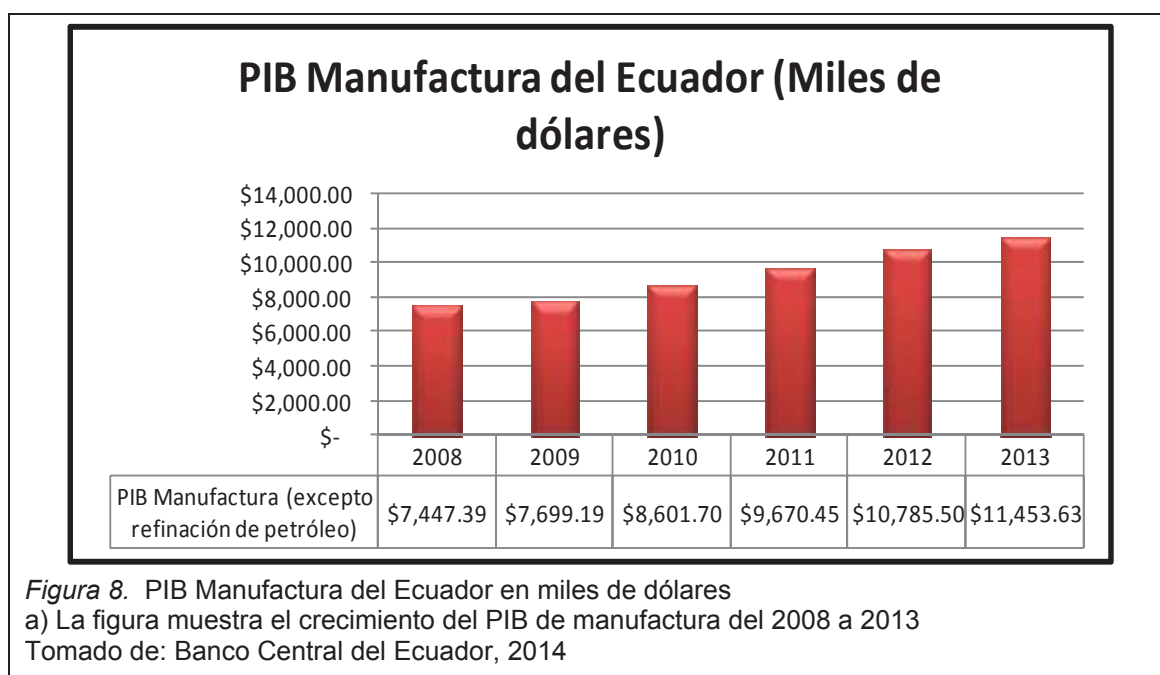


Figura 8. PIB Manufactura del Ecuador en miles de dólares

a) La figura muestra el crecimiento del PIB de manufactura del 2008 a 2013

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2014

La caída en el precio del petróleo actualmente genera gran preocupación, debido a que el petróleo ha tenido máximos históricos en su precio a nivel internacional. El precio del barril del crudo Ecuatoriano a inicios de 2014 se ubicó en \$91.4 dólares por barril y para finales de noviembre del 2014 se ubicó en \$69.64 dólares por barril, esta baja en el precio del petróleo implica para el Gobierno Ecuatoriano realizar ajustes en las previsiones del 2015; ya que el

Gobierno fijó en \$79.7 el precio del barril del petróleo en la proforma presupuestaria de este año. La economía ecuatoriana es altamente dependiente del petróleo y la exportación de petróleo representa aproximadamente la mitad de las exportaciones ecuatorianas, esta baja en el nivel de precios del petróleo tendrá efectos en los ingresos así como también en la balanza comercial. (El Universo, 2015).

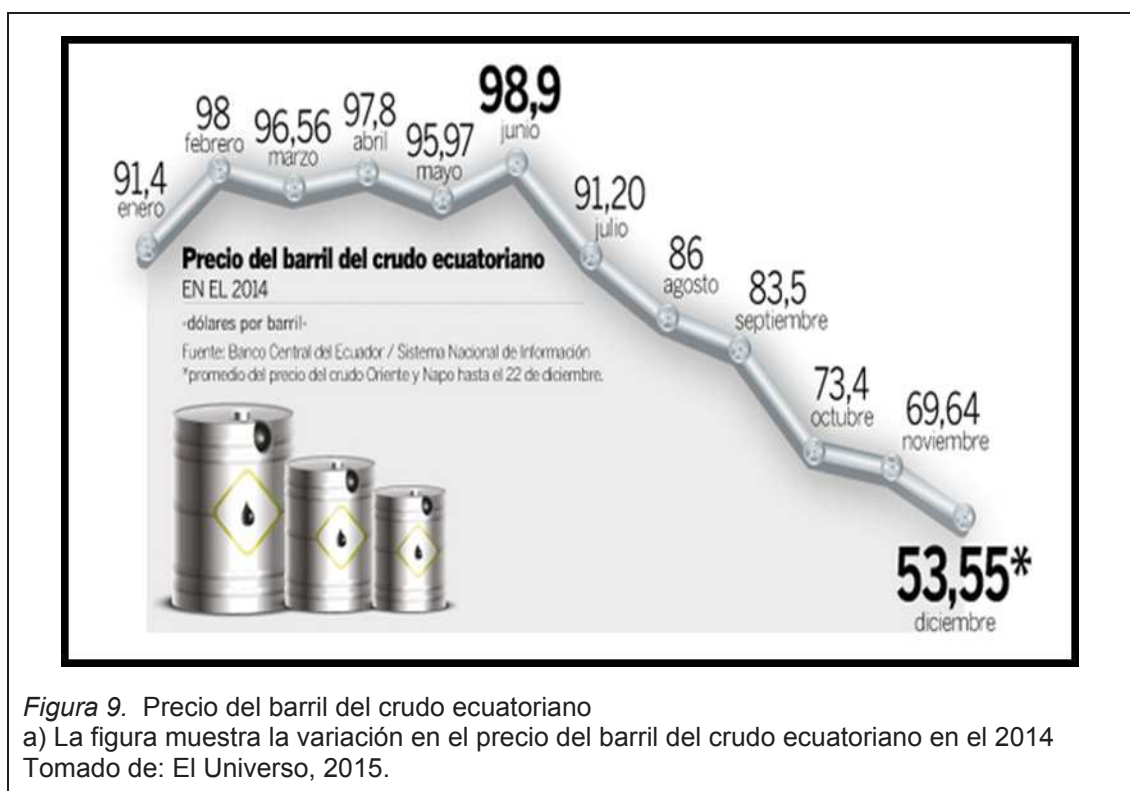


Figura 9. Precio del barril del crudo ecuatoriano
a) La figura muestra la variación en el precio del barril del crudo ecuatoriano en el 2014
Tomado de: El Universo, 2015.

Tabla 6. PIB Nominal Petrolero en miles de dólares

Miles de dólares	
Período	PIB Nominal Petrolero
2008	\$ 9,945,720
2009	\$ 6,098,800
2010	\$ 8,295,608
2011	\$ 11,130,890
2012	\$ 11,705,490
2013	\$ 12,181,340
1 Trimestre 2014	\$ 3,258,690

Nota: La tabla muestra el PIB nominal petrolero de 2008 al primer trimestre del 2014
Tomado de: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014.

2.1.2 Estructura de la Industria

2.1.2.1 Características

La industria de chocolates orgánicos del Ecuador se caracteriza principalmente por la excelente calidad de materia prima como el cacao fino de aroma. Así quedó demostrado en los *Premios Internacionales del Chocolate 2014*, en donde Pacari, empresa nacional, obtuvo 14 galardones por el exquisito sabor de sus chocolates (Ministerio de Turismo, 2014). Las características únicas de sabor y aroma que posee el chocolate ecuatoriano han permitido que el interés del mercado internacional por consumir este producto cada vez sea mayor. Lo que se busca es aumentar tanto la producción como el consumo nacional de cacao fino.

Según PROECUADOR, el 95% de la producción mundial anual de cacao es cacao al granel y el 5% restante corresponde a cacao fino. Ecuador se ha convertido en el mayor productor de cacao fino de aroma del mundo, más del 70% de la producción de cacao fino proviene de Ecuador. (PROECUADOR, 2013). Según ANECACAO, del total de exportaciones ecuatorianas se estima que el 80% es cacao fino de aroma mientras que el 20% pertenece a cacao CCN51. (Anecacao, s.f.).

La producción mundial de cacao para el final de la temporada 2012-2013 fue de 3, 931,000 toneladas métricas, la producción en América sobre todo en Sur América fue de 617,627 toneladas métricas y la producción de Ecuador fue de 220,000 toneladas métricas. (World Bank Webinar, 2014). Por lo tanto el 5% de la producción mundial correspondería a la producción mundial de cacao fino que suma alrededor de 196,550 toneladas métricas y la producción de Ecuador de cacao fino en el 2013 sumaría alrededor de 137,000 toneladas métricas.

Tabla 7. Producción de cacao y cacao fino de aroma

	Producción de Cacao 2013	Producción Cacao fino de aroma 2013
Mundo	3, 931,000 Ton. Métricas	196,550 Ton. Métricas
Ecuador	220,000 Ton. Métricas	137,000 Ton. Métricas

Adaptado de: World Bank Webinar, 2014; PROECUADOR, 2013 y Anecacao, s.f.

Según Franz Ríos, del Programa de Desarrollo Económico Local (Prodel) de la Agencia de Desarrollo estadounidense (USAID), los ecuatorianos consumen tan solo 500 gramos de cacao fino al año, mientras que un europeo consume hasta 10 kilogramos de cacao fino al año. (Explored, 2011). Es una oportunidad incrementar el consumo nacional y lograr una mayor apreciación por el cacao ecuatoriano y los productos de chocolate.

2.1.2.2 Fragmentación

Al analizar la industria de elaboración de chocolates y determinar la competencia junto con la participación de mercado, se concluye que esta industria se encuentra fragmentada al existir 10 competidores potenciales. Al ser una industria fragmentada existe un poder de negociación alto con los proveedores, la rivalidad entre competidores es fuerte por lo que es necesario implementar estrategias de fidelización de clientes, estrategias competitivas de bajo costo, estrategias de diferenciación y estrategias de especialización.

2.1.2.3 Competidores

Debido a la creciente demanda de chocolate de calidad en el mundo, muchas empresas ecuatorianas han decidido exportar chocolate con certificaciones de calidad a mercados extranjeros. Según Proecuador, los principales compradores de cacao ecuatoriano y sus derivados son: Estados Unidos con 20.82%, Holanda con 21.81%, México con 12.34% y Bélgica con 9.76% de participación de las exportaciones de cacao y sus derivados en el 2010. La tabla de los principales compradores de cacao ecuatoriano y sus elaborados se detallan en el *Anexo 1*. (PROECUADOR, 2011).

Para tener una idea más clara de los competidores en el CIU4 categoría C1073.12, según la página de la Superintendencia de Compañías actualmente existen 10 compañías activas dentro de la industria de la elaboración de chocolate y productos de chocolate. De acuerdo a la información extraída, en el 2010 existían 20 empresas activas dedicadas a la elaboración de Chocolate, en el 2011 se incrementó este número a 21 empresas, en el 2012 se redujo drásticamente a 11 empresas y en el 2015 hay un total de 10 empresas detalladas a continuación:

Tabla 8. Competidores categoría C1073.12

Expediente	Compañía	Tipo Compañía	Situación Legal	Código CIU4 N6	Provincia
16419	GALLETAS BROOME C LTDA	Responsabilidad Limitada	ACTIVA	C1073.12	PICHINCHA
183241	VILLA KUYAYA S.A	Responsabilidad Limitada	ACTIVA	C1073.12	PICHINCHA
34701	ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A	Responsabilidad Limitada	ACTIVA	C1073.12	PICHINCHA
142221	EXPORTADORA DE BANANO DEL ORO EXBAORO CIA. LTDA.	Responsabilidad Limitada	ACTIVA	C1073.12	GUAYAS
81740	GUSTAFF S.A.	Responsabilidad Limitada	ACTIVA	C1073.12	GUAYAS
9724	CHOCOLATESNOBOA S.A	Responsabilidad Limitada	ACTIVA	C1073.12	GUAYAS
10999	FABRICA BIOS CIA LTDA	Responsabilidad Limitada	ACTIVA	C1073.12	PICHINCHA
159573	TEOCHA CHOCOLATERIE CIA. LTDA.	Responsabilidad Limitada	ACTIVA	C1073.12	PICHINCHA
181047	CHOCOCYRIL CIA. LTDA	Responsabilidad Limitada	ACTIVA	C1073.12	PICHINCHA
48920	CHOCOLATES DE IRMA SOCIEDAD ANONIMA CHOCOIRMA	Responsabilidad Limitada	ACTIVA	C1073.12	PICHINCHA

Nota: La tabla presenta las compañías que se encuentran en el CIU4: C1073.12.
Adaptado de: Superintendencia de Compañías, s.f.

En la página de la Superintendencia de Compañías se encontró información financiera de 7 de las 10 compañías registradas en el 2015, de las 3 compañías restantes no existe información debido a que han sido creadas recientemente. La información financiera de las 7 compañías corresponde al año 2013 y se observa que la compañía que domina el mercado es la Exportadora de Banano del Oro EXBAORO CIA. LTDA., le sigue la empresa GUSTAFF S.A. con apenas 7,21% del mercado, la compañía ecuatoriana de chocolates ECUACHOCOLATES S.A y la Fábrica BIOS LTDA. tienen aproximadamente la misma participación de mercado. *Ver tabla 9 y figura 10.*

Tabla 9. Ventas categoría C1073.12

Compañías en el CIU4	VENTAS 2013	Porcentaje de participación del Mercado
GALLETAS BROOME C LTDA	\$ 549,568.14	1.23%
ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A.	\$ 972,996.13	2.18%
FABRICA BIOS CIA LTDA	\$ 1,019,545.47	2.28%
CHOCOLATES DE IRMA SOCIEDAD ANONIMA CHOCOIRMA	\$ 39,940.42	0.09%
CHOCOLATESNOBOA S.A	\$ 406,424.37	0.91%
GUSTAFF S.A.	\$ 3,220,265.28	7.21%
EXPORTADORA DE BANANO DEL ORO EXBAORO CIA. LTDA	\$38,473,350.65	86.10%
TOTAL	\$44,682,090.46	100.00%

Nota: La tabla muestra las ventas 2013 de las empresas que se encuentran en el C1073.12 (Elaboración de chocolate y productos de chocolate).

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, s.f.



A continuación se presenta el indicador de margen bruto de seis empresas que se encuentran en el C1073.12. El indicador de margen bruto se interpreta

como el porcentaje de utilidad por cada \$100. En base a la información obtenida de los análisis financieros de la Superintendencia de Compañías, en el 2011 con relación al año 2010, solamente CHOCOLATESNOBOA S.A. incrementó el indicador de margen bruto.

Una empresa que mantuvo el mismo indicador (GUSTAFF S.A.) y las cuatro compañías restantes presentaron disminución de este indicador. Con relación al año 2011 en el año 2012, GALLETAS BROOME CÍA LTDA.; ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A. y CHOCOLATES DE IRMA SOCIEDAD ANÓNIMA CHOCOIRMA, presentaron un incremento y las tres compañías restantes presentaron una disminución del indicador de margen bruto, la única compañía (CHOCOLATESNOBOA S.A.) es la que tuvo un aumento a su indicador de margen bruto de 2010 a 2011 que fue del 0.30 al 0.32 y se redujo al 0.18 en el 2012.

Tabla 10. Indicador de Margen Bruto de empresas en la Categoría C1073.12

Expediente	Compañía	INDICADOR MARGEN BRUTO		
		2012	2011	2010
9724	CHOCOLATESNOBOA S.A.	0,1829	0,3296	0,3086
10999	FABRICA BIOS CIA LTDA	0,3171	0,3482	0,4301
16419	GALLETAS BROOME C LTDA	0,3335	0,3131	0,3627
34701	ECUATORIANA DE CHOCOLATES ECUACHOCOLATES S.A.	0,338	0,3244	0,4145
48920	CHOCOLATES DE IRMA SOCIEDAD ANONIMA CHOCOIRMA	0,3484	0,3358	0,4187
81740	GUSTAFF S.A.	0,1208	0,1229	0,1229

Nota: La siguiente tabla muestra el indicador de margen bruto desde el 2010 al 2012 de seis empresas que se encuentran en el C1073.12 (Elaboración de chocolate y productos de chocolate).

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, s.f.

Cuadro de la Competencia 2010 de C1073.12 – Elaboración de chocolate y productos de chocolate.

Estos resultados provienen del censo económico y del censo de población y vivienda 2010. Según datos del INEC, en el 2010 existen nueve empresas que pertenecen al CIIU4 de *elaboración de chocolate y productos de chocolate* que alcanzaron en el 2010, \$1'460,116.57 dólares en ventas, con una ganancia de \$147,022.86 dólares. En promedio cada empresa tuvo ventas de \$162,235.17 dólares y ganancias de \$ 16,335.87 dólares en el 2010. Se observa que cada

empresa contrata en promedio a seis empleados, de los cuales cuatro son mujeres y dos son hombres. En promedio cada empresa gasta 22% en capacitación. Los resultados provenientes del INEC nos permiten conocer de forma general datos del total del mercado y un promedio por negocio, mas no permite conocer cuáles son estas empresas ni los datos reales por cada una de ellas. Ver figuras 11 y 12.

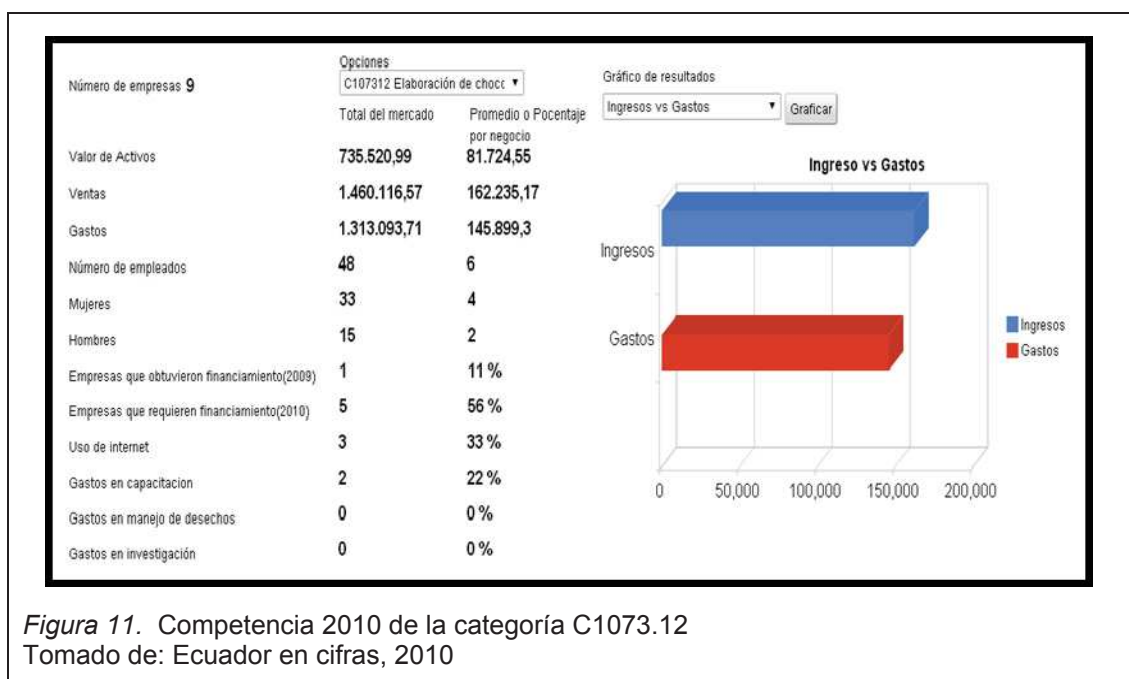


Figura 11. Competencia 2010 de la categoría C1073.12
Tomado de: Ecuador en cifras, 2010

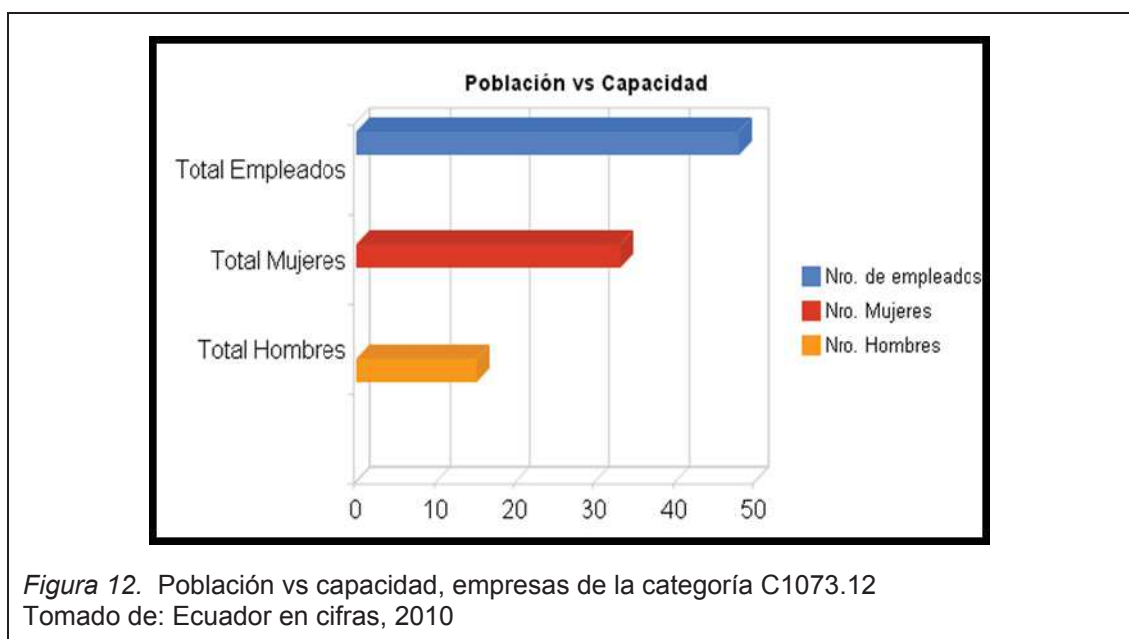


Figura 12. Población vs capacidad, empresas de la categoría C1073.12
Tomado de: Ecuador en cifras, 2010

2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

2.1.3.1 Inflación

La inflación se mide estadísticamente a través del índice de precios al consumidor, a partir de una canasta de bienes y servicios; demandados por los consumidores de estratos medios y bajos. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

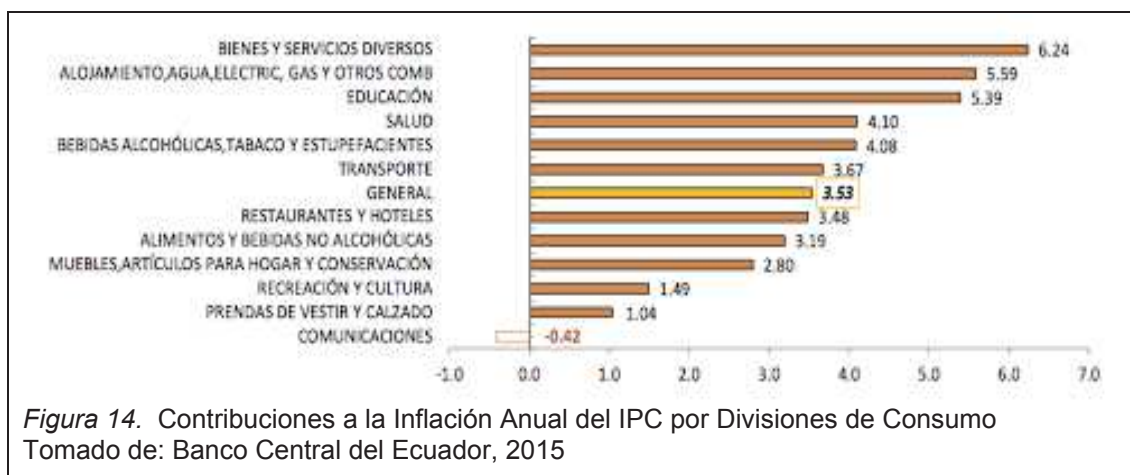
En base a los datos presentados por el Banco Central del Ecuador con respecto a la inflación anual a diciembre de cada año en términos porcentuales, el porcentaje más alto de inflación se registró en el año 2011 con 5,41% y el año en el que se registró la menor inflación fue el 2013 con 2,70%. (Banco Central del Ecuador, 2015). *Ver figura 13.*

El promedio de inflación de los últimos 5 años es del 3,85%, es decir que existe una tendencia inestable que podría afectar de manera considerable a la empresa, ya que debido al aumento de precios la cantidad demandada de producto se vería afectada y por ende las utilidades de la empresa podrían disminuir.



Como indica el Banco Central del Ecuador (2015), mediante el análisis de las contribuciones a la inflación anual del índice de precios al consumidor, por divisiones de consumo, se observa que existen seis divisiones que se ubican por encima del promedio general siendo la de *bienes y servicios diversos*, la

más alta con el 6.24%; mientras que los alimentos y bebidas no alcohólicas, con un porcentaje del 3.19% se encuentra en noveno lugar, por debajo del promedio. Ver figura 14.



2.1.3.2 Tasas de Interés

Tasa de Interés Pasiva Referencial.

La Tasa Pasiva Referencial según la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, es igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos, a plazo de los bancos privados, captados a plazos entre 84 y 91 días. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012)

Con los datos del Banco Central del Ecuador (2015), se pudo determinar que la tasa de interés pasiva referencial en los últimos cinco años ha mostrado una tendencia a la alta, solamente en el 2010 se registró un incremento de 2.75%, en el 2011 se registró el mayor decremento con -13.17%, en el 2012 tuvo un decremento mínimo de -0.44%, en el 2013 no existe variación en comparación al año anterior, mientras que en el año 2014 hubo un incremento del 14.34% y por último en lo que va del mes de febrero del 2015 ha mostrado un incremento del 2.70%. Ver tabla 11 y figura 15.

Tasa de Interés Activa Referencial

De acuerdo con la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, la *tasa de interés activa referencial*, es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados del sector corporativo. (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2012)

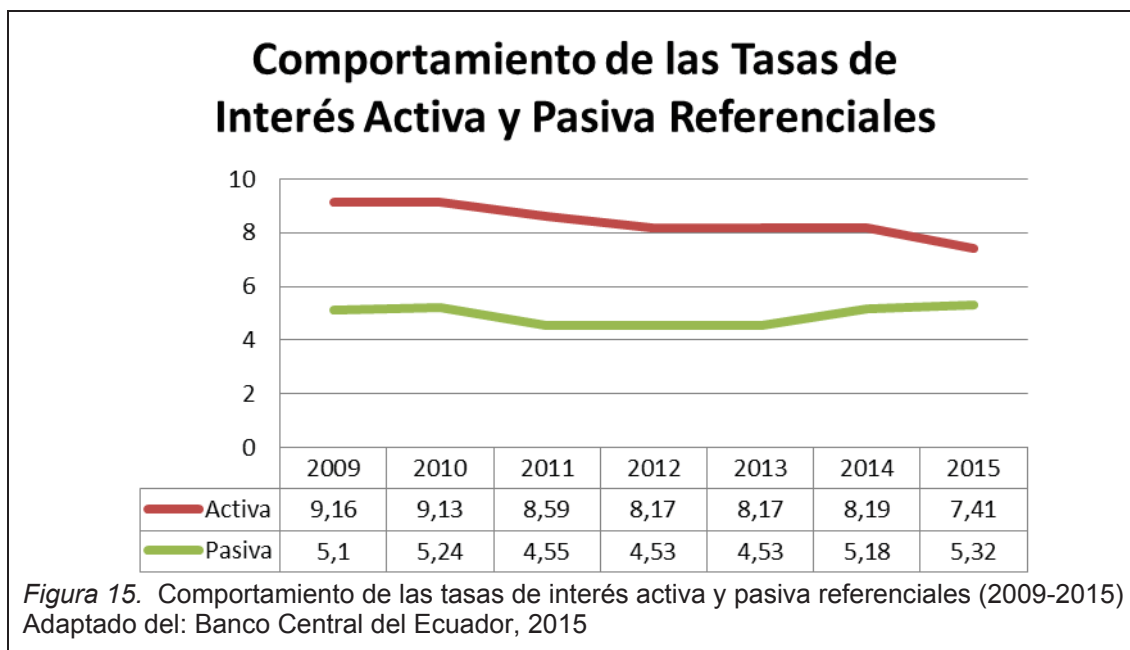
La tasa de interés activa referencial en los últimos cinco años ha mostrado una tendencia a la baja, en el 2010 registró un decremento del -0.33%; en el 2011 se registró el mayor decremento dentro del periodo de cinco años alcanzando el -5.91%. En el 2010 se registró una disminución del -4.89%, mientras que en el 2013 no se registró ninguna variación en comparación al año anterior, mientras que en el año 2014 hubo un incremento poco considerable del 0.2%. *Ver tabla 11 y figura 15.*

La tasa de interés activa es importante para el sistema productivo del país por lo que una tendencia a la baja y una volatilidad mínima representan una oportunidad para la empresa ya que se podría realizar un plan de financiamiento que asegure el crecimiento y rentabilidad de la misma.

Tabla 11. Tasa de interés Pasiva Referencial y Tasa de interés Activa Referencial (2009-2015)

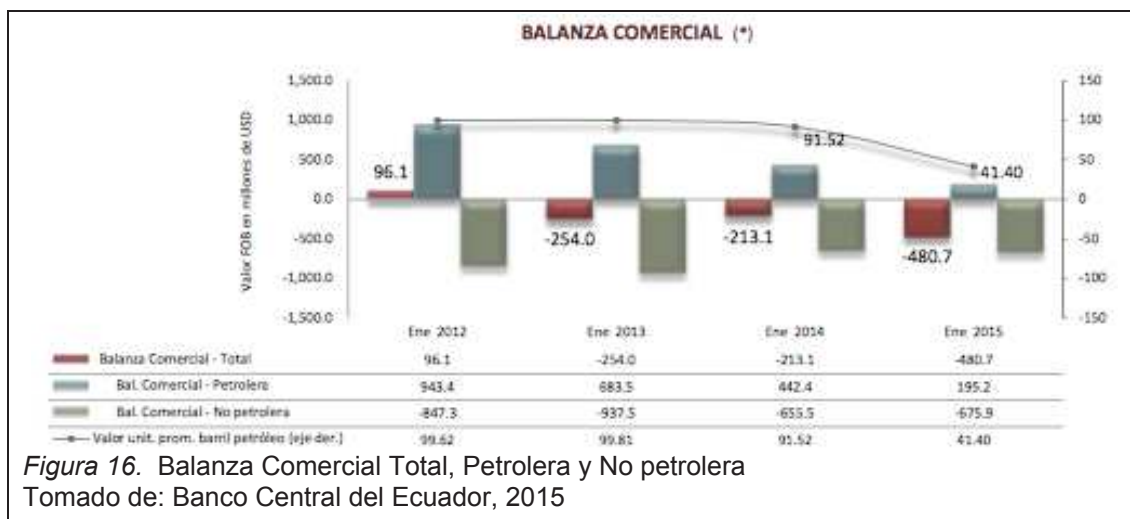
Tasas	Feb. 2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Tasa Pasiva Referencial	5.32%	5.18%	4.53%	4.53%	4.55%	5.24%	5.1%
Tasa Activa Referencial	7.41%	8.19%	8.17%	8.17%	8.59%	9.13%	9.16%

Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2015



2.1.3.3 Balanza Comercial

La Balanza Comercial Petrolera ha disminuido durante los últimos cuatro años, sin embargo se ha mantenido positiva. En enero del 2015 presentó un saldo favorable de USD 195.2 millones, aunque con una variación del 58.9%, que siempre resulta menor que el superávit de enero del 2014 que fue de USD 442.4 millones. Estas cifras son entendibles debido a la caída del valor unitario del crudo de petróleo que pasó de USD 91.5 a USD 41.4 por barril, cifras que reflejan una variación en valor unitario de 54.5%. Por otro lado, la balanza comercial no petrolera es negativa y su déficit ha incrementado en un 3.1% al pasar de USD -655.5 millones en enero del 2014. Mientras que el -675.9 millones en enero del 2015. Esto quiere decir que el país sigue dependiendo del petróleo para tener un saldo favorable en cuenta corriente, a pesar de los incentivos realizados por el gobierno por cambiar la matriz productiva que promueve la exportación de productos con valor agregado. *Ver figura 16.* (Banco Central del Ecuador, 2015)



La Balanza Comercial del Ecuador a enero del 2015 es negativa ya que las exportaciones son menores que las importaciones. El déficit en la balanza comercial total a enero del 2015, es de USD -480.7 millones, es decir que ha incrementado con respecto al año 2014 en donde se registró un déficit de USD -213.1 millones. Ver tabla 17. (Banco Central del Ecuador, 2015)

BALANZA COMERCIAL (1)
Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Ene 2012		Ene 2013		Ene 2014		Ene 2015		Variación 2015 / 2014	
	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	TM	Valor USD FOB	Absoluta	Relativa
Exportaciones totales	2,677	2,121.6	2,260	1,929.0	2,421	2,016.4	2,861	1,609.6	-407	-20.2%
<i>Petroleras</i>	1,942.7	1,379.5	1,526.8	1,086.1	1,644.3	1,076.0	2,080.9	619.1	-457	-42.5%
<i>No petroleras</i>	734.2	742.1	733.2	842.8	776.8	940.4	780.2	990.5	50	5.3%
Importaciones totales	1,248	2,025.4	1,279	2,182.9	1,393	2,229.5	1,390	2,090.3	-139	-6.2%
<i>Bienes de consumo</i>	81	382.8	77	404.8	77	348.0	83	409.7	62	17.7%
<i>Troño Postal Internacional y Correos Rápidos (2)</i>	n.d.	34.0	0.4	17.9	0.4	21.2	0.2	9.5	-12	-55.2%
<i>Materias primas</i>	674	638.1	744	738.0	581	639.0	638	665.1	26	4.1%
<i>Bienes de capital</i>	47	549.5	53	595.9	52	583.9	61	578.1	-6	-1.0%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	446	436.1	405	402.6	683	633.5	607	423.9	-210	-33.1%
<i>Diversos</i>	0.4	4.5	0.6	3.5	0.5	3.9	0.7	4.0	0.1	1.8%
<i>Ajustes (3)</i>	-	-	-	20.2	-	-	-	-	-	-
Balanza Comercial - Total		96.1		-254.0		-213.1		-480.7	-267.6	-125.6%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		943.4		683.3		442.4		195.2	-247.2	-55.9%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-847.3		-937.5		-655.5		-675.9	-20.4	-3.1%

Figura 17. Balanza Comercial
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2015

Según la tabla de exportaciones del Banco Central del Ecuador se observa que del 2013 al 2014 las exportaciones de Cacao y elaborados han incrementado

en un 33.7% (al pasar de 530.8 en enero del 2014 a 709.7 en enero del 2015 medido en valor USD FOB). Desde el año 2014 se ha presentado un gran incremento de las exportaciones no petroleras, el cual sigue incrementando debido a la promoción de exportaciones que actualmente hay en el país y la restricción de importaciones. Esto representa una oportunidad para el negocio y sus planes de exportación después de 5 años de haber constituido la empresa en el Ecuador ya que en los últimos años se ha venido observando una tendencia creciente a las exportaciones de cacao y elaborados. Ver figura 18.

Banco Central del Ecuador		EXPORTACIONES (1)																	
		Miles de Toneladas métricas, millones de USD FOB																	
	Ene 2012				Ene 2013				Ene 2014				Ene 2015				Variación 2015/2014		
	a	b	b/a	Partic.	a	b	b/a	Partic.	a	b	b/a	Partic.	a	b	b/a	Partic.	TM	Valor	
	TM	USD FOB	unitario	en valor	TM	USD FOB	unitario	en valor	TM	USD FOB	unitario	en valor	TM	USD FOB	unitario	en valor	TM	USD FOB	
Exportaciones Totales	2,677	2,123.6			2,269	1,929.0			2,421	2,016.4			2,861	1,809.6			18.2%	-20.3%	
Petroleras	1,943	1,379.5	98.9	100.0%	1,527	1,086.1	99.2	100.0%	1,644	1,076.0	91.4	100.0%	2,081	619.1	43.5	100.0%	26.6%	-42.5%	-54.6%
Cruco	1,826	1,302.8	99.6	94.3%	1,470	1,048.8	99.8	96.6%	1,619	1,039.1	91.5	98.4%	2,021	598.3	41.4	96.6%	24.3%	-43.5%	-54.8%
EP Petroecuador	1,718	1,225.4	99.7	88.8%	1,279	938.7	100.5	84.6%	1,429	937.2	91.7	87.1%	1,748	519.0	41.5	83.8%	22.3%	-44.6%	-54.7%
Cruco Oriente	1,064	771.0	101.4	55.5%	864	638.5	101.8	57.5%	939	621.0	92.1	57.7%	1,599	359.5	43.0	58.1%	24.5%	-42.1%	-53.5%
Cruco Napo	654	454.4	97.1	32.5%	415	290.2	97.7	26.7%	480	316.2	90.2	29.6%	579	259.5	38.1	25.8%	18.0%	-49.6%	-57.2%
SH Tarifa Gas. Priv. Prest. Servicio ⁽¹⁾	-	-	-	-	391	-	-	32.0%	189	-	-	-	273	-	-	-	-	-	-
Compañías privadas Cto. Participación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Derivados	116	78.7	88.5	5.7%	57	37.3	85.4	3.4%	26	16.8	85.3	1.6%	60	20.8	45.4	3.4%	131.7%	24.0%	-46.5%
No Petroleras	734	744.1		100.0%	733	842.8		100.0%	777	940.4		100.0%	780	990.5		100.0%	0.4%	5.3%	
Tradicionales	514	598.5		48.3%	549	387.5		45.9%	580	480.8		51.1%	611	525.3		53.0%	5.4%	9.2%	
Banano y Plátano	476	188.3	595.4	25.4%	510	216.9	425.5	25.7%	641	233.3	431.1	26.8%	554	246.0	443.9	24.8%	2.4%	-5.4%	3.0%
Caramón	14	95.4	6,541.5	11.2%	15	92.7	6,222.9	11.0%	20	183.8	9,371.7	19.5%	14	269.4	6,931.9	17.1%	34.7%	-7.8%	-26.0%
Cacao y elaborados	14	34.2	2,486.2	4.6%	15	57.5	2,414.0	4.4%	12	35.8	2,891.1	3.8%	14	72.2	2,980.9	7.5%	94.8%	101.5%	5.5%
Atún y pescado	7	50.4	4,538.6	4.1%	6	34.9	5,879.0	3.0%	5	17.1	3,748.8	1.8%	6	15.3	3,824.3	2.4%	34.0%	36.4%	1.8%
Café y elaborados	3	11.3	4,587.3	2.1%	3	15.4	5,648.1	1.8%	3	10.9	5,138.4	1.1%	3	14.3	6,085.9	1.4%	13.5%	32.1%	18.8%
No Tradicionales	220	384.5		51.7%	184	455.6		54.1%	197	459.7		48.9%	169	465.2		47.0%	-14.2%	1.2%	
Hierro Natural	11	71.0	6,633.0	9.8%	13	84.7	5,599.8	10.1%	13	79.0	4,100.1	8.6%	12	81.8	7,361.1	8.3%	-14.1%	3.1%	-20.7%
Productos mineros	1	17.3	12,122.1	2.1%	1	57.4	6,961.2	6.8%	16	78.5	4,964.0	8.3%	5	78.0	16,561.7	7.9%	-79.2%	-0.6%	233.6%
Erizatos de pescado	18	76.1	4,300.0	10.1%	21	102.8	4,507.3	12.2%	20	89.8	4,595.5	9.6%	18	66.7	3,654.0	6.7%	-4.6%	-25.8%	-20.5%
Químicos y fármacos	3	19.0	5,961.1	2.0%	4	12.0	2,313.3	1.4%	5	18.7	3,825.9	2.0%	4	31.0	8,281.8	3.1%	-23.4%	65.8%	116.5%
Otros Manufacturas de metal	6	22.6	3,650.1	3.0%	5	18.0	3,822.0	2.9%	7	22.7	3,435.0	2.4%	9	24.8	2,928.8	2.5%	30.4%	10.1%	-35.6%
Vehículos	2	18.5	11,077.4	2.5%	4	28.8	7,543.7	3.4%	1	10.5	12,286.9	1.1%	1	24.0	16,568.7	2.4%	69.1%	238.3%	15.0%
Madera	20	9.4	469.1	1.1%	23	11.7	502.8	1.4%	32	15.2	475.5	1.6%	30	18.5	626.5	1.9%	-7.6%	21.7%	31.8%
Extractos y aceites vegetales	23	27.1	1,165.7	3.7%	14	13.9	888.2	1.6%	22	23.8	1,086.2	2.5%	18	16.8	947.0	1.7%	-30.0%	-50.2%	-52.8%
Agos y conservas de frutas	5	10.9	2,144.9	1.5%	4	9.4	2,233.1	1.1%	5	16.0	3,427.7	1.7%	5	13.0	2,396.7	1.5%	16.3%	-18.7%	-60.3%
Manuf. de cuero, plástico y caucho	3	13.0	3,803.6	1.8%	4	14.8	3,375.5	1.8%	5	14.9	2,916.5	1.6%	8	9.8	3,208.1	1.0%	-39.8%	-34.3%	9.3%
Harina de pescado	7	7.4	1,011.4	1.0%	6	9.7	1,570.0	1.1%	5	5.8	1,263.8	0.6%	5	8.8	2,815.3	0.9%	3.5%	48.7%	43.6%
Elaborados de banana	10	6.7	664.4	0.5%	9	6.7	769.8	0.8%	14	9.9	699.2	1.1%	9	7.7	812.8	0.8%	-33.4%	22.6%	16.3%
Otros manuf./textiles	2	6.8	4,287.6	0.5%	2	8.2	4,405.9	1.0%	2	9.2	4,377.4	1.0%	2	6.3	3,164.8	0.6%	-7.9%	-31.9%	-26.0%
Fruta	20	8.0	409.1	1.1%	13	5.5	428.1	0.7%	7	8.1	495.8	0.3%	8	5.2	832.3	0.5%	14.2%	65.7%	45.1%
Manuf. de papel y cartón	5	1.0	1,019.1	0.7%	6	1.0	880.8	0.7%	7	7.8	1,021.0	0.8%	4	4.4	1,038.7	0.4%	-42.7%	-41.7%	1.7%
Té y cacao en rama	0	2.8	18,935.8	0.4%	0	2.5	17,603.5	0.3%	0	1.4	19,373.4	0.6%	0	6.1	17,876.4	0.4%	30.1%	20.0%	-7.7%
Maderas terciadas y prensadas	46	8.2	179.0	1.1%	7	4.2	632.2	0.5%	0	1.7	648.6	0.4%	0	4.1	794.5	0.4%	-8.4%	12.2%	22.6%
Otros elaborados del mar	1	1.6	1,752.2	0.2%	4	6.8	1,782.3	0.8%	1	1.4	3,406.8	0.2%	1	2.2	2,087.9	0.2%	1.3%	30.0%	48.1%
Prensas de vestir de fibras textiles	0	0.8	9,638.2	0.1%	0	1.0	12,368.7	0.1%	0	0.9	10,523.6	0.1%	0	1.2	12,116.0	0.1%	12.9%	30.1%	15.2%
Alcocal	1	1.3	1,447.8	0.2%	1	1.2	1,542.0	0.1%	1	0.9	1,483.1	0.1%	1	1.0	1,731.0	0.1%	0.4%	17.3%	16.7%
Otros	15	48.2		0.5%	32	50.2		0.2%	30	44.7		0.8%	30	56.1		0.7%	0.3%	25.5%	

Figura 18. Exportaciones
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2015

En cuanto a las importaciones totales, según el Banco Central del Ecuador (2015), desde el año 2014 se ha registrado una disminución en cuanto a las importaciones totales del 6.2%. Al analizar la variación de los años 2015/2014 se denota que los bienes de consumo son los que mayor crecimiento, tienen con un 13.6%, mientras que los combustibles y lubricantes son los que más han disminuido con un porcentaje del -33.1%. Ver figura 19.

IMPORTACIONES ⁽¹⁾

Toneladas métricas en miles y valor USD FOB en millones

	Ene 2012				Ene 2013				Ene 2014				Ene 2015				Variación 2015 / 2014	
	Valor		Participación		Valor		Participación		Valor		Participación		Valor		Participación		TM	USD FOB
	TM	USD FOB	TM	Valor FOB	TM	USD FOB	TM	Valor FOB	TM	USD FOB	TM	Valor FOB	TM	USD FOB	TM	Valor FOB		
Total	1,248	2,025.4	100.0%	100.0%	1,279	2,182.9	100.0%	100.0%	1,193	2,239.5	100.0%	100.0%	1,190	2,090.1	100.0%	100.0%	-0.2%	-6.2%
Bienes de Consumo	81	396.8	6.5%	19.6%	77	422.7	6.0%	19.4%	77	369.2	5.5%	16.6%	83	419.2	5.9%	20.1%	7.7%	13.6%
No duradero	55	200.9	4.4%	9.9%	53	231.1	4.2%	10.6%	51	170.7	3.7%	7.7%	54	199.0	3.6%	9.4%	5.7%	14.8%
Duradero	26	181.9	2.1%	9.0%	24	171.7	1.9%	8.0%	25	177.3	1.8%	8.0%	28	213.7	2.0%	10.2%	12.9%	20.5%
Tráfico Postal Internacional y Correos Adaptos (2)	n.d.	14	0.7%		0.4	18	0.8%		0.4	21	1.0%		0.2	10	0.0%	0.5%		-55.2%
Materias Primas	674	618.1	54.0%	31.5%	744	738.0	58.1%	33.8%	581	639.0	41.7%	28.7%	638	685.1	45.9%	31.8%	9.8%	4.1%
Para la agricultura	121	81.6	9.7%	4.0%	143	108.9	11.2%	5.0%	155	102.8	11.1%	4.6%	144	140.8	17.6%	6.7%	57.7%	36.9%
Para la industria	362	464.5	21.4%	22.9%	411	540.9	32.9%	24.8%	364	451.4	20.2%	20.2%	301	447.4	21.7%	21.4%	17.4%	-9.9%
Materiales de construcción	161	92.0	12.5%	4.5%	180	88.2	14.0%	4.0%	62	84.8	4.4%	3.8%	93	76.9	6.7%	3.7%	50.2%	-9.3%
Bienes de Capital	47	549.5	3.7%	27.1%	53	595.9	4.1%	27.3%	52	589.9	3.7%	26.2%	61	578.1	4.4%	27.7%	18.5%	-1.0%
Para la agricultura	1	6.5	0.1%	0.3%	1	7.1	0.1%	0.3%	1	8.1	0.1%	0.4%	2	12.4	0.1%	0.6%	49.3%	51.7%
Para la industria	26	375.1	2.2%	18.5%	28	415.8	2.2%	19.0%	25	414.1	1.8%	18.6%	27	386.7	2.0%	18.9%	9.4%	-6.6%
Equipos de Transporte	19	167.9	1.5%	8.3%	24	173.2	1.9%	7.9%	25	161.6	1.8%	7.2%	32	179.1	2.3%	8.6%	26.1%	10.8%
Combustibles y Lubricantes	446	436.1	35.7%	21.5%	405	402.6	31.7%	18.4%	683	633.5	49.0%	28.4%	607	423.9	43.7%	20.3%	-11.1%	-33.1%
Diversos	0.4	4.9	0.03%	0.2%	1	1.5	0.05%	0.2%	0.5	3.9	0.03%	0.2%	0.7	4.0	0.05%	0.2%	58.6%	1.8%
Ajustes (3)						20.2		0.9%										

Figura 19. Importaciones
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2015

2.1.3.4 Índice de Confianza del Consumidor

El ICC se define como “el nivel de optimismo que tienen los hogares respecto de sus percepciones actuales y sus expectativas futuras en relación al consumo, a la situación económica del hogar y al escenario económico del país.” (Banco Central del Ecuador, 2012).

De acuerdo a los datos del ICC Nacional de enero 2010 a enero 2011, el ICC creció 14.44%, de enero 2011 a enero 2012 apenas creció 0.47%, de enero 2012 a enero 2013 creció 6.28% y en enero 2014 se registró el mismo valor que en enero de 2013. Significa que existe un alto nivel de optimismo en los hogares respecto a la situación presente y por lo tanto una expectativa creciente del consumo futuro; lo cual representa una oportunidad para el negocio ya que las personas crean una expectativa de consumir más. *Ver tabla 12.*

Tabla 12. Índice de Confianza del Consumidor

Índice de Confianza del Consumidor	
Periodo	ICC
ene-10	37.4
ene-11	42.8
ene-12	43
ene-13	45.7
ene-14	45.7

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2014

En la tabla del Índice de Confianza del Consumidor por Ciudad se observa que del periodo de enero 2012 a enero 2013 las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Quito y Ambato incrementaron el ICC. En enero de 2013 Guayaquil fue la ciudad con el mayor ICC. En el periodo de enero 2013 a enero 2014 solamente las ciudades de Guayaquil y Quito incrementaron el ICC, mientras que las ciudades de Cuenca, Machala y Ambato disminuyeron. *Ver tabla 13.*

Tabla 13. Índice de Confianza del Consumidor por Ciudad

Índice de Confianza del Consumidor por Ciudad					
Periodo	CUENCA	MACHALA	GUAYAQUIL	QUITO	AMBATO
ene-12	42.2	46.1	46.8	38.7	39.5
ene-13	45	45.6	48.3	42.8	45.8
ene-14	43.4	44.4	49.4	45.2	44.3

Nota: La tabla presenta el ICC de las ciudades de Cuenca, Machala, Guayaquil, Quito y Ambato en el periodo enero 2012 a enero 2014.

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2014

2.1.3.5 Político

Estabilidad Política

Desde la designación del Economista Rafael Correa como Primer Mandatario del Ecuador, la estabilidad se ha mantenido de manera significativa; esto en comparación a los años de gobierno anteriores en los cuales la rotación del mando presidencial era muy frecuente.

El país ha conseguido mantener estabilidad política lo que representa una oportunidad para la industria de alimentos ya que con un gobierno estable y buenas prácticas de gobernabilidad se garantizan los derechos de los ciudadanos, se igualan las oportunidades para todos y las condiciones de vida se mejoran continuamente.

Acceso a Mercados

De acuerdo a Carlos Palacios Vicepresidente de comercio exterior de la Cámara de Guayaquil en su artículo *¿Inteligente sustitución de importaciones?* en la revista "Industrias" de la Cámara de Industrias de Guayaquil. "El gobierno ha aplicado ciertas medidas para la sustitución de importaciones como son: reglamentos técnicos, cupos de importación, registro de importadores, convenios con el importador e incremento de los aranceles. El objetivo de estas medidas aplicadas por el gobierno es el de disminuir las importaciones y

promover la matriz productiva del país.” (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2014, p. 32)

Debido a estas medidas de restricción a las importaciones se puede apreciar en la tabla a continuación que todos los destinos económicos de importaciones de enero-abril 2013 a enero-abril 2014 han disminuido el valor FOB de las importaciones. Pero cabe recalcar que las importaciones Enero-Abril 2013 a Enero-Abril 2014 por toneladas registradas tuvieron un crecimiento al pasar de 5,1 Millones de Toneladas a 5,4 Millones de Toneladas. (PROECUADOR, 2014). Ver tabla 14.

Tabla 14. Valor FOB de las importaciones Enero-Abril 2013 / Enero –Abril 2014 por Clasificación de Uso o Destino Económico de Importaciones

Clasificación de Uso o Destino Económico de Importaciones	Enero - Abril 2013 FOB	Enero - Abril 2014 FOB	% Variación 2014-2013
Bienes de Capital	109,384	51,858	-52.6%
Bienes de Consumo	300,236	210,917	-29.7%
Materias Primas	102,832	43,319	-57.9%
Combustibles	929	469	-49.6%
TOTAL	513,381	306,563	-40.3%

Tomado de: PROECUADOR, 2014

Según Julio José Prado, en el Ecuador la oferta total del sector de la confitería (según las cuentas nacionales del 2007 que son las últimas con información completa y confirmada), es de 188 millones de dólares, que se compone de 44 millones de importaciones y 144 millones de producción local, el objetivo del Gobierno es disminuir los 44 millones de importaciones. (Julio José Prado, 2009).

Programa de apoyo a emprendedores

El Ecuador se encuentra desarrollando proyectos e inversiones para mejorar la producción de cacao. El gobierno conjuntamente con el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca (MAGAP), están realizando proyectos e inversiones para la mejora en la productividad del cacao fino de

aroma en el país. Existen organizaciones como Fair Trade que garantizan el pago correcto a los productores de cacao, que muchas veces es muy tomado en cuenta por el consumidor final, sobretodo en Europa. De esta manera el cliente se asegura que el producto es de calidad, así como de su proveniencia. Todo esto finalmente representa una oportunidad para esta industria al contar con un mayor apoyo por parte de las autoridades competentes para asegurar a los consumidores, un producto de calidad y con certificaciones de comercio justo. (Consejo Sectorial de la Producción, 2010 - 2013)

Marca País

La marca país *Ecuador Ama la Vida* es el símbolo nacional que promociona la imagen que tiene el Ecuador, las exportaciones, las inversiones y el turismo para dotarlos de una identidad que enorgullece a los ecuatorianos. A través de la marca país se podrá identificar el origen de los productos y servicios, promocionar la oferta productiva del país y fortalecer el posicionamiento de la imagen país.

Los beneficios de obtener la marca país son, que los productos, eventos e instituciones obtienen valor agregado al ser conocidos con este símbolo que certifica el origen y la calidad. Existen 4 tipos de licencia de marca país: licencia de uso en productos, licencia de uso en servicios, licencia de uso en eventos y licencia para instituciones públicas.

Para obtener la marca país es necesario llenar el formulario del sitio web www.ecuadoramalavida.com.ec y hay que completar 6 pasos para convertirse en licenciarios. Puede ser solicitada por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras del sector público o privado. Es gratuita con duración de 2 años con posibilidad de ser renovada. (Ecuador ama la vida, s.f.)



Riesgo País

Según el Banco Central del Ecuador, el Riesgo País es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de diferentes metodologías: desde la utilización de índices de mercado como el EMBI (Indicador de Bonos de Países Emergentes) hasta sistemas que incorporan variables económicas, políticas y financieras. (Banco Central del Ecuador, s.f.)

El Ecuador ha mejorado su índice de riesgo país debido a que desde enero del 2013 a enero del 2014 se ha reducido en 200 puntos, es decir, de 704 a 571 puntos respectivamente como se indica en la figura 21. Además, según el BCE en febrero del 2015 este índice se ha mantenido con un valor de 569. Sin embargo, este índice supera al promedio de la región, que el año 2014 se ubicó en 300 puntos por lo que se mantiene alto a pesar de haber reducido considerablemente. (Explored, 2014). *Ver figura 21.*

El riesgo país es importante ya que mide la capacidad de pago que tienen los países. Para la industria la reducción del riesgo país representa una oportunidad, debido a que el país resultaría ser más atractivo para la inversión

directa o extranjera. Sin embargo es necesario que en el país se mejoren los aspectos legales, condiciones para los inversionistas y que la apertura de mercado se incremente mediante acuerdos comerciales y convenios entre países.



Figura 21. El Riesgo País del Ecuador
Tomado de: Explored, 2014

Matriz Productiva del Ecuador

El Ecuador es uno de los países en vías de desarrollo que se caracteriza por tener una gran diversidad de materia prima de calidad. Sin embargo, muchos de los productos elaborados que se encuentran en el mercado son importados debido a que el país ha tenido preferencia por las exportaciones de materia prima, lo cual ha reflejado la falta de participación del talento humano y de iniciativa por parte de los empresarios ecuatorianos.

Actualmente, el gobierno ecuatoriano con el fin de impulsar el desarrollo y competitividad del país ha implementado normativas para generar un mayor valor agregado en la producción, de manera que se permita transformar la matriz productiva del país. Además, este gobierno se ha preocupado por mejorar el sistema de educación y así, formar líderes profesionales capaces de llevar a cabo dicho propósito.



Esta iniciativa por parte del gobierno, representa una gran oportunidad para el sector manufacturero del país y en especial para la elaboración de chocolate y productos de chocolate ya que a más de contar con un cacao de excelente calidad, se abren nuevas puertas para generar un producto terminado de exportación. A más de eso, se incrementa la participación del talento humano ecuatoriano, se impulsa al conocimiento y adquisición de nuevas tecnologías lo que dará como resultado una economía más desarrollada y competitiva y un país generador de excelentes plazas de empleo.

2.1.3.6 Social

Desempleo

En el mercado laboral de los últimos años ha existido una disminución de la tasa de desocupación total en el país, del año 2008 al año 2011 ha disminuido 2.24% y hasta el mes de septiembre del 2014 se presentó la tasa de desempleo más baja de los últimos años. Por otro lado, la tasa de subocupación del año 2008 al 2011 disminuyó 4.56% pero en el 2009 presentó la tasa de subocupación más alta de los últimos siete años, en septiembre de 2014 la tasa de subocupación bajó radicalmente a 37,28%. La tendencia a la disminución de ambas tasas representa una oportunidad ya que mientras más baja sea la tasa de desocupación mayor será el número de personas en

posibilidades de comprar el producto. Sin embargo las altas tasas de subocupación refleja que personas capacitadas para realizar ciertas actividades, están trabajando en otro campo y a futuro puede representar una amenaza. *Ver tabla 15.*

Tabla 15. Mercado Laboral (Anual)

MERCADO LABORAL(Anual)		
Años	TASA DE DESOCUPACIÓN TOTAL	TASA DE SUBOCUPACIÓN TOTAL
2008	7.31%	48.78%
2009	7.93%	50.48%
2010	6.11%	47.13%
2011	5.07%	44.22%
dic-12	5.00%	39.8%
dic-13	4.9%	43.2%
sep-14	4.67%	37.28%

Tomado de: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2014

Demanda de productos orgánicos y sostenibles

Los cambios en el estilo de vida de las personas se proyectan al consumo de productos que sean orgánicos y sostenibles con el ambiente y la sociedad. El mercado de productos orgánicos se está desarrollando “En el año 2006, el mercado mundial de productos orgánicos alcanzó la cifra de \$ 38.6 Billones de dólares con un crecimiento respecto al año anterior de 16%. Los principales mercados de consumo de productos orgánicos están en Europa y Estados Unidos” (Andrade & Flores, 2008).

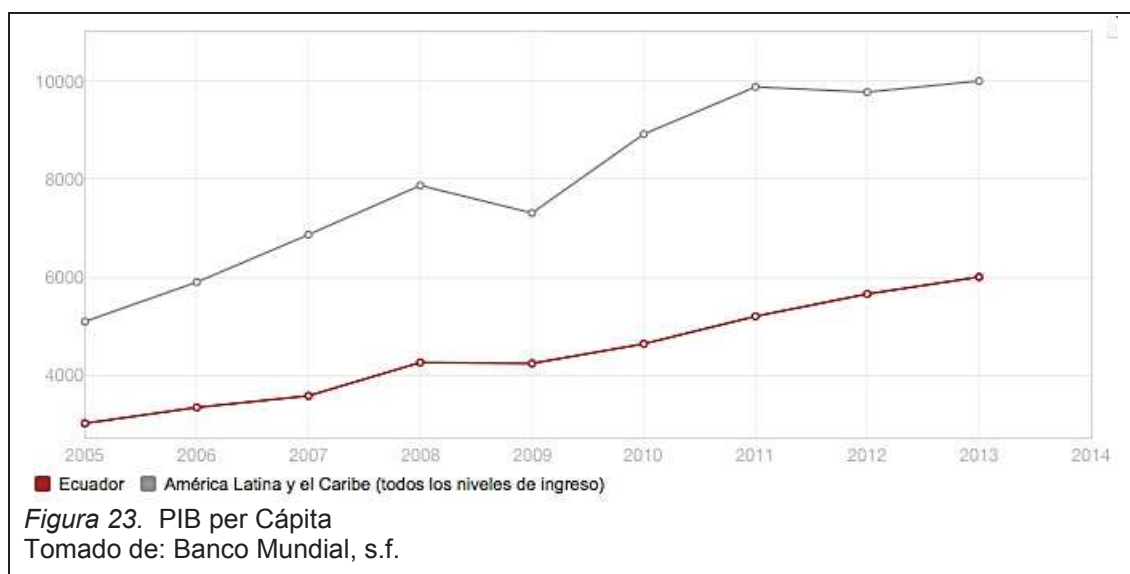
El incremento de la demanda de productos orgánicos y sostenibles a nivel mundial representa una oportunidad para la empresa ya que hoy en día los consumidores tienden a comprar productos que sean socialmente responsables y que garanticen el comercio justo con los proveedores. “La creciente sofisticación de los consumidores está dando lugar a una

proliferación de eco-etiquetas en los alimentos: orgánico, comercio justo, biodiversidad, huella de carbono, huella de agua, etc.”. (Ecoticias, 2010).

