



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PASTA DE CACAO FINO DE AROMA PARA TAZA EN QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el Título de Ingeniera en Marketing”

Profesor Guía:

MBA. Jaime Gustavo Gallo Mendoza

Autora:

Karla Cecilia Blanco Galarza

Año

2015

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Jaime Gustavo Gallo Mendoza

MBA

C.I.: 1711850634

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Karla Cecilia Blanco Galarza

C.I.: 1720037819

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios.

Agradezco a mi familia
y amigos, por su apoyo
y ayuda incondicional
para culminar con éxito
mi carrera.

A todos: Gracias.

DEDICATORIA

A mis abuelitos Hernán y Carlos, que me apoyan y me guían desde el cielo.

A mis abuelas y a mis padres por ser mi soporte y mi motivación, por inspirarme siempre a seguir.

A toda mi familia y seres queridos por haber estado siempre en el arduo camino.

RESUMEN

La tendencia internacional y nacional hacia el consumo de productos agrícolas está en aumento, uno de los principales referentes en el Ecuador es el cacao. El Ecuador exporta cantidades importantes de cacao como materia prima para la elaboración de diversos productos. En nuestro país existen pocos productores de un bien final elaborado a base de cacao.

Agrocecilias elaborará su primer producto con producción nacional, el bien será pasta de cacao fino de aroma que satisface la misma necesidad que el chocolate en polvo. Ya que estos productos atienden a un mercado objetivo tradicional, Cecilate será ofertado como un producto premium para un nicho de mercado en la ciudad de Quito y los valles de Tumbaco y Cumbayá. Cecilate pretende llegar a los hogares de los quiteños con una estrategia de diferenciación, el valor añadido principalmente es el empaque por su facilidad de uso y presentación.

La Corporación Favorita ofrecerá en producto en sus perchas mediante estrategias de empujar y jalar elaboradas por Agrocecilias, el precio del producto para la Corporación Favorita será de \$6,00, con una estrategia de desnatado.

La producción se realizará en la planta productiva de Agrocecilias ubicada en la zona industrial de Calacalí, lugar donde recibirá la materia prima, la elaborará y finalmente entregará al canal de distribución. Los empleados de Agrocecilias gozaran de todos los derechos y beneficios, así como también una remuneración acorde con el arduo trabajo a realizar.

La inversión está calculada en \$140 484,4 USD, el 50,17% financiamiento propio y el 49,83% apalancado con financiamiento de la CFN.

El proyecto es completamente viable con un VAN de \$71 840,40 USD, TIR del 24,76% y un TIRI de 33,54%.

ABSTRACT

The international and national trend towards the consumption of agricultural products is increasing, one of the main references in Ecuador is cocoa. Ecuador exports significant quantities of cocoa as a raw material for the manufacture of various products.

Agrocecilias first domestically product will be pasta de cacao fino de aroma that is like chocolate powder. As these products serve a traditional target market, Cecilate will be offered as a premium product for a niche market in the city of Quito and the valleys of Tumbaco and Cumbaya. Cecilate aims to reach the homes of Quito with a differentiation strategy, the added value is mostly packaging for its easy use and performance.

La Corporación Favorita product offered in their perches by push and pull strategies developed by Agrocecilias, the product price for Corporación Favorita will be \$ 6.00, with a strategy of skimming.

The production will take place in Agrocecilias production plant located in the industrial area Calacalí, where he will receive the raw material, develop and finally delivered to the distribution channel. Agrocecilias employees enjoy all the rights and benefits, as well as remuneration consistent with their hard work to be done.

The investment is estimated at \$ 140 484.4 USD, stockholders 50.17% and 49.83% leveraged financing CFN.

The project is completely feasible with an NPV of \$ 71 \$ 840.40, IRR of 24.76% and 33.54% of TIRI.

.

.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Aspectos generales	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Objetivo general	1
1.1.3 Objetivos específicos	2
1.1.4 Hipótesis	2
2. CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	3
2.1 La industria	4
2.1.1 Tendencia.....	4
2.1.2 Estructura de la industria.....	7
2.1.2.1 Cadena de Valor	11
2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios	12
2.1.3.1 Políticos	12
2.1.3.2 Económico	13
2.1.3.3 Social	13
2.1.3.4 Tecnológico.....	13
2.1.4 Canales de Distribución	14
2.1.5 Las 5 Fuerzas de Porter.....	15
2.1.5.1 Intensidad de la rivalidad (Alta).....	15
2.1.5.2 Nuevos Participantes (Media)	16
2.1.5.3 Amenaza de productos sustitutos (Media).....	16
2.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores (Baja).....	16
2.1.5.5 Poder de negociación de los consumidores (Baja)	16
2.2 La compañía y el concepto de negocio.....	17
2.2.1 La idea y modelo de negocio.....	17
2.2.2 Estructura legal de la empresa.....	17
2.2.3 Misión, Visión y Objetivos.....	17
2.3 El producto.....	18

2.4	Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento	19
2.5	Análisis FODA.....	20
2.5.1	Matriz EFI.....	22
2.5.2	Matriz EFE.....	23
2.5.3	Matriz Interna-Externa.....	24
2.5.4	Cruce de Variables.....	26
3.	CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	28
3.1	Fuentes de Información	29
3.2	Necesidades de información	30
3.2.1	Preguntas, Hipótesis y Objetivos.....	30
3.2.2	Objetivos	31
3.3	Diseño de la investigación de mercado	31
3.3.1.1	Investigación Cualitativa	31
3.3.1.2	Investigación Cuantitativa	35
3.3.1.3	Determinación de la muestra N-n.....	36
3.4	Mercado relevante y cliente potencial	37
3.4.1	Mercado Objetivo	37
3.4.1.1	Perfil del comprador	41
3.4.2	Segmentación de mercados.....	41
3.5	Tamaño de mercado.....	44
3.6	La competencia y sus ventajas	46
3.7	Participación de mercados y ventas de la industria	57
3.8	Evaluación del mercado durante la implementación	58
4.	CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	59
4.1	Estrategia General de Marketing.....	59
4.2	Ciclo de vida del producto	61
4.3	Política de Precios	63
4.4	Táctica de ventas	65

4.5	Política de servicio al cliente y garantías	66
4.6	Publicidad y promoción	67
4.6.1	Publicidad	68
4.6.2	Relaciones Públicas	73
4.6.3	Promoción en ventas.....	73
4.7	Distribución	73
5.CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y		
	PRODUCCIÓN.....	80
5.1	Estrategia de operaciones.....	80
5.2	Ciclo de operaciones.....	82
5.2.1	Flujograma de procesos.....	83
5.3	Requerimiento de equipos y herramientas.....	94
5.4	Instalaciones y mejoras	95
5.5	Localización geográfica	99
5.6	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .	103
5.7	Aspectos regulatorios y legales	103
6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL		
	105	
6.1	Estructura Organizacional.....	105
6.1.1	Estructura Organizacional Actual	105
6.1.2	Estructura Organizacional de la nueva unidad de negocio. ..	106
6.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades...	106
6.2.1	Descripción de funciones	106
6.2.1.1	Área ejecutiva	106
6.2.1.2	Área Administrativa-Operacional.....	107
6.3	Compensación a administradores y propietarios.....	108
6.4	Política de empleo y beneficios.....	109
6.5	Derechos y restricciones de accionistas e inversores	110
6.6	Equipo de asesores y servicios.....	110
7.CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL		
	111	

7.1	Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	111
7.2	Diagrama	113
7.3	Riesgos e imprevistos	114
8.CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS Y PROBLEMAS SUPUESTOS		
		116
8.1	Supuestos y criterios utilizados	116
8.2	Riesgos y problemas principales	117
9.CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO		
		118
9.1	Inversión Inicial	118
9.2	Fuentes de Ingreso	118
9.3	Costos Fijos, Variables y Semi-variables	119
9.3.1	Costos fijos	121
9.3.2	Costos variables	123
9.4	Margen Bruto y margen operativo	124
9.5	Estado de resultados proyectado	125
9.6	Balance general actual y proyectado	128
9.7	Estado de flujo de efectivo proyectado	131
9.8	Punto de equilibrio	136
9.9	Control de costos importantes	136
9.10	Valuación	140
10.CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO		
		143
10.1	Financiamiento deseado y estructura del capital y deuda deseada	143
10.2	Capitalización	143
10.3	Uso de fondos	144
10.4	Retorno para el inversionista	144

11.CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	145
11.1 Conclusiones	145
11.2 Recomendaciones	146
12.REFERENCIAS.....	147
13.ANEXOS.....	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación Industrial Uniforme CIU: C1073.11	3
Figura 2. Actividad Económica	4
Figura 3. Producción nacional del cacao según la superficie.....	9
Figura 4. Cadena de Valor	12
Figura 5. Canal de Distribución.	14
Figura 6. Fuerzas de Porter.....	15
Figura 7. Empaque Blister	19
Figura 8. Matriz FODA	20
Figura 9. Estratificación del nivel socioeconómico..	39
Figura 10. Consumo de Chocolate.....	40
Figura 11. Mapa de posicionamiento	57
Figura 12. Participación de mercado.....	58
Figura 13. Mapa de posicionamiento perceptual de los modificadores de lácteos	59
Figura 14. Ciclo de vida del producto.....	61
Figura 15. Fijación de precio basada en el valor.....	64
Figura 16. Mezcla Promocional.....	67
Figura 17. Acceso a Internet	69
Figura 18. Canales de televisión.....	70
Figura 19. Redes sociales.....	71
Figura 20. Fan Page Facebook.....	72
Figura 21. Página de Twitter.....	72
Figura 22. Canal de Distribución Agroceccillas	75
Figura 23. Cadena de Suministro Agroceccillas.....	77
Figura 24. Logotipo	78
Figura 25. Empaque externo.....	79
Figura 26. Macroprocesos Agroceccillas	83
Figura 27. Recepción.....	84
Figura 28. Limpieza.....	85
Figura 29. Tostado	86
Figura 30. Desacascarado	87

Figura 31. Molienda.....	88
Figura 32. Enfriamiento.....	89
Figura 33. Atemperado.....	90
Figura 34. Empaque.....	91
Figura 35. Plano esquemático de la planta.....	98
Figura 36. Zona Industriales	100
Figura 37. Ventajas y desventajas de la zona industrial de Calacalí.....	102
Figura 38. Organigrama organizacional actual.....	105
Figura 39. Organigrama empresarial.....	106
Figura 40. Matriz salarial Agroceccilias.....	108
Figura 41. Sueldos y salarios	121
Figura 42. Valores anuales primer año	122
Figura 43. Costos Variables	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ingresos de Industria Manufacturera	5
Tabla 2. Superficie, producción y rendimiento del cacao	6
Tabla 3. Compañías CIIU C1073.11	10
Tabla 4. Matriz EFI	22
Tabla 5. Matriz EFE.....	23
Tabla 6. Matriz IE	25
Tabla 7. Cruce de Variables: Estrategias FO-DO.....	26
Tabla 8. Cruce de Variables: Estrategias FA-DA	27
Tabla 9. Necesidades de información.	30
Tabla 10. Valores para la fórmula de la muestra.....	37
Tabla 11. Población y Hogares de Quito.....	38
Tabla 12. Población y Hogares de Tumbaco y Cumbayá	38
Tabla 13. Segmentación de mercado.....	40
Tabla 14. Segmentación Geográfica	42
Tabla 15. Segmentación Demográfica	42
Tabla 16. Segmentación Psicográfica	43
Tabla 17. Segmentación Conductual	43
Tabla 18. Precio Promedio de la competencia	44
Tabla 19. Hot Chocolate Republica del Cacao.....	46
Tabla 20. MILO.....	47
Tabla 21. HERSHEY'S COCOA	48
Tabla 22. CACO SOLUBLE.....	49
Tabla 23. COLA CAO	50
Tabla 24. CHOCO LISTO.....	51
Tabla 25. CHOCO CHOC.....	52
Tabla 26. CACAO EN POLVO ORGÁNICO	53
Tabla 27. COCOA	54
Tabla 28. RICACAO	55
Tabla 29. NESQUIK	56
Tabla 30. Características del ciclo de vida	62
Tabla 31. Plan de medios.....	69

Tabla 32. Tabla de Procesos.....	92
Tabla 33. Maquinaria necesaria	95
Tabla 34. Áreas de la planta productiva.....	98
Tabla 35: Montos de inversión en la zonas industriales	101
Tabla 36. Rango Salarial.....	109
Tabla 37. Diagrama de Gantt	113
Tabla 38. Diagrama de Gantt por imprevistos	115
Tabla 39. Inversión Inicial.....	118
Tabla 40. Ingresos Cecilate.....	119
Tabla 41. Proyección de gastos anuales del proyecto	120
Tabla 42.Mantenimiento y seguros / depreciaciones y amortizaciones.....	122
Tabla 43. Detalle de otros costos y gastos fijos	123
Tabla 44. Margen bruto-operativo y neto	124
Tabla 45. Margen bruto-operativo y neto sin apalancamiento.....	124
Tabla 46. Políticas de cobros, pagos y existencias	125
Tabla 47. Estado de resultados proyectados	126
Tabla 48. Estado de resultados proyectados sin apalancamiento.....	127
Tabla 49. Balance general proyectado.....	129
Tabla 50. Balance general proyectado sin apalancamiento	130
Tabla 51. Índices del flujo de caja y liquidez apalancado.....	131
Tabla 52. Flujo de caja proyectado apalancado	133
Tabla 53. Índices de flujo de caja y liquidez sin apalancamiento	134
Tabla 54. Flujo de caja proyectado sin apalancamiento.....	135
Tabla 55. Punto de equilibrio.....	136
Tabla 56. Escenarios de rentabilidad con variación del precio de venta	137
Tabla 57.Escenarios de índices de liquidez y flujo de caja con variación del precio de venta	138
Tabla 58. Escenarios de rentabilidad con variación de costo de materia prima.....	138
Tabla 59. Escenarios de índices de liquidez y flujo de caja con variación de costo de materia prima	139
Tabla 60. Índices de rotación	139
Tabla 61. Cálculo del CAPM	140

Tabla 62. Cálculo del CPPC.....	140
Tabla 63. Tasa Interna de Retorno.....	141
Tabla 64. Tasa interna de retorno del inversionista.....	141
Tabla 65. Índices de retorno.....	142
Tabla 66. Financiamiento	143
Tabla 67. Estructura de Capital	143
Tabla 68. Tasa interna de retorno del inversionista.....	144
Tabla 69: Tasa de interés.....	157
Tabla 70. Maquinaria requerida.....	192
Tabla 71. Equipo Requerido.....	193
Tabla 72. Muebles y enseres requeridos.	193
Tabla 73. Equipos de computación y telefonía requeridos.....	194
Tabla 74. Capital de trabajo	195

1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Aspectos generales

1.1.1 Antecedentes

La hacienda Agro Cecilias S.C.C.A.I. fue fundada 20 años atrás por la familia Galarza-Andrade, su ubicación geográfica es en la vía Santo Domingo-Quinindé en el kilómetro 206, tierra fértil que permite tener uno de los suelos más ricos en el país. Al inicio, el giro de negocio estaba enfocado en cultivar palma africana y palmito para después comercializar en el mercado interno como materia prima. En los últimos años se destinó un espacio libre para sembrar diversas frutas para consumo familiar, teniendo un éxito por el sabor y la calidad del producto. Después de esta iniciativa surgió la idea de cosechar cacao y así comercializar los sacos de con semillas a lo largo de la provincia. Por la ubicación de la hacienda, el cacao cosechado es cacao fino de aroma, siendo esta clase de cacao una de las más solicitadas. Tras realizar un análisis de costo beneficio, se determinó que cultivar cacao era dos veces más rentable que cultivar palmito, los accionistas tomaron la decisión de reemplazar al palmito por el cacao. Los últimos 4 años el cacao se ha estado comercializando como materia prima en el país, sin embargo siguiendo la iniciativa de incentivar la producción nacional se plantea implementar otra línea de negocio que conste de la producción de un bien elaborado con cacao de la hacienda.

1.1.2 Objetivo general

- Determinar la viabilidad financiera y comercial del plan de negocios para la elaboración y comercialización de pasta de cacao fino de aroma para taza de Quito.

1.1.3 Objetivos específicos

- Determinar las oportunidades y amenazas que se presentan en la industria para conocer el entorno en el que se encuentra la empresa realizando un análisis y una investigación de la misma.
- Realizar una investigación de mercado con el fin de conocer cuáles son los gustos y preferencias del mercado meta.
- Diseñar estrategias para el mercado objetivo con el fin de posicionar el producto optimizando recursos y siendo redituables.
- Elaborar el marketing mix para lograr el posicionamiento deseado dentro del mercado meta.
- Realizar una sólida estructura empresarial que permita el correcto y buen funcionamiento de la empresa para elaborar y comercializar el producto.
- Diseñar un plan financiero que permita valorar el plan de negocios.
- Determinar la viabilidad del proyecto mediante los resultados del plan financiero.

1.1.4 Hipótesis

Producir y comercializar pasta de cacao fino de aroma para taza en Quito tiene viabilidad comercial y financiera.

2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

La clasificación por actividad económica, denominada CIIU 4.0 dentro del Ecuador, permite clasificar con más exactitud a las empresas del país. Para el plan de negocios propuesto, elaborar y comercializar pasta de cacao con cacao fino de aroma para taza se muestra en el siguiente diagrama:

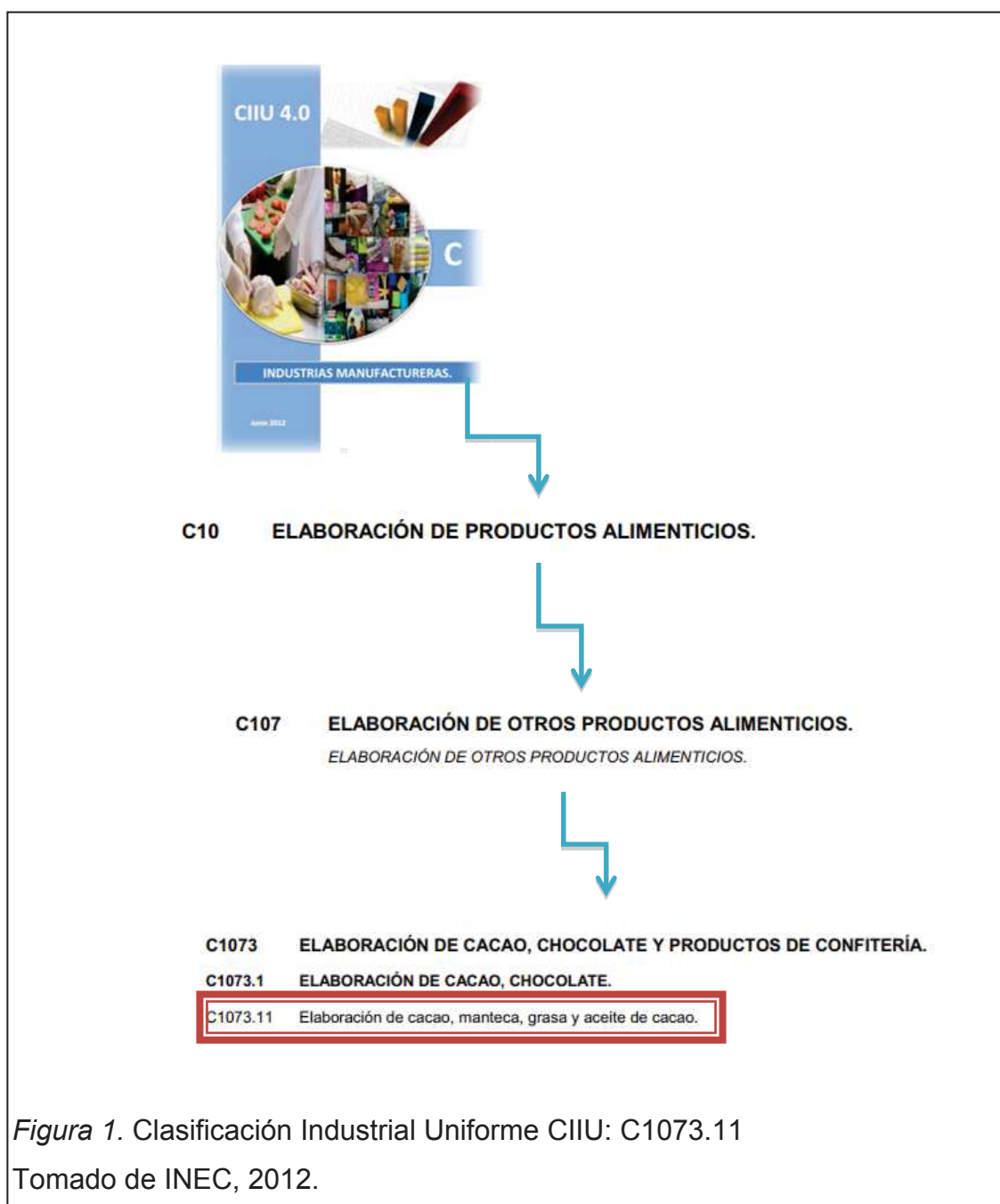


Figura 1. Clasificación Industrial Uniforme CIIU: C1073.11

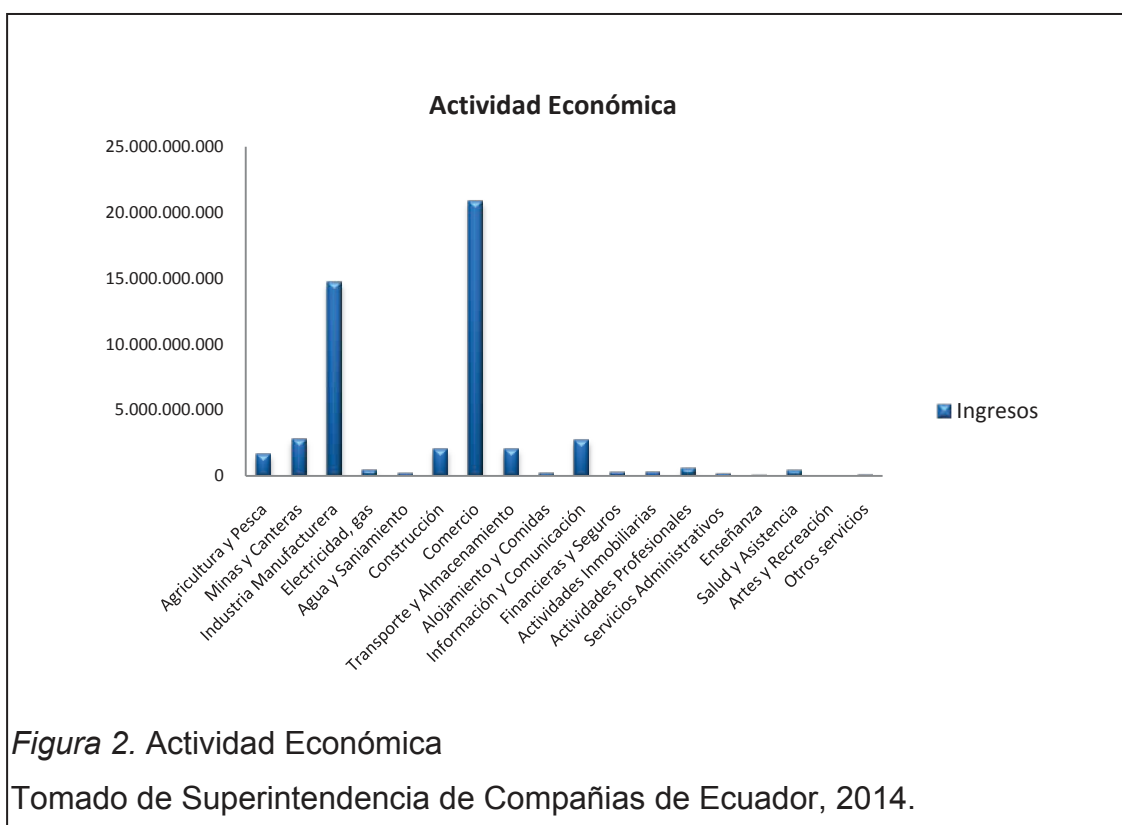
Tomado de INEC, 2012.

2.1 La industria

2.1.1 Tendencia

Según el Anuario Estadístico Societario NIIF del año 2011 se muestra que los ingresos de la industria del comercio ocupan un 42% y los ingresos de la industria manufacturera ocupan un 30% respecto a los ingresos totales de las actividades económicas en el Ecuador. La industria manufacturera es una de las más representativas en el Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano, factura un total de \$ 14.681.062.371 en donde la elaboración de cacao, manteca, grasa y aceite de cacao pertenecientes al CIU C1073.11 factura \$ 47.670.493,64.

(Superintendencia de Compañías, 2011) (INEC, 2013)



La tabla 1 muestra los datos tomados del Anuario Estadístico Consolidado de la Superintendencia de Compañías, tabla en la que se puede observar que para el año 2008 y el año 2009 los ingresos de la industria son más altos. Este

resultado se arrojó tomando en cuenta la clasificación económica (CIIU 3) y es por ello que los valores difieren del año 2010, cuando se realizó una reforma en la clasificación económica. En el CIIU 4 se eliminó varias actividades de la industria manufacturera, actualmente se tiene los datos consolidados hasta el 2011 sin embargo se puede observar que durante estos dos últimos años los ingresos aumentaron y según lo analizado se prevé que aumenten para los años posteriores.

Tabla 1. Ingresos de Industria Manufacturera

Año	Ingresos
2011	14.681.062.371,00
2010	14.659.475.931,31
2009	16.729.689.325,97
2008	17.381.155.093,65

Tomado de Superintendencia de compañías, 2014

En los años 1880-1915 el sector cacaotero del Ecuador tenía el protagonismo en la industria siendo el producto más exportado, las enfermedades escoba de bruja y monilla entorpecieron la producción haciendo que esta disminuya y así fue como el petróleo se convirtió en nuestra principal fuente de ingreso. En la actualidad el consumo del cacao mundial está creciendo, los países en vías de desarrollo son los principales productores y los países desarrollados los principales consumidores, en especial la Unión Europea. El cacao fino de aroma es distinguido alrededor del mundo, sin embargo solo el 5% de las exportaciones del cacao pertenecen al cacao fino de aroma. Dentro las exportaciones (5% a nivel mundial) el Ecuador es el principal exportador con un 70% de la producción mundial, demostrando que la situación geográfica en la que se encuentra el país es perfecta para el cultivo de cacao fino de aroma. Como se mencionó con anterioridad, los países desarrollados son los que tienden a consumir cacao y sus derivados, en una declaración realizada en hacia el Diario Hoy reconocieron que los ecuatorianos consumen 500 gramos de cacao al año, mientras que en Europa consumen 10 kilogramos anuales por

persona, sin embargo la tendencia sigue creciendo. Al observar la tabla 2 tomada de PRO ECUADOR la tendencia de la producción del cacao en el Ecuador va en aumento, existe un crecimiento anual de 14,28% en la producción, adicionalmente el rendimiento de la tierra también va aumentando; esto permite concluir que los productores de cacao están sembrando y cosechando en mayor proporción, los productores están conscientes del potencial del producto y están ganando experiencia en el medio. Estos resultados también se deben a que las entidades públicas y privadas ofrecen créditos para pymes, abriendo así nuevas oportunidades de negocio y posibilidades de mejoramiento de los mismos. Entidades gubernamentales como PRO ECUADOR brindan toda la información, capacitación y ayuda para emprender negocios, así como también capacitaciones para productores.

Tabla 2. Superficie, producción y rendimiento del cacao

TABLA DE SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO DEL CACAO				
Año	Superficie sembrada (Hectáreas)	Superficie cosechada (Hectáreas)	Producción (Ton. Métricas)	Rendimiento
2007	422,985	356,657	131,419	0.37
2008	455,414	360,025	132,100	0.37
2009	468,840	376,604	143,945	0.38
2010	470,054	398,104	189,755	0.48
2011	521,091	399,467	224,163	0.56

Tomado de PRO Ecuador, 2013

Ecuador tiene una amplia producción de cacao, sin embargo apenas el 10% está destinado para consumo interno. La tendencia en el mercado cacaotero indica que la producción nacional está creciendo, así como también las exportaciones; sin embargo es necesario crear una cultura interna de consumo de cacao y sus derivados de producción nacional. Las empresas ecuatorianas deberían disminuir recortar las exportaciones de cacao como materia prima y proceder a elaborarlo y comercializarlo como bien final, así el país contaría con productos de renombre y por ende más ingresos y un aumento en el PIB.

(ProEcuador, 2013)(Diario HOY, 2011)(Ecuador Costa Aventura, 2013)

2.1.2 Estructura de la industria

Dentro de la industria manufacturera se encuentran:

1. Los productos terminados: Todos los bienes y servicios que adquieren los consumidores finales.
2. Los productos intermedios: Son un insumo al cual se debe agregar un valor añadido antes de venderlo al público.

La industria manufacturera engloba la elaboración de productos alimenticios donde se encuentran los productos agrícolas, como el cacao. El cacao fino de aroma se ha popularizado en los últimos años en el mercado internacional, Ecuador se ubica en el séptimo lugar dentro del ranking de los países que atienden la demanda mundial con un 4,8%. En el suelo ecuatoriano se concentra un 70% de la producción mundial pero hace falta entregar un valor añadido para convertir al cacao en la principal fuente de ingreso. A nivel nacional los ecuatorianos carecen de una cultura de ingerir productos cacaoteros, apenas al año se estima que consumen 0,3 kilos de cacao cuando una media a nivel mundial es 2 kilos per capita. El principal inconveniente es que no existe mucha información ni promoción al consumo de cacao ni a los productos ecuatorianos que son elaborados a base del mismo. (Ortiz, 2013)(ProEcuador, 2013)

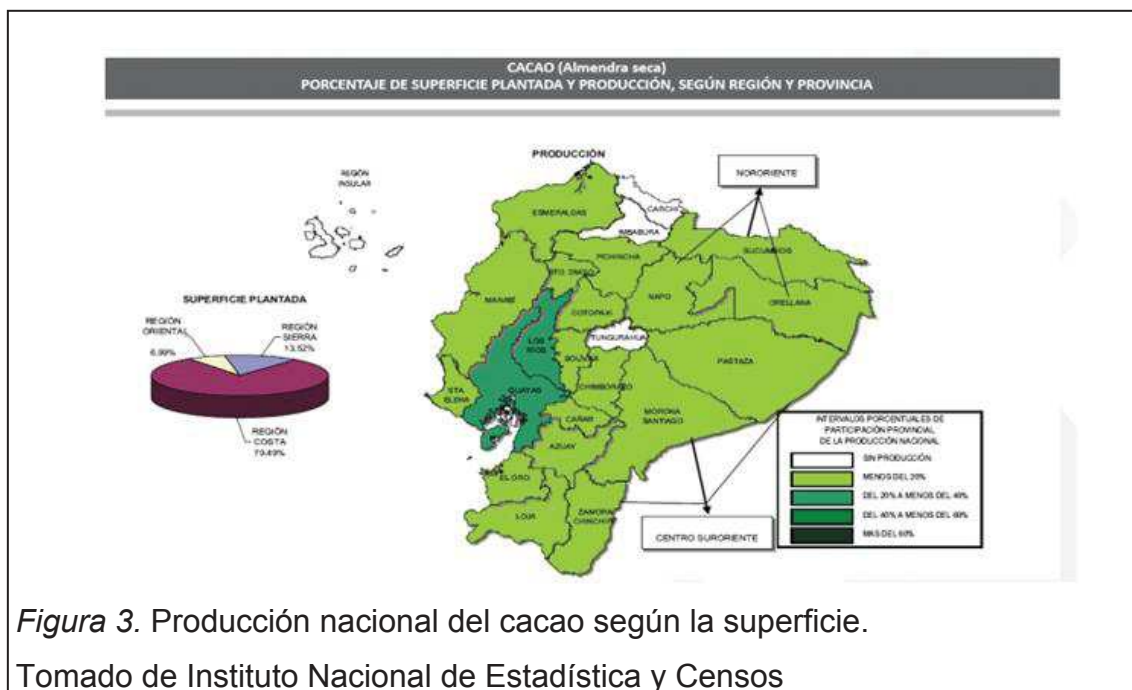
Desde hace tiempo las grandes haciendas ecuatorianas ubicadas principalmente en Vinces y en Los Ríos han aportado con la mayor cantidad de producción de cacao, sin embargo no son solo las grandes haciendas las productoras de cacao, hoy en día las pymes y los pequeños agricultores han decidido sembrar cacao en sus haciendas con el objetivo de generar una fuente de ingreso aprovechando el clima y el suelo ecuatoriano.

En el sector cacaotero se destacan las siguientes empresas como productoras y exportadoras:

- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO)
<http://www.anecacao.com/>
- Asociación de Productores de Cacao Fino y de Aroma” (APROCAFA)
<http://www.aprocafa.net/>
- Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino de Aroma del Ecuador (CONCACAO)
- Unión Nacional de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE)
- Federación de Cacaoteros del Ecuador (FEDECADE)
- Corporación de Agroindustriales de Cacao del Ecuador (CORPCACAO)
- Asociación Nacional de Cacaoteros (ASOCACAO)
(ProEcuador, 2013)

El cacao fino de aroma crece en los árboles Criollo y Trinitario, mientras que el cacao común crece en los árboles Forastero. El rico suelo ecuatoriano y el clima excepcional que tiene el país permiten que el cacao denominado Nacional, que proviene de un árbol Forastero, también sea denominado cacao fino de aroma, esta clasificación de cacao es conocida por tener un periodo de fermentación corta con un sabor suave y con un aroma distinto.

Como se ha mencionado el suelo ecuatoriano es ideal para sembrar cacao, a pesar de que no es extenso geográficamente casi todo el país tiene las condiciones de producir cacao fino de aroma. En la figura 3 se observan las zonas en donde se siembra el cacao y su participación dentro de la producción total. La región costa tiene una mayor cantidad de producción siendo Los Ríos y Guayas las provincias con la mayor concentración a nivel nacional generando los mayores ingresos. Las otras provincias del Ecuador tienen una participación no mayor al 20% de la producción de cacao, sin embargo Carchi, Imbabura y Tungurahua son las provincias que no cultivan esta semilla demostrando que la sierra ecuatoriana no es tan fértil para el cacao. (ProEcuador, 2013)



El cacao es denominado fino de aroma debido al sabor y la calidad de la semilla, dependiendo de la ubicación geográfica el sabor será diferente, es por esto que los consumidores tienden a preferir un tipo de cacao por que gustan de las sales y minerales que ese suelo provee. Según un estudio de suelos realizado por Anecacao en su mapa de sabores se obtuvo el sabor del cacao dependiendo de la zona geográfica en la que se lo siembra. En Esmeraldas crece el cacao Criollo con Nacional, en la zona montañosa tiene un toque de flores como la yerbaluisa, jazmín y rosas mezclado con aromas frutales; mientras que en la zona no montañosa el cacao tiene sabor a flores con especias, nueces y almendras. En esta provincia del país el cacao tiene un cuerpo medio y de baja intensidad. Para continuar el mapa de sabores de la costa se encuentra Manabí, Los Ríos y el norte del Guayas donde se muestra un fuerte perfil floral (cuerpo intenso) con rosas, jazmín, azahares, yerbaluisa, bergamota y cítricos. En Santo Domingo de los Tsáchilas y al norte de Manabí se concentra un sabor a almendras, nueces y frutas frescas presentando un buen cuerpo. Al sur de Guayas, El Oro, Cañar y Azuay existe una combinación de cacao trinitario y venezolano, siendo este cacao bastante ácido con ligera fragancia de flores. Al occidente de Pichincha, La Concordia y el norte de Santo Domingo se caracteriza por tener un cacao con fuerte aroma a maní y débiles

notas de flores y frutas. En la región amazónica existen una aroma a frutas tropicales pero carece de un buen cuerpo permitiendo que el aromase desaparezca inmediatamente del paladar. La peculiaridad del clima y el suelo ecuatoriano permite tener esta gran variedad de sabores que incluso va cambiando en la misma provincia, esta es una gran oportunidad para los productores ecuatorianos para aumentar el nivel de producción y empezar a comercializar el nuestro cacao nacional.(ProEcuador, 2013)

El cacao puede ser comercializado de distintas maneras:

- Materia prima: El cacao en grano.
- Producto semielaborado: Licor de cacao, pasta de cacao, manteca de cacao y cacao en polvo.
- Producto final: Chocolate
-

Por lo general en Ecuador el cacao no se comercializa como producto final, la industria ha mantenido la tendencia de entregar materia prima para que otros produzcan el bien final o sus elaborados. Esta es una situación cultural que está en proceso de cambio, principalmente mediante campañas como “Hecho en Ecuador”. Según el CIIU 4 las empresas que se encuentran dentro de la elaboración de cacao, manteca, grasa y aceite de cacao son las siguientes:

Tabla 3: Compañías CIIU C1073.11

EXPEDIENTE	NOMBRE DE LA COMPAÑÍA
5979	COMPANIA DE ELABORADOS DE CACAO COLCACAO CA
8819	EDECA SA
62017	CRIOLLO ECUADOR INTERNATIONAL S.A. ECUADORINSA
71609	INFELERSA S.A.
97677	AGRICOLA CACAO COCULTEC S.A.
97680	AGRICOLAS CACAO "LANCACAO S.A."
97897	SABOAT S.A.
100932	CIA. ECUATORIANA PRODUCTORA DE DERIVADOS DE COCOA C.A. ECUACOCOA
105250	EROLCORP S.A.
125264	ECUADOR COCOA & COFFEE, ECUACOFFEE S.A.
134981	CACAOS FINOS ECUATORIANOS S.A. CAFIESA
145249	LA PEPA DE ORO TROPICAL TROPICALGOLD S.A.

Tomado de Superintendencia de Compañías, 2014.

El sector del cacao es un sector donde las empresas se encuentran fragmentadas debido a que no hay una empresa que domine el mercado sino que entre ellas tienen una similar participación de mercado.

2.1.2.1 Cadena de Valor

La cadena de valor de la industria de la elaboración de cacao y chocolate identifica a la Planificación, Operación y Distribución del producto. Las actividades primarias que intervienen directamente en el proceso de elaborar y comercializar el producto se detallan a continuación:

LOGÍSTICA INTERNA

La logística interna abarca el control de calidad y el control de inventario para el almacenamiento interno antes de la distribución.

OPERACIONES

Operaciones conlleva la producción y empaquetado del producto.

LOGÍSTICA EXTERNA

La logística externa comprende la distribución del producto y su correcto manejo en los diferentes puntos de venta.

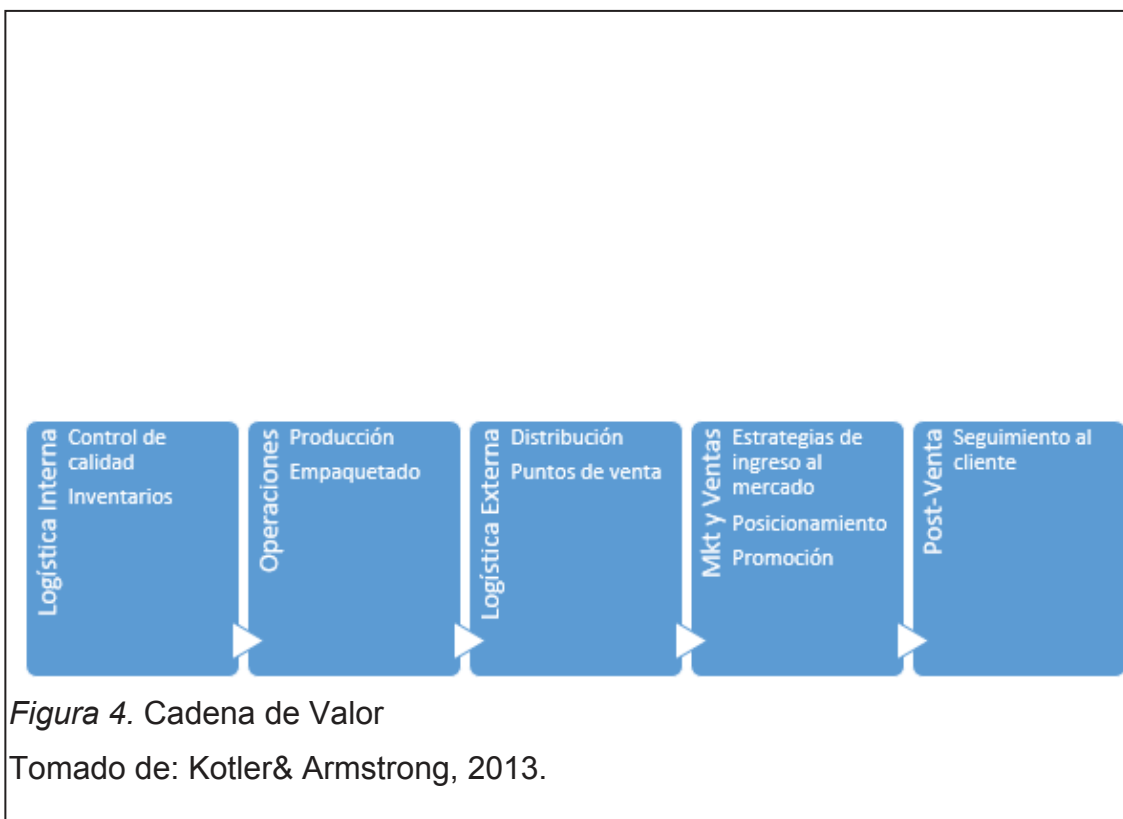
MARKETING Y VENTAS

El marketing y ventas abarcan las estrategias de ingreso al mercado, el posicionamiento y la promoción.

POSTVENTA

El servicio postventa comprende la atención al cliente después de la venta.

En la siguiente figura se puede observar la cadena de valor para identificar a los principales participantes.



2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

Es de suma importancia realizar un análisis del entorno y de la situación actual del medio en el que se desarrollará el proyecto, dentro de los anexos se muestra el análisis PEST a profundidad. A continuación se detalla los factores económicos y regulatorios más importantes de cada punto.

2.1.3.1 Políticos

Con el ideal del cambio de la matriz productiva implementado por el gobierno actual han surgido nuevos proyectos productivos. La banca pública cuenta con instituciones como la CFN, el MIPRO, el MCPEC y el BIESS que otorgan créditos para pequeñas y grandes empresas con mayor agilidad y facilidad, de esta manera colaboran con el emprendimiento nacional. Es importante

mencionar que estas entidades no solo dan facilidades económicas si no también brindan información y capacitación para la consecución del proyecto.

La inversión inicial del proyecto que requiera ser apalancada se hará con una de las entidades ya mencionadas por todos los beneficios que muestran

2.1.3.2 Económico

Las fuerzas económicas se ven afectadas positivamente con la variación anual del PIB por actividad económica (cuadro en Anexos). La industria manufacturera junto con la industria de comercio son las segundas más importantes en el Ecuador, demostrando así que los consumidores ocupan gran cantidad de su poder adquisitivo para conseguir bienes y servicios de la mencionada industria.

Aspecto económico que beneficia al producto en estudio mostrando de la industria manufacturera es sostenible y aporta un número significativo al PIB por lo que los consumidores ocupan gran parte del poder adquisitivo en esta industria.

2.1.3.3 Social

Dentro del entorno social se destaca las mejoras de la educación del país, ejerciendo más control sobre las escuelas, colegio y universidades del país. Este aspecto beneficia para la contratación de la mano de obra del personal que realizará todas las actividades de relacionadas a la elaboración y comercialización del producto. El personal contará con mayores destrezas y habilidades para realizar su trabajo.

2.1.3.4 Tecnológico

El creciente avance de la tecnología permite encontrar en el mercado gran variedad de máquinas para la mayor parte de los procesos productivos

optimizando así los tiempos de producción. Anteriormente se realizaban largas jornadas con varios obreros para elaborar el producto, en este caso por ejemplo, para la etapa de molienda toma 70 minutos obtener la finura necesaria, sin embargo según fuente de los mismos obreros sin no cuentan con la máquina para realizar el mismo trabaja se tardarían dos jornadas de 8 horas.

2.1.4 Canales de Distribución

El sistema de canal de distribución que se maneja dentro de la industria del mercado ecuatoriano es el conocido como: Canal 2, donde participa el fabricante, el detallista y el consumidor final.

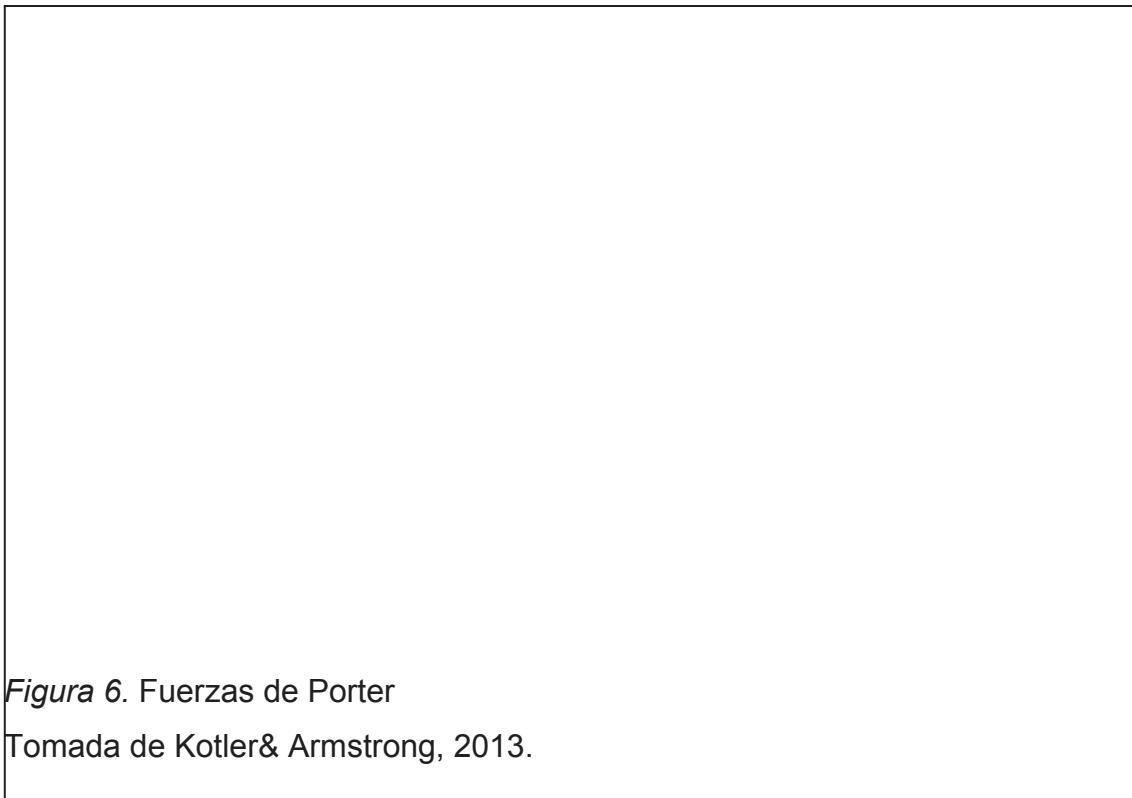


El fabricante está encargado de realizar todo el proceso de producción, debe abastecerse de materia prima y transformarla en el bien final. El producto terminado es entregado en las tiendas detallistas. Las tiendas detallistas en las que se distribuye generalmente el producto en esta industria son:

- Supermercados
- Tiendas de conveniencia
- Supertiendas

Finalmente los consumidores llegan a estas tiendas, toman el producto de las perchas y lo compran.

2.1.5 Las 5 Fuerzas de Porter



2.1.5.1 Intensidad de la rivalidad (Media)

En el mercado existe gran cantidad de empresas que ofrecen chocolate en polvo, inclusive empresas como Nestle tienen 3 diferentes marcas para este producto. Por lo que la competencia es alta, sin embargo, para las barras de pasta de cacao al ser un producto que otorga valor agregado y un diferencial para los consumidores la intensidad de rivalidad es media.

2.1.5.2 Nuevos Participantes (Media)

Las barreras de entrada para este mercado son fuertes debido a que es un mercado saturado. La comercialización de las barras de pasta de cacao son un océano azul dentro de este mercado, por lo que en general los nuevos participantes que ingresen a esta actividad económica deben otorgar un valor añadido importante para atraer al consumidor.

2.1.5.3 Amenaza de productos sustitutos (Alta)

Los productos sustitutos se muestran como una amenaza para el sector del chocolate en polvo. El café, el té, el jugo o incluso un sin fin de bebidas que sean mezcladas con agua o leche se presentan como sustituto. En este segmento de productos sustitutos también se sitúa Nestle con su marca Nescafé con un alto porcentaje de participación. Las tabletas de pasta de cacao para disolver como chocolate en polvo tienen un sabor puro de cacao que se distingue claramente en el paladar de los consumidores puede ser usado como un bien complementario del té o del café.

2.1.5.4 Poder de negociación de los proveedores (Baja)

El poder de negociación que tienen los proveedores del cacao es baja, el precio al que la hacienda entrega la materia prima es conveniente para la elaboración del cacao. Sin lugar a dudas el costo del cacao para elaborar el producto final siempre será el más bajo para Agro Cecílias ya que ellos mismo lo cosechan.

2.1.5.5 Poder de negociación de los consumidores (Alto)

El poder de negociación que tienen los consumidores es alto, la cantidad de productos que se presentan en las perchas da lugar a que los futuros compradores tengan una gran variedad para elegir, ellos serán los que evalúen que producto se acomoda más a sus gustos y a su poder adquisitivo.

2.2 La compañía y el concepto de negocio

2.2.1 La idea y modelo de negocio

La idea principal del negocio es generar un valor añadido para los cultivos de Agro Cecilias y emprender la producción nacional para comercializar un producto final. La empresa agrícola familiar dedicada a varios cultivos, tiene como fin convertirse en un referente a nivel nacional en la producción de pasta de cacao elaborado en la hacienda. El producto que se va a comercializar es una barra de pasta de cacao, orientada a la fabricación casera de chocolates o al uso de preparación de chocolate como bebida. Este producto busca sustituir los polvos solubles de chocolate siendo un producto 100% natural, libre de perseverantes y colorantes. Para la obtención del producto se partirá del cacao seco en grano, los granos de cacao se tuestan (en este proceso es donde desarrollan su aroma) luego se descascarillan y se muelen, obteniéndose así la pasta de cacao, la cual se prensa en un molde de 500 gr., con divisiones de 24 porciones y lleva impresa la marca del producto. Al producto terminado se lo coloca en un empaque tipo blíster que va dentro de una caja de cartón, para posteriormente ser llevado a los puntos de venta.

2.2.2 Estructura legal de la empresa

La empresa agrícola Agro Cecilias S.C.C.A.I, según sus siglas es una Sociedad Civil y Comercial Agrícola e Industrial, mediante este tipo de sociedad se cumplen todos los requisitos para cultivar, producir y comercializar los productos, el domicilio fiscal está ubicado en la ciudad de Quito en el sector de la Granda Centeno en la calle Vasco de Contreras N36-183 y Luis Cadena.

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

Misión

Somos una empresa dedicada al cultivo y elaboración de productos en el Ecuador. Estamos comprometidos con el cliente al entregar la materia prima acorde a las necesidades para el correcto desenvolvimiento de sus

operaciones. Nuestro compromiso se extiende con el cliente final al otorgarle un producto que le genere experiencia de consumo.

Visión

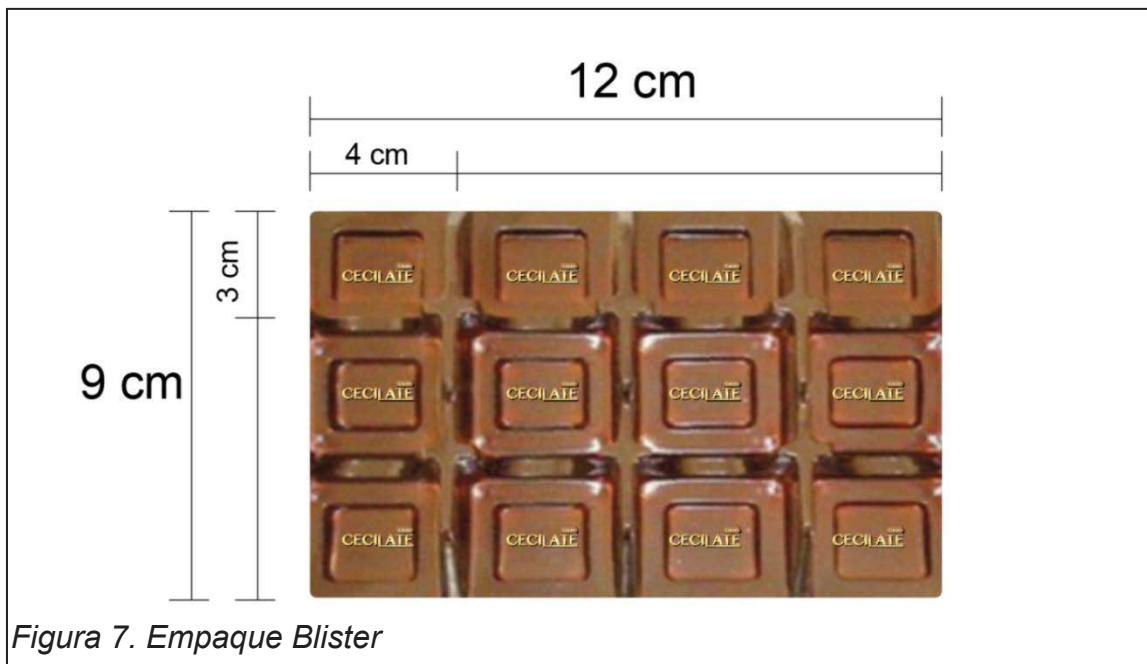
Ser la empresa líder en la elaboración de productos de consumo hechos con materia prima propia en el Ecuador para el año 2018 y así posicionar la marca a nivel nacional.

Objetivos

- Aumentar las ventas en 10% para el segundo año de operaciones.
- Aumentar los canales de distribución en el 2018 para aperturar más mercado.
- Crear posicionamiento de marca para el segundo año.
- Invertir en una infraestructura propia en el tercer año.
- Aumentar líneas de producto en el 2019 para desarrollar el mercado.
- Minimizar los costos de producción y aumentar el margen para el 2019.

2.3 El producto

El producto que se va a ofertar es pasta de cacao fino de aroma 100% natural que se disuelve en la leche caliente, siendo éste un sustituto del chocolate en polvo. La presentación del producto va a incluir una barra de 500 gramos dividida en 24 porciones. Es fácil de usar, simplemente se debe tomar un cuadrado del empaque y colocarlo en la taza de leche caliente, la pasta de cacao se disuelve inmediatamente y en caso de ser necesario puede ser mezclada con azúcar al gusto, en algunos casos la pasta de cacao puede servir como un bien complementario del café ya sea en agua o en leche. A continuación la presentación del producto:



2.4 Estrategia del ingreso al mercado y crecimiento

La estrategia para ingresar al mercado y posicionar la marca va a ser una estrategia más por más, en donde se entregue un producto con mayor elaboración y más natural a un precio un poco más alto que el del nivel medio de la competencia. A la hora de lanzar el producto al mercado se hará un enfoque en el empaque del producto por su facilidad de uso así como también en el sabor y la experiencia de consumo que brindará el mismo. Al ser un producto completamente nuevo dentro del mercado ecuatoriano es necesario registrar la marca, el slogan y el producto. Tras lograr el éxito en el nicho de mercado quiteño, la hacienda va a incrementar la producción destinando una mayor cantidad de hectáreas para este cultivo, a su vez se podría formar un centro de acopio de cacao para la zona para abastecer a la planta productiva e incrementar la producción del bien final; todo con el fin de aumentar el volumen de ventas y expandirse geográficamente a las principales ciudades de Ecuador, para que en 5 años la marca pueda posicionarse a nivel nacional. En un largo plazo los puntos de venta continuarán siendo supermercados, sin embargo se va a vender a tiendas detallistas como farmacias, tiendas de gasolinera y en general tiendas de auto servicio. Como se mencionó anteriormente, las barreras de entrada para esta industria no son

complicadas, lo difícil es ser los preferidos por el consumidor. Es por esto que la principal barrera de entrada con la que se van a presentar los futuros competidores es notar que el mercado ya está acaparado por otros productos que están posicionados de manera correcta en la mente del consumidor. La forma más fácil de evitar que la competencia copie el modelo de negocio es introducir las patentes antes mencionadas en el IEPI, y a su vez construir una marca bastante fuerte que sea deseada por el consumidor y no solo por su utilidad sino por la experiencia que adquieren al consumir el producto.

2.5 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta muy útil para realizar un análisis global de la situación, tanto interna como externa, permitiendo la consecución de un diagnóstico para tener claro el contexto en el que se desenvuelve la empresa.



A simple vista se puede observar que las debilidades que tiene la empresa son muy pocas, es decir que para el proyecto se está presentando un panorama favorable. Sin embargo las amenazas son numerosas pero se pueden apoyar en las fortalezas y oportunidad que presentan el proyecto. La pasta de cacao es un producto nuevo en el mercado que se cosecha en una de las áreas más ricas en sales y minerales del país siendo su sabor un diferenciador importante así como también la facilidad de uso.

FORTALEZAS

- Es un producto natural elaborado a base de cacao fino de aroma, no contiene endulzantes ni colorantes, por lo que el sabor del cacao es puro.
- La materia prima es propia de la hacienda, bajando así los costos de producción al ser proveedores propios
- Existe facilidad de uso y valor añadido al presentar un empaque blíster.

DEBILIDADES

- Existe un alto costo en la inversión de construir la planta productiva, por lo que es recomendable arrendar el galpón al principio.
- Es el primer producto final que va a elaborar la empresa por lo que no tienen un conocimiento previo ni experiencia en el mercado.
- El capital de trabajo necesario para realizar las operaciones es alto.

AMENAZAS

- Sin lugar a duda el mercado de chocolate en polvo está saturado por lo que existen empresas líderes en el medio que tienen el mayor porcentaje de participación.
- El clima de la zona en el que se cultiva la materia prima puede llegar a ser seco y dañar al cacao.
- La plaga que se forma en la planta de cacao puede dañar el producto.

OPORTUNIDADES

- La pasta de cacao tiene diversas utilidades, se podría usar como sustituto del chocolate en polvo, como complemento del café y/o como chocolate en barra para hacer el conocido chocolate de la abuela.
- Según las encuestas el 80% de los hogares consumen chocolate en polvo notando una posibilidad de demanda alta.
- El gobierno está realizando campañas para apoyar el producto nacional, a su vez está incentivando a los pequeños productores.
- El cacao fino de aroma es requerido a nivel mundial, y el 70% del cacao fino de aroma que se consume alrededor del mundo es ecuatoriano por lo que existe una clara posibilidad de expansión internacional.

2.5.1 Matriz EFI

Tabla 4. Matriz EFI

Factores Críticos del Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fuerzas			
Producto Natural	0,08	3	0,24
Cacao Ecuatoriano	0,08	4	0,32
Ubicación Geográfica	0,15	4	0,6
Proveedores	0,06	3	0,18
Empaque	0,08	3	0,24
Facilidad de uso	0,15	4	0,6
Sabor	0,13	4	0,52
Debilidades			
Alto costo de la Planta productiva	0,09	2	0,18
Knowhow	0,07	1	0,07
Capital de trabajo alto	0,11	2	0,22
	1		3,17

Esta matriz conocida como la matriz de evaluación de los factores internos sirve para formular estrategias y evaluar estas fuerzas internas, está compuesta por factores críticos para el éxito como son el peso y la calificación. Para evaluar y obtener los resultados se tomó en cuenta las siguientes especificaciones; cada factor crítico para el éxito debe contener un valor para el peso, los valores del peso deben sumar uno y representa la importancia relativa que tiene dentro de la industria; la calificación se puntuó de la siguiente manera: 1= debilidad mayor, 2= debilidad menor, 3= fuerza menor, 4= fuerza mayor y representa la puntuación que tiene dentro de la empresa. Tras realizar el total ponderado se obtuvo un puntaje de 3,17 sobre 4, es decir, se encuentra mucho más alto que la media. Por lo que las fuerzas internas que se presentan para este proyecto son favorables, a pesar de ser un nuevo producto as fortalezas tienen más peso que las debilidades. Sin embargo esto no quiere decir que no existan falencias, sin duda hay muchas que deben ser mejoradas a lo largo del proyecto.

2.5.2 Matriz EFE

Tabla 5. Matriz EFE

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Diversas utilidades	0.1	4	0.4
Producto de consumo tradicional	0.1	2	0.2
80% de los hogares lo consumen	0.08	1	0.08
Apoyo producto nacional	0.08	3	0.24
Expansión internacional	0.06	1	0.06
Amenazas			
Competencia/Sustituto	0.2	4	0.8
Producto Nuevo	0.08	3	0.24
Clima	0.18	3	0.54
Plaga	0.1	3	0.3
	1		2.86

Esta matriz conocida como la matriz de evaluación de los factores externos permite comprender fuerzas del entorno y entender cuál es la situación actual de la empresa. Para obtener un resultado se evaluó las oportunidades y amenazas expuestas en el FODA. Cada factor determinante del éxito debe tener un peso y la suma de estos pesos debe ser igual a 1, de esta manera se conoce la importancia de cada factor en la industria para la empresa. En la clasificación se asigna una puntuación dependiendo de la eficacia de cada factor para el buen desempeño de la empresa. Se asigna un valor de 4=una respuesta superior, 3=una respuesta superior a la media, 2=una respuesta media y 1=una respuesta mala. Tras realizar la ponderación de los factores el resultado fue de 2,86 que se encuentra un poco más arriba de la media, este resultado se ve afectado debido a que la competencia y el clima desfavorecen bastante el giro del negocio. Una solución para este problema es tener el valor añadido que los clientes están esperando de tal modo que nos diferenciamos claramente de la competencia; con respecto al factor clima no hay mucho que hacer ya que es un factor natural que no depende de la empresa, lo que se puede implementar es sistemas de riego que mantengan siempre bien a la plantación y no de paso a épocas de sequías.

2.5.3 Matriz Interna-Externa

La matriz IE se basa en los totales ponderados en las matrices anteriores, es decir, en la matriz EFI y en la matriz EFE. En el eje de la X debe estar el total ponderado de la matriz EFI y en el eje de la Y debe estar el total ponderado de la matriz EFI, cada cuadrante tiene una estrategia y se debe identificar en qué posición se encuentra la empresa. A continuación se muestra la matriz IE y la posición de la empresa:

Tabla 6. Matriz IE

		MFI 3,17			
		4	3,17 3	2	1
MFE 2,86	2,86	4	3	2	1
	3	I: Invertir intensivamente para crecer	II: Invertir selectivamente y construir	III: Desarrollarse para mejorar	
	2	IV: Invertir selectivamente para construir	V: Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI: Cosechar o desinvertir	
		1	1	1	1
		VII: Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII: Cosechar	IX: Desinvertir	

El proyecto en cuestión tras el análisis de la matriz IE se encuentra en el cuarto cuadrante que indica que se debe invertir selectivamente para construir, el ideal de una empresa que se sitúa en este cuadrante es crecer y construir y para ello se puede aplicar las siguientes estrategias:

1. Estrategias intensivas: abarcan las estrategias de penetración de mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto.
2. Estrategias integrativas: implica la integración hacia atrás, integración hacia delante o integración horizontal.

2.5.4 Cruce de Variables

Tabla 7. Cruce de Variables: Estrategias FO-DO

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Ubicación geográfica, Sabor, Producto natural, Cacao Ecuatoriano, Empaque y Proveedores	Capital de trabajo alto, Alto costo planta productiva y Knowhow.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Producto con diversos usos, producto de consumo tradicional, el 80% de los hogares consumen chocolate, apoyo al producto nacional y posibilidad de explotación.	1. Aprovechar el mercado tradicional, en especial para los niños, y realizar estrategias de marketing para captar su atención y posicionar al producto en la mente del consumidor.	1. La inversión de la planta productiva es un poco alto sin embargo hay que aprovechar que las máquinas productivas que se importan al Ecuador no gravan arancel por lo que se evitan algunos costos altos.
	2. El 80% de los hogares consumen chocolate en polvo, por lo que el producto se puede diferenciar por el empaque, la facilidad de uso y también por sabor dada la ubicación geográfica que permite obtener un cacao natural; se debe elaborar un plan de promoción y publicidad en que se comunique al cliente el valor añadido que tiene el producto.	2. Existe falta de experiencia en el mercado además de que no hay un knowhow, por lo que se debe aprender del mercado mediante investigación exploratoria
	3. El gobierno está apoyando al producto nacional por lo que se debe aprovechar los créditos que están otorgando a las empresas productivas.	

Tabla 8. Cruce de Variables: Estrategias FA-DA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia, plaga, clima, producto nuevo	1. Para evitar problemas de plaga dentro del cultivo es necesario tratarlo y cuidarlo para que no se dañe realizando visitas periódicas y control exhaustivo.	1. Ser un producto diferente en el mercado para atraer a los consumidores.
	2. Dada la excelente ubicación geográfica se debe aprovechar al máximo el clima, sin embargo puede ser una amenaza pero se puede solucionar con un sistema de riego que no dé lugar a sequías.	2. Controlar constantemente la plantación para evitar la plaga e implementar un sistema de riego para evitar la sequía.
	3. La competencia y los productos sustitutos siempre serán una amenaza, sin embargo el producto a ofertar marcará la diferencia por su facilidad de uso, el empaque y el sabor.	3. Aprender de la experiencia de la competencia y sustitutos para conocer mejor el mercado.

Tras utilizar las estrategias FO, FA, DO, DA convirtiendo las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades se va a lograr penetrar en el mercado de manera exitosa y satisfacer las necesidades de los consumidores.

3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

La investigación de mercado es parte fundamental dentro del plan de negocios, todos los datos y la información recolectada en esta sección va a ser útil para realizar el proyecto, en general identifica y define los problemas y oportunidades del mercado. Después de realizar la investigación y el análisis del mercado se puede entender al consumidor, se conocerá la necesidad que tienen los futuros consumidores y cuáles son las características que más se valoran del producto así como también la aceptación del mismo. Para entregar un producto acorde a las necesidades del consumidor se investigará sobre los detalles que valoran los consumidores como es el precio, la calidad, la accesibilidad, la durabilidad, el servicio al cliente, etc. Es necesario definir los actores en el proceso de compra para conocer quién tiene influencia de compra y quién toma la decisión final sobre el mismo. A su vez la investigación de mercado va arrojar las respuestas a las preguntas quién, cuándo, cómo, dónde y por qué, argumentos que van a facilitar la detección de necesidades y la definición del mercado objetivo.

Problema de investigación gerencial

Comprobar si producir y comercializar pasta de cacao fino de aroma tiene viabilidad comercial y financiera.

Problema de Investigación de mercado

Identificar el nivel de aceptación que tiene en la ciudad de Quito la comercialización de la pasta de cacao como sustituto del chocolate en polvo. Determinar las nuevas tendencias y frecuencias de consumo, así como también las preferencias de los consumidores en productos de esta índole.

3.1 Fuentes de Información

Las fuentes de información se caracterizan por ser fuentes primarias o fuentes secundarias.

Dentro de las fuentes secundarias se encuentra información que fue recolectada en el pasado para otro fin por empresas públicas y privadas como el Banco Central del Ecuador, el INEC, la Superintendencia de Compañías, Bolsa de Valores, el Banco Mundial, diario Hoy, el Comercio, entre otras; información que se empleó para realizar el análisis de la industria, su estructura y tendencia. Los datos de las fuentes secundarias que tuvieron mayor relevancia fueron utilizados para realizar la segmentación de mercados, como es de conocimiento la segmentación geográfica y demográfica requiere de datos estadísticos de población, edad, género, número de hogares, etc; estos datos se consiguieron de fuentes como los censos poblacionales del INEC, las encuestas de nivel de estratos socioeconómicos del INEC, e información de encuestadoras como Markop y Habitus, con los datos de estas fuentes secundarias se obtuvo el número total de habitantes en el Distrito Metropolitano de Quito, Cumbayá y Tumbaco. También el número de personas por hogar, y el porcentaje de personas en cada nivel socioeconómico. Todos estos datos se observan más adelante en la segmentación para obtener el mercado meta.

Las fuentes primarias de información son datos que se buscaron específicamente para el proyecto, se realizó investigación cualitativa y cuantitativa.

3.2 Necesidades de información

3.2.1 Preguntas, Hipótesis y Objetivos

Tabla 9. Necesidades de información.

X	PREGUNTAS	HIPÓTESIS	OBJETIVO
1	¿Cuál es su ocupación?	Ama de casa	Determinar la ocupación de los encuestados.
2	Su familia es	Mediana	Conocer el tamaño de familia para estimar el porcentaje de ventas.
3	¿En su hogar consumen chocolate con leche?	Si	Conocer el porcentaje de personas que consumen chocolate con leche.
4	¿Quién realiza las compras de alimentos en su hogar?	Mamá	Conocer quién tiene el poder de compra.
5	¿Quién elige que chocolate beber en casa?	Hijos/ Madre	Reconocer quién tiene el poder de decisión.
6	¿Cuál es su marca favorita?	Nestle/ La Universal	Conocer la principal competencia y amenaza.
7	Favor indique que tanto consume chocolate con leche	Una vez al día	Conocer la frecuencia de consumo.
8	¿A qué sustituye este producto	Café	Conocer la competencia y principales actores.
9	¿Cuál de las siguientes palabras describe mejor la sensación de tomar chocolate con leche?	Alegría	Determinar la emoción que causa consumir chocolate.
10	¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una tableta del producto mencionado?	De \$4.00 a \$5.00	Conocer los precios que los potenciales clientes podrían pagar.
11	¿El precio influye en la decisión de compra?	NO	Conocer la influencia del precio.
12	¿Cuál sería el motivador de compra del producto?	Aroma/ Sabor/ Facilidad de uso	Conocer las principales características que aprecian los clientes potenciales.
13	13. ¿Qué color o colores es/son más adecuado/s para el empaque del producto?	Dorado	Conocer el/los color/colores que mejor represente/en la marca.
14	¿Dónde quisiera encontrar el producto?	Supermercado	Identificar el principal punto de venta.

3.2.2 Objetivos

Objetivo general de la investigación de mercado

- Determinar la oferta y demanda del producto con los gustos y preferencias de los futuros clientes.

Objetivos específicos de la investigación de mercado

- Conocer el mercado potencial y el mercado objetivo del producto.
- Determinar el tamaño de mercado.
- Determinar la necesidad insatisfecha del mercado.
- Conoce la tendencia de consumo de consumo del mercado.

3.3 Diseño de la investigación de mercado

3.3.1.1 Investigación Cualitativa

En la investigación cualitativa se busca obtener datos sobre el comportamiento, gustos y preferencias de los consumidores, así como también información de la competencia y de personas que tienen conocimiento del tema. Para esto se realizó dos entrevistas a expertos y un grupo focal, información que se encuentra anexada.

GRUPO FOCAL

Dentro de los anexos se puede conocer detalladamente el proceso que se siguió y todo lo acontecido a lo largo del grupo focal. Al realizar el grupo focal se investigó aspectos importantes para crear un producto diferenciador tanto en su contenido como en su presentación. Las asistentes demostraron que ingerir chocolate les produce una emoción y felicidad en quienes los consumen. El chocolate en polvo es un producto dulce que trae alegría sin embargo a largo plazo sus compuestos pueden causar sobrepeso, diabetes y en general enfermedades relacionadas con los azúcares, la pasta de cacao tiene la misma función y cumple la misma necesidad pero es un producto 100% natural que no refleja tantos problemas por los azúcares y sus componentes, esta es una

ventaja concluida por las asistentes. Tras el focusgroup se ratifica que el mercado en el que se desarrolla el chocolate en polvo es un mercado tradicional que difícilmente será reemplazado y que cubre las mismas necesidades que cubrirá la pasta de cacao que se disuelve en leche caliente. El chocolate con leche no tiene un determinado lugar para consumirlo por lo que es necesario que dentro de sus características se encuentre la facilidad de uso, en este caso y con ayuda de las integrantes del focusgroup se concluyó que a la hora de tomar chocolate en leche existen algunos inconvenientes, el primero es que se riega con facilidad y se ensucia la mesa, el segundo es que se puede poner una porción mayor o menor de chocolate en la leche, y finalmente el tercero es que tras abrir la bolsa o el tarro el sabor ya no es el mismo y muchas veces el producto se hace duro. Por ello el empaque perfecto va a ser una envoltura tipo blister de aluminio y plástico que cubra cada cuadradito, y estas tabletas cubiertas con un empaque de cartón. Los colores ideales para la presentación del empaque son negros y dorados que demuestran un producto deseado por ser de lujo. Estas ideas sirvieron mucho para determinar el formato del producto y tomar una decisión sobre el empaque y la cantidad de producto que debe ir por tableta. El grupo focal se realizó con éxito total, inclusive al final del mismo realizaron más preguntas sobre cuándo va a empezar el producto y si existen socios.

ENTREVISTA A EXPERTOS

Para conocer más a fondo sobre los datos cualitativos necesario del producto, fue necesario realizar dos entrevistas a expertos. Para obtener con éxito el resultado de estas entrevistas se evaluó quienes serían los indicados para solventar todas las dudas, se hizo énfasis en la competencia y en agricultores expertos.

En la primera entrevista, que se encuentra con mayor detalle en los anexos, se entrevistó a Carmen Andrade, una pequeña agricultora. Carmen se desenvuelve en otro medio agrícola sin embargo los proveedores, el precio, el clima, el transporte y la relación con los trabajadores son similares. Los

proveedores de la semilla de palma son similares a los proveedores de la semilla del cacao, es necesario adquirir la semilla en una sola ocasión para luego cosecharlas varias veces. En el caso del cacao, el poder de negociación de los proveedores es muy bajo debido a que el precio de venta al público está regido internacionalmente por las bolsas de Nueva York y de Londres, los proveedores compiten por su calidad y popularidad. Un transporte privado es la forma más sencilla y segura de transportar el producto ya que se ahorra muchos costos. Como lo mencionó Carmen en la entrevista el clima ha cambiado muchísimo, y esta es un amenaza natural con la que es muy difícil combatir. En años anteriores los agricultores definían las fechas de cultivos y tenían un cronograma de producción y cosecha que era preciso, hoy en día esta situación ha cambiado notablemente porque la sequía se ha hecho más larga y el suelo menos fértil, sin embargo en estas épocas la finca productora de cacao puede realizar varias jornadas de riego y un cuidado intensivo de los sembríos para que el impacto de la sequía no sea tan fuerte. Carmen manifestó que nunca descuida ni deja de preocuparse por ver cómo se van desarrollando las actividades diarias de la finca por lo que realiza un monitoreo vía telefónica y hace visitas periódicas a las fincas; este detalle es de suma importancia porque no se puede confiar al cien por ciento sino que se debe verificar que los trabajadores estén haciendo lo correcto. Como consejo final Carmen dijo que recomienda a los pequeños agricultores que cuando busquen un terreno seas en un lugar donde exista gran cantidad de horas luz y a su vez sea tierra tropical, estos dos factores mencionados anteriormente se ajustan a las características que existen en Quininde donde se encuentra Agro Cecílias S.C.C.A.I. La información obtenida de la entrevista a Carmen fue muy valiosa ya que aunque no gira en el mismo negocio tienen las mismas amenazas y oportunidades para siembra y cultivo.

En la segunda entrevista, que se encuentra con mayor detalle en los anexos, se entrevistó Gustavo Gallo que trabaja en una de las empresas que sería competidora del producto. El mercado del chocolate en polvo es un mercado con algunos competidores que ofrecen básicamente el mismo producto pero a

diferentes segmentos, entregando valor añadido en la composición de los mismos. La empresa más grande en esta área es sin duda Nestle S.A que no solo tiene un producto grande sino tres productos que son sustitutos al del proyecto. Ricacao sería la principal competencia para las tabletas de pasta de cacao ya que va dirigido a un segmento adulto que compra el chocolate para sus hijos y les enseña a consumir el mismo, sin duda se presenta una gran oportunidad en el mercado porque la diferenciación que brinda el producto de la hacienda frente a Ricacao es amplia desde la presentación hasta el sabor. Un dato importante fue conocer que Nestle está dejando completamente la publicidad impresa siguiendo la tendencia del mercado ecuatoriano. Actualmente en nuestro medio las redes sociales de Facebook y Google se presentan como el mejor medio para llegar al consumidor, se utilizara esta tendencia 2.0 sin descuidar los medios convencionales como la radio y la televisión. Usar los medios de comunicación tal como lo hace Ricacao con BTL y medios tradicionales (descartando el impreso) es el ideal para el segmento de mercado porque llega a todos los consumidores así como también a los clientes. Para crear una propuesta de valor interesante a los consumidores el mensaje debe comunicar lo que ofrece la tableta de chocolate, debe comunicar esa diferencia que va a marcar con la marca Ricacao y las otras empresas y/o marcas de chocolate en polvo. Al preguntar por los sustitutos Gustavo manifestó que a pesar de que existan muchos va ser complicado reemplazar al producto, ratificando así los resultados obtenidos en el grupo focal donde puedo concluir que este mercado es amplio y por su tradición no se va a eliminar sino más bien por tradición va a ir incrementándose.

CONCLUSIONES INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

- El producto se desenvuelve en un mercado tradicional
- Es un producto innovador.
- Se diferencia por su facilidad de uso y presentación.
- Es apreciado por su sabor y aroma natural.
- Por lo general las madres hacen las compras del hogar.
- En los hogares usualmente no falta chocolate en polvo.

- La leche chocolatada en cartón no es una amenaza.
- Se debe usar marketing digital.

3.3.1.2 Investigación Cuantitativa

Las encuestas se usaron como herramienta para realizar la investigación cuantitativa. El método de encuesta utilizado fue el de encuestas aplicadas para personas, realizando encuesta en el hogar, encuesta ejecutiva y encuesta de intercepción en centros comerciales. Las encuestas reúnen información del mercado objetivo, fue de suma importancia conocer la muestra poblacional para realizar las encuestas, en el apartado 3.3.3 se demuestra los supuestos y la fórmula matemática utilizada para obtener la muestra poblacional (n). El diseño de la encuesta paso por varios filtros, inicialmente contenía 100 preguntas, número que tras un arduo análisis se redujo a 15. El modelo de encuesta se encuentra en los anexos.

Se realizó las encuestas en las zonas geográficas antes mencionadas, los puntos de concentración fueron centros comerciales, peluquerías, oficinas y supermercados; se eligió estas zonas por experiencia previa tras investigación observacional de que las mujeres que podrían ser las jefes de hogar o las encargadas de las compras del hogar asisten a estos lugares. En general, los entrevistados se portaron muy amables y accedieron a completar las encuestas y a su vez entregaron recomendaciones para el producto en proyecto. Para tabular las encuestas y obtener los gráficos y resultados de manera más fácil y efectiva fue necesario usar el software estadístico SPSS. En los anexos se muestra cada una de las preguntas con su análisis estadístico y un gráfico.

Tras verificar cada uno de los gráficos de las quince preguntas realizadas en cada encuesta se obtuvo las siguientes conclusiones:

- El tamaño de la familia se generaliza por ser pequeña o mediana, es decir, entre 3 a 6 integrantes.
- Más del 80% de los hogares consumen chocolate en leche.

- La mayoría de ocasiones las mamás realizan las compras en el hogar.
- Por lo general, las mamás religen que marca consumir.
- La marca más conocida y mejor posicionada en el mercado de chocolate en polvo es de la marca Nestle.
- Por lo general en los hogares se consume el producto más de una vez a la semana, dando como supuesto que se consume 2 veces a la semana chocolate en polvo por persona en un hogar.
- El sustituto del chocolate en polvo es el café.
- El chocolate produce alegría a las personas, factor que esta científicamente comprobado, una persona al comer chocolate es feliz es por esto que se crea adicción.
- El motivador de compra de este producto sería el aroma y el sabor, siendo este un resultado diferente al obtenido en la investigación cualitativa. Dentro del focusgroup cuando los integrantes observaron el producto se inclinaron por la facilidad de uso y el empaque del mismo.
- El color café y el color dorado serían los ideales para el empaque del producto, ya que muestran un estatus.
- Las personas prefieren adquirir el producto en un supermercado donde, por lo general, realizan las compras mensuales del hogar.
- Es de preferencia recibir la información del producto por Tv, Radio, Flyers y Redes Sociales.
- El nivel de aceptación es el 100%.

3.3.1.3 Determinación de la muestra N-n

Para la toma de la muestra se tomó la siguiente fórmula:

Para la toma de la muestra se aplicó la fórmula de población finita, con los siguientes valores a estimar:

Tabla 10: Valores para la fórmula de la muestra.

E	5%	0,05
N	Total Población	47797
Θ	95% Confiabilidad	1,96
P	50%	0,5
Q	50%	0,5

Tomado de Galindo, 2006.

$$n = \frac{o^2 \cdot p \cdot q \times N}{e^2(N-1) + o^2 \times p \cdot q} \quad (\text{Ecuación 1})$$

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 47.797}{0,05^2(241227-1) + (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)} \quad (\text{Ecuación 2})$$

$$n = \frac{2,7225 \times 0,5 \times 0,5 \times 47.797}{0,0025 \times 241226 + (2,7225 \times 0,5 \times 0,5)} \quad (\text{Ecuación 3})$$

$$n = \frac{45904,24}{120,45} \quad (\text{Ecuación 4})$$

$$n = 381,10$$

Según los resultados que arroja la fórmula 381 personas deben ser encuestadas, siendo éstas la muestra de la población total.

3.4 Mercado relevante y cliente potencial

3.4.1 Mercado Objetivo

La comercialización de pasta de cacao para taza de chocolate como sustituto del chocolate en polvo es un producto de especialidad de consumo masivo que va orientado para satisfacer las necesidades de los habitantes de la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito y los valles de Tumbaco y Cumbayá.

Para la segmentación geográfica se tomó datos del censo de población y vivienda del INEC donde se muestran los datos totales de la población.

Tabla 11. Población y Hogares de Quito

DESCRIPCION	QUITO		
	TOTAL DISTRITO	Urbano	RURAL
Superficie Total Ha.	423.050,5	20.253,8	14.704,9
Superficie Urbana Ha.	52.479,0	20.253,8	-
POBLACION	2010	2.239.191	1.609.418
	2001	1.842.201	1.397.698
	1990	1.388.500	1.105.526
VIVIENDAS	2010	764.180	546.430
	2001	556.628	419.477
HOGARES	2010	641.214	469.388
	2001	486.278	379.926
Tasa de Crecimiento Demográfico %	2010-2001	2,2	1,6
	2001-1990	2,6	2,2
Incremento %	2010	21,5	15,1
	2001	32,7	26,4
* Densidad (Hab./Ha.) 2010	Global	5,3	46
	Urbana	42,7	79,5
Distribución Proporcional de la población %	2010	100	71,9
	2001	100	75,9
	1990	100	79,6

Tomado de Censo de Población y Vivienda 2010, INEC

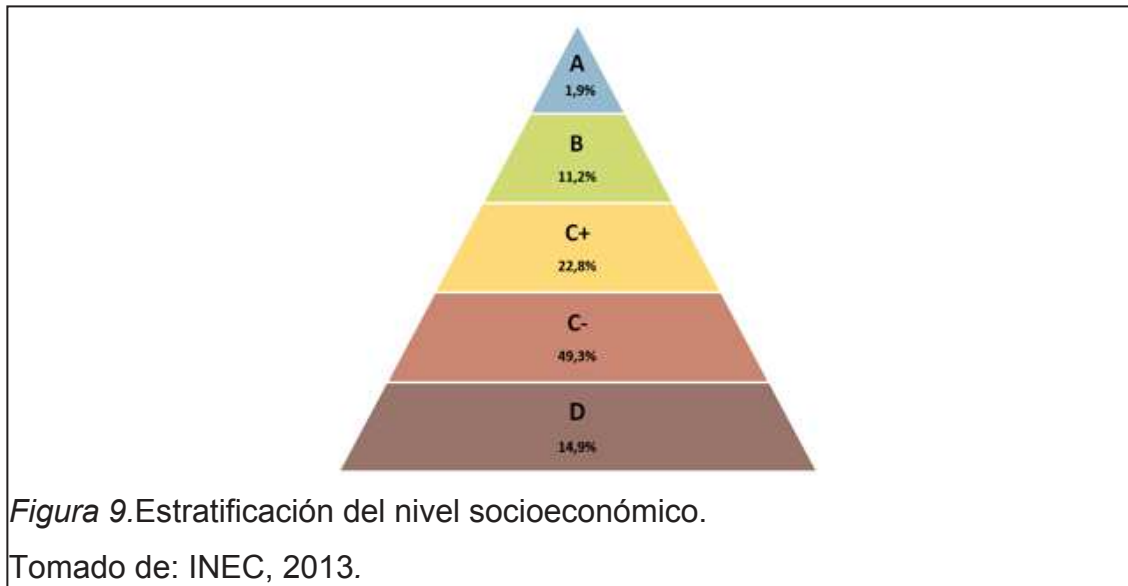
Tabla 12. Población y Hogares de Tumbaco y Cumbayá

DESCRIPCION	PARROQUIA **		
	Total	CUMBAYA	TUMBACO
Superficie Total Ha.	9.213,8	2.645,3	6.568,5
Superficie Urbana Ha.	4.567,8	1.738,6	2.829,2
POBLACION	2010	81.407	31.463
	2001	59.576	21.078
	1990	34.276	12.378
VIVIENDAS	2010	27.570	10.559
	2001	17.564	6.112
HOGARES	2010	22.912	8.996
	2001	15.116	5.423
Tasa de Crecimiento Demográfico %	2010-2001	3,5	4,6
	2001-1990	5,2	5
Incremento %	2010	36,6	49,3
	2001	73,8	70,3
* Densidad (Hab./Ha.) 2010	Global	8,8	11,9
	Urbana	17,8	18,1
Distribución Proporcional de la población %	2010	3,6	1,4
	2001	3,2	1,1
	1990	2,5	0,9

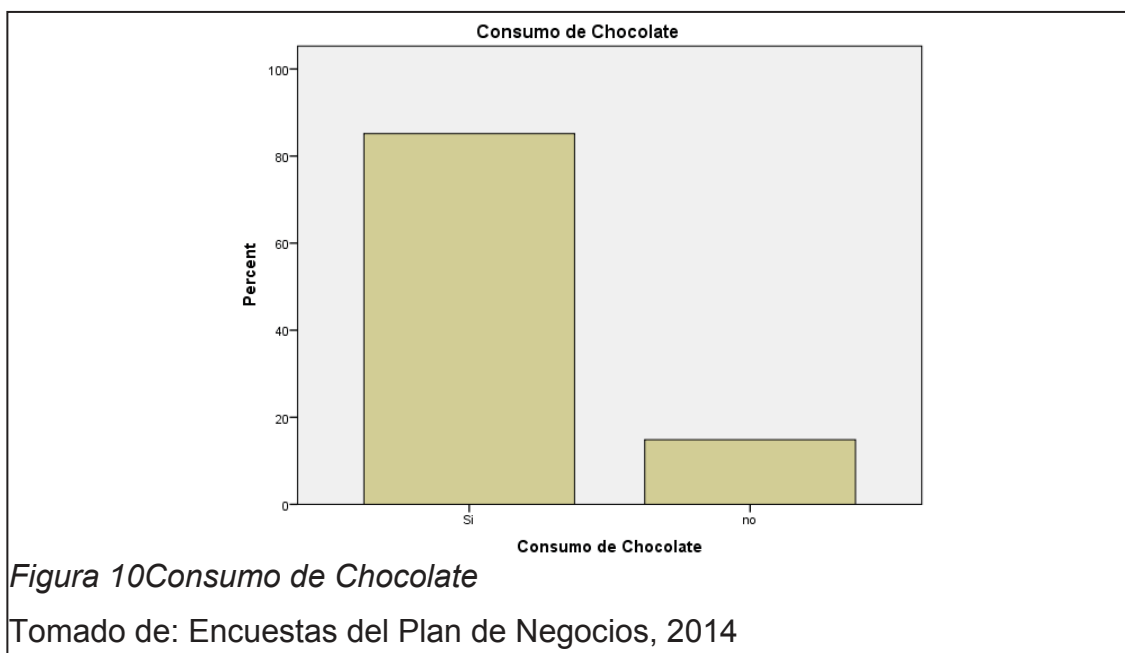
Tomado de Censo de Población y Vivienda 201, INEC

Las jefas de hogar, indiferentemente de la ocupación que mantengan, van a realizar las compras del hogar. Teniendo en cuenta que en cada vivienda existe una jefa de hogar la segmentación demográfica se va a realizar con número de hogares que existen en la población cumpliendo con los criterios de la segmentación geográfica. Para determinar en número de hogares se tomó los datos de la encuesta de Ingresos y Gastos del INEC consta que por muestra que cada hogar existe 3,8 personas, variable que al ser dividida por el número total de la población arroja el resultado del número total de hogares de la población.

La idea del producto es que se enfoque en un target alto, es por ello que dentro de la segmentación se eligió a las clases sociales A-B de la ciudad de Quito, Cumbayá y Tumbaco en donde se encuentran las personas con la capacidad económica de comprar un producto diferenciador a mayor precio. Según la encuesta de Ingresos y Gastos del INEC se construyó una pirámide de los porcentajes de población que pertenecen a cada estrato socioeconómico.



A su vez en la segmentación conductual se tomó en cuenta los datos obtenidos en las encuestas, se reflejan que el 82% de la población consume chocolate con leche en su hogar, como lo muestra el gráfico tomado de la tabulación, mostrando así una actitud positiva hacia el consumo del producto.



Para obtener el número total de hogares que serán el mercado objetivo se realizó un cruce de las variables como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 13. Segmentación de mercado

VARIABLES			N
Geográfica	Ciudad	Quito	1.609.418
		Cumbayá	31.463
		Tumbaco	49.944
		Total Población	1.690.825
Demográfica	Hogares	3,8 personas por hogar	444.954
	Clase social A-B	13,10%	58.289
Conductual	Consumen chocolate	82%	47.797

Mercado Objetivo 47.797 hogares

3.4.1.1 Perfil del comprador

El perfil del comprador se ajusta a las características descritas en la investigación de mercados pertenecientes al segmento B. Es una mujer con un rango de edad entre 24 y 65 años pertenecientes a un nivel de estrato socioeconómico alto y medio alto. Su hogar está ubicado en la zona urbana del Distrito Metropolitano de Quito, Cumbayá y Tumbaco. Esta mujer es la jefa de hogar, es decir, tiene la decisión de compra. La ocupación que tiene puede ser: estudiante, empresaria, manejar un negocio propio, ser empleada privada o pública, ama de casa, jubilada, profesional o desempleada. La familia de la jefa de hogar va a estar comprendida en promedio por 4 personas independientemente de la ocupación que tenga. El tamaño de la familia debe estar comprendido aproximadamente por cuatro miembros. Es una mujer ambiciosa, sociable y extrovertida que pasa tiempo con su familia y amigos sin descuidar las labores del hogar. Se caracteriza por ser exitosa, luchadora, emprendedora, moderna, creativa pero conservadora y tradicionalista; dentro de sus valores esta el respeto, la identidad propia y la solidaridad. Cuando consume un producto crea fidelidad a la marca y recomienda a los demás a usarla. Es un usuario potencial del producto, con una frecuencia de uso intensiva, en el producto busca el sabor, la calidad, el status, la salud y la facilidad de uso del mismo.

3.4.2 Segmentación de mercados

Para determinar las variables de segmentación para definir el mercado objetivo del producto se tomó en cuenta el libro de Fundamentos de Marketing de Philip Kotler y Gary Armstrong en donde se encuentran las siguientes variables:

- Geográfica
- Demográfica
- Psicográfica
- Conductual

Antes de definir el mercado meta, perteneciente al segmento B, descrito en el apartado anterior se realizó una segmentación de mercado con tres clases de mercados a los que se podría atacar. Definiendo en cada una de las variables las características del mercado objetivo. A continuación se detalla cada uno de los segmentos.

Tabla 14. Segmentación Geográfica

Segmentación Geográfica			
	A	B	C
País	Ecuador	Ecuador	Ecuador
Ciudad	Quito	Quito	Quito
	Cumbayá	Cumbayá	Cumbayá
	Tumbaco	Tumbaco	Tumbaco
Zona Urbana- Rural	Urbana	Urbana	Urbana

Tabla 15. Segmentación Demográfica

Segmentación Demográfica			
	A	B	C
Edad	24- 40 años	24-65 años	60 en adelante
Género	Femenino	Femenino	F/ M
Ocupación	Estudiantes/ Empresarias/ Negocio Propio/ Empleada pública o privada/ Ama de casa.	Estudiantes/ Empresarias/ Negocio Propio/ Empleada pública o privada/ Ama de casa/ Jubilado/ Profesional/ Desempleado	Jubilado/ Ama de casa/ Profesional/ Negocio propio/ Desempleados.
Clase social	B	A y B	A
Tamaño de la familia	4 miembros	4 miembros	2 miembros

Tabla 16. Segmentación Psicográfica

Segmentación Psicográfica			
	A	B	C
Personalidad	Ambicioso/ Extrovertido/ Sociable	Ambicioso/ Extrovertido/ Sociable	Ambicioso/ Extrovertido/ Sociable
Estilo de Vida	Luchadores/ Emprendedores/ Modernos/ Creativos	Exitosos/ Luchadores/ Emprendedores/ Modernos/ Creativos/ Conservadores	Exitosos/ Luchadores/ Emprendedores/ Comprensivos/ Pasivos
Valores	Respeto/ Identidad Cultural/	Respeto/ Identidad Cultural/ Solidaridad	Respeto/ Identidad Cultural

Tabla 17. Segmentación Conductual

Segmentación Conductual			
	A	B	C
Fidelidad de Marca	SI	SI	SI
Estatus de Usuario	Usuario habitual/ Usuario Potencial	Usuario habitual/ Usuario Potencial	Usuario habitual/ Usuario Potencial
Beneficios	Sabor/ Calidad/ Status/ Salud/ Facilidad de Uso	Sabor/ Calidad/ Status/ Salud/ Facilidad de Uso	Sabor/ Calidad/ Status/ Salud/ Facilidad de Uso
Frecuencia de uso	Usuario medio/ Usuario Intensivo	Usuario medio/ Usuario Intensivo	Usuario medio/ Usuario Intensivo
Recomendación de uso	SI	SI	SI

3.5 Tamaño de mercado

Para obtener la cantidad demandada es necesario emplear la fórmula de la demanda:

$$Q = n \times p \times q$$

en donde,

Q= Demanda Potencial.

n=Número de compradores para el mismo producto en un mercado determinado.

p=Precio promedio del producto en el mercado.

q=Cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

Para determinar el número de compradores para el mismo producto en un mercado determinado se tomó en cuenta el número total de la población que se obtuvo tras la segmentación de mercados.