PIB per Cápita y desigualdad de la riqueza

Según el Banco Mundial, El PIB per cápita es el Producto Interno Bruto dividido por la población a mitad de año. (Banco Mundial, s.f.)

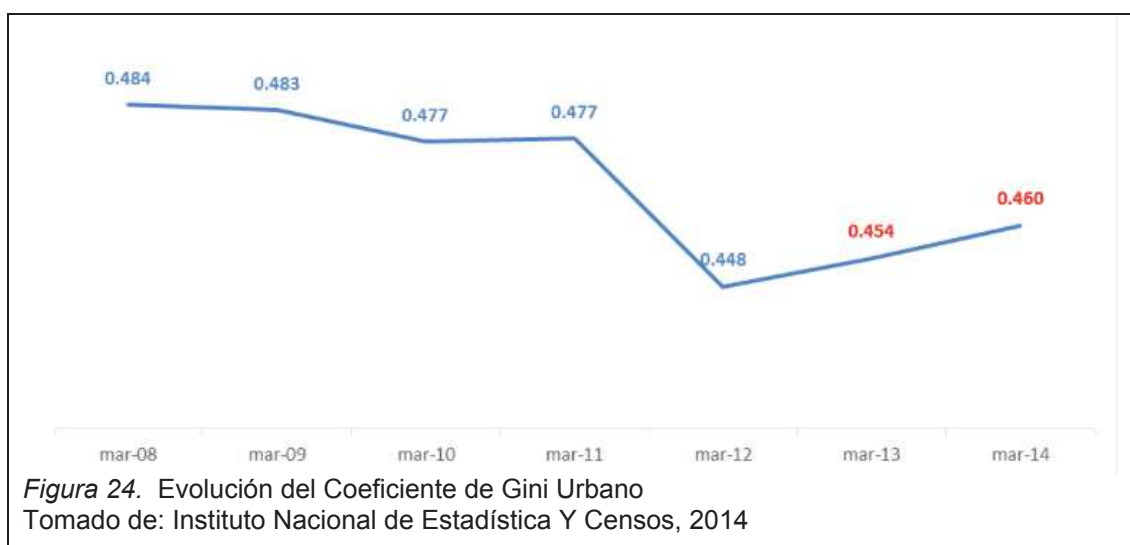
Durante los últimos cinco años se ha registrado un incremento del PIB per Cápita en el país, lo cual es un indicio de que la economía está creciendo y la calidad de vida de los habitantes está mejorando. *Ver figura 23.*



Coeficiente de Gini

Según el INEC, el Coeficiente de Gini es una medida que resume la manera como se distribuye el ingreso per cápita entre los habitantes de la población. Gini es un valor que se encuentra entre cero (igualdad perfecta) y uno (ausencia de igualdad) y cabe notar que el Coeficiente de Gini mide el grado de desigualdad en la distribución del ingreso. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014)

Al analizar las cifras de desigualdad de ingresos se denota que existe una tendencia a la baja a partir del año 2012 y que las variaciones entre los meses de marzo del 2013 y 2014 no son significativas. Para la empresa esto representa una amenaza ya que a pesar del incremento del PIB per Cápita que indica que existe un crecimiento de la economía y una mejora en la calidad de vida las personas, esto no es equitativo ya que existe una desigualdad de ingresos en el país. *Ver figura 24.*



2.1.3.7 Factor Tecnológico

Avance Tecnológico

Según el Diario El Comercio, con datos del SENESCYT, en cuanto a inversión en Ciencia y Tecnología del país en el 2013, en el Presupuesto General del Estado se asignaron USD 148.7 millones a la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. El gasto en I+D como porcentaje del PIB fue de 1.50% en el año 2011, el cual ha tenido un aumento significativo con respecto al año anterior en donde el porcentaje fue de 0.48%. El gobierno cada vez está prestando mayor importancia a la ciencia y tecnología es por eso que cada año se destinan mayores cantidades de capital para el desarrollo de este sector. (El Comercio, 2013)

Según el World Economic Forum, en el periodo 2010-2011 Ecuador se ubicó en el puesto 108 de 138 países según el índice de disponibilidad de tecnología. Se puede apreciar que dicho puesto es poco satisfactorio, sin embargo en la actualidad los ecuatorianos tienen acceso a internet y cada vez la tecnología es considerada como un factor importante para el país es por eso que se creó la Fundación Ciencia y Tecnología (FUNDACYT) con el fin de dar apoyo a distintos proyectos tecnológicos que se planeen realizar dentro del país con el fin de alcanzar un desarrollo tecnológico sostenible para el Ecuador. (World Economic Forum, 2011)

El creciente avance tecnológico en el Ecuador constituye una oportunidad para la industria de elaboración de chocolate del país ya que significa un incremento en la eficiencia de la industria y un crecimiento esperado para la misma.

Maquinaria y renovación industrial

Para la producción de chocolate son necesarios equipos que aseguren procesos eficientes y de rendimiento para brindar producto de calidad. Según MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) el sector productivo nacional no se ha tecnificado en relación a su maquinaria y equipo para mejorar la productividad y competitividad de las empresas. (MIPRO, 2012) Por ese motivo, el Ministerio de Industrias y Productividad en conjunto con la Corporación Financiera Nacional en el año 2012 desarrollaron un plan de renovación industrial para el periodo 2012-2013 en el cual se daba la oportunidad a las industrias para renovar su maquinaria en mal estado; el principal objetivo era el de mejorar la productividad y eficacia del capital en un 10%, así como incrementar la ventas, el empleo y el crecimiento del PIB en un 0.5%. (MIPRO, 2012). Esta iniciativa por parte de las principales autoridades es considerada como una oportunidad para la industria de chocolates puesto que refleja el interés del gobierno por contribuir con el desarrollo de la productividad de las empresas del sector manufacturero.

RENOVACIÓN INDUSTRIAL						
VALOR DE LOS INDICADORES DE IMPACTO POR AÑOS						
INDICADOR	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Número de maquinarias renovadas				0	0	30
Crédito otorgados por la CFN para Activos Fijos (MMUSD) 15% adicional cada año***			110.2	81.3	93.5	107.5
Indicadores de Productividad						
Productividad laboral (Valor agregado/ número empleados) 4,8% adicional cada año.*			5010	5393	5636	5906
Intensidad del Capital (Valor de activos / número empleados) 5% adicional cada año.**	38.035	39.176	40.315	41.562	44.056	46.699
Incremento de las ventas en volumen %.					3%	8%
Plazas de empleo (número) se incrementaría en un 3% anual	86.677	86.677	86.677	86.677	86.677	89.277
Impuestos IVA - y Renta adicionales que se generarían (millones).					23	36
Porcentaje de impacto directo en el PIB total %					0,2	0,5

* Debido a la falta de información para los años 2008- 2011, partimos del supuesto que estos indicadores permanecen constantes.

** A precios constantes del 2000.

*** Crédito otorgado por la CFN para renovación de maquinaria y equipo.

Figura 25. Renovación Industrial. Valor de los indicadores de impacto por años
Tomado de: MIPRO, s.f.

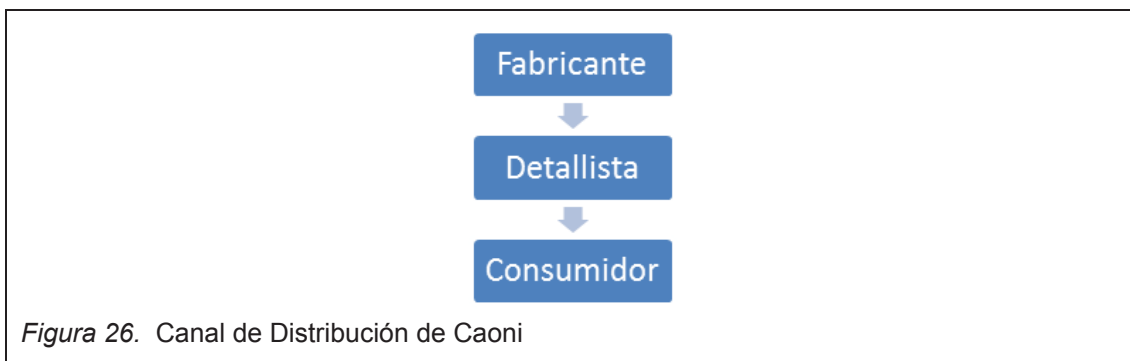
La industria del chocolate requiere de una importante e indispensable inversión en maquinaria y equipo, los cuales serán el medio por el cual se garantice el buen manejo y cumplimiento de los procesos de producción industrial la cual asegure la correcta elaboración de los chocolates para posteriormente ser enviados a la comercialización y venta al mercado objetivo. Además, dentro de este proceso industrial se deben asegurar las Buenas Prácticas de Manufactura, por lo tanto es necesario el establecimiento de una planta industrial de producción que cumpla con los estándares de calidad y producción necesaria para elaborar un producto de alta calidad. Ver anexo 13.

2.1.4 Canales de distribución de la industria

“Pocos productores venden los bienes directamente a los consumidores finales, ciertos productores utilizan intermediarios para colocar los productos en el mercado. Tratan de crear un canal de marketing que es el conjunto de empresas independientes que intervienen en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor” (Kotler & Armstrong, 2008)

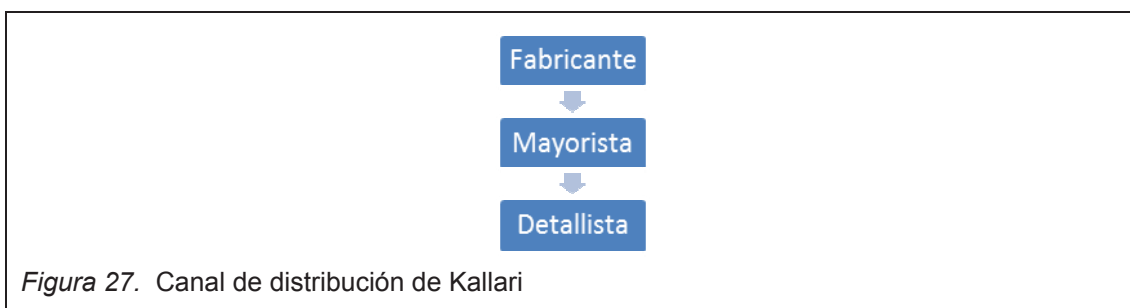
Los canales de distribución de la industria de elaboración de chocolate y productos de chocolate según cada competidor son los detallados a continuación:

Caoni



Caoni utiliza canales de marketing indirecto a través de detallistas, los detallistas que utiliza para vender son supermercados (Supermaxi), Duty Free, tiendas especializadas. (Caoni Chocolate, s.f.)

Kallari



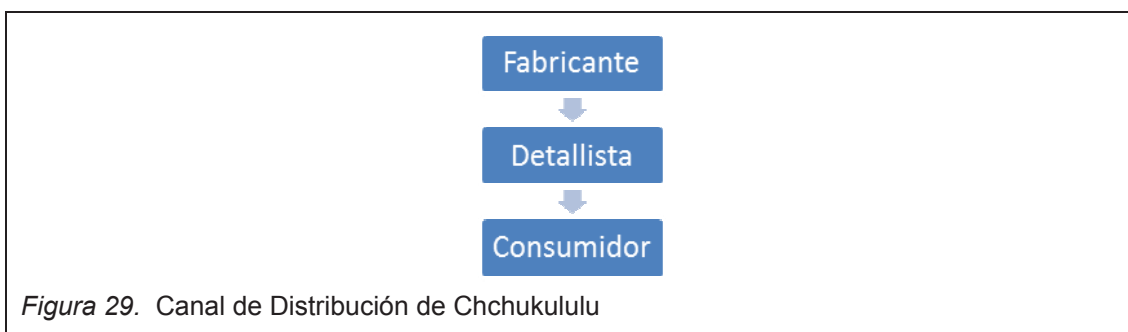
Kallari utiliza canales de marketing indirecto a través de detallistas como son Supermaxi, Duty Free y otras tiendas especializadas. Además, utiliza un canal de marketing directo ya que tiene una tienda ubicada en la plaza Foch en donde los consumidores pueden adquirir el producto. (Kallari, s.f.)

Nestlé



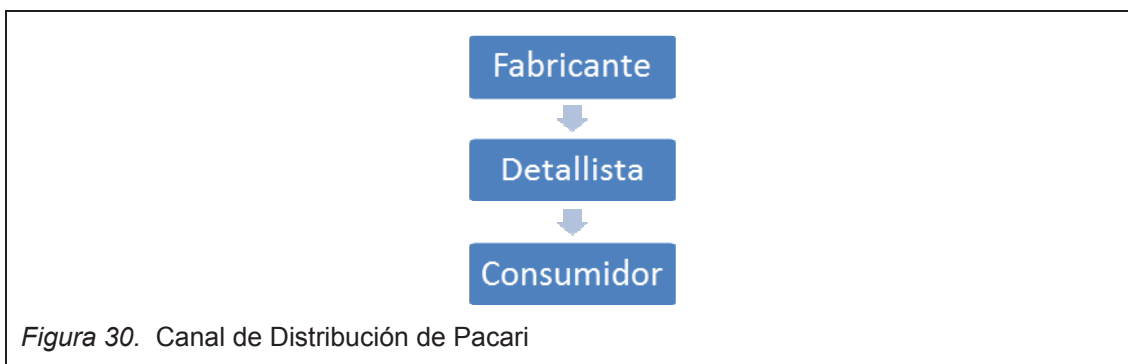
Nestlé utiliza canales de marketing indirecto a través de mayoristas localizados por todo el país que venden al por mayor el producto a las empresas detallistas como supermercados, mini markets, tiendas de barrio y kioscos los mismos que se encargan de vender el producto a los consumidores. (Nestlé, s.f.)

Chchukululu



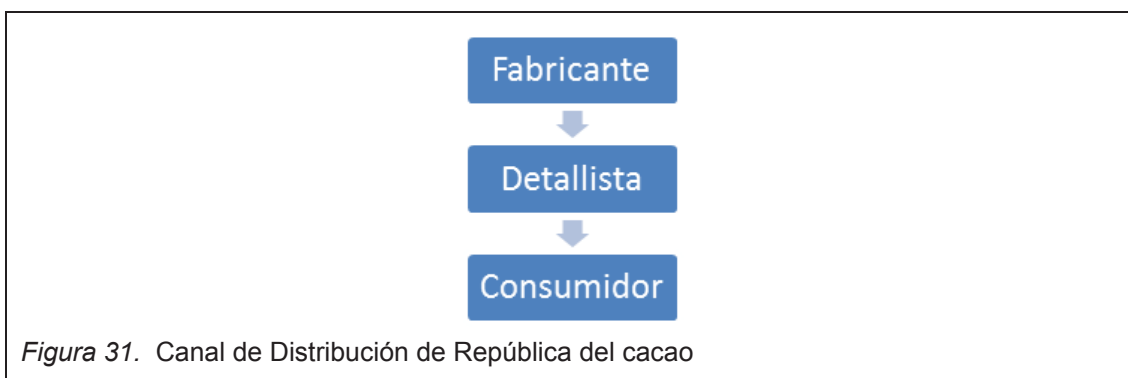
Tulicorp S.A, principal fabricante de los chocolates Chchukululu utiliza un canal de marketing indirecto. La empresa se encarga de fabricar los chocolates los cuales son entregados a los detallistas y debido a que se trata de un producto enfocado a consumidores de alto nivel, Chchukululu solo se encuentra en tiendas de especialidad donde la marca no pierda valor; como los Duty Free de Quito y Guayaquil, en el Hotel Hampton de Guayaquil y el restaurante Le Gourmet del Oro Verde. (El Emprendedor, 2013)

Pacari



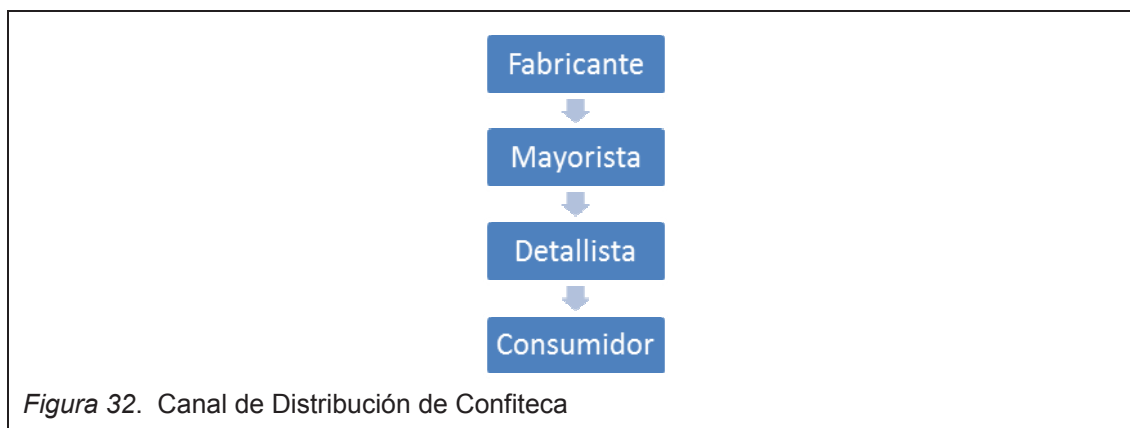
Pacari utiliza un canal de marketing indirecto ya que la empresa se encarga de fabricar sus chocolates trabajando estrechamente con los productores de cacao para luego ser distribuidos a los principales detallistas como supermaxi. A más de esto, Pacari también utiliza un canal de marketing directo ya que ofrece sus productos en línea. (Pacari Chocolate, s.f.)

República del cacao



República del cacao tiene un canal de marketing indirecto. Esta empresa produce el chocolate fino de aroma el cual a través de un sistema de distribución entrega sus productos a los diferentes detallistas. El canal de detallistas se encarga de entregar el producto al consumidor final. Esta empresa también utiliza un canal de marketing directo al tener tiendas propias donde ofrecen sus productos. (República del Cacao, s.f.)

Confiteca



Confiteca S.A utiliza un canal de marketing indirecto llegando a más de 47.000 clientes. Su canal consiste en producir los chocolates para luego entregarlos a diferentes mayoristas localizados en todo el país, y su desarrollado sistema de distribución también les permite llegar a detallistas como supermercados, tiendas de barrio, entre otros. (Confiteca, s.f.)

2.1.4.1 Elementos de la cadena de abastecimiento

Proveedores: Son los encargados de abastecer a la empresa de los insumos necesarios para el proceso de producción de chocolates orgánicos rellenos con productos exóticos energizantes. Para la elaboración de chocolate serán necesarios insumos como: maquinaria para la instalación de la planta de producción de chocolate, granos de cacao fino de aroma, azúcar de caña, lecitina de soya, productos exóticos energizantes (Borojón, Guayusa, Pitahaya) aditivos, etiquetas y envases.

Productores de cacao: Se encuentran principalmente en ciudades como Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, El Oro, Santo Domingo de los Tsáchilas, Sucumbíos, Santa Elena, Cotopaxi, Bolívar, Azuay. (Anecacao, s.f.)

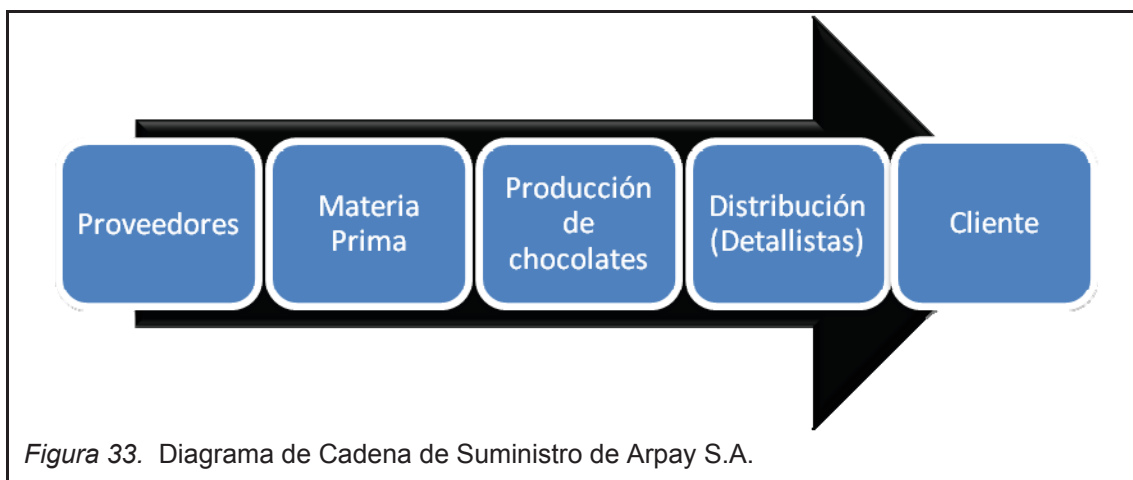
Fabricantes: Se encarga de transformar la materia prima en productos terminados, cumpliendo con los requerimientos de los clientes y teniendo en

cuenta su necesidad. Planta de producción contará con la maquinaria necesaria para la elaboración de chocolate orgánico relleno de productos exóticos energizantes en la ciudad de Quito.

Detallista: Encargado de la venta al por menor de la mercancía, es el punto de contacto con el cliente final, entre los minoristas se encuentran tiendas de especialidad como los Duty Free, El Griego, El Español, Supermaxi y Megamaxi, entre otros.

Clientes: El perfil del consumidor se orienta a hombres y mujeres, que residen en la ciudad de Quito con ingresos medio altos y altos que se preocupan por la calidad de productos que consumen.

2.1.4.2 Diagrama de Cadena de Suministro



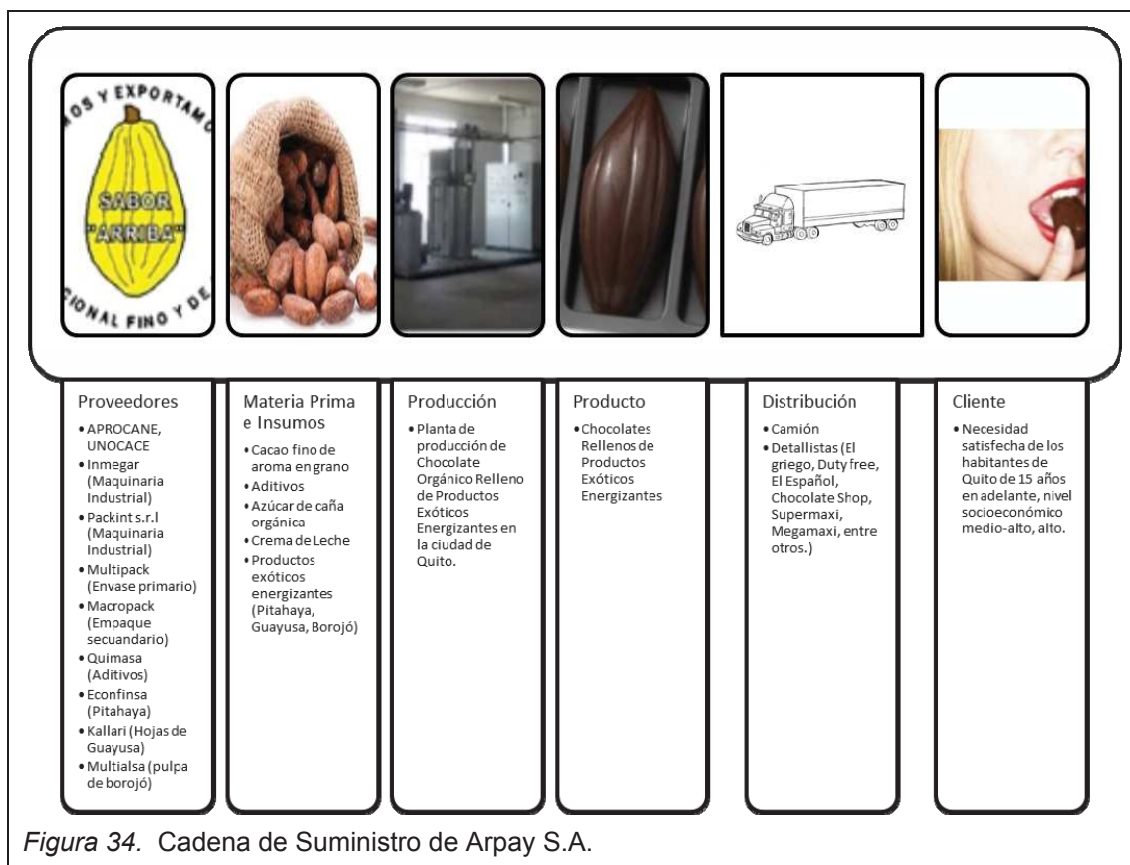


Figura 34. Cadena de Suministro de Arpay S.A.

2.1.5 Análisis Competitivo: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en la industria. Este modelo presenta cinco fuerzas: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores (David, 2013)



2.1.5.1 Rivalidad entre competidores existentes- MEDIA

En el mercado nacional la rivalidad entre competidores existentes es media, debido a que la industria está formada por empresas con gran posicionamiento en la mente del consumidor, que han sido galardonadas por la calidad de productos que ofrecen a los consumidores, “Pacari recibió cinco premios de 10 posibles en el Salón del chocolate de los Ángeles (EE.UU.).” (Explored, 2012). La industria también está conformada por empresas con gran trayectoria en la fabricación de chocolate, pero cabe recalcar que son pocas las empresas en el Ecuador que se dedican a la producción y comercialización de chocolate orgánico, además los competidores existentes no abarcan todo el mercado dejando una porción de mercado libre para nuevos competidores.

2.1.5.2 Poder de negociación de clientes- MEDIO

Entre los clientes de la empresa se encuentran tiendas especializadas y distribuidores, al existir en el mercado varias empresas reconocidas a nivel mundial que ofrecen marcas de chocolate orgánico, los clientes tienen más opciones al momento de seleccionar el producto que desean vender en sus

tiendas. Pero cabe recalcar que debido a la característica distintiva del producto (chocolate orgánico relleno de productos exóticos energizantes), el poder de negociación de los clientes es medio.

2.1.5.3 Poder de negociación de proveedores - ALTO

El poder de negociación de los proveedores es alto debido a que el cacao es la principal materia prima para la elaboración del chocolate y sin esta no sería posible la producción. Los proveedores de cacao están en ventaja ya que no existe un sustituto del chocolate que pueda igualar su calidad en cuanto a sabor y aroma. A pesar de esto, cabe recalcar que los precios del cacao están determinados por la bolsa de materia prima de Londres y Nueva York por lo que los comerciantes de cacao no pueden establecer los precios que prefieran a los fabricantes o empresas de chocolate, además las dos partes se benefician mutuamente ya que dependen uno del otro para permanecer en el mercado.

2.1.5.4 Amenaza de nuevos competidores -MEDIA

La amenaza de nuevos competidores es media, dado que existen algunas barreras de entrada como:

- **Requisitos de capital:** Para la empresa los requisitos de capital son muy altos ya que es necesario invertir en la adquisición de maquinaria, materia prima, instalación de plantas, know how, publicidad y demás.
- **Diferenciación del producto:** Todas las empresas del sector buscan diferenciarse e innovar sus productos para distinguirse de la competencia, agregando características distintivas y enfocadas a algún segmento en específico. Tal es el caso de la empresa Tulicorp dedicada a la elaboración de chocolate orgánico gourmet y que se empeña en destacar las características de calidad del chocolate así como en dirigir este

producto únicamente a un segmento de mercado alto. (El Emprendedor, 2013)

- **Curva de aprendizaje o experiencia:** Para ser un competidor importante dentro de la industria de elaboración de chocolate, es necesario invertir en investigación y desarrollo a fin de mejorar los procesos de producción y poder ofrecer un producto diferente a los demás, con calidad garantizada satisfaciendo la exigente demanda de los consumidores.
- **Certificaciones:** Según Anecacao, en la industria es necesario un requisito de la calidad del cacao ecuatoriano de exportación basado en las normas de calidad INEN 175, 176 y 177. Los trámites son laboriosos y toman mucho tiempo. (Anecacao, s.f.)

2.1.5.5 Amenaza de productos sustitutos - ALTA

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que el consumidor puede optar por productos que le brinden similares características que el chocolate orgánico como pasas, nueces, alfajores y turrónes que son vendidos en tiendas especializadas. Los consumidores pueden optar incluso por adquirir productos de la industria de confitería los cuales son más asequibles como las galletas rellenas, caramelos, entre otros. Esto constituye una amenaza de productos sustitutos alta al hablar de tiempos de crisis económica. Entre los productos sustitutos que son exóticos y brindan energía al consumidor se encuentran las barras de frutas exóticas y granola de la marca Quinde.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO

2.2.1 La idea y el modelo de negocio

La idea de negocio es elaborar chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes y garantizar la calidad del producto mediante el uso de

cacao ecuatoriano “Arriba Nacional”, reconocido por sus características únicas en cuanto a aroma y sabor. Por otro lado, la ventaja competitiva de la empresa es ofrecer al cliente variedad de rellenos exóticos (guayusa, borojón y pitahaya) que brinden energía de una manera natural.

Esta idea de negocio nace por la necesidad del consumidor ecuatoriano de buscar experiencias únicas de sabor relacionadas con el consumo de productos sanos y orgánicos de alta calidad que sean proporcionadas por empresas que garanticen condiciones de comercio justo para los proveedores de cacao. Generando la oportunidad de incursionar en la industria manufacturera de alimentos, a través de la elaboración de chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

Justificación

La elección de la compañía anónima para la creación de la empresa se debe a que es posible la compra de acciones por parte de empresarios interesados, esto brinda una oportunidad de crecimiento ya que mediante ella es posible la adquisición de otras sociedades, y además existen tareas claras para cada uno de los accionistas.

Sociedad Anónima

Según el Art. 143 de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, una compañía anónima “es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.” (Superintendencia de Compañías, 1999)

Las características principales de la Sociedad Anónima son las siguientes:

Tabla 16. Características Sociedad Anónima

Características	Descripción
Naturaleza	Para efectos tributarios y fiscales es una sociedad de capital.
Capacidad	Se requiere de capacidad civil para contratar. Se prohíbe fundar una compañía anónima entre cónyuges, ni entre padres e hijos no emancipados.
Socios	Al menos dos accionistas para la constitución. Un solo socio en caso de que participen instituciones de derecho público o privado con finalidad social.
Responsabilidad	Únicamente por las acciones iniciales.
Constitución	Mediante escritura pública, previa Resolución Aprobatoria por la Superintendencia de Compañías e inscrita en el Registro Mercantil.
Capital	Suscrito en su totalidad al momento de celebrar el contrato y pagado por lo menos hasta el 25% y pago posterior del resto hasta 2 años después.
Capital Autorizado	El establecido en la escritura notariada. No podrá exceder del doble del capital suscrito. Se puede emitir acciones por el mismo valor.
Capital Mínimo	800 USD
Aportaciones	Dinero o bienes relacionados a la actividad de la empresa.
Junta General	Celebrada por los accionistas seleccionados.
Junta General de Accionistas	Todos los Accionistas.

Tomado de: Superintendencia de Compañías, 1999

2.2.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos

2.2.3.1 Misión

“Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la producción de chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes de la más alta calidad, que fomenta el consumo de chocolate elaborado con cacao ecuatoriano de calidad “Arriba Nacional”. La responsabilidad social empresarial es uno de nuestros principales compromisos para asegurar un comercio justo con los proveedores y una rentabilidad sostenida para los inversionistas.”

2.2.3.2 Visión

Ser la marca líder en Ecuador para el 2025 en la elaboración de confites orgánicos rellenos de productos exóticos que brinden energía, que a través de procesos de producción de alto desempeño garanticen al cliente la misma

calidad a través del tiempo y sabores únicos e innovadores de los rellenos. En 5 años iniciar el análisis para la exportación del producto a destinos como Estados Unidos, Canadá y Europa.

2.2.3.3 Valores

Calidad

Constituye uno de los principales valores con respecto al producto, debido a que esta es una característica importante que los consumidores toman en cuenta al momento de la decisión de compra. Este valor es la clave para que cualquier producto tenga éxito en el mercado y por lo tanto es necesario asegurar e implementar constantemente medidas de control de calidad en el proceso de elaboración de los chocolates.

Lealtad

Es un valor fundamental para ganar una buena participación de mercado en la industria de elaboración de chocolates, ya que si la empresa se preocupa por ofrecer un producto de calidad generará confianza en los consumidores y a su vez asegurará la lealtad hacia la marca. El objetivo es crear relaciones redituables con los clientes de manera que se garantice una futura compra.

Experiencia de cliente

Constituye un valor esencial debido a que hoy en día los consumidores tienen estándares más altos de calidad. Por este motivo es necesario brindar una experiencia positiva y extraordinaria a los clientes al momento de adquirir y consumir el producto. Además de sorprender y deleitar con sabores únicos de rellenos, superando las expectativas del cliente en cuanto a la presentación del producto.

Identidad

La empresa pretende conseguir identidad de marca que logre posicionarse en la mente de los consumidores, a través de un diseño único de packaging que permita crear un vínculo consumidor-producto.

2.2.3.4 Objetivos

Tabla 17. Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos			
Periodo	Factor específico	Factor medible	Tiempo de ejecución
Corto	Incrementar el número de consumidores mediante la publicidad en redes sociales	Incremento de seguidores y likes en la páginas de Twitter, Facebook, Instagram, Snapchat y Pinterest	10 meses
	Alcanzar un posicionamiento en la mente de los consumidores que permita identificar la marca	Investigación de Mercados	1 año
Mediano	Extender la línea de producto a nuevos sabores exóticos de relleno para los chocolates	Lanzando al mercado nuevos sabores	2 años y 6 meses
	Implementar un nuevo diseño de packaging para los nuevos sabores de relleno	Lanzando al mercado un nuevo diseño de packaging	2 años y 6 meses
Largo	Inaugurar la primera tienda especializada en la venta de chocolates orgánicos	Abriendo la primera tienda en la ciudad de Quito	3 años
	Implementar una plataforma de tienda on-line en la página web de la empresa para que las personas en el Ecuador y en el extranjero puedan adquirir los chocolates	Compras en línea	3 años y 5 meses
	Implementar una expansión geográfica a canales de distribución en ciudades como Guayaquil, Cuenca, Manta y Galápagos	Realizando convenios de distribución con supermercados y tiendas especializadas de esas ciudades	3 años y 2 meses
	Realizar inversiones en mercados internacionales	Realizar un análisis de mercados internacionales para exportar nuestros productos	5 años

Tabla 18. Objetivos Económicos

Objetivos Económicos			
Período	Factor específico	Factor medible	Tiempo de ejecución
Corto	Aumentar la participación de la empresa en el mercado	Incremento de ventas	1 año
	Alcanzar un crecimiento sostenible de ventas a través del posicionamiento	Incremento en ventas	1 año y 6 meses
Mediano	Incrementar las ventas en un 17%	Control de ingresos, costos y gastos	2 años
	Reducir el tiempo y costo de la distribución	Aumento del número de camiones	2 años y 6 meses
Largo	Reducir los costos de producción	Curva de aprendizaje y economías de escala	3 años
	Garantizar utilidad para los accionistas	Análisis de rentabilidad	5 años

2.3 EL PRODUCTO

La empresa ha determinado crear un producto con las siguientes características que proporcionen alto valor agregado con factores diferenciadores como los detallados a continuación:

- Chocolate extrafino 75% cacao arriba ecuatoriano
- Relleno de productos exóticos que brindan energía.
- Empaque que transmita la identidad de cada chocolate.

2.3.1 Sabores de Rellenos (3 sabores en total)

2.3.1.1 Pitahaya

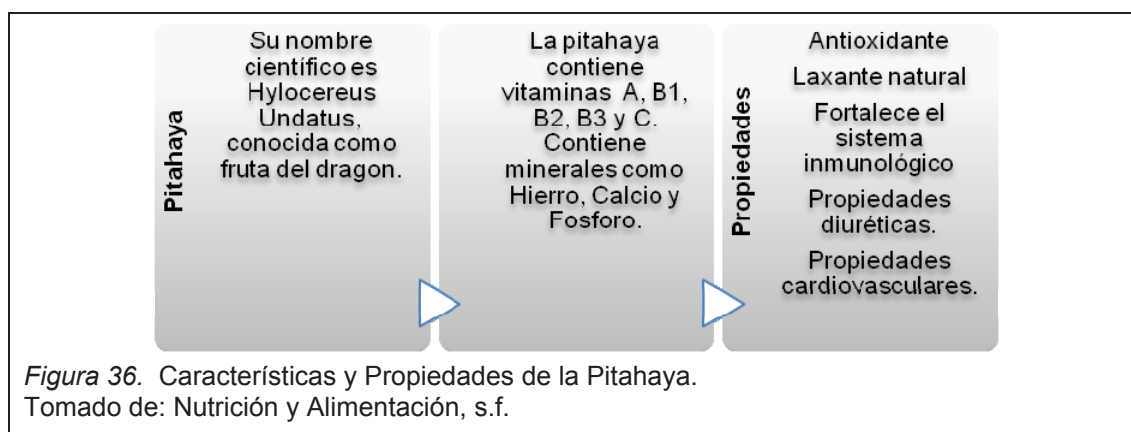
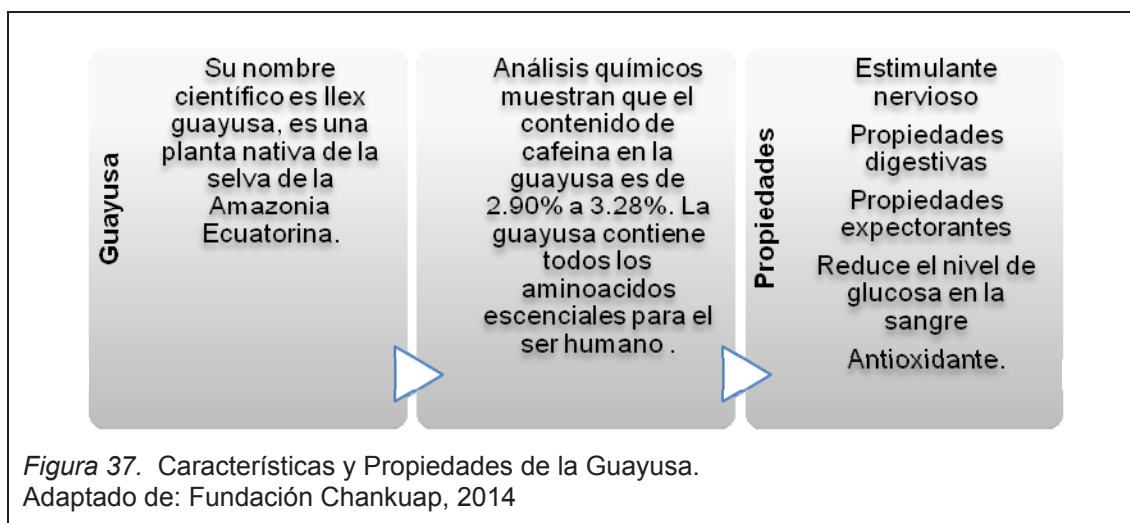


Tabla 19. Tabla Nutricional de la Pitahaya

Componentes	Contenido de 100g. de la parte comestible
Calorías	50
Agua	85.40 g.
Carbohidratos	13.20 g.
Fibra	0.50 g.
Grasa total	0.10 g.
Proteínas	0.40 g.
Acido ascórbico	25 mg.
Calcio	10 mg.
Fósforo	16 mg.
Hierro	0.30 mg.
Niacina	0.20 mg.
Riboflavina	0.04 mg.

Tomado de: Ecofinsa, s.f.

2.3.1.2 Guayusa



2.3.1.3 Borojó

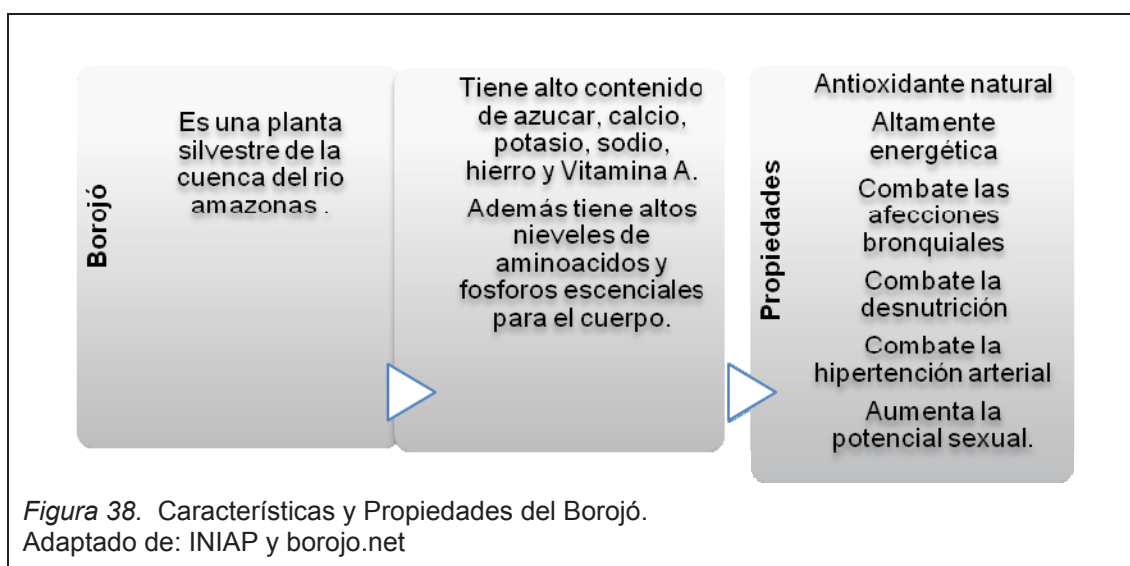


Tabla 20. Componentes Nutricionales del Borojó

Componentes	
Calorías	93%
Agua	64.7 g.
Carbohidratos	24.7 g.
Fibra	8.3 g.
Tiamina	0.3 mg.
Proteínas	1.1 g.
Calcio	25.0 mg.
Fósforo	160.0 mg.
Hierro	1.5 mg.
Niacina	2.3 mg.
Vitamina C	3.0 mg.
Riboflavina	0.1 mg.

Tomado de: borojo.net, s.f.

2.3.2 Tipo de relleno

De acuerdo a las estadísticas presentadas en las encuestas de prueba piloto y grupos focales se pudo observar que los consumidores potenciales prefieren rellenos con consistencia pastosa. Es por eso que se ha llegado a la decisión de elaborar los chocolates con dicho tipo de relleno el cual es 100% natural, de manera que el cliente pueda degustar mejor el sabor del producto exótico y la experiencia de sabor perdure un poco más en el paladar. Además, para

conseguir dicho propósito los chocolates estarán compuestos de la siguiente forma: 60% relleno de productos exóticos energizantes y 40% chocolate orgánico.

2.3.3 Gramos

Los chocolates serán ofrecidos en cajas de 144 gramos con 12 unidades de los tres sabores de relleno.

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

2.4.1 Estrategia de Ingreso

2.4.1.1 Estrategia de Diferenciación de Producto

Se implementara una estrategia de diferenciación de producto de Michael Porter ya que consiste en ofrecer algo único en la industria en términos de productos y servicios. Esta estrategia se ejecutará cuando el producto ingrese al mercado y entre las características diferenciadoras del mismo esta que es un producto nuevo e innovador, brinda energía de forma natural, está elaborado con materia prima netamente ecuatoriana y de la mejor calidad, los procesos de producción que se basan en buenas prácticas de manufactura y es un producto empaquetado con diseños atractivos que plasman la identidad de cada chocolate. (Koontz, Weihrich & Cannice, 2008, p. 147)

2.4.2 Estrategia de crecimiento

2.4.2.1 Estrategia de Desarrollo de Productos

Se implementará la estrategia de desarrollo de productos, que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a segmentos de mercados actuales. El desarrollo de productos implica grandes gastos en investigación y desarrollo.

La estrategia de desarrollo de productos debe aplicarse cuando una organización compite en una industria de gran crecimiento y que se caracteriza por los rápidos desarrollos tecnológicos y cuando la empresa tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez. (David, 2008, p. 179)

2.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO FODA

FODA

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. Estas variables están fuera del control de la empresa (David, 2013). Como se trata de una empresa nueva solamente se analizarán los factores externos.

Tabla 21. FODA de la empresa

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Materia Prima (cacao fino) de alta calidad, debido a la posición geográfica del país.	Industria con competidores fuertes.
Creciente número de personas prefieren chocolate orgánico.	Marcas fuertemente posicionadas en la mente del consumidor.
Gusto por los sabores exóticos.	Estándares de calidad exigentes.
El sabor es la característica más importante al comprar un chocolate.	Cambio de políticas comerciales, como la disminución de la restricción de importaciones.
Personas buscan nuevas experiencias al consumir chocolate.	Daño de la productividad y la calidad del cacao por plagas en las plantaciones del cacao.
El gobierno se encuentra apoyando al desarrollo de la matriz productiva	Crisis en el país que disminuya el poder adquisitivo y los consumidores no prefieran los bienes suntuosos.
Existe una tendencia por parte del gobierno a la reducción de importaciones de productos extranjeros y de dar preferencia a los nacionales.	Crecimiento del mercado que puede provocar la entrada de nuevos competidores.
Debido al crecimiento del PIB en el país, la capacidad de compra del consumidor ecuatoriano incrementa.	Incremento en los precios de la materia prima debido a la inflación.
Los impulsos del gobierno por promocionar al país como destino turístico podría incrementar el movimiento de turistas que podrían ser potenciales clientes.	Cambio de las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.

2.5.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2008, p. 110).

Tabla 22. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE		Ponderación	Clasificación	Puntuaciones Ponderadas
OPORTUNIDADES - O				
O1	Materia Prima (cacao fino) de alta calidad, debido a la posición geográfica del país.	0,08	4	0,32
O2	Creciente número de personas prefieren chocolate orgánico.	0,03	3	0,09
O3	Gusto por los sabores exóticos.	0,03	2	0,06
O4	El sabor es la característica más importante al comprar un chocolate.	0,02	3	0,06
O5	Personas buscan nuevas experiencias al consumir chocolate.	0,06	3	0,18
O6	El gobierno se encuentra apoyando al desarrollo de la matriz productiva	0,07	4	0,28
O7	Existe una tendencia por parte del gobierno a la reducción de importaciones de productos extranjeros y de dar preferencia a los nacionales.	0,06	4	0,24
O8	Debido al crecimiento del PIB en el país, la capacidad de compra del consumidor ecuatoriano incrementa.	0,05	3	0,15
O9	Los impulsos del gobierno por promocionar al país como destino turístico podría incrementar el movimiento de turistas que podrían ser potenciales clientes.	0,06	3	0,18
AMENAZAS - A				
A1	Industria con competidores fuertes.	0,08	2	0,16
A2	Marcas fuertemente posicionadas en la mente del consumidor.	0,08	2	0,16
A3	Exigentes estándares de calidad.	0,06	3	0,18
A4	Daño de la productividad y la calidad del cacao por plagas en las plantaciones del cacao.	0,09	1	0,09
A5	Crisis en el país que disminuya el poder adquisitivo y los consumidores no prefieran los bienes suntuosos.	0,05	1	0,05
A7	Crecimiento del mercado que puede provocar la entrada de nuevos competidores.	0,07	2	0,14
A8	Incremento en los precios de la materia prima.	0,06	2	0,12
A9	Cambio de las necesidades, gustos y preferencias del consumidor	0,05	3	0,15
TOTAL		1		2,61

Nota: La tabla muestra la matriz de evaluación de factores externos de la empresa (EFE).

La máxima puntuación posible en la matriz EFE es 4.0 que indica que la organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. La puntuación ponderada de la Matriz de evaluación de factores externos es de 2.61, este número revela las fortalezas relativas de la compañía e indica que las estrategias de la empresa deben aprovechar de mejor manera las oportunidades de la industria y evitando las amenazas externas.

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

La investigación de mercados es la función que enlaza una organización con su mercado mediante la recopilación de información (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p. 4)

3.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1 Objetivo general

Conocer la intensidad de compra de los habitantes de Quito de chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes.

3.1.2 Objetivos Específicos

1. Determinar los gustos, preferencias de chocolate
2. Determinar la frecuencia de consumo del chocolate de las personas
3. Identificar el posicionamiento de los competidores
4. Determinar la intención de compra del producto
5. Determinar el motivo de compra
6. Determinar las marcas preferidas de chocolate y chocolate orgánico
7. Identificar la importancia de factores al momento de la compra
8. Determinar el lugar de compra

3.1.3 Determinación de la Oportunidad

En la ciudad de Quito, el mercado de chocolate orgánico se ha venido desarrollando en los últimos años. Existen empresas que ofrecen productos de altísima calidad pero ninguno de los competidores que se encuentran actualmente en el mercado ofrece un producto que brinde energía natural.

Además, sumado a la tendencia actual de consumir y descubrir nuevos sabores y el creciente número de personas que se preocupan por la salud y la calidad de productos que consumen.

3.1.4 Problema Gerencial

¿Es factible implementar el plan de negocios “producción y comercialización de chocolate orgánico relleno de productos exóticos energizantes en la ciudad de Quito”?

3.1.5 Problema de la Investigación

- Elaborar o no elaborar chocolate orgánico relleno de productos exóticos energizantes.
- Determinar el nivel potencial de mercado que tendría el producto.
- Determinar el interés y la intención de compra de chocolate orgánico relleno de productos energizantes.
- Determinar la importancia de las características de producto.

3.2 FORMULACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Métodos de la investigación de mercado

3.2.1.1 Cuantitativa

Este método de investigación usa preguntas formales uniformadas y opciones de respuestas predeterminadas en cuestionarios que son aplicados a entrevistados. Las preguntas son principalmente estructuradas, el tiempo de ejecución es largo (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p. 145).

3.2.1.2 Cualitativa

Este método de investigación permite recolectar datos en forma de texto o imágenes con preguntas abiertas, observación o datos hallados, además permite a los investigadores y clientes acercarse a sus clientes y posibles clientes más que con estudios cuantitativos, así la investigación cualitativa descubre reacciones y resultados imprevistos (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p. 146).

3.2.2 Diseño de la investigación y fuentes de datos

3.2.2.1 Exploratoria

El objetivo de la investigación exploratoria es generar ideas que sirvan para definir el problema y aumentar el conocimiento de los motivos, actitudes y conductas de los consumidores (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p. 49). Se utilizarán técnicas cualitativas como entrevistas a profundidad que se realizarán a expertos en temas de interés e investigación en grupos de enfoque para una discusión espontánea del tema.

3.2.2.2 Descriptiva

Este tipo de investigación consiste en la recopilación de datos numéricos para poder responder preguntas sobre: quién, qué, cuándo, dónde y cómo. Esta información incluye actitudes, intenciones, preferencias, hábitos de compra y datos demográficos de los consumidores (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p. 49). Se utilizan técnicas cuantitativas por este motivo se realizarán encuestas a personas que vivan en Quito, que tengan más de 15 años. Las entrevistas se realizarán en diferentes centros comerciales: Centro Comercial el Bosque; Quicentro Shopping; San Luis Shopping; Centro Comercial Plaza San Francisco, además se realizarán en universidades como: Universidad San Francisco de Quito y Universidad de las Américas.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.1 Cuadro de necesidades

Tabla 23. Necesidades de información

¿De quién?	¿Qué?	¿De dónde?
CLIENTES	Frecuencia y lugar de compra	Encuestas
	Motivaciones de compra	Encuestas/Grupos de Enfoque
	Conocimiento sobre el producto y sus propiedades	Encuestas/Grupos de Enfoque
	Gustos y Preferencias	Encuestas/Grupos de Enfoque
	Preferencias en cuanto a canales de distribución	Encuestas
	Actitud hacia el producto	Encuestas/ Entrevistas a expertos
	Canales de promoción	Encuestas
	Cuánto están dispuestos a pagar por el producto y qué cantidad comprarían	Encuestas/ Grupos de Enfoque
	Empaque y nombre del producto de preferencia	Grupos de Enfoque
COMPETENCIA	Quiénes y cuántos son	SC(Superintendencia de Compañías)
	Participación de mercado (Ventas)	SC(Superintendencia de Compañías)
	Principales Clientes (Segmento)	Métodos de Observación en establecimientos minoristas
	Políticas de Venta (Crédito- Contado)	Cliente fantasma
	Alcance de la Competencia (Nacional-Internacional)	Páginas web de la competencia
	Precio de Venta al Público	Métodos de Observación en establecimientos minoristas
	Canales de distribución y Porcentaje de ganancia de los distribuidores	Métodos de Observación en establecimientos minoristas/Páginas web de la competencia/ Cliente Fantasma
	Calidad de los productos y percepción del cliente	Adquiriendo el Producto/Grupos de Enfoque
	Posicionamiento de Marcas	Entrevistas/ Grupos de Enfoque
	Cantidad de Productos	Métodos de Observación en establecimientos minoristas
PROVEEDORES	Frecuencia con la que compran los productos	Entrevistas/Grupos de Enfoque
	Ubicación de los proveedores en Regiones Costa y Sierra	Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI/ANECACAO/ UNOCACE
	Número de proveedores de cacao orgánico y productos exóticos nativos	Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI/ANECACAO
	Políticas de crédito y formas de pago	Reunión con proveedores
	Tipo de maquinaria y adquisición de la misma	Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI/ Cotización de proveedores y reunión con expertos
	Nivel de confianza	Reunión con proveedores
	Tiempo de entrega	Reunión con proveedores
	Capacidad de abastecimiento	Reunión con proveedores
SUSTITUTOS	¿Qué productos son considerados por los consumidores como sustitutos del chocolate orgánico?	Grupos de Enfoque
	Acceso y lugares de adquisición	Investigación por observación en locales de los minoristas
	Precio de venta al consumidor	Investigación por observación en locales de los minoristas
	Frecuencia	Entrevistas/ Grupos de Enfoque
	Razones de consumo	Grupos de Enfoque/ Entrevistas Exhaustivas
	Valor nutricional	Investigación por observación en locales de los minoristas
	Posicionamiento	Entrevistas/ Grupos de Enfoque
	Ubicación en perchas	Investigación por observación en locales de los minoristas
	Variedad de productos sustitutos	Investigación por observación en locales de los minoristas
Cantidad de productos sustitutos en stock	Investigación por observación en locales de los minoristas	

Nota: La siguiente tabla muestra las necesidades de información de los clientes potenciales, proveedores, productos sustitutos y competidores.

3.4 EJECUCIÓN DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.1 Investigación Cualitativa

Dentro de la investigación de mercados se realizó:

- Entrevistas a expertos
- Entrevistas a proveedores
- Entrevista a los consumidores
- Entrevistas a la competencia
- Entrevista Canales de Distribución
- Grupo de Enfoque

3.4.1.1 Entrevista a Expertos



Figura 39. Entrevistas a expertos

Entrevista a la Msc. María Alexandra Naranjo

La entrevista a María Alexandra Naranjo Docente de la FACEA de la Universidad de las Américas (UDLA) se realizó en el 2013 y fue grabada. La entrevista tuvo lugar en la oficina de la docente en la Universidad de las Américas y se trataron temas como la perspectiva del chocolate relleno con productos exóticos energizantes, los clientes potenciales del producto y los canales de distribución adecuados dentro de los cuales mencionó a las tiendas

especializadas. Además proporcionó ideas de la manera en la que se debe comunicar el producto y sus propiedades al consumidor, la importancia de la calidad del chocolate, la creciente demanda de productos exóticos y también la importancia que tiene el empaque para comunicar las propiedades del producto. La entrevista se encuentra en el *Anexo 2*.

Entrevista al Chef Dimitri Hidalgo

Se realizó una entrevista al Chef Dimitri Hidalgo quien tiene una experiencia de 25 años y es docente de la Universidad de las Américas. Esta entrevista se llevó a cabo a mediados del año 2013 en las instalaciones de la Universidad y en ella se trataron temas como, que tan interesante y factible sería la idea de elaborar chocolates rellenos de productos exóticos energizantes como la guayusa, el borjón, la pitahaya, entre otros. Manifestó su opinión acerca de cuáles deberían ser los canales de distribución más adecuados para un producto con tales características, y otros elementos de marketing. La entrevista se encuentra en el *Anexo 3*.

Entrevista al Ing. Mario Tapia

El Ing. Mario Tapia es Gerente General de la empresa “LEYENDA” que se dedica a la producción de semielaborados y chocolates con cacao fino de aroma. La entrevista se realizó en día jueves 12 de febrero de 2015 a las 9 am en las instalaciones de su fábrica ubicada en el sector Norte de Quito. Al llegar a la fábrica se pudo conocer las instalaciones, el proceso de selección del grano de cacao, la maquinaria, el proceso de elaboración del chocolate, el proceso de empaquetado y la parte de operación de ventas. Se conoció al personal que trabaja en la fábrica y se pudo observar cómo se elaboran los chocolates. En la entrevista se pudo conocer varios aspectos claves sobre la maquinaria, la importancia de conocer la materia prima (Cacao fino de aroma) y los obstáculos a los que se enfrentó esta empresa. Mario brindó una visión más

real acerca de la elaboración del chocolate y las dificultades que se encuentran durante este proceso. La entrevista se encuentra en el *Anexo 4*.

3.4.1.2 Entrevista a los proveedores



Figura 40. Entrevista a los proveedores

Entrevista a ECOFINSA

La entrevista a ECOFINSA, que es una empresa productora y exportadora de productos como tomate de árbol, maracuyá, granadilla y pitahaya a mercados europeos, se realizó el día 6 de febrero del 2015 vía telefónica. En esta entrevista se habló con el Gerente General de la empresa el Ingeniero Froilán Criollo, comentó lo que es un producto de exportación y lo que esto implica a nivel de calidad. Además informó acerca de la estacionalidad de la pitahaya y del nivel de producción que ellos manejan por este motivo. Se trataron temas de políticas de crédito y políticas de pago. El tiempo de entrega de los pedidos y la logística de entrega de los mismos. La entrevista a ECOFINSA se encuentra en el *Anexo 5*.

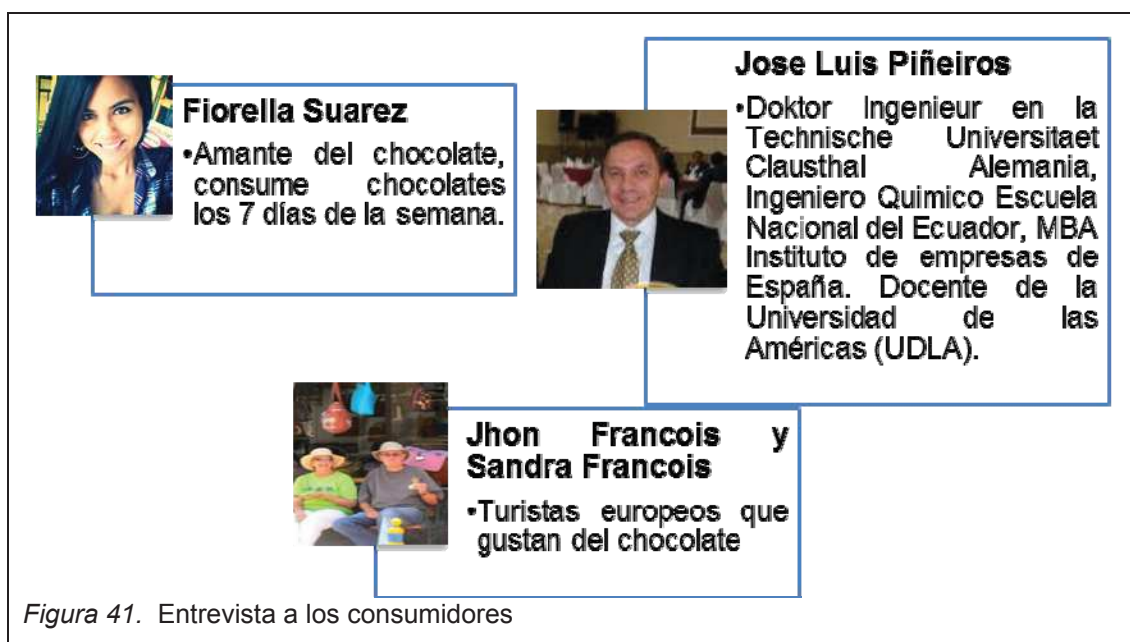
Entrevista a UNOCACE

UNOCACE es una organización de productores creada el 2 de febrero de 1999. Actualmente agrupa a 1730 pequeños productores de cacao nacional fino o de

aroma, ubicados en las provincias de Guayas, Los Ríos, El Oro y Bolívar con 10400 has de cacao, comercio justo FLO, produciendo anualmente 1500 TM de cacao. (UNOCACE, s.f.)

La entrevista se realizó el día 13 de febrero del 2015 vía telefónica. En esta entrevista se habló con el presidente de la organización el Ingeniero Freddy Cabello, quien informó que en dicha organización solo producen cacao fino de aroma con certificación orgánica y comercio justo. En la conversación se trataron temas como la capacidad de abastecimiento mensual, políticas de pago y crédito y tiempos de entrega. La entrevista a UNOCACE se encuentra en el Anexo 6.

3.4.1.3 Entrevista a los consumidores



Entrevista a Fiorella Suárez

La Entrevista a Fiorella Suárez se realizó el 5 de febrero de 2015. Fiorella es egresada de Negocios Internaciones de la Universidad de las Américas, en la entrevista Fiorella recalca que se considera una amante del chocolate, explica las razones por las que consume chocolate, la frecuencia con la que consume

chocolate, cuál es su chocolate favorito y qué factor impulsa su compra. Habla acerca de la calidad del cacao que se produce en el Ecuador, si le gustaría consumir un chocolate relleno de productos exóticos energizantes, qué sabor de relleno le gustaría, el tipo de relleno y cuál es su canal de compra favorito. La entrevista se encuentra en el *Anexo 7*.

Entrevista a José Luis Piñeiros

José Luis Piñeiros es Docente de la Universidad de las Américas (UDLA) y tiene amplia experiencia, ha trabajado como Gerente de Desarrollo de Concesionarios en General Motors del Ecuador, Gerente de Mercadeo de DICHEM del Ecuador, Docente de la Maestría en Administración en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. La entrevista se realizó el 12 de febrero de 2015 en la Biblioteca de la Universidad de las Américas, se trató acerca de la necesidad de realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades que tiene el consumidor así como sus preferencias en cuanto a las características del producto, el atractivo que tiene la idea de negocio y el segmento al que debe ir enfocado. Recalcó la importancia de la innovación que debe existir en las empresas productoras de chocolate y habló de sus gustos personales de chocolate, su chocolate favorito, el tipo de rellenos que prefiere en los chocolates y la frecuencia de compra. La entrevista se encuentra en el *Anexo 8*.

Entrevista a extranjeros

Se realizó una entrevista a dos extranjeros europeos el día 16 de febrero del 2015 en la Plaza Foch ubicada al norte de la ciudad de Quito. Durante la entrevista los turistas se mostraron amables e indicaron que disfrutaban mucho del chocolate. Además pudieron decir qué propiedades del chocolate conocían, la frecuencia de consumo de chocolate, sus marcas preferidas y su opinión acerca de la calidad del chocolate del Ecuador. La entrevista se encuentra en el *Anexo 9*.

3.4.1.4 Entrevista a la competencia



Figura 42. Entrevista a la competencia

Entrevista Geovanny Grefa

Esta entrevista se realizó el 27 de noviembre de 2014 vía telefónica debido a que Geovanny Grefa por ser coordinador de turismo debe viajar constantemente al Oriente ecuatoriano. En la entrevista habló acerca de lo que es Kallari, los principales actores en la industria de chocolate orgánico en el Ecuador, la evolución que ha tenido el consumo de chocolate orgánico en el mercado ecuatoriano. Acerca de las barreras de entrada a la industria de chocolate, la percepción que tiene acerca de la calidad de chocolate que se produce en Ecuador y si considera que el precio es un factor determinante al momento de compra. La entrevista se encuentra en el *Anexo 10*.

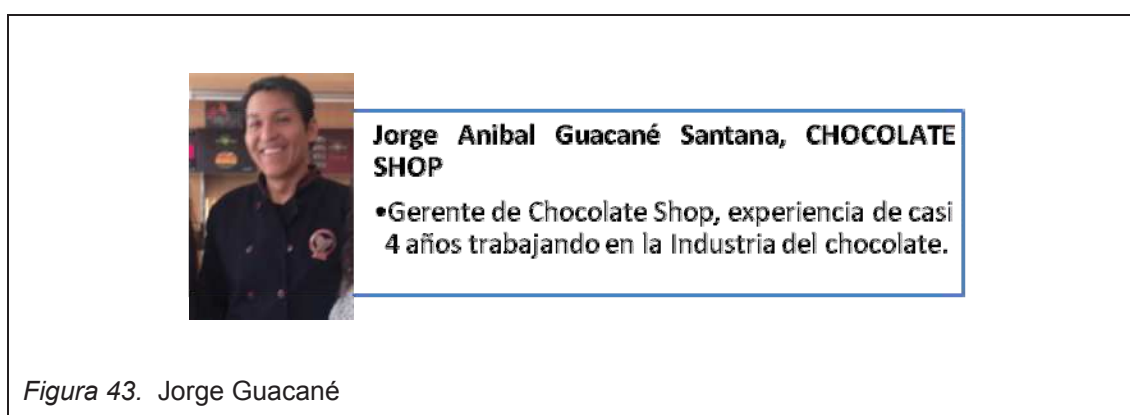
Entrevista Carolina Yépez

La entrevista se realizó el día 28 de noviembre del 2014 en el local de República del Cacao ubicado en la Plaza Foch. En esta entrevista se habló con la administradora del local la Ingeniera Carolina Yépez, ella proporcionó información pertinente con respecto a las barreras de entrada a la industria, maquinaria, calidad de chocolate ecuatoriano y consumo de chocolate orgánico en el Ecuador. Mencionó que la participación de República del Cacao es

bastante alta debido a la acogida que tiene dentro del país, ya que es una empresa que utiliza cacao fino de aroma que es la mejor calidad de cacao que se puede encontrar, sus empaques y presentaciones son atractivas y que se preocupa por realizar procesos que aseguren la calidad y sabor de sus chocolates. La entrevista se encuentra en el *Anexo 11*.

3.4.1.5 Entrevista Canales de Distribución

Entrevista a Jorge Guacané



La entrevista se realizó el 14 de noviembre del 2014 en el local ubicado en las calles Juan León Mera y Ramón Roca. En esta entrevista se conversó con el gerente general de la tienda “Chocolate Shop” con el objetivo de determinar la rotación de inventario, gustos y preferencias y las políticas de pago que se manejan. Jorge mencionó que trata de ofrecer variedad de chocolates de la mejor calidad en su tienda para satisfacer las necesidades de sus clientes, los cuales en su mayoría son extranjeros. También mencionó a Pacari como una de las marcas más preferidas por los consumidores.

La entrevista se encuentra en el *Anexo 12*.

3.4.1.6 Grupo de enfoque

Un grupo de enfoque es una entrevista realizada a un grupo de entre 8 a 12 personas por un moderador con habilidades de comunicación de manera que se pueda obtener la percepción, preferencias y conducta de los consumidores con relación a un tema de interés; que puede ser un producto o servicio. La duración del grupo de enfoque podría ser de entre una a tres horas y para la ejecución del mismo se podrá hacer uso de cintas de audio y video en un ambiente relajado. (Malhotra, 2004, pp. 139-147)

Objetivo del Grupo de Enfoque

Determinar la percepción sobre el chocolate orgánico y las opiniones con respecto a un nuevo producto.

Métodos y procedimientos

Modelo del grupo focal

Se presentará el tema del proyecto con el fin de que los participantes tengan una idea general del tema a tratar. El tema del proyecto es el siguiente: *“Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de chocolates orgánicos rellenos con productos exóticos energizantes en la ciudad de Quito.”*

A continuación se hará una pequeña introducción y se expondrán las reglas para la ejecución del grupo de enfoque de manera que sea una investigación exitosa.

El esquema es el siguiente:

Buenas tardes,

Mi nombre es Paulina Patiño y estudio Ingeniería en Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas. Junto a mi compañera Leslye Villamarín se realizó este estudio de mercado con un fin netamente académico y con el objetivo de determinar cuál es su percepción sobre el chocolate orgánico y sus opiniones con respecto a un nuevo producto.

Las reglas que vamos a manejar en el focus group son:

- No podrán salir durante la sesión.
- No se permitirá el uso de teléfonos, así como ningún tipo de interrupciones.
- Plena participación.
- Opiniones honestas.
- Mantener la compostura.

Con todo lo expuesto anteriormente y si se está de acuerdo, y se va a empezar con el focus group.

No está de más recalcar que se aprecia mucho su voluntad de participar y poder asegurarles que será una experiencia divertida e interesante para todos. Recuerden que no hay respuestas incorrectas, todas son válidas.

La duración de este grupo de enfoque será de una hora y para realizar un buen análisis del mismo se utilizará una cámara de video de manera que se pueda grabar la sesión y disponer de dicha grabación cuando sea necesario.

Preguntas

Se pidió a los participantes que se presenten, digan su nombre, edad, ocupación y lo que les gusta hacer en sus tiempos libres. A continuación se procedió a formular una serie de preguntas las cuales son las siguientes:

¿Qué opina sobre el chocolate y qué propiedades del chocolate conoce?

¿Qué tipo de chocolate prefiere consumir? ¿Con leche? ¿Negro? ¿Orgánico? ¿Nacional? ¿Extranjero?

¿Le gustan los sabores exóticos? ¿Le gustaría consumir un chocolate relleno de productos exóticos?

¿Qué opina de los chocolates rellenos? ¿Prefieren con relleno o sin relleno?

¿Qué tipo de relleno prefieren?

¿Le gustaría consumir un chocolate relleno de productos exóticos energizantes, como el borrojó, quinua, noni, guayusa?

¿Qué otro producto con características similares conoce? ¿Consumiría un chocolate parecido al presentado?

Nombre las 3 primeras marcas de chocolate que le vengan a la mente.

¿Qué marcas de chocolate prefiere?

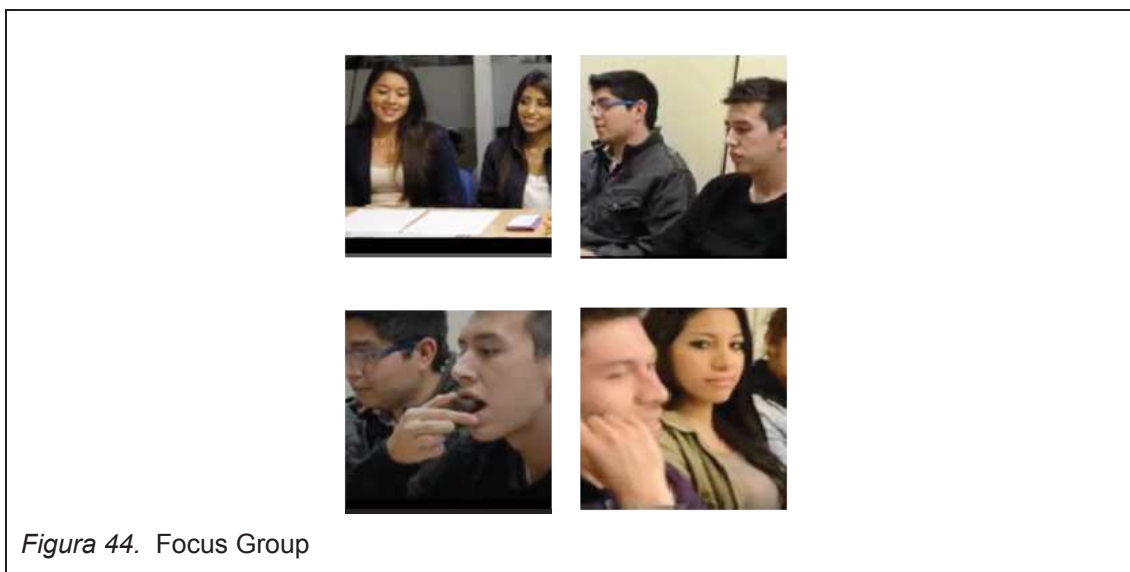
¿Cuál es su percepción acerca de la calidad del chocolate que se produce en Ecuador?

¿Qué debería tener un chocolate para que usted sea fiel al producto?

Participantes

Los participantes del grupo de enfoque fueron previamente seleccionados de acuerdo a las características de la segmentación escogida. Se trabajó con 8 personas cuyos perfiles se encuentran detallados en el anexo 13.

Principales hallazgos del Focus Group



- Se denota que los participantes tienen conocimientos sobre el chocolate y sus propiedades. Todos tienen un gusto por el chocolate y consideran que este tiene beneficios pero también puede resultar perjudicial para el bienestar del ser humano. Entre los beneficios mencionaron que el chocolate brinda energía, desata los sentidos, que combinado con otros productos produce un choque de sabores agradable, produce alegría, es bueno para la depresión ya que se considera como un antidepresivo natural y también es bueno para la piel si es usado como tratamiento cosmético. Sobre el chocolate elaborado con cacao fino de aroma piensan que es un poco amargo pero es muy rico. Además, se mencionó que el chocolate puede ser adictivo cuando es elaborado con leche.

- Se puede afirmar que los participantes del grupo focal tienen un gusto por el chocolate con leche ya que son dulces, pero de la misma manera disfrutan del chocolate orgánico debido a su sabor único y especial. Prefieren chocolates con frutos secos y con rellenos. Pacari y Nestlé resaltan como marcas reconocidas. Les gusta variar en tipos de chocolate y buscar nuevas experiencias.
- Se denota que existe un gusto por los sabores exóticos. Les llama la atención el chocolate relleno con productos exóticos, sobre todo por la combinación de chocolate con frutas exóticas.
- Se denota que hay un gusto por los chocolates rellenos, pero que depende del relleno para generar una compra, por eso es importante que sea un relleno diferente para que se atraiga su atención.
- Los participantes del grupo focal prefieren rellenos sólidos ya que consideran que el sabor del relleno líquido se va rápido. Al contrario, Los rellenos consistentes y pastosos conservan más el sabor para degustarlo placenteramente y no se derraman. Prefieren que el chocolate no sea grande para poder disfrutarlo más.
- Se denota que a los participantes del grupo focal si les gustaría consumir un chocolate relleno de productos exóticos energizantes como el borjón, pitahaya y guayusa, ya que brindan energía natural. Las características químicas de los energizantes generan un rechazo y poca atracción. Tienen curiosidad sobre el producto y les llama mucho la atención. El término energizante tiene una connotación negativa, el nombre genera cierto rechazo y efecto negativo contra los productos exóticos con los que se va a elaborar el chocolate.
- Si el chocolate fuera parecido al que se presentó en la sesión, lo consumirían y consideran que tiene un sabor delicioso. Los chocolates de

Pacari fueron los mencionados como productos con características similares.

- Nestlé, Ferrero, Noggy, Pacari, Galak, Raffaello, Snickers, Hershey's, Kínder, República del Cacao, Milky Way fueron las marcas que mencionaron los participantes, lo cual denota el posicionamiento que tienen en la mente de los consumidores. También, es importante mencionar que la mayoría de estas marcas ofrecen un chocolate con leche y con mucha azúcar.
- La marca más posicionada en la mente de los participantes fue Nestlé, además de Kínder y Universal.
- Apoyan a la industria ecuatoriana. Piensan que el chocolate orgánico elaborado en Ecuador con cacao de calidad arriba nacional es excelente y el sabor es diferente y especial. Además, creen que gracias a la gran diversidad que tiene el Ecuador de productos y frutas exóticas y de la calidad y sabor del cacao ecuatoriano, el chocolate que se elabora en el país es de excelente calidad.
- Se denota que para los participantes del focus group, es importante que el sabor no cambie y se mantenga con el tiempo. La calidad es elemental y debe mantenerse siempre. La medida del relleno debe ser la misma. El empaque también es importante, además de la identidad del producto.

Conclusión:

Mediante la realización de este grupo focal, se puede concluir que a todos los participantes les gusta el chocolate y lo consideran un producto placentero para el paladar. Existe preferencia por el chocolate con leche debido a que su sabor es más dulce, pero consideran al chocolate orgánico como un producto único debido a su sabor especial y excelente calidad. Por otro lado, consideran que

altos niveles de azúcar perjudican considerablemente la salud y que la idea de este producto les parece muy atractiva. El cacao ecuatoriano es uno de los mejores a nivel mundial, principalmente el cacao fino de aroma, por ello en el país existe la oportunidad de obtener un cacao de calidad a un excelente precio. El producto debería ser minuciosamente elaborado con calidad certificada para poder compararlo con marcas de chocolate reconocidas y exclusivas.

3.5 MARCO MUESTRAL Y DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

El presente proyecto está dirigido a los jóvenes y adultos que residen en la ciudad de Quito. El perfil del consumidor se orienta a hombres y mujeres, con ingresos medio altos y altos, que no sean diabéticos y que se preocupan por la calidad de los productos.

3.5.1 Segmentación de Mercado

Tabla 24. Segmentación de mercados

Variables Geográficas	Cantón	Quito
	Tamaño de zona metropolitana	2,239,191 habitantes
	Densidad	Población urbana de Quito (1,406,211.95 habitantes)
	Parroquia "El Condado"	86,094 habitantes
	Parroquia "Ponceano"	54,052 habitantes
	Parroquia "Mariscal Sucre"	12,976 habitantes
	Parroquia "Iñaquito"	42,397 habitantes
	Parroquia "Jipijapa"	42,251 habitantes
	Parroquia "Kennedy"	69,484 habitantes
	Parroquia "Cumbaya"	31,463 habitantes
Parroquia "San Rafael"	3,686 habitantes	
Variables Demográficas	PEA	Población Económicamente Activa (205,442)
	Edad	15 años en adelante (147,712.65)
	Nivel socio-económico	Medio alto, alto (INEC) (19,350.35 habitantes)
	Personas que no tienen diabetes	18,189.33 habitantes
	Género	Masculino y femenino
	Ciclo de vida familiar	Soltero, casado, casado con hijos
	Ocupación	Estudiantes, profesionales, oficinistas, propietarios de negocios, jubilados
Variables Conductuales	Estilo de vida	Personas que se preocupan por su salud y que les gusta divertirse
	Ocasiones	Personas que consumen chocolates en ocasiones habituales.
	Beneficios	Personas que buscan la calidad en el producto
	Frecuencia de Uso	Usuario habitual y en ocasiones especiales
	Actitud hacia el producto	Actitud entusiasta y positiva.
	Estatus de lealtad	Media y Fuerte.

Adaptado de: Kotler – Instituto Nacional de Estadística y Censos

Segmentación Geográfica

- País: Ecuador
- Provincia: Pichincha
- Ciudad: Quito

La unidad de segmentación geográfica son los habitantes de la ciudad de Quito, la densidad seleccionada es la población urbana de Quito.

- Parroquias

Las parroquias que se han seleccionado para la segmentación geográfica son aquellas en las cuales la plusvalía es más alta y están asociadas a un mayor nivel socioeconómico. Las parroquias seleccionadas son: “El Condado”, “Ponceano”, “Mariscal Sucre”, “Iñaquito”, “Jipijapa”, “Kennedy”, “Cumbayá” y “San Rafael”

Segmentación Demográfica

- Población económicamente activa
- Edad: de 15 años en adelante
- Diabetes: Se ha excluido el porcentaje de personas que tienen diabetes, ya que por condiciones de esta enfermedad no pueden consumir el producto.
- Género: Masculino y Femenino
- Ocupación

Estudiantes, profesionales, oficinistas, propietarios de negocios y jubilados.

- Ciclo de vida familiar

Solteros, casados y casados con hijos.

- Nivel Socio económico: Medio alto, alto

De acuerdo a la caracterización por estratos del INEC (2010)

Estrato A (Alto)

- Características de las viviendas

El material predominante del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón o piso flotante. En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

- Bienes

Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional. Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora. Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente. En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisiones a color. Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.

- Educación

El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado.

- Economía

Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas.

El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.

El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

- Tecnología

El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet. La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil. En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar.

- Hábitos de consumo

Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales. Los hogares de este nivel utilizan internet. El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo). El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet. El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Estrato B (Medio Alto)

- Características de las viviendas

En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parquet, tablón o piso flotante. En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

- Bienes

El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional. El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora. Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente. En promedio los hogares tienen dos televisiones a color. En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.

- Tecnología

El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio. El 50% de los hogares tiene computadora portátil. En promedio disponen de tres celulares en el hogar.

- Hábitos de consumo

Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales. El 98% de los hogares utiliza internet. El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo). El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet. El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

- Educación

El Jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción superior.

- Economía

El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel

medio. El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL. El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización; seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Segmentación Psicográfica

- Estilo de vida

Estudiantes y trabajadores que prefieren los productos de calidad. No sacrifican la calidad por el precio. Personas que se preocupan por la salud y prefieren productos que no tengan pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales.

- Personalidad

Alegres, innovadores, curiosos, confiables.

Segmentación Conductual

- Ocasiones

Personas que consumen chocolates en ocasiones habituales. Que disfruten de consumir chocolates en reuniones sociales, en su hogar o trabajo, o entre comidas.

- Beneficios

Personas que buscan un producto de calidad sin importar lo que cueste y que además buscan sabores nuevos y beneficios nutricionales.

- Frecuencia de uso

Personas que consuman chocolate habitualmente y en ocasiones especiales.

- Actitud hacia el producto

Actitud entusiasta y positiva

- Estatus de lealtad

Media y fuerte

3.5.2 Mercado objetivo

Según el Instituto de Estadísticas y Censos, INEC, el tamaño de la zona metropolitana de Quito es de 2.239.191 habitantes, la población urbana de Quito es de 1.406.211,95 habitantes lo cual representa el 62,8% de dicha población. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010). Se seleccionaron ocho parroquias en Quito que suman 342.403 habitantes (DMQ, 2010). Según el INEC, y la Cámara de Comercio de Guayaquil, La Población Económicamente Activa PEA representa el 60%, es decir 205.441,80 habitantes (Cámara de Comercio Guayaquil, 2013) y el porcentaje de habitantes de 15 años en adelante es del 71,90%, es decir que existen 141.712,65 habitantes entre esa edad. Los estratos socio-económicos según el INEC en la ciudad de Quito A, B, C+, C-, D, de los cuales ha tomado como mercado objetivo a los estratos A Y B, lo cuales representan el 1,90% y 11,20% de la población respectivamente son 19.350,36 habitantes. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012). Finalmente se restó el 6% que corresponde a personas que sufren de Diabetes (AGN, 2011), por lo tanto el total del mercado objetivo son 18.198,34 habitantes.

3.5.3 Cálculo de la Muestra

Para calcular la muestra se utilizó la siguiente fórmula

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

Ecuación 1

Tomado de: Galindo, 2008

En donde:

- N= número de elementos en el universo
- n= número de elementos en la muestra
- z= nivel de confianza
- p= probabilidad que se presente el fenómeno
- q= probabilidad que no se presente el fenómeno
- e= margen de error permitido

Al aplicar la formula con los datos obtenidos se tiene:

- N= 18.198,34
- z= 1,96 (nivel de confianza 95%)
- p= 0,5
- q=0,5
- e= 0,05
- n= 376

Después de reemplazar los datos en la fórmula se obtiene que la muestra corresponde a 376 personas encuestadas, se realizaron 382 encuestas debido a que 6 encuestas fueron tomadas como perdidas del sistema.

3.6 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

3.6.1 Diseño de la encuesta

El formato de la encuesta se encuentra en el *Anexo 14*.

3.6.2 Resultados de la Investigación Cuantitativa

Después de haber realizado las encuestas, se utilizó el programa SPSS para tabular las encuestas y realizar los cruces de variables. El objetivo general de la encuesta es determinar los gustos, preferencias y frecuencia de consumo del chocolate de los ecuatorianos residentes en la ciudad de Quito. A continuación se presentan desglosados los objetivos que corresponden al objetivo general de la investigación, así como también las preguntas que responden a cada objetivo y sus hallazgos. En el *Anexo 15* se encuentra la tabla de contingencia y la figura de los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta.

Objetivo 1: Determinar el motivo de compra de chocolate de los consumidores.

Preguntas:

- Pregunta 2: ¿Por qué consume chocolate?
- Pregunta 3: Cuándo compra chocolate, lo hace por:
- Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es la MARCA antes de comprar su chocolate preferido?
- Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es el VALOR NUTRICIONAL antes de comprar su chocolate preferido?
- Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es el PRECIO antes de comprar su chocolate preferido?
- Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es el SABOR antes de comprar su chocolate preferido?
- Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es el EMPAQUE antes de comprar su chocolate preferido?

- Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted la PROCEDENCIA DE CACAO antes de comprar su chocolate preferido?
- Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es el RELLENO antes de comprar su chocolate preferido?
- Pregunta 11: En general, ¿qué tanta influencia tiene la reputación de la marca de chocolate al momento de adquirirlo?

Hallazgos:

- La mayoría de los encuestados consumen chocolate porque les gusta las golosinas.
- Más de la mitad de los encuestados compra chocolate por impulso.
- La marca del chocolate no es el factor más importante al momento de comprar chocolate.
- El valor nutricional es un factor importante al momento de comprar chocolate.
- El precio no es un factor que influya al momento de comprar chocolate.
- Más de la mitad de encuestados consideran que el sabor es el factor más importante cuando compran chocolate.
- El empaque del chocolate es importante para más de la mitad de los encuestados.
- La procedencia del cacao no es un factor muy relevante cuando compran chocolate.

Objetivo 2: Determinar los gustos y preferencias que los consumidores tienen sobre el chocolate.

Preguntas:

- Pregunta 4: ¿Qué marca de chocolate consume con frecuencia?
- Pregunta 4: ¿Cuántos gramos de su chocolate favorito consume?
- Pregunta 8: ¿Qué tipo de chocolate prefiere?

- Pregunta 9: ¿Qué sabores de relleno preferiría?
- Pregunta 9: ¿Qué tipo de relleno preferiría?
- Pregunta 9: ¿Le gustaría consumir el chocolate relleno con endulzante?
- Pregunta 14: ¿Comparte su chocolate?
- Pregunta 14: ¿Con quién comparte su chocolate?
- Pregunta 15: Si el chocolate estuviera en promoción con otro producto ¿Con qué otro producto le gustaría acompañarlo?

Hallazgos:

- Las marcas internacionales son las más consumidas, en primer lugar se encuentra Hershey's y dentro de las marcas de chocolate orgánico la más consumida es Pacari.
- La mayoría de encuestados prefiere comprar chocolates pequeños, de tamaño personal que contengan menos de 180gr.
- Los encuestados prefieren consumir el chocolate negro.
- Las personas que están dispuestos a consumir chocolates con relleno, prefieren rellenos de: Guayusa, Pitahaya y Borojó.
- Prefieren un relleno pastoso y un chocolate que no contenga azúcar.
- La mayoría de encuestados comparte el chocolate con amigos y familia.
- Prefieren acompañar el chocolate con frutos secos y bebidas.

Objetivo 3: Determinar la cantidad y frecuencia de compra de chocolates

Preguntas:

- Pregunta 5: ¿Cuántos chocolates consume a la semana?
- Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia consume chocolate?

Hallazgos:

- Los encuestados consumen de 1 a 4 chocolates.
- La frecuencia con la que consumen los chocolates es cada 3 días.

Objetivo: Determinar el conocimiento que las personas tienen sobre el chocolate orgánico.

Preguntas:

- Pregunta 6: ¿Consume chocolate orgánico?

Hallazgo:

- Más de la tercera parte de encuestados conocen acerca del chocolate orgánico y más de la mitad de ellos consume chocolate orgánico.

Objetivo 4: Determinar la disponibilidad de compra de un chocolate relleno.

Preguntas:

- Pregunta 9: ¿Estaría dispuesto a consumir chocolate con relleno?

Hallazgo:

- La gran mayoría (354 personas de 376 personas) estarían dispuesta a consumir un chocolate relleno.

Objetivo 5: Determinar la disponibilidad de pago de los consumidores.

Preguntas:

- Pregunta 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de 200gr con 16 chocolates orgánicos con 4 rellenos de productos que brinden energía natural?

Hallazgos:

- La mayoría de personas encuestadas estarían dispuestos a pagar un rango de 8 a 15 \$ por una caja de 200 gr con 16 chocolates orgánicos rellenos de productos que brinden energía.

Objetivo 6: Determinar el lugar de preferencia de compra.

Preguntas:

- Pregunta 12: ¿Cuál de los siguientes es su lugar de compra de chocolate preferido?
- Pregunta 13: ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?

Hallazgo:

- El lugar donde actualmente compran sus chocolates favoritos son en Supermaxi y boutiques de chocolate.
- El lugar donde les gustaría adquirir el producto es en supermercados y tiendas especializadas.

Se realizaron 5 cruces de variables, a continuación se presenta cada cruce de variable con la tabla de contingencia, gráficos y hallazgos.

3.6.3 Cruce de variables**Cruce de variable 1**

- Qué tipo de Relleno prefieren.
- Qué sabor de Relleno les gusta.
- Cuánto estarían dispuestos a pagar.

Tabla 25. Cruce de Variable 1

Tabla de contingencia						
Qué tipo de relleno le gustaría			Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de 200gr con 16 chocolates orgánicos rellenos			Total
			Entre 8\$ - 10\$	Entre 10\$ - 15\$	Entre 15\$ - 20\$	
Líquido	Qué sabor le gustaría que tenga el relleno	Noni	7	2	0	9
		Guayusa	19	11	0	30
		Borojón	7	4	0	11
		Pitahaya	22	8	3	33
	Total	55	25	3	83	
Gelatinoso	Qué sabor le gustaría que tenga el relleno	Noni	5	0	0	5
		Guayusa	9	7	0	16
		Borojón	10	4	1	15
		Pitahaya	11	1	1	13
	Total	35	12	2	49	
Pastoso	Qué sabor le gustaría que tenga el relleno	Noni	0	5	0	5
		Guayusa	24	41	0	65
		Borojón	7	39	0	46
		Pitahaya	28	41	1	70
		Quínoa	4	1	0	5
	Total	63	127	1	191	
Sólido	Qué sabor le gustaría que tenga el relleno	Noni	0	1	0	1
		Guayusa	8	1	0	9
		Borojón	4	7	0	11
		Pitahaya	3	2	1	6
		Quínoa	4	1	0	5
	Total	19	12	1	32	
Total	Qué sabor le gustaría que tenga el relleno	Noni	12	8	0	20
		Guayusa	60	60	0	120
		Borojón	28	54	1	83
		Pitahaya	64	52	6	122
		Quínoa	8	2	0	10
	Total	172	176	7	355	

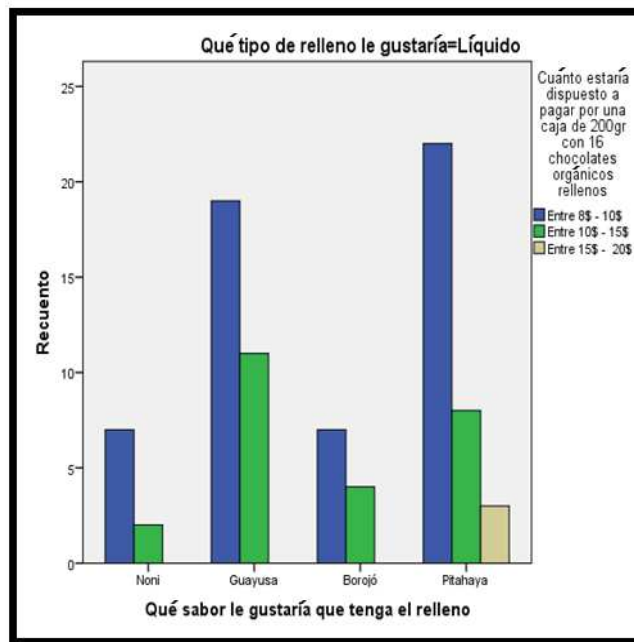


Figura 45. Cruce de Variables

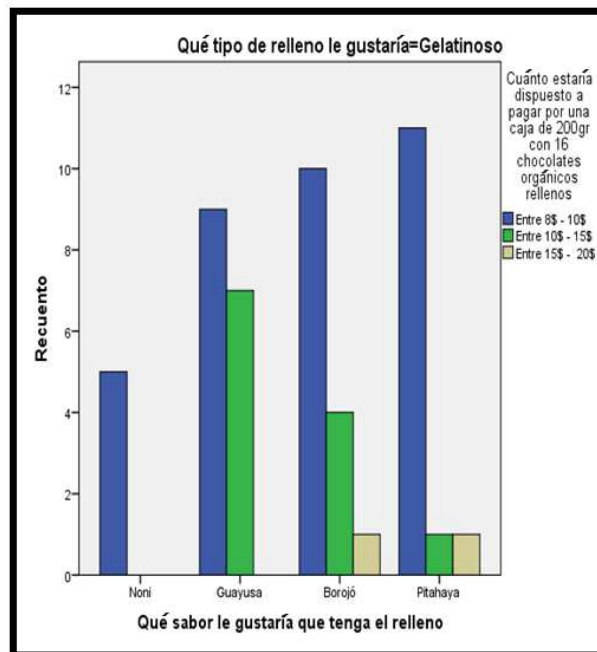


Figura 46. Cruce de Variables

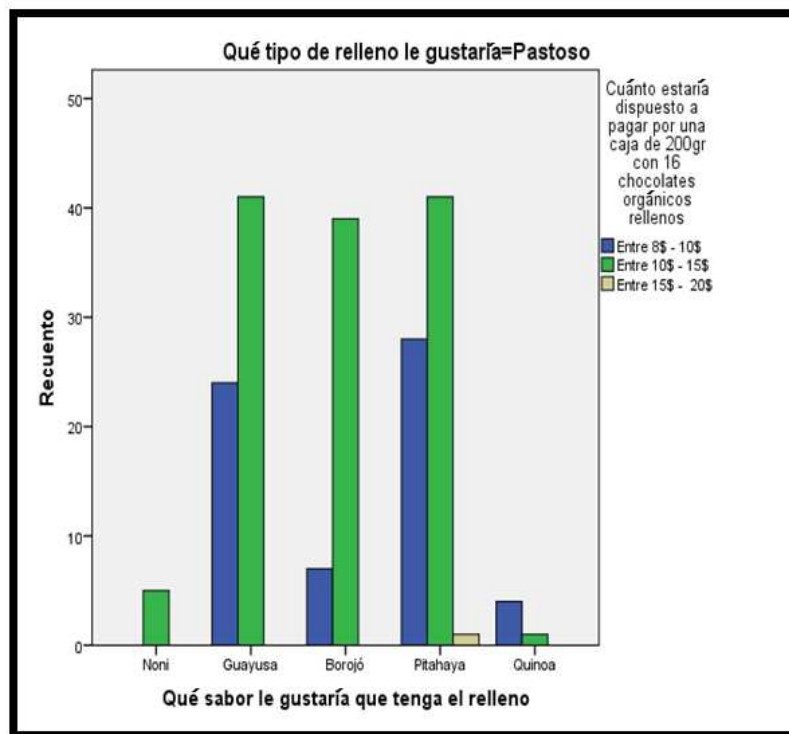


Figura 47. Cruce de Variables

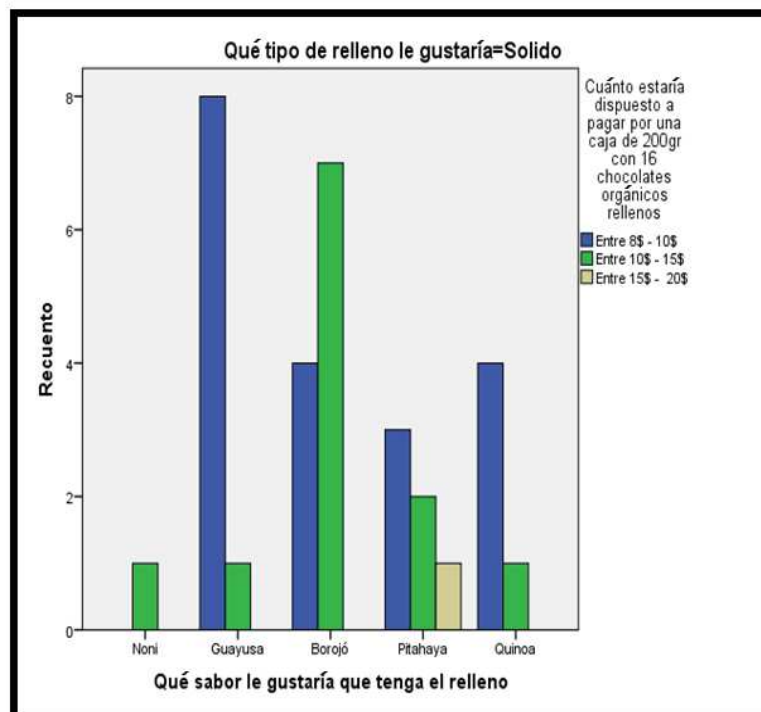


Figura 48. Cruce de Variables

Hallazgos:

- La mayoría de personas prefieren un relleno pastoso, dentro de este grupo de personas la mayoría prefiere pagar entre 10\$ y 15\$ y seleccionan sabores de relleno como la pitahaya y guayusa.
- Las personas que gustan de un relleno gelatinoso, prefieren pagar entre 8\$ y 10\$, y un sabor de relleno de pitahaya.
- Aquellas personas que prefieren el relleno líquido, pagarían entre 8\$ y 10\$ y les gustaría chocolates rellenos de pitahaya y guayusa.
- Las personas que seleccionaron el borojó como sabor de relleno no tienen preferencia por ningún tipo de relleno.

Cruce de variable 2

- Con qué producto le gustaría acompañar su chocolate si estaría de promoción.
- Dónde le gustaría adquirir este producto.
- Qué tan importante considera que es el precio antes de comprar su chocolate favorito.

Tabla 26. Cruce de Variable 2

Si el chocolate estuviera en promoción con que otro producto le gustaría comprarlo			Tabla de contingencia						Total	
			Qué tan importante considera que es el PRECIO antes de comprar su chocolate preferido							
			Extremadamente importante	Muy importante	Importante	Mas o Menos importante	Semi importante	Poco importante		Nada importante
Bebidas	Dónde le gustaría adquirir este producto	Supermercado	13	5	13	18	25	6	23	103
		Tiendas Especializadas	1	0	0	0	8	1	17	27
		Tienda de Barrio	0	0	0	0	1	0	0	1
	Total	14	5	13	18	34	7	40	131	
Frutos Secos	Dónde le gustaría adquirir este producto	Supermercado	6	13	21	30	17	12	24	123
		Tiendas Especializadas	3	0	0	2	1	2	29	37
		Tienda de Barrio	0	0	1	0	0	0	0	1
	Total	9	13	22	32	18	14	53	161	
Frutas	Dónde le gustaría adquirir este producto	Supermercado	2	11	8	10	18	1	13	63
		Tiendas Especializadas	0	3	1	1	1	0	15	21
	Total	2	14	9	11	19	1	28	84	
Total	Dónde le gustaría adquirir este producto	Supermercado	21	29	42	58	60	19	60	289
		Tiendas Especializadas	4	3	1	3	10	3	61	85
		Tienda de Barrio	0	0	1	0	1	0	0	2
	Total	25	32	44	61	71	22	121	376	

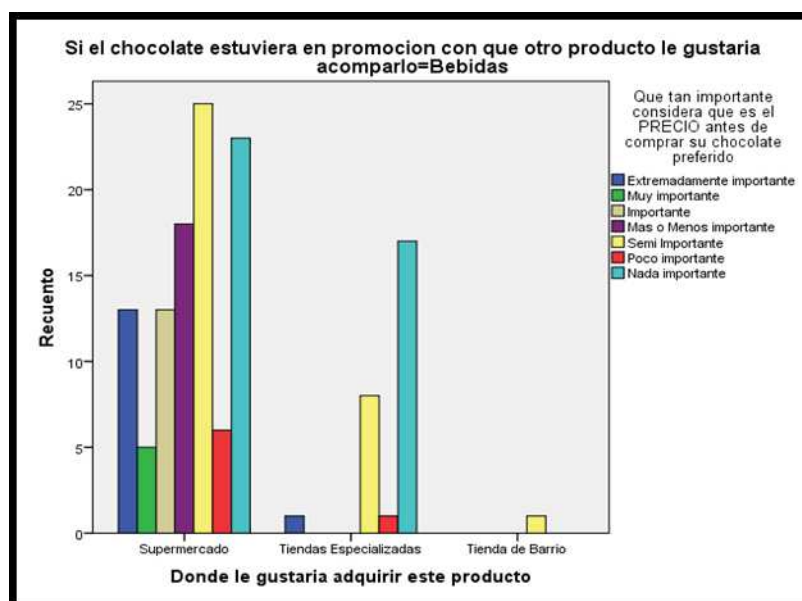


Figura 49. Cruce de Variables

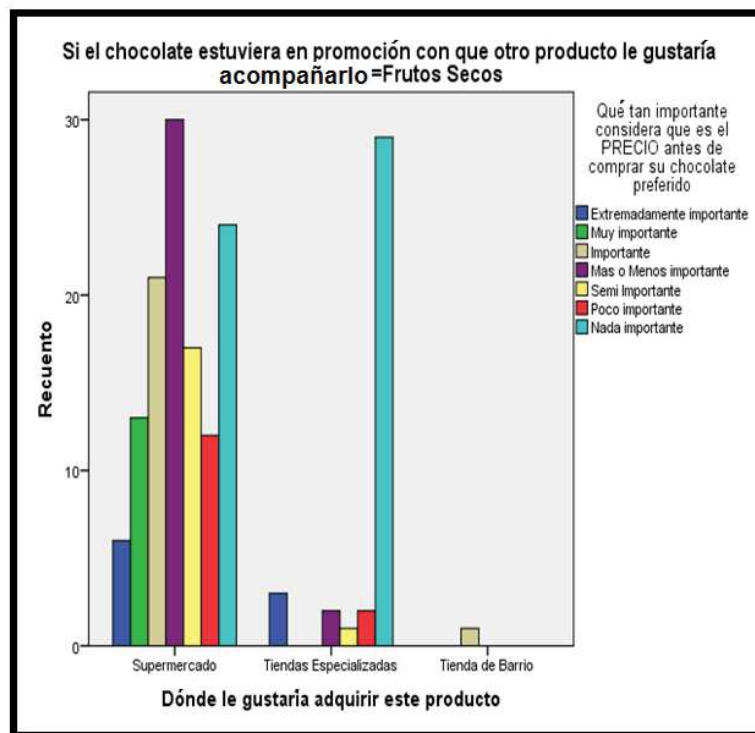


Figura 50. Cruce de Variables

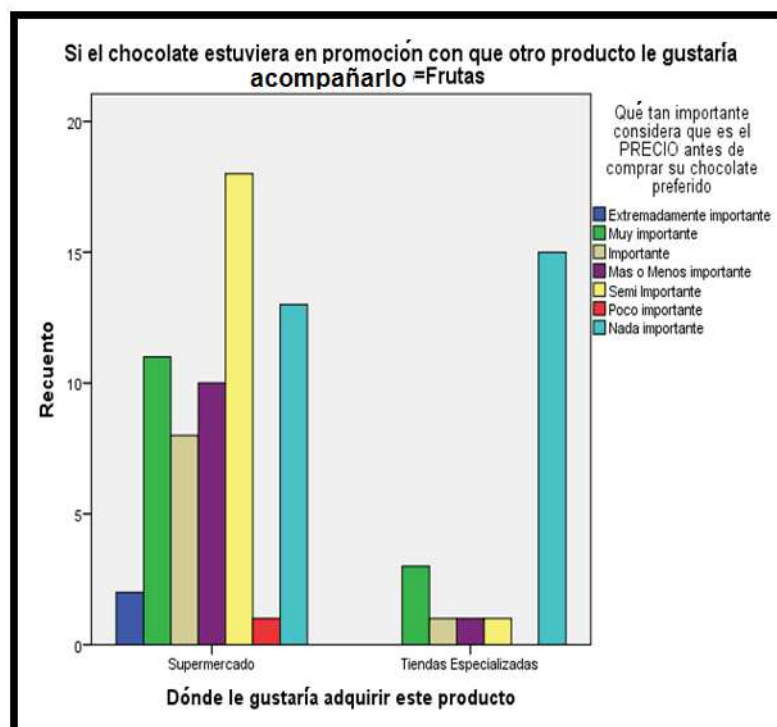


Figura 51. Cruce de Variables

Hallazgos:

- El hecho de que algunas personas creen que el precio es un factor importante cuando realizan su compra no influye en el lugar de compra, porque aquellas personas que consideran que el precio es importante compran en el supermercado su chocolate y aquellas que creen que el precio no es importante, también compran en el supermercado.
- Para las personas que prefieren acompañar su chocolate con frutos secos, y consideran que el precio es un factor importante, influye en el lugar de compra, ya que aquellas personas que consideran que el precio no es un factor importante prefieren comprar en supermercados y tiendas especializadas, mientras que aquellas personas que consideran el precio extremadamente importante prefieren comprar en supermercados.

Cruce de Variable 3

- Género
- Consumo de chocolate orgánico

Tabla 27. Cruce de Variable 3

Tabla de contingencia					
		Consume chocolate orgánico			Total
		Si	No	No conoce	
Cuál es su género	Masculino	95	20	21	136
	Femenino	155	48	37	240
Total		250	68	58	376

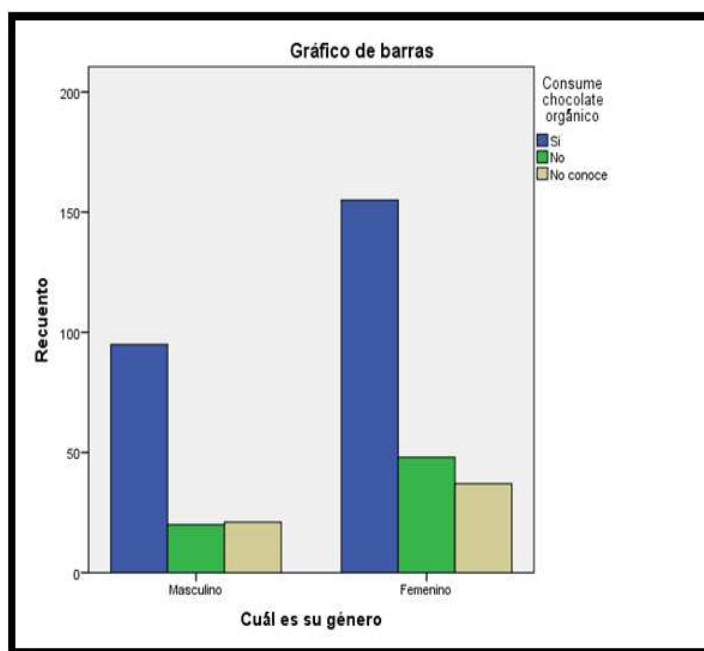


Figura 52. Cruce de Variables

Hallazgos:

- Existe una pequeña diferencia entre el porcentaje de hombres y el porcentaje de mujeres que consumen chocolate orgánico.

CONCLUSIONES:

- Se descubrió que el borrojó está asociado a las relaciones de pareja.
- Se descubrió que los encuestados no identifican el sabor de la Quínoa.
- Los resultados de las encuestas revelan que la mayoría de personas consume chocolate porque les gusta las golosinas y solamente un pequeño número de personas consume chocolate por ansiedad.
- A las personas que les gustaría un relleno sabor a pitahaya, prefieren un relleno pastoso. A las personas que les gustaría relleno sabor a Borrojó,

prefieren el relleno sólido. A las personas que les gustaría un relleno sabor a guayusa, prefieren el relleno líquido.

- A las personas que les gustaría comprar el chocolate en supermercados consideran que el precio no juega un papel fundamental al momento de comprar el chocolate.
- Las personas que consumen chocolate orgánico, consumen chocolate por que les gusta las golosinas y por el sabor.

3.7 TAMAÑO DE MERCADO

3.7.1 Demanda

La demanda de mercado es el volumen total susceptible de ser adquirido por un grupo de consumidores definido en un área geográfica determinada, durante un periodo establecido, en un entorno de marketing concreto y bajo un programa de marketing específico. (Kotler & Keller, 2012, p. 86)

3.7.2 Mercado potencial

Es el conjunto de consumidores que presenta un nivel de interés suficientemente elevado por la oferta de mercado. A pesar de esto el interés no es un factor suficiente ya que debe existir también un ingreso suficiente para poder acceder al producto. (Kotler & Keller, 2012, p. 85)

Pasos para calcular el potencial del mercado según el libro Administración del producto de Lehmann y Winer.

1. Determinar la tasa de compra del producto.

Tabla 28. Determinar la tasa de compra del producto

Cálculo de la Tasa de compra de chocolates				
Pregunta 5: Cuál es la frecuencia de consumo de chocolate				
Rango		Xi	Fi	XiFi
Todos los días	7 días / semana	7	57	399
Cada 3 días	2.33 días / semana	2.33	158	368.14
Cada 7 días	1 día / semana	1	81	81
Cada 15 días	0.46 días/ semana	0.46	49	22.54
Cada 30 días	0.23 días / semana	0.23	31	7.13
		SUMA	376	877.81
Porcentaje de personas que consumen chocolates entre 70g y 180g		51.60%		
XiFi de chocolates que pesan entre 70g y 180g		XiFi * 51.60%		452.95

Nota: La tabla muestra la cantidad promedio de compra de chocolates entre 70g y 180g. Adaptado de: Administración de productos de Lehmann y Winer, 2007.

La tabla muestra el cálculo de la tasa de compra de chocolates mediante la fórmula de la media aritmética para datos agrupados. Los datos fueron tomados de la pregunta 5 de la encuesta. Se necesitaba conocer la tasa de compra semanal de chocolates entre 70 gr y 180 gr debido a que la empresa ofrecerá una presentación de 144 gr, por este motivo se seleccionó el porcentaje de personas que compran chocolates entre 70g y 180g y se multiplicó por XiFi, obteniendo la cantidad promedio de consumo semanal de chocolates que pesan entre 70g y 180g.

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^{Nc} Xifi}{N} = 1.20$$

Ecuación 2

El consumo promedio de chocolates entre 70g y 180g es de 1.20 veces a la semana, esto significa que se consume 1.20 chocolates que pesan entre 70g y 180g a la semana.

2. Cálculo del potencial mercado

Tabla 29. Cálculo del potencial mercado

Cálculo del potencial del mercado			
Q	Cantidad de promedio de consumo semanal de chocolates entre 70g y 180g	1.20	chocolates entre 70g y 180g/ semana
N	Número de compradores potenciales: 18.189,33 personas del mercado objetivo, en donde el 65.4% consume chocolate orgánico	11,896	Personas
Potencial de mercado QD			
QD= Q X N	$QD= 1.20 \times 11,895.82$	14,275	Chocolates entre 70g y 180g/ semana
Potencial de mercado anual		742,300	chocolates entre 70g y 180g/anual

La tabla muestra el cálculo del potencial mercado y potencial de ventas. Adaptado del libro Administración de productos de Lehmann y Winer (2007).

El potencial de mercado de chocolates entre 70g y 180g a la semana es de 14,275 cajas de chocolates y el potencial de mercado anual es de 742,300 cajas de chocolates entre 70g y 180g.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

“La declaración de la estrategia de marketing consta de tres partes. La primera parte describe el mercado meta; la propuesta de valor de valor planeada; y las metas de ventas, participación en el mercado y utilidad para los primeros años”. (Kotler & Armstrong, 2008, pp. 265-266)

4.1.1 Segmentación del mercado meta

El mercado meta de la empresa está formado por hombres y mujeres que viven en Quito, en las administraciones zonales: La Delicia, Eugenio Espejo, Tumbaco y los Chillos. Dentro de cada administración zonal se ha seleccionado parroquias en las que viven personas del nivel socioeconómico medio alto y alto, en el *Anexo 16* se observa la tabla de segmentación geográfica por parroquias donde se muestra el número de habitantes de cada administración zonal y parroquia seleccionada. Se escogió personas de quince años en adelante, que tengan ocupaciones como estudiantes, profesionales, oficinistas, propietarios de negocios y jubilados, además se disminuyó el porcentaje de personas que tienen diabetes. El total del mercado meta es de 18,189.33 personas, de las cuales 9,331.13 son mujeres y 8,858.21 son hombres.

El producto será adquirido por personas que consumen chocolates en ocasiones habituales que busquen constantemente productos de calidad y que sean personas que se preocupan por su salud y que les gusta divertirse.

El producto se posicionará como un producto orgánico de alta calidad que brinda características de energía.

El producto tendrá una presentación de 12 unidades de chocolates con un peso neto de 144 gr. y contendrá cuatro chocolates rellenos de pitahaya, cuatro chocolates rellenos de guayusa y cuatro chocolates rellenos de borojó.

La estrategia general de marketing es la de diferenciación ya que se trata de un producto con un valor agregado único que es brindar energía y beneficios para la salud de forma natural como reducir la tensión, favorecer la salud cardiovascular y poseer propiedades antioxidantes; está elaborado con materia prima netamente ecuatoriana y de la mejor calidad y el diseño del producto simboliza la identidad de cada uno de los sabores de relleno.

4.1.2 Diferenciación

4.1.2.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de la empresa es ofrecer chocolate orgánico relleno de productos exóticos energizantes con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

4.1.2.2 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se ha seleccionado es más por lo mismo, ofreciendo más beneficios por el mismo precio. El motivo por el cual se ha seleccionado esta estrategia es debido a que a pesar de que la empresa tiene una ventaja competitiva distintiva, el consumo de chocolate orgánico en el Ecuador aún se está desarrollando y existen competidores fuertes que ofrecen productos de calidad.

4.1.2.3 Declaración de posicionamiento

Para los hombres y mujeres mayores de quince años que vivan en la ciudad de Quito, de un nivel socioeconómico medio alto- alto, que no sufran diabetes, que

busquen constantemente productos de calidad y se preocupen por su salud, la empresa es la mejor opción al ofrecer un producto de gran calidad y diferenciador para satisfacer las necesidades de una manera saludable ofreciendo más beneficios por el mismo precio.

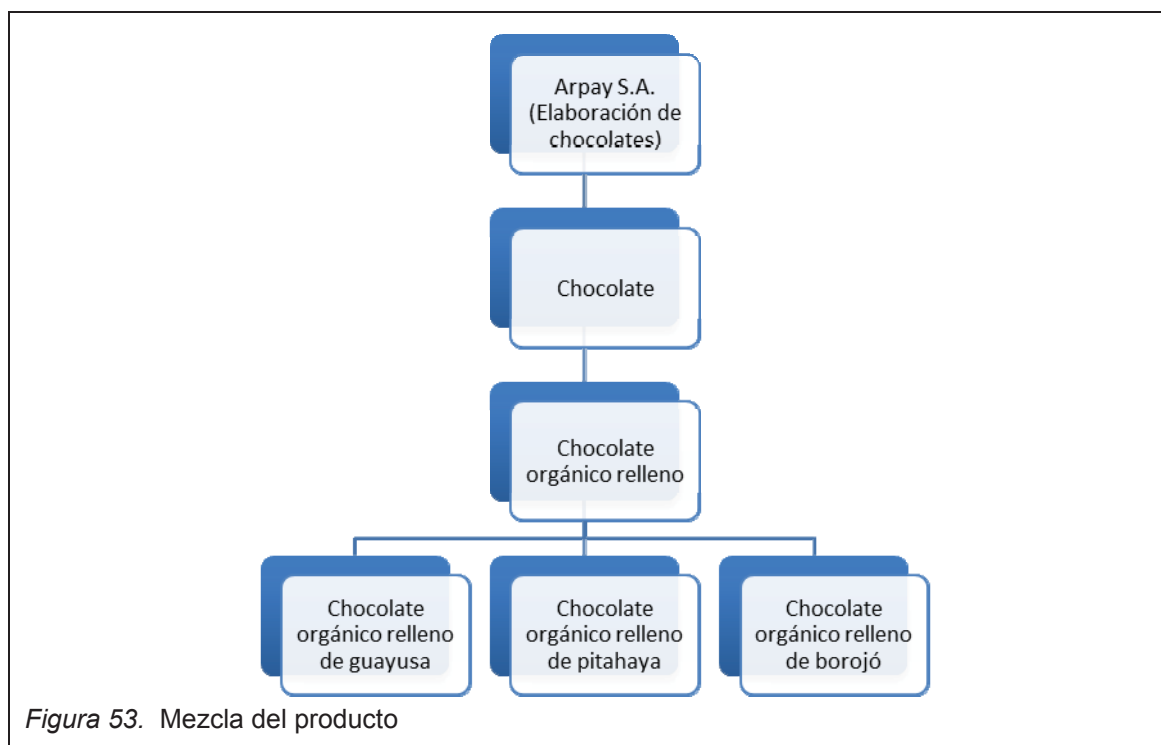
4.1.3 Estrategia de mercado objetivo

La empresa va a aplicar una estrategia de marketing concentrado de nicho, que es una estrategia de cobertura de mercado en la que la compañía busca la participación de uno o varios segmentos o nichos. La compañía obtiene una posición más sólida en el mercado gracias a un mayor conocimiento de las necesidades del consumidor en los nichos que atiende y la reputación especial que adquiere. Se efectúa un marketing más eficaz al ajustar los productos, precios y programas a las necesidades de segmentos cuidadosamente definidos y promoverse de modo más eficiente enfocando los productos, canales y programas de comunicación sólo hacia los consumidores a quienes puede servir mejor y de manera más redituable. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 180)

4.2 MEZCLA DE MARKETING

4.2.1 Producto

4.2.1.1 Mezcla de Producto



4.2.1.2 Niveles de producto

Línea de chocolates

Beneficio básico: Chocolates

Producto real:

Marca:

Nombre: Se ha elegido “ARPAY” como nombre de la empresa, debido a que es una palabra que significa “energía” o “potencia” en quechua. El quechua es

una de las tantas lenguas nativas que existen en el Ecuador y gracias a eso, es considerado un estado pluricultural y multiétnico. Esto es importante ya que el producto es elaborado netamente en el Ecuador con materia prima de productores ecuatorianos. Por otro lado, el significado representa la propiedad principal y ventaja competitiva del producto.

Logo: El logo escogido contiene el nombre de la empresa “Arpay” con una imagen de la principal materia prima que es el cacao. El tipo de letra es “helvética” de color verde ya que este representa la naturaleza y las características orgánicas del producto.



Figura 54. Logo de la empresa

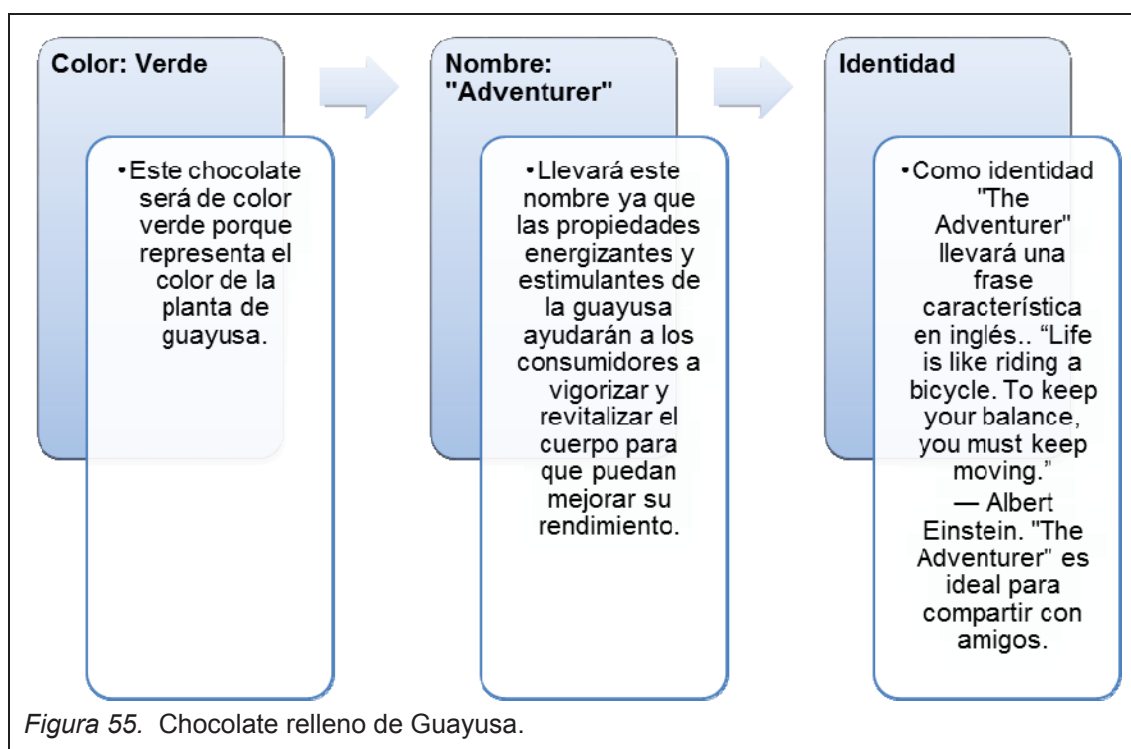
Slogan: Luego de realizar el estudio de mercado, uno de los hallazgos en cuanto al producto y sus características fue que los participantes consideraban que el sabor era lo más importante y que la energía era el factor diferenciador del producto. Por este motivo se ha escogido “Energía y sabor” como el slogan de la marca.