Para determinar el precio promedio del producto en el mercado se tomó en cuenta los valores detallados en la tabla a continuación:


Tabla 18. Precio Promedio de la competencia

MARCA	PRECIO
Hot Chocolate República del Cacao °	9,05 \$
Pacari Chocolate en Polvo	2,75 \$
Cola Cao	4,38 \$
Cacao Soluble BIOS	5,16 \$
Hershey'sCocoa	7,06 \$
Nesquik	1,80 \$
Milo	9,55 \$
Ricacao	2,40 \$
Choco Choc	3,50 \$
Cocoa	2,50 \$
Choco Listo	3,70 \$
PRECIO PROMEDIO COMPETENCIA	4,71 \$

3.6 La competencia y sus ventajas

Los competidores para Agro Cecilias S.C.C.A.I. no es el cacao como tal, si no el chocolate en polvo con el que se hace chocolate caliente o frio para un desayuno o una merienda. Para realizar un acertado análisis de la competencia se realizó un análisis de percha, en las tablas mostradas a continuación se muestran los principales actores competidores con sus estrategias, ventajas y características del producto.

Tabla 19. Hot Chocolate República del Cacao.

Hot Chocolate República del Cacao ^o	
Empresa:	República del Cacao ^o
Empresa Distribuidora:	Confiteca S.A.
Contenido:	250 g
Porciones	10
Contenido de cada porción:	25 g
Ingredientes:	Azúcar, Cacao Fino de aroma en Polvo
Presentación:	
Precio:	9,05 \$

Tomado de República de Cacao, 2014

República del Cacao es una empresa ecuatoriana presente en el exterior. Tiene una amplia gama de productos derivados del cacao fino de aroma de las zonas más ricas del país. El producto Hot Chocolate es cacao en polvo que se disuelve en leche. El precio que mantiene Hot Chocolate es bastante más alto que el de los otros actores en el mercado. Hot Chocolate busca un espacio en la mente del consumidor como un producto natural elaborado con materia prima ecuatoriana. La empresa busca llegar a los consumidores tanto dentro como fuera del país buscando ser un producto de elite dentro de la gastronomía ecuatoriana. La calidad del empaque y la presentación de

producto es bastante elaborado por lo que su costo es alto. Los canales de distribución son los principales supermercados y tiendas de autoservicio del país en donde los compradores tienen un poder adquisitivo alto, a su vez tiene una tienda en donde venden solo productos de marca República de Cacao, desde productos alimenticios hasta productos textiles. El Hot Chocolate es uno de los principales competidores por el sabor y la naturalidad del producto, sin embargo ellos tratan de mostrar al mundo el buen cacao ecuatoriano mientras que el producto del proyecto busca crear experiencias de consumo en el paladar de los que beben el chocolate.

Tabla 20. MILO


Milo	
Empresa:	Nestle Colombia S.A.
Empresa Distribuidora:	Nestle Ecuador S.A.
Contenido:	400 g
Porciones	16
Contenido de cada porción:	25 g
Ingredientes:	Estracto de malta, Sólidos de lacteos, Azucar, Cocola en Polvo, Sales Minerales, Carbonato de Magnesio, Premezcla de Vitamina, Emulsificante, Regulador de Acidez, Saborizante.
Presentación:	
Precio:	9,55 \$

Tomado de Nestle S.A., 2014.

Nestle S.A. es una reconocida multinacional que tiene presencia en el Ecuador con una participación de mercado alta en cada una de sus líneas. En la línea de modificadores de lácteos se encuentra el chocolate en polvo de marca Milo, este chocolate es fabricado por la empresa Nestle Colombia S.A. y exportado al país para ser comercializado como Nestle Ecuador S.A. Milo está dirigido a

un mercado de deportistas, especialmente jóvenes, que requieren de varias vitaminas y minerales para tener energía a la hora de practicar deporte. El precio de Milo es considerablemente más alto que las otras marcas de Nestle S.A. esto se debe a los compuestos químicos y proteínicos que contiene, a su vez en su presentación para el empaque se usa un tarro que tiene un costo más alto que las clásicas bolsas. La marca Milo busca ser ese complemento alimenticio para los deportistas no para el hogar en general, es por ello que no es un competidor tan fuerte, puede ser que en el hogar compren Milo pero también comprarán otra marca para los demás integrantes de la familia y esa puede ser las tabletas de polvo de chocolate.

Tabla 21. HERSHEY'S COCOA

Hershey's Cocoa	
Empresa:	The Hershey Company
Empresa Distribuidora:	Quifatex S.A.
Contenido:	226 g
Porciones	45
Contenido de cada porción:	5
Ingredientes:	Cocoa en Polvo
Presentación:	
Precio:	7,06 \$

Tomado de: The Hersheys Company, 2014

La conocida empresa de chocolate en Estados Unidos mantiene dentro de la cartera de productos al chocolate en polvo bajo en nombre de Hershey's Cocoa. Actualmente en el Ecuador es distribuido por la empresa Quifatex S.A. La marca Hersheys está posicionada desde hace varios años en la mente del

consumidor, y la ser un producto importado refleja gastos adicionales que contribuyen a que el precio de venta al público sea alto. Generalmente al entrar a un supermercado, tiendas de autoservicio y tiendas de barrio se puede encontrar el producto. La empresa que comercializa el producto en Ecuador se enfoca más la plaza de marketing para realizar una distribución adecuada en el país y deja un poco de lado al marketing promocional aprovechando la ventaja de ser una marca ya posicionada en el mercado.

Tabla 22. CACO SOLUBLE

Cacao Soluble BIOS	
Empresa:	Fábrica BIOS
Empresa Distribuidora:	Fábrica BIOS
Contenido:	500 g
Porciones	100
Contenido de cada porción:	5 g
Ingredientes:	100% cacao puro
Presentación:	
Precio:	5,16 \$

Toma

do de Fábrica BIOS, 2014.

Fábrica Bios es una empresa que tuvo sus inicios en Europa y luego se radicó en Ecuador y aprovechó al máximo de su cacao. Llevan más de 100 años dentro del mercado caracterizándose por su sabor y tradición. El cacao soluble se lo usa más para la pastelería y sus productos más conocidos son los chocolates como confites, sin embargo su experiencia en el mercado y su amplia gama de productos lo convierten en un competidor agresivo. El precio

se encuentra dentro de la media del mercado. La estrategia de Bios durante su historia ha sido identificar los momentos más preciados por los ecuatorianos y diseñar un chocolate para cada uno de ellos.

Tabla 23. COLA CAO


Cola Cao	
Empresa:	Nutrexpa
Empresa Distribuidora:	Corporación Favorita C.A.
Contenido:	350 g
Porciones	12
Contenido de cada porción:	30 g
Ingredientes:	Azúcar, Cacao en Polvo, Almidón de maíz, Fosfatobicalcico, Harina de trigo, Lecticina de Soya, Sal Tiamina, Riboflavina, Saborizantes, Vitamina A y E.
Presentación:	
Precio:	4,38 \$

Tomado de: Nutrexpa, 2014.

El Cola Cao es una marca española de renombre internacional que tiene como fin nutrir a jóvenes y adultos en su dieta alimenticia. Tras el paso de los años han profundizado su línea de productos y hoy en día mantienen una amplia gama de los mismos. En realidad su costo no es alto, pero la importación y la comercialización en Ecuador ocasionan que el precio de venta al público sea alto comparado al de su país de origen. Sin embargo se encuentra dentro del precio medio del mercado. Los consumidores lo pueden encontrar en todos los supermercados y tiendas del país, tiene un canal de distribución amplio diseñado por la Corporación Favorita que es la empresa que lo comercializa en el país. La promoción realizada se basa en los spot publicitarios televisivos y medios digitales. Los cortes comerciales son enviados desde el exterior y tienen un corto período de duración y no se los repite con frecuencia. Los medios digitales, en especial las redes sociales se manejan desde el exterior

mediante el community manager y entregan un servicio al cliente personalizado. En general en Ecuador ya no es necesario realizar una campaña publicitaria fuerte porque Cola Cao ya se encuentra en la madurez del ciclo de vida.

Tabla 24: CHOCO LISTO

Choco Listo	
Empresa:	Compañía Nacional de Chocolate
Empresa Distribuidora:	Cordialsa
Contenido:	300 g
Porciones	15
Contenido de cada porción:	20 g
Ingredientes:	Azúcar, Cocoa, Carbonato de Calcio, Emulsificante, Sal, Agente Espesante, Extracto de Malta de Cebada, Fumarato ferroso, Vitamina A, B y D, Maní, Nuex de árbol, leche. Premezcla Viitamínica.
Presentación:	
Precio:	3,70 \$

Tomado de Compañía Nacional de Chocolate, 2014.

Chocolisto es de origen Colombiano, sin embargo la empresa Cordialsa, especialista en chocolates y confites la comercializa en Ecuador. Su mayor diferenciador está dentro de su compuesto, tiene un compuesto con varias vitaminas y minerales que permiten un sano crecimiento, es por esto que va dirigido a los más pequeños. El precio que mantiene está de acuerdo al precio medio del mercado siendo asequible para los ingresos de los ecuatorianos. Su canal de distribución para que posteriormente llegue al consumidor final son los supermercados y tiendas del país. En estos mismos puntos de venta es donde la empresa realiza su marketing promocional, el perro que es la imagen

característica de la marca, se encarga de incentivar a los niños a que pidan a sus padres que compren el producto, a su vez se entrega muestras gratis del producto.


Tabla 25: CHOCO CHOC

Choco Choc	
Empresa:	La Universal
Empresa Distribuidora:	La Universal
Contenido:	300 g
Porciones	20
Contenido de cada porción:	15 g
Ingredientes:	Azúcar, Cacao en Polvo, Emulsificante, Carbonato de Calcio, Color Caramelo, Carbonato de Potasio, Saborizante artificial, Premezcla de Vitaminas y Minerales, Vitamina A, B y D.
Presentación:	
Precio:	3,50 \$

Tomado de: La Universal, 2014.

La Universal presenta Choco Choc como una alternativa para los más pequeños. Se caracteriza por tener compuestos vitamínicos que permiten un crecimiento saludable, sin embargo contiene varios químicos. La imagen de la empresa es un divertido dibujo animado que atrae a los más pequeños y les enseña a consumir el producto. Choco Choc se lo puede conseguir en las tiendas y en los supermercados del país a un precio asequible para el mercado.

Tabla 26: Cacao en Polvo Orgánico

Cacao en Polvo Orgánico	
Empresa:	Pacari
Empresa Distribuidora:	Pacari
Contenido:	200 g
Porciones	20
Contenido de cada porción:	10 g
Ingredientes:	Cacao, puede contener trazas de nueces y cacahuates
Presentación:	
Precio:	2,75 \$

Tomado de: Pacari, 2014.

Pacari chocolate ha sido reconocido como uno de las mejores empresas por su calidad y sabor, tanto a nivel nacional como a nivel internacional. La elaboración de sus chocolates lo realiza Productos SKS FarmsCia Ltda. Desde sus inicios la empresa se concentró en el producto nacional al localizar geográficamente los mejores cultivos de cacao, es por ello se destacan por tener materia prima de la mejor calidad. El logo se basa en el espíritu del oriente, y el nombre Pacari quiere decir amanecer. El precio de las tabletas de chocolate es alto, sin embargo el precio del cacao en polvo no es tan alto y se sitúa en el precio medio del mercado. Por sus reconocidas tabletas de chocolate han penetrado de manera exitosa al mercado como un producto de lujo con el que se percibe un grato status quo. Se puede considerar que Pacari es uno de los productos competidores más fuertes ya que está posicionado en la mente del consumidor y es reconocido por la mayoría de ecuatorianos, a su

vez tiene una amplia gama de productos. Productos Pacari se puede encontrar en supermercado, tiendas de autoservicio, tiendas de barrio y en farmacias.


Tabla 27: COCOA

Cocoa	
Empresa:	La Universal
Empresa Distribuidora:	La Universal
Contenido:	440 g
Porciones	29
Contenido de cada porción:	15 g
Ingredientes:	Azúcar, Polvo de Cacao, Carbonato de Sodio, Calcio de Potasio, Emulsificante, Saborizante Artificial, Premezcla Vitamínica.
Presentación:	
Precio:	2,50 \$

Tomado de: La Universal, 2014.

La Universal ofrece la marca Cocoa como referente dentro de su línea de productos de modificadores de lácteos. Se caracteriza por ser un producto tradicional que a su vez contiene vitaminas para mantener con energía a los consumidores. El precio es asequible para los ecuatorianos por lo que el número de productos vendidos es alto. El marketing que dedican a este producto no tiene una inversión alta, sin embargo es muy conocido ya que se encuentra en la fase de madurez dentro del ciclo de vida del producto.

Tabla 28: RICACAO

Ricacao	
Empresa:	Nestle Ecuador S.A.
Empresa Distribuidora:	Nestle Ecuador S.A.
Contenido:	440 g
Porciones	29
Contenido de cada porción:	15 g
Ingredientes:	Azucar, Polvo de Cacao, Maltodextrina, Premezcla de Vitaminas, Pirofosfato férrico, Aromadentico al natural, Aroma artificial.
Presentación:	
Precio:	2,40 \$

Tomado de: Nestle S.A., 2014.

Nestle S.A. lidera el mercado con este producto. Se caracteriza por ser un producto que se desenvuelve en un mercado tradicional fiel a la marca, mercado que va heredando la costumbre de consumo. Ricacao es una marca que tiene una buena reputación en la mente del consumidor y se lo puede conseguir en los supermercados, mercados y tiendas del barrio del país. El precio es bastante económico para los ecuatorianos, a su vez por lo general se realizan promociones en las que se entrega más producto por el mismo valor. Usualmente su marketing promocional se lo realiza en propagandas televisivas. Se puede considerar que esta marca es una de las más fuertes del mercado, ya que en el análisis de percha se observó que la mayoría de personas

optaban por adquirir este producto, también se puede observar en los resultados de las encuestas en los que se refleja una preferencia por el mismo.

Tabla 29: NESQUIK

Nesquick	
Empresa:	Nestle Ecuador S.A.
Empresa Distribuidora:	Nestle Ecuador S.A.
Contenido:	200 g
Porciones	13
Contenido de cada porción:	15 g
Ingredientes:	Azúcar, Cacao en Polvo, Emulsificante, Sales Minerales, Premezcla de Vitaminas, Aroma Artificial, Gluten.
Presentación:	
Precio:	1,80 \$

Tomado de: Nestle S.A., 2014.

Nesquik es la segunda marca más fuerte de Nestle, con este producto tratan de abarcar a todo el mercado infantil. El tradicional conejo, que tienen como imagen de marca, está posicionado dentro de la mente de la mayoría de los menores de la población. El éxito rotundo de esta marca ha llevado a que el producto sea exhibido en varias presentaciones. Nesquik se puede conseguir en todos los supermercados, autoservicios y tiendas de barrio del país. Al ser una empresa multinacional se rigen al marketing que maneja a empresa globalmente, los principales medio son televisión y redes sociales.

Al realizar un mapa de posicionamiento tomando en cuenta el precio y la cantidad de gramos de las marcas que son nuestra competencia se obtuvo el siguiente gráfico:

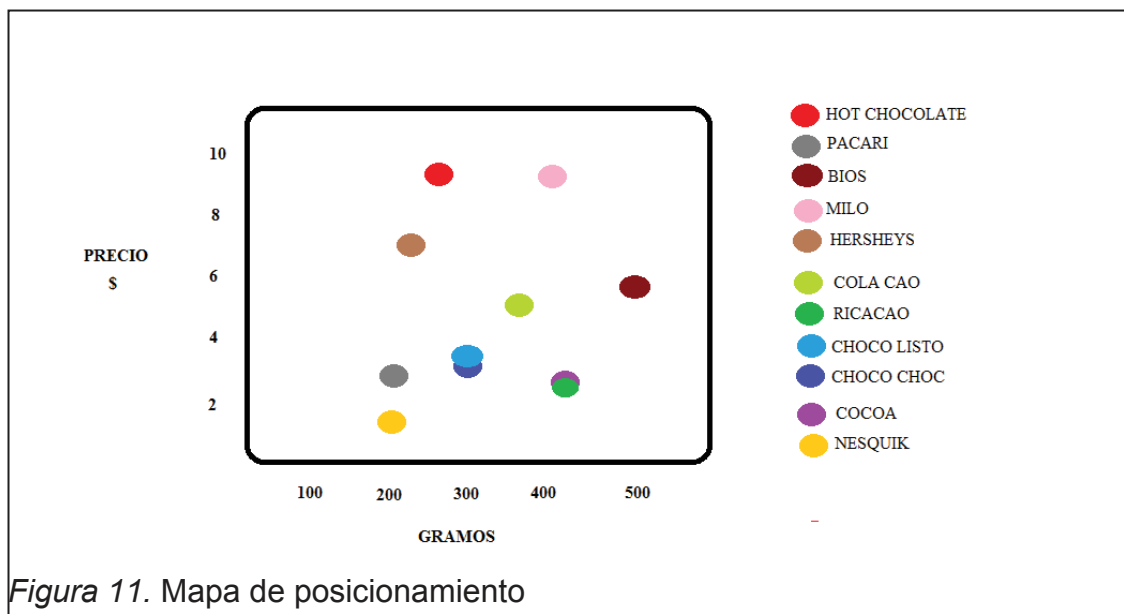


Figura 11. Mapa de posicionamiento

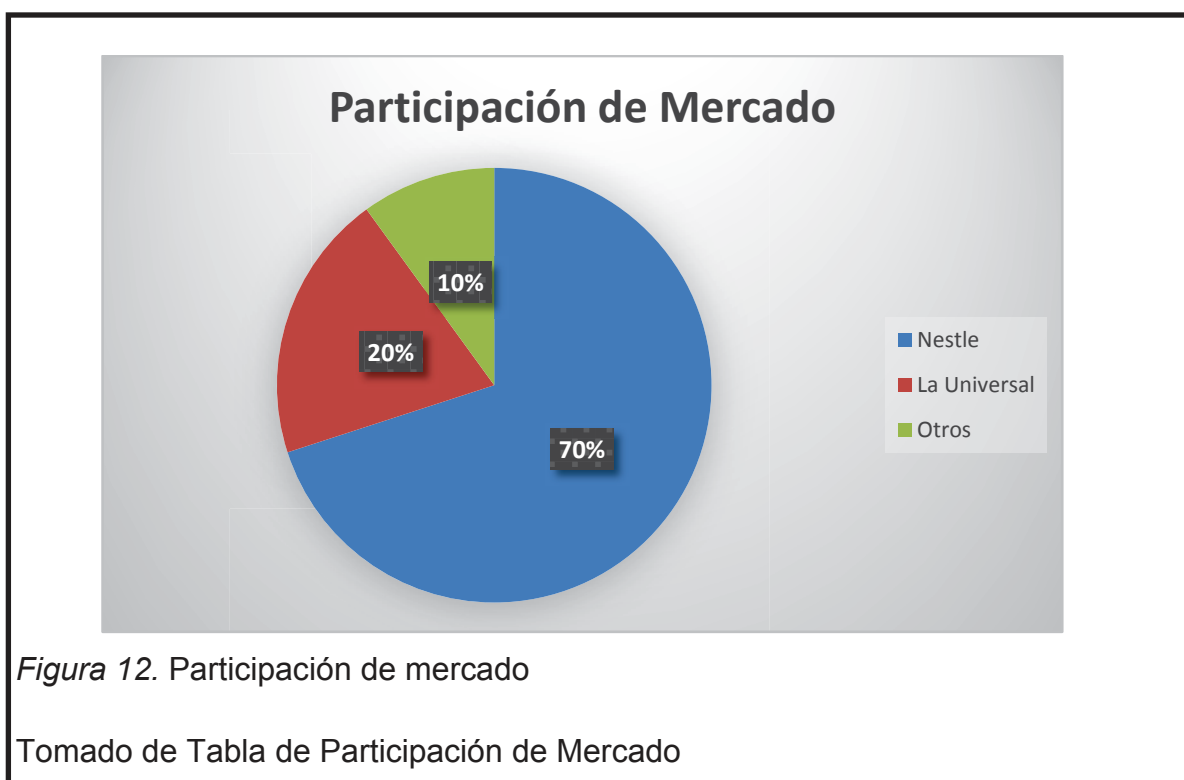
Tras haber notado las principales características de la competencia más cercana, cabe recalcar que no solo estas empresas son las que tienen participación en el mercado. Los productos sustitutos también abarcan parte del mercado, estos son: el café y el té. Al café se lo puede disolver en leche o en agua. Y al té únicamente en agua. Las horas de consumo de los tres productos coinciden ser en la tarde, sin embargo muchas personas desayuna con café. Los precios del café son similares al del chocolate en polvo, si embargo él té tiene un precio muchísimo más bajo. (Nutrexp, 2013) (La Universal, 2013) (Naranjillo, 2013) (Nestle Ecuador, 2013)

3.7 Participación de mercados y ventas de la industria

Como se mencionó con anterioridad la competencia de la pasta de cacao para taza es la cocoa o el chocolate en polvo, en donde las empresas La Universal, Ferrero, Confiteca y Nestle S.A. tienen un 90% de participación en el mercado,

dejando un 10% de participación para cientos de empresas que también producen cocoa o chocolate en polvo. El posicionamiento en la mente del consumidor que han logrado estas empresas ha permitido que ganen todo casi todo el mercado local y trasciendan también en el mercado internacional.

Según datos obtenidos en Nestle SA, esta es la participación de mercado tomando datos de la tabla de participación de mercado que se encuentra en los adjuntos:



(La Universal, 2013)(Nestle Ecuador, 2013)(Lasso Garzón, 2013)

3.8 Evaluación del mercado durante la implementación

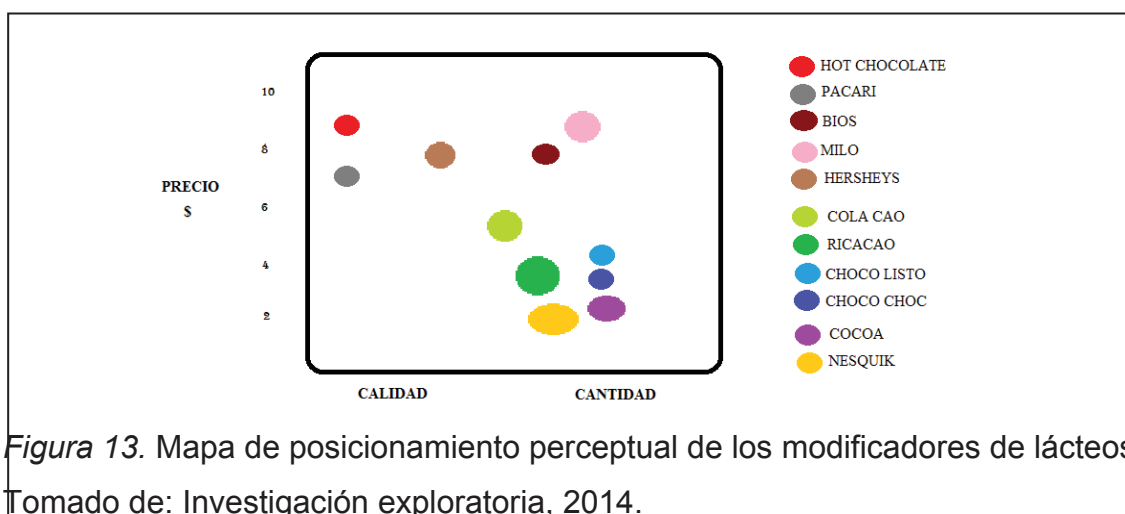
La evaluación del mercado al cursar la etapa de implementación se medirá por la aceptación del producto tras una compra y el gusto del mismo por la recompra. Se analizará el futuro retorno de la inversión de promoción y publicidad diseñada en el plan de medios. Se analizará a la competencia y a productos sustitutos para permanecer siempre como los pioneros del nicho de mercado.

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

El fin de este capítulo es mostrar cómo se va a crear relaciones redituables con el cliente, la estrategia de marketing se enfoca en el mercado objetivo identificado anteriormente y la mezcla de marketing que se utilizará en el mismo. Tras tener claro a qué cliente se va a atender es necesario especificar cómo, cuándo y dónde se lo hará.

4.1 Estrategia General de Marketing

La entrega de valor al cliente es clave a la hora de diferenciarse de la competencia, es por ello que la estrategia general de marketing está centrada en el cliente. Dentro de la segmentación de mercados realizada en capítulos anteriores está claro que los hogares de estratificación de nivel socioeconómico de tipo A y B pertenecientes al Distrito Metropolitano de Quito, Cumbayá y Tumbaco es el mercado meta para la comercialización de pasta de cacao como sustituto del chocolate en polvo. En un principio, teniendo en cuenta la capacidad productiva de la empresa este será el único segmento que se atenderá, el mismo que se considera un nicho de mercado, segmento en el cuál se creará el mayor valor posible para el cliente utilizando una estrategia de marketing concentrado. En el gráfico que se muestra a continuación se diseñó un mapa de posicionamiento perceptual.



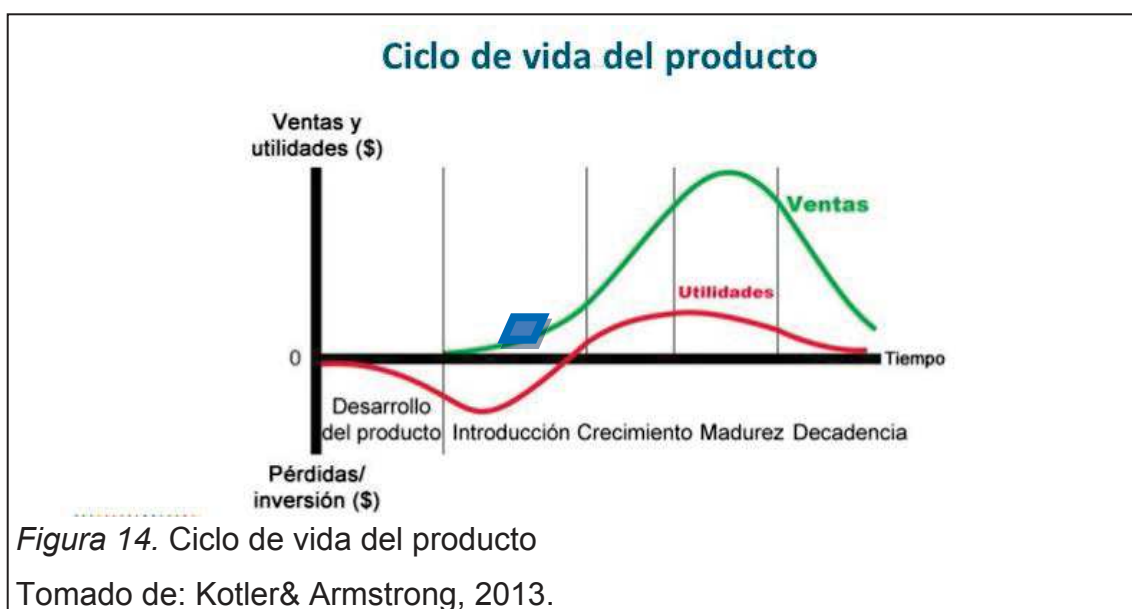
Los círculos de mayor tamaño muestran una mayor participación de mercado relativa, se puede observar que los productos de Nestle llevan el mayor porcentaje de las ventas, seguidos por los productos de La Universal. La mayoría de los modificadores de lácteos van más orientados al desempeño del producto, generalmente estas marcas usan bastantes químicos en el proceso de producción para que con menos cantidad de cacao obtengan mayor cantidad de producto, dejando de lado la calidad del producto que se mantiene por su sabor, aroma y naturalidad. Debido a los últimos cambios en la tendencia de consumo y los cambios en la mentalidad de las personas sobre los productos naturales en el mercado ya existen marcas como Pacari y República del Cacao que utilizan el cacao fino de aroma en la producción sin alterarlo químicamente brindando un bien final más natural. Dentro de la estrategia general de posicionamiento se presentan diversas propuestas de valor, la pasta de cacao que se disuelve en leche pretende otorgar “más por más”, en donde se va a entregar a los clientes más beneficios a un mayor precio. Ambas marcas, mencionadas anteriormente, tienen diversas líneas de productos, una de ellas es el chocolate en polvo. Estos dos productos serían los competidores directos por precio y calidad para la pasta de cacao, sin embargo el producto en cuestión se diferencia por su presentación en el empaque, aroma, sabor y facilidad de uso. Mientras que Pacari y República de cacao procesan el cacao hasta convertirlo en polvo y envasarlo, Agrocecilias lo convierte en pasta de cacao. El resultado es el mismo: leche chocolatada, sin embargo la experiencia al prepararlo y consumirlo es distinta, el producto del proyecto tiene como objetivo llegar a los hogares de los ecuatorianos y junto a ellos vivir el día a día en familia, sin embargo Pacari y República de cacao se enfocan ya en el mercado internacional y en dar a conocer el cacao ecuatoriano y los diferentes productos elaborados que se pueden producir del mismo atacando a diferentes mercados y nichos de mercado.

La declaración de posicionamiento de Agrocecilias con su producto estrella es “Para los hogares quiteños Agrocecilias es un producto nuevo que invita a satisfacer paladares creando experiencias y tradiciones desde los más grandes

hasta los más chicos con un sabor único y una aroma inigualable de la pasta de cacao ecuatoriana creada 100% natural”

4.2 Ciclo de vida del producto

Dentro de todos los mercados todo producto tiene su ciclo de vida que pasa por varias etapas importantes según la evolución del mismo: la introducción, el crecimiento, la madurez y el declive. Es de suma importancia identificar en qué etapa se encuentra el producto para identificar las estrategias a ser utilizadas, así como también las estrategias que se utilizaran en las etapas posteriores.



Tomando como referencia la figura anterior, el producto Cecilate se encuentra en la etapa de introducción donde el volumen de ventas no es alto y se realizan grandes esfuerzos de marketing para captar a los clientes. Con las estrategias a implementarse en el plan se espera alcanzar rápidamente la etapa de crecimiento donde el volumen de ventas crece exponencialmente ampliando el mercado. En la etapa de crecimiento se presenta un número creciente de competidores que buscan satisfacer la misma necesidad basándose en el éxito que ha tenido el producto por lo que Cecilate debe continuar con la innovación del producto mediante:

- Mejora de calidad,
- Nuevas características,
- Nuevos segmentos,
- Nuevos canales de distribución.

En la siguiente tabla se detalla las características y estrategias del producto en sus diferentes etapas para conocer los puntos claves al momento de desarrollar las distintas estrategias.

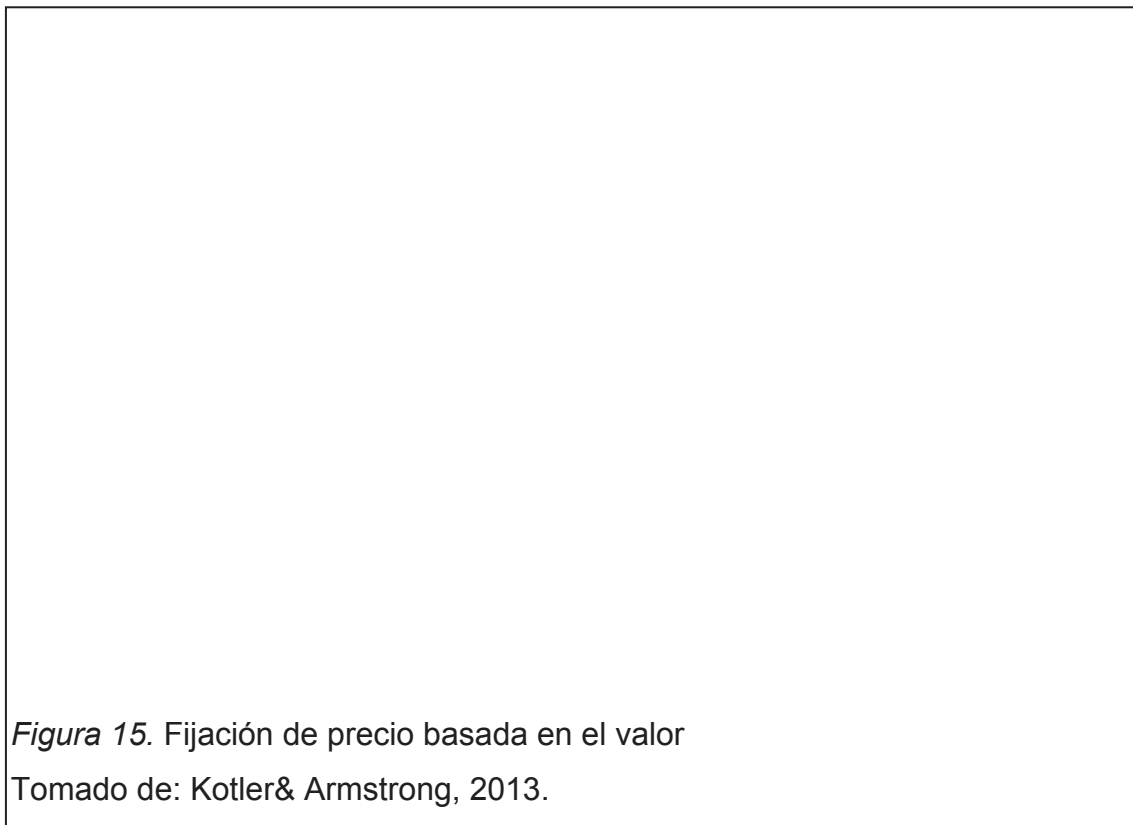
Tabla 30. Características del ciclo de vida

ETAPA:	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
CARACTERIZTICAS				
Ventas	Ventas bajas	Rápido aumento en las ventas	Máximo de ventas	Bajo en las ventas
Costos	Costo elevado por cliente	Costo promedio por cliente	Costo bajo por cliente	Bajo costo por cliente
Utilidades	Negativas	Aumento en utilidades	Altas utilidades	Baja en las utilidades
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que comienza a reducir	Número menguante
OBJETIVOS DE MARKETING				
	Crear conciencia y prueba del producto	Maximizar participación de mercado	Maximizar utilidades pero defendiendo la participación de mercados	Reducir gastos y sacar el mayor provecho posible a la marca
ESTRATEGIAS				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto	Diversificar marca y modelos	Descontinuar artículos débiles
Precio	Usar fórmula de costo más margen	Precios para penetrar en el mercado	Precios que igualen o mejores los de la competencia	Recortar precios
Distribución	Desarrollar distribución selectiva	Desarrollar distribución intensiva	Desarrollar distribución intensiva	Volverse selectivos
Publicidad	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos y detallistas	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Destacar diferencias y beneficios de la marca	Reducir el nivel necesario para retener a clientes muy leales
Promoción en ventas	Usar promoción intensa para incitar a la prueba	Reducir para aprovechar la alta demanda del consumidor	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir al nivel mínimo

Tomado de: Kotler& Armstrong, p:257.

4.3 Política de Precios

El precio es la expresión monetaria del valor de un bien, sin embargo también abarca el tiempo que se invierte y el valor que se entrega tras crear diferentes expectativas en el futuro comprador. Tomando como referencia la fijación del precio de los nuevos productos mencionada por Lambin en su libro de Dirección de Marketing, la política de precios será usar la estrategia de precio de desnatado, el producto va iniciar su ciclo de vida en el mercado con un precio alto. El precio con el que se ofertará a la Corporación Favorita será de \$6,00. Al entrar con un precio alto en el mercado va a dar lugar a una segmentación clara del mismo, en donde los consumidores no se ven afectados por el precio ya que muestran inelasticidad. Como es de conocimiento dentro de las necesidades de Maslow se encuentra la necesidad de estima, que conlleva el status quo y/o reconocimiento de los seres humanos, y es por ello que los consumidores adquieren bienes que les ubican en este escalafón que pronto les llevará a la autorealización. Una gran ventaja que se presenta al usar la estrategia de desnatado es la variación de precio que se puede realizar en un futuro, por obvias razones siempre va a ser mucho más fácil bajar el precio que realizar una subida de precios, a su vez un precio más alto al ingresar al mercado va a facilitar la situación financiera de la empresa ya que está podrá cumplir con mayor rapidez sus valores adeudados por la inversión. Por otro lado, tomando como referencia las principales estrategias de fijación de precios establecida por Kotler y Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing, la estrategia a utilizar sería la de fijación de precios de valor para el cliente en la que los clientes colocan el precio sobre el beneficio que reciben al consumir el producto.



Para ello se realizó un análisis cumpliendo con los pasos que se muestran en la figura, primero se obtuvo los datos cualitativos en los diferentes focusgroup y entrevistas a expertos para de esta manera conocer las necesidades, los deseos y las percepciones que tienen los futuros clientes sobre el producto y encontrar el valor que el cliente tendría hacia la marca y que le haría fiel a la misma. Después del primer paso que es el más importante, se fijó un precio meta el cual va acorde al valor que perciben los clientes por un producto con las características que ellos buscan. Aunque se tenga un precio meta es necesario realizar un análisis de costo para ver el margen de ganancia y rentabilidad del producto para de esta manera tomar la decisión de producirlo. Tras contar con estos datos se puede continuar con el último paso que será diseñar el producto que cumpla con los deseos del mercado meta, mercado en el que los clientes pagaran un precio justo al compararse con el valor que entrega el producto.

Continuando con la estrategia de fijación de precios de valor para el cliente la empresa va a establecer los precios de acuerdo a la estrategia de fijación de

precios de valor agregado en donde al producto se le añade características que proporcionen valor agregado, en este caso el producto Cecilate tiene un sabor más puro en donde se percibe el cacao y que por sus compuestos permanece más tiempo en el paladar. Por su diseño en el empaque existe facilidad de uso, al estar la tableta dividida individualmente por cada cuadrado garantiza el contenido diario siempre va a ser el mismo y al abrir no se va a regar como generalmente sucede con el polvo de chocolate. A su vez el empaque permite realizar figuras y origami con el cual se pretende crear una experiencia familiar a la hora de consumir, cada mes se presentaran diferentes diseños, las figuras a ser creadas van a tener como tema utensilios de la cocina como servilleteros o portavasos. Haciendo así que el consumo de leche chocolatada no sea solo el beber chocolate si no que se convierta en una experiencia deseada de consumo por los hogares quiteños. Por otro lado el aroma que se percibe desde el empaque hasta el momento en el que se diluye la pasta de cacao en la leche marca una clara diferencia con otros productos aplicando así un marketing sensorial orientado al olfato teniendo como un objetivo a futuro de ser un referente por el aroma y ser reconocidos por el consumidor. (Kotler and Armstrong, 2013)(Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008)

4.4 Táctica de ventas

Para las ventas de Cecilate va a ser necesario contar con 2 vendedores que se dedicaran a la venta al detalle, en capítulos siguientes se puede observar el diagrama organizacional de la empresa en donde se muestra los dos vendedores requeridos. La función de cada uno de los vendedores es velar por el sector asignado. El vendedor uno se hará cargo de los locales seleccionados en el Distrito Metropolitano de Quito y el vendedor 2 se hará cargo de los valles de Cumbayá y Tumbaco. Cada vendedor debe asegurarse que el producto llegue a tiempo a la planta de almacenamiento de la Corporación Favorita, revisar que este correctamente perchado en el local, revisar que haya disponibilidad de producto, medir las ventas, verificar la promoción y publicidad en el punto de venta, entre otras.

generar la máxima confianza posible, y en caso de existir un problema en el producto lo primero que busca la empresa es no perder esta confianza y hacer feliz al cliente haciéndole entender que fue un error que no volverá a suceder. Sin embargo Agrocecilias pretende que todos sus productos estén en perfecto estado al salir de la fábrica de producción y que lleguen en perfecto estado a su canal de distribución, para ello, se va a contar con un jefe de planta que delegue a una persona para mantener el control de esta situación.

4.6 Publicidad y promoción

La comunicación que va existir entre el cliente y la organización es de suma importancia para el éxito del negocio, es vital que la imagen de marca que Agrocecilias proyecte sea la misma que el consumidor recibe, a su vez es necesario encontrar los canales de comunicación idóneos para alcanzar al mercado meta. Como se apreciará en apartados siguientes, las estrategias push y pull serán empleadas dentro del negocio, tomando en cuenta al consumidor final y la estrategia de jale o aspiración se tomó en cuenta las siguientes estrategia de promoción con el objetivo de llegar al usuario final. Es por ello que dentro de la comunicación en el plan de marketing se encuentra la mezcla promocional que está compuesta por las fuerzas que se visualiza en el gráfico a continuación:



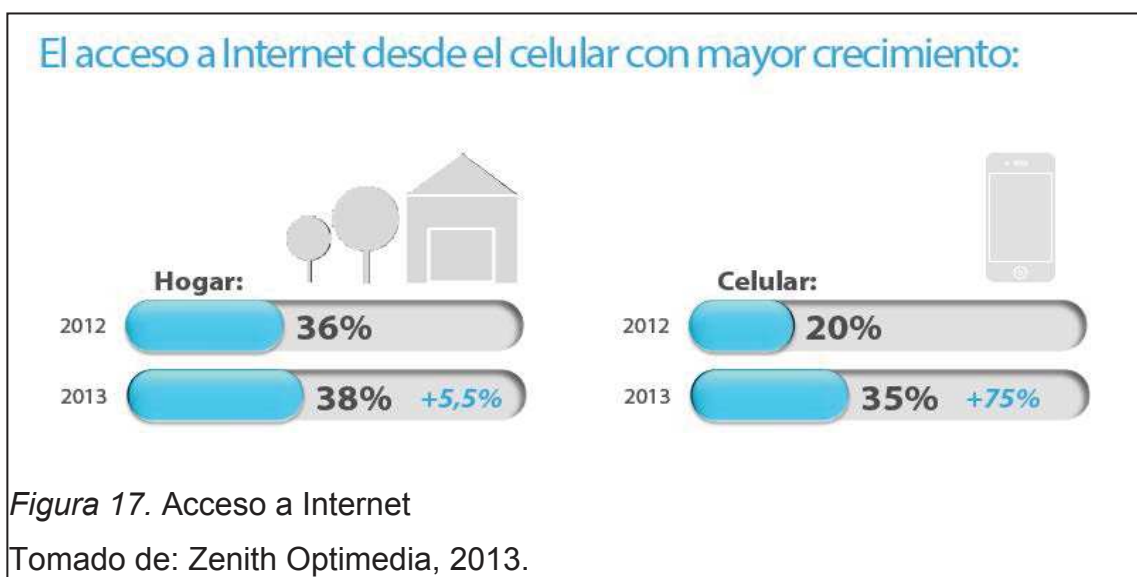
Lo ideal dentro de la mezcla promocional es que las cinco herramientas trabajen en conjunto y de manera sincronizada con el fin de entregar la misma información de tal manera de persuadir al cliente y crear relaciones con el mismo, evidentemente el uso de cada una de las fuerzas dentro del marketing en la empresa no es obligatorio más bien maneja de manera distinta su publicidad.

4.6.1 Publicidad

Dentro de las diversas inversiones que debe realizar Agroceccias para comercializar el producto está la publicidad. La publicidad se realiza en los diferentes medios de comunicación que existen en el país y que a su vez sean de gusto del mercado meta. Como se puede observar en la pregunta n°15 que se muestra dentro de las encuestas en los anexos los medios de comunicación que son de preferencia por el segmento elegido son:

- Radio y Tv
- Material Impreso
- Correo Electrónico
- Redes Sociales

Tomando en cuenta la tendencia global hacia los medios digitales debido a la creciente accesibilidad al Internet, basándonos en la siguiente figura, se puede notar que el 38% de los hogares ya cuentan con internet y que el 35% de los celulares ya poseen conexión móvil.



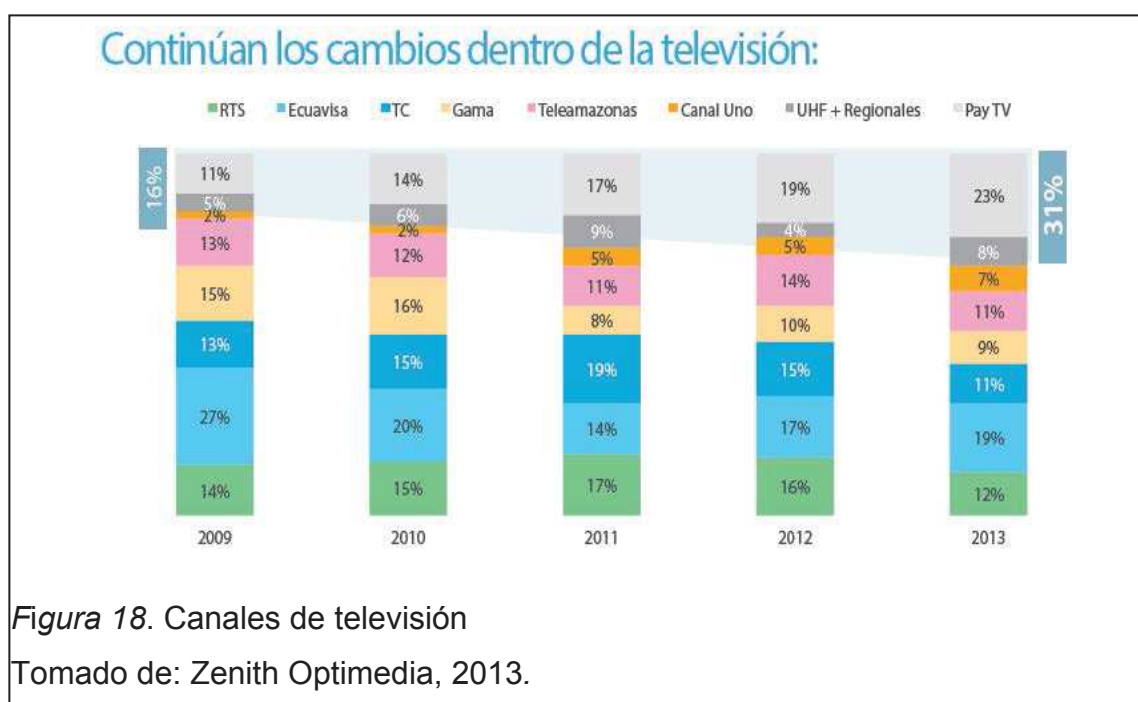
Por lo tanto, tomando como referencia los medios de comunicación elegidos por los clientes potencial se descartó el material impreso y la radio, y se hará énfasis en los medios digitales, de esta manera se reducirán de cierta manera los costos.

Para la publicidad se ha elaborado un plan de medios en el cual se incluye la televisión, las revistas, redes sociales, buscadores y página web, la inversión dentro del plan de medio será de \$15 800 aproximadamente.