“ENERGÍA Y SABOR”

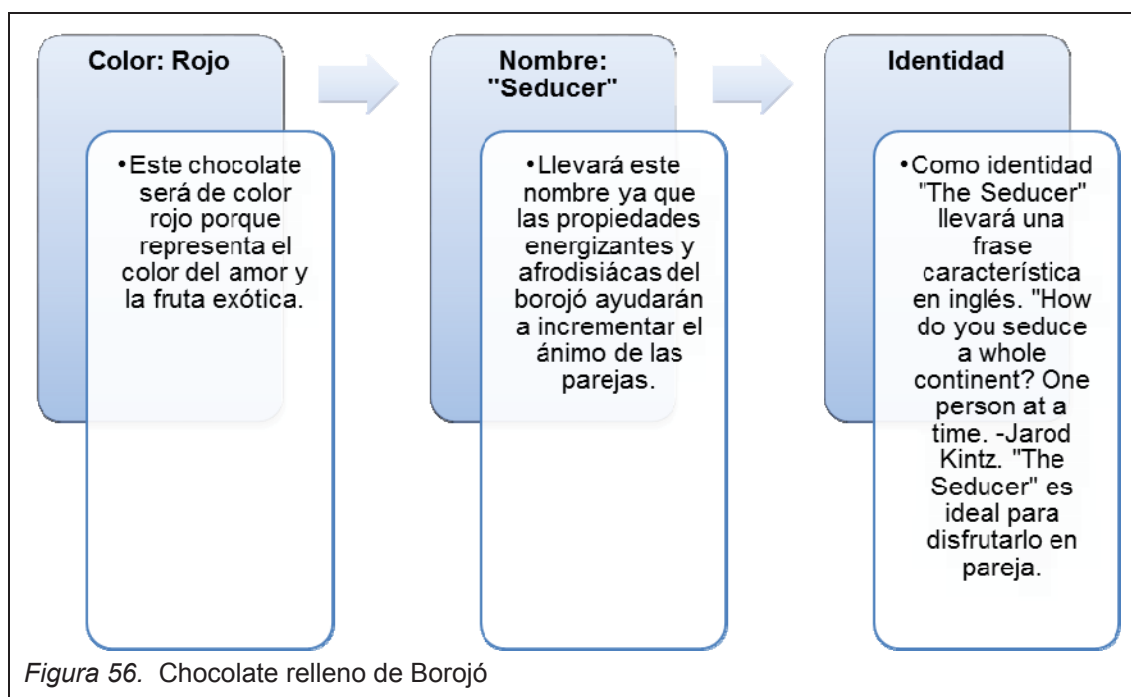
Identidad de los chocolates

La empresa ofrecerá chocolates con tres sabores de relleno. Por cada relleno el diseño del chocolate será diferente y tendrá su propia identidad, como se indica en las siguientes figuras: *Ver figuras 55-56.*

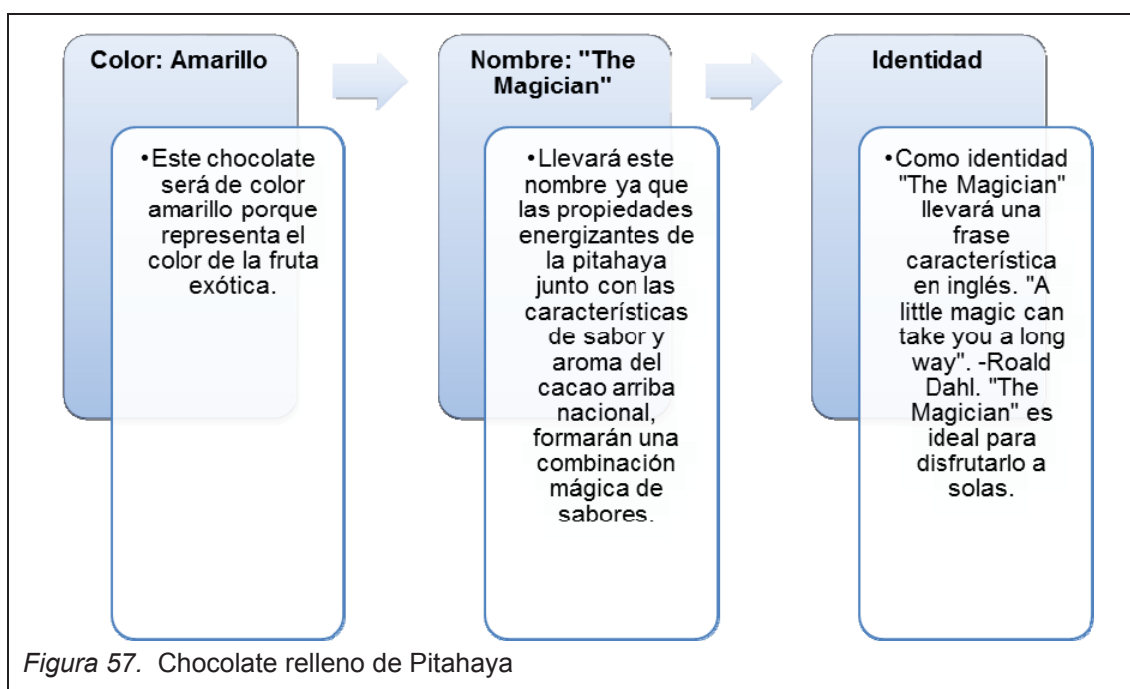
Chocolate relleno de Guayusa:



Chocolate relleno de Borojó



Chocolate relleno de Pitahaya



Nivel de Calidad:

La empresa asegura los más altos niveles de calidad a través del cumplimiento de Normas de calidad INEN, registros sanitarios y certificados de buenas prácticas de manufactura.

Empaque:



- **Información nutricional:**

Caja de 12 Unidades, peso neto 144g

INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
Arpay S.A RUC 1790085628001		
INGREDIENTES: Licor de cacao, manteca de cacao, Lecitina de soya, azúcar de caña orgánica, vainillina. Mantener en un lugar fresco y seco. Productos exóticos: Pitahaya, Guayusa, Borojó.		
Cantidad por porción		12g
Porciones por envase		12
Cantidad por porción:		
Energía (calorías)		330KJ (79kcal)
Energías (calorías) de grasas		174KJ (43kcal)
% Valor Diario*		
Grasas totales	4g	6%
Grasa saturada	2g	10%
Grasas Poli insaturadas	0g	0%
Grasas Mono insaturadas	0g	0%
Colesterol	0mg	-
Grasa Trans	0g	-
Proteínas	1g	2%
Sodio	0mg	-
Carbohidratos totales	9g	3%
Fibra dietética	0g	0%
Azúcares	5g	-
Vitamina A		0%
Vitamina C		0%
Calcio		0%
Hierro		0%
*Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 8380KJ (2000 calorías). Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos, dependiendo de sus necesidades energéticas. Conservar en lugar fresco y seco		
Registro Sanitario: 8323INHCAE0612		
Elaborado y distribuido en Quito - Ecuador por: Arpay S.A.		

Figura 59. Información Nutricional del producto

- **Semaforización:**

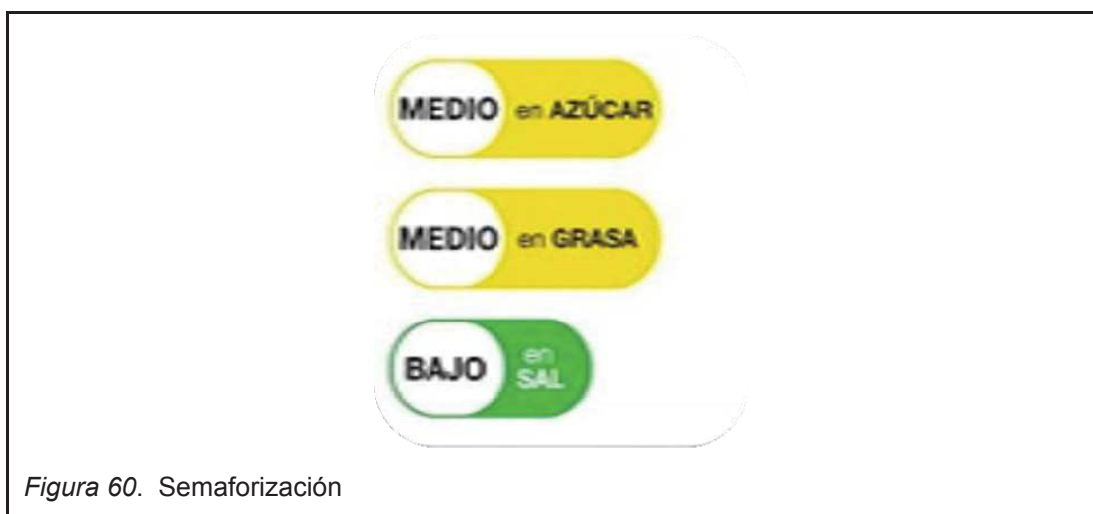


Figura 60. Semaforización

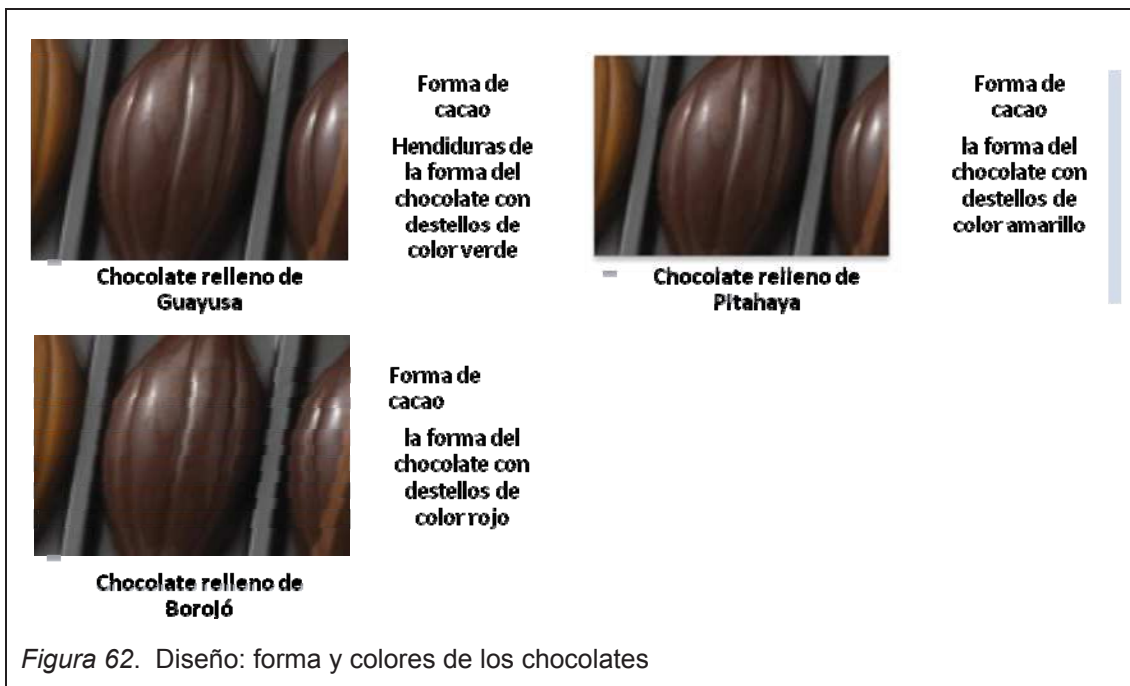
Diseño:

Se ha escogido presentar los chocolates con un diseño en forma de cacao, ya que es la principal materia prima para la elaboración de los chocolates. Además porque la empresa quiere transmitir la historia cacaotera que ha tenido el Ecuador destacando la calidad del cacao arriba nacional, el cual es considerado como el mejor a nivel mundial.



Figura 61. Diseño y forma de los chocolates

Los chocolates serán en tres colores: Amarillo (Pitahaya), Rojo (Borojón) y Verde (Guayusa). El color de los chocolates irá en la cubierta del chocolate exactamente en la hendidura del diseño en forma de cacao. Adicionalmente, los chocolates serán pintados con colorantes de acuerdo a las normas INEN.



Catálogo de productos:

La empresa ha elaborado un catálogo en donde se encuentra detallado los productos que se ofrecerá, su diseño y presentación. *Ver figuras 63-68.*





Figura 64. Catálogo del producto.



Figura 65. Catálogo del producto.

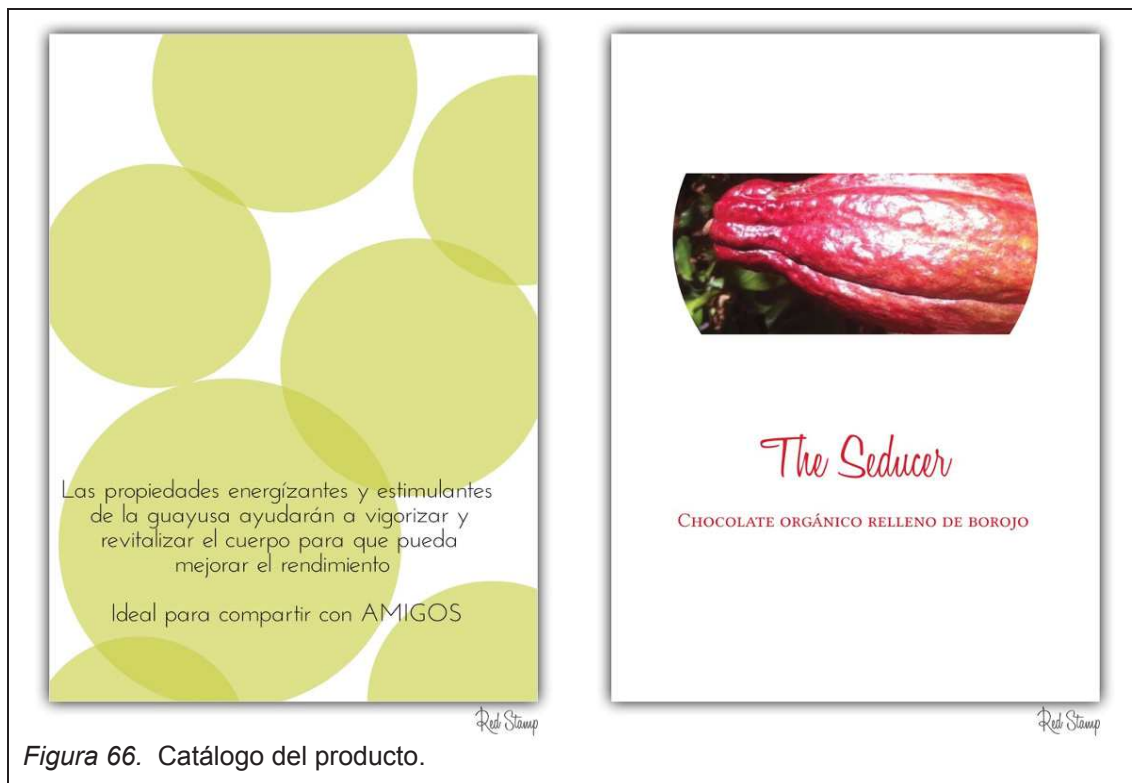


Figura 66. Catálogo del producto.

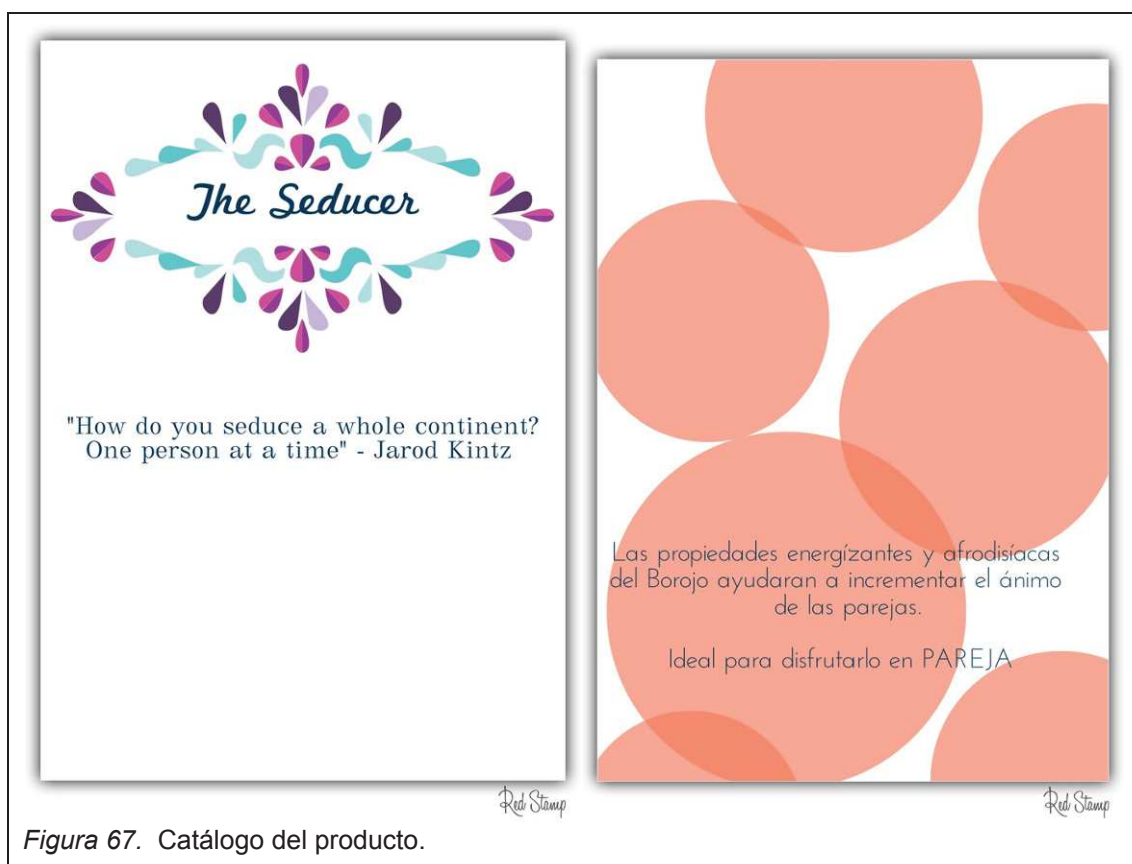


Figura 67. Catálogo del producto.



Producto Aumentado

Entrega y créditos:

El producto será entregado a canales de distribución estratégicos en la ciudad de Quito a través de camiones propios de la empresa.

4.2.2 Precio

4.2.2.1 Política de precios

Estrategia de Fijación de precios basada en el valor

La fijación de precios basada en el valor establece un precio con base en las percepciones de valor del comprador en vez de basarse en los costos del vendedor. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 264)

Fijación de precio basada en el buen valor

Esta estrategia ofrece una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio aceptable. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 265)

Estrategia para la fijación de precios para productos nuevos

Al analizar las estrategias de fijación de precios para productos nuevos, la empresa implementará la fijación de precios por descremado.

Fijación de precios por descremado

Esta estrategia consiste en fijar un precio alto para un producto nuevo con el fin de obtener los máximos ingresos, capa por capa, de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto; la compañía vende menos pero con un margen mayor. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 275)

Estrategias para el ajuste de precios

Fijación de precios psicológica

Considera la psicología de los precios y no simplemente a la economía; el precio se utiliza para decir algo acerca del producto. Los consumidores normalmente perciben a los productos de precio más alto como de mejor calidad. Cuando el consumidor no puede juzgar la calidad de un producto porque carece de la información o conocimientos necesarios, el precio se convierte en un indicador importante de la calidad. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 280)

Se presenta una tabla donde se detalla los productos que ofrece la competencia, la presentación en gramos, el porcentaje de cacao, el precio total y el precio por gramo de cada uno de estos productos.

Tabla 30. Precio por gramo de chocolate de la competencia

Cuadro Precio por gramo de chocolate de la Competencia					
Competidor	Varietades de Chocolates	Gramos	% de Cacao	Precio	Precio por gramo
Pacari	Barra de chocolate orgánico con Higo	50	60%	\$ 2.25	\$ 0.05
	Barra de chocolate orgánico con Uvilla	50	60%	\$ 2.25	\$ 0.05
	Barra de chocolate orgánico con hierba luisa	50	60%	\$ 2.25	\$ 0.05
	Barra de chocolate orgánico con sal en grano y trozos de cacao	50	60%	\$ 2.25	\$ 0.05
	Barra de chocolate orgánico con cereza	50	60%	\$ 2.25	\$ 0.05
	Barra de chocolate con Mortiño	50	60%	\$ 2.25	\$ 0.05
	Raw Chocolate	50	70%	\$ 3.25	\$ 0.07
	Barra de chocolate orgánico con ají y especias	50	60%	\$ 2.25	\$ 0.05
Caoni	Chocolate Fino con Macadamia	85	Sin información	\$ 3.90	\$ 0.05
	Chocolate Fino con café	85	Sin información	\$ 3.90	\$ 0.05
	Chocolate Fino con Fruta de la pasión	85	Sin información	\$ 3.90	\$ 0.05
	Chocolate Negro	50	77%	\$ 2.75	\$ 0.06
República del Cacao	Chocolate negro con leche y Chiles	75	51%	\$ 7.50	\$ 0.10
	Chocolate negro con nibs de café	70	75%	\$ 7.50	\$ 0.11
	Banana chips y chocolate negro con leche	75	47%	\$ 7.50	\$ 0.10
	Chocolate negro	75	75%	\$ 7.50	\$ 0.10
Hoja Verde	Chocolate negro	240	58% - 72% - 80% - 100%	\$ 18.00	\$ 0.08
	Chocolate negro	80	58%	\$ 3.50	\$ 0.04
	Chocolate negro	80	72%	\$ 3.50	\$ 0.04
	Chocolate Negro	80	80%	\$ 3.50	\$ 0.04
	Bombón de chocolate negro relleno surtido de frutos tropicales	192	Sin información	\$ 20.00	\$ 0.10
Kallari	Chocolate negro	70	75%	\$ 3.39	\$ 0.05
	Chocolate negro	70	70%	\$ 3.39	\$ 0.05
	Chocolate negro	70	85%	\$ 3.39	\$ 0.05
Valdivian Chocolate	Chocolate Negro	100	72%	\$ 3.45	\$ 0.03
	Chocolate Negro	100	52%	\$ 3.10	\$ 0.03

Nota: La tabla muestra los productos, precios y presentaciones que la competencia ofrece al mercado. La tabla fue extraída mediante observación realizada en supermercados.

En la tabla se observan productos de marcas como: Pacari, Hoja Verde, Republica del Cacao, Caoni, Kallari y Valdivian Chocolate. Todas estas empresas que compiten en el mercado de chocolate orgánico brindan al

consumidor presentaciones con distintos porcentajes de concentración de cacao. A pesar de que algunas de estas empresas han lanzado al mercado chocolates fusionados con productos exóticos como: Uvilla; higo; hierba luisa; mortiño; fruta de la pasión; nibs de chocolate, la empresa Hoja Verde es la única ofrece chocolates rellenos de frutos tropicales. Por este motivo se ha tomado como referencia para fijar el precio del producto el precio por gramo de los chocolates rellenos que ofrece Hoja Verde, el precio es de 0.10 dólares/gramo.

La empresa ofrecerá al mercado una presentación de 144 gramos que tendrá un precio de venta de 12.15\$.

El precio de venta a los distribuidores será de 10,34 dólares y el precio de venta al cliente será de 12,15 dólares, por lo tanto el margen de ganancia de los distribuidores es de 35.71%. El porcentaje de ganancia de los distribuidores se fijó después de realizar una entrevista de cliente fantasma a la competencia.

4.2.3 Plaza

4.2.3.1 Número de niveles de canal

El canal contiene dos niveles, los cuales son: Fabricante- Detallista – Consumidor.

4.2.3.2 Sistema vertical de marketing

La empresa utiliza un canal de distribución convencional que consiste en uno o más productores, mayoristas y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía individual que trata de maximizar sus utilidades incluso a expensas de las utilidades del sistema en su totalidad. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 305)

4.2.3.3 Diseño del canal

Tipos de intermediarios: Distribución exclusiva

Distribución Exclusiva

Es aquella distribución en la que el productor otorga a una cantidad limitada de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus territorios. (Kotler & Armstrong, 2008, pp. 314-313)

4.2.3.4 Administración del Canal

Selección de los miembros del canal:

La empresa utilizará un perfil de selección de los miembros del canal. Con este perfil se escogerá a aquellos detallistas que tengan como mínimo dos años de experiencia en el medio y que sus ventas aumenten como mínimo 5% anual.

Motivación de los miembros del canal:

La empresa establecerá una política de descuentos para los distintos canales de distribución la cual consiste en:

- Compras mayores a 300 cajas de chocolate mensuales = 3% de descuento.
- Compras iguales o mayores a 500 cajas de chocolate mensuales = 5% de descuento.

Evaluación de los miembros del canal

Se verificará mensualmente el desempeño de cada miembro del canal con estándares como: nivel promedio de inventarios y mínimo de ventas. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 317)

4.2.3.5 Logística de Marketing

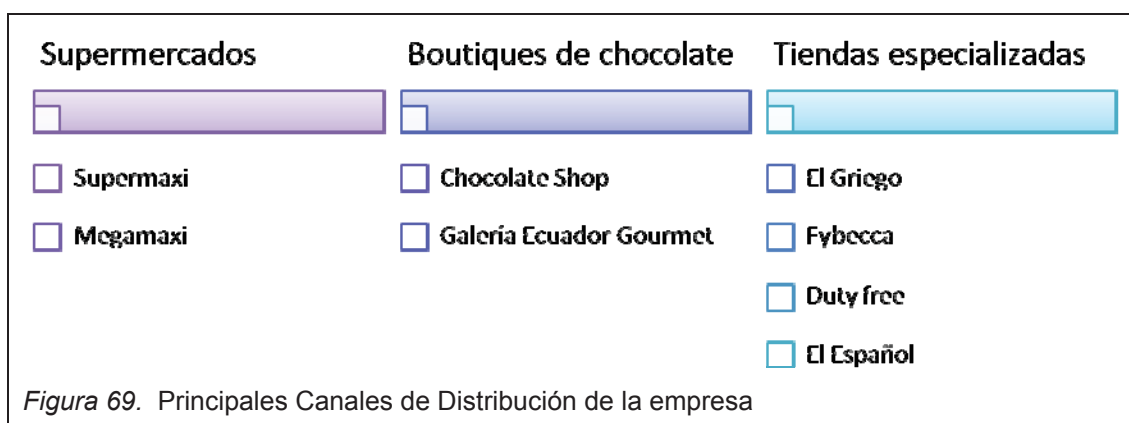
La logística de marketing atacará la logística de distribución de salida que llevará productos desde la fábrica hasta los distribuidores y también la distribución de entrada que llevara la materia prima desde los proveedores hasta la fábrica. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 318)

- **Almacenamiento:** La empresa contará con una bodega de almacenamiento de materia prima y demás productos, la cual estará ubicada en la ciudad de Quito en el sector norte, parroquia Calderón.
- **Control de inventario:** La empresa tendrá control de inventario a 15 días.
- **Transportación:** Se comprará un camión marca Hyundai para distribuir el producto a los detallistas escogidos por la empresa.

4.2.3.6 Tipos de detallistas

De acuerdo a la investigación de mercado, los clientes potenciales de la empresa eligieron a los supermercados, boutiques de chocolates y tiendas especializadas como sus lugares de compra preferidos. Por este motivo se ha seleccionado ciertos canales de distribución tomando en cuenta los hallazgos de la investigación y que está dirigido a un nivel socioeconómico medio alto-alto.

Los canales de distribución serán los siguientes:



Dentro de los canales de distribución el personal encargado de vender el producto a los clientes serán los administradores y empleados de estos establecimientos.

Del total de producción de la empresa el 20% se entregará a grandes distribuidores, el 30% se entregará a distribuidores medianos y el 50% restante se entregará a pequeños distribuidores. Esta estrategia de distribución está alineada a las características del mercado objetivo seleccionado.

Logística de Abastecimiento

La empresa se encargará de distribuir el producto en tres sectores dentro de la ciudad de Quito y uno en el sector de Tababela con el fin de optimizar tiempos de distribución y aprovechar la cercanía de las vías de acceso.

Los sectores que se ha seleccionado son los siguientes:

1. Sector Norte
2. Valles de Quito
3. Tababela
4. La Mariscal

El camión de la empresa tendrá el siguiente cronograma de distribución:

Tabla 31. Horario de distribución del producto a los principales detallistas.

Tiempo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
07:00-07:40	Quicentro Shopping	San Luis Shopping	Scala Shopping	Galería Ecuador Gourmet	Mall El Jardín
08:00-08:40		San Rafael		El Español	
09:00-09:40	6 de Diciembre	Paseo San Francisco	Aeropuerto	Chocolate Shop	Av. Brasil

Para un mayor entendimiento se ha elaborado una figura en donde se pueden apreciar los sectores y lugares en donde se encuentran los detallistas a los que la empresa distribuirá el producto de acuerdo a los horarios establecidos siempre que dichos establecimientos así lo permitan. *Ver figura 70.*

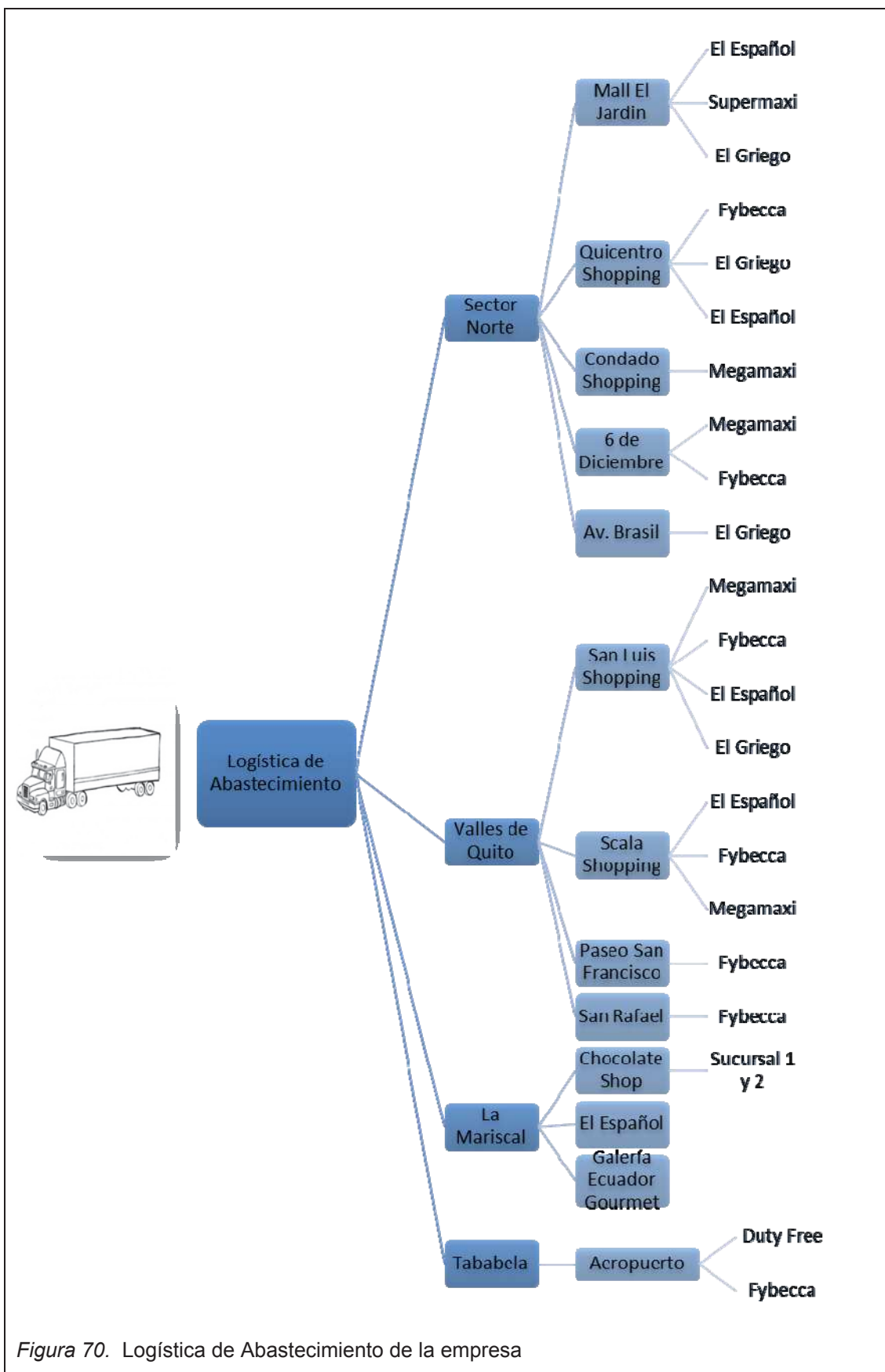


Figura 70. Logística de Abastecimiento de la empresa

4.2.4 Promoción

4.2.4.1 Mezcla de Promoción

Publicidad

Establecimiento de Objetivos publicitarios

Publicidad Informativa:

Esta forma de publicidad se usa cuando se está introduciendo una categoría nueva de productos, el objetivo es generar una demanda primaria. (Kotler & Armstrong, 2008, p. 371)

- Objetivos de la publicidad
 - Dar a conocer al mercado sobre el nuevo producto
 - Explicar los beneficios del producto
 - Crear una imagen de la compañía y dar conocer su identidad
 - Fidelizar a los clientes

Establecimiento del presupuesto publicitario

Método de objetivo y tarea:

Es el método más lógico para fijar el presupuesto publicitario según el cual la compañía establece su presupuesto de promoción con base en lo que quiere lograr en la promoción. Crea el presupuesto de promoción mediante tres factores:

1. Definición de objetivos específicos
2. Determinación de tareas a efectuarse para alcanzar dichos objetivos
3. Estimación de los costos de realizar dichas tareas (Kotler & Armstrong, 2008, p. 382)

Desarrollo de la Estrategia publicitaria:

Según Kotler y Armstrong en su libro de Marketing, se realizó una tabla con las ventajas y limitaciones de los medios de publicidad más utilizados el cual se presenta a continuación. Ver Tabla 32.

Tabla 32. Ventajas y Limitaciones de los medios de publicidad

Medio	Ventajas	Limitaciones
Televisión	Buena cobertura de mercados masivos, bajo costo por exposición; combina imagen, sonido y movimiento; atractiva para los sentidos.	Costos absolutos elevados; gran saturación, exposición pasajera; menos selectividad del público
Periódicos	Flexibilidad; actualidad; buena cobertura de mercado local; amplia aceptabilidad; alta credibilidad	Vida corta; baja calidad de reproducción; pocos lectores del mismo ejemplar
Internet	Alta selectividad; bajo costo; impacto inmediato; interactividad	Bajo impacto potencial; el público controla la exposición
Correo directo	Alta selectividad de público; flexibilidad; no hay competencia publicitaria dentro del mismo; permite la personalización	Costo relativamente alto por exposición; imagen de "correo no deseado"
Revistas	Alta selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; reproducción de alta calidad; larga vida y alta posibilidad de varios lectores del mismo ejemplar	Necesidad de comprar el espacio para un anuncio con mucha anticipación; costo elevado; no hay garantía de ubicación
Radio	Buena aceptación local; alta selectividad geográfica y demográfica; bajo costo	Sólo audio; exposición efímera, poca atención (el medio "que se escucha a medias"); públicos fragmentados
Exteriores	Flexibilidad; alta exposición repetida; bajo costo; poca competencia de mensajes; buena selectividad de ubicación	Poca selectividad de públicos; limitaciones creativas

Tomado de: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2008)

En base a la tabla 33 anteriormente presentada, la empresa ha decidido realizar la siguiente publicidad.

- Publicidad en revistas:

Tabla 33. Revista A Bordo

Audiencia Objetivo	Detalle	Costo
Viajeros de turismo y negocios de Tame y los visitantes de los puntos sociales de esta revista, que corresponden a un nivel socioeconómico medio alto-alto (Revista A Bordo, 2014)	Esta publicidad se mostrará en una media página de la revista solo vertical. El tamaño será de 11.3 x 27.5 cm	\$1.600

- Publicidad Internet

Tabla 34. Página Web

Audiencia Objetivo	Detalle	Costo
Todos los consumidores actuales y potenciales del producto	www.arpayorgánico.com.ec	\$250,00

Promoción de Ventas

El jefe de marketing y ventas de la empresa se encargará de contactar a los canales de distribución y realizar las negociaciones de acuerdo a la logística respectiva para la venta del producto.

- **Información sobre el producto:** La empresa elegirá a instituciones educativas y universidades del país para ofrecer tours a la planta de producción de la empresa y pequeñas degustaciones con el fin de mostrar la calidad de los chocolates.

- **Premios:** Los consumidores del producto podrán participar por un viaje para dos personas a la ruta del cacao en Ecuador a finales de cada año. El proceso de participación de esta promoción será únicamente a través del registro de los clientes en la página web de la empresa.

- **Degustaciones:** Dentro de los canales de distribución se harán degustaciones del producto durante los 2 primeros meses de lanzamiento del mismo, para lo cual se contratarán modelos temporales tanto hombres como mujeres de buena apariencia. Esto con el fin de ganar una mejor aceptación ya que se trata de un producto nuevo en el mercado.

- **Ferias:** Para que los chocolates Arpay ganen reconocimiento a nivel nacional e Internacional para su posterior exportación. La empresa ha destinado \$ 10,000 de su presupuesto anual para la participación en ferias nacionales e internacionales. Las ferias en las que tendrá participación la empresa son:
 - Salón de chocolate – Quito
 - El Salón del Cacao y del chocolate Ecuatoriano – Guayaquil
 - Feria Expo Fino de aroma
 - Aromas del Ecuador – Quito
 - Chocoa – Amsterdam
 - Salon du Choocolat – Francia

Relaciones públicas

Según Kotler y Armstrong en su libro de marketing “Las relaciones publicas establecen buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía mediante la obtención de publicidad favorable, creación de buena imagen corporativa y manejo o bloqueo de rumores, relatos o sucesos desfavorables.” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 363)

La empresa asistirá a ferias realizadas en el país, como la Feria del Chocolate, Feria Aromas del Ecuador, entre otras.

- Tarjeta de presentación



4.3 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

4.3.1 Garantías

Los chocolates serán elaborados bajo normas técnicas, registros sanitarios y certificados que aseguren la calidad del producto y certifiquen que el producto es apto para el consumo humano.

- Normas técnicas:
 - Norma Técnica NTE INEN 621: 2010 que se refiere a los requisitos de los chocolates.
 - Norma Técnica NTE INEN 2 074 que se refiere a los requisitos para los aditivos alimentarios permitidos.
 - Norma Técnica NTE INEN 2 337:2008 que se refiere a los requisitos de los jugos, pulpas, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales.

- Registros Sanitarios:
 - Registro sanitario para la guayusa
 - Registro sanitario para el borojó
 - Registro sanitario para la pitahaya
 - Registro sanitario para los bombones rellenos de productos exóticos energizantes



- Certificados
 - Certificado de buenas prácticas de manufactura

- Conservación del chocolate: Arpay S.A. ofrecerá un producto de alta calidad a los clientes, es por ello que para asegurar dicha calidad el producto deberá ser almacenado en un ambiente fresco y seco a una temperatura de entre 16 y 18 ° C.


4.3.2 Políticas de Servicio al Cliente

La empresa ofrecerá un servicio post-venta a los clientes a través de una página web, dirección de correo electrónico y redes sociales como Facebook, Twitter, Snapchat y Pinterest.

- **Página Web:** La dirección de la página web será www.arpayorganico.com.ec. En esta página web se dará a conocer la visión, misión, principales valores de la empresa y su historia. Además se mostrará un catálogo de productos, información de contacto tienda.



Inicio Acerca Compra en línea Contáctenos Carrito: 0








**Bombones
orgánicos con
reellenos exóticos
energizantes**





Comprar

**Chocolates Arpay
ENERGÍA Y SABOR!**



 **Liked** 4,082 people like this. Be the first of your friends.
  Follow @arpaychocolate
 arpaychocolate






Inicio Acerca Compra en línea Contáctenos Carrito: 0


**Nuestra
Historia**

Arpay S.A. nació de la idea de dos amigas que vieron una oportunidad de aprovechar el cacao de excelente calidad que tiene el Ecuador, es decir, el cacao fino de aroma muy cotizado a nivel mundial por su sabor y aroma exquisitos.

Leslye Villamarin y Paulina Patiño crearon la empresa con excelentes valores y principios. Así como con experiencias de marca que permitan al consumidor sentirse identificado con los chocolates Arpay.

Las principales características de nuestros chocolates son la calidad, orgánico y de comercio justo.



© 2015 by Arpay S.A.



Inicio Acerca Compra en línea Contáctenos Cart: 0



Caja de 12 unidades, peso neto 144g
4 chocolates rellenos de Pitahaya, 4 chocolates rellenos de Guayusa, 4 chocolates rellenos de Borrajo

12 unidades

© 2015 by Arpay S.A.



Inicio Acerca Compra en línea Contáctenos Cart: 0

Gracias por visitar Chocolates Arpay
Contáctenos si tiene cualquier pregunta o requerimiento

Nombre:

Email:


Asunto:

Mensaje:

Dirección

Av. Carapungo y Calixto
Mixto
Calderon, Quito-Ecuador
arpaychocolate@hotmail.com
Tel: 026049582
Fax: 022056888

[f](#) [t](#) [d](#)



© 2015 by Arpay S.A.



- **Facebook y Twitter:** Las páginas de Facebook y Twitter se llamarán *Arpay: Chocolate orgánico ecuatoriano*, y el nombre de usuario en Twitter será @Arpaychocolate. En estas páginas, la empresa recibirá comentarios, sugerencias y reclamos. Se cargarán fotos, videos y se interactuará de forma interactiva y permanente con los seguidores.
- **Snapchat:** En esta interesante red social la empresa compartirá videos cortos acerca de los productos, degustaciones, procesos de elaboración de los chocolates y demás actividades de la empresa.
- **Pinterest e Instagram:** En estas redes sociales la empresa se encargará de compartir fotos de los productos y su identidad.

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Los chocolates serán elaborados por la empresa a través de procesos industriales que permitan reducir costos y tiempo, lo cuales serán manejados de acuerdo a manuales, controles de calidad y demás políticas orientadas a conseguir un producto final de calidad y contando con una maquinaria de primera. Para la elaboración del chocolate orgánico relleno de productos exóticos energizantes la empresa contará con proveedores de cacao orgánico de calidad arriba nacional, proveedores de los productos exóticos con propiedades energizantes tales como la guayusa, borojó y pitahaya; y demás proveedores de materia prima los cuales serán escogidos cuidadosamente a fin de contar con una materia prima de excelente calidad.

5.1.1 Características técnicas del producto

La empresa elaborará chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes con el propósito de brindar a los clientes un producto de calidad que pueda satisfacer sus necesidades en cuanto a sabor y energía. *Ver tabla 35.*

Tabla 35. Características técnicas del producto

Características Físicas del Empaque		
Envase (Empaque primario):	Caja de cartón recubierto de papel	
Tamaño del envase (empaque primario):	20cm x 18cm x 1.5 cm	
Información Nutricional		
Tamaño de la porción:	12 gr	
Porciones por envase:	1	
Energía (Calorías) por porción:	330 KJ (79 Kcal)	
Energía de la Grasa por porción:	174 KJ (42 Kcal)	
		% Valor Diario*
Grasa Total:	4 gr	6%
Grasa Saturada:	2 gr	10%
Grasas Poli insaturadas	0 gr	0%
Grasas Mono insaturadas	0 gr	0%
Grasas Trans:	0 gr	-
Colesterol:	0 mg	-
Sodio:	0 mg	-
Carbohidratos Totales:	9 gr	3%
Fibra Dietética:	0 gr	0%
Azúcares:	5 gr	-
Proteína:	2 gr	2%
Calcio:	0%	
Hierro:	0%	
Sabores de Rellenos		
Sabor de relleno 1:	Pitahaya	
Sabor de relleno 2:	Borojón	
Sabor de relleno 3:	Guayusa	
Ingredientes		
Licor de cacao, manteca de cacao, Lecitina de girasol, vainillina, azúcar, relleno de pitahaya, relleno de guayusa, relleno de borojón		
* Los porcentajes de los valores diarios están basados en una dieta de 8380 KJ (2000 Kcal)		

5.1.2 Características funcionales del producto

Las principales características funcionales del producto son:

- Es un producto con propiedades energizantes naturales debido a que está elaborado con un relleno de pitahaya, guayusa y borojón; cuyas propiedades han sido detalladas en el Capítulo II.
- La materia prima principal con la que está elaborado el producto, es el cacao fino de aroma, reconocido como el cacao de mejor calidad a nivel mundial.

- Es un producto lujoso y fragante; con un sabor duradero, un aroma único a cacao arriba nacional y un brillo adecuado. Su textura es suave y cremosa, ni muy amargo ni muy dulce.
- Contiene 75% de concentración de cacao fino de aroma.
- Contiene 55% de relleno y 45% de revestimiento de chocolate.
- Su composición es medio en grasas y bajo en azúcar y sal.

5.1.3 Proveedores

La selección de proveedores se realizó tomando en cuenta las políticas de pago, precios y calidad de la materia prima y demás productos. Estos proveedores están ubicados en distintas localidades del país y sus precios ya incluyen IVA y costo de transporte.

Por otro lado, la política de pago que se manejará con los proveedores será de 70% al contado y 30% a crédito durante el primer y segundo año, a partir del tercer año se manejará una política de pago diferente será 50% al contado y 50% a crédito debido a que aumentará en volumen de los pedidos de materia prima, lo que ha permitirá tener un mayor nivel de negociación con los proveedores.

5.1.3.1 Proveedores de Materia Prima

En la siguiente tabla se detalla los proveedores de cacao fino de aroma para la empresa. *Ver tabla 36.*

Tabla 36. Principales Proveedores de Cacao Fino de Aroma de la empresa

Nº	Organización	Certificación	Contacto	Lugar de Origen	Dirección
1	Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE)	ECOCERT	Freddy Cabello, Telf: 593 994 160 229/ 593 994160238 E-Mail: freddy.cabello@unocace.com	Los Ríos, Guayas, El Oro, Cañar, Bolívar	Recinto El Deseo, Km 30 Autopista Durán Boliche - Milagro
3	APROCA	Certificación Orgánica de la BCS OKO	Francisco Peñarreta, Telf: 062731233, 062712503 E-Mail: aprocatacames@yahoo.es , francisco@aprocaecuador.com	Atacames, Esmeraldas	Km 1.1/2 vía Atacames-La Unión
5	Fundación Maquita Cushunchic (MCCH)	ECOCERT	José Santos, Telf:042350824 E-Mail: fund@mcch.ecuanet.net.ec , josantos@telconet.net	Manabí y Poza Honda	Av. Rumichaca S26-365 y Moro Moro (Barrio Turubamba)

- **UNOCACE**

El principal proveedor de cacao fino de aroma será UNOCACE. El precio incluyendo el costo de envío es de USD175 por 1 saco de 46 kilogramos. *Ver anexo 15.*

5.1.3.2 Proveedores de insumos

Productos energizantes

Los proveedores de los productos energizantes son los siguientes:

Tabla 37. Proveedores de productos energizantes

Nº	Organización	Producto	Contacto	Dirección
1	Ecofinsa	Pitahaya	Telf: 022532662- 0997636025 E-Mail: info@ecofinsa.com , Sitio Web: ecofinsa.com	La Ofelia- Nasacota Puento OE3-235
2	Kallari	Guayusa	Telf: 022236009- 062870009 Email: carlosposo@yahoo.com , asociacionkallari@yahoo.es	E4-266 Wilson & Juan Leon Mera Sector La Mariscal
3	Multialsa S.A.	Borojó	Telf: 042600074, Sitio Web: www.multialimentos.com	Vía perimetral, Coop. Jacobo Bucaram Mz. 7 S.13B (Guayaquil)

Demás insumos

En cuanto a los demás insumos para la elaboración de los chocolates, se han seleccionado proveedores ubicados en la ciudad de Quito de azúcar de caña orgánica, crema de leche, aditivos y preservantes. *Ver tabla 38.*

Tabla 38. Proveedores de demás insumos

Nº	Empresa	Producto	Contacto	Dirección
1	San José Cía. Ltda.	Azúcar de caña orgánica	Telf: 2481236 - 2480697	Juan Mancheno N74-34 y Mariano Cardenal (Carcelén)
2	Quimasa S.A.	Lecitina de soya	Telfs: (593) 2 558 236/37. Sitio web: www.quimasa.com	Reina Victoria N26-50 y la Pinta
3	Quimasa S.A.	Vainillina	Telfs: (593) 2 558 236/37. Sitio web: www.quimasa.com	Reina Victoria N26-50 y la Pinta
4	Quimasa S.A.	Ácido cítrico	Telfs: (593) 2 558 236/37. Sitio web: www.quimasa.com	Reina Victoria N26-50 y la Pinta
5	Quimasa S.A.	Sorbato de Potasio	Telfs: (593) 2 558 236/37. Sitio web: www.quimasa.com	Reina Victoria N26-50 y la Pinta
6	Quimasa S.A.	Citrato de sodio	Telfs: (593) 2 558 236/37. Sitio web: www.quimasa.com	Reina Victoria N26-50 y la Pinta
7	Quimasa S.A.	CMC	Telfs: (593) 2 558 236/37. Sitio web: www.quimasa.com	Reina Victoria N26-50 y la Pinta
8	Quimasa S.A.	Jarabe de glucosa	Telfs: (593) 2 558 236/37. Sitio web: www.quimasa.com	Reina Victoria N26-50 y la Pinta
9	Floralp S.A.	Crema de leche	Teléfonos: (+593 2) 3261 555, 3260 748, 3260-392, 3260-439. Sitio Web: www.floralp-sa.com	Av. Eloy Alfaro N50-194 y de las frutillas.

5.1.3.1 Proveedores de empaque

Los proveedores de empaque de Arpay S.A. están ubicados en la ciudad de Quito y son los siguientes:

Tabla 39. Proveedores de empaque

Nº	Empresa	Producto	Contacto	Dirección
1	Macropack Cia. Ltda.	Cajas de cartón cubierto de papel	Teléfonos: (5932) 247 0619 Fax (5932) 247 0357 Email: gerencia.ventas@macropackecuador.com. Sitio Web: macropackecuador.com	Dirección: De los Aceitunos E3-220 y Eloy Alfaro
2	Multipack	Empaque de plástico polipropileno	Teléfono: 022802307	Los Arupos E3-124 y Av Eloy Alfaro

5.2 CICLO DE OPERACIONES

Para tener una mejor apreciación de los procesos, se ha dividido en dos fases detalladas a continuación:

1. Proceso del haba de cacao fino de aroma hasta convertirla en pasta de cacao y sus derivados.
2. Proceso para obtener los chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes.

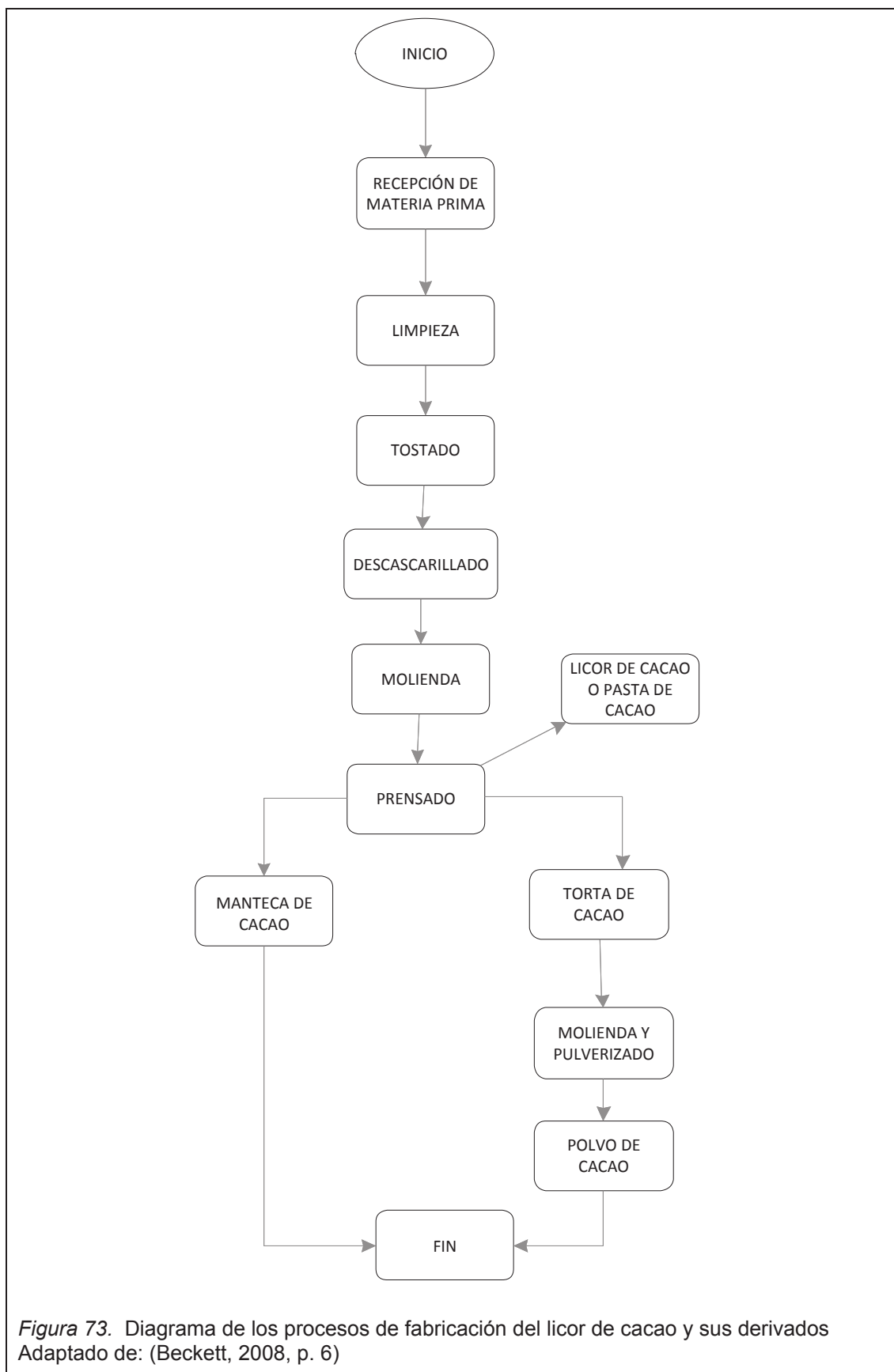
5.2.1 Proceso del haba de cacao fino de aroma hasta convertirla en pasta de cacao y sus derivados

Según Stephen Beckett en su libro *La Ciencia del Chocolate*, en este proceso interviene el cacao como materia prima principal que luego de varias operaciones se obtienen el licor o pasta de cacao, la manteca de cacao y el polvo de cacao. El procedimiento es mostrado en la *figura 73*.

- **Cacao Arriba Nacional:** Según Anecacao, “Es el producto tradicional y emblemático 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. Por su organoléptica tiene un valor agregado que es reconocido por la industria de la confitería.” (Anecacao, s.f.)

- **Pasta de cacao (licor de cacao):** Son las nibs de cacao que han sido molidas y que debido a su gran contenido de grasa se convierten en una pasta espesa.
- **Manteca de cacao:** Es el producto graso que se obtiene mediante un proceso de prensado del licor de cacao.
- **Torta de cacao:** Es la parte sólida que se obtiene del prensado del licor de cacao y que mediante un proceso de molienda y pulverizado se convierte en polvo de cacao.



- 1. Recepción de materia prima:** El proceso comienza con la recepción de la materia prima que son las habas de cacao fino de aroma, fermentadas y deshidratadas, las cuales son entregadas en sacos por los proveedores. Es importante realizar un control de calidad previo al almacenamiento en bodega para constatar que las habas de cacao cumplan con las características adecuadas que aseguren su calidad.

- 2. Limpieza y clasificación de granos:** Por lo general las habas de cacao son secadas en el suelo por los distribuidores de las mismas; por ello podrían contener arena, piedras y otros desechos. Es importante realizar una limpieza de las habas de cacao para asegurar que no existan daños en la maquinaria o en el sabor y calidad del chocolate. En este proceso se usa una clasificadora de granos y luego al término del mismo se debería realizar un control para asegurar que las habas estén limpias y listas para continuar con el siguiente proceso. (Beckett, 2008, pp. 35-36)

- 3. Tostado:** Con las habas de cacao limpias, se procede a tostarlas de manera que la cáscara quede fácil de desprender. Además, en este proceso se eliminan los microorganismos contaminantes que podrían contener las habas de cacao. Por consiguiente, se debe realizar un control microbiológico de las habas de cacao para asegurar que no exista salmonella, levaduras, hongos o cualquier otro microorganismo. También, se debe realizar un control de temperatura con el propósito de que las habas no se quemen o queden sin tostar en el centro. La temperatura requerida debe ser menor a 110°C y el tiempo que toma este proceso es de aproximadamente entre 45 a 60 minutos. (Beckett, 2008, pp. 40-42).

- 4. Descascarillado:** Según Beckett (2008, pp. 39-40), en este proceso se separa la cáscara del grano. Usando un descascarillador se procede a partir el grano en trozos que deben ser lo más grande posibles. Si los trozos son pequeños y permanecen con la cáscara se desechan ya que resultaría más difícil y demoroso quitar la cáscara.

5. **Molienda:** En este proceso se trituran las nibs de cacao para obtener grasa de sus células y dé como resultado la pasta o licor de cacao. Tiempo aproximado de molienda 60min.
6. **Prensado:** Luego de obtener la pasta de cacao en el proceso de molienda, se utiliza una prensa horizontal. El resultado final será aproximadamente 45% torta de cacao y 55% de manteca de cacao. (Beckett, 2008, pp. 51-53)

5.2.2 Proceso para obtener los chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes

1. **Dosificado:** En esta operación se prepara el licor de cacao para ser llevado al siguiente proceso; pero es necesario realizar un control, ya que las partículas que van a ser usadas deben ser menores a 25mm.
2. **Mezclado:** En esta fase se mezcla el licor de cacao con el azúcar de caña orgánica. La maquinaria empleada para llevar a cabo este proceso es una marmita de agitación y el tiempo de mezclado es de aproximadamente 35 min.
3. **Refinado:** Por medio del uso de un refinador en este proceso se disminuyen las dimensiones de las partículas. Según Beckett (2008, p. 56), “el objetivo de este proceso es el de asegurarse de que el chocolate no presenta partículas que le den una textura arenosa.” Es necesario hacer un control para que no existan partículas mayores a 22 micras. El tiempo requerido de refinado es de aproximadamente 30 -40 min.
4. **Conchado:** Se utiliza una máquina llamada concha, este proceso puede durar hasta 48 horas a una temperatura constante de 60 -80° C. Aquí se añade la vainillina, lecitina de soya y la manteca de cacao. Es un proceso en donde se desarrollan los aromas del chocolate y gracias a la cizcalladura

se elimina la acidez de la pasta, para ello se debe realizar un control de humedad el cual debe ser menor al 2%.