Tabla 31. Plan de medios

PLAN DE MEDIOS				
Medio	Actividad	Frecuencia	Duración	Costo total
Televisión	20 segundos en Ecuavisa	2 por semana	6 meses	\$ 4.200,00
Revista	Publicidad en página entera de revista Hogar	Una publicación mensual	6 meses	\$ 6.000,00
Google	Posicionamiento SEM. Costo por click.	Diario	Anual	\$ 1.200,00
Página web	Información del producto y promociones	Diario	Anual	\$ 800,00
Facebook y Twitter	Community Manager	Diario	Anual	\$ -
Facebook Ads	Publicidad de la empresa y beneficios del producto	Diario	Anual	\$ 3.600,00

En la televisión se va a realizar una propaganda con una duración máxima de 20 segundos, esta publicidad será recomendada por los presentadores del programa En Contacto de Ecuavisa. Se eligió pautar en Ecuavisa debido que es el canal, después de los canales pagados, con más audiencia en el país como se hace referencia en el siguiente cuadro.



Muchas de las jefas de hogar dedican tiempo en media mañana a ver programas televisivos, En Contacto creado por Ecuavisa será un espacio publicitario en donde promocionaran el producto, para lo cual se regalará muestras gratis y se creará un contrato de patrocinio.

La revista es un medio tradicional preferido por las amas de casa, muchas de las cuales tienen suscripción mensual ya sea físicamente o por medio digital. A su vez en las salas de espera de la mayoría de oficinas y clínicas del país cuentan con un espacio en donde se colocan las revistas. Para la introducción del producto se va a pautar en la revista Hogar, revista diseñada para un mercado meta a fin a del proyecto en cuestión. Mensualmente se va a realizar una publicación en página entera promocionando al producto.

Se va a realizar marketing digital en el buscador más famoso del mundo. En la plataforma de google se practicará el posicionamiento SEO y SEM, se creará el link building entre las diferentes plataformas electrónicas para que visiten la página web. El costo por click sería 0,15, según referencia anterior, teniendo un gasto anual correspondiente al número de clicks registrados.

La página web será alimentada con información frecuentemente, se colocará información de interés para el mercado meta, promociones, descuentos y noticias sobre la nutrición. A su vez será el canal principal para el servicio post venta y quejas del consumidor.

Las redes sociales serán un medio gratuito para promocionar el producto mediante el manejo de herramientas digitales a fines al community manager por la empresa.



A continuación se muestra el diseño de las páginas de Facebook y Twitter para el producto:

FACEBOOK



Figura 20. Fan Page Facebook

TWITTER



Figura 21. Página de Twitter.

Al constatar que Facebook es la red social más usada en el país mediante la encuesta nacional de medios de Zenith Optimedia, se utilizará la plataforma de Facebooks ADDS mediante el pago publicitario en la fan page para posicionar la marca.

4.6.2 Relaciones Públicas

Dentro de las RRPP es importante que se maneje una imagen impecable del producto en los puntos de venta de cada canal de distribución. Relaciones públicas se va a encargar de lanzar el producto y realizar patrocinios. Para ello una persona del departamento administrativo en conjunto con los vendedores de cada sector asumirá las responsabilidades necesarias.

4.6.3 Promoción en ventas

Para la promoción en ventas del producto se va a colocar un stand en algunos Supermaxi y Megamaxi y se entregará muestras gratis, así como también se indicará el modo de uso. Tras acuerdos con los encargados de publicidad y promoción de la Corporación Favorita los valores invertidos en promoción en ventas irán por cuenta del canal. Se van a entregar cupones cuando se efectúe la compra para tener un regalo en la siguiente compra.

4.7 Distribución

La plaza, más conocida como canal de distribución, es una estructura formada por empresas y empresarios que participan en el proceso de producción, comercialización y/o ventas con el fin de que un producto o servicio sea adquirido por el consumidor. Para que el bien o servicio llegue al cliente final es necesario producir, transportar, almacenar, informar, promocionar y tras ello dar un servicio post venta para mantener contentos a los clientes y crear fidelidad en los mismos. Los partícipes del canal de distribución a implementarse en el proyecto son los siguientes:

- Productor
- Minorista
- Consumidor final

Para definir la estrategia de cobertura de mercado se tomará en cuenta la estrategia de distribución selectiva, en donde se distribuirá en un número determinado de minoristas según el área geográfica. Para seleccionar al minorista el cuál será el intermediario fue necesario observar el tamaño del distribuidor y la cuota de ventas principalmente en la ciudad de Quito; a su vez la calidad del servicio que incluyen el buen trato al cliente final, la imagen del local y la eficiencia del mismo. Tomando la estrategia de empujar (PUSH) hacia el canal de distribución, los vendedores estarán a cargo de empujar el producto hacia la Corporación Favorita; como punto estratégico será necesario que los vendedores interfieran en el canal para conseguir los siguientes beneficios para la empresa:

- Comprar en varias cantidades,
- Ubicación preferente en percha,
- Disminuir el margen del distribuidor,
- Participación gratuita en la publicidad.

En este caso Agrocecilias es el productor, se encargará de procesar el cacao hasta convertirlo en producto final para luego transportarlo hacia el minorista. El minorista, por lo general, se encarga de vender el bien al consumidor final, Supermaxi será el minorista. Según el análisis geográfico que mantiene Supermaxi sobre la ubicación estratégica de cada local, el producto se pondrá en percha en cada uno de los locales que se encuentren ubicados en el Distrito Metropolitano de Quito, y en los Valles de Tumbaco y Cumbayá que pertenezcan a un nivel socioeconómico clase alta y media alta. De esta manera el cliente se acercará a uno de los distintos puntos de venta para adquirir el bien, posteriormente lo consumirá o lo hará llegar hacia el consumidor final.

En el gráfico que se muestra a continuación se ejemplifica el canal de distribución en donde actúa un único intermediario.



Figura 22. Canal de Distribución Agrocecilias

Tomado de: Kotler & Armstrong., 2013.

Por el constante cambio en las tendencias de compra en la sociedad, es de conocimiento que muchas personas entran a su buscador favorito, en la mayoría de casos Google, y buscan el producto que requieren y llaman directamente a la empresa para conseguirlo. En este caso también se ampliará la posibilidad de este canal de distribución de venta directa al público para adquirir el producto en las oficinas donde se encuentra la planta de producción. A medida que se incremente el mercado y la demanda crezca se va a ampliar los canales de distribución, agregando más minoristas como sería el caso de El Griego y Fybeca, así como también agregar fuerza de ventas para iniciar la comercialización en tiendas de barrio ubicadas en las zonas antes mencionadas.

Es importante diseñar una estrategia de comunicación de canal, es decir, como se va a comunicar el fabricante con el consumidor final, para ello usará una combinación de estrategias de comunicación de canal: la primera consiste en la estrategia de presión en donde Agrocecilias concentrará un parte del marketing hacia Supermaxi de tal manera que se muestre el producto y haya preferencias por vender el mismo, se ofrecerá amplio margen de distribución, descuentos por cantidad, muestras gratis y publicidad para el local. Sin embargo para

lograr un éxito rotundo es necesario utilizar otra estrategia de comunicación de canal, la segunda estrategia es la de aspiración, en donde el fabricante se concentra netamente en el usuario final. El principal objetivo para desarrollar esta estrategia es crear lealtad en la marca de tal manera que Supermaxi vea necesario tener siempre en percha el producto y satisfacer la demanda de sus clientes. Sin embargo no se pueden concentrar todos los esfuerzos en esta estrategia debido a los altos costos que con lleva la misma, costos como publicidad y promoción para cubrir las diferentes campañas para crear una imagen de marca.

El análisis de costos de distribución no es nada más que el margen de distribución otorgado por parte de Agrocecilias por el valor agregado que otorga la Corporación Favorita. Tras realizar la investigación sobre este el intermediario se conoce que Supermaxi maneja diferentes alianzas estratégicas con los proveedores, para el caso del producto Cecilate el 35% del precio de venta al público será para Supermaxi y el 65% será para Agrocecilias. Según la fórmula presentada para el margen del distribuidor en el libro de Dirección de Marketing de Lambin:

$$D = P - C \quad (\text{Ecuación 5})$$

$$35\% = P - C \quad (\text{Ecuación 6})$$

En donde,

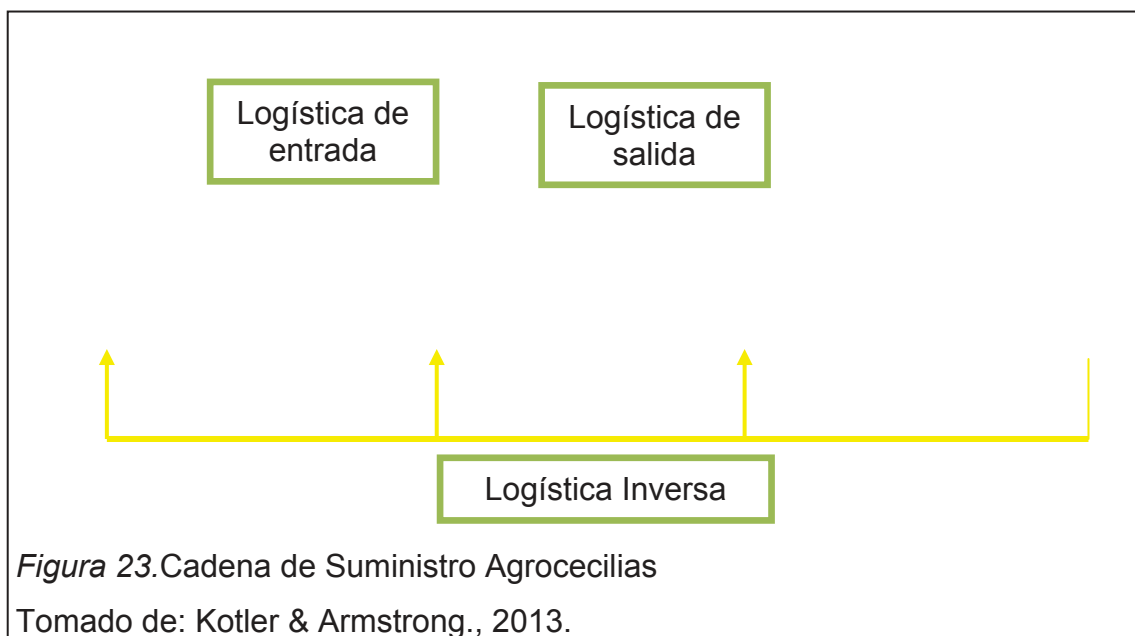
D= Margen del distribuidor

P= Precio de Venta

C= Costo de compra

El costo de compra que presente Agrocecilias a Supermaxi será un valor que tenga en consideración el porcentaje que se exige por política la institución de tal manera que no se venda el producto a pérdida por dejar de lado el importante margen que se lleva el canal de distribución.

La logística en el marketing es de suma importancia, al ser eficaz el producto siempre estará en el lugar y el momento correcto, así como también se ahorrarán varios costos por transporte y almacenamiento. Basándose en la cadena de suministro que se presenta a continuación:



En general, la cadena de suministro debe mostrar la gestión de valor tanto hacia arriba como hacia abajo, con el objetivo de que exista comunicación entre todos los participantes de la cadena y se pueda realizar pronósticos, compras, planificación de producción, inventario, almacenamiento y transporte. El gráfico muestra como sería el canal de suministro de Agrocecialias, en donde la materia prima la provee la misma empresa desde la hacienda en Quinde con un transporte propio que no incurrirá en mayores gastos. Al ser manejada esta logística de entrada por la misma empresa se presenta menos dificultades en cuanto a la necesidad de materia prima, ya que la misma no se verá afectada por tiempos de entrega, formas de pago o inexistencia de la misma. Dentro de la logística de salida, cuando el producto ya está terminado y debe ser entregado a Supermaxi, se utilizará el mismo transporte para llevar los productos hacia la planta de producción de Supermaxi ubicada en Amaguaña. Desde ese punto Supermaxi supervisará todos los procesos que se deben

llevar a cabo para que el producto final llegue a percha de los Supermaxi ubicados geográficamente en las zonas fijadas para la distribución.

4.8 PRODUCTO

El nivel de calidad del producto cumplirá con el Reglamento de las Buenas Prácticas de manufactura para alimentos procesados, en donde seguirá un proceso de producción rígido para conseguir el producto final, uno de los principales beneficios que obtendrá el consumidor al disfrutar del producto será la facilidad de uso y la presentación, así como también el sabor, la textura, la nutrición y la experiencia de consumo que le brindará la pasta de cacao.

La marca del producto será Cecilate, a continuación se puede observar el logotipo de la empresa, donde denota el color dorado reflejando mayor calidad, elite, producto premium, etc.:



El empaque del producto se va a desarrollar con cartón de alta calidad que permita preservar el producto frente a todo tipo de temperatura, va a ser un cartón con una consistencia dura de tal manera que ante cualquier golpe o caída la barra de chocolate no sufra daños. Sus colores serán azul marino y dorado que refleje que es un producto premium. La envoltura de la barra de chocolate es un blister compuesto por plástico y aluminio, cada envoltura contiene 24 cuadrados que están colocados individualmente.

Se plantea el siguiente empaque:



Es un producto de consumo masivo de especialidad, no se puede comparar con el chocolate en polvo en cuanto a los componentes y al sabor que presenta la pasta de cacao, es por esto que el precio es más alto satisfaciendo necesidades en un mercado tradicional pero premium. Tomando en cuenta la capacidad productiva de la hacienda en un principio no se puede ampliar la línea de productos, sin embargo, a mediano plazo se implementará una estrategia de profundidad en donde va a variar el sabor de la pasta de cacao con un ingrediente adicional como por ejemplo la fresa natural, fresas que actualmente también se cultivan en la hacienda. En el largo plazo se va a ampliar la producción dependiendo cuanto crezca la demanda, para esto se va a crear una planta de acopio del mejor cacao de la zona para estar siempre abastecidos de materia prima.

5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 Estrategia de operaciones

Tomando en cuenta puntos importantes referentes a la producción y operación del proceso productivo que realizará Agrocecilias para obtener como bien final la barra de pasta de cacao es necesario definir con claridad las características técnicas y funcionales del producto. La barra de pasta de cacao Cecilate se caracteriza por ser sustituto directo del polvo de cacao o chocolate en polvo; un pedazo de pasta de cacao debe ser introducido en una taza de leche caliente, recipiente en el que se diluirá y al ser combinado con azúcar al gusto se obtiene la clásica leche chocolatada que es parte de la dieta diaria de la mayoría de ecuatorianos según las encuestas realizadas en la investigación de mercado del presente proyecto. El producto final está compuesto por tres partes:

- Barra de pasta de cacao dividida cada una con veinticuatro porciones.
- Un empaque blíster en el que se coloca cada una de las porciones.
- Un empaque de cartón en el que se guarde el empaque blíster.

La barra de pasta de cacao está compuesta por 500 gramos de cacao fino de aroma que fue cosechado en la hacienda Agrocecilias y procesado posteriormente en la planta productiva. Para la facilidad de uso del producto la barra está dividida por porciones cuadradas de iguales dimensiones. El empaque blíster tiene 24 divisiones, espacio ideal para colocar una barra de pasta de cacao de 500 gramos, en el que se colocará las porciones de pasta de cacao, el material en el que está elaborado este empaque es con termoformado de plástico y sellado con papel aluminio. La presentación del producto está compuesta por un empaque de cartón, diseñado para cubrir el empaque blíster. Los componentes que Agrocecilias producirá es únicamente la pasta de cacao, siguiendo un proceso productivo que se mostrará con claridad en el siguiente punto. Será necesario contactar con una empresa especializada en empaques para que sea el proveedor de la empresa; se va a

crear una alianza comercial con la empresa Ecuatermoformados S.A. ubicada en Guayaquil-Ecuador.

Como ya se mencionó en capítulos anteriores la siembra y cosecha del cacao fino de aroma con variedad arriba o CCN51 se va a realizar en la hacienda Agrocecilias, como se lo ha estado realizando en los últimos años, para luego trasladarlo hacia la planta de producción localizada en una zona industrial en la ciudad de Quito. En un mes se va a realizar dos entregas de materia prima, la primera recepción de producto se realizará el 5 de cada mes y la segunda recepción se realizará el 20 de cada mes; cabe recalcar que el costo de transportar este lote de materia prima está dentro de los costos del producto final. Con la materia prima en la planta de producción, recibida y contabilizada por el bodeguero inicia el proceso productivo que tiene como resultado final la obtención de la pasta de cacao, cada viernes se obtendrá 750 barras, que darán como resultado anual la producción de 36000 barras al año, después de obtener el producto se pasará al área de empaquetado, la cual estará compuesta por dos fases, la primera el empaquetado blíster y la segunda el empaquetado de cartón. Para el empaque, la empresa Ecuatermoformado S.A. entregará a Agrocecilias en la planta industrial una plancha de mil empaques blíster y una plancha de mil empaques de cartón, este insumo será recibido entre los lunes de cada semana. De este modo la empresa va a estar siempre abastecida de materia prima y de empaque para lograr la producción planeada. Posteriormente los bodegueros colocaran los productos terminados en el vehículo que será encargado de enviar los bienes hacia la Corporación Favorita domiciliada en Amaguaña, dependiendo el contrato de abastecimiento de producto hacia los puntos de venta se entregará el producto semanalmente o quincenalmente.

5.2 Ciclo de operaciones

Queda definido que los materiales para la producción constan de la materia prima y el empaquetado, recursos que son vitales para la obtención del bien final, un día de producción arroja un lote de productos con 150 unidades. Por lo que el ciclo de procesos diario será tomado en cuenta como satisfactorio siempre y cuando se obtenga 150 unidades que serán almacenadas en el área de producto terminado, área de la cual se toma el producto para ser enviado a la Corporación Favorita.

El tiempo que toma elaborar un lote con 150 unidades requiere de 8 horas, proceso productivo en el que implica una situación crítica el ingreso del producto en la máquina tostadora, para lograr la homogeneidad del producto y el sabor en su punto ideal es necesario que el cacao tenga una humedad de 7% y que sea tostado en este porcentaje, por ello un cuello de botella se formaría si la humedad del grano de cacao es diferente, en dado caso se procederá a usar un secador hasta alcanzar el porcentaje de humedad deseado, esto puede retrasar notoriamente el proceso productivo. Otro cuello de botella se podría presentar en el proceso de atemperado en donde se usa la máquina conocida como atemperador, para este proceso se requieren de cuatro etapas en donde debe variar gradualmente la temperatura para obtener una estructura fina con pequeños cristales, un cambio de temperatura en una de las etapas podría causar crecimiento indeseable de cristales y una mala solidificación de la pasta de cacao.

La capacidad máxima de producción de la planta es de 50 toneladas métricas (TM) anuales, que equivalen aproximadamente a 4 TM mensuales lo que da un total de producción de 200 kilogramos de grano de cacao diarios para la obtención de 150 barras de pasta de cacao de 500 gramos. Según la capacidad máxima de producción y la producción diaria de la planta se estimó los costos unitarios de producción, los mismos que se podrán revisar a detalle en el capítulo financiero.

5.2.1 Flujograma de procesos

Tomando en cuenta los tiempos de producción por lote, la disponibilidad de materia prima y los costos de producción, se realizó un flujograma macro de los procesos que implica la producción de un lote diario de 150 unidades de pasta de cacao.

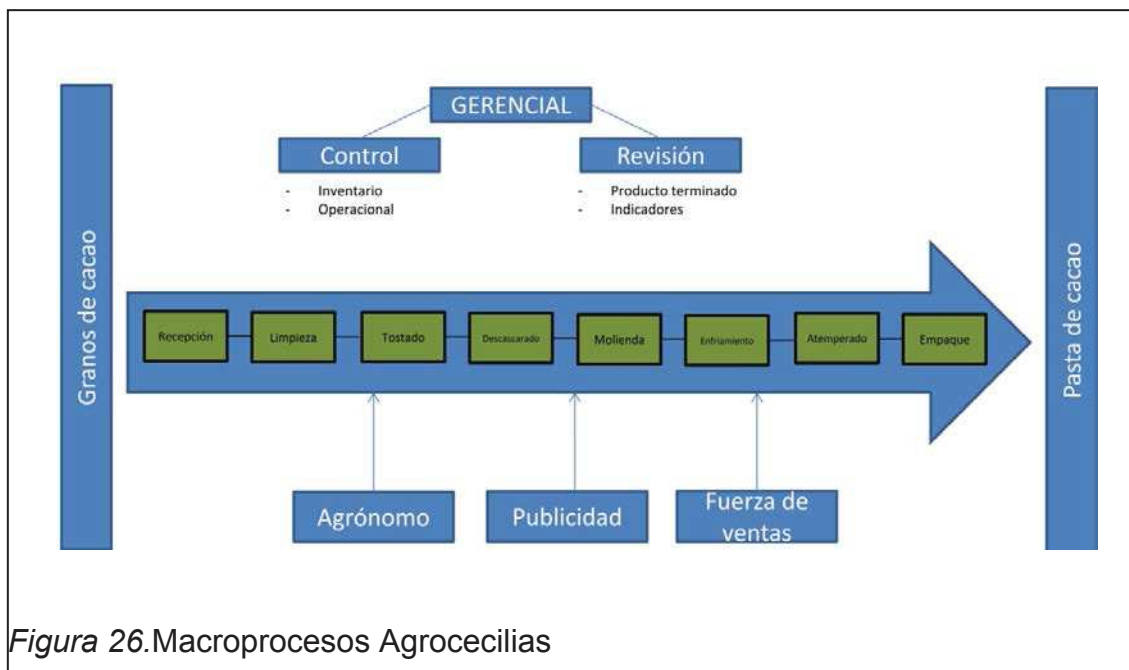


Figura 26. Macroprocesos Agroceccilias

Al observar la figura 14 se puede notar que el proceso de producción consta de las entradas que son los insumos, en este caso el grano de cacao; las salidas, en este caso las tabletas de pasta de cacao; ocho pasos en el proceso de producción con el fin de transformar la materia prima en un bien final, y de los apoyos en la parte productiva y comercial, así como también las estrategias gerenciales.

Para entender más a detalle cada uno de los ocho pasos de del proceso productivo se realizó un flujograma de cada uno de los pasos:

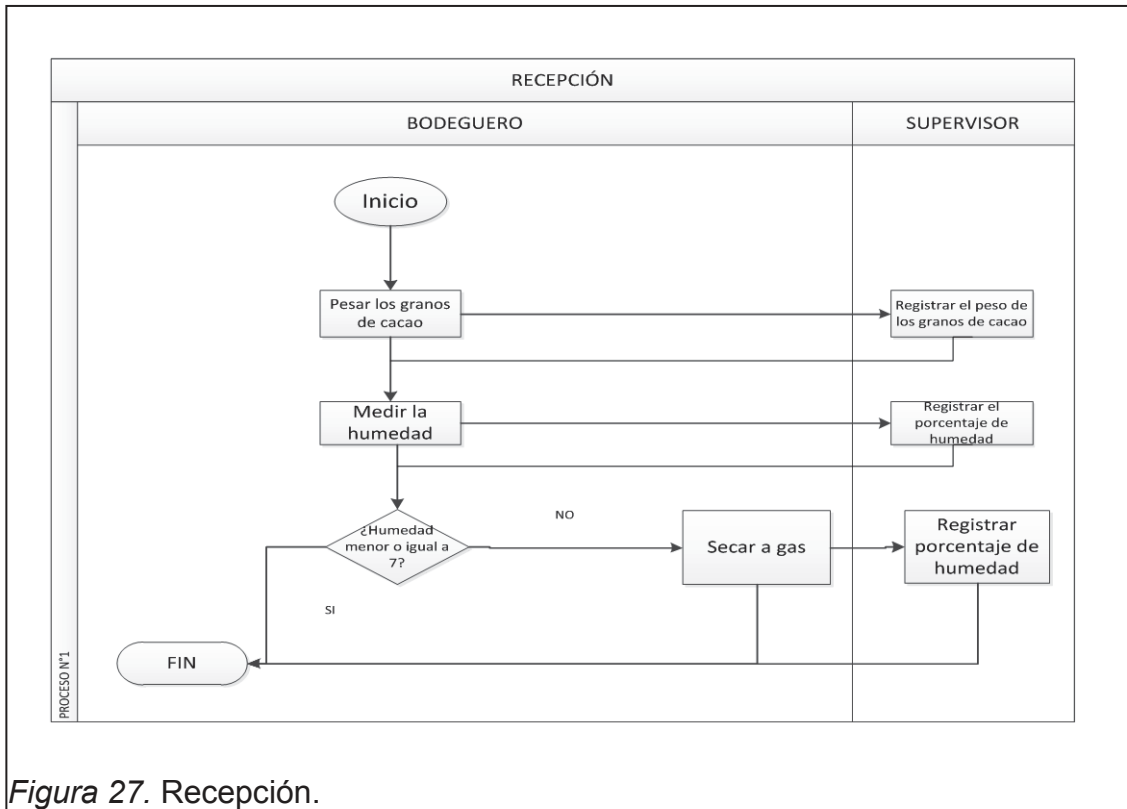


Figura 27. Recepción.

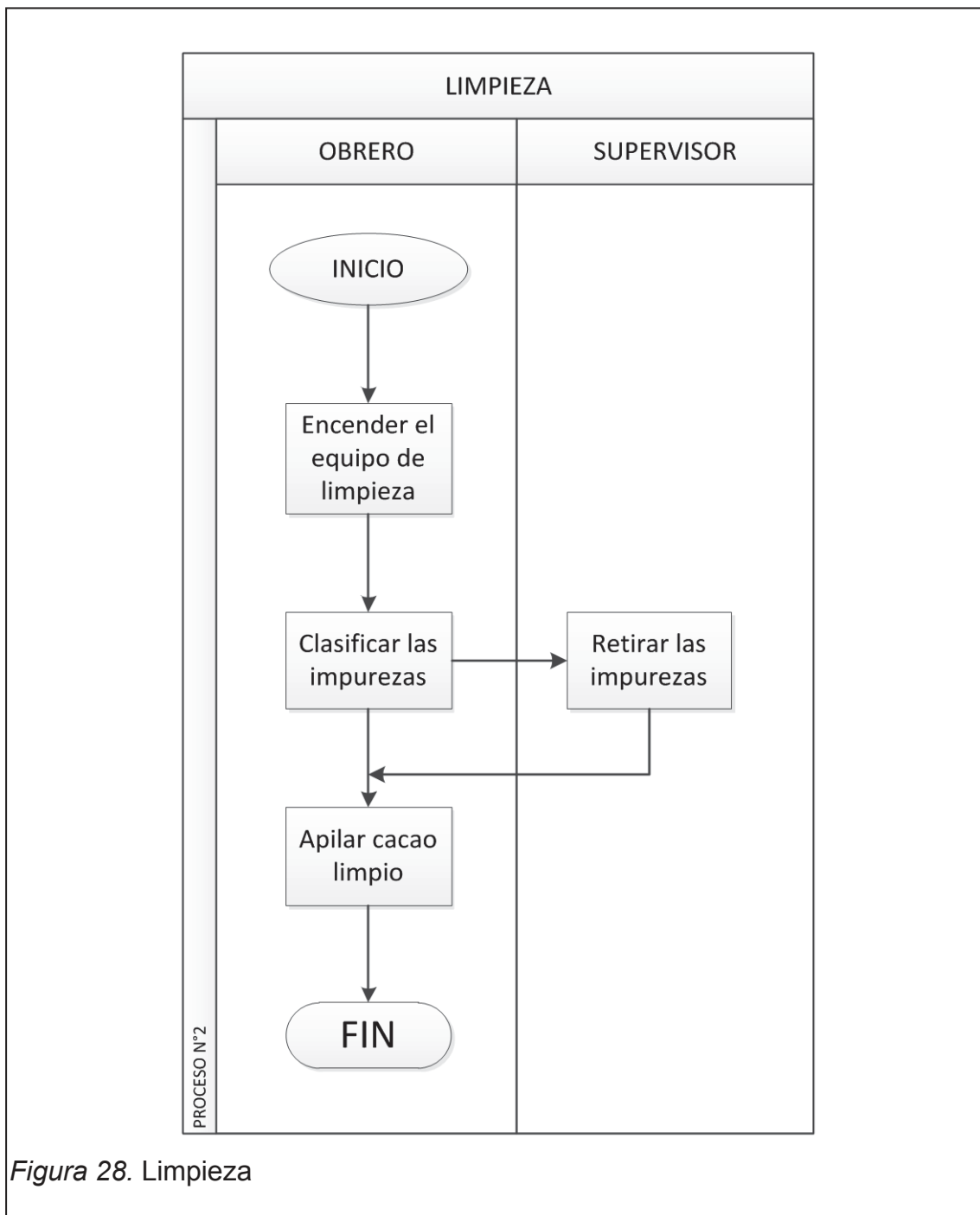


Figura 28. Limpieza

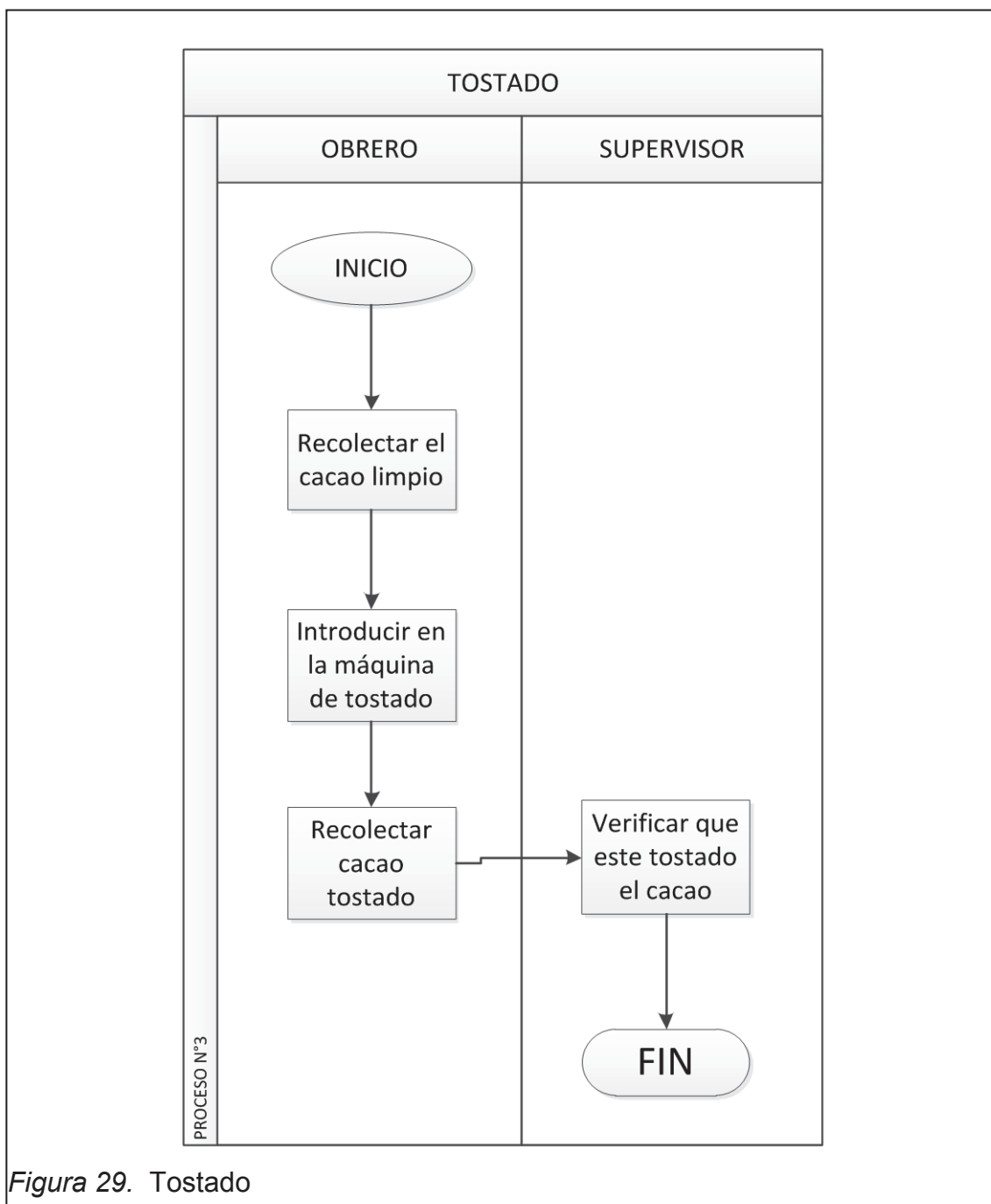


Figura 29. Tostado

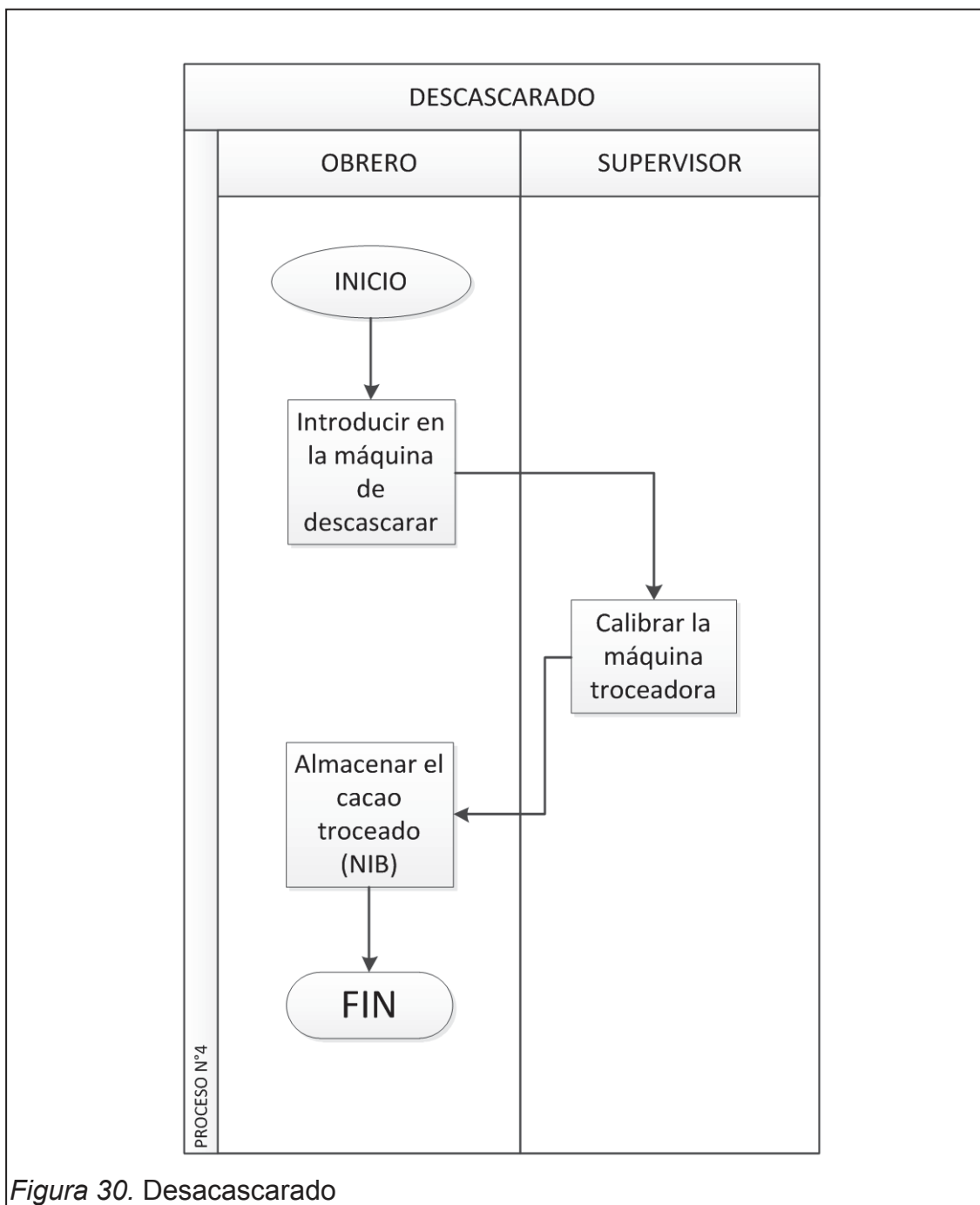


Figura 30. Descascarado

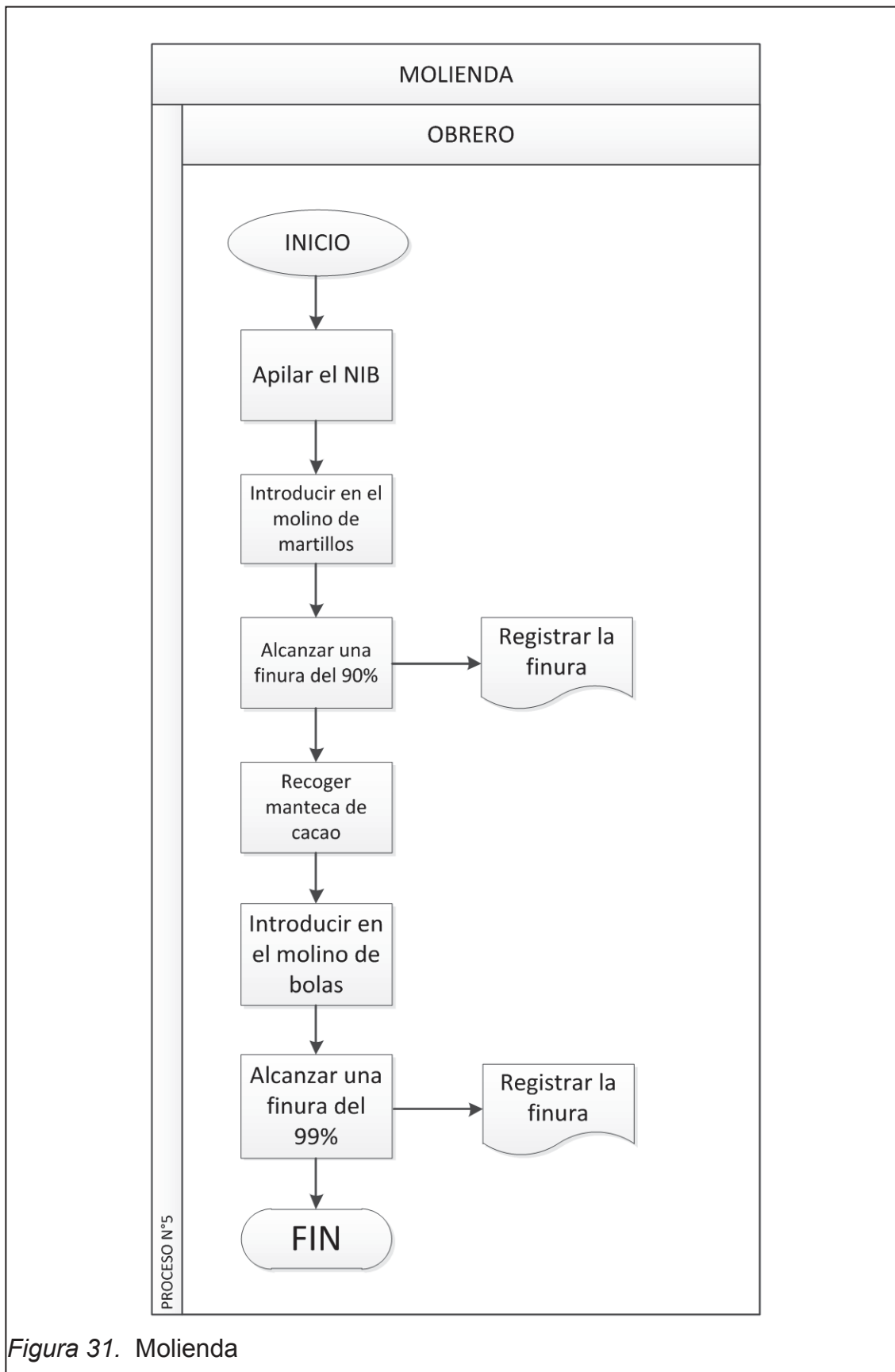


Figura 31. Molienda

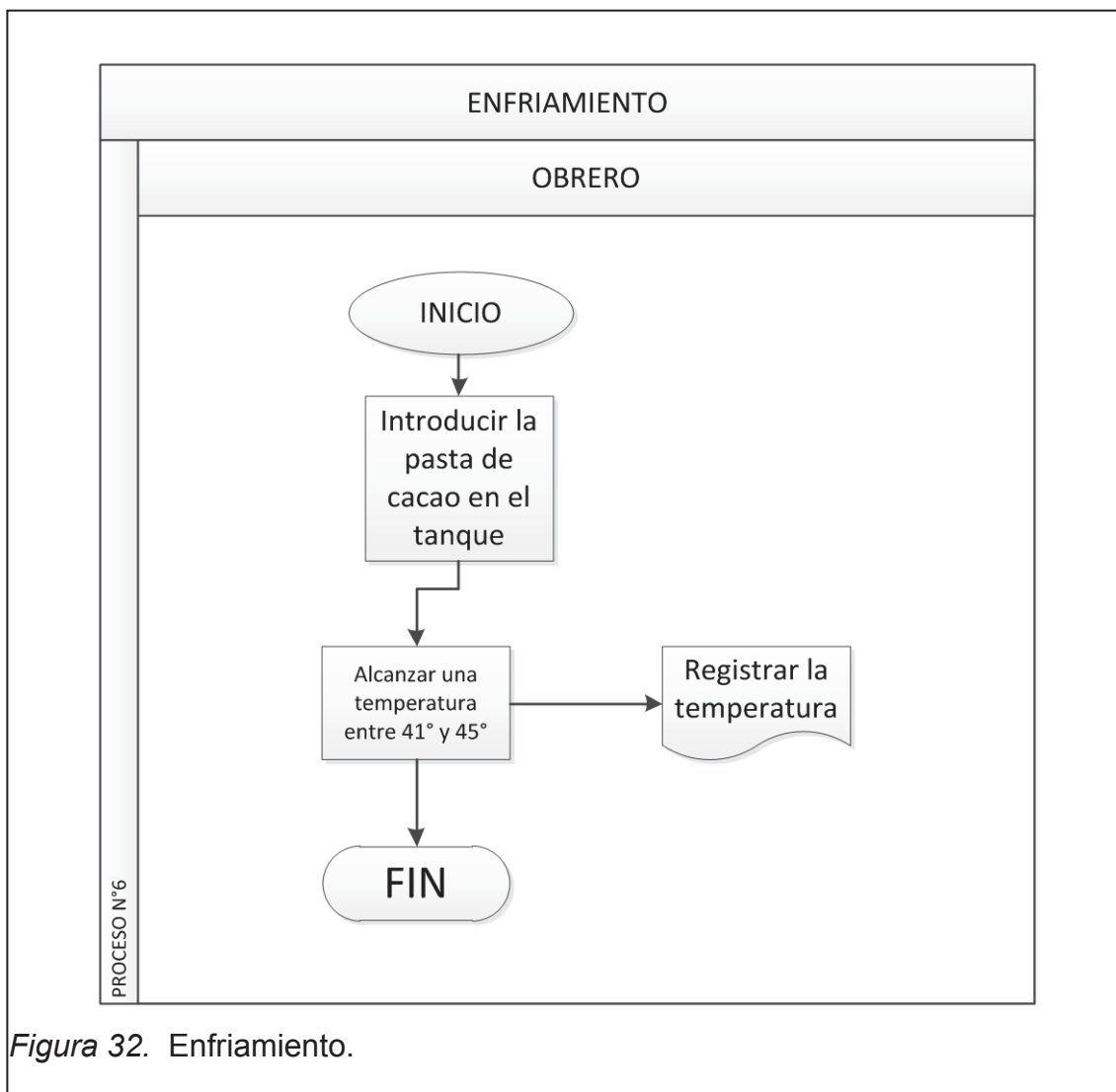


Figura 32. Enfriamiento.