“En esta fase se desarrollan cambios físicos y químicos que contribuyen con el desarrollo del sabor del chocolate final. Consta de tres fases, fase seca en donde se evapora humedad, fase pastosa donde se desarrolla el sabor por cizalladura y la fase líquida en donde se produce una homogeneización por medio de agitación intensa.” (Muñoz, 2011)

- 1. Atemperado/ Dosificado:** “Se traspasa la pasta fundida hacia una máquina de atemperado. En esta etapa se debe llevar al chocolate hasta una temperatura de 40- 45° C, luego se baja la temperatura hasta 28 °C para inducir la pre cristalización parcial de la manteca de cacao y finalmente se sube la temperatura hasta 31-33° C para proceder con el moldeado. Durante el atemperado la cantidad de partículas sólidas, aumenta ligeramente por lo tanto su viscosidad también, esto es un cambio necesario para moldear el chocolate y que solidifique correctamente. También las propiedades de brillo y estabilidad mejoran con este proceso. Tiempo necesario 30 - 40 min.” (Muñoz, 2011)
- 2. Moldeado, enfriado y desmoldado (Relleno):** “Temperatura de chocolate 31- 33 °C. En esta fase se buscará conseguir piezas con tamaños y cantidades precisas. Se utilizará moldes de polipropileno. En esta fase interviene la adición del relleno de productos exóticos energizantes. Por medio de una banda transportadora los moldes recorrerán hasta ser llenados completamente por un inyector, luego del tiempo necesario los moldes se voltean para eliminar el exceso de chocolate. Una vez formada la coquilla de chocolate se inyectan los rellenos de productos exóticos energizantes mediante un inyector. El siguiente paso es recubrir el molde con una capa de chocolate final. La banda transportadora con ligera agitación corregirá las superficies de los moldes. A continuación los moldes entran en un túnel de

enfriamiento donde el chocolate se solidificará completamente para proceder con el desmoldeo.” (Muñoz, 2011)

7. Empaque y almacenamiento: Por último, se procederá con el empaquetado de los chocolates en cajas de cartón recubierto de papel de 12 unidades. Se pondrán las etiquetas necesarias y luego se almacenará el producto en la bodega de producto terminado.

5.2.3 Receta de Chocolates

Los chocolates serán elaborados con un 45% de revestimiento de chocolate y 55% de relleno.

El revestimiento de los chocolates serán elaborado con:

- Manteca de cacao
- Licor de cacao
- Lecitina de soya
- Vainillina
- Azúcar de caña orgánica

5.2.4 Receta de rellenos

Relleno de Pitahaya

- Pitahayas
- Jarabe de glucosa
- Azúcar
- Acidulante: ácido cítrico
- Conservador: sorbato de potasio
- Regulador de acidez: Citrato de sodio
- Espesante: cmc

Relleno de Borojón

- Pulpa de borojón
- Jarabe de glucosa
- Azúcar
- Acidulante: ácido cítrico
- Conservador: sorbato de potasio
- Regulador de acidez: citrato de sodio
- Espesante: cmc

Relleno de Guayusa

- Hojas de Guayusa
- Azúcar
- Conservador: sorbato de potasio
- Espesante: cmc
- Ganache: jarabe de glucosa (10%), chocolate (45%), crema de leche (45%)

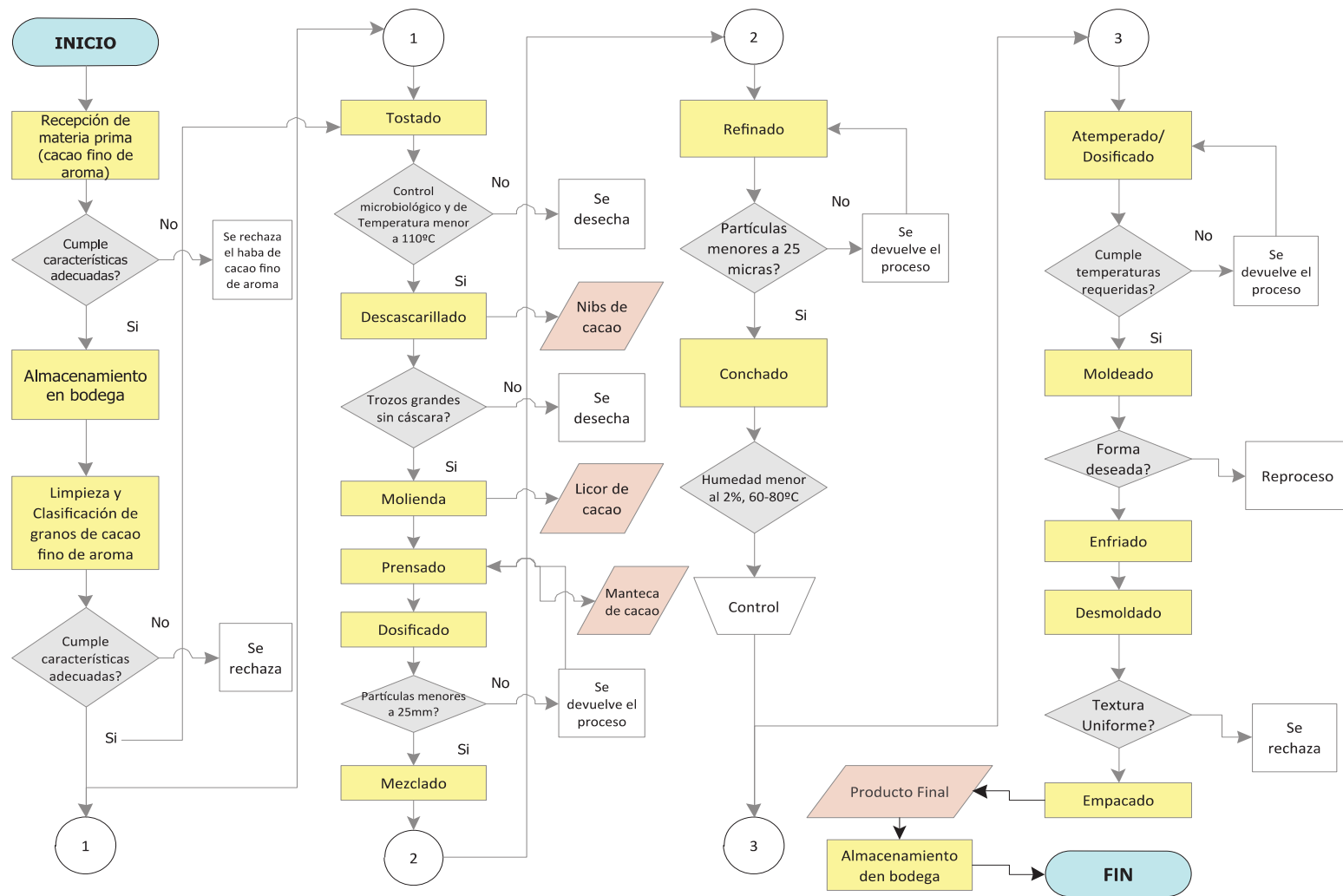


Figura 74. Flujograma del Proceso de elaboración del producto

5.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

La maquinaria para el proceso de producción de los chocolates orgánicos rellenos se comprará a varias empresas, las cuales se encargarán de la instalación e instrucción del manejo de la misma e incluirá los valores de dicha instalación en la compra.

La maquinaria necesaria esta detallada a continuación:

- Clasificadora de granos
- Tostador
- Descascarillador
- Molino
- Tanque térmico
- Prensa
- Mezcladora
- Refinador de 5 rodillos
- Concha
- Dosificador/ atemperador
- Moldeador
- Empacador

Además de la maquinaria son necesarios otros equipos y utensilios, los cuales han sido detallados con sus costos en el *anexo 18*.

5.4 REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA Y SUS COSTOS

La materia prima que se requiere para la elaboración del producto se ha dividido en materia prima directa y materia prima indirecta. A continuación se presenta la tabla de requerimiento y costo de materia prima directa por caja y la tabla de requerimiento y costo de materia prima indirecta por caja.

Tabla 40. Requerimiento y Costo de Materia Prima Directa

Cantidad	Medida	Materia Prima	Precio unitario	Costo MP por caja
0.092	kg	Cacao	\$ 2.71	\$ 0.25
0.041	kg	Azúcar de caña	\$ 12.00	\$ 0.49
0.022	kg	Pitahaya	\$ 2.46	\$ 0.05
0.022	kg	Borojón	\$ 6.08	\$ 0.13
0.010	kg	Guayusa	\$ 2.40	\$ 0.02
1.000	unidad	Envase	\$ 0.17	\$ 0.17
1.000	unidad	Empaque	\$ 0.42	\$ 0.42
TOTAL				\$ 1.54

Tabla 41. Requerimiento y Costo de Materia Prima Indirecta

Cantidad por lote	Medida	Otros Insumos Indirectos	Precio unitario	Costo Materiales indirectos por caja
0.00005	kg	Jarabe de Glucosa	\$ 0.80	\$ 0.00
0.00005	kg	Ácido cítrico	\$ 1.15	\$ 0.00
0.0001	kg	Sorbato de potasio	\$ 6.50	\$ 0.00
0.0000	kg	Citrato de Sodio	\$ 1.20	\$ 0.00
0.0007	kg	CMC	\$ 6.25	\$ 0.00
0.0096	lt	Crema de leche	\$ 1.40	\$ 0.01
0.0007	kg	Lecitina	\$ 1.30	\$ 0.00
0.0005	kg	Vainillina	\$ 20.00	\$ 0.01
TOTAL				\$ 0.03

5.5 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

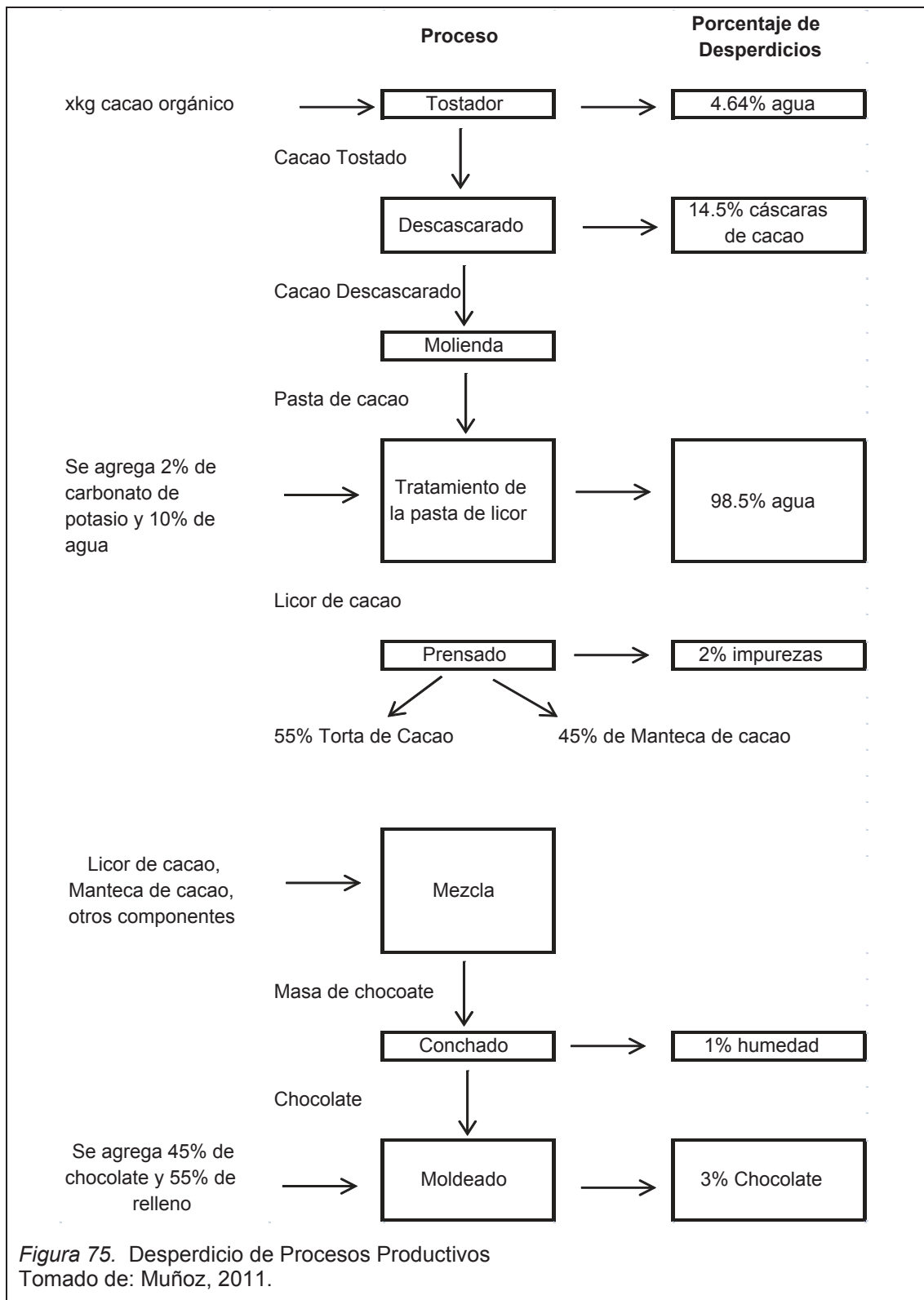
Tomando en cuenta el tiempo de cada uno de los procesos productivos explicados anteriormente en el ciclo de operaciones, se determinó que el tiempo promedio de elaboración de un lote de chocolates es de 3 días, considerando 20 días de producción al mes ya que no se trabajará los fines de semana, el total de lotes producidos al mes serán 7.

Para determinar la cantidad de chocolates que se obtienen en un lote se ha tomado en cuenta la *Figura 75*. En la que se observa el porcentaje de

desperdicio en cada proceso productivo. La capacidad de la maquinaria es de 50 kg por lote, según las previsiones de la empresa se ha determinado que el primer año se utilizará el 60% de la capacidad instalada, el segundo año se incrementará al 70% de la capacidad instalada, para el tercer año se comprará otra maquinaria de la misma capacidad y se trabajará con el 60% de la capacidad instalada, el cuarto y quinto año se utilizará el 70% de la capacidad instalada, tomando en cuenta la capacidad de la planta de producción, de las instalaciones, del personal y de los proveedores. En la tabla de Producción Anual se observa la producción de chocolates por lote, producción de chocolates al mes y producción de cajas de chocolates de 144 gramos para los 5 años.

Tabla 42. Producción Anual

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de Producción	60%	70%	60%	70%	70%
Chocolates elaborados por lote (cada 3 días)	59,940	69,930	119,880	139,860	139,860
Chocolates elaborados en 7 lotes (mensual)	419,580	489,510	839,160	979,020	979,020
Cajas de 144gr	2,914	3,399	5,828	6,799	6,799



5.6 REQUERIMIENTO Y COSTO DE MATERIA PRIMA POR LOTE

Después de determinar el número de lotes por mes a continuación se presenta la tabla de Requerimiento y Costo de Materia Prima por Lote y la Tabla de Requerimiento y Costo de Materia Prima por Lote.

Tabla 43. Requerimiento y Costo de Materia Prima por Lote

Cantidad por lote	Medida	Materia Prima	Precio unitario	Costo Total 1 Lote	Costo Total 7 Lotes
38.2	kg	Cacao	\$ 2.71	\$ 103.52	\$ 724.65
17	kg	Azúcar	\$ 12.00	\$ 204.00	\$ 1,428.00
9	kg	Pitahaya	\$ 2.46	\$ 22.14	\$ 154.98
9	kg	Borojón	\$ 6.08	\$ 54.72	\$ 383.04
4	kg	Guayusa	\$ 2.40	\$ 9.60	\$ 67.20
484	unidad	Envase	\$ 0.17	\$ 82.28	\$ 575.96
484	unidad	Empaque	\$ 0.42	\$ 203.28	\$ 1,422.96
TOTAL			\$ 26.24	\$ 679.54	\$ 4,756.79

Tabla 44. Requerimiento y Costo de Materia Prima por Lote

Cantidad por lote	Medida	Materia Prima	Precio unitario	Costo Total 1 Lote	Costo Total 7 Lotes
0.02	kg	Jarabe de Glucosa	\$ 0.80	\$ 0.02	\$ 0.11
0.02	kg	Ácido cítrico	\$ 1.15	\$ 0.02	\$ 0.16
0.04	kg	Sorbato de potasio	\$ 6.50	\$ 0.26	\$ 1.82
0.02	kg	Citrato de potasio	\$ 1.20	\$ 0.02	\$ 0.17
0.3	kg	CMC	\$ 6.25	\$ 1.88	\$ 13.13
4	lt	Crema de leche	\$ 1.40	\$ 5.60	\$ 39.20
0.3	kg	Lecitina	\$ 1.30	\$ 0.39	\$ 2.73
0.2	kg	Vainillina	\$ 20.00	\$ 4.00	\$ 28.00
TOTAL			\$ 38.60	\$ 12.19	\$ 85.32

5.7 INSTALACIONES Y MEJORAS

Para la construcción de la fábrica de chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes, la empresa adquiere un terreno en la ciudad de Quito, para construir una planta en donde se recibirá la materia prima y posteriormente se transformará en el producto final. El tamaño de la planta

será de 985 m², 29 m² de frente y 34 m² de fondo, los cuáles serán distribuidos como se indica a continuación:

- La Gerencia General tendrá un área de 40 m² y contará con una sala de reuniones de 20 m². Por otro lado, las oficinas para los jefes de marketing y ventas, jefe de operaciones y de recursos humanos tendrán un espacio de 40 m².
- El Hall de entrada de la empresa será de 30 m². Además la empresa dispondrá de un comedor en donde los trabajadores puedan disfrutar de sus refrigerios cómodamente el cual será de 40 m².
- Los baños y vestidores tanto para mujeres como para hombres serán de 30 m².
- El área de producción de la planta será de 150 m², el espacio para el control de calidad será de 40 m².
- La bodega de almacenamiento y despacho de producto terminado, al igual que la bodega de recepción y almacenamiento de materia prima (cacao fino de aroma), la bodega de almacenamiento de insumos y empaques y el cuarto frío tendrán un espacio de 50 m² cada uno.
- Adicional habrá un área de parqueadero exclusiva para el personal administrativo de la empresa de 50m², parqueadero para el camión de distribución de 30 m², área de guardianía de 30 m² y un área de esparcimiento y recreación de 50 m².

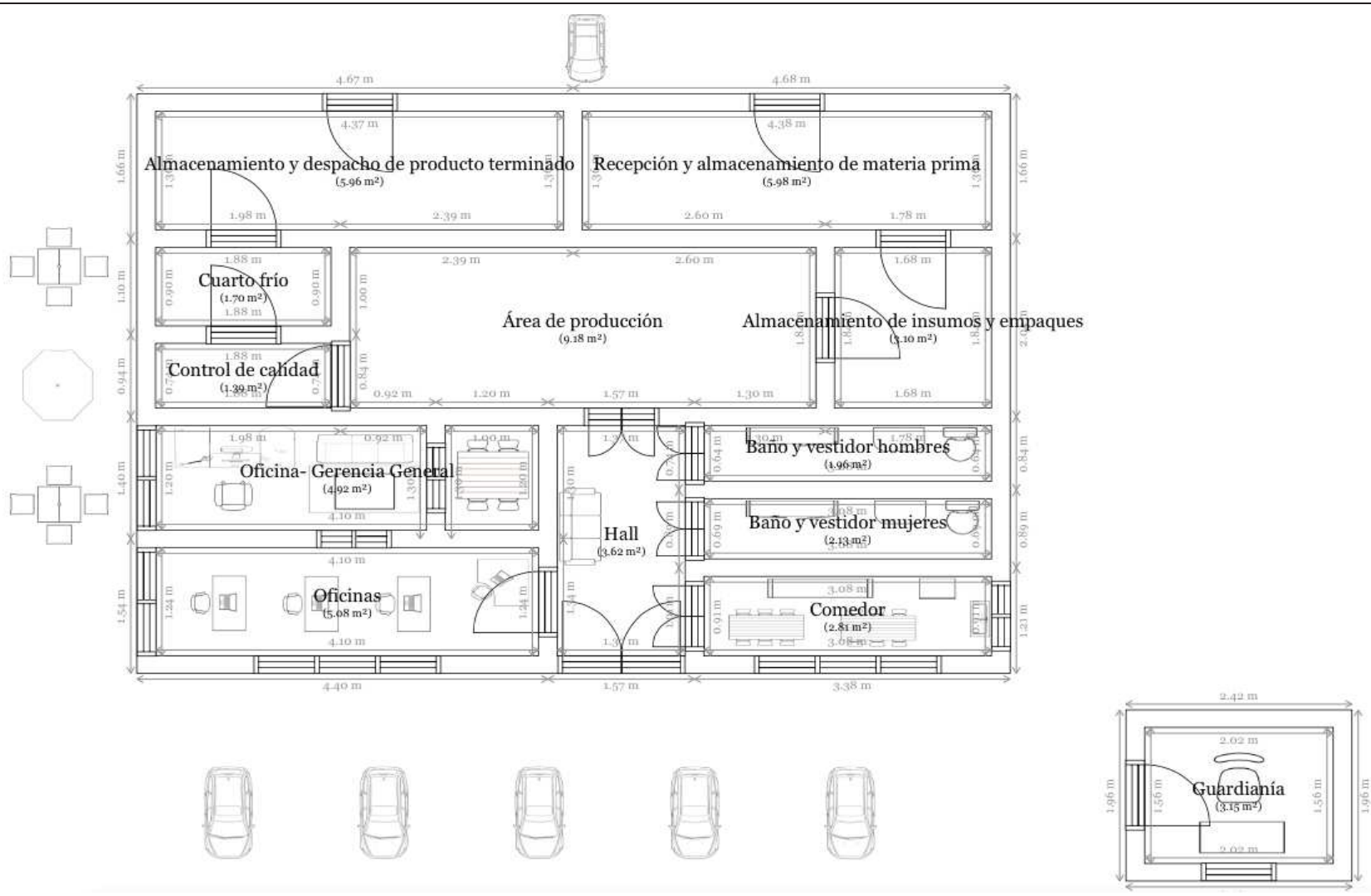


Figura 76. Planos de la empresa



Figura 77. Plano de la empresa a color

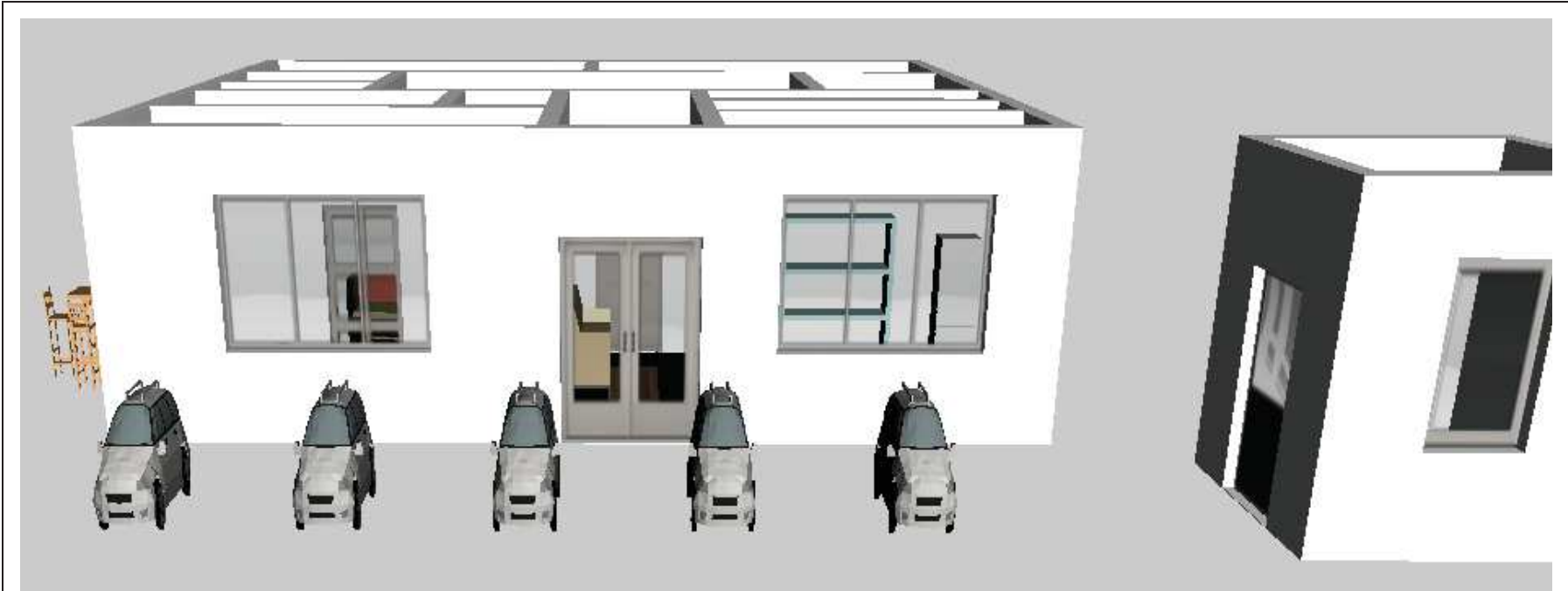


Figura 78. Plano de la empresa en 3D

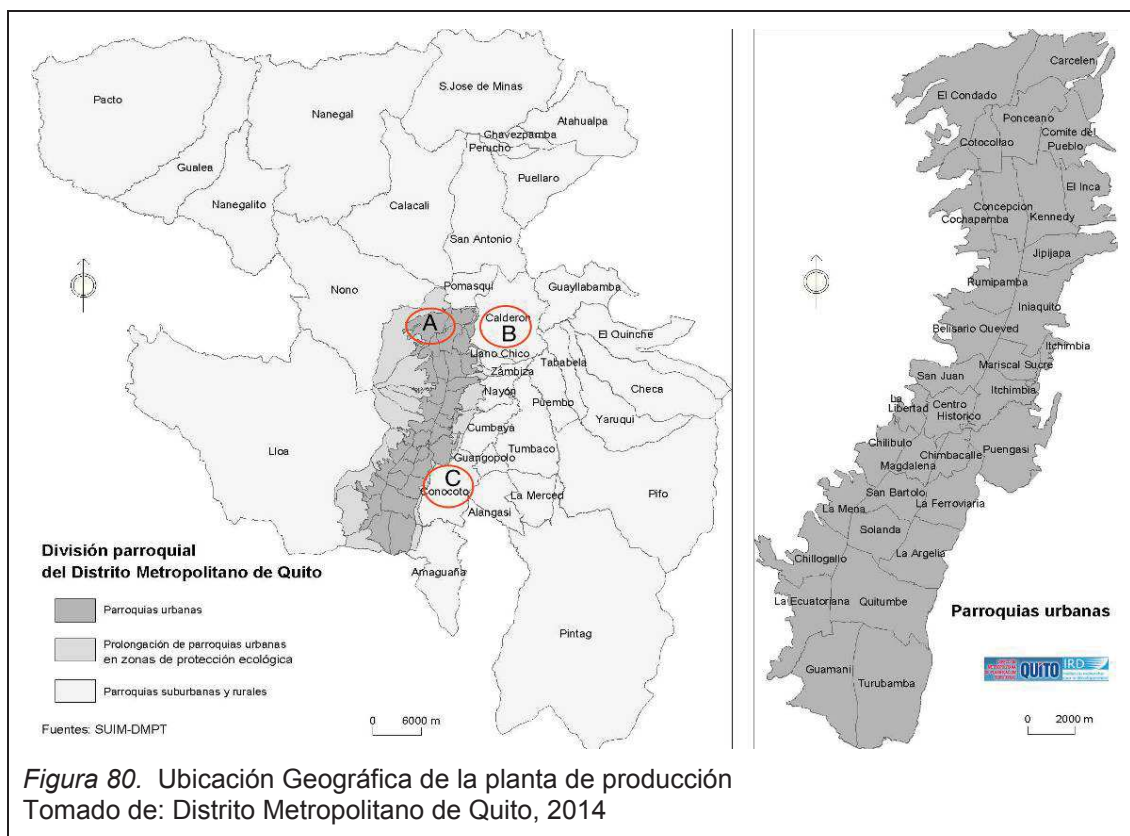
5.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

Para determinar el sitio adecuado donde se ubicará la planta de producción se realizará un análisis empleando una matriz de ponderación en donde primeramente se seleccionarán tres sectores estratégicos a los cuales luego se ponderará y calificará por medio de una serie de variables de manera que se pueda obtener un total que indique cual es el sector que representa mayores beneficios para la empresa.

La planta de producción junto con las oficinas administrativas estará ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, dentro del cual se han escogido tres parroquias:



A continuación se presenta un mapa en donde se indican las tres parroquias, las cuales fueron seleccionadas por la excelente infraestructura industrial que poseen.



Los factores influyentes que se utilizaron para realizar la matriz de ponderación fueron los siguientes:

- Tamaño del terreno
- Costo de alquiler
- Cercanía proveedores y canales de distribución
- Disponibilidad de mano de obra
- Vías de acceso

Tabla 45. Matriz de ponderación de ubicación geográfica

c							
Sector	Ponderación	A		B		C	
Factores Influyentes		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
Tamaño del terreno	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8
Costo de alquiler	0,25	3	0,75	5	1,25	4	1
Cercanía proveedores y canales de distribución	0,2	5	1	5	1	4	0,8
Disponibilidad de mano de obra	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Vías de Acceso	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
TOTAL	1		4,15		4,45		3,85

De acuerdo a los resultados de la matriz de ponderación de ubicación geográfica, la opción B es el mejor sector para ubicar la planta de producción de los chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes. Por lo tanto, se comprará un galpón de 985 metros cuadrados en la parroquia Calderón, sector Llano Grande en la Av. Carapungo y Calixto Muzo. El precio de venta del galpón es de \$130.000.



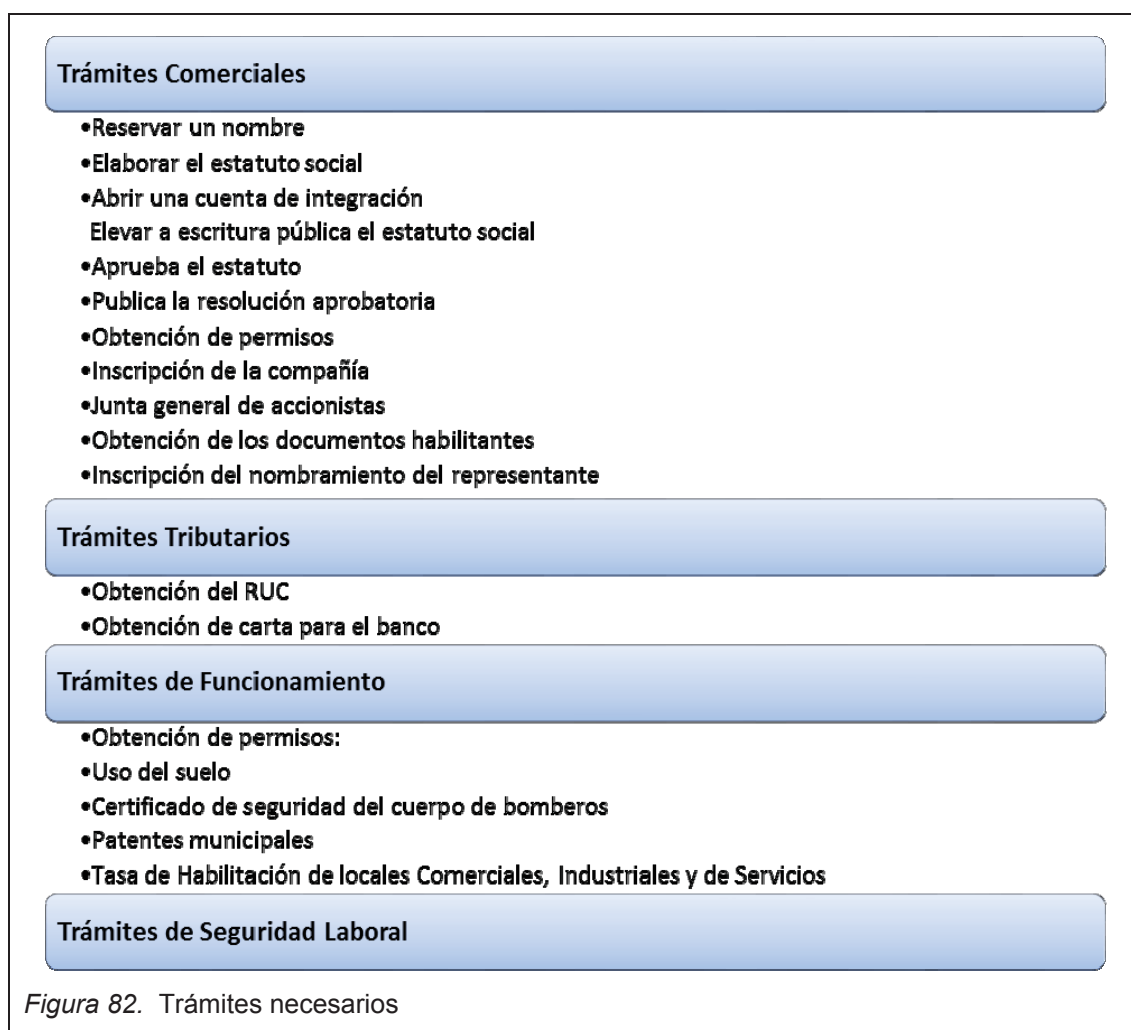
5.9 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La empresa contará con bodegas de almacenamiento de materia prima principal que en el caso son los granos de cacao orgánico y de las hojas de guayusa, además de un cuarto frío que se dispondrá para almacenar la pulpa de las frutas. Gracias a estas bodegas la capacidad de almacenamiento será la adecuada ya que facilitará el manejo adecuado de los materiales principales para la producción, además la capacidad máxima obtenida de la bodega es de 8000 cajas de chocolate de 144 gramos.

La política para el manejo de inventarios es 15 días para el inventario de materia prima e insumo y 15 días para el inventario de producto terminado.

5.10 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Antes de llevar a cabo la producción y comercialización de los chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes, es necesario realizar todos los trámites legales y de rigor con el fin de constituir la empresa legalmente. Según (Cuida tu Futuro, s.f.) los trámites necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa son los siguientes:



- **Reservar un nombre.-** Este trámite se lo realiza en las instalaciones de la Superintendencia de Compañías y dependiendo de la afluencia de personas en el lugar dura aproximadamente entre 20 a 30 minutos. Es recomendable verificar si en el sistema ya existen empresas con el mismo nombre y de ser el caso realizar el cambio del mismo.

- **Elaborar el estatuto social.-** Se trata de un contrato social que regirá a la compañía y para realizarlo se necesitará de un abogado.
- **Abrir una cuenta de integración de capital.-** Esta cuenta se podrá abrir en cualquier banco del país que la empresa prefiera y se deberá depositar un capital mínimo, en el caso de la empresa este monto será de \$800 para una compañía anónima. Además se deberá presentar una carta en donde se detalle la participación de cada uno de los socios junto con sus copias de cédula y papeletas de votación. Al final de todo esto, en un tiempo aproximado de 24 horas, se deberá reclamar el Certificado de Cuentas de Integración de Capital.
- **Elevar a escritura pública.-** Con la reserva del nombre de la empresa, el certificado de integración de capital y la minuta con los estatutos, se debe acudir a una notaría pública.
- **Aprobación del estatuto.-** Se debe llevar la escritura pública a la Superintendencia de Compañías, la cual se encargará de revisarla y aprobarla mediante una resolución. En caso de no existir observaciones este trámite tomará un tiempo aproximado de 4 a 5 días laborables.
- **Publicar la resolución aprobatoria.-** La Superintendencia de Compañías se encargará de entregar las copias pertinentes de la resolución y un extracto de la misma con el fin de publicarlo en un periódico nacional.
- **Obtención de permisos.-** Para obtener los permisos municipales en la ciudad de Quito es necesario pagar la patente municipal y pedir el Certificado de Cumplimiento de Obligaciones.
- **Inscripción de la compañía.-** Con todos los documentos anteriormente mencionados, se debe acudir al Registro Mercantil para inscribir la compañía.

- **Realizar la Junta General de Accionistas.-** Según los estatutos previamente analizados, se deberá realizar para nombrar oficialmente a los representantes de la organización.

- **Obtención de los documentos habilitantes.-** Una vez inscrita la compañía en el Registro Mercantil, la Superintendencia de Compañías se hará responsable de entregar los documentos para abrir el RUC de la empresa.

- **Inscripción del nombramiento del representante.-** Es necesario inscribir al administrador de la empresa con su razón de aceptación, quién sería designado en la junta de accionistas, en la base de datos del Registro Mercantil.

- **Obtención del RUC de la empresa.-** Para este trámite que se realiza en el Servicio de Rentas Internas (SRI), son necesarios los siguientes documentos:
 - a. Formulario entregado por el SRI correctamente lleno
 - b. Original y Copia de la escritura de constitución
 - c. Original y Copia de los nombramientos
 - d. Copias de cédula y papeleta de votación de los socios
 - e. En caso de usar el servicio de terceros para realizar este trámite, es necesaria una carta de autorización del representante legal de la empresa.

- **Obtención de la carta para el banco.-** La Superintendencia de Compañías entregará una carta dirigida al banco en donde se abrió la cuenta para que la empresa pueda disponer del valor depositado.

- **Uso del suelo.-** Es un documento en donde se aprueba la instalación de un negocio determinado en algún sector de la ciudad.

- **Certificado de seguridad del cuerpo de bomberos.-** Este es un certificado indispensable para todo establecimiento dentro del país, se deben instalar extintores, salidas de emergencia, áreas de evacuación, entre otros.
- **Patentes municipales.-** Todas las personas que realicen cualquier tipo de actividad económica y comercial dentro de una localidad del país debe obtener estas patentes y cancelar el monto de las mismas.
- **Tasa de habilitación de los locales comerciales, industriales y de servicios.-** Luego de la respectiva inspección por parte del Municipio de la provincia, se obtiene un documento que autoriza el funcionamiento del local.
- **Trámites de seguridad laboral.-** Dichos trámites deberán ser realizados en el SRI.
- **Otros.-** El registro sanitario otorgado por el Ministerio de Salud, Registro de marcas y patentes que deberá realizarse según lo disponga el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), higiene, pago de impuestos y seguridad ocupacional.

6. EQUIPO GERENCIAL

Idalberto Chiavenato expresa (2009):

“Cualquier proceso productivo solo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso con la expectativa de obtener algo a cambio. Cada asociado continúa con la disposición de invertir sus recursos en la medida que obtiene ganancias y resultados satisfactorios de sus inversiones.” (pp. 8-9)

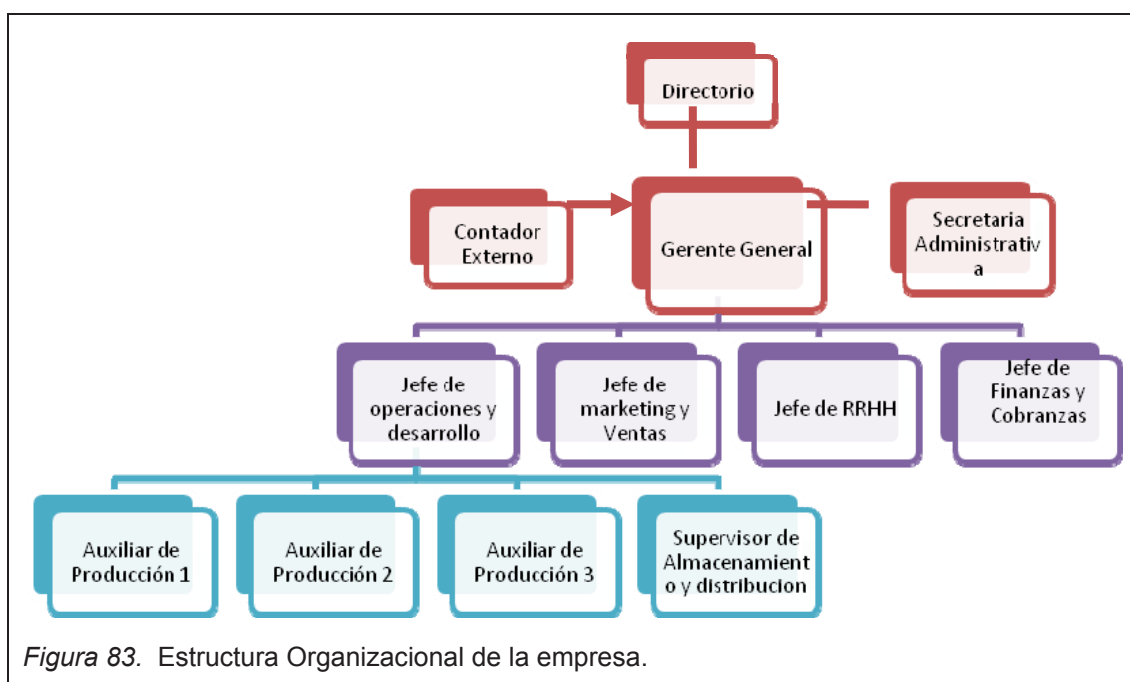
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1 Organigrama

“El organigrama en la empresa permite estructurar las diferentes responsabilidades y relaciones dentro de esta.”. (Emprende Pyme, s.f.)

La estructura horizontal o funcional es la estructura más adecuada para una empresa naciente, ya que promueve la especialización y disminuye la centralización para que todos los miembros de la empresa trabajen en equipo.

A continuación se encuentra la estructura organizacional de la empresa:



6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1 Descripción de Funciones

Directorio:

El directorio de la empresa está conformado por dos socias que son las únicas accionistas.

Tabla 46. Descripción de Funciones Directorio

Descripción de Funciones Directorio
<ul style="list-style-type: none"> • Designar responsabilidades a los miembros administrativos de la organización. • Revisar y analizar los estados financieros de la empresa. • Evaluar y aprobar las posibles inversiones. • Fijar el reglamento interno y políticas de funcionamiento de la empresa. • Aprobar los planes y objetivos fijados por la gerencia general.

Tabla 47. Gerente General

Cargo	Gerente General
Reporta	Accionistas
Supervisa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe de Departamento de Operaciones y Desarrollo ✓ Contador Externo ✓ Jefe de Marketing y Ventas ✓ Jefe de Recursos Humanos ✓ Jefe de Finanzas y Cobranzas ✓ Secretaria Administrativa

Descripción de Funciones	Descripción de Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer planes de acción anual y diseñar estrategias para alcanzar los objetivos globales de la empresa. • Asignar actividades y recursos a los miembros del equipo para el desempeño de sus funciones. • Evaluar el desempeño de los jefes de área de la empresa. • Ejecutar un plan de Negocio que sea previamente aprobado por el directorio. • Preparar el presupuesto para su posterior aprobación por el directorio. • Informar al directorio acerca de las actividades realizadas en el año. • Seguimiento del cumplimiento del plan de Negocios. • Análisis de los estados financieros y posterior aprobación para ser presentado al directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer representación legal de la empresa. • Transmitir la cultura organizacional de la empresa. • Administrar y dirigir la empresa. • Establecer buenas relaciones comerciales con los proveedores. • Vigilar el cumplimiento de las políticas y normas empresariales. • Velar por la preservación del capital de la empresa. • Apoyar a la empresa en las gestiones contables, legales y laborales. • Resguardar la información financiera y contable confidencial de la empresa. • Velar por el cumplimiento de las normas financieras.

Perfil del cargo	
Educación	Educación superior de tercer nivel con especialización en Ingeniería Comercial mención Finanzas, Administración de empresas, Ingeniería en Negocios Internacionales
Idiomas	Fluidez oral y escrita en Inglés
Experiencias de Trabajos	Mínimo 3 años de experiencia en puestos similares.
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Capacidad trabajo bajo presión • Criterio para la toma de decisiones • Actitud positiva hacia el trabajo • Facilidad de comunicación • Capacidad de solucionar problemas • Proactivo • Liderazgo

Tabla 48. Jefe de Departamento de Operaciones y Desarrollo

Cargo	Jefe de Departamento de Operaciones y Desarrollo
Reporta	Gerente General
Supervisa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auxiliar de Producción 1 ✓ Auxiliar de Producción 2 ✓ Auxiliar de Producción 3 ✓ Supervisor de Almacenamiento y distribución

Funciones y Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar al equipo adecuado de transporte que brinde la mejor relación costo-beneficio. • Controla y da seguimiento a los procesos de producción. • Alcanzar los objetivos de volúmenes de producción. • Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad. • Presentar propuestas de nueva maquinaria o mejor tecnología para optimizar los procesos. • Asignar las funciones de los miembros de su área. • Garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de los miembros de su área. • Motivar e incentivar a los miembros de su área. • Supervisar y controlar la transformación de la materia prima. • Velar por la maquinaria y el equipo de producción. • Vigila los planes de seguridad industrial. • Manejo y aplicación de las normas de calidad ISO. 	

Perfil del cargo	
Educación	Educación superior de tercer nivel en Ingeniería en Alimentos y Producción
Experiencias de Trabajos	3 años de experiencia en plantas de producción de alimentos
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Capacidad trabajo bajo presión • Criterio para la toma de decisiones • Actitud positiva hacia el trabajo • Facilidad de comunicación • Capacidad de planificación • Capacidad de organización • Capacidad para solucionar problemas

Tabla 49. Jefe de Departamento de Marketing y Ventas

Cargo	Jefe de Departamento de Marketing y Ventas
Reporta	Gerente General

Funciones y Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica el presupuesto de Marketing y Ventas. • Establecer objetivos de venta y trazar planes de acción para cumplirlas. • Reclutar y capacitar al equipo idóneo de vendedores. • Definir planes de marketing. • Elaborar estrategias de publicidad. • Investigar los cambios contrastantes de los consumidores y ajustar el plan de marketing y ventas a esos cambios. • Determinar nuevas oportunidades de negocio. • Contratar al equipo idóneo de publicistas.

Perfil del cargo	
Educación	Educación superior de tercer nivel en Ingeniería Comercial o Ingeniería en Marketing.
Experiencias de Trabajos	2 años de experiencia previa en puestos similares.
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Proactivo • Trabajo en equipo • Capacidad trabajo bajo presión • Criterio para la toma de decisiones • Actitud positiva hacia el trabajo • Facilidad de comunicación • Capacidad de solucionar problemas

Tabla 50. Jefe de Departamento de Recursos Humanos

Cargo	Jefe de Departamento Recursos Humanos
Reporta	Gerente General

Funciones y Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutar y seleccionar empleados. • Entrevistas de trabajo. • Procesos de selección de posibles empleados. • Orientar y capacitar a los nuevos empleados. • Garantizan la seguridad de los empleados. • Retener a los empleados mediante un buen clima laboral e incentivos para disminuir la rotación de personal. • Preparar y organizar los documentos legales de contratación. • Elaborar presupuesto de gasto salarial del personal.

Perfil del cargo	
Educación	Educación superior de tercer nivel – Licenciatura en Recursos Humanos.
Experiencias de Trabajos	2 años de experiencia previa en puestos similares.
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Facilidad de palabra • Proactivo • Trabajo en equipo • Capacidad trabajo bajo presión • Criterio para la toma de decisiones • Actitud positiva hacia el trabajo • Facilidad de comunicación • Capacidad de solucionar problemas

Tabla 51. Jefe de Finanzas y Cobranzas

Cargo	Jefe de Finanzas y Cobranzas
Reporta	Gerente General

Funciones y Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora y controla los presupuestos. • Apoya a la empresa en gestiones legales y reglamentarias. • Elabora los informes financieros y los presenta al Gerente General. • Controla las cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa. • Análisis de los estados financieros para facilitar la toma de decisiones.

Perfil del cargo	
Educación	Educación superior de tercer nivel en Ingeniería en Finanzas
Experiencias de Trabajos	2 años de experiencia en puestos similares
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Capacidad trabajo bajo presión • Actitud positiva hacia el trabajo • Facilidad de comunicación • Buen manejo de tiempo • Confiabilidad • Puntualidad

Tabla 52. Supervisor de Almacenamiento y Distribución

Cargo	Supervisor de Almacenamiento y Distribución
Reporta	Jefe de Departamento de Operaciones y Desarrollo

Funciones y Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Materia Prima para la elaboración de chocolates. • Almacenamiento y distribución del producto terminado. • Manejo inventario de insumos y productos terminados. • Seleccionar al equipo adecuado de transporte que brinde la mejor relación costo-beneficio. • Realizar control de calidad de materia prima.

Perfil del cargo	
Educación	Educación superior de tercer nivel en Producción Industrial
Experiencias de Trabajos	2 años de experiencia previa plantas de producción de alimentos.
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Capacidad trabajo bajo presión • Actitud positiva hacia el trabajo • Facilidad de comunicación • Buen manejo de tiempo • Confiabilidad • Puntualidad

Tabla 53. Auxiliar de Producción

Cargo	Auxiliar de Producción
Reporta	Jefe de Departamento de Operaciones y Desarrollo

Funciones y Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en el proceso de elaboración del producto. • Cumplir con el adecuado manejo de la maquinaria. • Velar por el cumplimiento de las normas de operación de la maquinaria. • Colaborar en el proceso de empaquetado. • Controlar el cumplimiento de los procesos de producción • Cumplir con los planes de seguridad industrial • Garantizar el correcto funcionamiento de la maquinaria y equipo.

Perfil del cargo	
Educación	Bachiller.
Experiencias de Trabajos	2 años experiencia previa en puestos similares.
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Capacidad trabajo bajo presión • Actitud positiva hacia el trabajo • Facilidad de comunicación • Fácil adaptación grupos de trabajo • Orden

Tabla 54. Secretaria Administrativa

Cargo	Secretaria Administrativa
Reporta	Gerente General

Funciones y Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro y control de las actividades relevantes de cada una de las áreas de la empresa. • Apoyar a los jefes de cada una de las áreas. • Coordinar las actividades de recepción. • Coordinar y supervisar las actividades del personal de vigilancia y transporte. • Coordinar el abastecimiento de materiales de oficina e higiene. • Dirigir y mantener los horarios de los ejecutivos. • Registrar informes y documentos corporativos. • Coordinar reuniones.

Perfil del cargo	
Educación	Bachiller.
Experiencias de Trabajos	2 años experiencia previa en puestos similares.
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Capacidad trabajo bajo presión • Actitud positiva hacia el trabajo • Facilidad de comunicación • Fácil adaptación grupos de trabajo • Orden

Tabla 55. Chofer

Cargo	Chofer
Reporta	Supervisor de Almacenamiento y Distribución

Funciones y Responsabilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar la mercancía a tiempo y en óptimas condiciones. • Realizar actividades de chofer particular. • Coordinar el mantenimiento al vehículo. • Dar el mejor trato y atención a los clientes.

Perfil del cargo	
Educación	Bachiller. Licencia de Conducción tipo E
Experiencias de Trabajos	2 años experiencia previa en puestos similares.
Habilidades y Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Trabajo en equipo • Capacidad trabajo bajo presión • Actitud positiva hacia el trabajo • Actitud positiva hacia el cliente • Facilidad de comunicación • Orden

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Se cumplirá con todos los derechos y beneficios de ley establecidos en el Código de trabajo del Ecuador, de acuerdo a PROECUADOR son:

- Décimo tercero: Todo lo aportado en el año dividido para el número de meses trabajados en el año.
- Décimo cuarto: Es un salario mínimo por todo un año entero trabajado.

- Fondos de reserva: Es el 8.33% del sueldo percibido.
- Vacaciones obligatorias: Hasta el 5to año de trabajo son 15 días, a partir del 5to año de trabajo es un día adicional por año.
- Utilidades: La distribución de las utilidades son 10% a todo trabajador y 5 % a todo trabajador en proporción al número de cargas familiares.
- Contribución a la Seguridad Social: Es el 9.45% de la remuneración recibida, no toma en cuenta los beneficios adicionales. (PROECUADOR, s.f.)

A continuación se presenta una tabla con la compensación salarial del primer año prevista para los administradores de la empresa y de los trabajadores del Área de Producción la cual está dada de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desempeñe cada miembro en la organización: *Ver Tabla 56*

Tabla 56. Rol de Pagos del Año 1

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1,500.00	1	\$ 18,000.00	\$ 1,700.10	\$ 16,299.90	\$ 1,500.00	\$ 354.00		\$ 750.00	\$ 2,007.00	\$ 4,611.00	\$ 22,611.00
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 700.00	1	\$ 8,400.00	\$ 793.38	\$ 7,606.62	\$ 700.00	\$ 354.00		\$ 350.00	\$ 936.60	\$ 2,340.60	\$ 10,740.60
Jefe de Finanzas y Cobranzas	\$ 700.00	1	\$ 8,400.00	\$ 793.38	\$ 7,606.62	\$ 700.00	\$ 354.00		\$ 350.00	\$ 936.60	\$ 2,340.60	\$ 10,740.60
Jefe de Recursos Humanos	\$ 700.00	1	\$ 8,400.00	\$ 793.38	\$ 7,606.62	\$ 700.00	\$ 354.00		\$ 350.00	\$ 936.60	\$ 2,340.60	\$ 10,740.60
Secretaria Administrativa	\$ 400.00	1	\$ 4,800.00	\$ 453.36	\$ 4,346.64	\$ 400.00	\$ 354.00		\$ 200.00	\$ 535.20	\$ 1,489.20	\$ 6,289.20
OPERATIVOS												
Jefe de Operaciones y Desarrollo	\$ 800.00	1	\$ 9,600.00	\$ 906.72	\$ 8,693.28	\$ 800.00	\$ 354.00		\$ 400.00	\$ 1,070.40	\$ 2,624.40	\$ 12,224.40
Supervisor de Almacenamiento y Distribución	\$ 500.00	1	\$ 6,000.00	\$ 566.70	\$ 5,433.30	\$ 500.00	\$ 354.00		\$ 250.00	\$ 669.00	\$ 1,773.00	\$ 7,773.00
Auxiliares de Producción	\$ 450.00	3	\$ 16,200.00	\$ 1,530.09	\$ 14,669.91	\$ 1,350.00	\$ 1,062.00		\$ 675.00	\$ 1,806.30	\$ 4,893.30	\$ 21,093.30
Chofer	\$ 400.00	1	\$ 4,800.00	\$ 453.36	\$ 4,346.64	\$ 400.00	\$ 354.00		\$ 200.00	\$ 535.20	\$ 1,489.20	\$ 6,289.20
TOTAL			\$ 84,600.00	\$ 7,990.47	\$ 76,609.53	\$ 7,050.00	\$ 3,894.00	\$ -	\$ 3,525.00	\$ 9,432.90	\$ 23,901.90	\$ 108,501.90

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La política de empleo y beneficios se rigen a lo establecido en la ley del Código de Trabajo del Ecuador.

6.4.1 Política salarial

- Remuneración: El salario se establece en base a la posición y papel que desempeña cada miembro de la empresa.
- Beneficios de Ley

6.4.2 Política de contratos

- **Contrato Fijo:** se elaborara un contrato fijo indefinido.

6.4.3 Horario de trabajo

Se establecerá dos horarios de trabajo:

- Departamento de Producción: Los miembros de este departamento cumplirán con el horario de 7:00 am a 15:00 pm, con una hora de almuerzo.
- Departamentos Administrativos: los miembros de los departamentos administrativos tendrán horario de 8:00 am a 17:00 pm, con una hora de almuerzo.

6.4.4 Beneficios

Uniformes: Se entregaran 3 uniformes anuales al personal del Área de Producción.

Beneficios no monetarios: Se premiará al departamento que cumpla con los objetivos semestrales fijados por cada departamento. Los incentivos serán cenas para los miembros del departamento.

Agasajos: Se realizarán agasajos laborales en fechas festivas.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Los derechos y restricciones de los accionistas están en función a la cantidad de acciones que aportan. El directorio forma parte de los cargos administrativos y delinea las funciones y sueldos de los empleados.

Los primeros 5 años se reinvertirá las ganancias, es decir los dividendos se pagaran a partir del sexto año lo que permitirá el crecimiento de la empresa.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Se tomará en cuenta la opción de acudir a asesores profesionales o a instituciones que ofrezcan apoyo que permita el crecimiento de la empresa. Las Instituciones serán las siguientes:

- PROECUADOR.
- Cámara de Comercio de Quito.
- Ministerio de Relaciones Laborales.
- Ministerio de Industrias y Productividad.

Se contará con el apoyo de asesores subcontratados para brindar soporte en áreas claves de la empresa, los asesores se detallan a continuación:

Asesoría Legal:

Se contratará a un abogado que brinde conocimientos legales para cumplir con lo estipulado en la ley durante el proceso de constitución de la empresa.

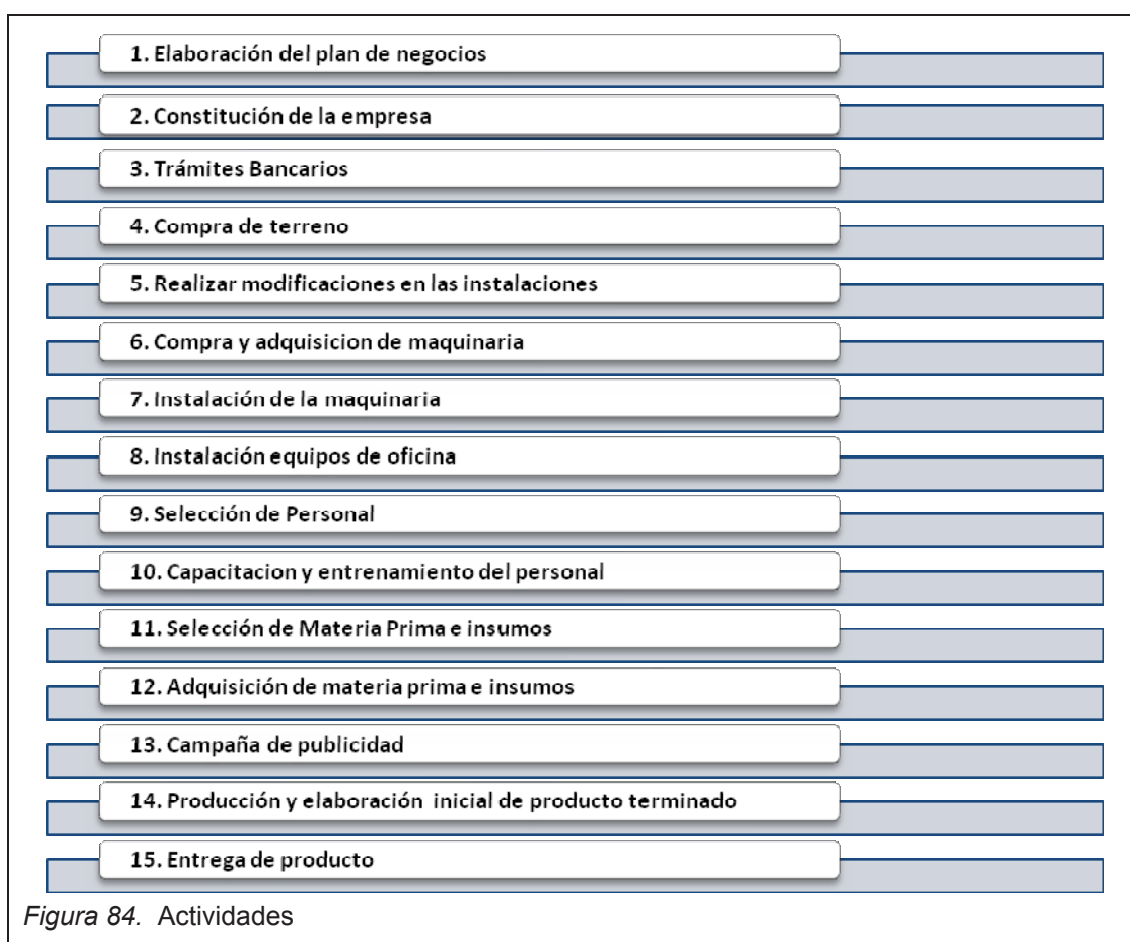
Contador Externo:

La empresa contratará a una persona que lleve la contabilidad de la empresa.

7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

A continuación se detalla las actividades necesarias para poner el negocio en marcha:



Cada actividad tiene un responsable a cargo y un tiempo de duración:

1. Elaboración del plan de negocios

Tiempo: 270 días

Responsable: Gerente General, Socio 1, Socio 2.

2. Constitución de la empresa

Tiempo: 60 días

Responsable: Asesor Legal, Socio 1, Socio 2.

- Aprobación del nombre en la Superintendencia de Compañías: 5 días
- Apertura de la cuenta bancaria = 800 \$.
- Escritura de la constitución de la compañía notariada: Se debe realizar la escritura pública de la compañía y notarizarlo.
- Presentar la escritura en la Superintendencia de Compañías.
- Publicación en la prensa escrita.
- Legalizar la resolución de constitución de la compañía.
- Obtención de la patente municipal.
- Inscribir la compañía en el Registro Mercantil.
- Inscripción de nombramientos en el Registro Mercantil.
- Reingreso a la Superintendencia de Compañías.
- Obtener el RUC.
- Retiro de cuenta de integración de capital.