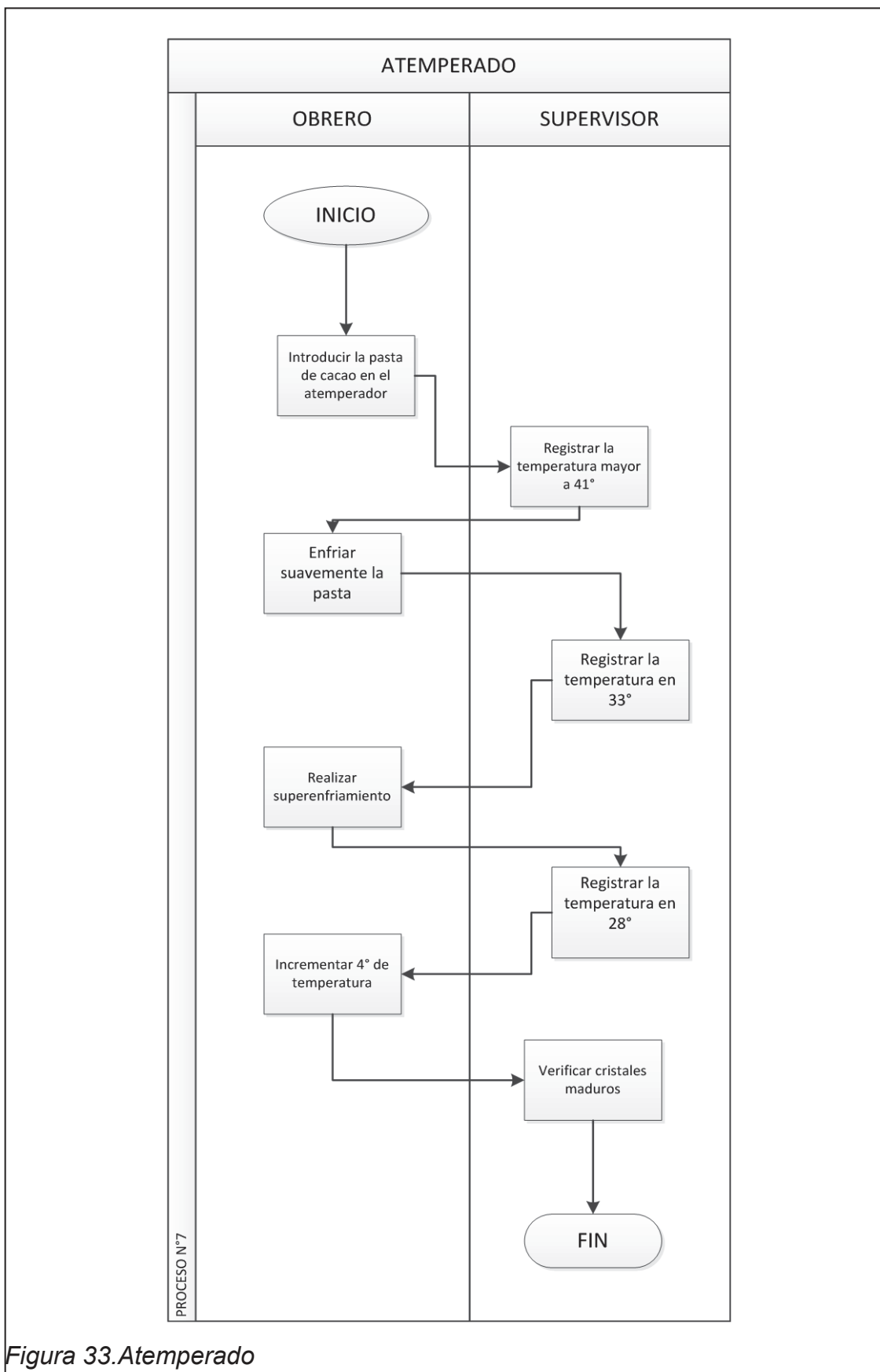
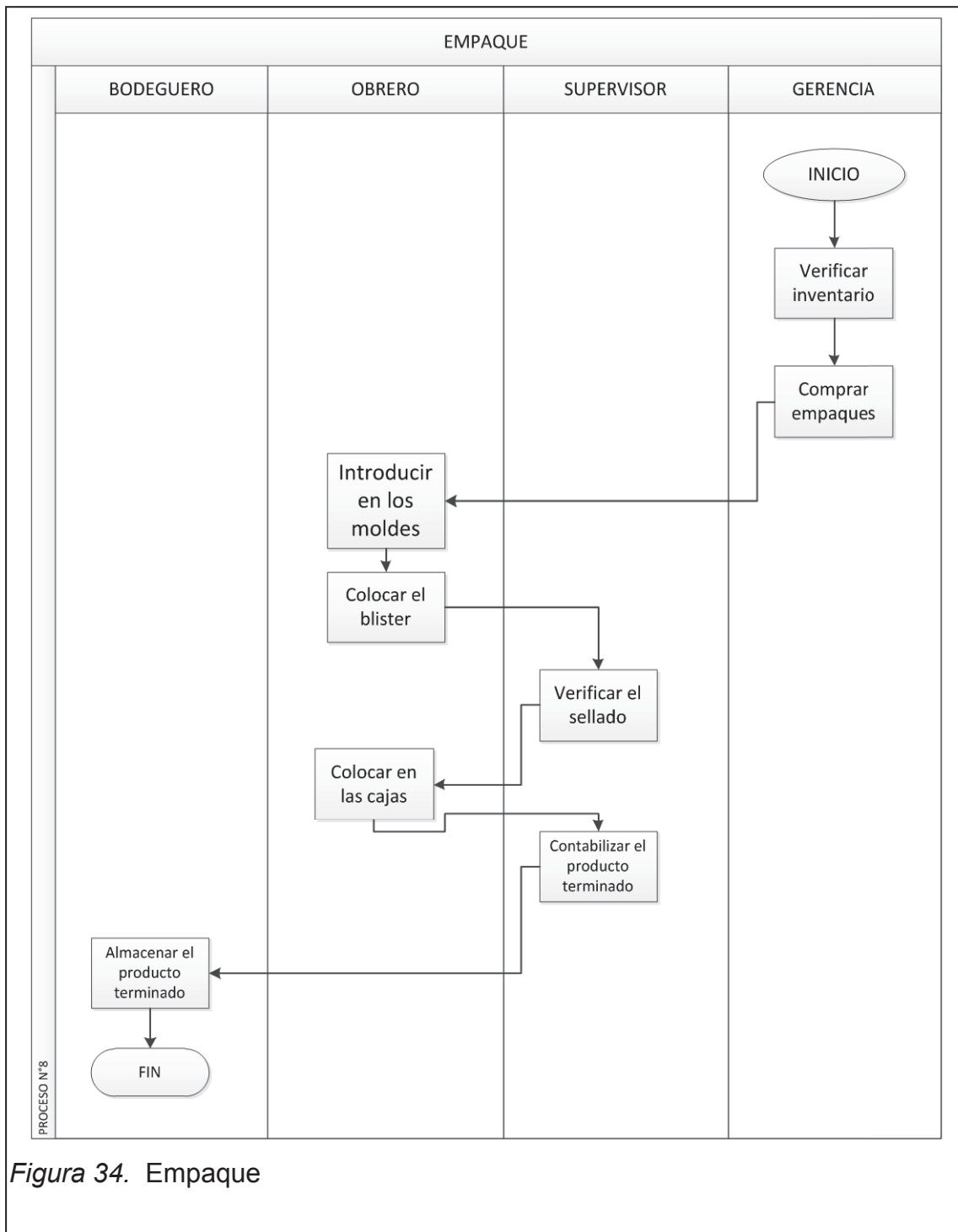


Figura 33. Atemperado



En la siguiente tabla se puede entender con claridad el tiempo que demora el proceso de producción de un día con el fin de obtener un lote de producción, cabe recalcar que el lote de producción consta de 150 barras.

Tabla 32. Tabla de Procesos

Capacidad Diaria: Un lote de 150 barras				
Proceso	Acción	Maquinaria	Tiempo	Capacidad
Recepción	Medir la humedad del cacao	Termo Higómetro	10 min	Indefinida
Limpieza	Eliminar impurezas	Zarandas	50 min	200 kg/día
Tostado	Tostar el grano	Tostador	60 min	100 kg/hora
Descascarado	Descascarar el grano	Descascarador	60 min	100 kg/hora
Molienda	Alcanzar finura del 90%	Molino de martillos	50 min	90 kg/hora
	Alcanzar finura del 99%	Molino de bolas	20 min	90 kg/hora
Enfriamiento	Enfriar la pasta entre 41° y 45°C	Tanque	30 min	Indefinida
Atemperado	Solidificar la pasta	Atemperador	100 min	90 kg/hora
Empaque	Dividir porciones	Molde	40 min	Indefinida
	Empaquetar la pasta	Empaques	60 min	200 barras

A continuación se detallará cada uno de los pasos del proceso que deben seguir los operarios para obtener el producto Cecilate, los datos del procesos se tomaron en cuenta para un lote de 150 barras, es decir, un día de trabajo.

1. Recepción: Se recibe el producto en la planta productiva. Usando el Termohigómetro se mide la humedad de 200 kilogramos de producto para realizar la producción diaria, es de vital importancia que la humedad del cacao alcance un 7%, en caso de que la humedad del grano sea mayor a este valor se procederá a utilizar un secador a gas. Para la calidad óptima del producto es necesario realizar este proceso antes de pasar a la limpieza, de otro modo mucha humedad pueda dar lugar a crecimiento de microorganismos. El bodeguero será responsable de llevar hacia el área de limpieza el cacao, y de almacenar el restante para la producción de la semana.
2. Limpieza: Los granos de cacao por lo general llegan hacia la planta con ciertas impurezas como: arena, piedras, madera, entre otras, por lo que es necesario usar zarandas que permitirá obtener por un lado el cacao limpio y por otro las impurezas.
3. Tostado: En este paso se realiza la remoción de la cascarilla al tostar los granos de cacao con aire caliente en el tostador.
4. Descascarado: A la misma temperatura a la que llega el grano de cacao al salir del tostador se debe descascarar el cacao con el descascarador que por medio de flujos de aire separa la cascara del cacao troceado, el cacao troceado se lo conoce como nib.
5. Molienda: Se usa el nib para transformarlo en pasta de cacao, en la primera etapa se lo introduce en un molino de martillos para alcanzar una finura del 90%. En una segunda etapa se introduce la pasta de cacao en un molino de bolas para alcanzar la finura del 99%.
6. Enfriamiento: En este paso se coloca la pasta de cacao en un tanque para su enfriamiento hasta alcanzar una temperatura entre 41° y 45°C.
7. Atemperado: Se solidifica la pasta de cacao a diversas temperaturas para finalmente conseguir una estructura fina con pequeños cristales.

8. Empaque: Toda la producción será empaquetada el mismo día, se colocara la pasta en el molde, se colocará en el blíster y posteriormente en la caja de cartón

Para alcanzar la producción deseada semanalmente de 750 barras, es necesario que diariamente se elaboren 150 barras de pasta de cacao. Para elaborar un lote de producción de 150 barras es necesario contar con 480 minutos del día, esto equivale a 8 horas. Los cuatro obreros que operen la maquinaria y realizan el empaquetado laboraran e8 horas diarias de Lunes a Viernes, con turnos de almuerzo, en caso de la existencia de un cuello de botella que retrase el proceso normal de producción será necesario que los operarios laboren horas que extras que serán tomadas en cuenta por la administración en el rol de pagos.

5.3 Requerimiento de equipos y herramientas

Defino ya en apartados anteriores el esquema productivo a seguir se procedió a determinar las máquinas y las herramientas requeridas para la producción. Se determinó la capacidad máxima de cada máquina al día satisfaciendo la producción óptima de 150 barras diarias. A su vez se consideró valores para los repuestos y el servicio técnico que se necesite tras el constante uso de la maquinaria. Para establecer el número de máquinas que intervienen en el proceso se consideró la capacidad máxima diaria de cada máquina con la producción diaria definida, dando como resultado un requerimiento de equipos y maquinaria que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 33. Maquinaria necesaria

Maquinaria requerida			
Cantidad	Máquina/ Herramientas	Capacidad	Inversión aproximada
2	Termo Higómetro	Indefinida	\$ 70,00
2	Zarandas	1000 kg/día	\$ 3.000,00
1	Tostador	100 kg/hora	\$ 20.000,00
1	Descascarador con turbina	100 kg/hora	\$ 12.500,00
1	Molino de martillos	90 kg/hora	\$ 20.000,00
1	Molino de bolas	90 kg/hora	\$ 15.000,00
1	Tanque	Indefinida	\$ 7.000,00
1	Atemperador	90 kg/hora	\$ 20.000,00
1	Molde	Indefinida	\$ 1.000,00
1	Kit de Herramientas	Indefinida	\$ 500,00
N/A	Repuestos y Servicio técnico	Indefinida	\$ 2.000,00
TOTAL			\$ 101.070,00

A su vez se tomó en cuenta los montos en dólares en los que se debe incurrir por la compra de estos equipos para la producción, dando como resultado una inversión inicial de \$101.070,00 aproximadamente.

5.4 Instalaciones y mejoras

En un principio se alquilará el galpón en donde se ubicará la planta productiva, para en una etapa posterior adquirirlo. La planta de producción será un galpón con 300 m² aproximadamente de construcción, en donde funcionará tanto la parte administrativa como la productiva; contará con todos los servicios básicos, como también todos los certificados para el funcionamiento del mismo. La planta contará con un espacio para:

- Sala de espera,
- Baños,
- Oficinas administrativas,
- Área de empleados,
- Área de producción,
- Bodega de materia prima,
- Bodega de desperdicio,
- Bodega de material de limpieza,
- Área de moldes y empaque,
- Bodega de producto terminado; y
- Parqueaderos.

Para el diseño de la planta se tomó en cuenta el Reglamento de las Buenas Prácticas de manufactura para alimentos procesados;

“Art. 3.- DE LAS CONDICIONES MÍNIMAS BASICAS: Los establecimientos donde se producen y manipulan alimentos serán diseñados y construidos en armonía con la naturaleza de las operaciones y riesgos asociados a

la actividad y al alimento, de manera que puedan cumplir con los siguientes

requisitos: a. Que el riesgo de contaminación y alteración sea mínimo;

b. Que el diseño y distribución de las áreas permita un mantenimiento, limpieza y desinfección apropiado que minimice las contaminaciones;

c. Que las superficies y materiales, particularmente aquellos que están en contacto con los alimentos, no sean tóxicos y estén diseñados para el uso pretendido, fáciles de mantener, limpiar y desinfectar; y,

d. Que facilite un control efectivo de plagas y dificulte el acceso y refugio de las mismas.

Art. 5.- DISEÑO Y CONSTRUCCION: La edificación debe diseñarse y construirse

de manera que:

- a. Ofrezca protección contra polvo, materias extrañas, insectos, roedores, aves
y
otros elementos del ambiente exterior y que mantenga las condiciones
sanitarias;
- b. La construcción sea sólida y disponga de espacio suficiente para la
instalación;
operación y mantenimiento de los equipos así como para el movimiento del
personal
y el traslado de materiales o alimentos;
- c. Brinde facilidades para la higiene personal; y,
- d. Las áreas internas de producción se deben dividir en zonas según el nivel
de
higiene que requieran y dependiendo de los riesgos de contaminación de los
alimentos.”

(Centro de Investigación de la leche de la Universidad Politécnica Salesiana, 2013)

En base a esta normativa se realizó un plano esquemático de la planta:

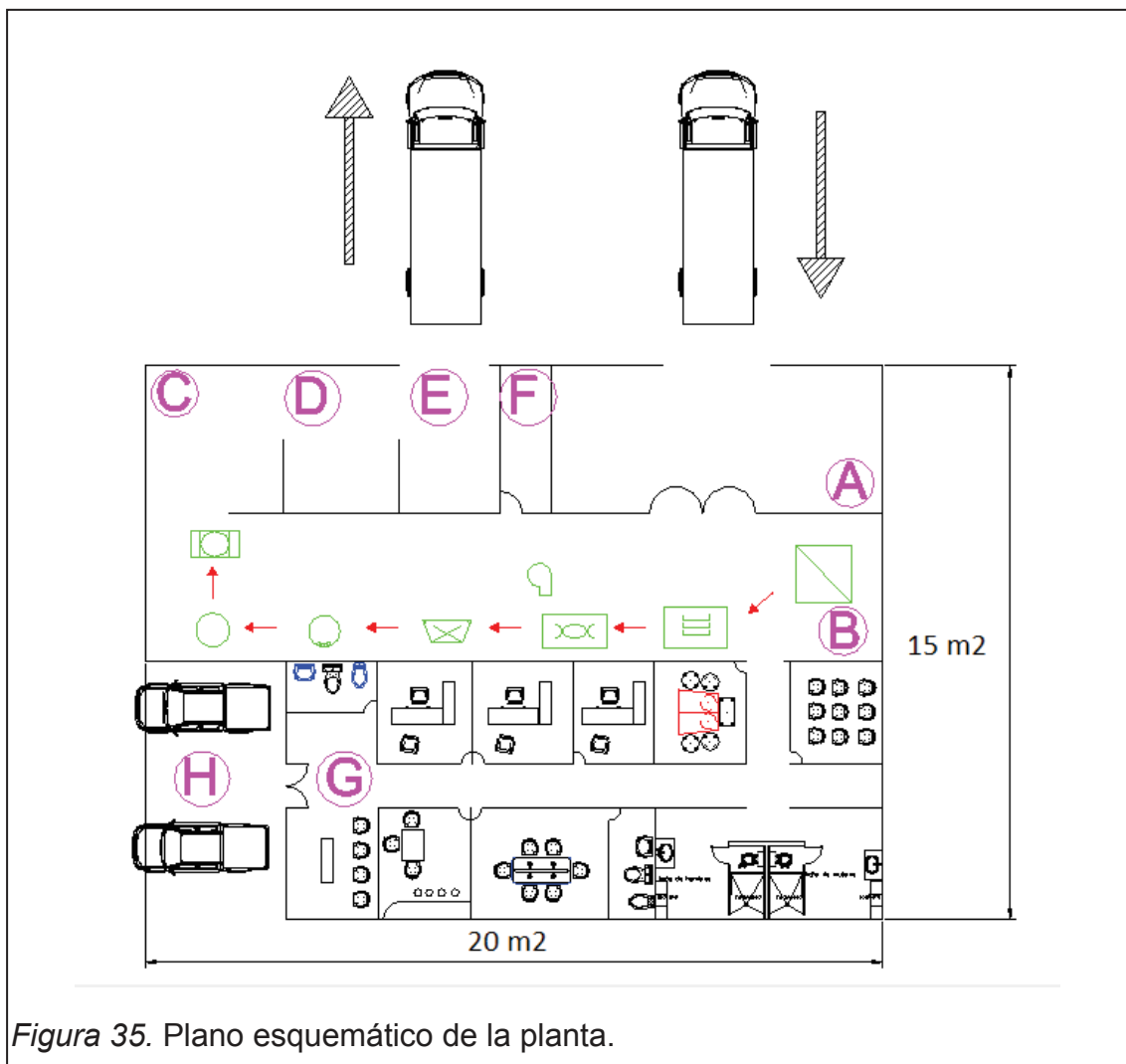


Figura 35. Plano esquemático de la planta.

Los espacios físicos se describen a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 34. Áreas de la planta productiva.

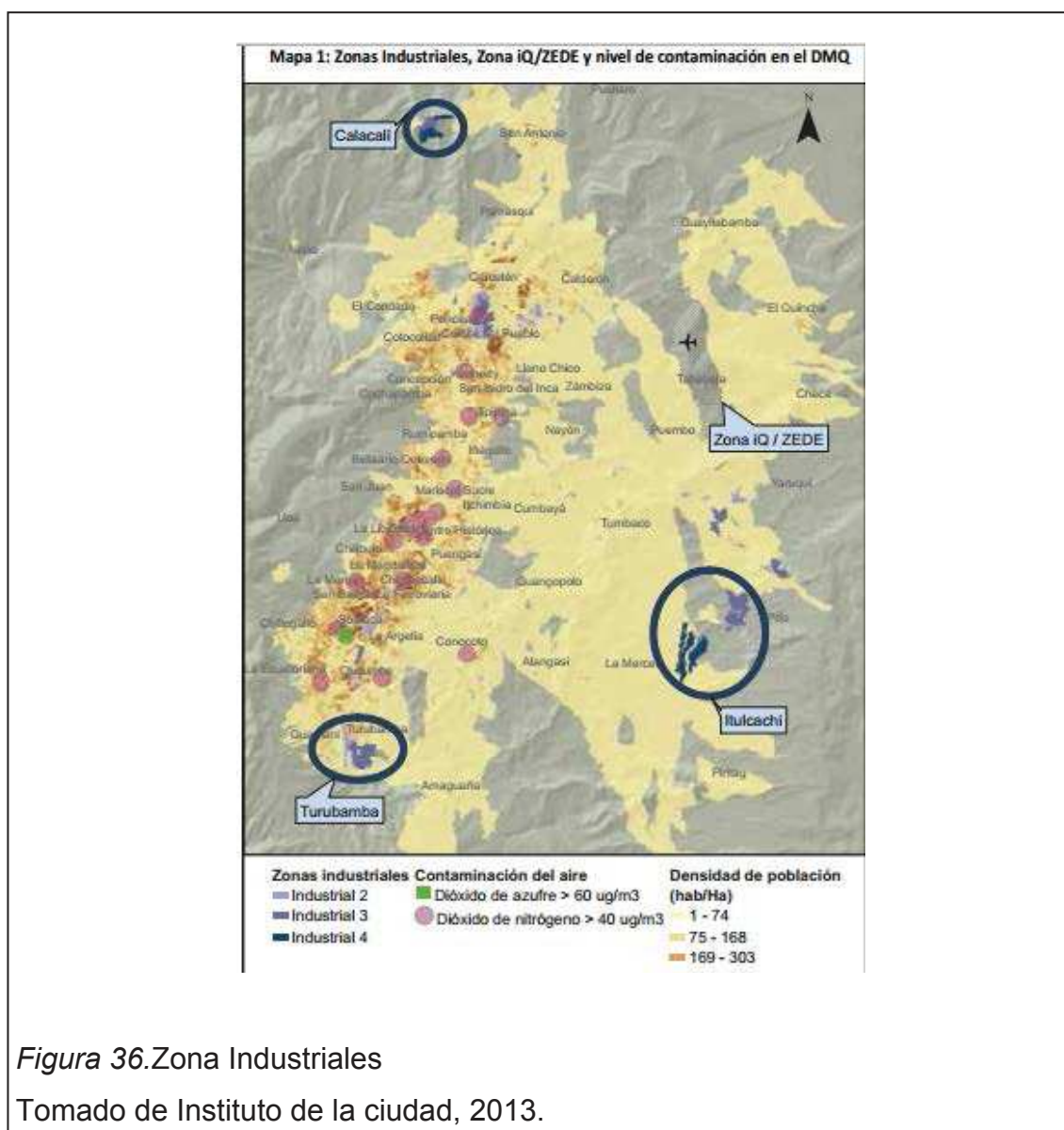
Símbolo	Descripción
A	Bodega de materia prima
B	Proceso Productivo
C	Control de calidad
D	Empaquetado y moldes
E	Bodega de producto final
F	Bodega de material de limpieza
G	Oficina y espacio del personal
H	Parqueadero

Cabe recalcar que en el área G donde se encuentran las oficinas y el espacio el personal está compuesta por:

- Área de visitas,
- Cafetería,
- Oficina de ventas,
- Oficina del gerente operacional y administrativo,
- Oficina gerente general,
- Sala de reuniones,
- 3 baños,
- Área de sanitización, y
- Lockers.

5.5 Localización geográfica

Como se mencionó en el apartado anterior, la planta contará con aproximadamente 300 m², en los que dividirá el área productiva y el área administrativa, así como se muestra en el layout de la planta. Su ubicación será en la zona industrial de Calacalí Para la decisión sobre la localización geográfica se tomó en cuenta el Reglamento de las Buenas Prácticas de manufactura para alimentos procesados, y el análisis zonal realizado por el Instituto de la ciudad.



La figura 24 muestra un mapa de las zonas industriales de Quito con su respectiva contaminación ambiental y densidad poblacional. Se conoce como zona industrial 4 como una zona de alto riesgo, en donde, se sitúan establecimientos que desarrollan actividades que impactan al ambiente, o existe alto riesgo de incendio, explosión o emanación de gases.

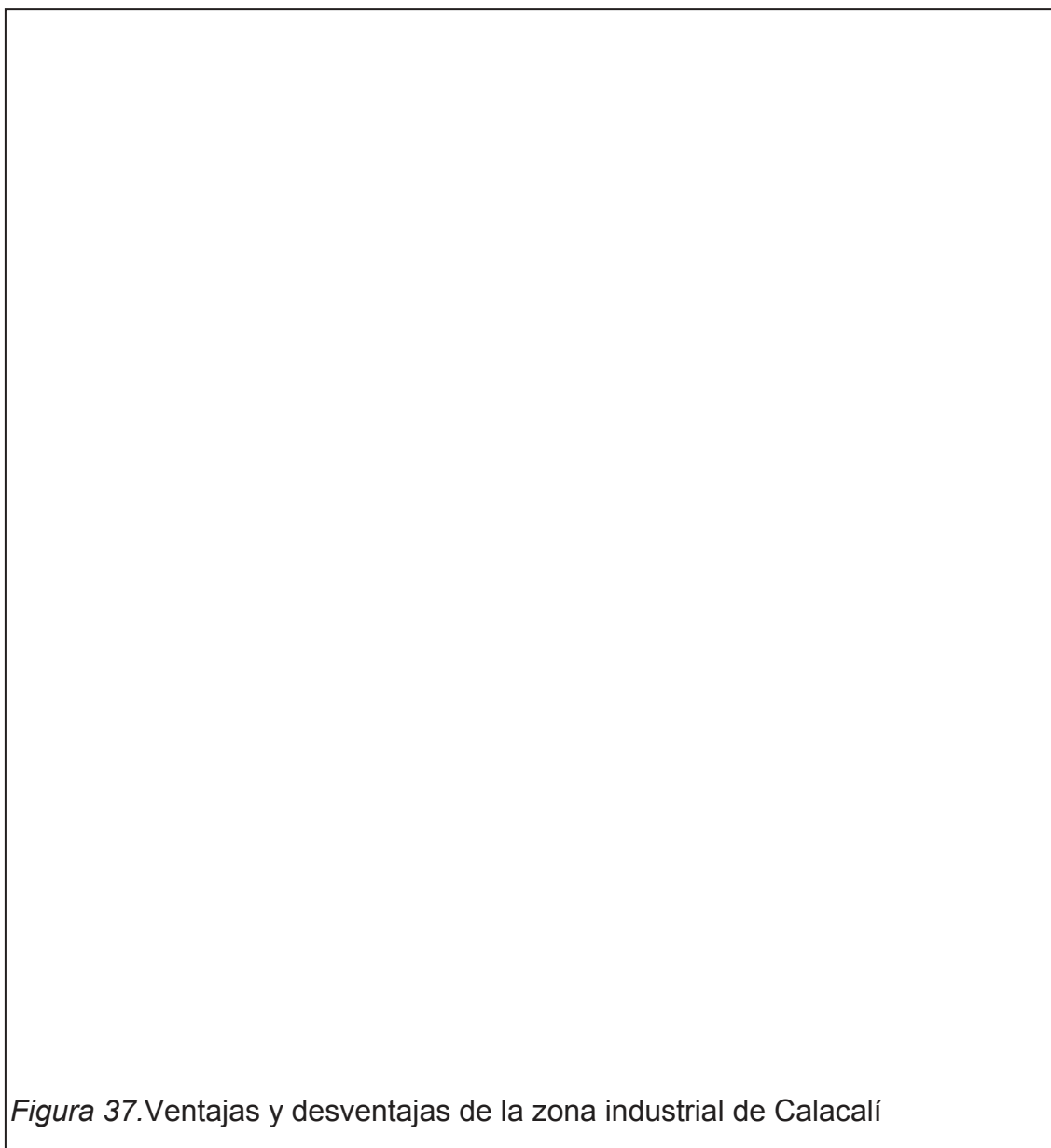
Tabla 35: Montos de inversión en la zonas industriales

Cuadro 2: Montos de inversión en zonas industriales			
	Proyecto	Fecha de finalización	Monto invertido
Parque Industrial de Turubamba	Alcantarillado (50% restante)	diciembre - 2013	\$2.000.000
	Acceso al PIT y mejora de calles	2014	\$3.000.000
Zona Industrial de Itulcachi	Construcción del PIQ	2015	\$18.000.000
	Estudio de pre factibilidad del Parque Industrial Público - Privado	octubre - 2013	\$75.000
Zona Industrial de Calacalí	Alcantarillado Vertiente "El Carnero"	diciembre - 2013	\$381.000
	Subestación móvil de energía eléctrica	marzo - 2013	\$300.000
INVERSIÓN TOTAL			\$23.756.000

Tomado de Instituto de la ciudad, 2013

En la tabla se describe las tres principales zonas industriales de Quito con sus respectivos proyectos y montos invertidos. Según información obtenida del boletín mensual de mayo del 2013 del Instituto de la Ciudad existen ciertas falencias en algunas zonas, sin embargo la zona industrial de Calacalí a fines de 2013 ya corrigió el alcantarillado y ahora existe mejor abastecimiento de agua.

Teniendo en cuenta las regulaciones gubernamentales, la accesibilidad, la disponibilidad de mano de obra, el espacio, la cercanía con los proveedores, se realizó un análisis en base a las ventajas y desventajas de situar la planta productiva en Calacalí:



Evidentemente existen más ventajas que desventajas sobre la decisión de ubicar la planta productiva en Calacalí, la principal desventaja es la lejanía de la hacienda, de la ciudad y del canal de distribución, sin embargo al situarse en las otras zonas industriales se va a presentar el mismo inconveniente, por lo que se debe tomar en cuenta y aprovechar las nuevas vías que está creando el gobierno junto a los municipios que conectan en tramos más rápidos los polos de la ciudad.

(Instituto de la Ciudad, 2013), (Centro de Investigación de la leche de la Universidad Politécnica Salesiana, 2013)

5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La materia prima siempre se va a mantener para dos semanas de producción, la misma que será almacenada en la bodega de materia prima donde no se presentan riesgos de daño o maltrato. El nivel de producto terminado deberá cubrir la necesidad de dos semanas, lo que dará origen a que en la cadena de inventario exista producto suficiente para 4 semanas cubriendo más del 90% la satisfacción del cliente. El nivel mínimo de inventario de la materia prima así como también para el producto final será una, mientras que el nivel máximo será dos semanas

5.7 Aspectos regulatorios y legales

En este apartado trataremos sobre los documentos legales que es indispensable obtener para poner en marcha el negocio. En base a los certificados del ministerio de salud, ministerio de ambiente, de la municipalidad, de la cámara de comercio, de los bomberos y otras entidades gubernamentales es necesario obtener los documentos que se mencionarán más adelante. Tratando sobre la infraestructura, es necesario obtener un certificado de uso de suelo ya que el mismo será usado para la producción, conseguir este certificado no causará mayor dificultad debido a que al estar ubicado en la zona industrial 4 se lo otorga con facilidad. Para evitar riesgos de inflamación o incendio es necesario obtener un certificado del cuerpo de bomberos, el mismo que servirá como requisito para adquirir el permiso de mantenimiento. Para el registro sanitario es necesario obtener el certificado de las buenas prácticas de manufactura de alimentos procesados. Finalmente y no menos importante es necesario obtener el permiso de funcionamiento otorgado por el ministerio de salud. Cabe recalcar que para conseguir todos estos documentos la empresa debe estar al día y con la información actualizada. A medida que las ventas del producto incrementen y se obtenga buenos resultados se procederá a intervenir en las siguientes certificaciones:

- ISO 9001, Sistema de gestión de calidad;
- ISO 14001, Sistema de gestión ambiental;
- OHSAS 18001, Sistema de seguridad y salud medioambiental.

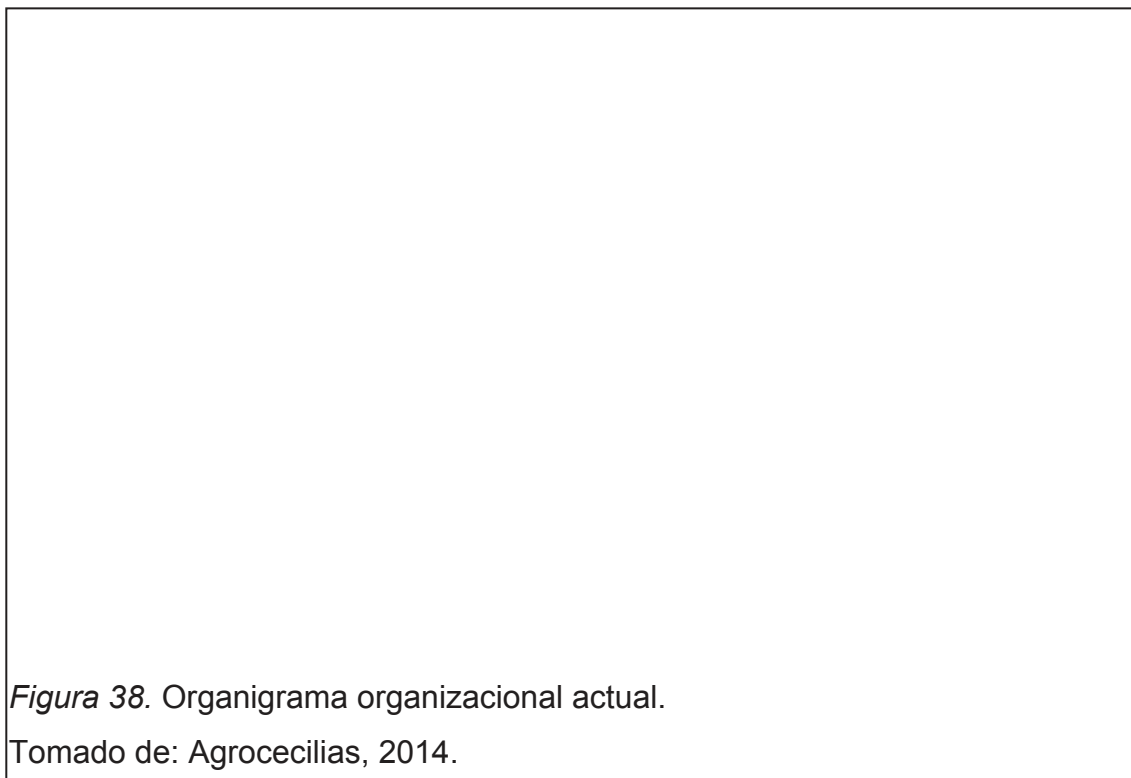
6. CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

El capital humano es el pilar fundamental en el desarrollo de la producción, es por ello que la empresa se asegurará de contar con un personal capacitado y conforme con su trabajo, unos accionistas colaboradores y unos inversores satisfechos. A lo largo de este capítulo se abordará temas como la estructura organizacional, las funciones del personal, la compensación salarial, el reglamento, entre otros.

6.1 Estructura Organizacional

6.1.1 Estructura Organizacional Actual

Con el giro de negocio enfocado solo en la producción de materia prima, Agrocecilias actualmente provee de los insumos a terceros, en algunos casos esta materia prima es procesada y en otros es revendida. Los productos que provee Agrocecilias son: palmito, palma africana, frutos y cacao. En la siguiente figura se puede observar el organigrama que mantiene Agrocecilias.



6.2.1.2 Área Administrativa-Operacional

Sus funciones abarcan el área administrativa y operacional de la planta productiva, se encargará de la obtención de la materia prima, la fabricación del producto final y la distribución del mismo. El área administrativa está directamente ligada a la logística, comercialización, marketing y ventas del producto terminado, así como también a la administración del negocio en general como lo es suministros y recursos humanos. Estará compuesta por los siguientes miembros:

- Gerente Administrativo-Operacional: Se encargará de dirigir a su equipo con el fin de conseguir el producto final. Supervisará a sus obreros y bodegueros; se encargará del correcto pedido e informe de inventarios tanto de materia prima como de empaques, logrando que siempre estén los insumos para su correcta producción. Verificará la calidad del producto y registrará los desperdicios. Realizará reportes al gerente sobre el procesos productivo considerando costos, tiempo y material utilizado. El gerente administrativo coordinará el plan de comercialización y marketing de la empresa con el fin de realizar las ventas. Se asegurarán de cumplir con el plan de medios de la empresa. Proveerá de todos los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades administrativas, entregará uniformes y equipamientos para los empleados; en general velará por todo el talento humano de la organización. Coordinara junto a la contadora y el gerente la parte financiera de la empresa, y rendirá cuentas al gerente general sobre las proyecciones de venta, gestión logística y cumplimiento de metas.
- Obreros: Se encargarán de los ocho pasos del proceso productivo, deben asegurar la calidad y el acabado excelente del producto. Tendrán como meta minimizar costos y crear una curva de experiencia logrando así maximizar beneficios en la empresa. Gozarán de bonificaciones por buen desempeño laboral. Deberán entregar reportes hacia el gerente operativo.

- Bodeguero: Se encargará de recibir la materia prima, para posteriormente almacenarla en la bodega. El bodeguero se encargará de cuidar el inventario de materia prima que será controlado por el gerente de operaciones. Al obtener el producto final lo almacenará para posteriormente colocarlo en el vehículo que transportara hacia la Corporación Favorita
- Contador: El contador estará encargado de realizar todos los movimientos de las cuentas contables. Deberá cumplir con las obligaciones laborales tales como registro de contrato, pago del IESS, etc. Junto con el gerente analizarán el balance general y los diferentes índices financieros. Se apoyará para realizar su flujo con el gerente y el gerente administrativo.
- Vendedores: Se encargarán de asegurar la venta del producto. Serán el principal nexo entre los puntos de venta y la empresa. Se asegurarán de la disponibilidad de producto, de la exhibición en percha, la promoción en el punto de venta, y verificarán la rotación de producto para realizar los pedidos. Colaborarán con la ejecución del plan de medios.

6.3 Compensación a administradores y propietarios

Mediante el método de Hay Group, la empresa Agrocecilias tiene establecido la compensación salarial basada en la matriz de procesos.

G10	3,955	PROFESIONAL 4
G9	2,991	PROFESIONAL 3
G8	2,262	PROFESIONAL 2
G7	1,710	PROFESIONAL 1
G6	1,293	ASISTENTE PROFESIONAL
G5	978	TECNOLOGO
G4	739	TECNICO
G3	559	OFICINISTAS
G2	423	OFICIOS
G1	381	SERVICIOS

Figura 40. Matriz salarial Agrocecilias

Tomado de: Agrocecilias, 2014

La compensación que recibirán los administradores arrancará desde profesional 1, que tiene como un sueldo medio \$1.710, analizando la experiencia y los alcances del personal este valor puede incrementar ligeramente, los rangos que pertenecen al Grupo 7 en donde se encuentran los administradores es desde \$1.293 a \$2.262. En la primera etapa no existirán bonificaciones para los administradores. Al empezar esta nueva línea de negocios se abrirá el siguiente puesto en el área administrativa:

- Gerente Operativo-Comercial,

6.4 Política de empleo y beneficios

Tomando como referencia la compensación salarial desarrollada por la empresa, observando la figura 27, se utilizaran esos rangos salariales para los empleados. Los obreros y el bodeguero, pertenecientes al grupo 1, recibirán un salario mínimo estipulado por la el ministerio de relaciones laborales ecuatoriano, actualmente es de \$354. Los vendedores pertenecen al grupo 3 que mantienen un rango salarial entre \$423 y \$739. El contador pertenece al grupo 6 con un salario medio de \$1.293. La tabla adjunta evidencia un resumen de los rangos salariales:

Tabla 36. Rango Salarial

Grupo	Cargos	Rango salarial		
		Mínimo	Medio	Máximo
1	Obrero	\$ 354.00	\$ 381.00	\$ 423.00
	Bodeguero			
3	Vendedor	\$ 423.00	\$ 559.00	\$ 739.00
6	Contador	\$ 978.00	\$ 1,293.00	\$ 1,710.00

Los beneficios sociales que recibirán los empleados según la disposición gubernamental estipulada por el Ministerio de Relaciones Laborales son:

- Afiliación a la seguridad social,
- Pago por horas extra y suplementarias,

- Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo,
- Pago del fondo de reserva,
- Vacaciones anuales,
- Pago de la jubilación patronal,
- Licencia por paternidad,
- Pago del subsidio por maternidad; y
- Pago utilidades.

6.5 Derechos y restricciones de accionistas e inversores

Los accionista de la empresa Agrocecilias, son los mismos que conformarán la junta general que cumple con las funciones mencionadas anteriormente. No van a existir inversores si no que los mismos accionistas obtendrán el capital para la creación del negocio. Los accionistas tendrán el mismo poder de decisión ya que las acciones están divididas en partes iguales, por ende las decisiones se tomaran sobre la elección que tenga más votos

6.6 Equipo de asesores y servicios

No se contratará asesoría externa. Los actuales socios de la empresa cuentan con especialización tanto en el tema comercial como el tema productivo.

7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha

Después de haber desarrollado el plan de negocios tomando en cuenta todos los factores externos e internos que se requieren para la puesta en marcha del negocio es necesario que los socios de Agroceceñas firmen el contrato con opción a compra del galpón localizado en Calacalí, el mismo que deberá tener una vigencia de al menos un año. Se debe obtener los permisos municipales para el funcionamiento del establecimiento.

Se utilizará el vehículo en el cuál se transportará la materia prima y el producto final. También se comprará todos los muebles y enseres, así como los suministros de oficina. Simultáneamente mientras se realizan las adecuaciones dentro del galpón es necesario que se realice la adquisición de la maquinaria para realizar el producto. Una vez adquiridos los equipos se realizará la puesta a punta de los mismos.

Los socios se acercarán al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, ubicado en la ciudad de Quito, para registrar la patente del nombre del producto y el proceso productivo. A su vez se publicará en un anuncio la oferta laboral para cubrir los diferentes cargos que requiere el negocio, y se realizará una serie de filtros como pruebas y entrevistas laborales para seleccionar al mejor personal. Al contar con el personal calificado, se realizará jornadas de capacitación para cada una de las actividades que se debe ejecutar. Los socios firmarán el convenio con la Corporación Favorita denominado Alianza para el Emprendimiento e Inversión, de tal manera que sus productos se distribuyan mediante los locales de Supermaxi y Megamaxi.

Los socios se acercaran a la ciudad de Guayaquil para firmar el contrato con Ecuatermoformado (empresa que elaborará el empaque) para que provea en las fechas acordadas el material para empaquetado. Se realizará los artes y el

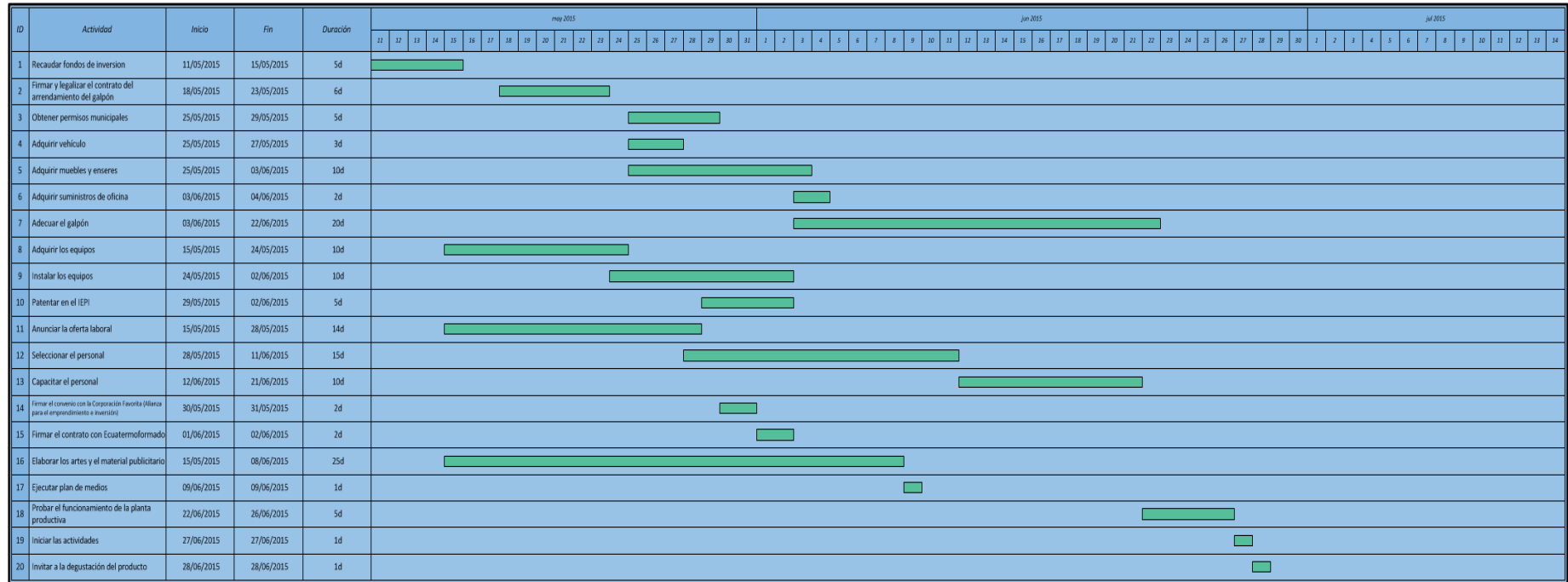
material publicitario para promocionar las marcas. Se iniciará el plan de medios.

Se realizará pruebas del funcionamiento de la planta productiva. Con los primero productos se organizará una degustación con asistentes invitados.

Finalmente se realizará toda la publicidad y promoción planteada en el plan de medios. Con todas estas actividades mencionadas anteriormente se podrá poner en marcha e negocio.

7.2 Diagrama

Tabla 37. Diagrama de Gantt



7.3 Riesgos e imprevistos

Al iniciar el negocio pueden ocurrir varios imprevistos que no permitan que se desenvuelvan todas las actividades según el tiempo previsto en el cronograma de actividades, a continuación se nombran las actividades que pueden causar un retraso en el inicio del negocio:

- Adecuaciones en el galpón.
- Adquisición de equipos para producir el bien final.
- Selección y capacitación del personal.
- Elaboración de los artes y material publicitario.
- Pruebas de funcionamiento de la planta

En caso de que uno de los factores que se menciona anteriormente requiera invertir más tiempo se aplazará aproximadamente un mes el inicio de las actividades. La modificación en el periodo de tiempo de una actividad provocará que el inicio de la siguiente actividad se retrase y así sucesivamente. Es por ello que se realizó un cronograma de actividades como contingencia en caso de que los tiempos se vean alterados a lo largo de los preparativos del inicio del negocio.

Tabla 38. Diagrama de Gantt por imprevistos

ID	Actividad	Inicio	Fin	Duración	May 2015																															Jun 2015																															Jul 2015																														
					11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15																											
1	Recaudar fondos de inversion	11/05/2015	15/05/2015	5d	█																																																																																												
2	Firmar y legalizar el contrato del arrendamiento del galpón	18/05/2015	23/05/2015	6d				█																																																																																									
3	Obtener permisos municipales	25/05/2015	29/05/2015	5d																					█																																																																								
4	Adquirir vehículo	25/05/2015	27/05/2015	3d																					█																																																																								
5	Adquirir muebles y enseres	25/05/2015	03/06/2015	10d																					█																																																																								
6	Adquirir suministros de oficina	03/06/2015	04/06/2015	2d																																																																																													
7	Adecuar el galpón	03/06/2015	02/07/2015	30d																					█																																																																								
8	Adquirir los equipos	15/05/2015	24/05/2015	10d	█																																																																																												
9	Instalar los equipos	03/07/2015	12/07/2015	10d																															█																																																														
10	Patentar en el IEPi	29/05/2015	02/06/2015	5d																					█																																																																								
11	Anunciar la oferta laboral	15/05/2015	28/05/2015	14d	█																																																																																												
12	Seleccionar el personal	28/05/2015	11/06/2015	15d																					█																																																																								
13	Capacitar el personal	13/07/2015	22/07/2015	10d																															█																																																														
14	Firmar el convenio con la Corporación Favorita (Maneja para el emprendimiento e inversión)	30/05/2015	31/05/2015	2d																					█																																																																								
15	Firmar el contrato con Ecuatermoformado	01/06/2015	02/06/2015	2d																					█																																																																								
16	Elaborar los artes y el material publicitario	15/05/2015	18/06/2015	35d	█																																																																																												
17	Ejecutar plan de medios	19/06/2015	19/06/2015	1d																															█																																																														
18	Probar el funcionamiento de la planta productiva	23/07/2015	27/07/2015	5d																															█																																																														
19	Iniciar las actividades	28/07/2015	28/07/2015	1d																															█																																																														
20	Invitar a la degustación del producto	29/07/2015	29/07/2015	1d																															█																																																														

8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS Y PROBLEMAS SUPUESTOS

En este capítulo se determinarán los supuestos sobre los que se construyó el plan y los riesgos que podrían originarse a lo largo de la implementación del proyecto.

8.1 Supuestos y criterios utilizados

A continuación se detallan los supuestos utilizados para la elaboración del plan de negocios:

- Agrocecilias tiene la hacienda en Quinindé y arrendará un galpón ubicado en la zona industrial de Calacalí para la planta productiva.
- La tendencia del consumo de cacao está creciendo a nivel mundial.
- El precio del kg de cacao es de \$2,00.
- El desperdicio del cacao será del 2%.
- El precio de venta a la Corporación Favorita será de \$6,00, dentro de sus políticas está incrementar un margen de 35% para el P.V.P en sus perchas.
- El segmento de mercado que tiene Agrocecilias para la comercialización de la pasta de cacao es de 47.797 hogares.
- Cecilate es un producto premium dirigido para los hogares pertenecientes a la clase social A y B.
- Agrocecilias atacará en un inicio a 6% de su mercado meta.
- El crecimiento de ventas será de 10% anual durante los primeros 5 años.
- El primer año se invertirá un alto porcentaje en promoción y publicidad con el objetivo de introducir el producto en el mercado.
- Se financiará aproximadamente el 50% de la inversión, ya que al realizar el análisis del flujo de caja con los ingresos estimados se puede cubrir los dividendos del crédito sin necesidad de recurrir a otras fuentes de financiamiento.

- Se ha estimado los sueldos y salarios con las últimas reformas del Ministerio de Relaciones Laborales.
- Se ha estimado un 5% para cubrir con los imprevistos de la empresa.
- Para el transporte se utilizará el transporte propio de Agroceccilias.
- Agroceccilias manejará dos líneas de negocios:
 - Agricultura.
 - Producción y comercialización de pasta de cacao.
- Se utilizó el CAPM y el CPPC para obtener los flujos, el VAN y el TIR.

8.2 Riesgos y problemas principales

A continuación se detallará los riesgos y problemas que pueden surgir en la implementación del proyecto:

- Retraso en la recepción de la materia prima.
- Retraso en la recepción del empaque por parte de Ecuatermoformado.
- Retraso en el pago de la Corporación Favorita.
- Problemas en el proceso productivo.
- Rotación del personal.
- Disminución de la demanda.
- Introducción de nuevos productos similares.
- Incremento en los costos productivos.

9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión Inicial

Las inversiones que se han estimado para la puesta en marcha para la elaboración y comercialización de pasta de cacao por parte de la empresa Agrocecilias son de USD 140.561,15 y se detallan a continuación:

Tabla 39. Inversión Inicial

PLAN DE INVERSIONES	INVERSIONES
	USD
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	
Maquinaria	95.500,0
Equipo	5.570,0
Muebles y enseres	2.170,0
Equipos de computación y telefonía	4.790,0
Software de producción y contabilidad	2.400,0
SUBTOTAL	110.430,00
ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos Preoperativos	1.500,00
Imprevistos (5% de activos diferidos)	75,00
SUBTOTAL	1.575,00
CAPITAL DE TRABAJO	28.556,15
INVERSION TOTAL	140.561,15

9.2 Fuentes de Ingreso

La fuente de ingresos del negocio será la venta de pasta de cacao – CECILATE- de 500 gramos. El precio estimado para la venta es de USD 6,00 por barra. La producción inicial es la cantidad de cacao, materia prima requerida para la producción, que produce la empresa Agrocecilias en la actividad agrícola. Se estima un crecimiento del 10% anual, producción que se adquirirá de pequeños productores de la zona. Partiendo de esa producción, para el proceso se considera un desperdicio del 2%. Los volúmenes producidos se entregarán directamente a la Corporación Favorita, distribuidor a gran escala en nuestro país. El crecimiento de las ventas se justifica por el fuerte impulso de marketing que se implementará para la introducción del producto al mercado.

Tabla 40. Ingresos Cecilate

VENTAS	U	1	2	3	4	5
Producción bruta por período	500 gr	36.000,00	39.600,00	43.560,00	47.916,00	52.000,00
Producción neta total		35.280,00	38.808,00	42.688,80	46.957,68	50.960,00
Precios mercado local		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Ventas mercado local	USD	211.680,00	232.848,00	256.132,80	281.746,08	305.760,00
Total ventas	USD	211.680,00	232.848,00	256.132,80	281.746,08	305.760,00

9.3 Costos Fijos, Variables y Semi-variables

Los costos de una barra directos e indirectos, fijos y variables. Los costos directos son los que están relacionados directamente con la producción, como son la mano de obra directa y los materiales directos y/o materia prima que, en el caso de las barras es el cacao. Los indirectos son los que están relacionados con la producción indirectamente, como mano de obra indirecta en donde se ha clasificado al bodeguero, que es quien almacena la materia prima, materiales y suministros. Otros rubros considerados indirectos son los materiales indirectos en los cuales se ha clasificado al material de empaque, la energía eléctrica, transporte, agua y teléfonos que se utiliza en la planta, las depreciaciones de la maquinaria y equipo, y todos los costos y gastos vinculados al proceso de producción. Adicionalmente se encuentran los gastos de administración y los de ventas y marketing, los cuales se relacionan directamente con la administración de la operación, que en el caso de la unidad de negocio son las remuneraciones del gerente administrativo, el contador, los honorarios por remuneraciones a los abogados, auditoría, gastos de oficina, entre otros, y los relacionados a las ventas que son las remuneraciones a los empleados encargados de vender el producto y los gastos en el plan de marketing

Tabla 41. Proyección de gastos anuales del proyecto

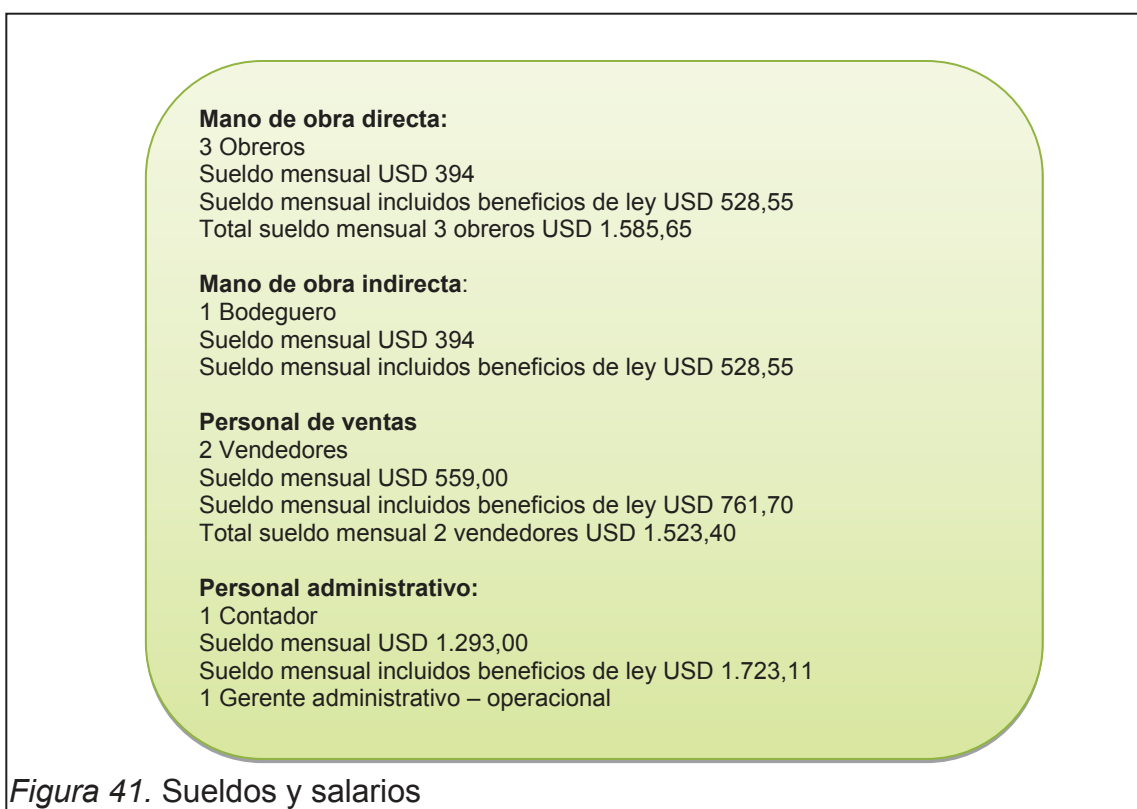
RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS USD						
PERIODO:		1	2	3	4	5
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION						
Mano de obra directa		19.027,67	19.027,67	19.027,67	19.027,67	19.027,67
Materiales directos		36.000,00	39.600,00	43.560,00	47.916,00	52.000,00
Imprevistos %	5,0%	2.751,38	2.931,38	3.129,38	3.347,18	3.551,38
Subtotal		57.779,06	61.559,06	65.717,06	70.290,86	74.579,06
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION						
Costos que representan desembolso:						
Mano de obra indirecta		6.342,56	6.342,56	6.342,56	6.342,56	6.342,56
Materiales indirectos		3.528,00	3.880,80	4.268,88	4.695,77	5.096,00
Suministros y servicios		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Mantenimiento y seguros		2.960,80	2.960,80	2.960,80	2.960,80	2.960,80
Arriendo Galpón		14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Imprevistos %	5,0%	1.451,57	1.469,21	1.488,61	1.509,96	1.529,97
Parcial		30.482,93	30.853,37	31.260,85	31.709,08	32.129,33
Costos que no representan desembolso:						
Depreciaciones		12.536,00	12.536,00	12.536,00	12.536,00	12.536,00
Amortizaciones		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Subtotal		43.033,93	43.404,37	43.811,85	44.260,08	44.680,33
Gastos que representan desembolso:						
Remuneraciones		47.909,15	47.909,15	47.909,15	47.909,15	47.909,15
Gastos de oficina y administración		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Honorarios tributarios, legales y otros		2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Patentes y otros gastos		500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Imprevistos	5,0%	2.665,46	2.665,46	2.665,46	2.665,46	2.665,46
Parcial		55.974,61	55.974,61	55.974,61	55.974,61	55.974,61
Gastos que no representan desembolso:						
Amortizaciones		300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Subtotal		56.274,61	56.274,61	56.274,61	56.274,61	56.274,61
GASTOS DE VENTAS						
Gastos que representan desembolso:						
Remuneraciones		18.280,72	18.280,72	18.280,72	18.280,72	18.280,72
Plan de medios		15.800,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
Imprevistos	5,0%	1.704,04	1.194,04	1.194,04	1.194,04	1.194,04
Subtotal		35.784,76	25.074,76	25.074,76	25.074,76	25.074,76
GASTOS FINANCIEROS						
		4.753,01	3.725,20	2.382,85	945,46	0,00
TOTAL		197.625,36	190.037,99	193.261,13	196.845,77	200.608,76

En la tabla se puede observar los costos y gastos anuales calculados distribuidos según la clasificación descrita por ítem y un 5% que se ha determinado de imprevistos, como un porcentaje de gastos que no están previstos. Las proyecciones se han realizado a precios constantes del primer año estimado de operación.

Para detallar lo que cada ítem considera se ha clasificado cada costo en fijos, variables y semivARIABLES.

9.3.1 Costos fijos

Los costos fijos por definición son los que no varían con un incremento o decremento de las ventas como las depreciaciones, el arriendo del local, pago de suministros y servicios entre otros. Para la unidad de negocios CECILATE, los costos fijos son los sueldos y salarios, suministros y servicios, mantenimiento y seguros, arriendo del galpón, depreciaciones y amortizaciones, gastos de oficina, honorarios legales y tributarios, pago de permisos y patentes y plan de medios.



Todos los sueldos y salarios han sido estimados considerando los beneficios de ley como son: décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva, IESS.

Para determinar los gastos de mantenimiento y seguros se consideró porcentajes en función al precio de compra de los activos fijos y para las depreciaciones y amortizaciones los años de depreciación y amortización contable, como se detalla en el cuadro siguiente.

Tabla 42. Mantenimiento y seguros / depreciaciones y amortizaciones

CONDICIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS	VIDA UTIL	MANTENIM.	SEGURO
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	AÑO	PORCENTAJE	PORCENTAJE
Maquinaria	10	2,00%	1,00%
Equipo	5	0,00%	0,00%
Muebles y enseres	5	0,00%	0,00%
Equipos de computación y telefonía	5	2,00%	0,00%
Software de producción y contabilidad	5	0,00%	0,00%



Figura 42. Valores anuales primer año

Con relación a los suministros y servicios, en esta cuenta se ha incluido los gastos que se realizarán por transporte, energía eléctrica, agua y teléfonos, relacionados directamente con la producción.

Tabla 43 Detalle de otros costos y gastos fijos

DETALLE DE OTROS COSTOS Y GASTOS	USD				
	1	2	3	4	5
Arriendo Galpón	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
Gastos de oficina y administración	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Honorarios tributarios, legales y otros	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Patentes y otros gastos	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Plan de medios	15.800,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
Subtotal	35.600,00	25.400,00	25.400,00	25.400,00	25.400,00

9.3.2 Costos variables

Los costos variables son los que van directamente atados a la producción y venta del bien elaborado en la empresa, por tanto para el proyecto de CECILATE, los costos variables son los materiales directos e indirectos, es decir la materia prima: chocolate y el material de empaque. Para la producción de una barra de 500 gr, se requiere de 510 gramos de materia prima, es decir de chocolate en pepa, considerando el 2% de desperdicio, y el material de empaque para este.

Figura 43. Costos Variables

9.4 Margen bruto y margen operativo

El margen bruto que se estima es del 56,94% en el primer año de proyección y del 61,34% en el quinto año de proyección, siendo en valor USD 120.527,12 y USD 187.540,43, respectivamente. El margen operativo se estima es del 13,45% en el primer año de proyección y del 31,23% en el quinto año de proyección, siendo en valor USD 28.467,75y USD 95.481,06, respectivamente. Finalmente se consideró el margen neto que es del 7,43% en el primer año de operación y del 16,84% en el quinto año de operación, siendo sus valores de USD 15.722,88 y USD 63.303,94, respectivamente. Los márgenes estimados son los determinados considerando un apalancamiento del 49,83% de la Inversión inicial total, es decir de USD 70.000,00, crédito que se cancelará a 4 años plazo con un período de gracia de 6 meses para el pago del capital y una tasa de interés del 6,90%, la misma que es actualmente la tasa que cobra la CFN a proyectos prioritarios como es la industrialización del cacao.

Tabla 44. Margen bruto-operativo y neto

Período	1	2	3	4	5
Margen bruto	56,94%	55,32%	57,63%	59,74%	61,34%
Variaciones en margen bruto		-2,85%	4,19%	3,65%	2,68%
Margen Operativo	13,45%	20,38%	25,87%	30,86%	34,73%
Variaciones en margen operativo		51,53%	26,95%	19,30%	12,53%
Margen Neto	7,43%	12,45%	16,54%	20,24%	23,03%
Variaciones en margen neto		67,62%	32,81%	22,40%	13,77%

Tabla 45. Margen bruto-operativo y neto sin apalancamiento

Período	1	2	3	4	5
Margen bruto	56,94%	55,32%	57,63%	59,74%	61,34%
Variaciones en margen bruto		-2,85%	4,19%	3,65%	2,68%
Margen Operativo	13,45%	20,38%	25,87%	30,86%	34,73%
Variaciones en margen operativo		51,53%	26,95%	19,30%	12,53%
Margen Neto	8,92%	13,51%	17,15%	20,46%	23,03%
Variaciones en margen neto		51,53%	26,95%	19,30%	12,53%

9.5 Estado de resultados proyectado

Luego de haber calculado los costos y gastos operativos y determinar la producción y el precio de ventas se realizó la proyección de los estados de resultados en un período de cinco años, considerando un apalancamiento de USD 70.000,00 que representa el 49,83% de las inversiones iniciales estimadas.

Adicionalmente para determinar el costo de ventas y los egresos que se realizarían para la operación se consideró políticas de crédito de proveedores y de ventas, los inventarios de productos terminados, materia prima y materiales, las mismas que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 46. Políticas de cobros, pagos y existencias

Detalle de políticas	DIAS
Factor Caja	15
Crédito a clientes (locales)	60
Crédito a clientes (extranjero)	60
Crédito de proveedores	0
Inventario de productos terminados	15
Inventario de productos en proceso	3
% Productos en proceso/costo de fabricación	30
Inventario de materias primas	15
Inventario de materiales indirectos	30

Con estas políticas, los costos, gastos e ingresos estimados, el apalancamiento y considerando el 15% de participación de trabajadores en las utilidades de la empresa y el 22% de impuesto a la renta se alcanzó a los resultados anuales que se pueden visualizar en la tabla de estado de resultados proyectado.

Tabla 47. Estado de resultados proyectados

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO	1		2		3		4		5	
USD	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Ventas Netas	211,680.00	100.00	232,848.00	100.00	256,132.80	100.00	281,746.08	100.00	305,760.00	100.00
Costo de Ventas	91,152.88	43.06	104,046.84	44.68	108,520.66	42.37	113,441.87	40.26	118,219.57	38.66
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	120,527.12	56.94	128,801.16	55.32	147,612.14	57.63	168,304.21	59.74	187,540.43	61.34
Gastos de ventas	35,784.76	16.91	25,074.76	10.77	25,074.76	9.79	25,074.76	8.90	25,074.76	8.20
Gastos de administración	56,274.61	26.58	56,274.61	24.17	56,274.61	21.97	56,274.61	19.97	56,274.61	18.40
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	28,467.75	13.45	47,451.79	20.38	66,262.77	25.87	86,954.84	30.86	106,191.06	34.73
Gastos financieros	4,753.01	2.25	3,725.20	1.60	2,382.85	0.93	945.46	0.34	0.00	0.00
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	23,714.75	11.20	43,726.59	18.78	63,879.91	24.94	86,009.38	30.53	106,191.06	34.73
Participación utilidades	3,557.21	1.68	6,558.99	2.82	9,581.99	3.74	12,901.41	4.58	15,928.66	5.21
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	20,157.53	9.52	37,167.60	15.96	54,297.93	21.20	73,107.97	25.95	90,262.40	29.52
Impuesto a la renta (22%)	4,434.66	2.09	8,176.87	3.51	11,945.54	4.66	16,083.75	5.71	19,857.73	6.49
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	15,722.88	7.43	28,990.73	12.45	42,352.38	16.54	57,024.22	20.24	70,404.67	23.03
Rentabilidad sobre:										
Ventas Netas	7.43%		12.45%		16.54%		20.24%		23.03%	
Utilidad Neta/Activos (ROA)	10.13%		16.85%		21.08%		23.41%		21.94%	
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	18.22%		25.15%		26.87%		26.57%		24.70%	
Reserva legal	1,572.29		2,899.07		4,235.24		5,702.42		7,040.47	

Tabla 48. Estado de resultados proyectados sin apalancamiento

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO		1		2		3		4		5	
USD	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	
Ventas Netas	211,680.00	100.00	232,848.00	100.00	256,132.80	100.00	281,746.08	100.00	305,760.00	100.00	
Costo de Ventas	91,152.88	43.06	104,046.84	44.68	108,520.66	42.37	113,441.87	40.26	118,219.57	38.66	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	120,527.12	56.94	128,801.16	55.32	147,612.14	57.63	168,304.21	59.74	187,540.43	61.34	
Gastos de ventas	35,784.76	16.91	25,074.76	10.77	25,074.76	9.79	25,074.76	8.90	25,074.76	8.20	
Gastos de administración	56,274.61	26.58	56,274.61	24.17	56,274.61	21.97	56,274.61	19.97	56,274.61	18.40	
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	28,467.75	13.45	47,451.79	20.38	66,262.77	25.87	86,954.84	30.86	106,191.06	34.73	
Gastos financieros	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	28,467.75	13.45	47,451.79	20.38	66,262.77	25.87	86,954.84	30.86	106,191.06	34.73	
Participación utilidades	4,270.16	2.02	7,117.77	3.06	9,939.41	3.88	13,043.23	4.63	15,928.66	5.21	
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	24,197.59	11.43	40,334.02	17.32	56,323.35	21.99	73,911.61	26.23	90,262.40	29.52	
Impuesto a la renta	5,323.47	2.51	8,873.49	3.81	12,391.14	4.84	16,260.55	5.77	19,857.73	6.49	
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	18,874.12	8.92	31,460.54	13.51	43,932.21	17.15	57,651.06	20.46	70,404.67	23.03	
Rentabilidad sobre:											
Ventas Netas	8.92%		13.51%		17.15%		20.46%		23.03%		
Utilidad Neta/Activos (ROA)	11.17%		15.21%		17.08%		17.92%		17.66%		
Utilidad Neta/Patrimonio (ROE)	11.84%		16.48%		18.71%		19.71%		19.40%		
Reserva legal	1,887.41		3,146.05		4,393.22		5,765.11		7,040.47		

9.6 Balance general actual y proyectado

Considerando los ingresos y gastos, los resultados de las proyecciones del estado de pérdidas y ganancias, las políticas de cobros, pagos y existencias, los inventarios se determinó el balance general proyectado, en el cual se puede visualizar las utilidades y/o pérdidas retenidas.

Tabla 49. Balance general proyectado

BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO	Saldos					
USD	Iniciales	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	26.762,15	9.204,75	34.190,45	70.778,95	120.792,49	208.398,59
Cuentas y documentos por cobrar mercado local		35.280,00	38.808,00	42.688,80	46.957,68	50.960,00
Inventarios:						
Productos terminados	0,00	8.820,00	9.702,00	10.672,20	11.739,42	12.740,00
Productos en proceso	0,00	840,11	874,70	912,74	954,59	993,83
Materias primas	1.500,00	1.650,00	1.815,00	1.996,50	2.166,67	0,00
Materiales indirectos	294,00	323,40	355,74	391,31	424,67	0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	28.556,15	56.118,26	85.745,89	127.440,50	183.035,52	273.092,42
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Maquinaria	95.500,00	95.500,00	95.500,00	95.500,00	95.500,00	95.500,00
Equipo	5.570,00	5.570,00	5.570,00	5.570,00	5.570,00	5.570,00
Muebles y enseres	2.170,00	2.170,00	2.170,00	2.170,00	2.170,00	2.170,00
Equipos de computación y telefonía	4.790,00	4.790,00	4.790,00	4.790,00	4.790,00	4.790,00
Software de producción y contabilidad	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Subtotal activos fijos	110.430,00	110.430,00	110.430,00	110.430,00	110.430,00	110.430,00
(-) depreciaciones		12.536,00	25.072,00	37.608,00	50.144,00	62.680,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	110.430,00	97.894,00	85.358,00	72.822,00	60.286,00	47.750,00
ACTIVO DIFERIDO	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00
Amortización acumulada		315,00	630,00	945,00	1.260,00	1.575,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO	1.575,00	1.260,00	945,00	630,00	315,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	140.561,15	155.272,26	172.048,89	200.892,50	243.636,52	320.842,42
Porción corriente deuda largo plazo	0,00	18.958,09	20.300,44	21.737,83	0,00	0,00
Gastos acumulados por pagar	0,00	7.991,87	14.735,86	21.527,53	28.985,16	35.786,39
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	0,00	26.949,96	35.036,30	43.265,36	28.985,16	35.786,39
PASIVO LARGO PLAZO	70.000,00	42.038,27	21.737,83	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS	70.000,00	68.988,23	56.774,13	43.265,36	28.985,16	35.786,39
PATRIMONIO						
Capital social pagado	70.561,15	70.561,15	70.561,15	70.561,15	70.561,15	70.561,15
Reserva legal	0,00	0,00	1.572,29	4.471,36	8.706,60	14.409,02
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	14.150,59	40.242,25	78.359,39	129.681,19
Utilidad (pérdida) neta	0,00	15.722,88	28.990,73	42.352,38	57.024,22	70.404,67
TOTAL PATRIMONIO	70.561,15	86.284,03	115.274,76	157.627,14	214.651,36	285.056,03
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	140.561,15	155.272,26	172.048,89	200.892,50	243.636,52	320.842,42

Tabla 50. Balance general proyectado sin apalancamiento

BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO	Saldos					
USD	iniciales	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	26.762,15	22.961,39	69.028,63	127.045,02	198.938,84	286.226,31
Cuentas y documentos por cobrar mercado local		35.280,00	38.808,00	42.688,80	46.957,68	50.960,00
Inventarios:						
Productos terminados	0,00	8.820,00	9.702,00	10.672,20	11.739,42	12.740,00
Productos en proceso	0,00	840,11	874,70	912,74	954,59	993,83
Materias primas	1.500,00	1.650,00	1.815,00	1.996,50	2.166,67	0,00
Materiales indirectos	294,00	323,40	355,74	391,31	424,67	0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	28.556,15	69.874,90	120.584,06	183.706,57	261.181,86	350.920,14
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Maquinaria	95.500,00	95.500,00	95.500,00	95.500,00	95.500,00	95.500,00
Equipo	5.570,00	5.570,00	5.570,00	5.570,00	5.570,00	5.570,00
Muebles y enseres	2.170,00	2.170,00	2.170,00	2.170,00	2.170,00	2.170,00
Equipos de computación y telefonía	4.790,00	4.790,00	4.790,00	4.790,00	4.790,00	4.790,00
Software de producción y contabilidad	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Subtotal activos fijos	110.430,00	110.430,00	110.430,00	110.430,00	110.430,00	110.430,00
(-) depreciaciones		12.536,00	25.072,00	37.608,00	50.144,00	62.680,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	110.430,00	97.894,00	85.358,00	72.822,00	60.286,00	47.750,00
ACTIVO DIFERIDO	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00	1.575,00
Amortización acumulada		315,00	630,00	945,00	1.260,00	1.575,00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO	1.575,00	1.260,00	945,00	630,00	315,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	140.561,15	169.028,90	206.887,06	257.158,57	321.782,86	398.670,14
PASIVO CORRIENTE						
Gastos acumulados por pagar	0,00	9.593,63	15.991,25	22.330,55	29.303,78	35.786,39
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	0,00	9.593,63	15.991,25	22.330,55	29.303,78	35.786,39
TOTAL DE PASIVOS	0,00	9.593,63	15.991,25	22.330,55	29.303,78	35.786,39
PATRIMONIO						
Capital social pagado	140.561,15	140.561,15	140.561,15	140.561,15	140.561,15	140.561,15
Reserva legal	0,00	0,00	1.887,41	5.033,47	9.426,69	15.191,79
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	16.986,71	45.301,19	84.840,18	136.726,14
Utilidad (pérdida) neta	0,00	18.874,12	31.460,54	43.932,21	57.651,06	70.404,67
TOTAL PATRIMONIO	140.561,15	159.435,27	190.895,81	234.828,02	292.479,08	362.883,75
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	140.561,15	169.028,90	206.887,06	257.158,57	321.782,86	398.670,14

9.7 Estado de flujo de efectivo proyectado

El flujo de caja proyectado para los 5 años se estimó considerando escenarios, normal, optimista y pesimista y considerando escenarios con apalancamiento y sin apalancamiento. Se estimó reducción del precio de compra del caco e incremento del mismo en un 5%. Y un incremento del precio de venta y decremento del precio de venta en un 5%, obteniendo los resultados que se visualizan en los cuadros siguientes.

En la tabla se encuentran los índices de liquidez que demuestran que con un apalancamiento del 49,83%, por un valor de USD 70.000,00, la Unidad de Negocio de CECILATE contará con recursos suficientes y no tendrá inconvenientes en su operación.

Tabla 51. Índices del flujo de caja y liquidez apalancado

<i>Período</i>	1	2	3	4	5
Liquidez	USD				
Flujo operacional	(3.800,8)	55.660,9	74.007,6	94.224,4	116.591,3
Flujo no operacional	(13.756,6)	(30.675,2)	(37.419,2)	(44.210,8)	(28.985,2)
Flujo neto generado	(17.557,4)	24.985,7	36.588,5	50.013,5	87.606,1
Saldo final de caja	9.204,7	34.190,5	70.778,9	120.792,5	208.398,6
Requerimientos de recursos frescos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	29.168,3	50.709,6	84.175,1	154.050,4	237.306,0
Índice de liquidez (prueba ácida)	2,1	2,4	2,9	6,3	7,6
Índice de solvencia	1,7	2,1	2,6	5,8	7,2

En la tabla se encuentra el flujo de caja proyectado para cinco años, en el cual se encuentra las inversiones iniciales, la recuperación anual por ventas, los gastos en efectivo que se realizarán en cada uno de los años.

Hay que considerar que las ventas que se proyectaron para cada período de operación son diferentes a la recuperación ya que como política de la empresa

Distribuidora, Corporación Favorita cancela a sus proveedores cada 60 días. Es por esto que como crédito de clientes se asumió la política de 60 días.

Con los resultados obtenidos se demuestra que CECILATE contará con recursos suficientes para desarrollar su operación como se demuestra en el flujo de caja proyectado.

Tabla 52. Flujo de caja proyectado apalancado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO (USD)	PREOP.	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0,00	176.400,00	229.320,00	252.252,00	277.477,20	301.757,68
Parcial	0,00	176.400,00	229.320,00	252.252,00	277.477,20	301.757,68
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	1.794,00	41.507,40	45.478,14	49.845,95	54.615,29	56.304,67
Mano de obra directa e imprevistos		21.779,06	21.959,06	22.157,06	22.374,86	22.579,06
Mano de obra indirecta		6.342,56	6.342,56	6.342,56	6.342,56	6.342,56
Gastos de ventas		35.784,76	25.074,76	25.074,76	25.074,76	25.074,76
Gastos de administración		55.974,61	55.974,61	55.974,61	55.974,61	55.974,61
Costos de fabricación		18.812,37	18.830,01	18.849,41	18.870,76	18.890,77
Parcial	1.794,00	180.200,76	173.659,14	178.244,35	183.252,83	185.166,42
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-1.794,00	-3.800,76	55.660,86	74.007,65	94.224,37	116.591,26
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Créditos Instituciones Financieras 1	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de capital	70.561,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Parcial	140.561,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago de intereses		4.753,01	3.725,20	2.382,85	945,46	0,00
Pago de principal (capital) de los pasivos	0,00	9.003,64	18.958,09	20.300,44	21.737,83	0,00
Pago participación de trabajadores		0,00	3.557,21	6.558,99	9.581,99	12.901,41
Pago de impuesto a la renta	0,00	0,00	4.434,66	8.176,87	11.945,54	16.083,75
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Maquinaria	95.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo	5.570,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y enseres	2.170,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de computación y telefonía	4.790,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software de producción y contabilidad	2.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos diferidos	1.575,00					
Parcial	112.005,00	13.756,65	30.675,16	37.419,15	44.210,82	28.985,16
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	28.556,15	-13.756,65	-30.675,16	-37.419,15	-44.210,82	-28.985,16
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	26.762,15	-17.557,40	24.985,70	36.588,49	50.013,55	87.606,10
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	26.762,15	9.204,75	34.190,45	70.778,95	120.792,49
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	26.762,15	9.204,75	34.190,45	70.778,95	120.792,49	208.398,59

Tabla 53. Índices de flujo de caja y liquidez sin apalancamiento

<i>Período</i>	1	2	3	4	5
Liquidez	USD				
Flujo operacional	(3.800,8)	55.660,9	74.007,6	94.224,4	116.591,3
Flujo no operacional	0,0	(9.593,6)	(15.991,3)	(22.330,6)	(29.303,8)
Flujo neto generado	(3.800,8)	46.067,2	58.016,4	71.893,8	87.287,5
Saldo final de caja	22.961,4	69.028,6	127.045,0	198.938,8	286.226,3
Requerimientos de recursos frescos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	60.281,3	104.592,8	161.376,0	231.878,1	315.133,8
Índice de liquidez (prueba ácida)	7,3	7,5	8,2	8,9	9,8
Índice de solvencia	6,1	6,7	7,6	8,4	9,4

Tabla 54. Flujo de caja proyectado sin apalancamiento

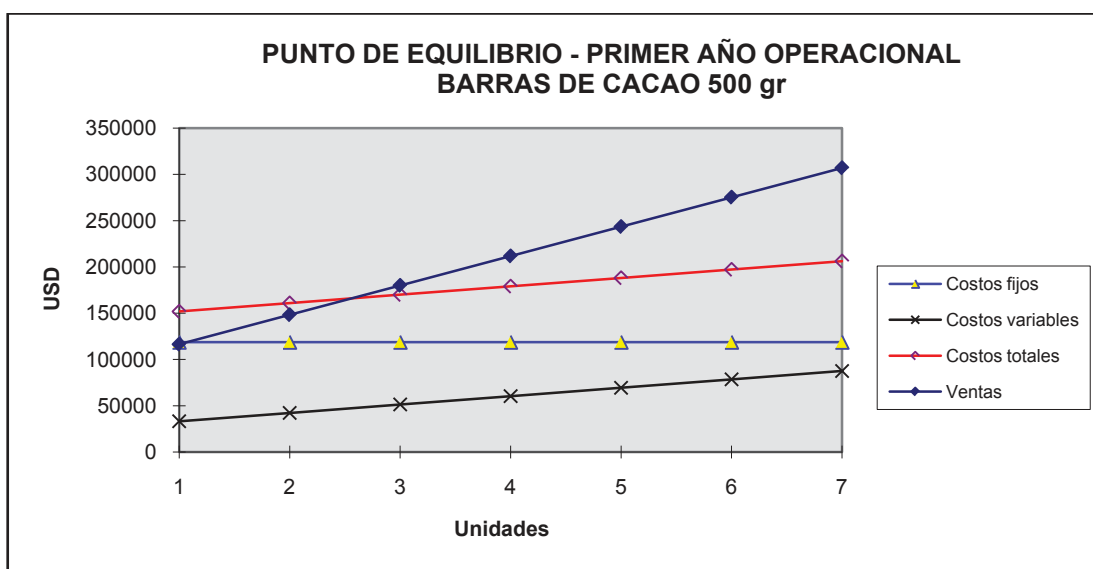
FLUJO DE CAJA PROYECTADO (USD)	PREOP.	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES						
Recuperación por ventas	0,00	176.400,00	229.320,00	252.252,00	277.477,20	301.757,68
Parcial	0,00	176.400,00	229.320,00	252.252,00	277.477,20	301.757,68
B. EGRESOS OPERACIONALES						
Pago a proveedores	1.794,00	41.507,40	45.478,14	49.845,95	54.615,29	56.304,67
Mano de obra directa e imprevistos		21.779,06	21.959,06	22.157,06	22.374,86	22.579,06
Mano de obra indirecta		6.342,56	6.342,56	6.342,56	6.342,56	6.342,56
Gastos de ventas		35.784,76	25.074,76	25.074,76	25.074,76	25.074,76
Gastos de administración		55.974,61	55.974,61	55.974,61	55.974,61	55.974,61
Costos de fabricación		18.812,37	18.830,01	18.849,41	18.870,76	18.890,77
Parcial	1.794,00	180.200,76	173.659,14	178.244,35	183.252,83	185.166,42
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)	-1.794,00	-3.800,76	55.660,86	74.007,65	94.224,37	116.591,26
D. INGRESOS NO OPERACIONALES						
Aportes de capital	140.561,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Parcial	140.561,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES						
Pago participación de trabajadores		0,00	4.270,16	7.117,77	9.939,41	13.043,23
Pago de impuesto a la renta	0,00	0,00	5.323,47	8.873,49	12.391,14	16.260,55
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS						
Maquinaria	95.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo	5.570,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y enseres	2.170,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos de computación y telefonía	4.790,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Software de producción y contabilidad	2.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos diferidos	1.575,00					
Parcial	112.005,00	0,00	9.593,63	15.991,25	22.330,55	29.303,78
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)	28.556,15	0,00	-9.593,63	-15.991,25	-22.330,55	-29.303,78
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)	26.762,15	-3.800,76	46.067,23	58.016,39	71.893,82	87.287,48
H. SALDO INICIAL DE CAJA	0,00	26.762,15	22.961,39	69.028,63	127.045,02	198.938,84
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)	26.762,15	22.961,39	69.028,63	127.045,02	198.938,84	286.226,31

9.8 Punto de equilibrio

Ya identificados los costos fijos y variables se pudo establecer el punto de equilibrio el mismo que se logra en el primer año operacional. En el cuadro N° 24 se puede encontrar la proyección.

Tabla 55. Punto de equilibrio

Período	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio	89,41%	71,41%	62,68%	55,09%	49,53%



Como se puede observar, los costos fijos son más elevados que los variables, debido a la carga de la inversión inicial fija, la misma que hasta el final de la proyección es mayor a los costos variables por lo que se puede establecer que la operación es menor que la inversión inicial.

9.9 Control de costos importantes

Se ha realizado un análisis de sensibilidad incrementando el precio de venta y el costo de materia prima y realizando un decremento tanto del precio de venta como de la materia prima en un 10%, lo cual permitió determinar que las

proyecciones cuando se realiza un decremento del precio de venta en 10% e incremento del costo de materia prima en el 10% tendrán necesidades de recursos frescos en el primer año, es decir deberán contratar un crédito de corto plazo en estos dos escenarios, en el otro escenario será necesario.

Respecto a la liquidez tanto la razón corriente como la prueba ácida en todos los casos demuestran que el proyecto tendrá suficientes recursos para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Sobre la rentabilidad, esta es satisfactoria en todos los escenarios, tanto pesimistas como optimistas, demuestran que el proyecto es rentable tanto en el corto como en el largo plazo y que los recursos han sido invertidos eficientemente.

Tabla 56. Escenarios de rentabilidad con variación del precio de venta

VARIACIÓN DEL PRECIO DE VENTA EN 10%			
DETALLE	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
VAN	13.745,49	71.840,43	135.744,87
TIR	14,66%	33,54%	35,70%
TIRI	18,51%	24,76%	50,83%
INGRESO 1 AÑO	192.436,36	211.680,00	232.848,00
INGRESO 2 AÑO	211.680,00	232.848,00	256.132,80
INGRESO 3 AÑO	232.848,00	256.132,80	281.746,08
INGRESO 4 AÑO	256.132,80	281.746,08	309.920,69
INGRESO 5 AÑO	277.963,64	305.760,00	336.336,00
MARGEN NETO 1 AÑO	2.432,74	15.722,88	30.342,03
MARGEN NETO 2 AÑO	14.903,19	28.990,73	44.487,03
MARGEN NETO 3 AÑO	26.856,08	42.352,38	59.398,31
MARGEN NETO 4 AÑO	39.978,29	57.024,22	75.774,74
MARGEN NETO 5 AÑO	51.915,38	70.404,67	90.742,90
ROA 1 AÑO	1,80%	10,13%	17,11%
ROA 2 AÑO	10,84%	16,85%	21,18%
ROA 3 AÑO	17,89%	21,08%	23,14%
ROA 4 AÑO	22,84%	23,41%	23,75%
ROA 5 AÑO	22,28%	21,94%	21,74%

Tabla 57. Escenarios de índices de liquidez y flujo de caja con variación del precio de venta

VARIACIÓN DEL PRECIO DE VENTA EN 10%					
Período	1	2	3	4	5
Liquidez	USD				
PESIMISTA					
Flujo operacional	(19.837,1)	34.813,6	51.075,6	68.999,2	89.158,7
Flujo no operacional	(13.756,6)	(23.919,8)	(30.258,5)	(36.334,1)	(20.320,8)
Flujo neto generado	(33.593,8)	10.893,7	20.817,1	32.665,0	68.838,0
Saldo final de caja	(6.831,6)	4.062,1	24.879,3	57.544,3	126.382,3
Requerimientos de recursos frescos	15.200,4	3.364,1	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	15.878,2	23.331,9	41.301,2	94.130,4	158.896,8
Índice de liquidez (prueba ácida)	1,8	1,8	2,2	5,6	7,0
Índice de solvencia	1,2	1,4	1,8	4,9	6,5
ESPERADO					
Flujo operacional	(3.800,8)	55.660,9	74.007,6	94.224,4	116.591,3
Flujo no operacional	(13.756,6)	(30.675,2)	(37.419,2)	(44.210,8)	(28.985,2)
Flujo neto generado	(17.557,4)	24.985,7	36.588,5	50.013,5	87.606,1
Saldo final de caja	9.204,7	34.190,5	70.778,9	120.792,5	208.398,6
Requerimientos de recursos frescos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	29.168,3	50.709,6	84.175,1	154.050,4	237.306,0
Índice de liquidez (prueba ácida)	2,1	2,4	2,9	6,3	7,6
Índice de solvencia	1,7	2,1	2,6	5,8	7,2
OPTIMISTA					
Flujo operacional	13.839,2	78.592,9	99.232,8	121.972,1	146.767,0
Flujo no operacional	(13.756,6)	(38.106,0)	(45.295,9)	(52.875,2)	(38.516,0)
Flujo neto generado	82,6	40.486,9	53.937,0	69.096,9	108.251,1
Saldo final de caja	26.844,7	67.331,6	121.268,6	190.365,5	298.616,5
Requerimientos de recursos frescos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	43.787,4	80.825,0	131.336,5	219.962,3	323.556,2
Índice de liquidez (prueba ácida)	2,3	2,9	3,5	6,7	8,0
Índice de solvencia	1,9	2,6	3,2	6,3	7,7

Tabla 58. Escenarios de rentabilidad con variación de costo de materia prima

VARIACIÓN DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA			
DETALLE	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
VAN	59.538,26	71.840,43	83.024,22
TIR	22,61%	33,54%	26,71%
TIRI	30,29%	24,76%	36,53%
INGRESO 1 AÑO	211.680,00	211.680,00	211.680,00
INGRESO 2 AÑO	232.848,00	232.848,00	232.848,00
INGRESO 3 AÑO	256.132,80	256.132,80	256.132,80
INGRESO 4 AÑO	281.746,08	281.746,08	281.746,08
INGRESO 5 AÑO	305.760,00	305.760,00	305.760,00
MARGEN NETO 1 AÑO	13.237,62	15.722,88	17.982,20
MARGEN NETO 2 AÑO	26.236,07	28.990,73	31.494,97
MARGEN NETO 3 AÑO	39.322,25	42.352,38	45.107,05
MARGEN NETO 4 AÑO	53.691,07	57.024,22	60.054,35
MARGEN NETO 5 AÑO	66.787,06	70.404,67	73.693,41
ROA 1 AÑO	6,25%	10,13%	11,33%
ROA 2 AÑO	11,27%	16,85%	17,69%
ROA 3 AÑO	15,35%	21,08%	21,50%
ROA 4 AÑO	19,06%	23,41%	23,48%
ROA 5 AÑO	21,84%	21,94%	21,91%

Tabla 59. Escenarios de índices de liquidez y flujo de caja con variación de costo de materia prima

VARIACIÓN DEL PRECIO DE VENTA EN 10%					
Período	1	2	3	4	5
Liquidez	USD				
PESIMISTA					
Flujo operacional	(7.595,8)	51.486,4	69.415,7	89.176,2	111.347,9
Flujo no operacional	(13.756,6)	(29.411,9)	(36.019,0)	(42.670,6)	(27.290,9)
Flujo neto generado	(21.352,4)	22.074,4	33.396,7	46.505,6	84.057,0
Saldo final de caja	5.259,7	27.334,2	60.730,9	107.236,5	191.293,5
Requerimientos de recursos frescos	2.551,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	26.683,0	45.469,7	75.905,1	142.447,2	222.085,2
Índice de liquidez (prueba ácida)	2,0	2,4	2,8	6,2	7,5
Índice de solvencia	1,6	2,0	2,5	5,7	7,1
ESPERADO					
Flujo operacional	(3.800,8)	55.660,9	74.007,6	94.224,4	116.591,3
Flujo no operacional	(13.756,6)	(30.675,2)	(37.419,2)	(44.210,8)	(28.985,2)
Flujo neto generado	(17.557,4)	24.985,7	36.588,5	50.013,5	87.606,1
Saldo final de caja	9.204,7	34.190,5	70.778,9	120.792,5	208.398,6
Requerimientos de recursos frescos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	29.168,3	50.709,6	84.175,1	154.050,4	237.306,0
Índice de liquidez (prueba ácida)	2,1	2,4	2,9	6,3	7,6
Índice de solvencia	1,7	2,1	2,6	5,8	7,2
OPTIMISTA					
Flujo operacional	(350,8)	59.455,9	78.182,1	98.813,6	121.357,9
Flujo no operacional	(13.756,6)	(31.823,6)	(38.692,0)	(45.611,0)	(30.525,4)
Flujo neto generado	(14.107,4)	27.632,3	39.490,1	53.202,6	90.832,6
Saldo final de caja	12.791,1	40.423,4	79.913,5	133.116,1	223.948,7
Requerimientos de recursos frescos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	31.427,6	55.473,2	91.693,4	164.598,7	251.143,1
Índice de liquidez (prueba ácida)	2,1	2,5	3,1	6,4	7,7
Índice de solvencia	1,7	2,2	2,7	5,9	7,3

Para medir el desempeño de la empresa, es decir la gestión de administración, su efectividad y eficiencia para utilizar los recursos para generar ganancia, se consideró los índices de rotación de inventarios y rotación de cuentas por cobrar, los mismos que demuestran que hay una rotación adecuada de inventarios.

Tabla 60. Índices de rotación

Rotaciones por período	1	2	3	4	5
Rotación cuentas por cobrar	6,0	6,3	6,3	6,3	5,8
Rotación de inventarios	5,9	3,6	3,6	3,6	3,9

9.10 Valuación

Tabla 61. Cálculo del CAPM

Rf	4.34%
B	0.69
Rm	15.00%
Rp	7.35%
CAPM	19.05%

$$\text{CPPC} = \left(\frac{S}{S+B}\right) \times R_s + \left(\frac{B}{S+B}\right) \times R_b \times (1-t_c)$$

Tabla 62. Cálculo del CPPC

Deuda	49.80%
Capital	50.20%
CAPM	19.05%
Costo de la deuda	0.069
Tc	0.22
CPPC	12.24%

Para determinar si el proyecto es viable se analizaron la TIR, TIRI, VAN, como índices de retorno de la inversión, considerando el CAPM y posteriormente el CPPC, siendo los resultados favorables como se puede apreciar en los cuadros siguientes.

Tabla 63. Tasa Interna de Retorno

TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA (TIRF)						
FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5
Inversión fija	-110.430,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión diferida	-1.575,00					
Capital de operación	-28.556,15					
Participación de trabajadores		0,00	-3.557,21	-6.558,99	-9.581,99	-12.901,41
Impuesto a la renta		0,00	-4.434,66	-8.176,87	-11.945,54	-16.083,75
Flujo operacional (ingresos - egresos)	-1.794,00	-3.800,76	55.660,86	74.007,65	94.224,37	116.591,26
Valor de recuperación:						
Inversión fija		0,00	0,00	0,00	0,00	47.750,00
Capital de trabajo		0,00	0,00	0,00	0,00	28.556,15
Flujo Neto (precios constantes)	-142.355,15	-3.800,76	47.669,00	59.271,78	72.696,84	163.912,25
Flujo de caja acumulativo	-142.355,15	- 146.155,91	-98.486,91	-39.215,13	33.481,71	197.393,96
TIRF precios constantes:	24,76%					

Tabla 64. Tasa interna de retorno del inversionista

TASA INTERNA DE RETORNO INVERSIONISTA (TIRI)						
FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5
Aporte de los accionistas	-70.561,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto generado + dividendos repartidos	0,00	-17.557,40	24.985,70	36.588,49	50.013,55	87.606,10
Valor de recuperación:						
Inversión fija		0,00	0,00	0,00	0,00	47.750,00
Capital de trabajo		0,00	0,00	0,00	0,00	28.556,15
Flujo Neto (precios constantes)	-70.561,15	-17.557,40	24.985,70	36.588,49	50.013,55	163.912,25
Flujo de caja acumulativo	-70.561,15	-88.118,55	-63.132,85	-26.544,35	23.469,19	187.381,44
TIRI precios constantes:	33,54%					

Tabla 65. Índices de retorno

Retorno		
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	24,76%	
Tasa interna de retorno del inversionista (TIRI)	33,54%	
Valor actual neto (VAN)	71.840,43	USD
Período de recuperación (nominal)	3,54	AÑO

10. CAPÍTULO X: PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 Financiamiento deseado y estructura del capital y deuda deseada

La inversión inicial que se estima costará el proyecto es de USD 140.561,67 , que se espera financiar con recursos propios USD 70.561,67, que representan el 50,17% de la inversión total y con crédito USD 70.000,00 que representa el 49,83% de la inversión total.

Para cubrir el financiamiento con recursos de terceros se estima optar por un crédito de la Corporación Financiera Nacional, que apoya a sectores prioritarios, por ser uno de los sectores prioritarios el de la industrialización del cacao.