3. Trámites Bancarios

Tiempo: 30 días

Responsable: Gerente General, Socio 1, Socio 2.

4. Compra de terreno

Tiempo: 14 días

Responsable: Gerente financiero y cobranzas, socio 2

5. Realizar adecuaciones en las instalaciones

Tiempo: 60 días

Responsable: Jefe Operaciones y Desarrollo

6. Compra y adquisición de maquinaria

Tiempo: 90 días

Responsable: Jefe de Operaciones y Desarrollo

7. Instalación de la maquinaria

Tiempo: 30 días

Responsable: Jefe de Operaciones y Desarrollo

8. Instalación de equipos de oficina

Tiempo: 15 días

Responsable: Jefe de RRHH

9. Selección de Personal

Tiempo: 30 días

Responsable: Gerente General, Jefe de RRHH

10. Capacitación y entrenamiento del personal

Tiempo: 14 días

Responsable: Jefe de RRHH

11. Selección de proveedores de materia prima

Tiempo: 21 días

Responsable: Jefe de Operaciones y Desarrollo, Gerente General

12. Adquisición de materia prima

Tiempo: 15 días

Responsable: Jefe de Operaciones y Desarrollo, Gerente General

13. Campaña de publicidad

Tiempo: 60 días

Responsable: Jefe de Marketing y Ventas

14. Producción y elaboración inicial de producto terminado

Tiempo: 7 días

Responsable: Jefe de Operaciones y Desarrollo

15. Entrega de producto

Tiempo: 1 día

Responsable: Supervisor de Almacenamiento y Distribución.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

En el cronograma de actividades establecido en el punto anterior, se ha identificado actividades que pueden resultar críticas tomando más tiempo y dinero del establecido.

Las actividades que se han considerado críticas son:

Actividad: Constitución de la empresa

- Imprevisto: Demora por parte de las instituciones públicas encargadas de estos trámites.
- Plan de contingencia: Se asistirá a las instituciones públicas en horas en las cuales la demanda de trámites sea menor.

Actividad: Trámites de funcionamiento

- Imprevisto: Demora por parte de las instituciones públicas encargadas de estos trámites.
- Plan de contingencia: Se cumplirá con los requisitos previos para no tener problemas al momento de realizar los trámites.

Actividad: Trámites Bancarios

- Imprevisto: Demora por parte de las instituciones financieras en la aprobación y otorgación de crédito.
- Plan de contingencia: Se realizará el trámite bancario en la institución más confiable y que proporcione agilidad.

Actividad: Compra de la planta de producción

- Imprevisto: Demora en la firma del contrato de compra y entrega oportuna de las instalaciones de oficinas y plantas de producción.
- Plan de contingencia: Al momento de haber seleccionado los lugares idóneos se especificará previamente que se cumplan con los plazos establecidos.

Actividad: Compra y adquisición de la maquinaria

- Imprevisto: Demora en la entrega de la maquinaria por problemas de aduana o retrasos de importación.
- Plan de contingencia: Se especificará claramente los plazos de entrega de la maquinaria y en el contrato se establecerá una cláusula de multas por incumplimiento de plazo.

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- Para el cálculo de las ventas proyectadas la empresa se basó en el supuesto de que se utilizará el 70% de la capacidad instalada durante el primer año. Esto debido a que es una empresa nueva que irá aumentando su capacidad paulatinamente en un 10%, durante los primeros cuatro años y en el quinto año se instalará una maquinaria adicional con el fin de duplicar la producción del cuarto año.
- La producción de un lote le toma a la empresa tres días debido a que el proceso de conchado requiere de un tiempo estimado de 48 horas.
- El crecimiento de las ventas de la empresa va de acuerdo al crecimiento de la capacidad producción.
- Para seleccionar el mercado meta la empresa realizó una segmentación geográfica por parroquias del Distrito Metropolitano de Quito. Además, no se incluyeron a las personas con diabetes ya que ellos no son considerados como clientes potenciales.
- Los canales de distribución de la empresa fueron seleccionados de acuerdo a los resultados de las encuestas que indicaron que a las personas les gusta adquirir su chocolate en supermercados, boutiques de chocolate y tiendas especializadas. Los locales de dichos canales de distribución en los cuales la empresa planea vender el producto fueron escogidos de acuerdo a su ubicación dentro de las parroquias en donde se encuentra el mercado meta.
- Para la segmentación del mercado meta se escogieron personas de 15 años en adelante debido a que estas tienen más conocimiento acerca de productos orgánicos.

- Para determinar el potencial de ventas se tomó en cuenta la pregunta número 6 de la encuesta que corresponde a las personas que consumen chocolate orgánico.
- La empresa estará equipada con maquinaria de alta tecnología y eficiencia y es por este motivo que sólo se requieren de tres auxiliares de producción y un jefe de operaciones y desarrollo.
- El plan financiero de la empresa tendrá una proyección a 5 años, con escenarios pesimista, optimista, normal.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

8.2.1 Competencia

La posibilidad de que los competidores de la industria lleguen a desarrollar productos que brinden beneficios iguales o mejores a los ofrecidos por la empresa.

8.2.1.1 Estrategias

- Desarrollar nuevos productos que brinden otro tipo de beneficios al consumidor.
- Implementar estrategias de diversificación de producto y geográfica con el fin de llegar a otros segmentos de mercado e incrementar el margen de utilidad neta de la empresa.
- Incrementar el presupuesto de publicidad con el fin de posicionar el producto en la mente del consumidor y lograr fidelidad.

8.2.2 Financiamiento

Las instituciones financieras no autoricen el financiamiento requerido para la constitución de la empresa.

8.2.2.1 Estrategias

- Buscar otras fuentes de financiamiento como préstamos a familiares y amigos cercanos que estén dispuestos a invertir en el plan de negocios.
- Incrementar el número de socios de manera que estos aporten el capital necesario para el financiamiento requerido en la inversión inicial de la empresa.
- Gestionar acuerdos de crédito con los proveedores de maquinaria y materia prima principal.
- Presentar solicitudes para acceder a préstamos hipotecarios del BIESS.

8.2.3 Niveles de ventas menores a los proyectados

- Que no se cumplan con los niveles de ventas proyectados por la empresa.

8.2.3.1 Estrategias

- Incrementar el número de canales de distribución.
- Disponer de más capital para implementar estrategias de publicidad mejoradas.

8.2.4 Tendencias del mercado

- Que los consumidores disminuyan el consumo de chocolates con relleno.

8.2.4.1 Estrategias

- Incrementar la variedad de los chocolates en cuanto a forma, sabor, textura y diseño.

8.2.5 Canales de Distribución

- Que los canales de distribución en los que la empresa distribuye el producto hagan acuerdos o contratos de exclusividad con otras marcas.

8.2.5.1 Estrategias

- Ofrecer más beneficios a los principales canales de distribución como premios y regalos sorpresa a los que tengan el mayor porcentaje de ventas.

9. PLAN FINANCIERO

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial que requiere la empresa es de \$ 353,020 y está conformada por Activos Fijos, Capital de Trabajo e Intangibles:

- El monto total de los Activos Fijos es de \$ 306,100.86, dentro de estos activos se encuentran las inversiones en Terreno, Edificio e Instalaciones, Maquinaria, Equipos, Muebles y Enseres, Equipo de Computación, Menaje y Vehículos. En el *Anexo 21* se observa los montos de inversión en cada una de las cuentas.
- El total de Capital de Trabajo es de \$42,037.93, está previsto para 2 meses y para su cálculo se tomó en cuenta el Inventario de Materia Prima, los Costos y los Gastos Administrativos. El detalle del Capital de Trabajo se encuentra en el *Anexo 22*, el detalle del Inventario de Materia Prima se encuentra en el *Anexo 23*, los Costos se encuentra en el *Anexo 24* y el detalle de los Gastos Administrativos se encuentra en el *Anexo 25*.
- El monto total de los Activos Intangibles es de \$4,881.22, en esta cuenta se encuentran los Gastos de Constitución, los Permisos para el Funcionamiento, el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura y otros. El detalle de los Intangibles se encuentra en el *Anexo 24*.

Tabla 58. Inversión Inicial

INVERSIONES	
Capital de Trabajo	\$ 42,038
Terreno	\$ 129,035
Edificio e instalaciones	\$ 75,000
Maquinaria	\$ 63,567
Equipos	\$ 1,832
Muebles y Enseres	\$ 3,605
Equipos de computación	\$ 4,495
Menaje	\$ 3,567
Vehículos	\$ 25,000
Total activos fijos	\$ 306,101
Intangibles	\$ 4,881
TOTAL	\$ 353,020

9.2 FUENTES DE INGRESOS

La fuente de ingresos de la empresa está dada por la venta de las cajas de 144 gramos que contiene 12 chocolates rellenos. La cantidad de cajas vendidas está determinada por la capacidad de producción que se explicó en el capítulo 5.

Tabla 59. Venta de cajas por tipo de cliente

CAJAS POR TIPO DE CLIENTE					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cajas	34,965	40,793	69,930	81,585	81,585
Distribuidores Grandes	6,993	8,159	13,986	16,317	16,317
Distribuidores Medianos	10,490	12,238	20,979	24,476	24,476
Distribuidores Pequeños	17,482	20,396	34,965	40,792	40,792

La participación del mercado de la empresa está determinada por el mercado objetivo y las ventas de la empresa. En el capítulo tres se determinó a través de la segmentación el mercado objetivo para el año 1; en el año 2 se utiliza el 1.93% de crecimiento de la población traído al año actual 2015 ya que los datos del año 1 se tomaron en base al censo del 2010; para el año 3, el año 4 y el año 5 se utilizó el crecimiento poblacional de 1.93% cada año.

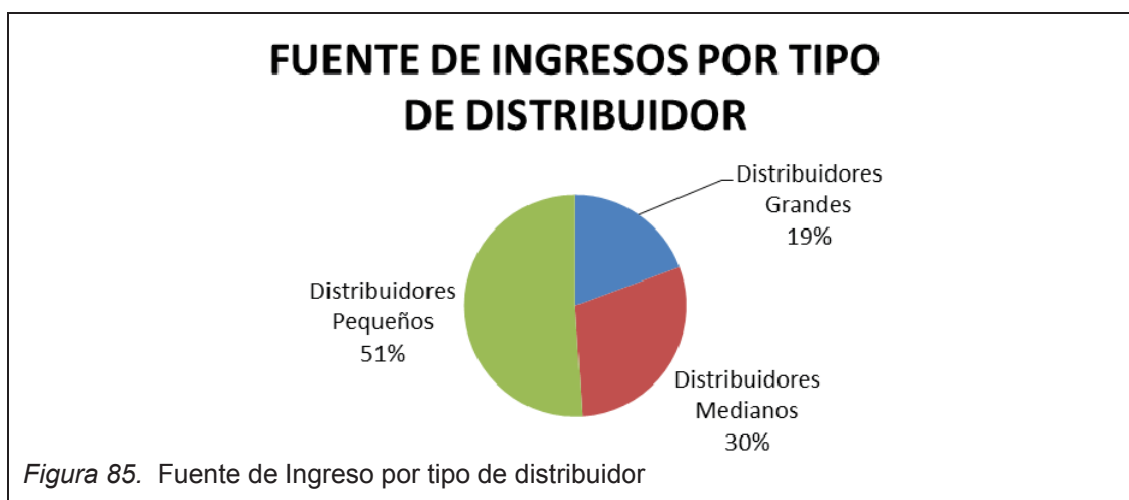
Tabla 60. Participación de Mercado

Participación de mercado					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Objetivo	742,300	816,764	832,468	848,588	864,916
Ventas	34,965	40,793	69,930	81,585	81,585
Participación de mercado	5%	5%	8%	10%	9%

Se presenta las ventas en dólares de cada cliente y el porcentaje que cada distribuidor representa en los ingresos de la empresa. El precio del producto incrementa anualmente 3.75% debido a la inflación.

Tabla 61. Venta en dólares por tipo de cliente

VENTAS USD POR TIPO DE CLIENTE					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Distribuidores Grandes	\$ 69,555.87	\$ 84,196.75	\$ 149,740.76	\$ 181,248.71	\$ 188,045.53
Distribuidores Medianos	\$ 106,535.39	\$ 128,948.70	\$ 229,339.79	\$ 277,602.37	\$ 288,012.46
Distribuidores Pequeños	\$ 183,036.54	\$ 221,548.67	\$ 394,054.62	\$ 476,964.43	\$ 494,850.60
TOTAL	\$ 359,127.81	\$ 434,694.12	\$ 773,135.17	\$ 935,815.52	\$ 970,908.60



9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Dentro de los Costos Variables se encuentran los siguientes rubros:

- **Materia Prima e Insumos Utilizados:** Aquí se encuentra el inventario inicial de materia prima e insumos, la compra de materia prima e insumos y el inventario final de materia prima e insumos. El detalle de la materia prima e insumos se encuentra en el *Anexo 27*.

- **Mano de Obra Directa:** Se toma en cuenta solamente los auxiliares de producción ya que son los que se encargan de forma directa de la producción.
- **Mano de Obra Indirecta:** Se toma en cuenta el Jefe de Operaciones y Desarrollo, el Supervisor de Almacenamiento y Distribución y al Chofer. En el *Anexo 28* se observa el rol de pagos de los empleados en los 5 años.
- **El Inventario Final de Producto Terminado:** Está previsto para 15 días.
- **El inventario Inicial de Producto Terminado:** Está determinado por el inventario final de producto terminado.

Dentro de los costos fijos se encuentran los siguientes rubros:

- **Uniformes:** El precio de los uniformes en el primer año es de \$ 100 por empleado, el precio de los uniformes se incrementa de acuerdo a la inflación y solamente los empleados operativos deberán usar el uniforme.
- **Prima de Seguro de Fábrica:** Tiene un precio de \$ 3000 en el primer año, este valor se incrementa debido a la inflación y desde el tercer año se duplica debido a que se adquiere otra máquina por lo que aumenta el valor de la prima de seguro.
- **Mantenimiento Preventivo y Correctivo:** Dentro de este rubro se toma en cuenta el mantenimiento de la maquinaria y el camión. Para el primer año es \$1200 y este valor se incrementa todos los años conforme a la inflación.
- **Depreciaciones:** Se toma en cuenta las depreciaciones de edificio e instalaciones, maquinaria, equipos y menaje. En el *Anexo 29*. se encuentra la tabla de depreciaciones de los activos fijos.

Tabla 62. Costos fijos y Costos Variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables	\$ 97,105.55	\$ 117,685.90	\$ 204,201.74	\$ 238,043.28	\$ 247,558.91
Materia prima e insumos utilizados	\$ 54,747.63	\$ 66,267.44	\$ 117,861.38	\$ 142,661.38	\$ 148,011.18
Mano de Obra Directa	\$ 21,093.30	\$ 23,284.92	\$ 46,863.07	\$ 50,128.07	\$ 52,007.88
Mano de Obra Indirecta	\$ 26,286.60	\$ 29,036.10	\$ 43,664.42	\$ 46,195.25	\$ 47,927.57
Inv Inicial de Prod Terminado	\$ -	\$ 5,021.98	\$ 5,924.55	\$ 10,111.67	\$ 11,053.10
Inv Final de Prod Terminado	\$ (5,021.98)	\$ (5,924.55)	\$ (10,111.67)	\$ (11,053.10)	\$ (11,440.82)
Costos Fijos	\$ 23,422.36	\$ 23,602.36	\$ 34,291.24	\$ 26,289.74	\$ 26,633.14
Uniformes	\$ 600.00	\$ 622.50	\$ 1,076.41	\$ 1,116.77	\$ 1,158.65
Prima de Seguro de Fábrica	\$ 3,000.00	\$ 3,112.50	\$ 6,458.44	\$ 6,700.63	\$ 6,951.90
Mantenimiento preventivo y correctivo	\$ 1,200.00	\$ 1,245.00	\$ 1,291.69	\$ 1,340.13	\$ 1,390.38
Depreciaciones	\$ 18,622.36	\$ 18,622.36	\$ 25,464.71	\$ 17,132.21	\$ 17,132.21
Total costos	\$ 120,527.91	\$ 141,288.26	\$ 238,492.99	\$ 264,333.01	\$ 274,192.06

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Para el cálculo del Margen Bruto se divide la Utilidad Bruta para los Ingresos que se obtiene de las Ventas. El Margen Operativo se calcula dividiendo la Utilidad Operativa para los Ingresos que se obtiene por Ventas. A continuación se presenta el Margen Bruto y Operativo para los 5 años.

Tabla 63. Margen Bruto y Margen Operativo

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	66%	67%	69%	72%	72%
Margen Operativo	22%	29%	46%	52%	52%

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Se realizó la proyección para 5 años del estado de resultados tomando en cuenta los ingresos, gastos y costos. Los ingresos están determinados por la capacidad de producción de la empresa y los costos y gastos incrementan cada año de acuerdo a la inflación de 3.75%.

Tabla 64. Estado de Resultados actual y proyectado

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 359,127.81	\$ 434,694.12	\$ 773,135.17	\$ 935,815.52	\$ 970,908.60
Costos	\$ 120,527.91	\$ 141,288.26	\$ 238,492.99	\$ 264,333.01	\$ 274,192.06
Inventario inicial de Materia Prima e insumos	\$ 4,562.30	\$ 2,281.15	\$ 2,761.14	\$ 4,910.89	\$ 5,944.22
Compra Materia Prima e insumos	\$ 52,466.48	\$ 66,747.44	\$ 120,011.13	\$ 143,694.71	\$ 148,234.09
(-) Inventario Final de Materia Prima e insumos	\$ (2,281.15)	\$ (2,761.14)	\$ (4,910.89)	\$ (5,944.22)	\$ (6,167.13)
MOD	\$ 21,093.30	\$ 23,284.92	\$ 46,863.07	\$ 50,128.07	\$ 52,007.88
MOI	\$ 26,286.60	\$ 29,036.10	\$ 43,664.42	\$ 46,195.25	\$ 47,927.57
Uniformes	\$ 600.00	\$ 622.50	\$ 1,076.41	\$ 1,116.77	\$ 1,158.65
Prima de Seguro de Fábrica	\$ 3,000.00	\$ 3,112.50	\$ 6,458.44	\$ 6,700.63	\$ 6,951.90
Mantenimiento preventivo y correctivo	\$ 1,200.00	\$ 1,245.00	\$ 1,291.69	\$ 1,340.13	\$ 1,390.38
Depreciaciones	\$ 18,622.36	\$ 18,622.36	\$ 25,464.71	\$ 17,132.21	\$ 17,132.21
Inventario Inicial de Prod Terminado	\$ -	\$ 5,021.98	\$ 5,924.55	\$ 10,111.67	\$ 11,053.10
(-) Inventario final de Prod Terminado	\$ (5,021.98)	\$ (5,924.55)	\$ (10,111.67)	\$ (11,053.10)	\$ (11,440.82)
Utilidad Bruta	\$ 238,599.89	\$ 293,405.86	\$ 534,642.18	\$ 671,482.50	\$ 696,716.54
Gastos Administraivos y ventas	\$ 158,157.08	\$ 167,944.15	\$ 181,989.00	\$ 186,719.91	\$ 193,182.75
Sueldos	\$ 61,122.00	\$ 67,564.08	\$ 70,097.73	\$ 72,726.39	\$ 75,453.63
Servicios básicos	\$ 7,200.00	\$ 7,470.00	\$ 7,750.13	\$ 8,040.75	\$ 8,342.28
Guardiana 24 horas	\$ 36,000.00	\$ 37,350.00	\$ 38,750.63	\$ 40,203.77	\$ 41,711.41
Internet	\$ 1,200.00	\$ 1,245.00	\$ 1,291.69	\$ 1,340.13	\$ 1,390.38
Suministros de oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,867.50	\$ 1,937.53	\$ 2,010.19	\$ 2,085.57
Contabilidad	\$ 4,800.00	\$ 4,980.00	\$ 5,166.75	\$ 5,360.50	\$ 5,561.52
Publicidad revista abordo	\$ 19,200.00	\$ 19,920.00	\$ 20,667.00	\$ 21,442.01	\$ 22,246.09
Degustaciones	\$ 6,000.00	\$ 6,225.00	\$ 6,458.44	\$ 6,700.63	\$ 6,951.90
Promociones	\$ 13,000.00	\$ 13,487.50	\$ 13,993.28	\$ 14,518.03	\$ 15,062.46
Depreciaciones	\$ 6,858.83	\$ 6,858.83	\$ 14,899.59	\$ 13,401.25	\$ 13,401.25
Amortizaciones	\$ 976.24	\$ 976.24	\$ 976.24	\$ 976.24	\$ 976.24
Utilidad Operativa	\$ 80,442.82	\$ 125,461.71	\$ 352,653.18	\$ 484,762.59	\$ 503,533.79
Intereses préstamos	\$ 13,868.27	\$ 11,252.94	\$ 8,406.44	\$ 5,308.34	\$ 1,936.39
Utilidad antes de impuesto (EBT)	\$ 66,574.55	\$ 114,208.77	\$ 344,246.74	\$ 479,454.26	\$ 501,597.40
Participación laboral	\$ 9,986.18	\$ 17,131.31	\$ 51,637.01	\$ 71,918.14	\$ 75,239.61
Impuesto a la renta	\$ 16,843.36	\$ 28,894.82	\$ 87,094.43	\$ 121,301.93	\$ 126,904.14
UTILIDAD NETA	\$ 39,745.00	\$ 68,182.63	\$ 205,515.31	\$ 286,234.19	\$ 299,453.65
Pago de dividendos	\$ 15,898.00	\$ 27,273.05	\$ 82,206.12	\$ 114,493.68	\$ 119,781.46
Utilidad del balance	\$ 23,847.00	\$ 40,909.58	\$ 123,309.18	\$ 171,740.51	\$ 179,672.19
Utilidades retenidas	\$ 23,847.00	\$ 64,756.58	\$ 188,065.77	\$ 359,806.28	\$ 539,478.47

El estado de resultados del primer y segundo año mensual se encuentra en el Anexo 30, las ventas incrementan aquellos meses en los que se vende más por ejemplo: febrero por que se celebra el día del amor y la amistad, marzo por que se celebra el día de la mujer, mayo por que se celebra el día de la madre y diciembre por que se celebra navidad.

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Se elaboró el balance general con proyección a 5 años en donde se observa los activos, pasivos y patrimonios de la empresa. En el Balance General

también se observa las políticas que la empresa estableció, la política de cobro de 60% en 30 días y 40% a 60 días y la política de pago a los proveedores durante el primer y segundo año es de 70% al contado y 30% a crédito el siguiente mes, para los tres años restantes la política cambia debido a que aumenta el poder de negociación con los proveedores y es 50% al contado y 50% a crédito el siguiente mes.

Tabla 65. Balance General Actual y proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	\$ 42,037.93	\$ 14,978.51	\$ 40,243.35	\$ 18,783.91	\$ 164,008.25	\$ 329,197.43
Cuentas x cobrar		\$ 41,898.24	\$ 50,714.31	\$ 90,199.10	\$ 109,178.48	\$ 113,272.67
Inventarios MP		\$ 2,281.15	\$ 2,761.14	\$ 4,910.89	\$ 5,944.22	\$ 6,167.13
Inventarios de PT		\$ 5,021.98	\$ 5,924.55	\$ 10,111.67	\$ 11,053.10	\$ 11,440.82
Activos Corrientes	\$ 42,037.93	\$ 64,179.88	\$ 99,643.36	\$ 124,005.58	\$ 290,184.05	\$ 460,078.06
Terreno	\$ 129,035.00	\$ 129,035.00	\$ 129,035.00	\$ 129,035.00	\$ 129,035.00	\$ 129,035.00
Edificio e instalaciones	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00
Maquinaria	\$ 63,566.61	\$ 63,566.61	\$ 63,566.61	\$ 131,990.11	\$ 131,990.11	\$ 131,990.11
Equipos	\$ 1,832.00	\$ 1,832.00	\$ 1,832.00	\$ 1,832.00	\$ 1,832.00	\$ 1,832.00
Muebles y Enseres	\$ 3,605.00	\$ 3,605.00	\$ 3,605.00	\$ 3,605.00	\$ 3,605.00	\$ 3,605.00
Equipos de computación	\$ 4,495.00	\$ 4,495.00	\$ 4,495.00	\$ 4,495.00	\$ 4,495.00	\$ 4,495.00
Menaje	\$ 3,567.25	\$ 3,567.25	\$ 3,567.25	\$ 3,567.25	\$ 3,567.25	\$ 3,567.25
Vehículos	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 65,203.77	\$ 65,203.77	\$ 65,203.77
Dep. Acumulada		\$ (25,481.19)	\$ (50,962.39)	\$ (91,326.69)	\$ (121,860.15)	\$ (152,393.62)
Activos Fijos netos	\$ 306,100.86	\$ 280,619.67	\$ 255,138.47	\$ 323,401.44	\$ 292,867.98	\$ 262,334.51
Activos diferidos	\$ 4,881.22	\$ 3,904.98	\$ 2,928.73	\$ 1,952.49	\$ 976.24	\$ -
Total activos	\$ 353,020.01	\$ 348,704.52	\$ 357,710.56	\$ 449,359.51	\$ 584,028.27	\$ 722,412.57
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		\$ 1,425.72	\$ 1,725.71	\$ 5,115.51	\$ 6,191.90	\$ 6,424.10
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 1,425.72	\$ 1,725.71	\$ 5,115.51	\$ 6,191.90	\$ 6,424.10
Préstamos bancarios LP	\$ 176,510.00	\$ 146,921.80	\$ 114,718.26	\$ 79,668.23	\$ 41,520.09	\$ 0.00
Capital social	\$ 176,510.00	\$ 176,510.00	\$ 176,510.00	\$ 176,510.00	\$ 176,510.00	\$ 176,510.00
Utilidades retenidas		\$ 23,847.00	\$ 64,756.58	\$ 188,065.77	\$ 359,806.28	\$ 539,478.47
Total patrimonio	\$ 176,510.00	\$ 200,357.01	\$ 241,266.58	\$ 364,575.77	\$ 536,316.28	\$ 715,988.47
Total pasivo y patrimonio	\$ 353,020.01	\$ 348,704.52	\$ 357,710.56	\$ 449,359.51	\$ 584,028.27	\$ 722,412.57

9.7 FLUJO DE CAJA ACTUAL Y PROYECTADO

A continuación se presenta el Flujo de Caja Actual y el proyectado a 5 años. En el Estado de Flujo de Efectivo se observa la cantidad de inversión que es capital propio y la cantidad de inversión que es financiada. Además muestra las actividades operativas, actividades de financiamiento y las actividades de inversión. La compra de la maquinaria y camiones en el año 3 se ve reflejada en la cuenta de activos fijos.

Tabla 66. Flujo de efectivo actual y proyectado

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		\$ 39,745.00	\$ 68,182.63	\$ 205,515.31	\$ 286,234.19	\$ 299,453.65
(+) depreciación y amort		\$ 26,457.44	\$ 26,457.44	\$ 41,340.54	\$ 31,509.71	\$ 31,509.71
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		\$ (41,898.24)	\$ (8,816.07)	\$ (39,484.79)	\$ (18,979.37)	\$ (4,094.19)
(-) Incrementos de Inventarios		\$ (7,303.13)	\$ (1,382.56)	\$ (6,336.87)	\$ (1,974.76)	\$ (610.63)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		\$ 1,425.72	\$ 300.00	\$ 3,389.80	\$ 1,076.39	\$ 232.20
Flujo neto de caja operativo		\$ 18,426.79	\$ 84,741.44	\$ 204,423.98	\$ 297,866.15	\$ 326,490.73
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	\$ (306,100.86)			\$ (108,627.27)		
Preoperacionales	\$ (4,881.22)					
Flujo de caja neto por inversiones	\$ (310,982.08)	\$ -	\$ -	\$ (108,627.27)	\$ -	\$ -
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	\$ 176,510.00	\$ (29,588.21)	\$ (32,203.53)	\$ (35,050.03)	\$ (38,148.14)	\$ (41,520.09)
Aportes accionistas	\$ 176,510.00					
Dividendos pagados a accionistas		\$ (15,898.00)	\$ (27,273.05)	\$ (82,206.12)	\$ (114,493.68)	\$ (119,781.46)
Flujo neto de caja por act. Financieras	\$ 353,020.01	\$ (45,486.21)	\$ (59,476.59)	\$ (117,256.16)	\$ (152,641.82)	\$ (161,301.55)
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		\$ 42,037.93	\$ 14,978.51	\$ 40,243.35	\$ 18,783.91	\$ 164,008.25
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 42,037.93	\$ (27,059.42)	\$ 25,264.85	\$ (21,459.44)	\$ 145,224.34	\$ 165,189.18
Caja Final	\$ 42,037.93	\$ 14,978.51	\$ 40,243.35	\$ 18,783.91	\$ 164,008.25	\$ 329,197.43

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Se estimó el punto de equilibrio para los 5 años, para el cálculo del punto de equilibrio se divide el gasto administrativos, ventas y finanzas para el precio de venta promedio menos el costo variable por unidad. También se observa en la tabla del punto de equilibrio el porcentaje que la cantidad de equilibrio representa del total proyectado.

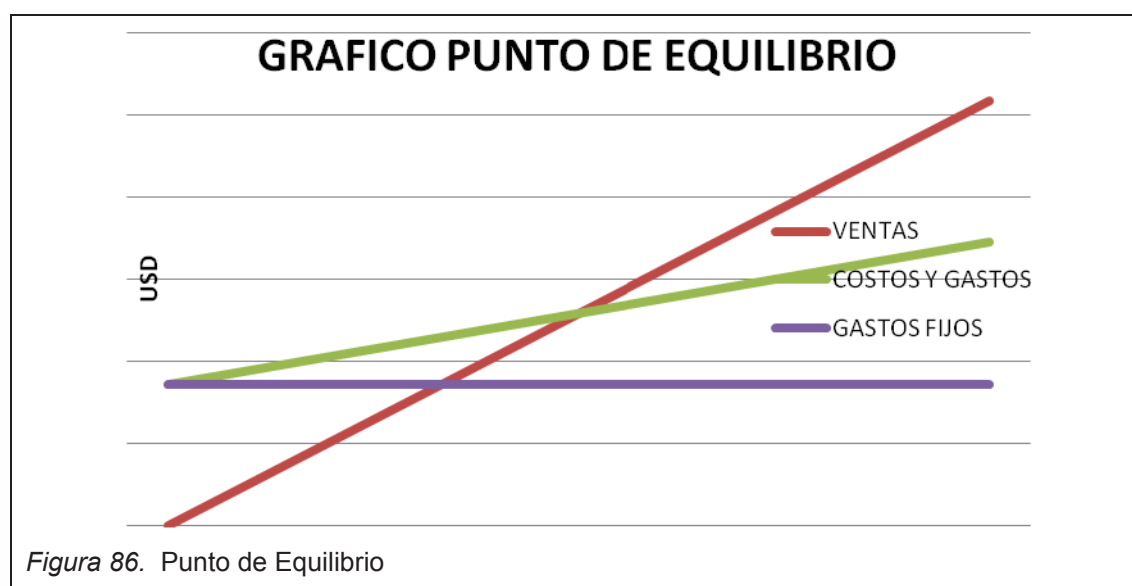
Tabla 67. Punto de Equilibrio actual y proyectado

PUNTO DE EQUILIBRIO					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 34,965.00	\$ 40,792.50	\$ 69,930.00	\$ 81,585.00	\$ 81,585.00
Costos Variables	\$ 120,527.91	\$ 141,288.26	\$ 238,492.99	\$ 264,333.01	\$ 274,192.06
Gastos Adm, ventas y finan	\$ 172,025.35	\$ 179,197.09	\$ 190,395.44	\$ 192,028.24	\$ 195,119.14
<i>Costo total</i>	\$ 292,553.26	\$ 320,485.35	\$ 428,888.42	\$ 456,361.26	\$ 469,311.19
Precio de venta promedio	\$ 10.27	\$ 10.66	\$ 11.06	\$ 11.47	\$ 11.90
Costos Fijos por Unidad	\$ 4.92	\$ 4.39	\$ 2.72	\$ 2.35	\$ 2.39
Costos Variables por Unidad	\$ 3.45	\$ 3.46	\$ 3.41	\$ 3.24	\$ 3.36
Costo Unitario	\$ 8.37	\$ 7.86	\$ 6.13	\$ 5.59	\$ 5.75
Utilidad bruta por Producto	\$ 1.90	\$ 2.80	\$ 4.92	\$ 5.88	\$ 6.15
UTILIDAD	\$ 66,574.55	\$ 114,208.77	\$ 344,246.74	\$ 479,454.26	\$ 501,597.40
Cantidad de Equilibrio paquetes	25,209	24,914	24,903	23,331	22,848
Margen Bruto	0.19	0.26	0.45	0.51	0.52
Representa del total proyectado	72%	61%	36%	29%	28%

En la tabla, se puede observar los valores utilizados para el punto de equilibrio y los valores señalados son aquellos del punto de equilibrio.

Tabla 68. Punto de Equilibrio

UNIDADES	VENTAS	COSTOS Y GASTOS	GASTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES
-	\$ -	\$ 172,025.35	\$ 172,025.35	\$ -
5,042	\$ 51,784.67	\$ 189,404.95	\$ 172,025.35	\$ 17,379.60
10,084	\$ 103,569.34	\$ 206,784.55	\$ 172,025.35	\$ 34,759.20
15,125	\$ 155,354.01	\$ 224,164.15	\$ 172,025.35	\$ 52,138.81
20,167	\$ 207,138.69	\$ 241,543.75	\$ 172,025.35	\$ 69,518.41
25,209	\$ 258,923.36	\$ 258,923.36	\$ 172,025.35	\$ 86,898.01
30,251	\$ 310,708.03	\$ 276,302.96	\$ 172,025.35	\$ 104,277.61
35,293	\$ 362,492.70	\$ 293,682.56	\$ 172,025.35	\$ 121,657.21
40,334	\$ 414,277.37	\$ 311,062.16	\$ 172,025.35	\$ 139,036.82
45,376	\$ 466,062.04	\$ 328,441.77	\$ 172,025.35	\$ 156,416.42
50,418	\$ 517,846.71	\$ 345,821.37	\$ 172,025.35	\$ 173,796.02



9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Se elaboraron dos escenarios adicionales al escenario esperado, el escenario optimista y pesimista. Para el cálculo del escenario optimista se realizó un incremento porcentual de 22.8% en el precio del producto y para el escenario pesimista se realizó una disminución porcentual de 22.8% en el precio del producto. A continuación se presentan los dos escenarios.

Tabla 69. Escenario Optimista

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 441,008.95	\$ 533,804.38	\$ 949,409.98	\$ 1,149,181.45	\$ 1,192,275.76
Costos	\$ 120,527.91	\$ 141,288.26	\$ 238,492.99	\$ 264,333.01	\$ 274,192.06
Inventario inicial de Materia Prima e insumos	\$ 4,562.30	\$ 2,281.15	\$ 2,761.14	\$ 4,910.89	\$ 5,944.22
Compra Materia Prima e insumos	\$ 52,466.48	\$ 66,747.44	\$ 120,011.13	\$ 143,694.71	\$ 148,234.09
(-) Inventario Final de Materia Prima e insumos	\$ (2,281.15)	\$ (2,761.14)	\$ (4,910.89)	\$ (5,944.22)	\$ (6,167.13)
MOD	\$ 21,093.30	\$ 23,284.92	\$ 46,863.07	\$ 50,128.07	\$ 52,007.88
MOI	\$ 26,286.60	\$ 29,036.10	\$ 43,664.42	\$ 46,195.25	\$ 47,927.57
Uniformes	\$ 600.00	\$ 622.50	\$ 1,076.41	\$ 1,116.77	\$ 1,158.65
Prima de Seguro de Fábrica	\$ 3,000.00	\$ 3,112.50	\$ 6,458.44	\$ 6,700.63	\$ 6,951.90
Mantenimiento preventivo y correctivo	\$ 1,200.00	\$ 1,245.00	\$ 1,291.69	\$ 1,340.13	\$ 1,390.38
Depreciaciones	\$ 18,622.36	\$ 18,622.36	\$ 25,464.71	\$ 17,132.21	\$ 17,132.21
Inventario Inicial de Prod Terminado	\$ -	\$ 5,021.98	\$ 5,924.55	\$ 10,111.67	\$ 11,053.10
(-) Inventario final de Prod Terminado	\$ (5,021.98)	\$ (5,924.55)	\$ (10,111.67)	\$ (11,053.10)	\$ (11,440.82)
Utilidad Bruta	\$ 320,481.03	\$ 392,516.12	\$ 710,917.00	\$ 884,848.44	\$ 918,083.70
Gastos Administraivos y ventas	\$ 158,157.08	\$ 167,944.15	\$ 181,989.00	\$ 186,719.91	\$ 193,182.75
Sueldos	\$ 61,122.00	\$ 67,564.08	\$ 70,097.73	\$ 72,726.39	\$ 75,453.63
Servicios básicos	\$ 7,200.00	\$ 7,470.00	\$ 7,750.13	\$ 8,040.75	\$ 8,342.28
Guardiana 24 horas	\$ 36,000.00	\$ 37,350.00	\$ 38,750.63	\$ 40,203.77	\$ 41,711.41
Internet	\$ 1,200.00	\$ 1,245.00	\$ 1,291.69	\$ 1,340.13	\$ 1,390.38
Suministros de oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,867.50	\$ 1,937.53	\$ 2,010.19	\$ 2,085.57
Contabilidad	\$ 4,800.00	\$ 4,980.00	\$ 5,166.75	\$ 5,360.50	\$ 5,561.52
Publicidad revista abordo	\$ 19,200.00	\$ 19,920.00	\$ 20,667.00	\$ 21,442.01	\$ 22,246.09
Degustaciones	\$ 6,000.00	\$ 6,225.00	\$ 6,458.44	\$ 6,700.63	\$ 6,951.90
Promociones	\$ 13,000.00	\$ 13,487.50	\$ 13,993.28	\$ 14,518.03	\$ 15,062.46
Depreciaciones	\$ 6,858.83	\$ 6,858.83	\$ 14,899.59	\$ 13,401.25	\$ 13,401.25
Amortizaciones	\$ 976.24	\$ 976.24	\$ 976.24	\$ 976.24	\$ 976.24
Utilidad Operativa	\$ 162,323.96	\$ 224,571.97	\$ 528,928.00	\$ 698,128.53	\$ 724,900.95
Intereses préstamos	\$ 13,868.27	\$ 11,252.94	\$ 8,406.44	\$ 5,308.34	\$ 1,936.39
Utilidad antes de impuesto (EBT)	\$ 148,455.69	\$ 213,319.02	\$ 520,521.56	\$ 692,820.19	\$ 722,964.56
Participación laboral	\$ 22,268.35	\$ 31,997.85	\$ 78,078.23	\$ 103,923.03	\$ 108,444.68
Impuesto a la renta	\$ 37,559.29	\$ 53,969.71	\$ 131,691.95	\$ 175,283.51	\$ 182,910.03
UTILIDAD NETA	\$ 88,628.04	\$ 127,351.46	\$ 310,751.37	\$ 413,613.66	\$ 431,609.85
Pago de dividendos	\$ 35,451.22	\$ 50,940.58	\$ 124,300.55	\$ 165,445.46	\$ 172,643.94
Utilidad del balance	\$ 53,176.83	\$ 76,410.87	\$ 186,450.82	\$ 248,168.19	\$ 258,965.91
Utilidades retenidas	\$ 53,176.83	\$ 129,587.70	\$ 316,038.52	\$ 564,206.72	\$ 823,172.62

Tabla 70. Escenario Pesimista

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 277,246.67	\$ 335,583.86	\$ 596,860.35	\$ 722,449.58	\$ 749,541.44
Costos	\$ 120,527.91	\$ 141,288.26	\$ 238,492.99	\$ 264,333.01	\$ 274,192.06
Inventario inicial de Materia Prima e insumos	\$ 4,562.30	\$ 2,281.15	\$ 2,761.14	\$ 4,910.89	\$ 5,944.22
Compra Materia Prima e insumos	\$ 52,466.48	\$ 66,747.44	\$ 120,011.13	\$ 143,694.71	\$ 148,234.09
(-) Inventario Final de Materia Prima e insumos	\$ (2,281.15)	\$ (2,761.14)	\$ (4,910.89)	\$ (5,944.22)	\$ (6,167.13)
MOD	\$ 21,093.30	\$ 23,284.92	\$ 46,863.07	\$ 50,128.07	\$ 52,007.88
MOI	\$ 26,286.60	\$ 29,036.10	\$ 43,664.42	\$ 46,195.25	\$ 47,927.57
Uniformes	\$ 600.00	\$ 622.50	\$ 1,076.41	\$ 1,116.77	\$ 1,158.65
Prima de Seguro de Fábrica	\$ 3,000.00	\$ 3,112.50	\$ 6,458.44	\$ 6,700.63	\$ 6,951.90
Mantenimiento preventivo y correctivo	\$ 1,200.00	\$ 1,245.00	\$ 1,291.69	\$ 1,340.13	\$ 1,390.38
Depreciaciones	\$ 18,622.36	\$ 18,622.36	\$ 25,464.71	\$ 17,132.21	\$ 17,132.21
Inventario Inicial de Prod Terminado	\$ -	\$ 5,021.98	\$ 5,924.55	\$ 10,111.67	\$ 11,053.10
(-) Inventario final de Prod Terminado	\$ (5,021.98)	\$ (5,924.55)	\$ (10,111.67)	\$ (11,053.10)	\$ (11,440.82)
Utilidad Bruta	\$ 156,718.75	\$ 194,295.60	\$ 358,367.36	\$ 458,116.56	\$ 475,349.38
Gastos Administraivos y ventas	\$ 158,157.08	\$ 167,944.15	\$ 181,989.00	\$ 186,719.91	\$ 193,182.75
Sueldos	\$ 61,122.00	\$ 67,564.08	\$ 70,097.73	\$ 72,726.39	\$ 75,453.63
Servicios básicos	\$ 7,200.00	\$ 7,470.00	\$ 7,750.13	\$ 8,040.75	\$ 8,342.28
Guardiana 24 horas	\$ 36,000.00	\$ 37,350.00	\$ 38,750.63	\$ 40,203.77	\$ 41,711.41
Internet	\$ 1,200.00	\$ 1,245.00	\$ 1,291.69	\$ 1,340.13	\$ 1,390.38
Suministros de oficina	\$ 1,800.00	\$ 1,867.50	\$ 1,937.53	\$ 2,010.19	\$ 2,085.57
Contabilidad	\$ 4,800.00	\$ 4,980.00	\$ 5,166.75	\$ 5,360.50	\$ 5,561.52
Publicidad revista abordo	\$ 19,200.00	\$ 19,920.00	\$ 20,667.00	\$ 21,442.01	\$ 22,246.09
Degustaciones	\$ 6,000.00	\$ 6,225.00	\$ 6,458.44	\$ 6,700.63	\$ 6,951.90
Promociones	\$ 13,000.00	\$ 13,487.50	\$ 13,993.28	\$ 14,518.03	\$ 15,062.46
Depreciaciones	\$ 6,858.83	\$ 6,858.83	\$ 14,899.59	\$ 13,401.25	\$ 13,401.25
Amortizaciones	\$ 976.24	\$ 976.24	\$ 976.24	\$ 976.24	\$ 976.24
Utilidad Operativa	\$ (1,438.32)	\$ 26,351.45	\$ 176,378.37	\$ 271,396.66	\$ 282,166.63
Intereses préstamos	\$ 13,868.27	\$ 11,252.94	\$ 8,406.44	\$ 5,308.34	\$ 1,936.39
Utilidad antes de impuesto (EBT)	\$ (15,306.59)	\$ 15,098.51	\$ 167,971.92	\$ 266,088.32	\$ 280,230.24
Participación laboral	\$ -	\$ 2,264.78	\$ 25,195.79	\$ 39,913.25	\$ 42,034.54
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 3,819.92	\$ 42,496.90	\$ 67,320.34	\$ 70,898.25
UTILIDAD NETA	\$ (15,306.59)	\$ 9,013.81	\$ 100,279.24	\$ 158,854.73	\$ 167,297.46
Pago de dividendos	\$ -	\$ 3,605.52	\$ 40,111.70	\$ 63,541.89	\$ 66,918.98
Utilidad del balance	\$ (15,306.59)	\$ 5,408.29	\$ 60,167.54	\$ 95,312.84	\$ 100,378.47
Utilidades retenidas	\$ (15,306.59)	\$ (9,898.31)	\$ 50,269.23	\$ 145,582.07	\$ 245,960.54

9.9.1 Índices financieros

- Margen de Utilidad

El margen de utilidad “mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías” (Gerencie, 2010)

En la tabla se observa que en el primer año se obtuvo 67% de la utilidad después de los costos de ventas.

Tabla 71. Indicador Margen de Utilidad actual y proyectado

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad Bruta/Ventas	67%	68%	70%	72%	72%

- ROA

Mide el rendimiento sobre los activos, la interpretación de este índice financiero es “el porcentaje de rentabilidad que los activos de la empresa generaron durante un año” (Gerencie, 2010). En el primer año se presenta 12% de rentabilidad de los activos de la empresa.

Tabla 72. Indicador ROA actual y proyectado

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	12%	20%	46%	49%	42%

- ROE

Mide el rendimiento sobre el patrimonio la interpretación de este índice financiero es “el porcentaje de rentabilidad que el patrimonio de la empresa generó durante un año” (Gerencie, 2010). En el primer año hay 21% de rentabilidad del patrimonio de la empresa.

Tabla 73. Indicador ROE actual y proyectado

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	21%	29%	57%	53%	42%

- ROI

Mide rendimiento sobre la inversión “que evalúa que tan eficiente es el gasto que se está haciendo” (Álvarez, 2009). En el primer año se gana 12% del dinero que se ha invertido en el proyecto.

Tabla 74. Indicador ROI actual y proyectado

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROI					
Utilidad Neta / Inversión	12%	20%	59%	82%	86%

- Rotación de Cuentas por Cobrar

La rotación de cuentas por cobrar “determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo” (Gerencie, 2010). Ya que la empresa mantiene la misma política de cuentas por cobrar durante los 5 años no existe variación en este indicador.

Tabla 75. Indicador Rotación de Cuentas por Cobrar actual y proyectado

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROTACION DE CUENTAS X COBRAR					
Ventas/ Cuentas por Cobrar	8.57	8.57	8.57	8.57	8.57

- Rotación de Activos Fijos

“Este indicador mide que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de los activos” (Gerencie, 2010). A continuación se presenta la proyección de este indicador para los 5 años. En el primer año este indicador es 1.28 días, o que significa que en ese tiempo los activos fijos se están convirtiendo en efectivo.

Tabla 76. Indicador Rotación de Activos actual y proyectado

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	1.28	1.71	2.39	3.20	3.70

- Capital de Trabajo

Este indicador muestra “cuantos activos corrientes se tendrá para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.” (Gerencie, 2010). En el

primer año este indicador es de 45 lo que significa que la empresa tendrá \$45 dólares para respaldar la deuda.

Tabla 77. Indicador Activos Corrientes / Pasivos Corrientes actual y proyectado

PROYECCIÓN INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CAPITAL DE TRABAJO					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	45	58	24	47	72

9.10 VALUACIÓN

EL CAPM o WACC es el rendimiento mínimo que una empresa necesita ganar para satisfacer a todos sus inversionistas, incluidos accionistas, tenedores de bonos y accionistas preferentes (Ross, Westerfield & Jaffe, 2012, p. 392).

El WACC se calcula a través de la siguiente fórmula: tasa libre de riesgo + Beta de la industria (Tasa del Mercado – Tasa libre de riesgo)+ Riesgo País. Según la pagina del Banco del Fomento, la Tasa del Mercado está en 5.67% (Damodaran, s.f.), la tasa libre de riesgo es 6,89% (Bolsa de Valores de Quito, 2014) y la Beta de la Industria se encuentra en 0.99 (Damodaran, s.f.), además según el Banco Central el Riesgo País es de 5.69% (Banco Central del Ecuador, 2014).

Tabla 78. Cálculo CAPM

CAPM	
Beta	0.990
Bono del estado	6.89%
Riesgo País	5.69%
Prima de Mercado	5.67%
Costo de oportunidad Apalancado	<u>18.19%</u>

10. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

La inversión inicial que requiere la empresa es de \$ 353,020 y está dividida en Activos Fijos, Capital de Trabajo previsto para 2 meses e intangibles.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

Del monto total de la inversión, el porcentaje de capital propio es 50% y el porcentaje de capital financiado es de 50%, este capital será financiado por la CFN a una tasa anual de 8.5%.

Tabla 79. Financiamiento

FINANCIAMIENTO	
Préstamos	\$ 176,510
Accionistas	\$ 176,510
Total financiamiento	\$ 353,020

Para el cálculo de la tabla de amortización se tomaron en cuenta los siguientes datos: el tiempo 5 años del proyecto, el interés de 8.50% de la CFN, el valor del capital financiado (Ver tabla) y la cuota que se calculó multiplicando el capital por el interés, la cuota es de \$ 3,621.

Tabla 80. Amortización

AÑOS	Gastos Anuales Por Interés	Gastos Anuales Por Capital
AÑO 1	\$ 13,868.27	\$ 29,588.21
AÑO 2	\$ 11,252.94	\$ 32,203.53
AÑO 3	\$ 8,406.44	\$ 35,050.03
AÑO 4	\$ 5,308.34	\$ 38,148.14
AÑO 5	\$ 1,936.39	\$ 41,520.09
TOTALES	\$ 40,772.38	\$ 176,510.00

10.3 CAPITALIZACIÓN

La empresa cuenta con 2 accionistas, la capitalización es de acuerdo al aporte de cada uno de los accionistas. El capital accionario es \$176,510; cada acción tiene el valor de \$ 1. Durante los 5 años se utilizará una política de reinversión 50% y pago de dividendos 50%.

10.4 CPPC

La Tasa de Descuento que exige el inversionista es de 11.9%. En la tabla del VAN Y TIR se observa que actualmente el proyecto tiene un valor de \$339,097; la rentabilidad del proyecto es de 35.08%, la razón beneficio costo es \$ 2 que indica que por cada dólar de inversión inicial se ganó \$2 y el periodo e recuperación que es de 3.37 años.

Tabla 81. Cálculo CPPC

	Total	Costo	Costo d. de imp	CPPC
Crédito	50.0%	8.5%	33.7%	2.8%
Aportes socios	50.0%	18.2%	18.2%	9.1%
	100.0%			
			CPPC	11.9%

Tabla 82. VAN Y TIR

VAN	\$ 339,097
TIR	35.08%
B/C	\$ 2
Plazo de pago (años)	3.371

En el Anexo 31. Se presenta los cálculos del VAN, TIR, B/C Y Plazo de pago para el escenario optimista y pesimista.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- La industria de cacao, elaboración de chocolate, productos de chocolate y confitería a nivel nacional se encuentra en crecimiento y existen competidores fuertes en el mercado que ofrecen productos de calidad.
- Existe una demanda de productos orgánicos y sostenibles ya que han existido cambios en el estilo de vida de las personas que tienden a consumir productos que sean socialmente responsables, orgánicos y que garanticen el comercio justo.
- La mayoría de productores de chocolate con cacao orgánico ofrecen un producto con calidad de exportación, procurando cumplir con todas las certificaciones requeridas.
- El producto ofrece un valor agregado debido a que brinda propiedades únicas que no ofrecen otros chocolates en el mercado. Además, los chocolates han sido diseñados con identidades de manera que los consumidores puedan sentirse compenetrados con la marca.
- El equipo de trabajo de la empresa estará conformado por personas con capacidades y valores tanto éticos como laborales que permitan alcanzar los objetivos de la empresa, su misión y visión.
- Según los cálculos financieros el presente plan de negocios es un negocio rentable que garantiza las inversiones de los socios y a sus trabajadores.

11.2 RECOMENDACIONES

- Debido a que la industria de alimentos presenta oportunidades para productos con beneficios, la empresa debería implementar estrategias de diversificación y desarrollo de productos y lanzar al mercado chocolates orgánicos rellenos de productos que brinden otros beneficios y productos que se encuentren en la categoría de confitería que contengan las mismas propiedades de los chocolates.
- Es recomendable analizar las estrategias de marketing y ventas de la competencia.
- La empresa debería analizar la posibilidad de realizar una expansión geográfica dentro y fuera del país.
- Con el fin de ganar mayor reconocimiento sería conveniente que la empresa considere inaugurar su propio local de venta de chocolates.

REFERENCIAS

- ACEPROCACAO. (2012). *Fortalecimiento de la Asociación Ecuatoriana del cacao nacional fino de aroma*. Recuperado el 14 de noviembre de 2013 de <http://www.aceprocacao.ccd.ec/aceprocacao/proyectos/fortalecimiento-de-la-asociacion-ecuatoriana-del-cacao-nacional-fino-de-aroma-2.html>
- AGN. (2011). *El 6% de la población del Ecuador padece diabetes*. Recuperado el 4 de marzo de 2015 de <http://www.elmercurio.com.ec/272011-el-6-de-la-poblacion-del-ecuador-padece-diabetes/#.VQhn79KG-So>
- Álvarez, M. (2009). *Qué es ROI*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de <http://www.desarrolloweb.com/articulos/que-es-roi.html>
- Andrade, D. y Flores, M. (2008). *Consumo de productos orgánicos/ agroecológicos en los hogares ecuatorianos*. Recuperado el 26 de octubre de 2013 de http://es.veco-ngo.org/sites/es.veco-ngo.org/files/page/bijlage/estudio_consumidores_-_veco_s.pdf
- Anecacao. (2013). *Normas de calidad*. Recuperado el 28 de octubre del 2013 de <http://www.anecacao.com/normas-de-calidad/>
- Anecacao. (2014). *Ecuador desplaza a Camerún en ranking mundial cacaotero*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <http://www.anecacao.com/es/ecuador-desplaza-a-camerun-en-ranking-mundial-cacaotero/>
- Anecacao. (s.f.). *Cacao Nacional*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <http://www.anecacao.com/es/cacao-nacional/>
- Anecacao. (s.f.). *Mapa de Sabores*. Recuperado el 22 de julio del 2014 de <http://www.anecacao.com/es/mapa-de-sabores/>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Información Estadística Mensual No. 1939 Septiembre 2013*. Recuperado el 28 de octubre de 2013 de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/EMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Ecuador: Evolución de la Balanza Comercial. Enero 2015*. Recuperado el 23 de febrero del 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>

- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas: Presentación Coyuntural*. Recuperado el 20 de febrero del 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Información Estadística Mensual No. 1956*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Tasa de Interés Activa*. Recuperado el 23 de febrero del 2015 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Tasa de Interés Pasiva*. Recuperado el 23 de febrero del 2015 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Tasas de Interés*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Inflación Anual*. Recuperado el 20 de febrero del 2015 de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Riesgo País (EMBI Ecuador)*. Recuperado el 6 de octubre del 2014 de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Reporte Anual del índice de confianza del consumidor – ICC*. Recuperado el 10 de marzo del 2015 de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/mensual/ICC201113.pdf>
- Banco Mundial. (s.f.). *PIB per Cápita (\$US a precios actuales)*. Recuperado el 12 septiembre del 2014 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD/countries/EC-ZJ?display=graph>
- Beckett, S. (2008). *La ciencia del chocolate*. Zaragoza, España: Acribia S.A.
- Betas by Sector (US). (2015). *Betas by Sector*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Bolsa de Valores de Quito. (2014). *Valores públicos*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-publica/140811152801-865a18a6a8b6fe9e8b75aa75e666470b_deudaPublicaJul.pdf
- Borojo. (s.f.). *¿Para qué funciona el Borojó?* Recuperado el 3 de marzo de 2015 de <http://borojo.net/aplicacionborojo.html>

- Cámara de Comercio Guayaquil. (2013). *Boletín de Mercado Laboral*. Recuperado el 2 de noviembre del 2013 de <http://www.lacamara.org/ccg/2013%20IT%20CCG%20Boletin%20Mercado%20Laboral.pdf>
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (2014). *La Industria Alimentaria*. Recuperado el 8 de febrero de 2015 de <http://es.slideshare.net/AlbGuerrero/revista-industrias-marzo-2014>
- Caoni Chocolate. (s.f.). *Distribuidores*. Recuperado el 28 de octubre de 2013 de <http://www.caonichocolate.com/>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra. Ed.). México: McGraw-Hill
- Confiteca. (s.f.). *Distribuidores*. Recuperado el 3 de enero de 2015 de www.confiteca.com
- Consejo Sectorial de la Producción. (2010-2013). *Agenda para la transformación productiva*. Recuperado el 8 de marzo de 2015 de [http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva\[1\].pdf](http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva[1].pdf)
- Corporación Financiera Nacional - CFN. (2015). *Factoring Local e Internacional*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=658&Itemid=573
- Cuida tu futuro. (s.f.). *Pasos para crear una empresa en Ecuador*. Recuperado el 8 de febrero de 2015 de <http://cuidatufuturo.com/2013/11/pasos-para-crear-una-empresa-en-ecuador/>
- Damodaran. (s.f.). *Rendimiento del Mercado*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11ra. Ed.). México: Pearson Educación
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. (14ta. Ed.). México: Pearson Educación
- DMQ (2010). *Población e Indicadores del Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 4 de marzo de 2015 de <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>
- Ecofinsa. (s.f.). *Ecofinsa*. Recuperado el 08 de febrero de 2015 de <http://www.ecofinsa.com/contactos.html>
- Ecoticias. (2010). *La creciente demanda de productos sostenibles mejora a las empresas*. Recuperado el 26 de octubre de 2013 de

<http://www.ecoticias.com/alimentos/26499/La-creciente-demanda-de-productos-sostenibles-mejora-a-las-empresas>

- Ecuador ama la vida. (s.f.). *Marca País*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <http://ecuadoramalavida.com.ec/>
- Ecuador en Cifras. (2010). *Sí emprende*. Recuperado el 3 de enero de 2015 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>
- El Comercio. (2013). *Los avances de la tecnología en Ecuador son paulatinos*. Recuperado el 28 de octubre del 2013 de http://www.elcomercio.ec/tecnologia/Tecnologia-Ecuador-avances-Internet-mejoras-desarrollo_0_995300525.html
- El Emprendedor. (2013). *Chchukululu, chocolate ecuatoriano élite*. Recuperado el 28 de octubre del 2013 de <http://www.emprendedor.ec/chchukululu-chocolate-ecuatoriano/>
- El Universo. (2015). *El petróleo cae y complica la economía de Ecuador este 2015*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>
- Emprende Pyme. (s.f.). *El organigrama de la empresa*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de <http://www.emprendepyme.net/el-organigrama-en-la-empresa.html>
- Explored. (2011). *Por su sabor, olor y textura, el Ecuador produce 70% de cacao fino a escala mundial*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/por-su-sabor-olor-y-textura-el-ecuador-produce-70-de-cacao-fino-a-escala-mundial-476976.html>
- Explored. (2014). *Riesgo País: en un año se redujo pero es alto*. Recuperado el 22 de septiembre del 2014 de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/riesgo-pais-en-un-ano-se-redujo-pero-es-alto-604421.html>
- Explored. (2012). *Pacari, un chocolate orgánico que no para de recibir premios*. Recuperado el 3 de marzo de 2015 de <http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/pacari-un-chocolate-organico-que-no-para-de-recibir-premios-556260.html>
- Fundación Chankuap. (2014). *El aprovechamiento de la Guayusa - Manual de prácticas de recolección para la cosecha de hojas*. Recuperado el 8 de marzo de 2015 de <http://chankuap.org/wp-content/uploads/2014/03/Manual-de-buenas-practicas-de-la-Guayusa.pdf>
- Gallegos, W. (2011). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de chocolate artesanal a Chile*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 <http://dspace.pucesi.edu.ec/bitstream/11010/185/1/T72582.pdf>

- Gerencie. (2010). *Razones financieras*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- Gerencie. (2010). *Rentabilidad*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html>
- Gerencie. (2010). *Rotación de cartera*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-cartera.html>
- Gerencie. (2010). *Rotación de de activos*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de <http://www.gerencie.com/rotacion-de-activos.html>
- Googlemaps. (s.f.). *Avenida Carapungo y Calixto Muzo*. Recuperado el 15 de febrero de <https://www.google.es/maps/place/Ave+Carapungo,+Quito+170202,+Ecuador/@-0.1143804,-78.4293577,17z/data=!4m2!3m1!1s0x91d58efb7a3d8d81:0x54925d1662a608d3>
- Hair, F., Bush, R. y Ortinau, D. (2010). *Investigación de Mercados*. Recuperado el 7 de marzo de 2015 de <file:///C:/Users/Less/Downloads/Investigacion%20de%20Mercados%20ta%20ed%20Hair-Bush-David.pdf>
- INIAP. (s.f.). *El Borojó un frutal promisorio de la Amazonía Ecuatoriana*. Recuperado el 9 de marzo de 2015 de http://www.iniap.gob.ec/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=244:el-borojo-un-frutal-promisorio-de-la-amazonia-ecuatoriana&catid=1:noticias&Itemid=208
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Recuperado el 2 de noviembre del 2013 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2010). *Producción por Provincias de Mayor Participación según Principales Actividades Económicas*. Recuperado el 20 de octubre del 2013 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/manufactura-y-mineria/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2011). *Censo Nacional Económico CENEC. Fase II: Encuesta Exhaustiva*. Recuperado el 15 de febrero del 2015 de http://200.110.88.41/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Presentacion_Exhaustiva
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 2 de noviembre de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&
- Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Rev. 4.0*. Recuperado el 14

de febrero del 2015 de
<http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2014). *Índice de Volumen Industrial – IVI*. Recuperado el 13 de febrero del 2015 de <http://200.110.88.41/indice-de-volumen-industrial-ipi-ivi/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (2014). *Pobreza*. Recuperado el 9 de octubre del 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/Informe-Pobreza-marzo-2014.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC. (s.f.) *Ficha Técnica de Agricultura*. Recuperado el 25 de febrero del 2015 de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/ficha_pa.php

Kallari. (s.f.). *Distribuidores*. Recuperado el 3 de enero de 2015 de www.kallari.com

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. (13ra. Ed.). México: McGraw-Hill

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (8va. Ed.). México: Pearson Education.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14ta. ed.). México: Pearson Educación

Lastra, A. (2004). *Caracterización del circuito orgánico de la cadena de cacao en el Ecuador*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de https://books.google.com.ec/books?id=ickOAQAIAAJ&pg=PT49&lpg=PT49&dq=proveedores+de+cacao+orgánico+en+ecuador&source=bl&ots=8nm7p6v62C&sig=1v_xLBIOgey7a-MCVicMtU5odOQ&hl=es-419&sa=X&ei=0RLPVNP5MYarNoHOgdAK&redir_esc=y#v=onepage&q=proveedores%20de%20cacao%20orgánico%20en%20ecuador&f=false

Lehman, D. y Winer, R. (2007). *Administración de Producto*. (4ta. Ed.). México: Mc Graw Hill

Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. (4ta. Ed.). México: Pearson Educación S.A.

Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). *Renova Industria*. Recuperado el 24 de agosto del 2014 de <http://www.industrias.gob.ec/renova-industrial/>

Ministerio de Turismo. (2014). *Pacari gana 14 premios en los International Chocolate Awards 2014*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <https://www.turismo.gob.ec/pacari-gana-14-premios-en-los-international-chocolate-awards-2014/>

- Muñoz, J. (2011). *Diseño de una planta agroindustrial procesadora de cacao para la elaboración de chocolate mezclado con productos elaborados a base de frutas*. Quito: Universidad de las Américas.
- Nestlé. (s.f.). *Distribuidores*. Recuperado el 3 de enero de 2015 de www.nestle.com.ec
- Nutrición y Alimentación. (s.f.). *La pitahaya*. Recuperado el 8 de febrero de 2015 de <http://nutricion.nichese.com/pitahaya.html>
- Pacari Chocolate. (s.f.). *Distribuidores*. Recuperado el 3 de enero de 2015 de www.pacarichocolate.com
- Pontificia Universidad Católica del Ecuador. (2014). *Reporte de Consistencia Macroeconómica*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <http://es.calameo.com/read/003090334f0a3e22c1d42>
- Prado, J. (2009). *Importaciones, restricciones y chupetenomics*. Recuperado el 14 de enero de 2015 de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/108-enero-2009/597-importaciones-restricciones-y-chupetenomics40>
- Prado, J. (2009). *Importaciones, restricciones y chupetenomics*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/108-enero-2009/597-importaciones-restricciones-y-chupetenomics40>
- Proecuador. (2013). *Análisis del sector cacao y elaborados*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf
- Proecuador. (2014). *Informe mensual de comercio e inversión- Junio 2014*. Recuperado el 8 de febrero de 2015 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/INFORME-MENSUAL-DISPOSICION-MINISTERIAL-JUNIO-2014-pagiona-web-1.pdf>
- Proecuador. (s.f.). *Régimen Laboral*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/entorno-de-negocios/regimen-laboral/>
- Proecuador. (s.f.). *Ventajas de invertir en Ecuador*. Recuperado el 8 de febrero de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/>
- Proecuador. (2011). *Análisis sectorial de cacao y elaborados*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/11/PROEC-AS2011-CACAO.pdf>
- Programa Nacional de Biocomercio Sostenible. (2005). *Diagnóstico del Cacao Sabor Arriba*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de

http://www.biotrade.org/ResourcesNewsAssess/Diagnostico_Cacao_Arriba_Ecuador.pdf

República del cacao. (s.f.). *Lista de distribuidores*. Recuperado el 27 de octubre del 2013 de <http://www.republicadelcacao.com/distlist.aspx>

Revista A Bordo. (2014). *Perfil Comercial*. Recuperado el 21 de marzo de 2015 de <http://www.abordo.com.ec/abordo/perfil/abordo2014.pdf>

Revista El Agro. (s.f.). *CECAO, exportará cacao nacional para la elaboración de chocolate*. Recuperado el 07 de febrero de 2015 de <http://www.revistaelagro.com/2013/08/13/cecao-exportara-cacao-nacional-para-elaboracion-de-chocolate/>

Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. (9° ed.). México: Mc Graw Hill

Secretaría de Territorio, Habitación y Vivienda. (2001). *Fondo Parroquial (2001)*. Recuperado el 25 de febrero del 2015 de http://sthv.quito.gob.ec/spirales/9_mapas_tematicos/9_1_cartografia_basica/9_1_1_1.html

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 25 de mayo del 2014 de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

SENPLADES. (2013). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 25 de febrero de 2015 de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2012). *Tasas Internacionales de Interés*. Recuperado el 20 de febrero del 2015 de http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2012/AT1_2012.pdf

Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías. Codificación*. Recuperado el 22 de julio del 2014 de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Consulta de Compañías activas*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de <http://www.supercias.gov.ec/portalinformacion/portal/index.php>

UNOCACE. (s.f.). *Reseña histórica*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de <http://www.unocace.com/quienes-somos#resena-historica>

World Bank Webinar. (2014). *Situación y Perspectivas del Mercado Mundial de Cacao – Enfoque Américas*. Recuperado el 7 de febrero de 2015 de

https://www.agriskmanagementforum.org/sites/agriskmanagementforum.org/files/Perspectivas%20del%20Mercado%20Cacao_Roberto%20Granja.pdf

World Economic Forum. (2011). *Global Information Technology Report*. Recuperado el 11 de junio del 2014 de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-2011/#section=chapter-1-1>

ANEXOS

ANEXO 1. Principales Compradores de Cacao Ecuatoriano y sus elaborados

PRINCIPALES COMPRADORES DE CACAO ECUATORIANO Y SUS ELABORADOS								
Valor Miles USD/ Valor FOB								
Paises	2006	2007	2008	2009	2010	2011*	TCPA 2006-2010	Participación 2010
ESTADOS UNIDOS	34,066.89	59,338.67	107,508.05	171,727.23	88,106.66	69,441.60	26.81%	20.82%
HOLANDA(PAISES BAJOS)	31,394.09	53,025.34	48,140.04	68,027.19	92,298.84	35,606.71	30.94%	21.81%
ALEMANIA	33,463.01	33,344.78	25,484.76	45,835.50	38,844.15	23,432.46	3.80%	9.18%
MEXICO	1,876.85	5,155.68	26,885.34	24,024.83	52,234.77	19,493.87	129.68%	12.34%
BELGICA	12,477.54	20,366.36	6,979.13	17,087.97	41,319.08	14,776.05	34.90%	9.76%
COLOMBIA	9,038.88	6,748.65	16,026.42	14,540.82	26,417.66	6,493.18	30.75%	6.24%
JAPON	22,003.44	13,879.76	10,434.99	12,016.92	13,770.37	7,043.69	-11.06%	3.25%
ITALIA	4,535.05	7,903.48	13,211.36	12,708.01	12,802.75	6,218.43	29.62%	3.03%
CHILE	2,796.90	4,018.28	6,314.48	8,166.15	13,890.47	6,744.17	49.28%	3.28%
FRANCIA	8,082.00	15,912.64	7,118.97	3,700.17	2,832.28	751.01	-23.06%	0.67%
ESPAÑA	2,151.23	3,830.84	3,964.13	4,413.24	10,682.55	4,288.63	49.28%	2.52%
PERU	602.70	4,751.85	4,953.53	1,653.47	4,526.72	2,053.40	65.55%	1.07%
ARGENTINA	473.24	759.59	3,370.92	5,424.66	4,925.07	2,292.42	79.61%	1.16%
REINO UNIDO	1,608.62	1,507.37	1,257.45	1,726.94	6,126.56	1,123.99	39.70%	1.45%
AUSTRALIA	1,051.96	1,334.82	1,893.09	2,305.35	3,262.71	1,686.38	32.71%	0.77%
VENEZUELA	2,794.00	2,611.55	516.16	420.13	1,433.44	2,691.02	-15.37%	0.34%
SINGAPUR	236.49	595.30	127.84	393.70	2,913.22	178.00	87.34%	0.69%
BRASIL			908.42	739.26	265.83	1,314.93		0.06%
INDIA				1,150.61	1,706.31			0.40%
SUIZA	129.44	650.41	515.45	924.82	507.55	43.90	40.72%	0.12%
BOLIVIA	56.49	426.38	895.55	321.22	381.51	150.80	61.21%	0.09%
COREA (SUR), REPUBLICA D	230.49	216.89		423.25	791.76	499.95	36.14%	0.19%
GUATEMALA	229.84	148.15	429.72	236.98	652.55	163.04	29.81%	0.15%
MALASIA	27.48		63.63	459.59	1,200.74		157.10%	0.28%
URUGUAY	63.61		294.30	662.89	66.68		1.19%	0.02%
Demás países	1,568.36	954.81	955.35	1,240.38	1,251.46	684.75	-5.49%	0.30%
Total general	170,958.60	237,481.60	288,249.08	400,331.28	423,211.69	207,172.38	25.43%	100.00%

*Datos hasta mayo del 2011

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

ANEXO 2. Entrevista Ingeniera María Alexandra Naranjo

Se denota que le llama la atención el producto debido a que involucra productos exóticos. Le parece un producto atractivo para las personas que les gusta el chocolate. Y Debido a que son frutas ácidas le da un mayor atractivo al producto. Considera que no le pondría energizante, más bien le encaminaría a ser un chocolate especial gourmet, pero que es necesario dar a conocer las propiedades de los productos energizantes. Considera que se debería llamar un chocolate que te sube el ánimo, te da alegría y que divierte los sentidos. Es necesario que se dé a conocer el producto, que se haga degustación del chocolate para dar a conocer los sabores y propiedades.

Según María Alexandra, los clientes potenciales se encuentran en lugares donde venden dulces, en delicatessen, supermercados, autoservicios, en el español debido a que es un chocolate especial. El canal de distribución debería enfocarse en tiendas especializadas, no en la tienda de barrio ya que es un chocolate gourmet y para un deleite especial. En cuanto al mercado es necesario darle un giro al producto que brinde características únicas, posicionar el sabor con los productos exóticos. Con distintos tipos de relleno, el cual debe estar en mayor porcentaje y se podría presentar el producto en forma del producto exótico. Además, dice que es importante impulsar los productos ecuatorianos y tratar de exportar el producto. La calidad del chocolate es un factor muy importante. El relleno debe estar en mayor porcentaje y se podría presentar el producto en forma del producto exótico.

La demanda de productos exóticos crece cada vez más, sobre todo en el área subtropical del país. Estos productos brindan propiedades las cuales deben ser investigadas más a fondo ya que son un buen complemento con las propiedades únicas del chocolate.

El muestreo del producto es importante en lugares donde se podría vender el chocolate para saber el grado de satisfacción de las personas y poder

mercadear el chocolate, se podrían realizar campañas con los beneficios de los productos exóticos del Ecuador, hacer radio, publicidad en revistas de gastronomía principalmente y auspiciar eventos de repostería. Por último, indicó que el empaque del chocolate debe mostrar las propiedades del mismo, ser atractivo a la vista, que muestre que un producto fresco y también se podrían hacer empaques como regalo para que puede obsequiarse en momentos especiales e incluso este puede exportarse.

ANEXO 3. Entrevista Chef Dimitri Hidalgo

Al Chef Dimitri Hidalgo, le parecen interesantes los productos exóticos como la guayusa, noni, quinua, noni; pero es necesario probar temperado, buen brillo, buen color, con manchas blancas. Excelente técnica de temperado para que el chocolate sea de mejor calidad. Considera que la propuesta es interesante, para dar su criterio técnico el necesita probar el producto terminado para emitir cualquier opinión al respecto. En cuanto al relleno recomienda usar técnicas innovadoras y vanguardistas.

Dimitri considera que el producto debe ser vendido en tiendas especializadas y lugares donde las personas acuden a comprar productos para su salud y que el segmento debe estar enfocado en un segmento medio, medio-alto. El empaque debe ser vistoso y colorido, y posicionar bien la marca en la mente de los consumidores.

El tema orgánico cada vez incrementa en el ecuador, y debido a que la demanda aumenta cada vez más el costo debe ser mayor.

ANEXO 4. Entrevista Ingeniero Mario Tapia

El Ing. Mario Tapia es socio propietario de la empresa “LEYENDA” que se dedica a la elaboración y comercialización de semi – elaborados y chocolate negro en diferentes porcentajes elaborado con cacao orgánico.

El chocolate siempre llamo la atención del Ing. Mario debido a que el cacao siempre fue un producto importante en la historia del Ecuador, generador de divisas y fue el sostén del presupuesto nacional en la época republicana. Estaba consciente que el cacao era una materia prima que podía obtenerla constantemente y esto se convertiría en una fortaleza en su negocio. Uno de los retos más grandes al que se enfrentó fue la adquisición de la maquinaria para realizar chocolate, afirma que la maquinaria para la elaboración de chocolate tiene un alto costo y es difícil conseguirla. Al iniciar su empresa no tenía respaldo económico para poder acceder a un crédito bancario y no encontraba maquinas de chocolates del tamaño adecuado para su negocio, busco en el mercado ecuatoriano pero solamente encontró maquinas muy artesanales para realizar chocolate, por este motivo con su socio construyeron la maquinaria que necesitaban, esta máquina con la que actualmente funciona el negocio fue elaborada en el Ecuador con acero inoxidable, el costo de construcción de la maquinaria fue la cuarta parte de lo que les costaría importar. El Ing. Mario Tapia recomienda adquirir maquinaria extranjera cuando la empresa desee incrementar volúmenes de producción y tener eficiencia técnica.

El siguiente obstáculo al que se enfrentó fue la obtención de la materia prima, necesitaba materia prima de calidad y de características técnicas adecuadas, era necesario conocer sobre el cacao, las variedades y el proceso, por esta razón decidió vivir en el campo con los agricultores durante 3 años para entender el conocimiento de los campesinos acerca del cacao, entender las etapas de la materia prima desde la cosecha hasta que llega a la primera maquinaria. Durante este proceso aprendió que hay dos calidades de cacao

dentro de las cuales se encuentran otros subgrupos, estas dos calidades son el CCN y el cacao fino de aroma, en este último el país es un competidor mundial muy fuerte debido a la calidad única.

Durante la elaboración de chocolate se debe ver la calidad de todos los productos que interviene en el proceso. Las pruebas de los primeros chocolates que fabricaron no resultaron de la calidad y sabor que el consumidor deseaba. Hubo una etapa de mejoramiento del producto en el cual se examinaron todos los procesos que intervenían para la elaboración del producto terminado y encontraron problemas como el sabor y características propias del chocolate que no permitía que sea utilizado con otros elementos de repostería. El Ing. Mario siempre quiso que su chocolate sea utilizado en procesos industriales. La empresa empezó a producir el primer lote de chocolate hace 3 años actualmente sus principales consumidores son hoteles en la ciudad de Quito que compran semi elaborados para repostería. El chocolate "LEYENDA" actualmente está siendo exportado a Colombia en donde ha tenido gran aceptación y se exportará a Canadá, Estados Unidos y Japón.

ANEXO 5. Entrevista ECOFINSA

Ecofinsa es una empresa ecuatoriana que se dedica a la comercialización y exportación de productos ecuatorianos de alta calidad para mercados internacionales. El Ing. Froilán Criollo nos comentó que Ecofinsa posee un cultivo destinado para satisfacer la gran demanda de los países extranjeros y cuentan con otros productores asociados que se encargan de abastecer pequeños volúmenes de compra nacional de pitahaya. Dependiendo del Requerimiento que tengan las empresas y la frecuencia de compra se direccionan a los clientes a distintos proveedores.

Es una empresa que tiene experiencia en la exportación de frutas como: tomate de árbol, pitahaya, maracuyá, granadilla, naranjilla, uvilla y guanábana. Para ingresar a mercados europeos todas las frutas deben cumplir con estándares de exportación, requisitos Fito-sanitarios y autorizaciones de plaguicidas e insecticidas, motivo por el cual Ecofinsa tiene una ventaja de calidad sobre el resto de productores locales.

La pitahaya es una fruta de producción estacionaria y se da en ciertos meses del año es decir su producción no es permanente. A pesar de este factor Ecofinsa ofrece producción permanente durante todo el año, convirtiéndolos en los pioneros en la distribución nacional de producción de pitahaya. La política de crédito que utilizan es contra entrega y las políticas de pago con las que trabajan son: cheque, transferencia bancaria o depósito.

El tiempo de entrega de los pedidos en promedio es de 3 a 4 días y depende de los días de cosecha y del grado de maduración de la fruta. Los grados de maduración de la pitahaya para el mercado extranjero y nacional son diferentes debido al tiempo de tránsito internacional y requerimientos que piden en países del exterior. Ecofinsa tiene cultivos por el noroccidente en puerto quito y otros se encuentran en el puyo.

ANEXO 6. Entrevista UNOCACE

Según el presidente de la organización UNOCACE, actualmente sólo se encuentran produciendo cacao fino de aroma con certificación orgánica y comercio justo. La producción anual es de 1200 toneladas y afirma que en año 2015 va a tener un incremento en la producción de entre 20% a 25% y que en lo que va del año ya tiene el 70% de la cosecha vendida.

En cuanto a las cantidades de pedido mínimo y máximo comenta que no requiere de ello sino que se adapta a los requerimientos de sus clientes. Dependiendo de la producción de cosecha, UNOCACE semanalmente acopia alrededor de 500 a 700 quintales por lo que es necesario programar los pedidos con anticipación de entre 8 a 15 días. Menciona que también es conveniente que el cliente programa fechas y cantidades de pedido para no tener inconvenientes con la entrega de la materia prima. Para exportación trabajan con sacos de 69 kg y que las cantidades por saco dependen de cada cliente pero que aproximadamente están entre 30, 40, 50 y 69 kg.

Las políticas de pago y crédito varían con relación a los clientes. Considera que si se trata de clientes nuevos prefiere trabajar con el pago contra entrega para evitar problemas y que una vez que existan relaciones de confianza con los clientes se pueden realizar financiamientos de cosecha. Explica que los clientes pueden hacer pedidos para un tiempo determinado y en determinadas cantidades y que a partir de ahí se haría un contrato con el financiamiento adecuado con el fin de tener capital de compra de cacao y que los desembolsos se harían directamente con las instituciones financieras del país.

Por último comenta que en la organización siempre tratan de cumplir con los programas establecidos con los clientes de manera que el nivel de confianza siempre el mejor, es por esto que trabajan con clientes importantes dentro de la industria.

ANEXO 7. Entrevista Fiorella Suárez

Fiorella Suárez tiene 23 años, es estudiante y se considera una amante del chocolate. Cree que el chocolate es un dulce sumamente delicioso y hoy en día todas las personas consumen chocolate o los derivados del cacao. Reconoce que la calidad del cacao en Ecuador es muy buena lo que ha permitido una variedad de productos calidad derivados del cacao.

La entrevistada consume chocolate todos los días de la semana, y reconoce que el chocolate tiene beneficios pero en exceso puede llegar a ser perjudicial para la salud. La razón por la que consume chocolate es el sabor, porque le gustan las golosinas y por qué el chocolate brinda energía. Afirma que en ciertas ocasiones planifica su compra pero en otras ocasiones lo hace por impulso. La marca de chocolate que consume es JET y consume siempre la presentación mediana.

Acerca del chocolate orgánico nunca lo ha probado pero si ha escuchado hablar acerca de él, considera que la característica más importante cuando compra chocolate es el sabor y la menos importante es la procedencia del cacao. No le gustan todos los chocolates con rellenos, le gusta consumir solo chocolates con rellenos de ciertos sabores. Fiorella afirmó que le gustaría consumir chocolate relleno de pitahaya y prefiere los chocolates con azúcar. Ella compra chocolates en los supermercados y cree es importante la reputación de la marca del chocolate cuando adquiere chocolate.

ANEXO 8. Entrevista José Luis Piñeiros

El docente de la Universidad de las Américas considera que es necesario realizar un análisis de mercado para entender las preferencias del consumidor y conocer la calidad de chocolate que prefieren, a qué precio y si el consumidor desea chocolate con azúcar. Le resulta atractiva la idea de negocio ya que el chocolate orgánico no tiene químicos, ni aditivos y tiene beneficios para la salud por este motivo cree que debería dirigirse a un segmento alto que le interesa cuidar su salud. El producto se debería comercializar en Supermaxi y se debe dar importancia a la presentación del producto.

Según José Luis, las empresas productoras de chocolates siempre están innovando las presentaciones, sabores y fusionando el chocolate con distintos productos para diversificar. Considera que ofrecer chocolate relleno de productos exóticos que brinden energía es una ventaja ya que evitara que el consumidor se canse del chocolate.

El chocolate favorito de José Luis es Ferrero Rocher porque es un chocolate de excelente sabor, pero también consume chocolates Snickers, M&M. Personalmente prefiere rellenos pastosos que rellenos duros o líquidos, el problema con los rellenos líquidos es que se derraman, en cambio el relleno pastoso hace que perdure el sabor y lo aprecia más. Compra chocolates toda semana pero no de la misma marca siempre ya que se cansa de los sabores de chocolate por eso considera que es necesario diversificar el producto.

ANEXO 9. Entrevista extranjeros

John y Sandra François son dos amables y carismáticos turistas de Francia que desde el mes de diciembre del 2014 llegaron al Ecuador entusiasmados por conocer los diferentes destinos turísticos y gastronomía del país. Son una pareja de recién casados que disfruta del chocolate. Una de las principales propiedades del chocolate que conocen es que es un gran antídoto para la depresión.

Les gusta mucho el chocolate negro y con leche, además de variaciones como chocolate con café. En su estadía por el Ecuador recientemente visitaron Mindo y degustaron un plato de pollo con chocolate que les pareció muy rico y diferente. Comentan que les gusta buscar nuevas experiencias de sabor y que prefieren productos orgánicos. No conocen los productos como la pitahaya, borojó y guayusa pero de igual manera estarían dispuestos a probar chocolates rellenos de estos productos. Consideran que la calidad del chocolate del Ecuador es muy buena y que ya habían comprado chocolates y suvenires para regalar a sus familiares.

Las marcas favoritas de estos turistas son Lindt, Nestlé y algunas marcas no tan reconocidas de pequeños productores de Ecuador y otros países que tienen certificaciones de comercio justo.

La frecuencia de consumo de chocolate y cantidad en gramos no es la misma para los dos, John consume chocolate todos los días mientras que su esposa lo hace una vez a la semana. John puede consumir grandes cantidades de chocolate y Sandra tan solo consume 20g. Y por último consumen chocolate por el sabor, por placer, por la rutina y para utilizarlo en repostería.

ANEXO 10. Entrevista Geovanny Grefa

Expresa que “Kallari” es una palabra del quechua que significa “empezar”, pero también tiene otra connotación que es rescatar los valores culturales ancestrales de la gente indígena. Considera que el consumo de chocolate orgánico en el Ecuador no está potencializado por la falta de cultura de consumir chocolate orgánico, a pesar de esto los últimos 3 años se ha observado que ya existe consumo e interés por el producto orgánico y por el chocolate orgánico, además considera que si existen barreras altas para entrar en la industria del chocolate y estas barreras son muchas, entre algunas de esta barreras están los permisos, registros sanitarios, falta de apoyo por parte del estado y gran cantidad de requerimientos para lanzar al mercado nuevos productos de chocolate. Geovanny está convencido que como país productor de cacao pero sobretodo al ser el primer país que provee cacao fino de aroma, la producción de chocolate en Ecuador tiene fuertes bases para fomentar, producir y ser los únicos gestores del cacao y chocolate orgánico a nivel mundial.

Acerca de la competencia internacional y los efectos que esta competencia tiene en la industria local opina que la competencia es desleal porque dentro del Ecuador no hay el apoyo necesario, últimamente se está hablando mucho del cambio de la matriz productiva pero hay pequeñas organizaciones que están dedicadas a la producción del cacao y últimamente a la industrialización de chocolate y cacao, pero en el Ecuador existe mucho retraso por la falta de apoyo y gente tecnicada para poder competir a nivel internacional. Considera que para el cliente Ecuatoriano es importante la calidad del chocolate, por eso Kallari está comprometido a garantizar un producto de calidad generando políticas de seguridad alimentarias que sean reales, ya que debido a la semaforización de los productos los productores orgánicos se ven afectados por este tipo de políticas, debido a que no están bien definidas cuales son las maneras de cómo clasificar al tipo de producto solamente se ha generalizado por ejemplo Kallari provee un producto orgánico pero existen ocasiones que no

se alcanzan cifras y por este motivo los productos de Kallari son catalogados dentro de los productos altos en grasa y azúcar cuando la realidad es otra la realidad.

Afirma que como proveedores y gestores del mejor cacao y chocolate para el ecuatoriano si es importante la calidad, se puede decir que a nivel internacional es más importante la calidad más no la cantidad del producto. Acerca de la percepción de la calidad de chocolate que se produce en el Ecuador considera que, hay pocas empresas que tiene un producto de alta calidad mientras otras empresas se manejan por marketing, etiquetas, publicidad y logotipos.

La maquinaria que se utiliza para la elaboración de los chocolates considera que si es un factor limitante para ingresar a la industria, Kallari actualmente se encuentra en proceso de construcción de una fábrica y el estado por parte del consejo provincial ayudo con la realización de una consultoría que arrojó una cantidad de dinero sumamente alta que como pequeños productores no están en capacidad de cubrir, tampoco existe la ayuda suficiente por parte del estado para gestionar un préstamo.

Cree que uno de los chocolates que tienen mayor calidad en el mercado es Kallari, además que el precio si es un factor limitante al momento de adquirir chocolate orgánico ya que la falta de cultura y conocimiento acerca del producto y la calidad hace que el ecuatoriano muchas veces elija lo más barato. Afirma que los actores más importantes en la industria del chocolate son Kallari, Pacari, Hoja verde y Republica del cacao. Considera que Kallari al ser una pequeña organización y tener un factor económico limitante es difícil estar en ferias y eventos a nivel nacional e internacional por este motivo su participación es pequeña, en cambio empresas como Pacari y Republica del cacao son las que tienen mayor participación del mercado.

ANEXO 11. Entrevista Carolina Yépez

Para Carolina los actores principales en la industria de elaboración de chocolate son los finqueros que cultivan el cacao, las fábricas que elaboran los chocolates, los vendedores, clientes y demás intermediarios.

La participación de República del Cacao es bastante alta debido a la acogida que tiene dentro del país, ya que es una empresa que utiliza cacao fino de aroma que es la mejor calidad de cacao que se puede encontrar, sus empaques y presentaciones son atractivas y que se preocupa por realizar procesos que aseguren la calidad y sabor de sus chocolates. Menciona que es una de las empresas pioneras en mantener la trazabilidad en los procesos y que además proporciona a sus clientes suficiente información con respecto a la empresa para que los clientes se sientan confiados sobre los chocolates que elabora la empresa y se genere una fidelidad a la marca.

El consumo de chocolate orgánico en el Ecuador actualmente está evolucionando, los ecuatorianos están aprendiendo a consumir este producto ya que existe mayor información y cada vez el cacao ecuatoriano es reconocido a nivel mundial por su calidad y sabor y eso es algo que se está valorando mucho.

Considera que no hay barreras para entrar a la industria ya que el Ecuador es el principal productor de cacao fino de aroma a nivel mundial y que solo es necesario iniciativa y liderazgo. Además, menciona que existen muchas empresas que elaboran chocolates con cacao nacional de excelente calidad y que por ese motivo la gente de afuera aprecia mucho el chocolate ecuatoriano. Con respecto a la maquinaria considera que no existen limitantes para la elaboración del chocolate ya que en caso de no contar con el capital necesario para la adquisición de la misma, es posible realizar procesos artesanales de elaboración de chocolate. Existen muchas marcas con excelente calidad en el mercado y que ofrecen variedad de sabores y presentaciones, es por ello que

piensa que todas las marcas que utilizan el cacao de calidad arriba nacional son reconocidas.

Carolina considera que la competencia se encuentra dentro de Sudamérica, ya que hay otros países como Brasil y Venezuela que tienen un cacao de calidad y que Ecuador se encuentra en ventaja con países europeos que elaboran chocolate ya que en el país es donde se cultiva el cacao de mejor calidad que ellos requieren para elaborar sus chocolates.

La calidad es muy importante la cual va de la mano con el sabor del chocolate. República del Cacao se preocupa por explicar a los clientes cada uno de los procesos de elaboración del chocolate para conseguir dicha calidad. Por último, cree que el precio no es un factor determinante al momento de la compra, es por esto que es necesario dar a conocer a los clientes la calidad de los chocolates, los procesos de elaboración, certificaciones, origen del cacao y demás para que se llegue a valorar dichos procesos.

ANEXO 12. Entrevista CHOCOLATE SHOP

Pacari es considerada como la marca más reconocida debido a la innovación en cuanto a sabores y combinaciones de frutas, hierbas y demás. Gracias a su innovación es una marca reconocida tanto nacional como internacionalmente. Según Jorge las marcas más accesibles en la percha son Bios, Chocolateka, sin embargo afirma que en la tienda se trata de ofrecer un chocolate de calidad.

En base a su experiencia en la industria, él considera que para que las marcas tengan una mayor exhibición en percha deben elaborar estrategias de marketing, considera que es importante darse a conocer como marca y lograr un mayor crecimiento. Mediante el marketing y publicidad y presentación del producto se logra tener un mayor reconocimiento y un lugar especial y hasta mucho más grande en percha, aunque se requiere de mayor inversión.

La cantidad promedio de chocolates que compra una persona en sus tiendas es aproximadamente de 3 chocolates. Uno de los objetivos de su local es el de brindar gran variedad de chocolates para lograr incrementar la recurrencia de los clientes. Comenta que existen clientes especialmente extranjeros que acuden diariamente a su tienda y que en ocasiones compran hasta 20 barras de chocolate.

En cuanto a las marcas de chocolate orgánico más vendidas, menciona a República del Cacao que es una marca que tiene certificaciones orgánicas tanto americanas como europeas y Pacari que es la marca con mayor número de certificaciones y reconocimientos a nivel internacional y nacional. Las marcas más reconocidas venden aproximadamente 3000 dólares mensuales. Pacari es una de las mencionadas con un promedio de ventas mensual de 2000 dólares sólo en una tienda. Barras de 50g y 100g son las presentaciones de chocolate orgánico que más se compran en el local.

Se le preguntó acerca de la política de crédito con la que trabaja e informó que en pedidos nuevos el pago es inmediato, y a partir del segundo pedido el crédito es de 15, 30 y hasta 45 días. La frecuencia de compra es de aproximadamente una vez al mes, de acuerdo al promedio mensual de ventas se realiza el pedido.

Acerca de la tendencia de consumo de chocolate orgánico, indica que es más de clientes extranjeros ya que en el Ecuador esta tendencia no está muy desarrollada.

ANEXO 13. Participantes del Grupo de Enfoque



Daniel Chuquimarca, 28 años

- Egresado de Ingeniería en Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas, trabaja en Energizer
- Hobbies: Compartir con sus amigos



Christian Salazar, 24 años

- Egresado de Ingeniería en Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas, trabaja en Tame
- Hobbies: Trabajar en la tesis



Valeria Silva, 23 años

- Egresada de la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE)
- Hobbies: disfrutar de su tiempo libre



Paula Silva, 20 años

- Estudiante de quinto semestre de Publicidad en la Universidad Tecnológica Equinoccial
- Hobbies: Estudiar



Kimberlay Villamarín, 20 años

- Estudiante de quinto semestre de Ingeniería en Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas
- Hobbies: Salir con sus amigos



Marco Barahona, 25 años

- Egresado de Ingeniería en Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas, trabaja en Novartis
- Hobbies: Jugar videojuegos



Andrés Ruiz, 19 años

- Estudiante de primer semestre de Hospitalidad y Turismo en la Universidad de las Américas
- Hobbies: Salir con sus amigos



Susan Maldonado, 17 años

- Estudiante de primer semestre de Hospitalidad y Turismo en la Universidad de las Américas
- Hobbies: Estudiar

ANEXO 14. Formato de la Encuesta

Nombre: _____

Edad: _____

Género: M F

Somos estudiantes de la UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS (UDLA) y estamos realizando un estudio para determinar la viabilidad de producir y comercializar chocolates orgánicos rellenos de productos exóticos energizantes. Esta encuesta tiene como objetivo determinar los gustos, preferencias y frecuencia de consumo del chocolate de los ecuatorianos residentes en la ciudad de Quito. Por favor conteste la siguiente encuesta que tomará 10 minutos de su tiempo. Toda la información que usted proporcione será utilizada únicamente con fines académicos.

Número de la encuesta

1. ¿Consume usted chocolate? Marque X

SI Continúe con la siguiente pregunta

No Muchas gracias y termina.

2. ¿Por qué consume chocolate?

Gusto por las golosinas Propiedades del chocolate para la salud Brinda energía

Por ansiedad Por el sabor Por placer

3. Cuándo compra chocolate, lo hace por:

Impulso Compra planificada Otro: _____

4. ¿Qué marca de chocolate consume con frecuencia y de cuántos gramos?

MARCAS

- Hershey's Snickers Ferrero Rocher M&Ms
 Milky Way Pacari Kallari Hoja Verde

Otra: _____

GRAMOS

- Menos de 70gr Entre 70gr y 180gr Más de 180 gr

5. ¿Cuántos chocolates consume a la semana y con qué frecuencia?

CANTIDAD DE CHOCOLATES

- 1 a 2 chocolates 3 a 4 chocolates 5 a 6 chocolates
 Más de 6 chocolates

FRECUENCIA DE CONSUMO

- Todos los días Cada 3 días Cada 7 días
 Cada quince días Cada mes

6. ¿Consume chocolate orgánico?

- Si No No conoce

7. Enumere del 1 al 7, siendo 1 “Muy Importante” y 7 “Nada Importante”. ¿Qué características de producto considera importantes antes de comprar su chocolate preferido?

- Marca
 Valor nutricional

- Precio
- Sabor
- Empaque
- Procedencia Cacao
- Relleno

8. ¿Qué tipo de chocolate prefiere?

- Chocolate negro Chocolate con leche Chocolate blanco

9. ¿Estaría dispuesto a consumir chocolate con relleno?

- Si Continúe con el cuadro
- No

SABORES DE RELLENO

- Noni Guayusa Borojó Pitahaya
 Quinoa

TIPO DE RELLENO

- Líquido Gelatinoso Pastoso Sólido

ENDULZANTE

- Con Azúcar Sin Azúcar

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de 200gr con 16 chocolates orgánicos con 4 rellenos de productos que brinden energía natural?

- Entre 8\$ - 10\$ Entre 10\$ - 15\$ Entre 15\$ - 20\$
 Más de 20 \$

11. En general, ¿qué tanta influencia tiene la reputación de la marca de chocolate al momento de adquirirlo?

Demasiada Mucha Poca Nada

12. ¿Cuál de los siguientes es su lugar de compra de chocolate preferido?

Supermaxi, Megamaxi Duty free Boutique de chocolate tienda de barrio

Minimarket de gasolinera Otro: _____

13. ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?

Supermercados Tiendas especializas (boutiques de chocolate, Duty Free, etc.)

Internet. Otro: _____

14. Comparte su chocolate

Si No

Si su respuesta es SI ¿Con quien comparte su chocolate? _____

15. Si el chocolate estuviera en promoción con otro producto ¿Con qué otro producto le gustaría acompañarlo?

Bebidas Frutos secos Frutas

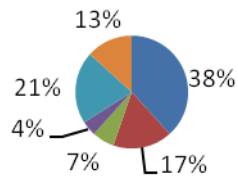
ANEXO 15. Resultados de las preguntas de la encuesta

Pregunta 2: ¿Por qué consume chocolate?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gusto por las golosinas	144	37.7	38.3	38.3
Propiedades del chocolate para la salud	64	16.8	17.0	55.3
Brinda Energía	24	6.3	6.4	61.7
Por ansiedad	16	4.2	4.3	66.0
Por el Sabor	78	20.4	20.7	86.7
Por placer	50	13.1	13.3	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		

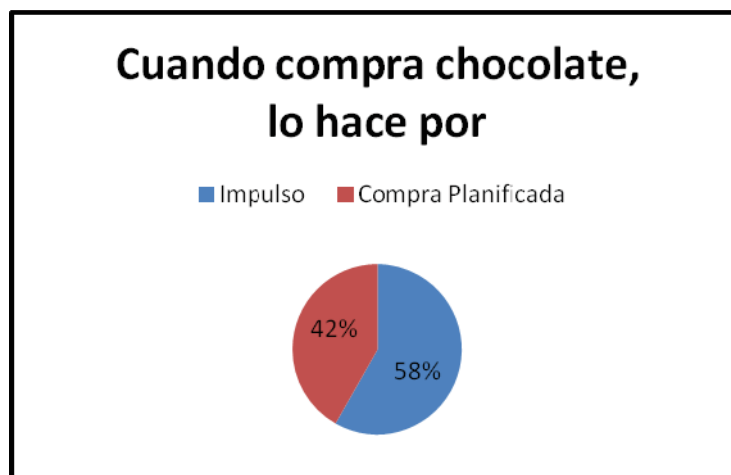
Por que consume Chocolate

- Gusto por las golosinas
- Propiedades del chocolate para la salud
- Brinda Energía
- Por ansiedad
- Por el Sabor



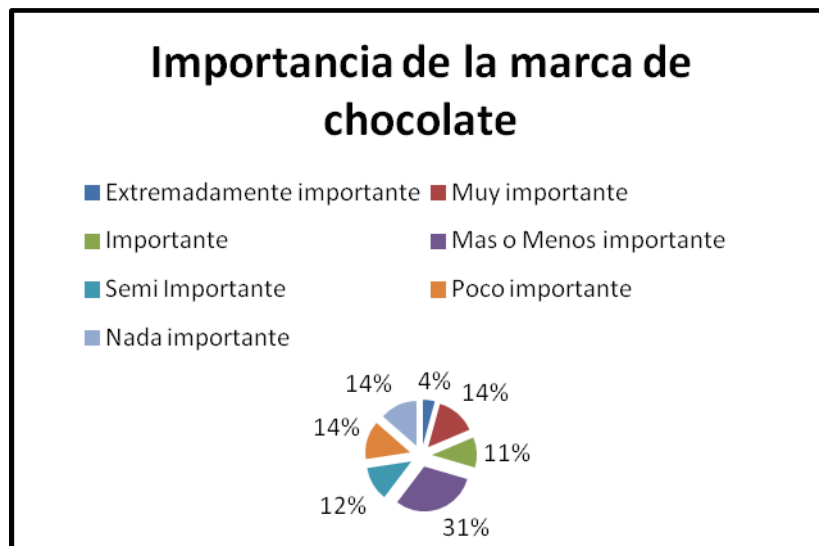
Pregunta 3: ¿Cuándo compra chocolate, lo hace por?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Impulso	219	57.3	58.2	58.2
Compra Planificada	157	41.1	41.8	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



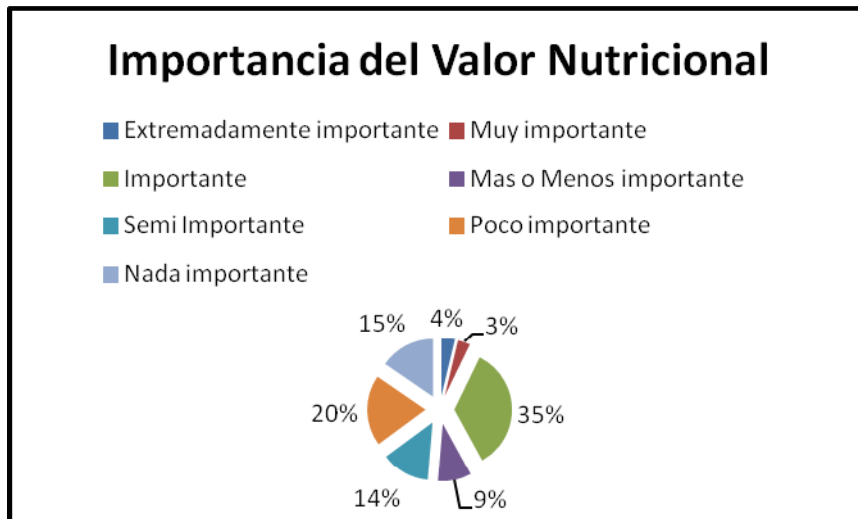
Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es la MARCA antes de comprar su chocolate preferido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extremadamente importante	16	4.2	4.3	4.3
Muy importante	54	14.1	14.4	18.6
Importante	41	10.7	10.9	29.5
Mas o Menos importante	116	30.4	30.9	60.4
Semi Importante	46	12.0	12.2	72.6
Poco importante	52	13.6	13.8	86.4
Nada importante	51	13.4	13.6	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



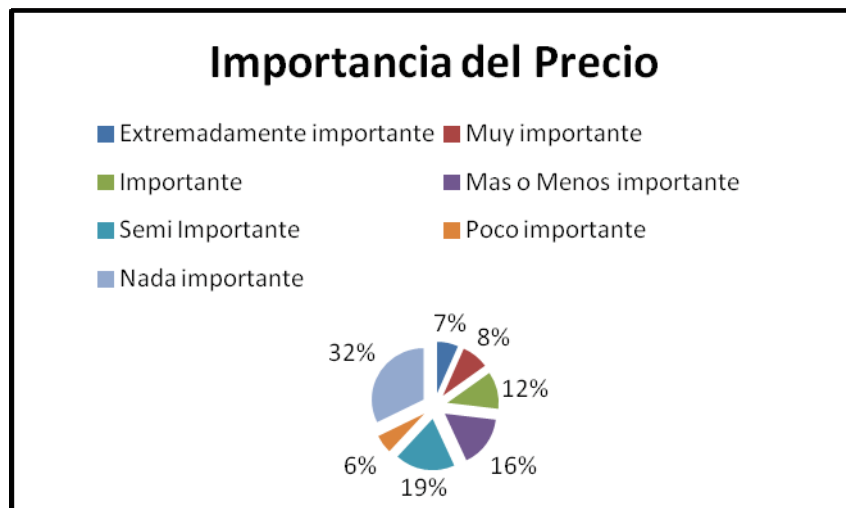
Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es la VALOR NUTRICIONAL antes de comprar su chocolate preferido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extremadamente importante	14	3.7	3.7	3.7
Muy importante	13	3.4	3.5	7.2
Importante	131	34.3	34.8	42.0
Mas o Menos importante	35	9.2	9.3	51.3
Semi Importante	51	13.4	13.6	64.9
Poco importante	74	19.4	19.7	84.6
Nada importante	58	15.2	15.4	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



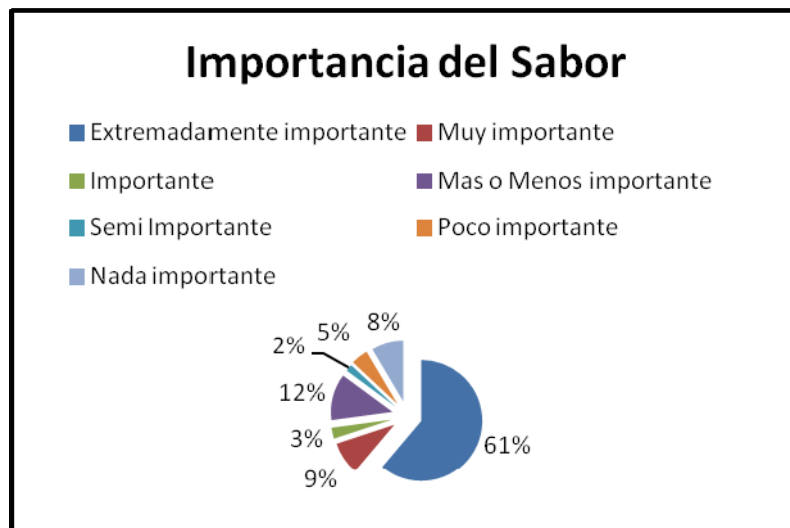
Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es la PRECIO antes de comprar su chocolate preferido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extremadamente importante	25	6.5	6.6	6.6
Muy importante	32	8.4	8.5	15.2
Importante	44	11.5	11.7	26.9
Mas o Menos importante	61	16.0	16.2	43.1
Semi Importante	71	18.6	18.9	62.0
Poco importante	22	5.8	5.9	67.8
Nada importante	121	31.7	32.2	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



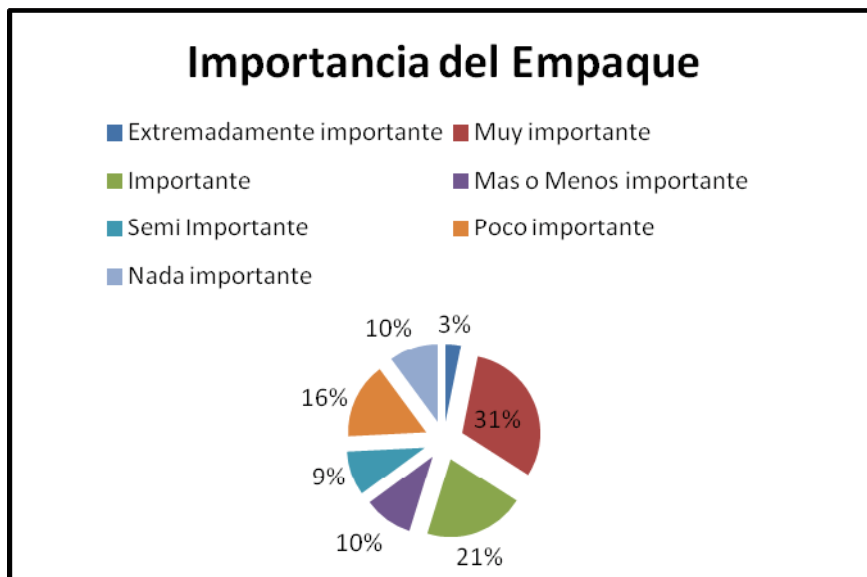
Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es la SABOR antes de comprar su chocolate preferido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extremadamente importante	230	60.2	61.2	61.2
Muy importante	33	8.6	8.8	69.9
Importante	11	2.9	2.9	72.9
Mas o Menos importante	46	12.0	12.2	85.1
Semi Importante	7	1.8	1.9	87.0
Poco importante	17	4.5	4.5	91.5
Nada importante	32	8.4	8.5	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



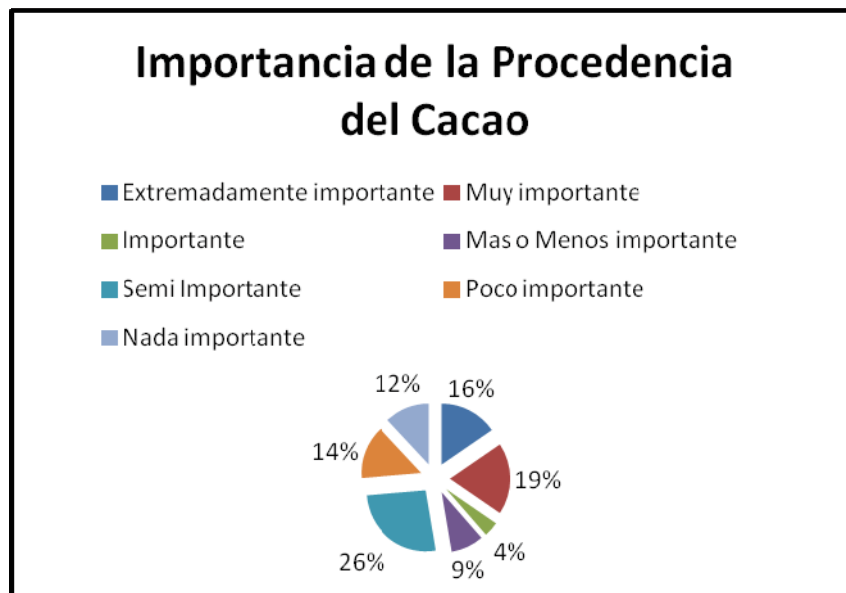
Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es la EMPAQUE antes de comprar su chocolate preferido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extremadamente importante	12	3.1	3.2	3.2
Muy importante	116	30.4	30.9	34.0
Importante	78	20.4	20.7	54.8
Mas o Menos importante	38	9.9	10.1	64.9
Semi Importante	35	9.2	9.3	74.2
Poco importante	59	15.4	15.7	89.9
Nada importante	38	9.9	10.1	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



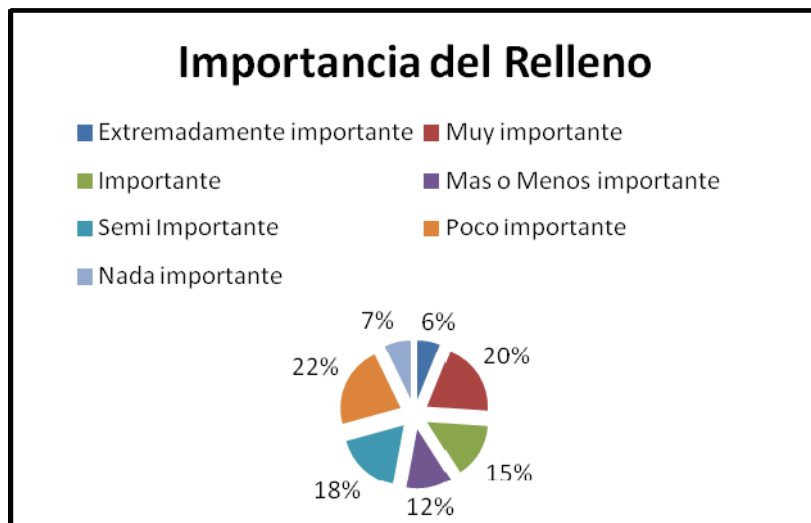
Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es la PROCEDENCIA DE CACAO antes de comprar su chocolate preferido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extremadamente importante	58	15.2	15.4	15.4
Muy importante	72	18.8	19.1	34.6
Importante	15	3.9	4.0	38.6
Mas o Menos importante	33	8.6	8.8	47.3
Semi Importante	99	25.9	26.3	73.7
Poco importante	54	14.1	14.4	88.0
Nada importante	45	11.8	12.0	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



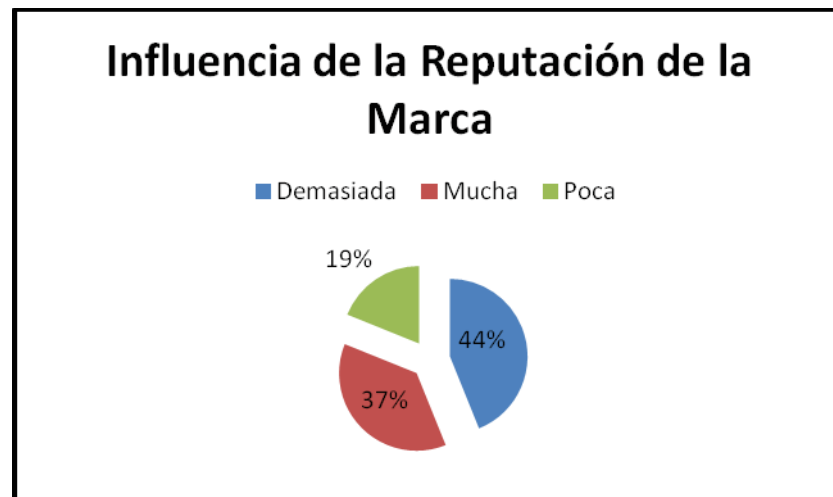
Pregunta 7: ¿Qué tan importante es para usted es la RELLENO antes de comprar su chocolate preferido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Extremadamente importante	23	6.0	6.1	6.1
Muy importante	75	19.6	19.9	26.1
Importante	56	14.7	14.9	41.0
Mas o Menos importante	45	11.8	12.0	52.9
Semi Importante	67	17.5	17.8	70.7
Poco importante	83	21.7	22.1	92.8
Nada importante	27	7.1	7.2	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



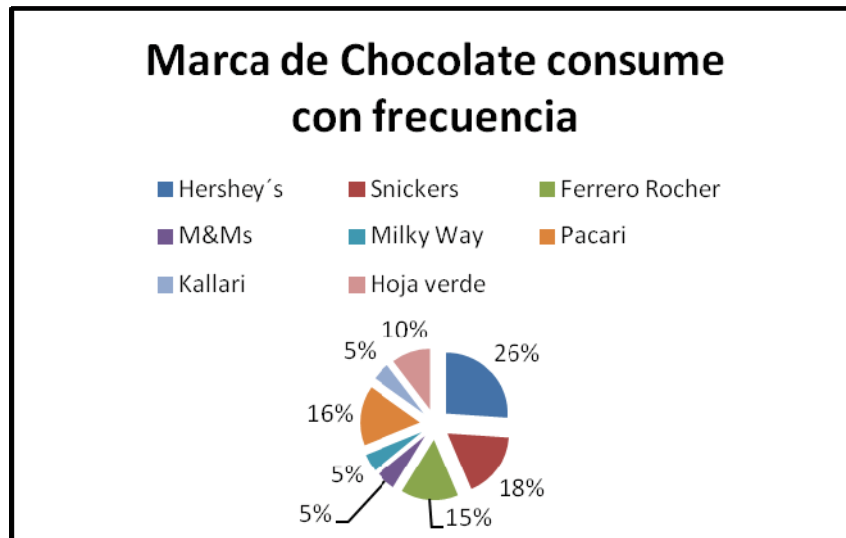
Pregunta 11: En general, ¿qué tanta influencia tiene la reputación de la marca de chocolate al momento de adquirirlo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Demasiada	165	43.2	43.9	43.9
Mucha	140	36.6	37.2	81.1
Poca	71	18.6	18.9	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



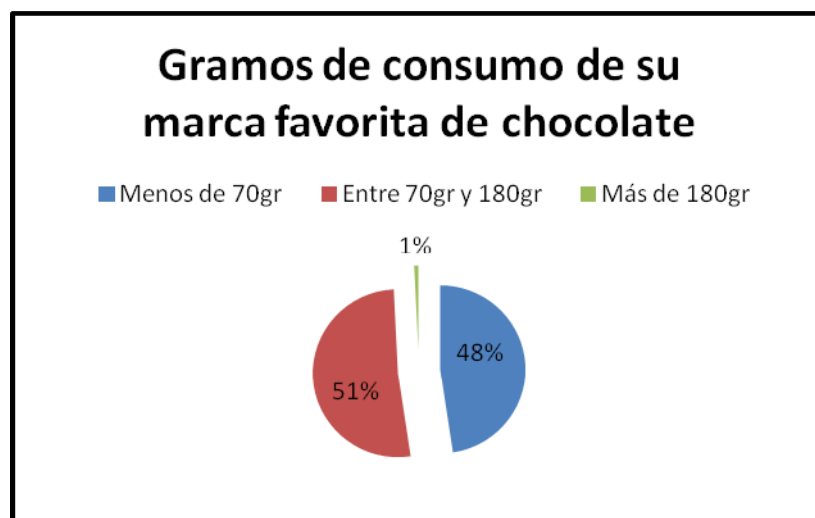
Pregunta 4: ¿Qué marca de chocolate consume con frecuencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hershey's	98	25.7	26.1	26.1
Snickers	66	17.3	17.6	43.6
Ferrero Rocher	57	14.9	15.2	58.8
M&Ms	20	5.2	5.3	64.1
Milky Way	18	4.7	4.8	68.9
Pacari	60	15.7	16.0	84.8
Kallari	18	4.7	4.8	89.6
Hoja verde	39	10.2	10.4	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



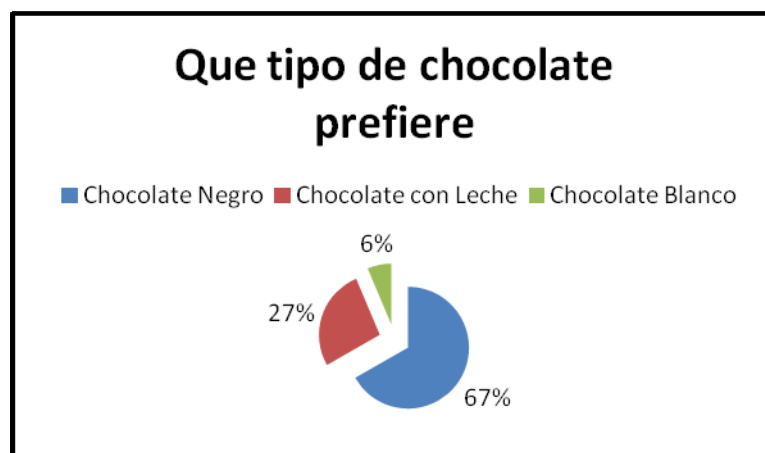
Pregunta 4: ¿Cuántos gramos de su chocolate favorito consume?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de 70gr	179	46.9	47.6	47.6
Entre 70gr y 180gr	194	50.8	51.6	99.2
Más de 180gr	3	.8	.8	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



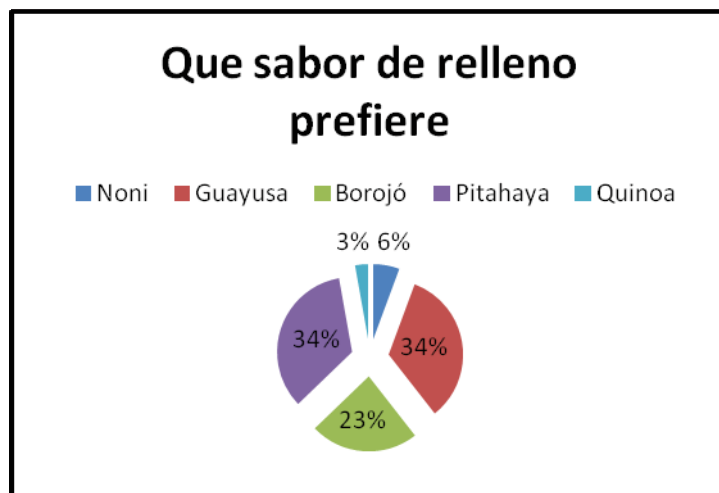
Pregunta 8: ¿Qué tipo de chocolate prefiere?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Chocolate Negro	251	65.7	66.8	66.8
Chocolate con Leche	101	26.4	26.9	93.6
Chocolate Blanco	24	6.3	6.4	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