Tabla 66. Financiamiento

FINANCIAMIENTO	USD	%
FINANCIAMIENTO PROPIO	70.484,37	50,17%
FINANCIAMIENTO DE TERCEROS	70.000,00	49,83%
TOTAL FINANCIAMIENTO	140.484,4	100%

10.2 Capitalización

La empresa Agroceceñas es una empresa ya constituida que tiene varias unidades de negocio. La unidad de negocio, al igual que la empresa tiene 3 accionistas los cuales participan de manera siguiente:

Tabla 67. Estructura de Capital

NOMBRE ACCIONISTAS	PARTICIPACIÓN ACIONARIA
Iván Almeida	25%
Carmen Galarza	30%
Cecilia Andrade	45%

10.3 Uso de fondos

Como se estableció al inicio del plan financiero, los fondos serán utilizados en adquirir la maquinaria y equipo, los muebles y enseres, equipo de computación y telefonía, software de producción y contabilidad.

Los recursos de terceros serán utilizados en su totalidad para el pago de la maquinaria y equipo, los cuales como tienen un costo de USD 101.070,00, el saldo, es decir USD 30.070,00 serán cubiertos por los accionistas, los mismos que pagarán esta cantidad como anticipo a la construcción de la maquinaria y el saldo que será el crédito será cancelado al productor de la maquinaria que es local, cuando ya esté lista la maquinaria.

Con recursos propios se financiará los computadores, muebles y enseres, equipos de computación y telefonía y el capital de trabajo.

10.4 Retorno para el inversionista

El inversionista tendrá una tasa de retorno del 33,54%, calculada con un CAPM del 12,24%, la misma que es satisfactoria y viabiliza el proyecto, haciendo que este sea factible realizarlo.

Tabla 68. Tasa interna de retorno del inversionista

TASA INTERNA DE RETORNO INVERSIONISTA (TIRI)						
FLUJO DE FONDOS	PREOPER.	1	2	3	4	5
Aporte de los accionistas	-70.561,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo neto generado + dividendos repartidos	0,00	- 17.557,40	24.985,70	36.588,49	50.013,55	87.606,10
Valor de recuperación:						
Inversión fija		0,00	0,00	0,00	0,00	47.750,00
Capital de trabajo		0,00	0,00	0,00	0,00	28.556,15
Flujo Neto (precios constantes)	-70.561,15	- 17.557,40	24.985,70	36.588,49	50.013,55	163.912,25
Flujo de caja acumulativo	-70.561,15	88.118,55	63.132,85	26.544,35	23.469,19	187.381,44
TIRI precios constantes:	33,54%					

11 CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

- Existe un número importante de hogares dispuestos a sustituir la pasta de cacao por el chocolate en polvo por su aroma y sabor, como se recalcó a lo largo del documento el Ecuador tiene un suelo apto para la cosecha de cacao fino de aroma.
- Según los datos de las encuestas el 80% de la población ingiere leche con chocolate, por lo que existe un amplio mercado para cubrir la necesidad.
- La barra de cacao Cecilate es un producto innovador para un mercado tradicional.
- El estudio de mercado se realizó utilizando la metodología de encuesta, entrevista y focusgroup.
- El mercado objetivo son los hogares del Distrito Metropolitano de Quito, Cumbayá y Tumbaco pertenecientes al nivel de estratificación socioeconómico A y B.
- El perfil del comprador son las mujeres jefe de hogar, ellas en la mayoría de los casos llevan las compras a la casa, logrando así llevar el producto al mercado meta.
- El principal diferenciador del producto es el empaque por su presentación premium y facilidad de uso.
- Se creará importantes alianzas comerciales tanto con la Corporación Favorita como con Ecuatermoformado.
- La localización geográfica del galpón será la zona industrial de Calacalí, zona que tiene todos los permisos municipales necesarios para el funcionamiento de una planta productiva.
- La hipótesis “producir y comercializar pasta de cacao fino de aroma como sustituto del chocolate en polvo tiene viabilidad comercial y financiera” es verdadera.
- El proyecto es viable con un VAN de 71 840,40, TIR del 24,76% y un TIRI de 33,54%.

11.2 Recomendaciones

- La empresa Agrocecilias debe internacionalizar el producto y comercializarlo a nivel mundial donde el consumo de cacao y chocolate es muy alto.
- La empresa Agrocecilias debería crear un centro de acopio para de esta manera tener más materia prima que producir.
- El producto Cecilate podría ser auspiciante de competiciones atléticas para promocionar su producto y ponerlo en la mente del consumidor.
- Se debe crear un departamento de investigación y desarrollo del producto para ampliar las características del producto tanto en su tamaño de presentación como en su sabor.
- En un futuro se podría adquirir máquinas que realicen los procesos más rápido para optimizar el tiempo de producción.
- Los vendedores de Agrocecilias deben realizar marketing digital y alimentar diariamente las redes sociales.
- Los vendedores de Agrocecilias deben responder siempre las quejas y sugerencias del cliente.
- En un largo plazo la empresa debe pensar en adquirir el terreno.

REFERENCIAS

- AETecno. (2013). *América Economía*. Recuperado el 01 de 03 de 2013, de <http://tecno.americaeconomia.com/noticias/islandia-suecia-y-reino-unido-lideran-el-uso-de-redes-sociales-en-el-mundo-0>
- Anholt. (1998). *Country Branding*.
- Baca, S. M. (2012). *Bono de la pobreza*. Obtenido de http://www.elcomercio.ec/sebastian_mantilla/Bono-pobreza_0_805719630.html
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003>
- Bloom Consulting. (2013). *Country Branding Strategy Methodology*. Obtenido de [Country Branding Wiki: http://countrybrandingwiki.org/index.php/Country_Branding_Strategy_Methodology_of_Bloom_Consulting](http://countrybrandingwiki.org/index.php/Country_Branding_Strategy_Methodology_of_Bloom_Consulting)
- Business Dictionary. (2013). *Market Segmentation*. Obtenido de [Businessdictionary.com: http://www.businessdictionary.com/definition/market-segmentation.html](http://www.businessdictionary.com/definition/market-segmentation.html)
- Business School. (2011). *The 10 Most Socially Irresponsible Big Brands*. Obtenido de Business School: <http://www.bschool.com/blog/2011/the-10-most-socially-irresponsible-big-brands/>
- Centro de Investigación de la leche de la Universidad Politécnica Salesiana. (2013). *Cilec*. Obtenido de [Cilec-UPS: http://cilec.ups.edu.ec/documents/4578433/4594388/REGLAMENTO_DE_BUENAS_PRACTICAS_DE_MANUFACTURA_PARA_ALIMENTOS_+ PROCESADOS-1.pdf](http://cilec.ups.edu.ec/documents/4578433/4594388/REGLAMENTO_DE_BUENAS_PRACTICAS_DE_MANUFACTURA_PARA_ALIMENTOS_+ PROCESADOS-1.pdf)
- Chauvin, D. (s.f.). *Estilo de citas APA*. Obtenido de Prezi: <http://prezi.com/kylo6cswbzzj/estilo-de-citas-apa-udla/>
- Corporación Mucho Mejor Ecuador. (2013). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de <http://www.muchohomejorecuador.org.ec/acerca-de-nosotros>
- Diario Hoy. (2012). *Ecuador integra la élite mundial del cacao que se da cita hoy en ABIYÁN*. Obtenido de [Diario Hoy: http://www.diariohoy.com](http://www.diariohoy.com)

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-integra-la-elite-mundial-del-cacao-que-se-da-cita-hoy-en-abiyán-56>

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

Ecuador Costa Aventura. (2013). *Ecuador República de Cacao*. Obtenido de Ruta del Cacao: <http://ecuadorcostaaventura.com/cacao.html>

Editorial Vistazo. (2013). *De la mano de la agroexportadora Maquita, el cacao ecuatoriano se alista para convertirse en chocolate 100 por ciento orgánico*. Obtenido de Revista Vistazo: <http://www.vistazo.com/impresapais/imprimir.php?Vistazo.com>

Estévez, I. (2010). *POBLACION E INDICADORES DEL 2010 EN LA ADMINISTRACION ZONAL TUMBACO*. Recuperado el 2013, de Estadísticas: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/Barrios/demografia_barrio10.htm

Estévez, I. (2010). *POBLACION E INDICADORES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO*. Recuperado el 2013, de Estadísticas: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito: <http://sthv.quito.gob.ec/images/indicadores/parroquia/Demografia.htm>

Grupo Editorial Notmusa. (2013). *Récord*. Obtenido de Récord: <http://www.record.com.mx/>

INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de INEC: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>

INEC. (2013). *Encuesta de ingreso y gastos*. Obtenido de INEC: http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=591%3Ainec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos&catid=56%3Adestacados&Itemid=3&lang=es

INEC. (09 de 2013). *Reporte mensual de inflación septiembre*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/>

- Instituto de la Ciudad. (2013). *Zonas y parques industriales y tecnológicos*. Obtenido de Boletín estadístico mensual: <http://www.institutodelaciudad.com.ec/attachments/article/136/boletin%2018%20web.pdf>
- Investopedia. (2013). *Market Segmentation*. Obtenido de Investopedia: <http://www.investopedia.com/terms/m/marketsegmentation.asp>
- Johnsto, Y. (2013). *Nation Branding and Communication Strategies*. Obtenido de Nation Branding and Communication Strategies: <http://www.yvonnejohnston.co.za/nation-branding-and-communication-strategies.html>
- Kotler and Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Ciudad de México: Pearson Education.
- La Universal. (2013). *Nosotros*. Obtenido de <http://launiversal.com.ec>
- Laborales, M. (2005). Código del Trabajo. En M. d. Laborales, *Código de Trabajo*. Quito: ANDina.
- Lambin, J. Gallucci, C. & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing*. McGRAW-HILL.
- Lasso, D. (2013). *Plan de negocios para la industrialización y exportación de pasta de cacao hacia Alemania*. Quito.
- Managements Study Guide. (2013). *Product Positioning Process - Steps in Product Positioning*. Obtenido de Product Positioning Process - Steps in Product Positioning: <http://www.managementstudyguide.com/product-positioning-process.htm>
- MARKOP. (2012). *Índice Estadístico Ecuador 2013*. Quito: MARKOP Edición Limitada.
- Naranjillo. (2013). *Nuestros productos*. Obtenido de Justo Campos: <http://www.naranjillo.com/productos#>
- Nestle Ecuador. (2013). *Marcas*. Obtenido de Marcas: <http://ww1.nestle.com.ec/marcas>
- Nutrexpa. (2013). *Conoce toda la gama de Cola Cao*. Obtenido de <http://www.colacao.es/colacao/gamacolacao>
- Organización Editorial Mexicana S.A. de C.V. (2013). *ESTO*. Obtenido de ESTO: <http://www.oem.com.mx/esto/futbolmexicano.aspx>

- Ortiz, H. (2013). *Todo el cacao que produce Ecuador se vende*. Obtenido de Reportajes Andes: <http://www.andes.info.ec/es/reportajes/todo-cacao-produce-ecuador-vende.html>
- ProEcuador. (2013). *Análisis del sector cacao y elaborado*. Obtenido de Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-cacao-2013/>
- Superintendencia de Compañías. (2011). *Anuario Estadístico Societario NIIF 2011*. Obtenido de Anuarios Estadísticos: http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/20121206105326.pdf
- The Global Economy. (2013). *Ecuador:Estabilidad Política*. Obtenido de http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/indicator-wb_political_stability/#
- Torres, J. (2009). *Exclusive Interview Country Branding*. Obtenido de Country Branding Info: <http://nation-branding.info/2009/06/17/exclusive-interview-country-branding-consultant-jose-filipe-torres/>
- Woopidoo. (2013). *Social Responsibility*. Obtenido de Woopidoo: <http://www.woopidoo.com/glossary/social-responsibility/>

ANEXOS

Anexo 1

Político

Programas de apoyo financiero de la banca pública

El gobierno ha creado apoyo financiero para el emprendimiento en el país por parte de las entidades financieras públicas, las más importantes son las siguientes:

- Corporación Financiera Nacional (CFN).
- Ministerio de Industria y Productividad del Ecuador (MIPRO)
- Ministerio de Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC)
- Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS)

En general, son los pequeños y medianos productores los que optan por estos créditos. Las entidades financieras no solo ayudan con el capital para invertir sino también tienen capacitaciones para que la gente conozca más como desenvolverse en el sector. Antes de entregar el crédito las entidades financieras hacen una evaluación de proyecto para comprobar la validez del mismo.

Programas de apoyo financiero de la banca privada

Así como la banca pública ayuda, también lo hace la banca privada aunque en menor proporción. Las principales entidades que brindan apoyo financiero son:

- Banco del Pacífico
- Banco de Guayaquil

Obtener créditos de estas entidades es un poco más complejo sin embargo apoyan a las pymes y a los emprendedores ecuatorianos.

Marca País

La conocida marca país “Mucho Mejor si es hecho en Ecuador” lleva en el mercado desde el año 2005 con el objetivo de respaldar la marca del país nacional e internacionalmente. Hacía varios años atrás el consumidor ecuatoriano estaba cegado a comprar los productos de importación por la sencilla razón de que son extranjeros, dejando así de lado a los productos ecuatorianos de buena calidad. El principio de la Corporación Mucho Mejor Ecuador es que las empresas ecuatorianas compitan a la par con las extranjeras, hasta el día de hoy la marca respalda a más de 400 empresas obteniendo resultados positivos.

Es importante que el producto en estudio se vea respaldado por la huella de la Corporación Mucho Mejor con la finalidad de crear más confianza y aceptación por parte de los consumidores

Relaciones internacionales

Un importante aspecto negativo dentro del entorno político en el que se maneja el país son las relaciones internacionales. Sea justo o no, las relaciones del Ecuador con el mundo se han visto influenciados por los siguientes aspectos:

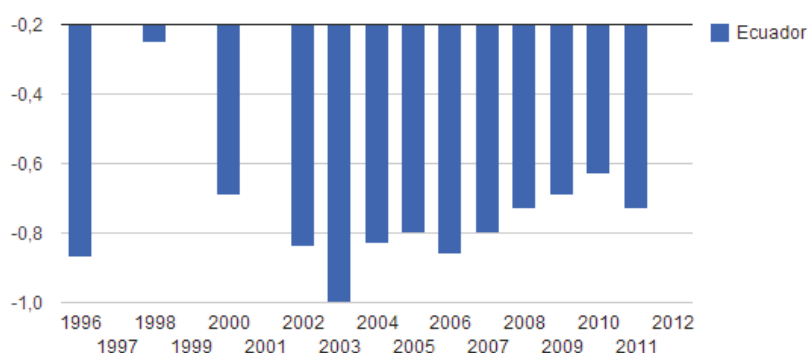
- No pago de la deuda externa.
- Finiquito hacia acuerdos comerciales.
- Intento de exilio político hacia enemigos de las potencias mundiales.

Los aspectos mencionados anteriormente han repercutido de forma política, económica y comercial en el Ecuador. Se ha bajado la popularidad del presidente, disminuyeron las exportaciones tras romper acuerdos de preferencia comercial con los principales consumidores mundiales; y la inversión extranjera disminuyó tras el no pago de la deuda externa.

Estabilidad Política

En el gráfico se muestra la estabilidad política del país por parte de The Global Economy en el periodo 1996-2011. En estos últimos quince años el Ecuador tiene como índice promedio de estabilidad política de -0,75 puntos, presentado un mínimo de -1 y un máximo de -0,25 puntos; estos números negativos demuestran la inestabilidad política que ha vivido y está atravesando nuestro país. Sin embargo cabe recalcar que desde el periodo que inicio el presidente Rafael Correa en el 2006, el índice tiende a llegar a cifras más estables aunque no deja de lado los valores negativos.

Estabilidad Política del Ecuador



Tomado de: The Global Economy

La tendencia de la estabilidad económica es positiva en los últimos periodos mostrando un gran paso después de haber derrocado a una serie de presidentes en los últimos 15 años, sin embargo Ecuador se encuentra muy por debajo de la estabilidad política ideal que mantienen países como Alemania o Estados Unidos.

(Lasso Garzón, 2013)(The Global Economy, 2013)(Corporación Mucho Mejor Ecuador, 2013)

Económico

Inflación

La inflación es uno de los indicadores más importantes dentro de la economía del Ecuador. Es una variable que se toma como referencia para ver el desenvolvimiento de los precios de la economía del país. El IPC acumulado para el mes de febrero, que fue el mes de estudio, se registró un 2,92%, mostrando claramente una baja al compararlo al periodo anterior que presento una inflación de 4,20%, demostrando así que el precio de los productos no se infla y es alcanzable para los consumidores. Sin embargo al observar la evolución y el comportamiento de los otros meses existen valores mayores en el 2014 a comparación del 2013, valores que se encuentran dentro de un rango común en el país sin dar lugar a sospechas de una alza fuerte en los precios.

Evolución de la inflación anual

VARIACION PORCENTUAL ANUAL DEL INDICE GENERAL NACIONAL													
(INFLACION ANUAL)													
MESES	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio
AÑOS													Annual
1999	42.27	39.73	54.34	56.08	54.72	53.05	56.47	55.29	50.39	47.15	53.37	60.71	51.96
2000	78.07	90.84	80.88	88.88	96.87	103.68	102.34	104.01	107.87	104.93	96.80	91.00	95.51
2001	78.69	67.12	58.78	46.55	39.61	33.20	30.43	29.24	27.20	25.31	24.62	22.44	40.26
2002	16.53	14.44	13.24	12.99	13.36	13.25	12.90	12.90	11.28	10.70	9.71	9.36	12.55
2003	10.09	9.76	9.15	8.59	8.25	7.62	7.72	7.32	7.55	6.86	6.48	6.07	7.95
2004	3.92	3.84	3.98	3.65	2.97	2.87	2.20	2.17	1.60	1.88	1.97	1.95	2.75
2005	1.78	1.36	0.92	1.10	1.77	2.15	2.62	2.45	2.94	3.02	2.76	3.14	2.17
2006	3.37	3.82	4.23	3.43	3.11	2.80	2.99	3.36	3.21	3.21	3.21	2.87	3.30
2007	2.68	2.03	1.47	1.39	1.56	2.19	2.58	2.44	2.58	2.36	2.70	3.32	2.28
2008	4.19	5.10	6.56	8.18	9.29	9.69	9.87	10.02	9.97	9.85	9.13	8.83	8.39
2009	8.36	7.85	7.44	6.52	5.41	4.54	3.85	3.33	3.29	3.50	4.02	4.31	5.20
2010	4.44	4.31	3.35	3.21	3.24	3.30	3.40	3.82	3.44	3.46	3.39	3.33	3.56
2011	3.17	3.39	3.57	3.88	4.23	4.28	4.44	4.84	5.39	5.50	5.53	5.41	4.47
2012	5.29	5.53	6.12	5.42	4.85	5.00	5.09	4.88	5.22	4.94	4.77	4.16	5.11
2013	4.10	3.48	3.01	3.03	3.01	2.68	2.39	2.27	1.71	2.04	2.30	2.70	2.73
2014	2.92	2.85	3.11	3.23	3.41	3.67	4.11	4.15	4.19	3.98	3.76	3.67	2.73
Promedio	23.29	23.27	23.21	23.13	23.22	23.27	23.29	23.28	23.37	23.36	23.30	23.22	

Tomado de INEC

Tasa de interés

Tasas de Interés			
OCTUBRE 2013 (*)			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30
Vivienda	10.64	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.44	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.20	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.82	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.53	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.60	Depósitos de Tarjetahabientes	0.63
Operaciones de Reporto	0.24		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.11
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.65
Plazo 91-120	4.93	Plazo 361 y más	5.35

Actualmente en el mercado y dependiendo el segmento de negocios, están fijadas las tasas de interés, con su tasa referencial y su tasa máxima, dado que es necesario comprar maquinaria para que la empresa produzca pasta de cacao se vería condicionada a estas tasas de interés. En caso de querer invertir en los bancos se manejan las tasas pasivas que se muestran anteriormente.

Producto Interno Bruto

El producto interno bruto del Ecuador ha ido creciendo en los últimos años, mostrando que el Ecuador está desarrollándose como país. Según los datos recopilados por IndexMundi la tendencia del PIB en el Ecuador medida con la tasa real de crecimiento es decir ajustado por la inflación. Esto nos beneficia mucho como país porque demuestra que el Ecuador está creciendo, y cada año sus productos se están comercializando más.

Variación anual del PIB por actividad económica

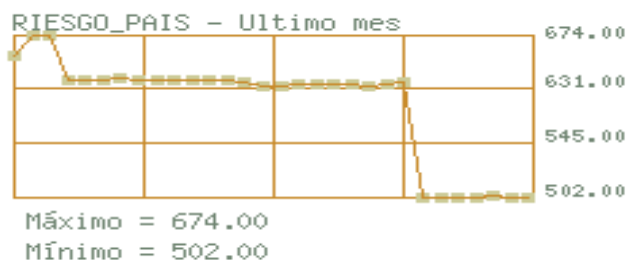
VAB por ramas de actividad: 10 principales ramas
Contribución a la variación anual del PIB, 2011.III y 2012.III, dólares de 2007



Tomado de Ministerio de la política económica

Para el PIB del año 2012 la industria de la manufactura fue uno de los sectores que más contribuyó con el PIB. Este último año tuvo un aporte del 0,5% comparado con el año anterior siendo junto a la industria del comercio, la segunda industria en tener un importante aporte al PIB. Esto demuestra que la industria manufacturera donde se encuentra el producto en estudio, tiene actividades económicas apetecidas por los consumidores.

Riesgo País



Tomado de BCE

Como puede observar en el gráfico el riesgo país que se registra en estos últimos días del mes muestra que se encuentra sobre los 502 puntos mostrando que el riesgo del país está bajando poco a poco, en meses anteriores se ubicó sobre los 800 puntos. Esto es importante para la economía del país ya que si el riesgo país disminuye la inversión extranjera directa puede aumentar y así el país incrementar su participación en el mercado.

Social

Bono de la pobreza

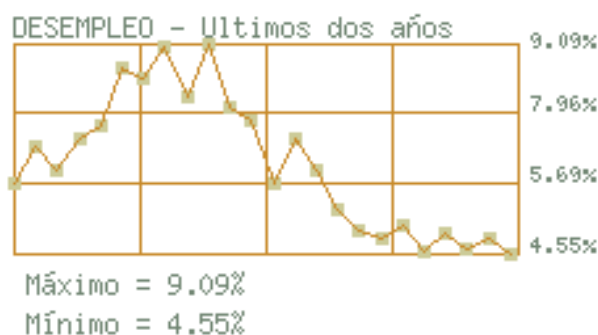
Ante las nuevas leyes presentadas y aceptadas por la Asamblea Nacional (antes Congreso Nacional) el ejecutivo decretó que se entregara un bono a los pobres, se considera pobre al que gana menos de \$2,51 diarios. En el pasado se otorgaba este bono al 40% de la población, sin embargo ahora se entrega al 100% de la población la cantidad de 35 dólares. Este bono de la pobreza no hace más rico a los pobres sino que ayuda a mejorar su calidad de vida. Gracias a este bono hubo una importante alteración dentro del índice de pobreza en el Ecuador, el mismo decayó debido a que con el bono muchas personas dejan la pobreza extrema. Con ello el poder adquisitivo de los ecuatorianos incrementa, si bien es cierto este segmento de mercado no es el objetivo de la empresa pero podrían ser un mercado potencial. Por otro lado, este bono de la pobreza da paso a que poco a poco y que a largo plazo las personas que se encuentran en la extrema pobreza salgan de esta situación y accedan a más gama de productos. (Baca, 2012)

Desempleo

El desempleo en el Ecuador ha caído de una manera muy significativa en este último año. Los factores más importantes para este suceso son:

- La creación de nuevas empresas mediante los microcréditos y el gran apoyo al emprendimiento.
- El crecimiento empresarial dentro del país y la expansión hacia territorio internacional.
- La educación del país ha mejorado por ende los profesionales salen mejor preparados

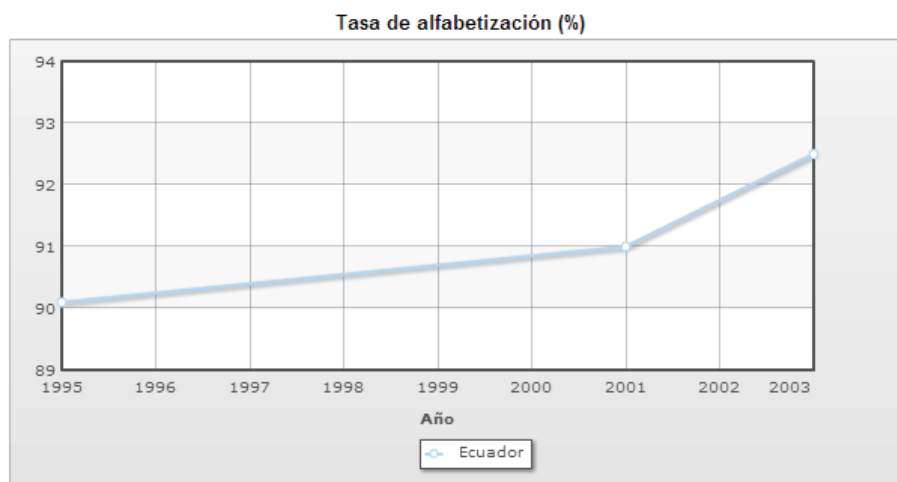
Desempleo



Tomado BCE

En el gráfico podemos observar como el desempleo se encuentra en su punto más bajo y tiene una tendencia a mantenerse en este nivel. Un bajo desempleo quiere decir que hay un mayor número de población económicamente activa, y esto quiere decir que más personas tienen un salario con el que pueden consumir más productos.

Educación: Tasa de analfabetismo



Waiting

Country	1995	2001	2003
Ecuador	90,1	91	92,5

Tomado Index Mundi

En el gráfico anterior se muestra la tasa de alfabetización de Ecuador, se observa que desde el 2001 hay un crecimiento mucho más alto, con una pendiente más inclinada mostrando una tendencia ascendente para todos los demás años. Como se mencionó anteriormente, hoy en días las personas tienen mayor acceso a la educación es por esto que más ecuatorianos se gradúan y se forman correctamente como profesionales. Esto es de gran beneficio para la empresa por dos motivos:

- Va a contar con un personal mejor formado
- Más consumidores trabajan y van a tener dinero para acceder al producto

Tecnológico

Globalización

El mundo está viviendo la era de la globalización en donde las fronteras entre países se rompió, las relaciones y acuerdos comerciales mejoraron. Hoy en día los productos son mundiales y muchas de las empresas tienen sede en varios países. Los bienes y servicios ya no son de un solo país sino que se fabrican por partes dependiendo donde se encuentre la mejor mano de obra. La globalización ha llevado a que la comunicación y la distribución a nivel mundial mejoren satisfaciendo así a la mayor cantidad de personas de la población mundial.

Mano de obra

Las grandes empresas como Nike o Zara han encontrado la manera perfecta de conseguir una ventaja competitiva sobre su competencia. Las empresas de los países desarrollados saben que la mano de obra puede ser muy cara en sus países, sin embargo se dieron cuenta que en países que aún están en vías de desarrollo la mano de obra es barata y les ayuda a minimizar costos; el hecho de que tenga un bajo costo no tiene relación con la mala calidad. En el caso de Ecuador tenemos una mano de obra barata por lo que los costos por sembrar, cultivar y producir el cacao por parte de los agricultores de la hacienda no será alto beneficiando así a Agro Cecilias en el precio final del bien.

Maquinaria

El costo de la maquinaria se abarato por el rápido avance tecnológico. El tiempo de producción se reduce significativamente debido a que una máquina puede hacer el trabajo de más de 5 obreros, se optimizan tiempos y costos de producción.

Anexo 2

Grupo Focal



Lugar:

Los Madroños y El Inca, Conjunto
"Santa Bárbara": casa # 20

Duración:

El grupo focal tuvo una duración aproximada de 40 minutos con 58 segundos.

Equipos:

- Ipad utilizado para filmación

Recursos necesarios:

- 1 caja de chocolates
- 1 tableta de chocolate de confitería
- 1 tableta de chocolate pura
- 1 paquete de Nesquik

Objetivos:

- Conocer las necesidades del mercado meta.
- Determinar los gustos y preferencias en el ámbito del chocolate en polvo.
- Encontrar los beneficios que se busca en el chocolate en polvo.
- Conocer la adaptación al cambio de chocolate en polvo hacia las tabletas de pata de cacao.

Guía del grupo focal:

Para realizar el grupo focal y lograr los objetivos del mismo es necesario cumplir con la guía del grupo focal que debe tratar los puntos a continuación:

1. Preparar la mesa de trabajo.
2. Invitar a tomar asiento a las invitadas.
3. Presentación
4. Chocolate en polvo
5. Consumo de chocolate con leche
6. Encargado de las compras en el hogar
7. Frecuencia de compra
8. Chocolate en polvo casero vs chocolate en tetrapack
9. Marca Favorita
10. Sustitos
11. Productos de lujo
12. Textura del chocolate
13. Color de chocolate
14. Sabor del chocolate
15. Empaque: colores y materia
16. Apoyo al producto nacional
17. Explicación del producto
18. Opinión del producto
19. Características del nuevo producto
20. Diferenciadores
21. Emociones que produce el chocolate
22. Conclusiones
23. Recomendaciones
24. Cierre

Informe:

Cada una de las integrantes del grupo focal se presentó comentándonos sobre su gusto por el chocolate, pero su limitación para consumirlo por lo dulce de su compuesto. La mayoría de ellas lo consumen en un ambiente familiar a la hora del desayuno o a la hora del Té. La leche chocolatada de cartón nunca va a sustituir al chocolate en polvo, la leche en cartón tiene conservantes, el sabor no es tan rico y no es tradicional; el hecho de preparar tú mismo el chocolate a tu gusto siendo una tradición familiar es algo que no tiene sustituto. En algún

momento que no exista para nada chocolate lo cambiarían por agua de hierba, leche pura o café sin embargo el chocolate en polvo es algo irremplazable. Padres, hijos y nietos consumen el chocolate en polvo. Generalmente acuden una vez al mes a realizar las compras y se abastecen con dos o tres productos de los mismos. En las reuniones sociales preguntan a sus invitados lo que desean tomar. Para un frío su preferencia es un chocolate caliente y se preparan u chocolate en polvo. No tienen muy claro lo que es pasta de cacao pero saben que es un derivado del cacao, se menciona el poco apoyo al producto nacional y que deberían apoyar más sin embargo no lo hacen. Mencione el producto que se planea comercializar y apoyaron completamente, mencionaron que hace varios años producían tabletas de chocolate, sin embargo su uso no era muy fácil, luego fue reemplazado por el chocolate en polvo más elaborado. Demostraron su interés por el producto por su naturalidad, por su durabilidad y facilidad de uso. Los colores del empaque de un chocolate en polvo que se diferencia por su calidad sería negro con dorado que tiene un aire de calidad, de ser premium y de élite. No influye la textura del chocolate si no que el color del chocolate sea oscuro. Prefieren el empaque de cartón negro con dorado, por dentro el envase de aluminio que sea dividido por cada tabletita similar a como vienen las patillas o los chicles. Lo recomendado sería 24 cuadraditos para que abastezca todo el mes. El chocolate les produce felicidad cariño y amor por ello lo asocian con estas palabras así mismo se nota que lo asocian con personajes cómicos que son felices como BugsBony y Minnie Mouse. La pasta de chocolate que se disuelve en leche se podría diferenciar por pureza, calidad, medida justa, empaque, facilidad de uso, aseo apoyo nacional y mano de obra.

“Quien chocolate tomo y agua no bebió no pregunten con que murió”

Anexo 3

Entrevista a expertos N°1



Datos Generales: Carmen Andrade Buitrón

Ocupación: Propietaria Hacienda Agrícola

Lugar:

La entrevista se realizó en el conjunto residencial Jardines de Amagazi en el hogar de la Sra. Carmen Andrade.

Duración:

La duración total de la entrevista fue 26 minutos con 35 segundos.

Equipo:

Una grabadora de voz.

Contacto:

-0998797219

Objetivos:

- Información sobre las fincas agrícolas para entender cómo se realiza el negocio en cuanto a trabajadores proveedores.
- Conocer la experiencia y el desenvolvimiento del negocio para conocer su manejo.
- Determinar la amenaza más fuerte para las fincas y haciendas.

Guía de la entrevista:

Para realizar la entrevista y lograr los objetivos de la misma es necesario cumplir con la guía de la entrevista que debe tratar los puntos a continuación:

1. Presentación de la entrevistadora
2. Presentación de la entrevistado
3. ¿A qué se dedica?
4. ¿Cómo adquirió la finca?

5. ¿Quién la motivo al giro del negocio?
6. Experiencia en el campo
7. Fincas adquiridas
8. Productos cosechados
9. Rentabilidad del negocio
10. Variabilidad del precio
11. Mano de obra
12. Proveedores
13. Transporte
14. Clima
15. Competencia
16. Amenaza
17. Conclusión
18. Despedida

Informe:

Carmen Andrade se dedica a la agricultura desde el año 1972, su principal motivador para inclinarse en la producción y comercialización agrícola fue su padre: Galo Andrade. A corta edad ella dejó de ser empleada privada para emprender como agricultora, al principio fue un poco complicado porque era un área en donde no tenía nada de experiencia. Actualmente tiene dos fincas productoras, la primera se encuentra en Monterrey que pertenece a La Concordia conocida como "La Campiña", la otra se encuentra en Puerto Quito y se la conoce como "La Abundancia". Su negocio gira en la producción y comercialización del Habaca y de la Palma, ambos productos son vendidos como materia prima para realizar un sinnúmero de productos. Tratando el ámbito de trabajadores, en 25 hectáreas de Habaca es necesario tener de 8 a 10 trabajadores; por otro lado en la palma es necesario contratar a 4 o 5 trabajadores. Anteriormente Carmen tenía a un contratista en cada una de las fincas, pero por las regulaciones del estado y los cambios fiscales ya no salía rentable tener a una persona con ese cargo. Por esto actualmente tiene un jefe de campo que se encarga de vigilar a todos los trabajadores y un administrador que es ingeniero agrónomo, sin embargo Carmen viaja todas las semanas para

controlar sus fincas dice que es muy importante estar en constante contacto con los trabajadores para mantener siempre en orden todos los detalles del negocio. En temporada alta se hace contrato ocasional para abastecer a la demanda. Mientras que, cuando se encuentran en temporada baja se realiza mantenimiento de cercas, caminos y arreglo de tambos, se invierte en la finca para que en los meses picos esté preparada y al 100%. En el tema de proveedores adquirió semillas del INIAP, pero bastó una compra para sembrar las hectáreas que tiene actualmente y ya no es necesario hacer una recompra, por lo que la negociación con los proveedores solo se realiza una vez. En cuanto al transporte del Habaca y de la fruta de la Palma Carmen optó por contratar un transporte particular que lleva el producto hacia el kilómetro 170 vía Calacalí La Independencia, para realizar el contacto con el transportista pidió ayuda a Sopalin que le facilitó los datos. El pago que se realiza por el transporte tiene un costo de \$9 por tonelada y se cancela a fin de mes. El pago por parte de Sopalin se paga una semana después de la entrega del producto. El clima es un factor determinante en el área agrícola porque no todos los meses la tierra es fértil. Los meses pico son de enero a mayo que corresponde a la entrada y salida de invierno, en los meses bajos la rentabilidad baja hasta un 50% es por ellos que es de suma importancia tener un respaldo de dinero para no verse tan afectados. Tiene trabajadores que los mantiene en cosecha baja y cosecha alta. Y en cosecha alta contrata trabajadores ocasionales. Una de las principales amenazas es el precio, ya que se impone internacionalmente sin embargo ella piensa que los precios lo ponen los industriales. En este caso también nos veríamos afectados debido a que la bolsa de Londres determina el precio. Para terminar su consejo que da a los demás agricultores es sembrar en tierras más aptas para cada cultivo, tierras que sean en la parte tropical donde haya bastantes horas de sol, y exista una buena precipitación de lluvias. Otro requisito es proveerse de semilla calificada, muchos por ahorrarse germinaron ellos mismos la semilla y ha sido el fracaso más grande.

Anexo 4

Entrevista a expertos N°2



Datos Generales: Jaime Gustavo Gallo

Ocupación: Especialista de Marketing Digital. Nestle S.A.

Lugar:

La entrevista se realizó en la biblioteca de la Udla-Granados.

Duración:

La entrevista tuvo una duración de 14 minutos 37 segundos.

Equipo:

Una grabadora de voz.

Objetivos:

- Conocer el mercado del competidor más fuerte.
- Conocer la segmentación de mercado de Nestle.
- Determinar las características de los productos de la competencia.
- Conocer los medios de comunicación de la competencia.

Guía de la entrevista:

Para realizar la entrevista y lograr los objetivos de la misma es necesario cumplir con la guía de la entrevista que debe tratar los puntos a continuación:

1. Presentación de la entrevistadora
2. Presentación del entrevistado
3. Motivo de la invitación
4. Historia de Nestle S.A.
5. Líder en el mercado de chocolate en polvo
6. Estrategias de Nestle S.A.
7. Competencia
8. Sustituto
9. Segmentación de Nestle S.A.

10. Ciclo de vida del chocolate en polvo por productos
11. Estrategias de crecimiento
12. Medios de comunicación
13. Estrategia de medios de comunicación
14. Marketing Digital (Redes Sociales)
15. Experiencia del consumidor
16. Despedida

Informe:

Gustavo hablo mucho del giro del negocio del polvo de chocolate y de cómo los productos de Nestle se desenvuelven en el mercado. Es de su conocimiento que en el momento en que La Universal salió del mercado Nestle compró Ricacao que hoy en día es la más fuerte en el mercado. El único chocolate en polvo que tenía el consumidor ecuatoriano era el de Ricacao por lo que ganó todo ese segmento y ahora se mantiene en la mente del consumidor y por ello. No existían competidores y fue aquí donde Nestle empezó a ganar mercado para convertirse en el líder. Ricacao, Nestle y Milo no compiten entre ellos mismo ya que van dirigidos a segmentos diferentes; Ricacao va dirigido a los adultos siendo un producto más tradicional. Nestle va dirigido a los niños y contiene vitaminas que les permite crecer sanos y fuertes. Milo a los adolescentes deportivos ya que contiene una fórmula con vitaminas y minerales. La leche en caja no es una competencia porque va atacado a necesidades y segmentos diferentes, no importa si compra una caja de leche chocolatada porque no dejará de consumir el chocolate en polvo. Hablando del ciclo de vida del producto, Ricacao se encuentra en la etapa de madurez, Nesquik está ya 50 años en el mercado pero aún está en la etapa de crecimiento y Milo casi ha llegado a la madurez pero va atacado a un nicho de mercado. Nesquik tiene 10% de participación de mercado sin embargo no es un valor pequeño aunque podrían crecer a un 30%, el segmento de niños tiene mucha competencia y aún puede crecer por lo que deben realizar activación de marca. Los medios de comunicación en los que se desenvuelven los tres productos de Nestle son: radio y televisión para Ricacao por lo que va atacado a los adultos; sin embargo Nestle ha dejado de atacar por medios tradicionales

porque las tendencias de estos medios han bajado y mucho más en medios impresos porque los consumidores ya no están dispuestos a leer. Para la promoción de Nesquik y Milo se usan Radio, Televisión y BTL para no dejar de lado a los padres que son los compradores y tampoco a los hijos que generalmente son los consumidores. Como Nesquik es una marca internacional se rige a lo que envían desde Suiza, es importante saber que no se puede cambiar el objetivo de comunicación de la marca. Milo dependen de la participación de mercado interna para recibir un mayor presupuesto. El presupuesto se relaciona directamente con las ventas y como estas no han crecido en el último año Nestle está retrasando su presentación en medios digitales como Facebook y Google. Deben tomar la propuesta de valor y comunicar de tal manera que se sienta el beneficio del producto, que se traduzca lo que es la esencia de la marca. Sería muy complicado que la leche en cartón remplace al chocolate en polvo, tomar chocolate en polvo es tradicional por eso seguirá a lo largo del tiempo. En la actualidad se puede sustituir el chocolate en polvo con el café, leches en polvo y chocolate en barra.

Anexo 5

Encuesta

¡Por favor ayúdeme con unos minutos de su tiempo para responder las siguientes preguntas!

Nombre:

Edad:

Estado civil:

Indique el sector en el que vive:

El producto es una tableta de pasta de cacao elaborada de granos de cacao fino de aroma, cultivado en Quinindé, es un producto 100% natural y cada cuadradito rinde una taza de chocolate caliente. Se utiliza para preparar chocolate con leche, siendo un sustituto del chocolate el polvo.

1. ¿Cuál es su ocupación?

- Ama de casa
- Empleado público
- Empleado privado
- Estudiante
- Otros _____

2. Su familia es:

- Pequeña (3 integrantes)
- Mediana (entre 4 y 6 integrantes)
- Grande (6 ó más integrantes)

3. ¿En su hogar consumen chocolate con leche? (Si su respuesta es negativa finalice la encuesta)

- Si
- No

4. ¿Quién realiza las compras de alimentos en su hogar?

- Mamá
- Papá
- Hijos
- Otros _____

5. ¿Quién elije que chocolate beber en casa?

- Hijos
- Padre
- Madre

6. ¿Cuál es su marca favorita?

7. Favor indique que tanto consume chocolate con leche

- Más de una vez al día
- Una vez al día
- Una vez a la semana
- Más de una vez a la semana
- Una vez al mes

8. ¿A qué sustituye este producto? (Puede elegir más de una opción)

- Jugo
- Café
- Té
- Colas
- Bebidas Alcohólicas

9. ¿Cuál de las siguientes palabras describe mejor la sensación de tomar chocolate con leche?

- Alegría
- Tranquilidad
- Salud

- Pasión

10. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una tableta del producto mencionado?

- De \$2.00 a \$3.00
- De \$3.00 a \$4.00
- De \$4.00 a \$5.00
- De \$5.00 a \$6.00

11. ¿El precio influye en la decisión de compra?

- Si
- No

12. ¿Cuál sería el motivador de compra del producto?

- Precio
- Aroma
- Sabor
- Facilidad de uso
- Nutrición
- Marca
- Textura

13. ¿Qué color o colores es/son más adecuado/s para el empaque del producto?

- Café
- Verde
- Rojo
- Dorado
- Plateado
- Blanco

14. ¿Dónde quisiera encontrar el producto? (Puede elegir más de una opción)

- Supermercado

- Delicatesen
- Farmacia
- Tienda del barrio
- Otro_____

15.¿Cómo le gustaría recibir información de uso del producto?

- Material impreso
- Radio, Tv
- Correo Electrónico
- Redes sociales
- Vallas Publicitarias
- Punto de venta

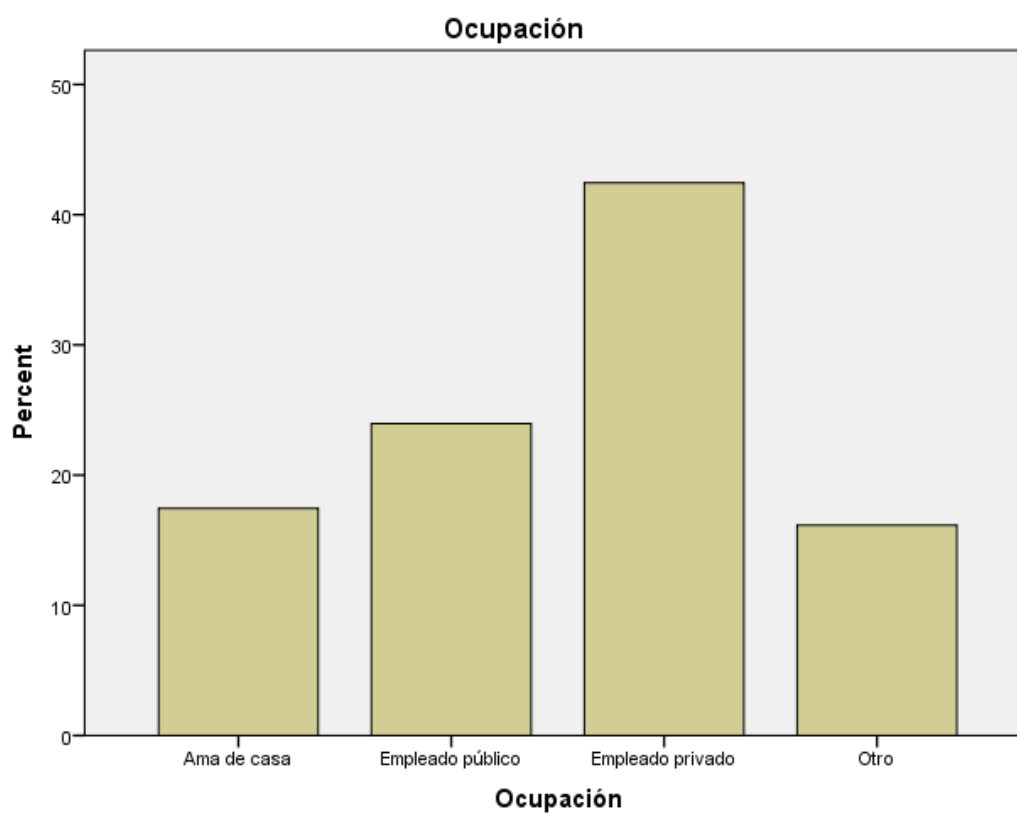
¡Muchas Gracias!

Anexo 6

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

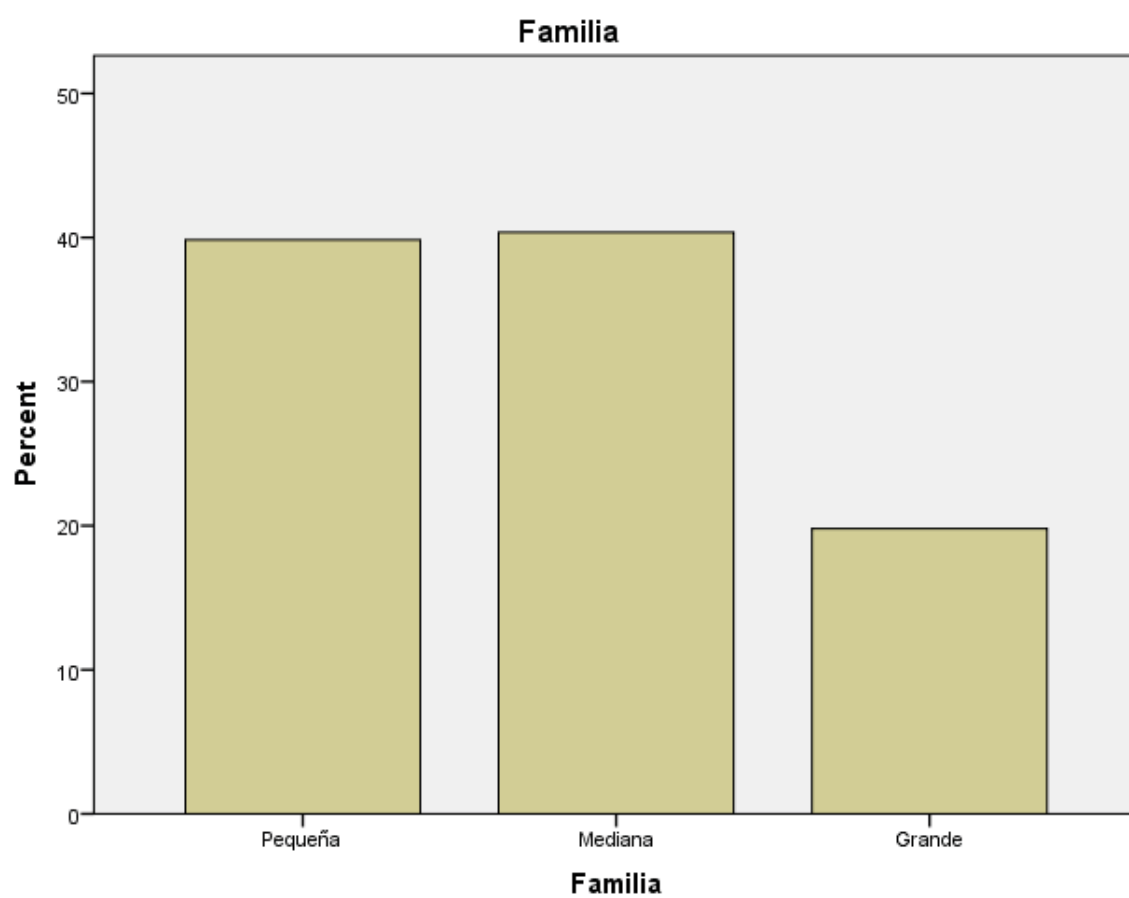
1. ¿Cuál es su ocupación?

- Ama de casa
- Empleado público
- Empleado privado
- Estudiante
- Otros _____



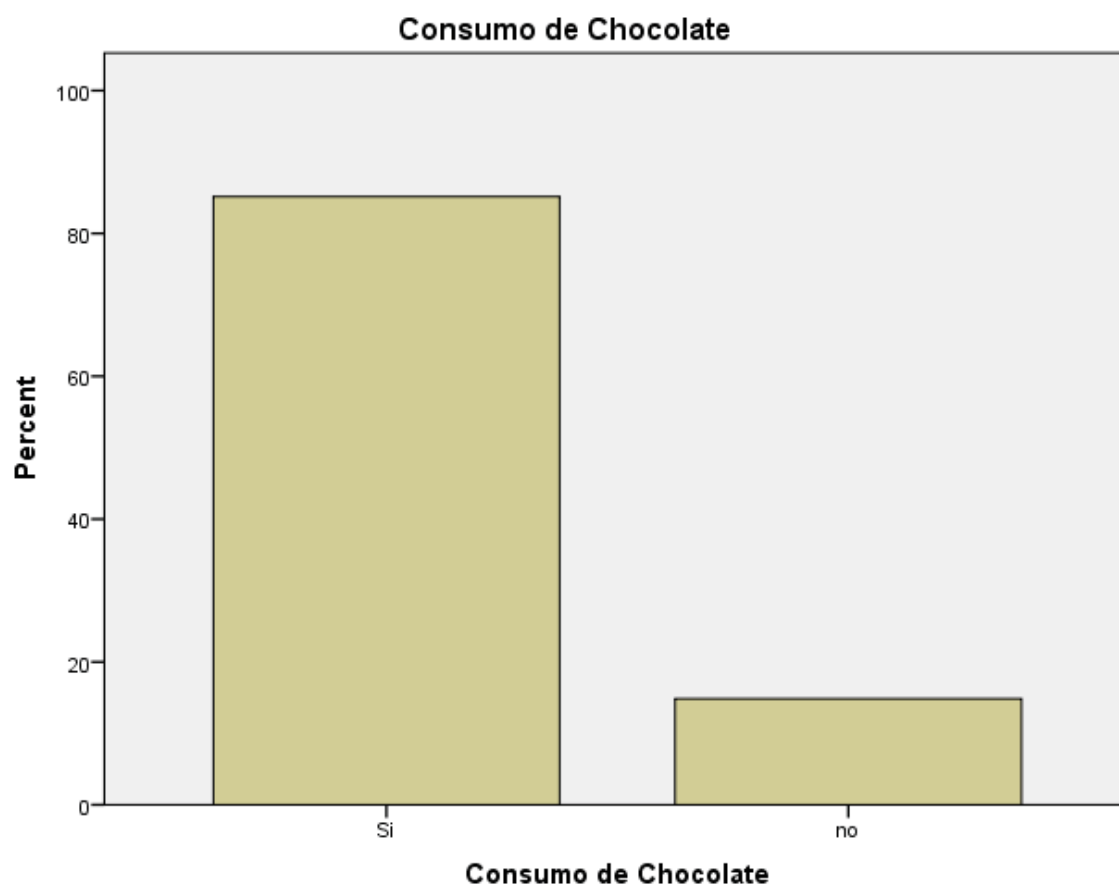
Su familia es:

- Pequeña (3 integrantes)
- Mediana (entre 4 y 6 integrantes)
- Grande (6 ó más integrantes)



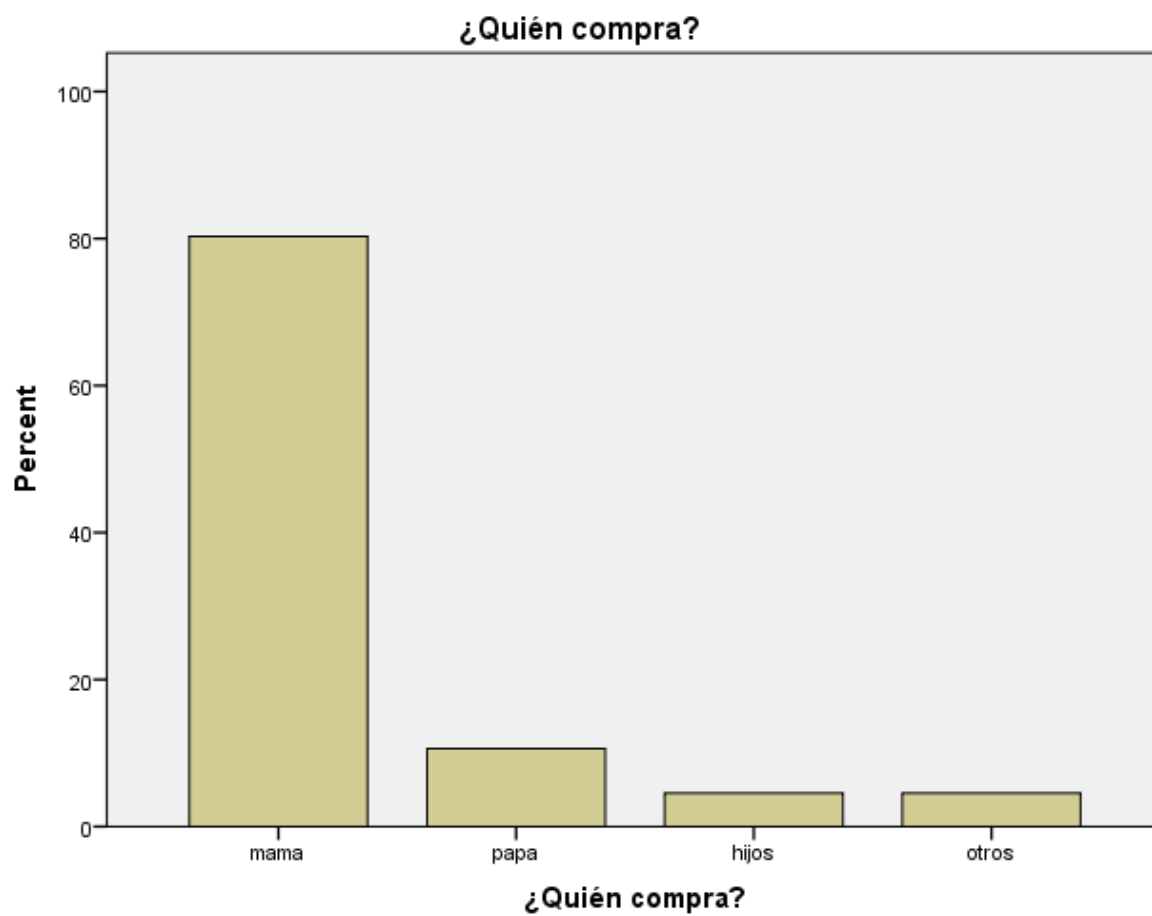
2. ¿En su hogar consumen chocolate con leche? (Si su respuesta es negativa finalice la encuesta)

- Si
- No



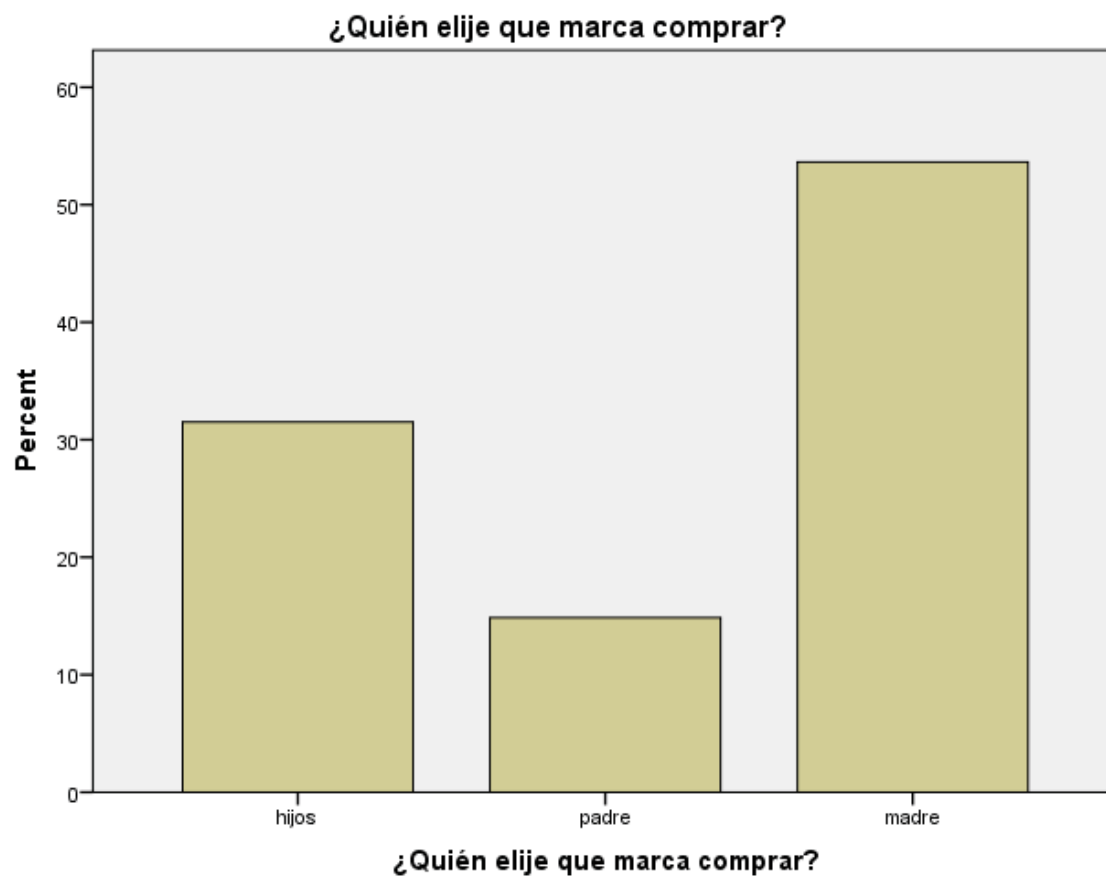
3. Quién realiza las compras de alimentos en su hogar?

- Mamá
- Papá
- Hijos
- Otros _____

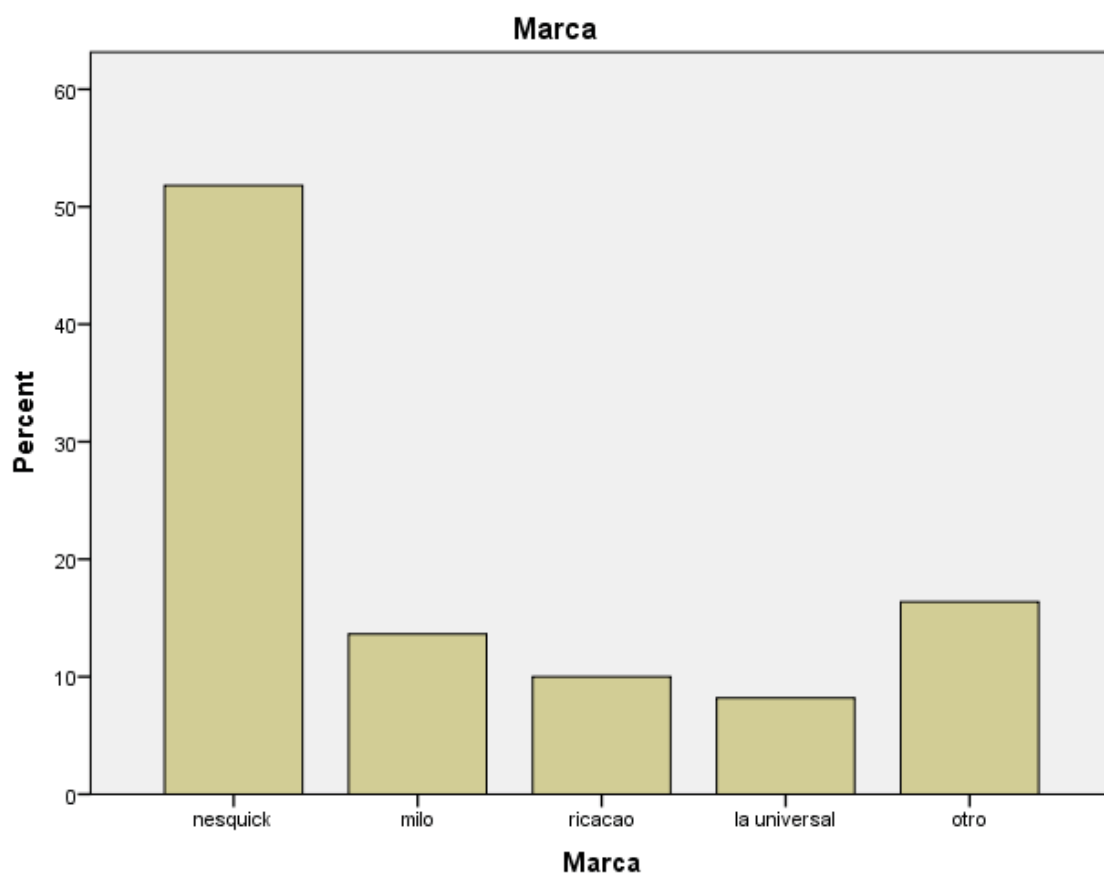


4. ¿Quién elije que chocolate beber en casa?

- Hijos
- Padre
- Madre

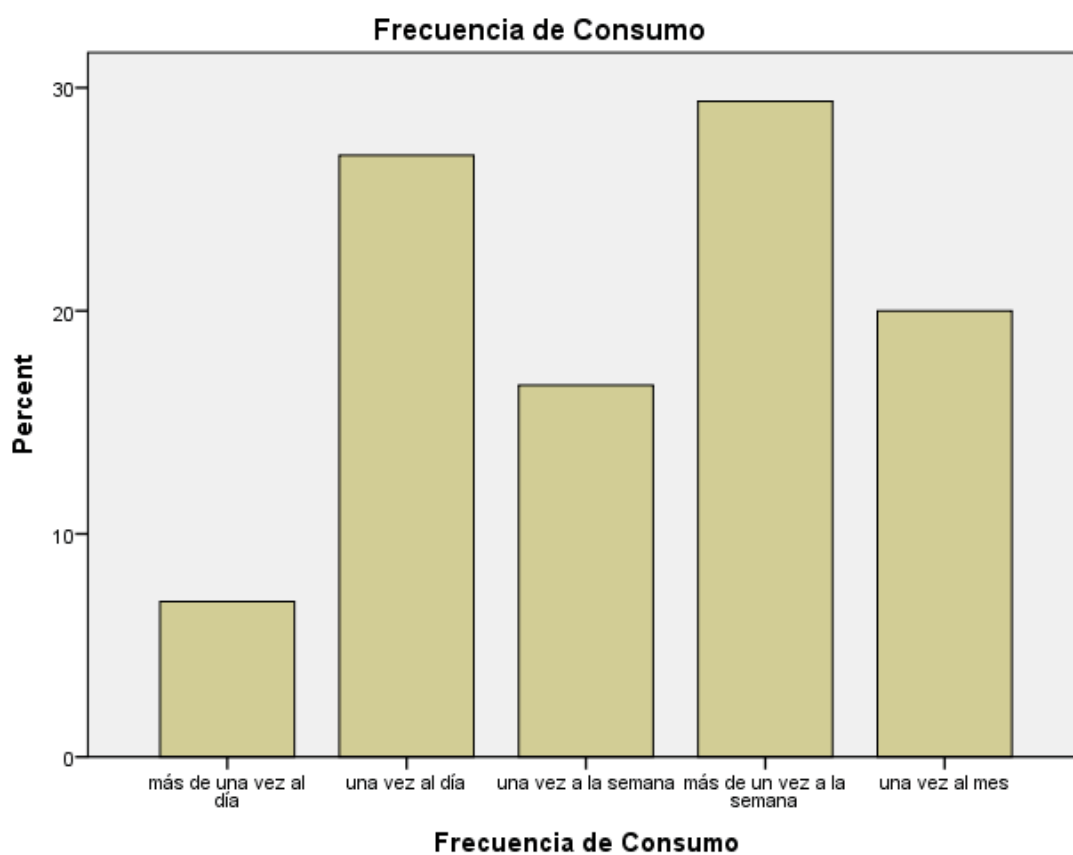


5. ¿Cuál es su marca favorita?



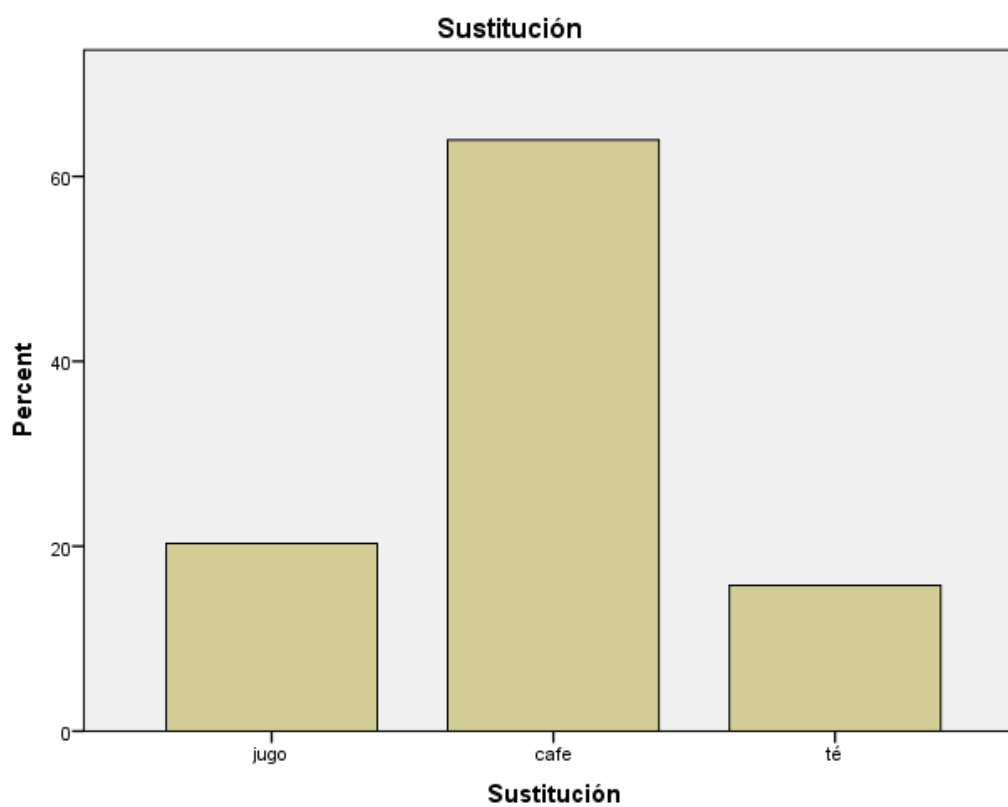
6. Favor indique que tanto consume chocolate con leche

- Más de una vez al día
- Una vez al día
- Una vez a la semana
- Más de una vez a la semana
- Una vez al mes



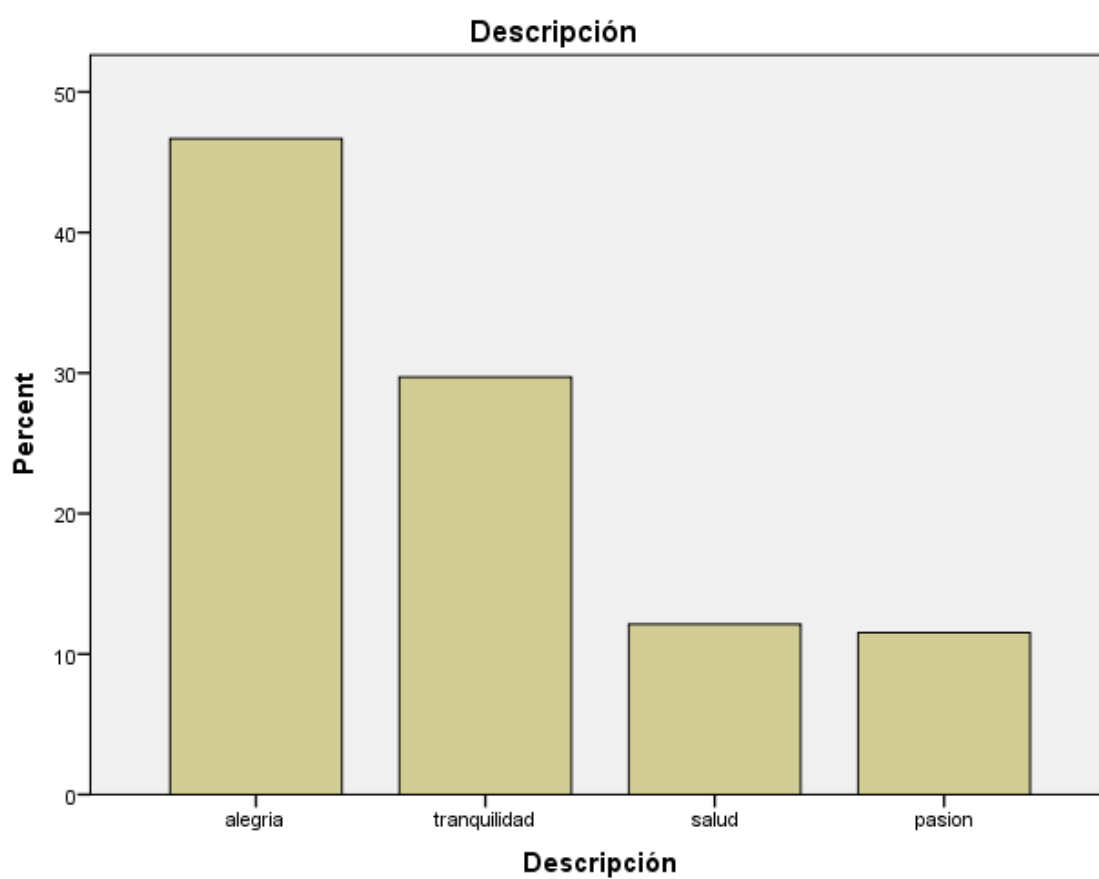
7. ¿A qué sustituye este producto? (Puede elegir más de una opción)

- Jugo
- Café
- Té
- Colas
- Bebidas Alcohólicas



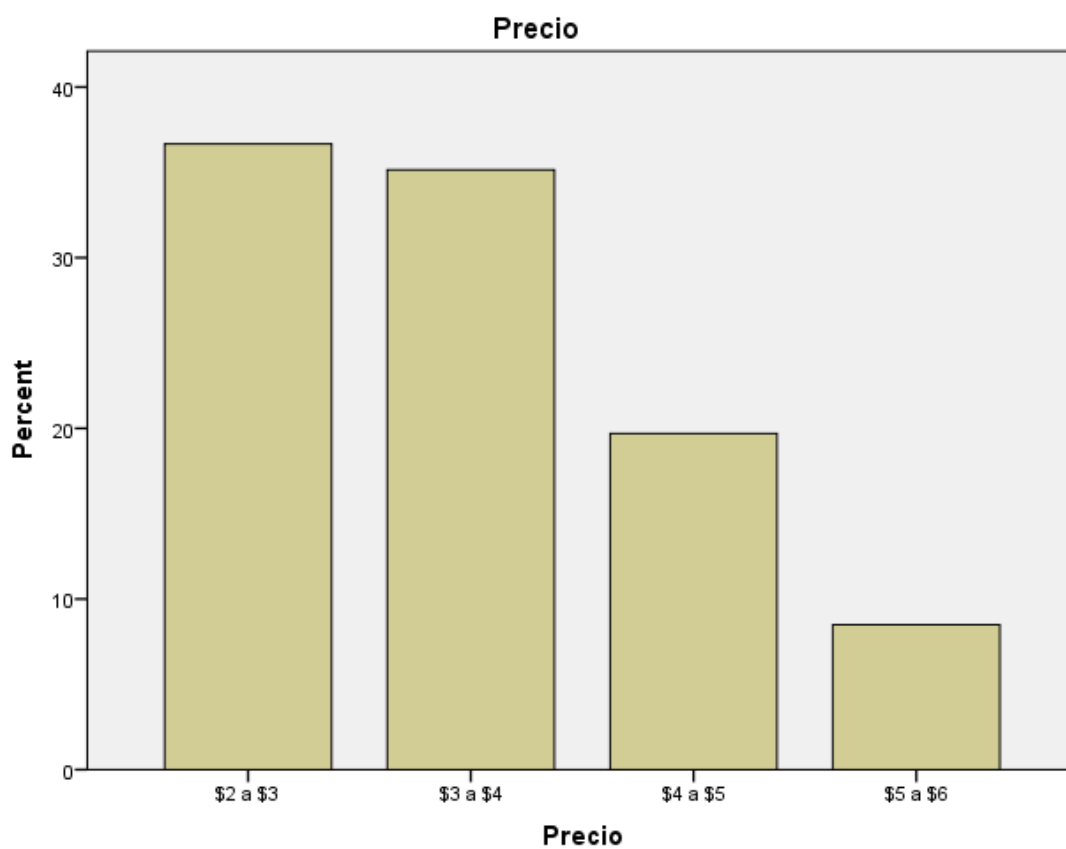
8. ¿Cuál de las siguientes palabras describe mejor la sensación de tomar chocolate con leche?

- Alegría
- Tranquilidad
- Salud
- Pasión



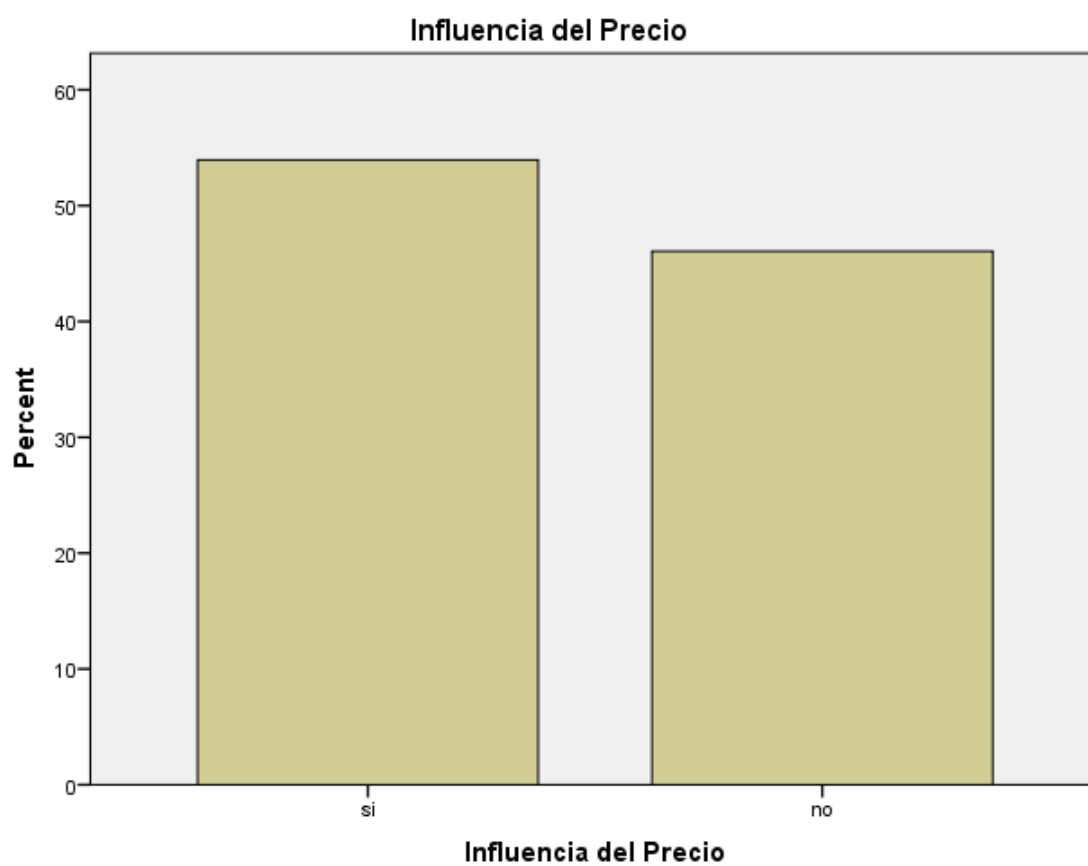
¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una tableta del producto mencionado?

- De \$2.00 a \$3.00
- De \$3.00 a \$4.00
- De \$4.00 a \$5.00
- De \$5.00 a \$6.00



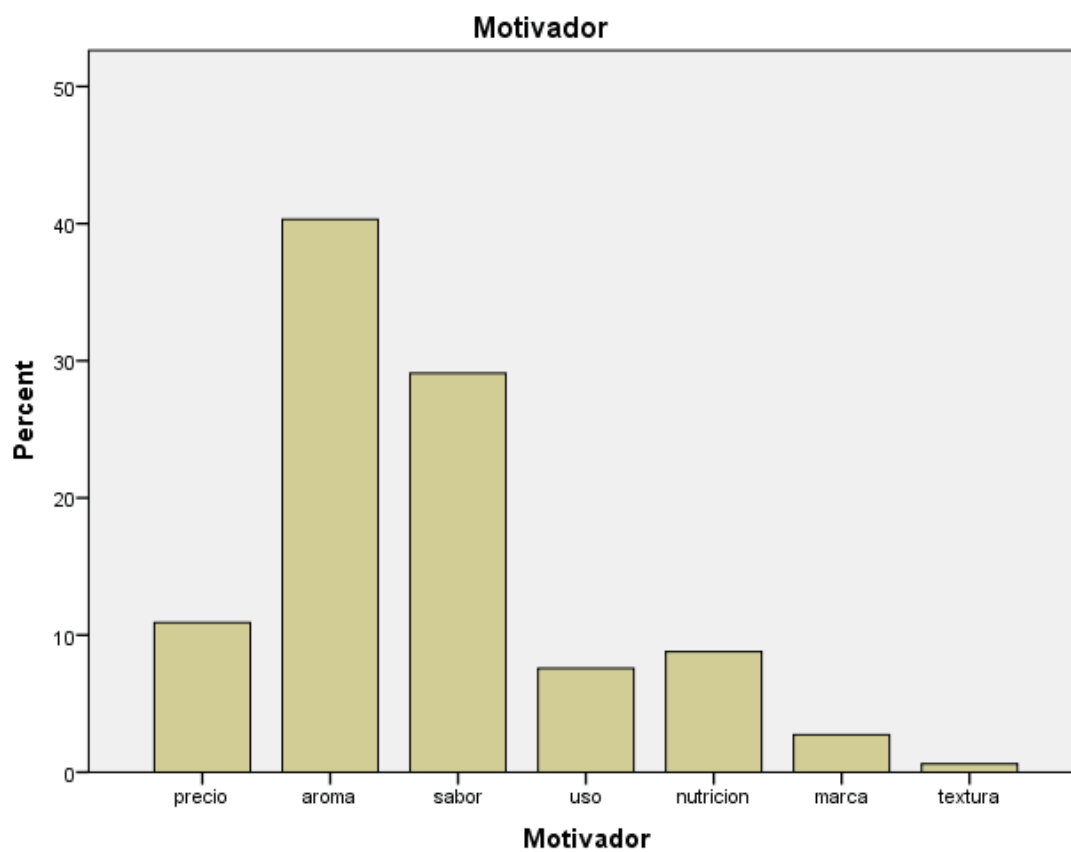
9. ¿El precio influye en la decisión de compra?

- Si
- No



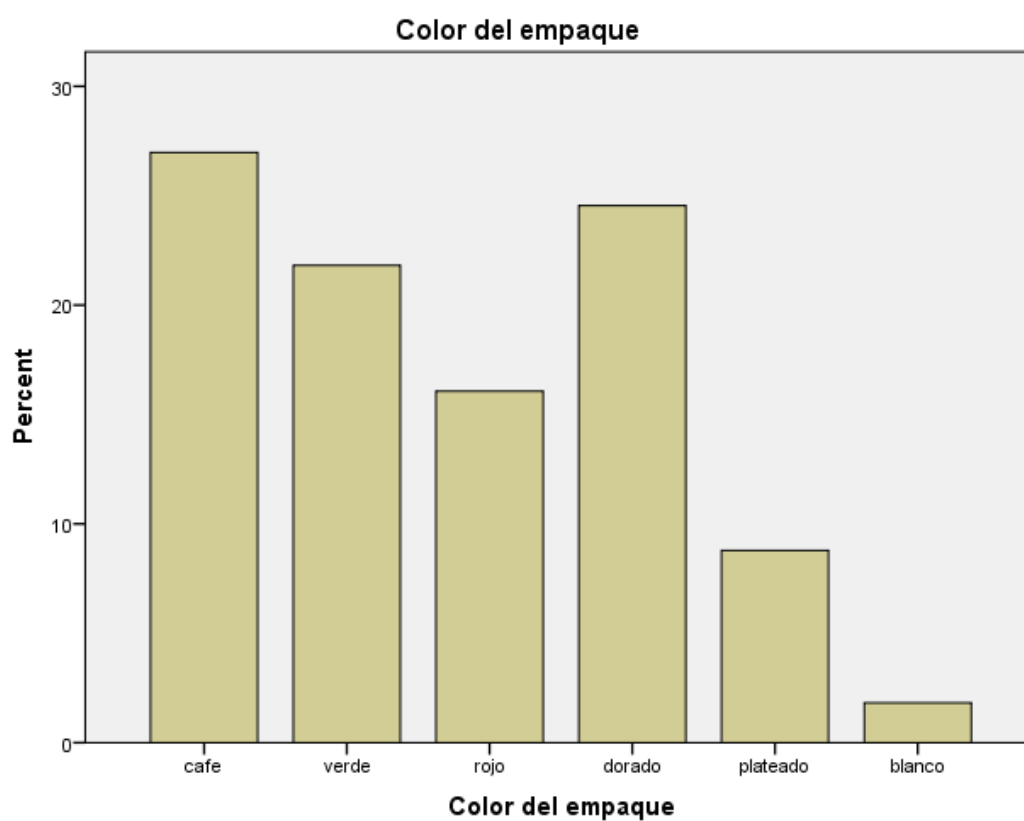
10. ¿Cuál sería el motivador de compra del producto?

- Precio
- Aroma
- Sabor
- Facilidad de uso
- Nutrición
- Marca
- Textura



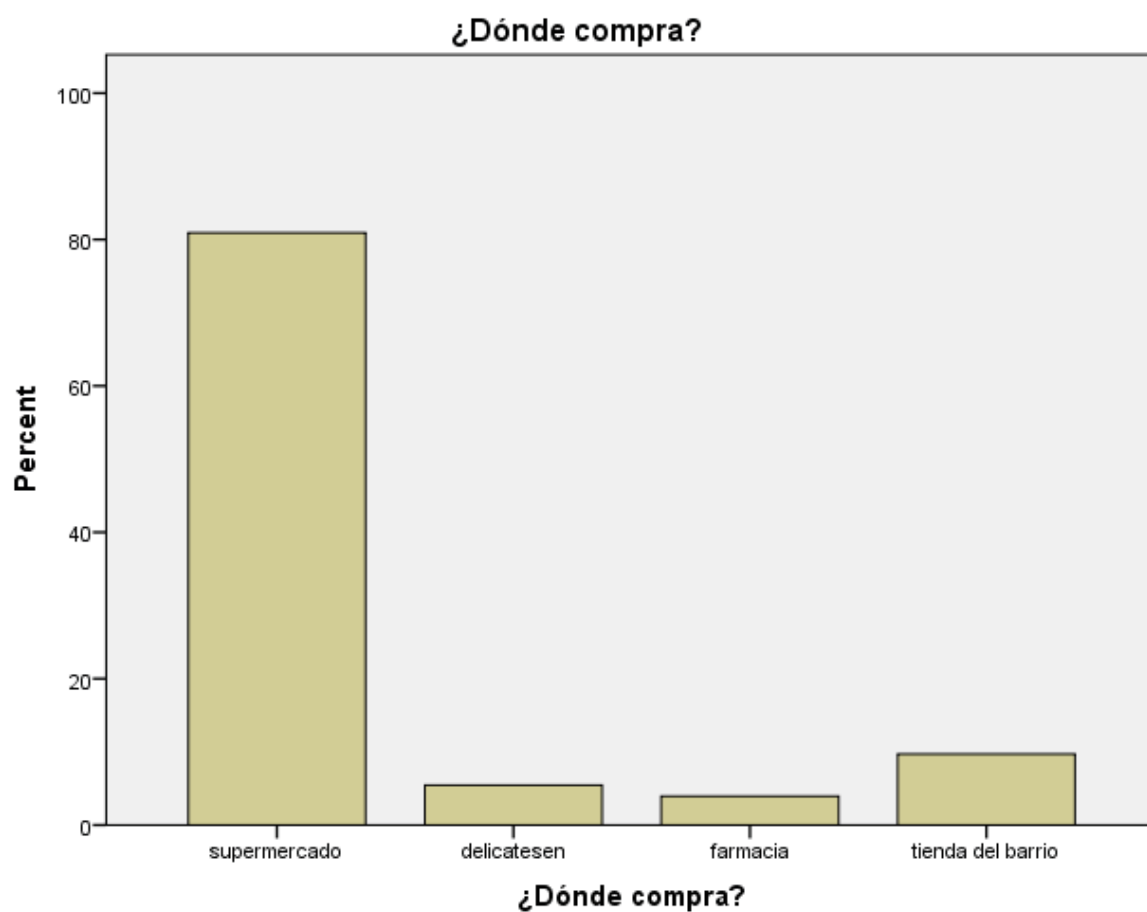
11. ¿Qué color o colores es/son más adecuado/s para el empaque del producto?

- Café
- Verde
- Rojo
- Dorado
- Plateado
- Blanco



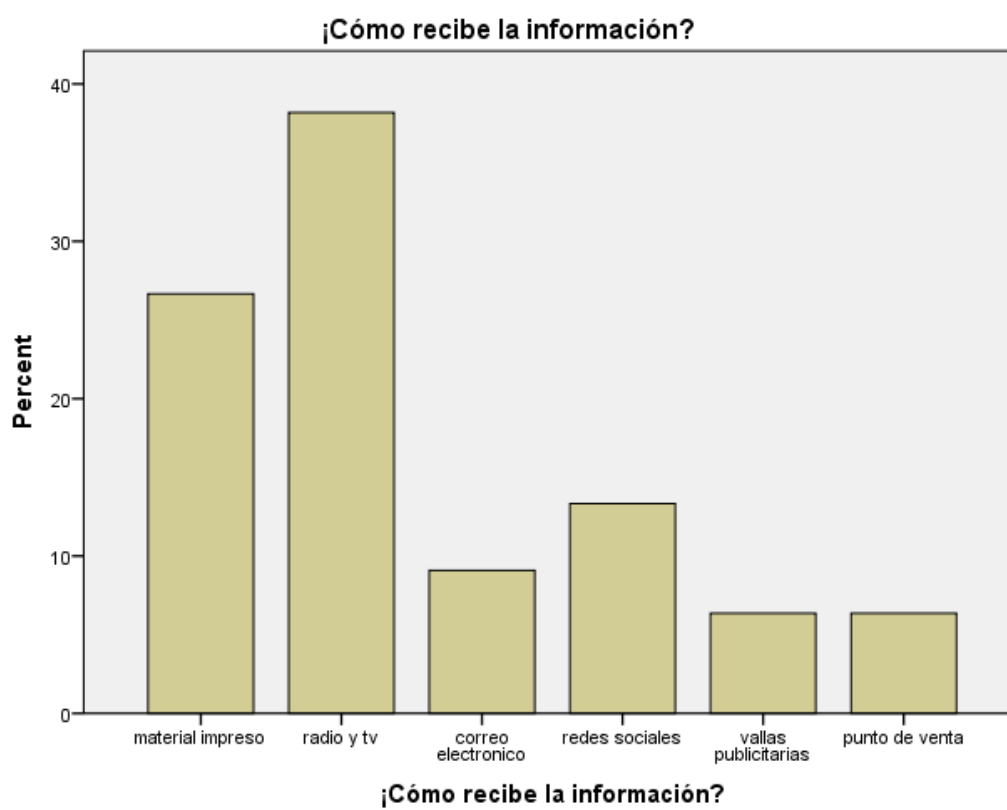
12. ¿Dónde quisiera encontrar el producto? (Puede elegir más de una opción)

- Supermercado
- Delicatesen
- Farmacia
- Tienda del barrio
- Otro _____



13. ¿Cómo le gustaría recibir información de uso del producto?

- Material impreso
- Radio, Tv
- Correo Electrónico
- Redes sociales
- Vallas Publicitarias
- Punto de venta



ANEXO 7

Participación de mercado

Participación de Mercado		
Nestle SA	\$ 2,500,000.00	70%
La Universal	\$ 714,285.71	20%
Otros	\$ 357,142.86	10%
TOTAL	\$ 3,571,428.57	100%

ANEXO 8

Como se puede observar en la tabla de inversión inicial, en el documento, el monto de inversión por terreno y edificaciones de la planta se han omitido debido a que se estima arrendar el galpón. Se incluye la maquinaria y equipo, necesaria para la operación, muebles y enseres, equipos de computación y telefonía, software de producción y contabilidad.

La maquinaria y equipo consta de zarandas, la maquinaria para quitar la cascara del cacao, los molinos, molde y su kit de herramientas por un valor total de USD 101.070,00. Se clasificó como equipos a la zaranda, Termo Higrómetro, kit de herramientas y repuestos, por un valor de USD 5.570,00, ya que se deberán renovar en 5 años y como maquinaria por un valor de USD 95.500,00 los moldes, molinos, descascarador, tanque se clasificación ya que su vida útil es de 10 años. En los cuadros N° 2 y 3 se detalla la maquinaria y equipo.

Maquinaria requerida

MAQUINARIA REQUERIDA			
Cantidad	Máquina/ Herramientas	Capacidad	Inversión aproximada
1	Tostador	100 kg/hora	\$ 20.000,00
1	Descascarador con turbina	100 kg/hora	\$ 12.500,00
1	Molino de martillos	90 kg/hora	\$ 20.000,00
1	Molino de bolas	90 kg/hora	\$ 15.000,00
1	Tanque	Indefinida	\$ 7.000,00
1	Atemperador	90 kg/hora	\$ 20.000,00
1	Molde	Indefinida	\$ 1.000,00
TOTAL			\$ 95.500,00

Equipo Requerido

EQUIPO REQUERIDO			
Cantidad	Máquina/ Herramientas	Capacidad	Inversión aproximada
2	Termo Higrómetro	Indefinida	\$ 70,00
2	Zarandas	1000 kg/día	\$ 3.000,00
1	Kit de Herramientas	Indefinida	\$ 500,00
N/A	Repuestos y Servicio técnico	Indefinida	\$ 2.000,00
TOTAL			\$ 5.570,00

Muebles y enseres requeridos.

Detalle muebles y enseres	Unidades	Costo Unidad	Total USD
Mesa de reuniones	1	150,00	150,00
Mesa del comedor	2	100,00	200,00
Estaciones de trabajo	3	200,00	600,00
Estación trabajo Gerente	1	200,00	200,00
Silla Gerencia	1	80,00	80,00
Sillas de Estaciones de trabajo	3	60,00	180,00
Sillas oficina	15	30,00	450,00
Cafetera	1	40,00	40,00
Vajillas y cubiertos	2	60,00	120,00
Microondas	1	150,00	150,00
Total de muebles y enseres requeridos			2.170,00

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y TELEFONÍA REQUERIDOS

Detalle eq. Computación y telefonía	Unidades	Costo Unidad	Total USD
Computadores	4	1.100,00	4.400,00
Central telefónica	1	150,00	150,00
Teléfonos	4	30,00	120,00
Kit de oficina	4	30,00	120,00
Total de muebles y enseres requeridos			4.790,00

En los activos diferidos se estimó los gastos preoperativos por USD 1.500,00 y un 5% de imprevistos, ya que están considerados los gastos de honorarios de abogados, permisos de funcionamiento, bomberos, ambiente entre otros. Los gastos de constitución no se consideran ya que la empresa está en funcionamiento y solo se consideran los permisos de funcionamiento de la unidad de negocio, honorarios de los abogados y los demás permisos que se debe obtener para operar dicho negocio.

Finalmente se consideró el capital de trabajo inicial, es decir los gastos en los que incurrirá el negocio hasta obtener sus primeros ingresos. Por tanto se consideró 60 días de gastos operativos, que corresponde a los días de crédito que tiene como política de compras la Corporación Favorita, empresa a la cual se venderá el producto. Se consideran los siguientes:

Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION	USD
Mano de obra directa	3.164,28
Materiales directos	6.000,00
Subtotal	9.164,28
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION	
Mano de obra indirecta	1.054,76
Materiales indirectos	588,00
Suministros y servicios	300,00
Mantenimiento y seguros	493,47
Arriendo Galpón	2.400,00
Subtotal	4.836,23
GASTOS DE ADMINISTRACION	
Remuneraciones	7.980,19
Gastos de oficina y administración	400,00
Honorarios tributarios, legales y otros	416,67
Patentes y otros gastos	83,33
Subtotal	8.880,19
GASTOS DE VENTAS Y MARKETING	
Remuneraciones	3.042,12
Plan de medios	2.633,33
Subtotal	5.675,45
TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	28.556,15

ANEXO 9

DEPRECIACIONES	INVERSIONES	VIDA UTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL				
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	USD	AÑO	1	2	3	4	5
Maquinaria	95.500,0	10	9.550,00	9.550,00	9.550,00	9.550,00	9.550,00
Equipo	5.570,0	5	1.114,00	1.114,00	1.114,00	1.114,00	1.114,00
Muebles y enseres	2.170,0	5	434,00	434,00	434,00	434,00	434,00
Equipos de computación y telefonía	4.790,0	5	958,00	958,00	958,00	958,00	958,00
Software de producción y contabilidad	2.400,0	5	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00

AMORTIZACIONES	PERÍODOS				
ACTIVOS FIJOS OPERATIVOS	1	2	3	4	5
Amortizaciones imprevistos	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
Amortizaciones activos diferidos	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00