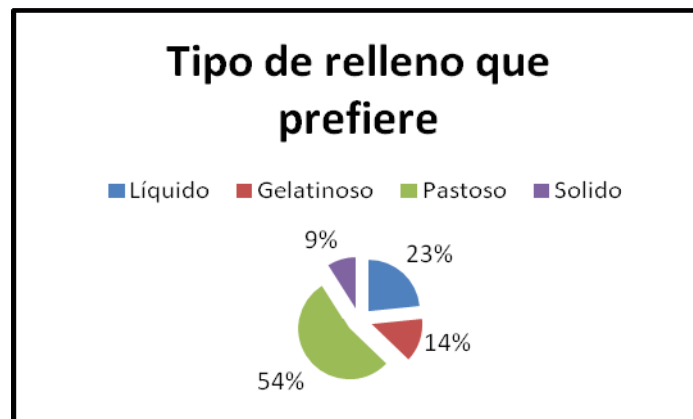
Pregunta 9: ¿Qué sabores de relleno preferiría?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Noni	20	5.2	5.6	5.6
Guayusa	120	31.4	33.8	39.4
Borojón	83	21.7	23.4	62.8
Pitahaya	122	31.9	34.4	97.2
Quínoa	10	2.6	2.8	100.0
Total	355	92.9	100.0	
Perdidos Sistema	27	7.1		
Total	382	100.0		



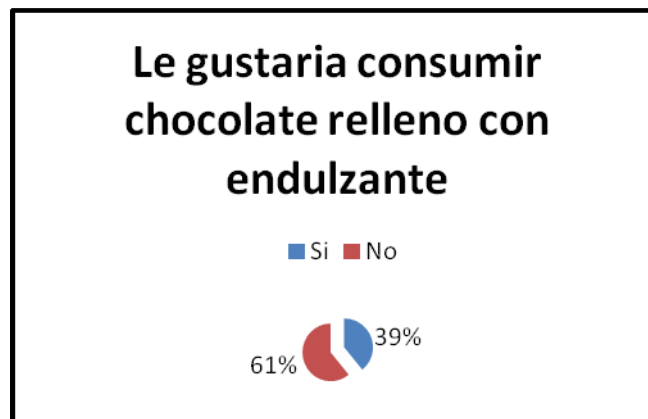
Pregunta 9: ¿Qué tipo de relleno preferiría?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Líquido	83	21.7	23.4	23.4
Gelatinoso	49	12.8	13.8	37.2
Pastoso	191	50.0	53.8	91.0
Sólido	32	8.4	9.0	100.0
Total	355	92.9	100.0	
Perdidos Sistema	27	7.1		
Total	382	100.0		



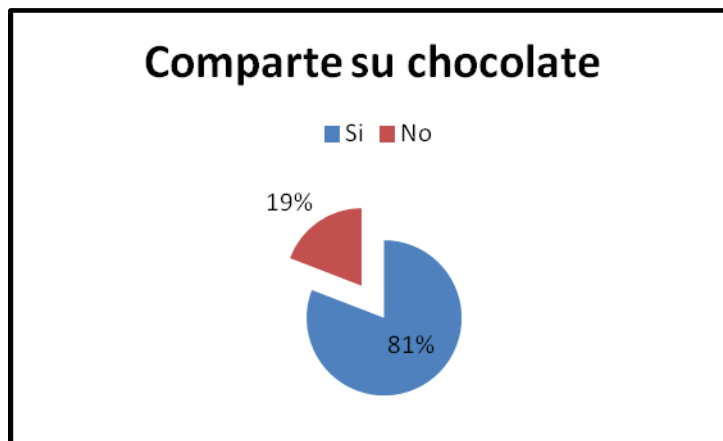
Pregunta 9: ¿Le gustaría consumir el chocolate relleno con endulzante?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	139	36.4	39.2	39.2
No	216	56.5	60.8	100.0
Total	355	92.9	100.0	
Perdidos Sistema	27	7.1		
Total	382	100.0		



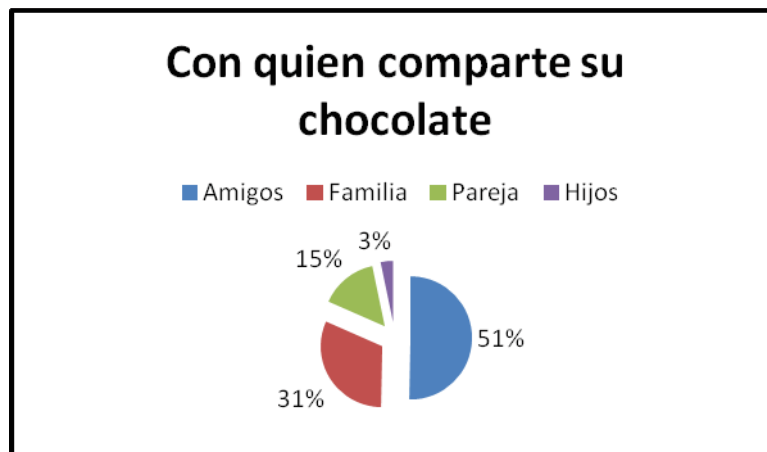
Pregunta 14: Comparte su chocolate

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	304	79.6	80.9	80.9
No	72	18.8	19.1	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



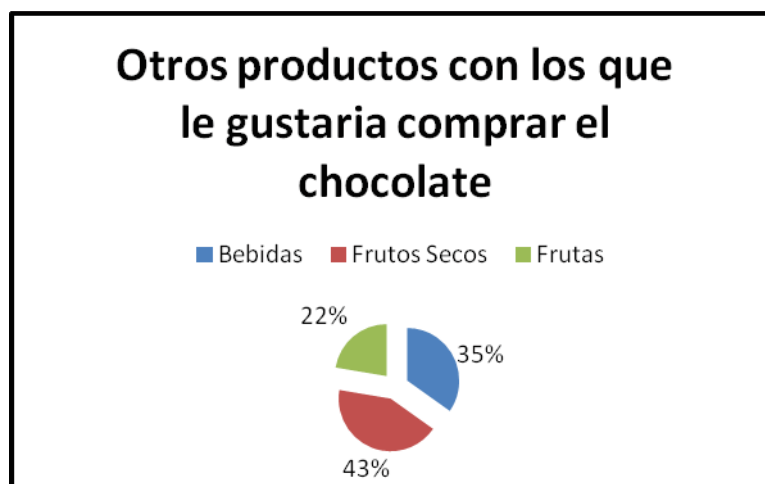
Pregunta 14: ¿Con quien comparte su chocolate?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Amigos	153	40.1	50.3	50.3
Familia	95	24.9	31.3	81.6
Pareja	46	12.0	15.1	96.7
Hijos	10	2.6	3.3	100.0
Total	304	79.6	100.0	
Perdidos Sistema	78	20.4		
Total	382	100.0		



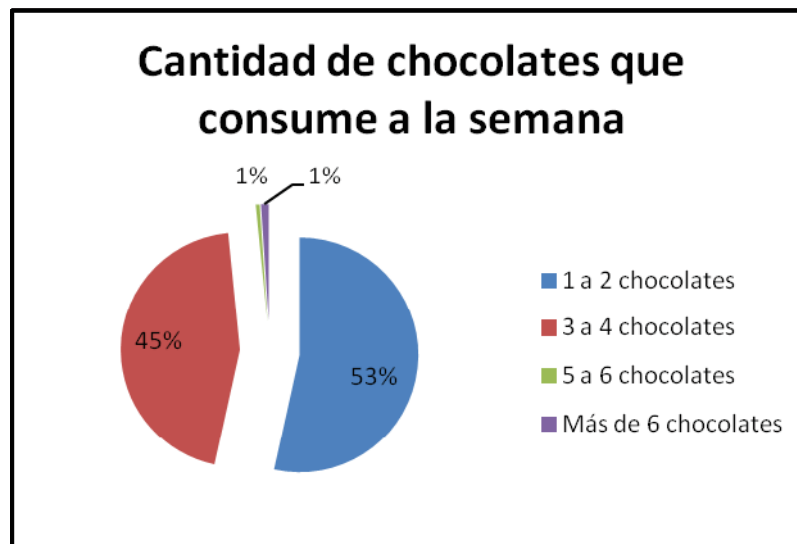
Pregunta 15: Si el chocolate estuviera en promoción con otro producto ¿Con qué otro producto le gustaría acompañarlo?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bebidas	131	34.3	34.8	34.8
Frutos Secos	161	42.1	42.8	77.7
Frutas	84	22.0	22.3	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



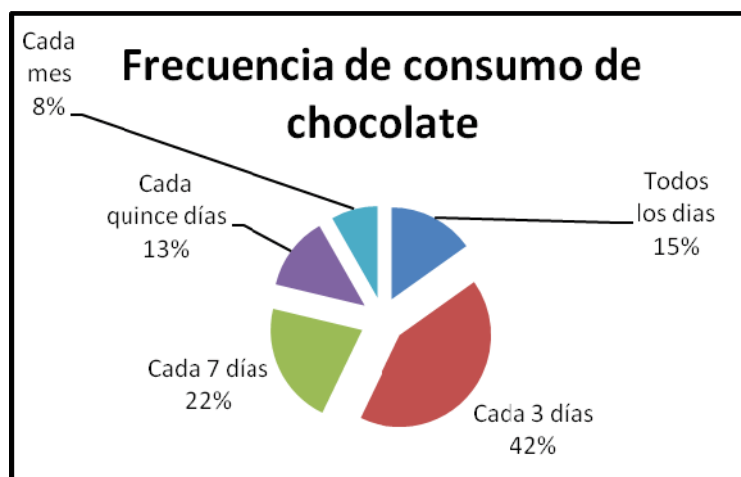
Pregunta 5: ¿Cuántos chocolates consume a la semana?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 a 2 chocolates	201	52.6	53.5	53.5
3 a 4 chocolates	169	44.2	44.9	98.4
5 a 6 chocolates	2	.5	.5	98.9
Más de 6 chocolates	4	1.0	1.1	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



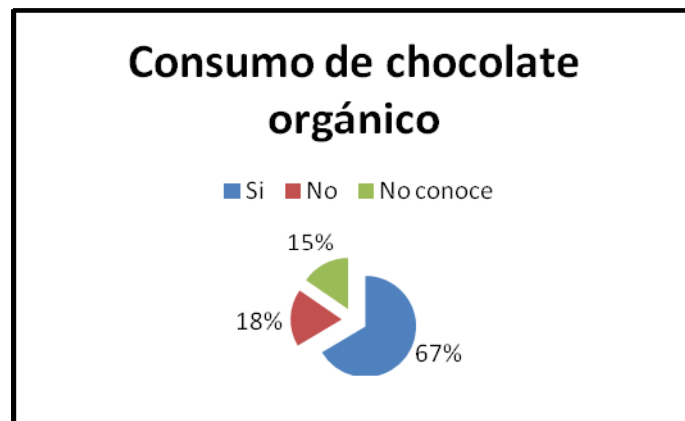
Pregunta 5: ¿Con que frecuencia consume chocolate?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Todos los días	57	14.9	15.2	15.2
Cada 3 días	158	41.4	42.0	57.2
Cada 7 días	81	21.2	21.5	78.7
Cada quince días	49	12.8	13.0	91.8
Cada mes	31	8.1	8.2	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



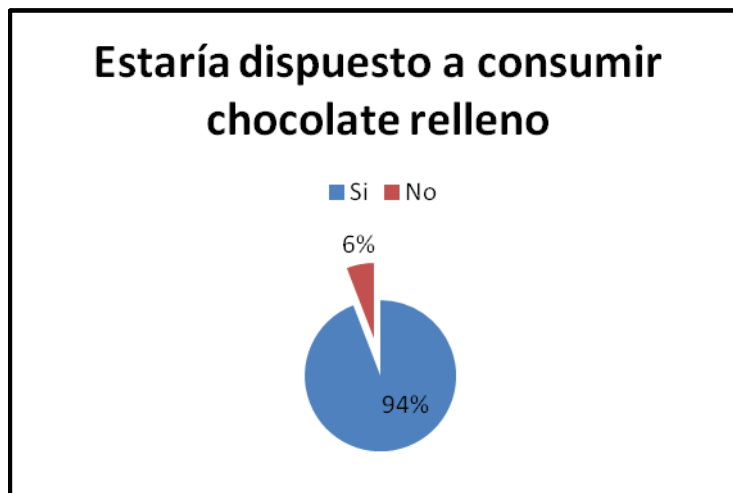
Pregunta 6: ¿Consume chocolate orgánico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	250	65.4	66.5	66.5
No	68	17.8	18.1	84.6
No conoce	58	15.2	15.4	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



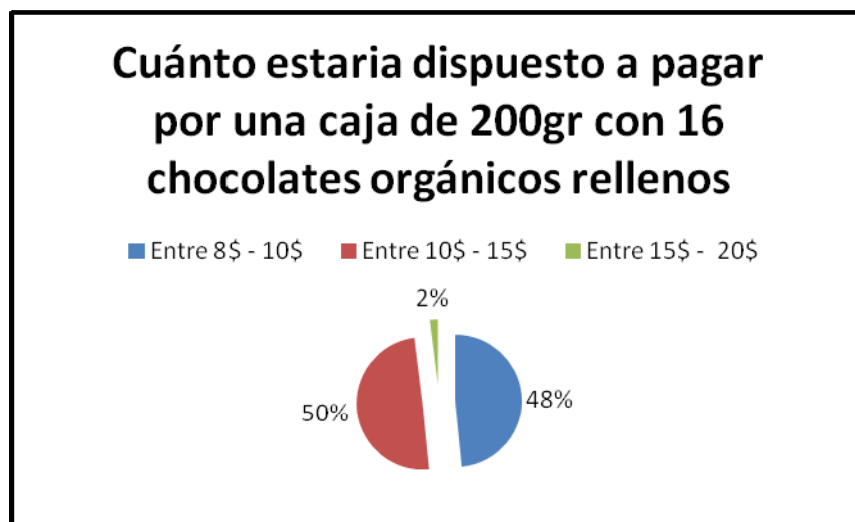
Pregunta 9: ¿Estaría dispuesto a consumir chocolate con relleno?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	354	92.7	94.1	94.1
No	22	5.8	5.9	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



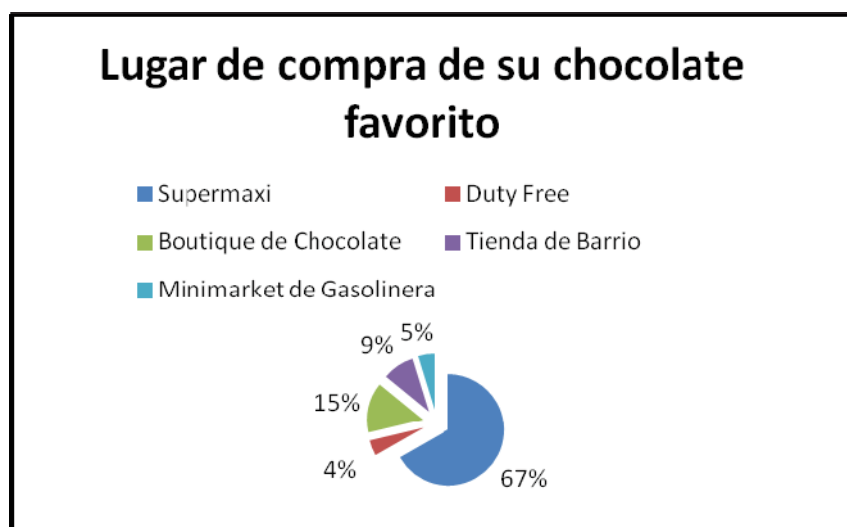
Pregunta 10: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de 200gr con 16 chocolates orgánicos con 4 rellenos de productos que brinden energía natural?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 8\$ - 10\$	172	45.0	48.5	48.5
Entre 10\$ - 15\$	176	46.1	49.6	98.0
Entre 15\$ - 20\$	7	1.8	2.0	100.0
Total	355	92.9	100.0	
Perdidos Sistema	27	7.1		
Total	382	100.0		



Pregunta 12: ¿Cuál de los siguientes es su lugar de compra de chocolate preferido?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Supermaxi	251	65.7	66.8	66.8
Duty Free	17	4.5	4.5	71.3
Boutique de Chocolate	55	14.4	14.6	85.9
Tienda de Barrio	35	9.2	9.3	95.2
Minimarket de Gasolinera	18	4.7	4.8	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



Pregunta 13: ¿Dónde le gustaría adquirir este producto?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Supermercado	289	75.7	76.9	76.9
Tiendas Especializadas	85	22.3	22.6	99.5
Tienda de Barrio	2	.5	.5	100.0
Total	376	98.4	100.0	
Perdidos Sistema	6	1.6		
Total	382	100.0		



ANEXO 16. Tabla de Segmentación Geográfica por Parroquias

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA POR PARROQUIAS			
Denominación	Habitantes	Parroquia	Habitantes
La Delicia	341,125	El condado	86,094
		Ponceano	54,052
Eugenio Espejo	388,708	Mariscal sucre	12,976
		Iñaquito	42,397
		Jipijapa	42,251
		Kennedy	69,484
Tumbaco	81,407	Cumbayá	31,463
Los Chillos	167,164	San Rafael	3,686
TOTAL HABITANTES			342,403

ANEXO 18. Proforma Maquinaria para procesamiento de cacao



INMEGAR

Diseño y construcción de máquinas agroindustriales

RUC: 1303700619001

Dirección: Calle Eloy Alfaro s/n a 150 m. del puente

Teléfonos: (05) 2647232; Cel. 0997079463

Calderón-Portoviejo-Ecuador

www.inmegar.com

DIA	MES	AÑO
05	02	2015

PROFORMA

CLIENTE: ARPAY

Referencia: Cotización de maquinas para procesamiento de pasta de cacao.

CANT.	DESCRIPCIÓN	Valor
1	Clasificadora de granos para cacao, equipada con motor eléctrico de 1 HP, 2 zarandas intercambiables, capacidad 500 kg/hora, material acero al carbono.	2.200,00
1	Tostadora sencillo de granos, accionada por un motor reductor de ½ HP, con capacidad para 50Kg. Provista de quemador de gas, muestreador, construida en acero inoxidable 304.	2.600,00
1	Tostadora de cacao tipo tambor Capacidad: 50 Kg; tiempo de tostado promedio 1 hora, con quemador de gas, accionado por un motor reductor de 1 HP. Material acero inoxidable 304, con muestreo carga y descarga en movimiento, incluye control automático de temperatura.	5.800,00
1	Enfriador de granos construido en acero inoxidable 304, equipado con venterol de 3 pulgadas. Capacidad para 50 kg.	800,00
1	Peladora de cacao construida en acero inoxidable 304, equipada con motor eléctrico de ½ HP, venterol de dos pulgadas, capacidad 50 kg/hora.	1.800,00
1	Molino construido en acero inoxidable 304, con discos de fundición, accionado por un motor eléctrico de 2 HP, con una capacidad para 50kg/hora.	2.400,00
1	Marmita con cámara de doble fondo construida en acero inoxidable 304, con capacidad para 50 litros, con agitación mediante motor reductor de 2 HP, velocidad de rotación de 20 RPM. Calentada por gas, con mecanismo de volteo manual. Ductos para entrada y salida de aceite vegetal.	2.800,00

PLAZO DE ENTREGA: 30 días

FORMA DE PAGO: 60% de anticipo y 40% a la entrega

VALIDEZ DE LA OFERTA: 30 días

GARANTÍA: 1 año por defectos de fabricación

**ING. FREDY GARCÍA C.
GERENTE INMEGAR**

ANEXO 19. Proforma maquinaria para procesamiento de cacao



Sede legale: Via Locatelli 4 - 20124 MILANO - ITALY

Sede operativa: Via Cappelletta 88/A - Loc. Rivazza - 27040 BORGIO PRIOLO (PV) - ITALY
Tel + 39.0383.872000 - Fax + 39.0383.872612 - E-MAIL: packint@gmail.com/ email@packint.com

27 de FEBRERO 2015

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
DE LOS COLIMES, AVENIDA DE LOS GRANADOS,
QUITO 170137
ECUADOR

OFERTA NO. 458-15

PLANTA PARA LA PRODUCCIÓN DE CHOCOLATE ARTESANAL ART 30



Planta completa para la producción de chocolate mono origen y de chocolate moldeado y recubierto, frutos secos y cremas. El sistema permite el uso como ingredientes de cacao y frutos secos, avellanas, y como un producto terminado de chocolates de alta calidad y cremas.

LA LINEA SE COMPONE DE:

N. 1 TOSTADOR T35



Capacidad carga 35 Kg
Capacidad productiva 50 kg/h
Fuentes de alimentación: gas GPL o Metan ;
Doble tambor para no exponer el cacao/fruto seco al fuego directo
Toma de temperatura directamente en la camara de tostado
Control de velocidad de rotacion con inverter
Inversion temporizada y alternada del sentido de rotacion para tostado uniforme
Girante de enfriamiento del cacao y de la avellana
Control por PLC y TOUCH SCREEN
3 fases de tostado con curva de tostado
5-socket PIN 380 V trifásico + neutro + tierra
Potencia instalada: 4,5 KW
Girante de enfriamiento
PRECIO € 37.400,00

N.1 ROMPE-LIMPIA CACAO (DESCASCARILLADOR) RCFESE



Máquina prevista la ruptura de granos de cacao.
Rotura del grano en grano sin calibrar
Aspiración de las películas y del germen
Sistema patentado para bajo impacto acustico y tamaño reducido: solo 2000 x 1000 x 2000H mm .
Velocidad de alimentación ajustable
Tamaño de nib ajustable
Velocidad del ventilador ajustable
Potencia instalada 4KW
PRECIO € 19.800,00

N. 1 PRE-REFINADORA SOTU-ROL



Máquina pre-refinadora
2 rollos de 400 mm regulables en pórfido especial
para bajar la temperatura del producto
Potencia instalada: 3 KW
PRECIO € 13.100,00

N. 1 MOLINO A ESFERAS TIPO SOTU-MILL/50



Realización en acero inoxidable AISI304.
La máquina está compuesta de un estanque de doble pared para la circulación del agua.
200 kg de esferas.
La parte interna está compuesta de un cilindro de aleación de acero anti-desgaste, agitador a brazos en la parte inferior, también de acero anti-desgaste.
Moto-reductor a engranajes en acero templado y rectificado, montados sobre rodamientos a esferas lubricadas en baño de aceite.
Completo de limitador de torque.
Bomba rotatoria para la recirculación del producto y su envío a estanque de almacenamiento el final del ciclo.
2 sondas PT100 para el control de la temperatura del agua y del producto.
1 estanque de acero inoxidable para el calentamiento del producto por medio de resistencia eléctrica de 3000 Watt con termostato.
1 estanque para mezclar agua caliente y agua fría.
1 electroválvula para la transferencia del agua de enfriamiento en la doble pared del molino.
Bomba de circulación de agua en la doble pared del molino
Descarga de esferas para el control del agitador a través de una tapa de acero anti-desgaste, apertada en el fondo del molino, que permite la descarga de las esferas en pocos minutos.
La máquina está completa de cuadro eléctrico de comando para el correcto funcionamiento de las operaciones de trabajo.
2 termorreguladores, para agua y producto, que permiten el control de la temperatura.
Un temporizador establece la duración de la elaboración.
Caraterísticas técnicas:
Capacidad 50 kg.
Producción horaria prevista: aprox. 50 kg con operadores expertos y con utilización de azúcar refinada a malla 80 µm (micrones). Fineza final: 20/23 µm (micrones).
Potencia total instalada: 8 kW
Motor: 5,5 kW
Bomba producto: 0,55 kW
Bomba agua: 0,3 kW
Resistencia electrica: 1,5 kW
Consumo de agua: aprox. 50 l/h
PRECIO € 31.000,00

5 m TUBERÍA TECNOLÓGICA A DOBLE PARED DE ACERO INOXIDABLE 2"/3"

Tubería tecnológica a doble pared de acero inoxidable, 2" tubo interno, 3" tubo externo, completa de brida de conexión, conector y tubos flexibles de 1/2" para la circulación de agua caliente.

Precio unitario € 300,00

PRECIO € 1.500,00

N. 1 CONCHA TIPO SOTU-CO/250.



Concha de 250 kg.

Aumentada superficie de contacto

Agitador con control de velocidad (inverter) con rascadores

de teflon para producción de film fino de chocolate contra la doble pared

Emulsionador con control de velocidad (inverter) para producción esfuerzo de corte

Aspiración de aire ácido y humedad.

Bomba de recirculación para producir la oxigenación

Filtro mecánico y magnético

Dispositivo de inyección de aire caliente

control por PLC e Touch screen.

Potencia total instalada: 8 KW

Standard eléctrico: 230 o 400 V- 50 o 60 HZ; 3PH + N + E

PRECIO € 28.900,00

N.1 PRENSA TYPE SOTU-PRH 7



Máquina de prensa por la producción de masa de cacao.

Capacidad de Prensa: 15 kg/h; 7,5 kg para cada presión

Producción de la manteca de cacao: 6 kg / h

torta de cacao 22-24

procesamiento de tipo hidráulico

Tamaño: 65 cm x 137 cm x 70cm

Consumo de energía 2 KW

PRECIO € 23.800,00

N. 1 TEMPLADORA / DOSIFICADORA SOTU-TRD25



Temperadora automática a ciclo continuo.

Capacidad de carga: 25kg.

Dispositivos de parada de flujo, la misma se rige por un dispensador con el control de pedal, mientras que se regula la fusión y templado / controladas a través de tarjeta de por vía electrónica.

Dispositivo de dosificación de moldes, n.1 placa de dosificación incluida.

Estructura de acero inox y aluminio.

Capacidad horaria: 90 kg / h aprox.

Potencia: 3,5 kW

Voltaje: 230 o 400 V – 50 o 60 Hz

PRECIO € 18.200,00

N.1 SET DE MOLDES ESTANDARD 275x175 (300 moldes por set)

Precio unitario € 14,00






PRECIO € 4.200,00

N. 100 PLACAS DE DESMOLDEO


Precio unitario € 3,00

PRECIO € 300,00

ANEXO 20. Requerimientos de Maquinaria

Requerimiento de Maquinaria						
Actividad	Máquina	Figura	Especificaciones	Proveedor	Cantidad	Precio Unitario
Limpeza y clasificación	Clasificadora de granos para cacao		Motor eléctrico de 1 HP, 2 zarandas intercambiables, capacidad 500 kg/hora, material acero al carbono.	Inmegar	1	\$ 2.200,00
Tostado	Tostador de cacao tipo tambor		Capacidad: 50 Kg; tiempo de tostado promedio 1 hora, con quemador de gas, accionado por un motor reductor de 1 HP. Material acero inoxidable 304, con muestreo carga y descarga en movimiento, incluye control automático de temperatura.	Inmegar	1	\$ 5.800,00
Descascarillado	Descascarillador		Construido en acero inoxidable 304, equipada con motor eléctrico de ½ HP, venterol de dos pulgadas, capacidad 50 kg/hora.	Inmegar	1	\$ 1.800,00
Molienda	Molino		Construido en acero inoxidable 304, con discos de fundición, accionado por un motor eléctrico de 2 HP, con una capacidad para 50kg/hora.	Inmegar	1	\$ 2.400,00
Prensado	Prensador		Capacidad de Prensa: 15 kg/h; 7,5 kg para cada presión. Producción de la manteca de cacao: 6 kg/hora. Torta de cacao 22-24. Procesamiento de tipo hidráulico. Tamaño: 65 cm x 137 cm x 70cm. Consumo de energía 2 K	Packint s.r.l	1	\$ 6.500,00

Mezcla	Marmita		Con cámara de doble fondo construida en acero inoxidable 304, con capacidad para 50 litros, con agitación mediante motor reductor de 2 HP, velocidad de rotación de 20 RPM. Calentada por gas, con mecanismo de volteo manual.	Inmegar	1	\$ 2.800,00
Refinado	Refinadora		2 rollos de 400 mm regulables en pórfido especial para bajar la temperatura del producto. Potencia instalada: 3KW	Packint s.r.l	1	\$ 11.721,55
Conchado	Tubería tecnológica		5 metros de tubería tecnológica a doble pared de acero inoxidable, conector y tubos flexibles.	Packint s.r.l	5	\$ 1.342,16
Conchado	Conchador		Concha de 250 kg. Agitador con control de velocidad (inverter) con rascadores de teflón para producción de film fino de chocolate contra la doble pared. Emulsionador con control de velocidad (inverter) para producción esfuerzo de corte. Potencia total instalada: 8 KW	Packint s.r.l	1	\$ 6.968,00
Temperado/Dosificado	Temperadora/Dosificadora		Automática a ciclo continuo. Capacidad de carga 25 kg. Estructura de acero inoxidable y aluminio. Capacidad horaria 90 kg/hora. Potencia: 3,5 KW	Packint s.r.l	1	16284, 90
Refrigerado	Cámara de refrigeración		Dimensiones: 1800 mm x 600 mm x 900 m. Potencia: 1kw/día Material: acero inoxidable	Ingemaq	1	\$ 1.850,00

Envasado y Empaquetado	Máquina selladora de cajas		Voltaje [V/Hz]: AC 220/60 1ph, Potencia [Watts]: 200, Tamaño máximo de la caja: (W*H)(mm) 500*600, Tamaño mínimo de la caja (W*H)(mm): 140*110, Velocidad de encintado (m/min): 20, Dimensiones externas (L*W*H)(mm) :1755*800*(960-1650), Peso neto (kg): 120	Ecuapack	1	\$ 3.900,00
Pesado	Balanza Electrónica Industrial		Modelo: Digital Capacidad: 500 kg Medidas: 50cm x 50cm Plataforma en acero inoxidable	Oscar Alessi	1	\$ 230,00
Preparación de relleno	Cocina Industrial		Tres quemadores Acero Inoxidable Cabezotes y Parrillas de hierro fundido Patas tubulares Calderos de 50 litros	Systemas Mecánicos	1	\$ 890,00
Uso Comedor	Microondas		Capacidad: 0.7 pies cúbicos, 10 niveles de potencia	Smartlink	2	\$ 99,00
Empacado	Mesa de trabajo		Acero Inoxidable Tamaño: 1.90cm de ancho y 0.90 cm de alto	Galo Orellana	1	\$ 290,00
Uso empleados	Mini Refrigeradora		Capacidad: 220 litros/ 4.9 pies cúbicos Dimensiones: 85.5 cm x 47.5 cm x 48.5 cm	Kissu Ecuador	1	\$ 224,00

Preparación de relleno	Tanques de almacenamiento		Material: acero inoxidable	Inmegar	3	\$ 160,00
Preparación de relleno	Cuchillos		Cuchillos grandes	Sukasa	3	\$ 2,50
Preparación de relleno	Bombona de Gas industrial		Bombonas de gas industriales de 45 kg.	Agip Ecuador S.A.	2	\$ 120,00
Control de calidad	Termómetro		Precisión +/- 1°C/ +/- 5% Rango de humedad: 10% RH -98% Tamaño: 12.5 cm x 7cm x 1.8 cm Alimentado por pila AAA	Alberto Sate	1	\$ 28,00
Producción	Guantes Quirúrgicos		Caja de 50 unidades	Agroindustrialplus	50	\$ 0,59
Producción	Cofias		Caja de 100 unidades	Agroindustrialplus	100	\$ 0,10
Moldeado	Moldes		Set de moldes estándar 275x175	Packint s.r.l	200	\$ 12,35
Producción	Espátula		Hoja de acero de inoxidable cónico, Longitud: 11"	Sukasa	5	\$ 10,00
Uso comedor y producción	Lavabo		Marca Tramontina	RPH	2	\$ 60,00

ANEXO 21. Activos Fijos

REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Terreno			
Terreno	985	\$ 131.00	\$ 129,035.00
Edificio e instalaciones			
Edificio ms2	500	\$ 150.00	\$ 75,000.00
Maquinaria			
Clasificadora de granos	1	\$ 2,200.00	\$ 2,200.00
Tostador	1	\$ 5,800.00	\$ 5,800.00
Descascarillador	1	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Refinadora	1	\$ 11,721.55	\$ 11,721.55
Molino	1	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Tuberia tecnologica	1	\$ 1,342.16	\$ 1,342.16
Prensador	1	\$ 6,500.00	\$ 6,500.00
Marmita	1	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
Conchador	1	\$ 6,968.00	\$ 6,968.00
Temparadora / Dosificadora	1	\$ 16,284.90	\$ 16,284.90
Camara de refrigeración	1	\$ 1,850.00	\$ 1,850.00
Maquina Selladora de cajas	1	\$ 3,900.00	\$ 3,900.00
Equipos			
Balanza Electrónica Industrial	1	\$ 230.00	\$ 230.00
Cocina Industria	1	\$ 890.00	\$ 890.00
microondas	2	\$ 99.00	\$ 198.00
Mini Refrigeradora	1	\$ 224.00	\$ 224.00
Mesa de trabajo	1	\$ 290.00	\$ 290.00
Muebles y Enseres			
Escritorios	6	\$ 200.00	\$ 1,200.00
Sillas	15	\$ 40.00	\$ 600.00
Archivadores	5	\$ 91.00	\$ 455.00
Mesa Impresora	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Mesa comedor 4 personas con sillas	3	\$ 170.00	\$ 510.00
Locker	1	\$ 460.00	\$ 460.00
Mesa de Reuniones con 6 sillas	1	\$ 280.00	\$ 280.00
Equipos de computación			
Computador Escritorio	5	\$ 480.00	\$ 2,400.00
Licencia Software contable	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Laptop Toshiba	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Impresora Ricoh	1	\$ 1,195.00	\$ 1,195.00
Menaje			
Tanques de almacenamiento	3	\$ 160.00	\$ 480.00
Cuchillos	3	\$ 2.50	\$ 7.50
Bombona de gas	2	\$ 120.00	\$ 240.00
Termómetro	1	\$ 28.00	\$ 28.00
Guantes Quirúrgicos	50	\$ 0.59	\$ 29.50
Cofias	100	\$ 0.10	\$ 10.25
Moldes	200	\$ 12.35	\$ 2,470.00
Desmoldadora	50	\$ 2.64	\$ 132.00
Espátula	5	\$ 10.00	\$ 50.00
Lavabo	2	\$ 60.00	\$ 120.00
Vehículos			
Camión	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
TOTAL DE ACTIVOS			\$ 306,100.86

ANEXO 22. Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Inventario de MP	\$ 4,562.30
Costos	\$ 8,492.13
Gastos administrativos y ventas	\$ 12,526.83
Total gastos mensuales	\$ 21,018.96
No. de meses	2.00
Capital de trabajo	\$ 42,037.93

ANEXO 23. Inventario de MP

Inventario Materia Prima	Año 1	Mensual
Materia Prima	\$ 53,723.84	\$ 4,476.99
Materiales indirectos	\$ 1,023.79	\$ 85.32
Total USD	\$ 54,747.63	\$ 4,562.30

ANEXO 24. Costos

Detalle	Año 1	Mensual
Inventario inicial de Materia Prima e insumos	\$ 4,562.30	\$ 380.19
Compra Materia Prima e insumos	\$ 52,466.48	\$ 4,372.21
(-) Inventario Final de Materia Prima e insumos	\$ (2,281.15)	-\$ 190.10
MOD	\$ 21,093.30	\$ 1,757.78
MOI	\$ 26,286.60	\$ 2,190.55
Uniformes	\$ 600.00	\$ 50.00
Prima de Seguro de Fábrica	\$ 3,000.00	\$ 250.00
Mantenimiento preventivo y correctivo	\$ 1,200.00	\$ 100.00
Inventario Inicial de Prod Terminado	\$ -	\$ -
(-) Inventario final de Prod Terminado	\$ (5,021.98)	-\$ 418.50
TOTAL	\$ 101,905.55	\$ 8,492.13

ANEXO 25. Gastos Administrativos y Ventas

Gastos Administraivos y ventas	Año 1	Mensual
Sueldos	\$ 61,122.00	\$ 5,093.50
Servicios básicos	\$ 7,200.00	\$ 600.00
Guardiania 24 horas	\$ 36,000.00	\$ 3,000.00
Internet	\$ 1,200.00	\$ 100.00
Suministros de oficina	\$ 1,800.00	\$ 150.00
Contabilidad	\$ 4,800.00	\$ 400.00
Publicidad revista abordó	\$ 19,200.00	\$ 1,600.00
Degustaciones	\$ 6,000.00	\$ 500.00
Promociones	\$ 13,000.00	\$ 1,083.33
TOTAL	\$ 150,322.00	\$ 12,526.83

ANEXO 26. Intangibles

INTANGIBLES			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Total
Constitución de la empresa	1	\$ 800.00	\$ 800.00
Abogado	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Licencia Metropolitana unica para el ejercicio de Actividades Económicas	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Permiso ambiental	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Permiso de Funcionamiento ARCSA	1	\$ 254.88	\$ 254.88
Registro sanitario	1	\$ 340.34	\$ 340.34
Certificación de BPM	1	\$ 1,770.00	\$ 1,770.00
Pagina Web	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Marca y patente	1	\$ 116.00	\$ 116.00
TOTAL			\$ 4,881.22

ANEXO 27. Materia Prima e Insumos

Materia prima e insumos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial de Materia Prima e insumos	\$ 4,562	\$ 2,281	\$ 2,761	\$ 4,911	\$ 5,944
Compra Materia Prima e insumos	\$ 52,466	\$ 66,747	\$ 120,011	\$ 143,695	\$ 148,234
(-) Inventario Final de Materia Prima e insumos	\$ (2,281)	\$ (2,761)	\$ (4,911)	\$ (5,944)	\$ (6,167)
TOTAL	\$ 54,748	\$ 66,267	\$ 117,861	\$ 142,661	\$ 148,011

ANEXO 28. Rol de pagos

ROL AÑO 1												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1,500.00	1	\$ 18,000.00	\$ 1,700.10	\$ 16,299.90	\$ 1,500.00	\$ 354.00		\$ 750.00	\$ 2,007.00	\$ 4,611.00	\$ 22,611.00
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 700.00	1	\$ 8,400.00	\$ 793.38	\$ 7,606.62	\$ 700.00	\$ 354.00		\$ 350.00	\$ 936.60	\$ 2,340.60	\$ 10,740.60
Jefe de Finanzas y Cobranzas	\$ 700.00	1	\$ 8,400.00	\$ 793.38	\$ 7,606.62	\$ 700.00	\$ 354.00		\$ 350.00	\$ 936.60	\$ 2,340.60	\$ 10,740.60
Jefe de Recursos Humanos	\$ 700.00	1	\$ 8,400.00	\$ 793.38	\$ 7,606.62	\$ 700.00	\$ 354.00		\$ 350.00	\$ 936.60	\$ 2,340.60	\$ 10,740.60
Secretaría Administrativa	\$ 400.00	1	\$ 4,800.00	\$ 453.36	\$ 4,346.64	\$ 400.00	\$ 354.00		\$ 200.00	\$ 535.20	\$ 1,489.20	\$ 6,289.20
OPERATIVOS												
Jefe de Operaciones y Desarrollo	\$ 800.00	1	\$ 9,600.00	\$ 906.72	\$ 8,693.28	\$ 800.00	\$ 354.00		\$ 400.00	\$ 1,070.40	\$ 2,624.40	\$ 12,224.40
Supervisor de Almacenamiento y Distribución	\$ 500.00	1	\$ 6,000.00	\$ 566.70	\$ 5,433.30	\$ 500.00	\$ 354.00		\$ 250.00	\$ 669.00	\$ 1,773.00	\$ 7,773.00
Auxiliares de Producción	\$ 450.00	3	\$ 16,200.00	\$ 1,530.09	\$ 14,669.91	\$ 1,350.00	\$ 1,062.00		\$ 675.00	\$ 1,806.30	\$ 4,893.30	\$ 21,093.30
Chofer	\$ 400.00	1	\$ 4,800.00	\$ 453.36	\$ 4,346.64	\$ 400.00	\$ 354.00		\$ 200.00	\$ 535.20	\$ 1,489.20	\$ 6,289.20
TOTAL			\$ 84,600.00	\$ 7,990.47	\$ 76,609.53	\$ 7,050.00	\$ 3,894.00	\$ -	\$ 3,525.00	\$ 9,432.90	\$ 23,901.90	\$ 108,501.90

ROL ANO 2												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1,556.25	1	\$ 18,675.00	\$ 1,763.85	\$ 16,911.15	\$ 1,556.25	\$ 367.28	\$ 1,556.25	\$ 778.13	\$ 2,082.26	\$ 6,340.16	\$ 25,015.16
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 726.25	1	\$ 8,715.00	\$ 823.13	\$ 7,891.87	\$ 726.25	\$ 367.28	\$ 726.25	\$ 363.13	\$ 971.72	\$ 3,154.62	\$ 11,869.62
Jefe de Finanzas y Cobranzas	\$ 726.25	1	\$ 8,715.00	\$ 823.13	\$ 7,891.87	\$ 726.25	\$ 367.28	\$ 726.25	\$ 363.13	\$ 971.72	\$ 3,154.62	\$ 11,869.62
Jefe de Recursos Humanos	\$ 726.25	1	\$ 8,715.00	\$ 823.13	\$ 7,891.87	\$ 726.25	\$ 367.28	\$ 726.25	\$ 363.13	\$ 971.72	\$ 3,154.62	\$ 11,869.62
Secretaria Administrativa	\$ 415.00	1	\$ 4,980.00	\$ 470.36	\$ 4,509.64	\$ 415.00	\$ 367.28	\$ 415.00	\$ 207.50	\$ 555.27	\$ 1,960.05	\$ 6,940.05
OPERATIVOS												
Jefe de Operaciones y Desarrollo	\$ 830.00	1	\$ 9,960.00	\$ 940.72	\$ 9,019.28	\$ 830.00	\$ 367.28	\$ 830.00	\$ 415.00	\$ 1,110.54	\$ 3,552.82	\$ 13,512.82
Supervisor de Almacenamiento y Distribución	\$ 518.75	1	\$ 6,225.00	\$ 587.95	\$ 5,637.05	\$ 518.75	\$ 367.28	\$ 518.75	\$ 259.38	\$ 694.09	\$ 2,358.24	\$ 8,583.24
Auxiliares de Producción	\$ 466.88	3	\$ 16,807.50	\$ 1,587.47	\$ 15,220.03	\$ 1,400.63	\$ 1,101.83	\$ 1,400.63	\$ 700.31	\$ 1,874.04	\$ 6,477.42	\$ 23,284.92
Chofer	\$ 415.00	1	\$ 4,980.00	\$ 470.36	\$ 4,509.64	\$ 415.00	\$ 367.28	\$ 415.00	\$ 207.50	\$ 555.27	\$ 1,960.05	\$ 6,940.05
TOTAL			\$ 87,772.50	\$ 8,290.11	\$ 79,482.39	\$ 7,314.38	\$ 4,040.03	\$ 7,314.38	\$ 3,657.19	\$ 9,786.63	\$ 32,112.60	\$ 119,885.10

ROL AÑO 3												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1,614.61	1	\$ 19,375.31	\$ 1,830.00	\$ 17,545.31	\$ 1,614.61	\$ 381.05	\$ 1,614.61	\$ 807.30	\$ 2,160.35	\$ 6,577.92	\$ 25,953.23
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 753.48	1	\$ 9,041.81	\$ 854.00	\$ 8,187.81	\$ 753.48	\$ 381.05	\$ 753.48	\$ 376.74	\$ 1,008.16	\$ 3,272.92	\$ 12,314.73
Jefe de Finanzas y Cobranzas	\$ 753.48	1	\$ 9,041.81	\$ 854.00	\$ 8,187.81	\$ 753.48	\$ 381.05	\$ 753.48	\$ 376.74	\$ 1,008.16	\$ 3,272.92	\$ 12,314.73
Jefe de Recursos Humanos	\$ 753.48	1	\$ 9,041.81	\$ 854.00	\$ 8,187.81	\$ 753.48	\$ 381.05	\$ 753.48	\$ 376.74	\$ 1,008.16	\$ 3,272.92	\$ 12,314.73
Secretaría Administrativa	\$ 430.56	1	\$ 5,166.75	\$ 488.00	\$ 4,678.75	\$ 430.56	\$ 381.05	\$ 430.56	\$ 215.28	\$ 576.09	\$ 2,033.55	\$ 7,200.30
OPERATIVOS												
Jefe de Operaciones y Desarrollo	\$ 861.13	1	\$ 10,333.50	\$ 976.00	\$ 9,357.50	\$ 861.13	\$ 381.05	\$ 861.13	\$ 430.56	\$ 1,152.19	\$ 3,686.05	\$ 14,019.55
Supervisor de Almacenamiento y Distribución	\$ 538.20	1	\$ 6,458.44	\$ 610.00	\$ 5,848.44	\$ 538.20	\$ 381.05	\$ 538.20	\$ 269.10	\$ 720.12	\$ 2,446.67	\$ 8,905.11
Auxiliares de Producción	\$ 484.38	6	\$ 34,875.56	\$ 3,294.00	\$ 31,581.57	\$ 2,906.30	\$ 2,286.29	\$ 1,453.15	\$ 1,453.15	\$ 3,888.63	\$ 11,987.51	\$ 46,863.07
Chofer	\$ 430.56	3	\$ 15,500.25	\$ 1,464.00	\$ 14,036.25	\$ 1,291.69	\$ 1,143.14	\$ 430.56	\$ 645.84	\$ 1,728.28	\$ 5,239.52	\$ 20,739.77
TOTAL			\$ 118,835.25	\$ 11,223.99	\$ 107,611.26	\$ 9,902.94	\$ 6,096.77	\$ 7,588.66	\$ 4,951.47	\$ 13,250.13	\$ 41,789.97	\$ 160,625.22

ROL AÑO 4												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1,675.16	1	\$ 20,101.89	\$ 1,898.62	\$ 18,203.26	\$ 1,675.16	\$ 395.34	\$ 1,675.16	\$ 837.58	\$ 2,241.36	\$ 6,824.59	\$ 26,926.48
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 781.74	1	\$ 9,380.88	\$ 886.02	\$ 8,494.86	\$ 781.74	\$ 395.34	\$ 781.74	\$ 390.87	\$ 1,045.97	\$ 3,395.66	\$ 12,776.54
Jefe de Finanzas y Cobranzas	\$ 781.74	1	\$ 9,380.88	\$ 886.02	\$ 8,494.86	\$ 781.74	\$ 395.34	\$ 781.74	\$ 390.87	\$ 1,045.97	\$ 3,395.66	\$ 12,776.54
Jefe de Recursos Humanos	\$ 781.74	1	\$ 9,380.88	\$ 886.02	\$ 8,494.86	\$ 781.74	\$ 395.34	\$ 781.74	\$ 390.87	\$ 1,045.97	\$ 3,395.66	\$ 12,776.54
Secretaria Administrativa	\$ 446.71	1	\$ 5,360.50	\$ 506.30	\$ 4,854.20	\$ 446.71	\$ 395.34	\$ 446.71	\$ 223.35	\$ 597.70	\$ 2,109.80	\$ 7,470.31
OPERATIVOS												
Jefe de Operaciones y Desarrollo	\$ 893.42	1	\$ 10,721.01	\$ 1,012.60	\$ 9,708.41	\$ 893.42	\$ 395.34	\$ 893.42	\$ 446.71	\$ 1,195.39	\$ 3,824.27	\$ 14,545.28
Supervisor de Almacenamiento y Distribución	\$ 558.39	1	\$ 6,700.63	\$ 632.87	\$ 6,067.75	\$ 558.39	\$ 395.34	\$ 558.39	\$ 279.19	\$ 747.12	\$ 2,538.42	\$ 9,239.05
Auxiliares de Producción	\$ 502.55	6	\$ 36,183.40	\$ 3,417.52	\$ 32,765.87	\$ 3,015.28	\$ 2,372.02	\$ 3,015.28	\$ 1,507.64	\$ 4,034.45	\$ 13,944.68	\$ 50,128.07
Chofer	\$ 446.71	3	\$ 16,081.51	\$ 1,518.90	\$ 14,562.61	\$ 1,340.13	\$ 1,186.01	\$ 1,340.13	\$ 670.06	\$ 1,793.09	\$ 6,329.41	\$ 22,410.92
TOTAL			\$ 123,291.57	\$ 11,644.89	\$ 111,646.68	\$ 10,274.30	\$ 6,325.39	\$ 10,274.30	\$ 5,137.15	\$ 13,747.01	\$ 45,758.15	\$ 169,049.72

ROL AÑO 5												
ROL DE PAGOS						ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL
CARGO	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	TOTAL	APORTE PERSONAL	INGRESO	DÉCIMO TERCER	DÉCIMO CUARTO	FONDO DE RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL PROVISIONES	
ADMINISTRATIVOS												
Gerente General	\$ 1,737.98	1	\$ 20,855.71	\$ 1,969.82	\$ 18,885.89	\$ 1,737.98	\$ 410.16	\$ 1,737.98	\$ 868.99	\$ 2,325.41	\$ 7,080.51	\$ 27,936.22
Jefe de Marketing y Ventas	\$ 811.06	1	\$ 9,732.66	\$ 919.25	\$ 8,813.41	\$ 811.06	\$ 410.16	\$ 811.06	\$ 405.53	\$ 1,085.19	\$ 3,522.99	\$ 13,255.66
Jefe de Finanzas y Cobranzas	\$ 811.06	1	\$ 9,732.66	\$ 919.25	\$ 8,813.41	\$ 811.06	\$ 410.16	\$ 811.06	\$ 405.53	\$ 1,085.19	\$ 3,522.99	\$ 13,255.66
Jefe de Recursos Humanos	\$ 811.06	1	\$ 9,732.66	\$ 919.25	\$ 8,813.41	\$ 811.06	\$ 410.16	\$ 811.06	\$ 405.53	\$ 1,085.19	\$ 3,522.99	\$ 13,255.66
Secretaria Administrativa	\$ 463.46	1	\$ 5,561.52	\$ 525.29	\$ 5,036.24	\$ 463.46	\$ 410.16	\$ 463.46	\$ 231.73	\$ 620.11	\$ 2,188.92	\$ 7,750.44
OPERATIVOS												
Jefe de Operaciones y Desarrollo	\$ 926.92	1	\$ 11,123.04	\$ 1,050.57	\$ 10,072.47	\$ 926.92	\$ 410.16	\$ 926.92	\$ 463.46	\$ 1,240.22	\$ 3,967.68	\$ 15,090.73
Supervisor de Almacenamiento y Distribución	\$ 579.33	1	\$ 6,951.90	\$ 656.61	\$ 6,295.30	\$ 579.33	\$ 410.16	\$ 579.33	\$ 289.66	\$ 775.14	\$ 2,633.61	\$ 9,585.51
Auxiliares de Producción	\$ 521.39	6	\$ 37,540.27	\$ 3,545.68	\$ 33,994.59	\$ 3,128.36	\$ 2,460.97	\$ 3,128.36	\$ 1,564.18	\$ 4,185.74	\$ 14,467.60	\$ 52,007.88
Chofer	\$ 463.46	3	\$ 16,684.57	\$ 1,575.86	\$ 15,108.71	\$ 1,390.38	\$ 1,230.49	\$ 1,390.38	\$ 695.19	\$ 1,860.33	\$ 6,566.77	\$ 23,251.33
TOTAL			\$ 127,915.01	\$ 12,081.57	\$ 115,833.43	\$ 10,659.58	\$ 6,562.60	\$ 10,659.58	\$ 5,329.79	\$ 14,262.52	\$ 47,474.08	\$ 175,389.08

ANEXO 29. Depreciaciones

Depreciaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Edificio e instalaciones	\$ 3,750	\$ 3,750	\$ 3,750	\$ 3,750	\$ 3,750
Maquinaria	\$ 6,357	\$ 6,357	\$ 13,199	\$ 13,199	\$ 13,199
Equipos	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183	\$ 183
Muebles y Enseres	\$ 361	\$ 361	\$ 361	\$ 361	\$ 361
Equipos de computación	\$ 1,498	\$ 1,498	\$ 1,498	\$ -	\$ -
Menaje	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ 8,333	\$ -	\$ -
Vehículos	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 13,041	\$ 13,041	\$ 13,041
TOTAL	\$ 25,481	\$ 25,481	\$ 40,364	\$ 30,533	\$ 30,533

ANEXO 30. Estado de resultados 1 y 2 año

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRIMER AÑO													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL AÑO
Ingresos	\$ 14,365.11	\$ 21,547.67	\$ 28,730.22	\$ 28,730.22	\$ 28,730.22	\$ 32,321.50	\$ 34,117.14	\$ 34,117.14	\$ 34,117.14	\$ 34,117.14	\$ 34,117.14	\$ 34,117.14	\$ 359,127.81
Costos	\$ 6,368.12	\$ 8,885.05	\$ 9,980.00	\$ 9,980.00	\$ 9,980.00	\$ 10,527.48	\$ 10,801.21	\$ 10,801.21	\$ 10,801.21	\$ 10,801.21	\$ 10,801.21	\$ 10,801.21	\$ 120,527.91
Costo de Materia Prima Utilizada	\$ 2,189.91	\$ 3,284.86	\$ 4,379.81	\$ 4,379.81	\$ 4,379.81	\$ 4,927.29	\$ 5,201.02	\$ 5,201.02	\$ 5,201.02	\$ 5,201.02	\$ 5,201.02	\$ 5,201.02	\$ 54,747.63
MOD	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 1,757.78	\$ 21,093.30
MOI	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 2,190.55	\$ 26,286.60
Uniformes	\$ 600.00												\$ 600.00
Prima de Seguro de Fábrica	\$ 3,000.00												\$ 3,000.00
Mantenimiento preventivo y correctivo	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Depreciaciones	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 18,622.36
Inventario Inicial de Prod Terminado		\$ 5,021.98	\$ 5,021.98	\$ 5,021.98	\$ 5,021.98	\$ 5,021.98	\$ 5,021.98	\$ 5,021.98	\$ 5,021.98	\$ 5,021.98	\$ 5,021.98	\$ 5,021.98	\$ -
(-) Inventario final de Prod Terminado	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)	\$ (5,021.98)
Utilidad Bruta	\$ 7,997.00	\$ 12,662.62	\$ 18,750.23	\$ 18,750.23	\$ 18,750.23	\$ 21,794.03	\$ 23,315.93	\$ 23,315.93	\$ 23,315.93	\$ 23,315.93	\$ 23,315.93	\$ 23,315.93	\$ 238,599.89
Gastos Administrativos y ventas	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 13,179.76	\$ 158,157.08
Sueldos	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 5,093.50	\$ 61,122.00
Servicios básicos	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
Guardiana 24 horas	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 36,000.00
Internet	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,200.00
Suministros de oficina	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 150.00	\$ 1,800.00
Contabilidad	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 4,800.00
Publicidad revista abordó	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 19,200.00
Degustaciones	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Promociones	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 1,083.33	\$ 13,000.00
Depreciaciones	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 6,858.83
Amortizaciones	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 976.24
Utilidad Operativa	\$ (5,182.76)	\$ (517.13)	\$ 5,570.47	\$ 5,570.47	\$ 5,570.47	\$ 8,614.27	\$ 10,136.17	\$ 10,136.17	\$ 10,136.17	\$ 10,136.17	\$ 10,136.17	\$ 10,136.17	\$ 80,442.82
Intereses préstamos	\$ 1,250.28	\$ 1,233.48	\$ 1,216.57	\$ 1,199.54	\$ 1,182.38	\$ 1,165.10	\$ 1,147.71	\$ 1,130.18	\$ 1,112.54	\$ 1,094.77	\$ 1,076.87	\$ 1,058.85	\$ 13,868.27
Utilidad antes de impuesto (EBT)	\$ (6,433.04)	\$ (1,750.62)	\$ 4,353.90	\$ 4,370.93	\$ 4,388.09	\$ 7,449.17	\$ 8,988.47	\$ 9,005.99	\$ 9,023.63	\$ 9,041.40	\$ 9,059.30	\$ 9,077.32	\$ 66,574.55
Participación laboral												\$ 9,986.18	\$ 9,986.18
Impuesto a la renta												\$ 16,843.36	\$ 16,843.36
UTILIDAD NETA	\$ (6,433.04)	\$ (1,750.62)	\$ 4,353.90	\$ 4,370.93	\$ 4,388.09	\$ 7,449.17	\$ 8,988.47	\$ 9,005.99	\$ 9,023.63	\$ 9,041.40	\$ 9,059.30	\$ (17,752.22)	\$ 39,745.00

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SEGUNDO AÑO													TOTAL AÑO
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ingresos	\$ 26,081.65	\$ 43,469.41	\$ 34,775.53	\$ 26,081.65	\$ 43,469.41	\$ 26,081.65	\$ 26,081.65	\$ 26,081.65	\$ 34,775.53	\$ 34,775.53	\$ 43,469.41	\$ 69,551.06	\$ 434,694.12
Costos	\$ 12,824.18	\$ 12,642.44	\$ 11,317.09	\$ 9,991.75	\$ 12,642.44	\$ 9,991.75	\$ 9,991.75	\$ 9,991.75	\$ 11,317.09	\$ 11,317.09	\$ 12,642.44	\$ 16,618.49	\$ 141,288.26
Costo de Materia Prima Utilizada	\$ 3,976.05	\$ 6,626.74	\$ 5,301.40	\$ 3,976.05	\$ 6,626.74	\$ 3,976.05	\$ 3,976.05	\$ 3,976.05	\$ 5,301.40	\$ 5,301.40	\$ 6,626.74	\$ 10,602.79	\$ 66,267.44
MOD	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 1,940.41	\$ 23,284.92
MOI	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 2,419.67	\$ 29,036.10
Uniformes	\$ 622.50												\$ 622.50
Prima de Seguro de Fábrica	\$ 3,112.50												\$ 3,112.50
Mantenimiento preventivo y correctivo	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 1,245.00
Depreciaciones	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 1,551.86	\$ 18,622.36
Inventario Inicial de Prod Terminado	\$ 5,021.98	\$ 5,924.55	\$ 5,924.55	\$ 5,924.55	\$ 5,924.55	\$ 5,924.55	\$ 5,924.55	\$ 5,924.55	\$ 5,924.55	\$ 5,924.55	\$ 5,924.55	\$ 5,924.55	\$ 5,021.98
(-) Inventario final de Prod Terminado	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)	\$ (5,924.55)
Utilidad Bruta	\$ 13,257.47	\$ 30,826.97	\$ 23,458.44	\$ 16,089.90	\$ 30,826.97	\$ 16,089.90	\$ 16,089.90	\$ 16,089.90	\$ 23,458.44	\$ 23,458.44	\$ 30,826.97	\$ 52,932.57	\$ 293,405.86
Gastos Administrativos y ventas	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 13,995.35	\$ 167,944.15
Sueldos	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 5,630.34	\$ 67,564.08
Servicios básicos	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 622.50	\$ 7,470.00
Guardiania 24 horas	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 3,112.50	\$ 37,350.00
Internet	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 103.75	\$ 1,245.00
Suministros de oficina	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 155.63	\$ 1,867.50
Contabilidad	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 415.00	\$ 4,980.00
Publicidad revista abordo	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 1,660.00	\$ 19,920.00
Degustaciones	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 518.75	\$ 6,225.00
Promociones	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 1,123.96	\$ 13,487.50
Depreciaciones	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 571.57	\$ 6,858.83
Amortizaciones	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 81.35	\$ 976.24
Utilidad Operativa	\$ (737.88)	\$ 16,831.62	\$ 9,463.09	\$ 2,094.56	\$ 16,831.62	\$ 2,094.56	\$ 2,094.56	\$ 2,094.56	\$ 9,463.09	\$ 9,463.09	\$ 16,831.62	\$ 38,937.22	\$ 125,461.71
Intereses préstamos	\$ 1,040.70	\$ 1,022.42	\$ 1,004.01	\$ 985.47	\$ 966.80	\$ 947.99	\$ 929.06	\$ 909.99	\$ 890.78	\$ 871.44	\$ 851.96	\$ 832.34	\$ 11,252.94
Utilidad antes de impuesto (EBT)	\$ (1,778.57)	\$ 15,809.21	\$ 8,459.08	\$ 1,109.09	\$ 15,864.83	\$ 1,146.56	\$ 1,165.50	\$ 1,184.57	\$ 8,572.31	\$ 8,591.65	\$ 15,979.66	\$ 38,104.88	\$ 114,208.77
Participación laboral												\$ 17,131.31	\$ 17,131.31
Impuesto a la renta												\$ 28,894.82	\$ 28,894.82
UTILIDAD NETA	\$ (1,778.57)	\$ 15,809.21	\$ 8,459.08	\$ 1,109.09	\$ 15,864.83	\$ 1,146.56	\$ 1,165.50	\$ 1,184.57	\$ 8,572.31	\$ 8,591.65	\$ 15,979.66	\$ (7,921.25)	\$ 68,182.63

ANEXO 31. Tabla de escenario Optimista y Pesimista

ESCENARIO	PRECIOS +/- 22,8%			
	VAN	TIR	B/C	Plazo de pago (años)
PESIMISTA	\$ 826.78	11.98%	\$ 1.00	4.99
OPTIMISTA	\$ 677,367.03	54.15%	\$ 2.92	2.63