



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CHOCOLATES TIPO GOURMET CON RELLENO DE SABORES EXÓTICOS DEL
ECUADOR.

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
por optar el título de Ingeniero Comercial mención Finanzas e Ingeniero en
Negocios Internacionales

PROFESOR GUIA:

Luis Fernando Bustos

AUTORES:

Martín Ismael Román Venegas

Marcelo Andrés Proaño León

AÑO

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, 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”..

Luis Fernando Bustos
C.I. 1702469980

Magister

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su NORMATIVAS TRABAJO DE TITULACIÓN UDLA Versión 1 de octubre de 2015 ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Marcelo Andrés Proaño León
C.I. 1804253563

Martin Ismael Román Venegas
C.I. 1717931818

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias por el apoyo brindado durante todos estos años de estudio y sacrificio, ya que sin sus consejos y su perseverancia nada de esto sería posible.

DEDICATORIA

Para nuestros padres con todo
nuestro cariño.

RESUMEN

Byssolet es una empresa dedicada al mercado de los alimentos, específicamente a la producción y comercialización de chocolates de fino aroma rellenos de sabores y frutos exóticos del Ecuador.

Su razón de ser es fomentar el consumo de chocolates de fino aroma en el país y satisfacer el paladar de clientes actuales de productos similares con nuevos sabores y texturas que los ecuatorianos no sabían que se podían mezclar con chocolate; al ser este un nicho tan pequeño y privilegiado se ha decidido enfocar sus productos a personas mayores de edad con rangos de 20 a 45 años con ingresos medios, medios altos y altos de la ciudad de Quito.

El segmento mencionado fue elegido de tal manera que la empresa asegure sus ventas hacia potenciales clientes que aprecian este tipo de chocolates porque personas inferiores a los rangos descritos prefieren una combinación de chocolate con leche por su alto contenido de azúcar y más no un producto de mejor calidad con mucho más cacao; esto se debe a que los chocolates de fino aroma tienen a ser un poco más amargos dependiendo de la concentración de cacao que este contenga.

El Ecuador se ha caracterizado por importar la mayoría de sus productos, en los últimos años el país buscó una solución a esto e implementó el cambio de la “matriz productiva”, la cual consiste en la sustitución de estas importaciones por producción nacional. Byssolet encontró una oportunidad de negocio en este mercado, puesto que el mismo todavía no ha sido explotado en su totalidad.

Byssolet desde el primer año de operaciones mantendrá una utilidad positiva aunque esta no sea del todo considerable debido a su bajo valor en el primer flujo, esto se debe a que es una industria en crecimiento y aún no existe un consumo masivo por parte de los habitantes de la ciudad de Quito. Los flujos siguientes se mantendrán casi constantes ya que el producto aun no llega a la madurez y está en etapa de desarrollo y crecimiento. A pesar de esto la empresa tiene un VAN positivo y un TIR de 29% lo que la hace atractiva para posibles inversionistas.

ABSTRACT

Byssolet is a company dedicated to the food market, specifically to the production and marketing of fine chocolates with exotic fruit and flavors of Ecuador.

Its purpose is to encourage consumption of fine chocolate in the country and satisfy the palate of existing customers for similar products with new tastes and textures that Ecuadorians did not know it could be mixed with chocolate; This being such a small and privileged market that is the reason why Byssolet focus its products to people over age ranges 20-45 years middle-income, upper middle and high of Quito.

The segment mentioned was chosen with the propose that the company ensure sales to potential customers who appreciate this kind of chocolates, that people below the ranges described prefer a combination of milk chocolate for its high sugar content and not a product of better more quality cocoa; This is because the fine chocolates have to be slightly bitter depending on the concentration of cocoa contained therein.

The Ecuador has been characterized by import most of its products, in recent years the country sought a solution to this and implemented the change of the "productive matrix", which involves the replacement of these imports by domestic production. Byssolet found a business opportunity in this market, since it has not yet been fully exploited.

Byssolet from the first year of operations maintain a positive profit although this is not quite significant due to their low value in the first flow, this is because it is a growing industry and there is still no mass consumption by the inhabitants the city of Quito. The following flows will remain almost constant since the product has not yet reached maturity and is in development and growth. Despite this the company has a positive NPV and an IRR of 29% which makes it attractive to potential investors.

INDICE

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	1
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo	1
CAPITULO II: ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Análisis Pestel	2
2.1.2 Las 5 fuerzas de PORTER	4
2.2 Análisis externo	6
CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	7
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	7
3.1.1 Encuestas	7
3.1.2 Focus Group	7
3.3 Entrevista A Expertos	9
CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	11
CAPITULO V: PLAN DE MARKETING	12
5.1 Estrategia general de marketing	12
5.1.1 Mercado Objetivo	12
5.1.2 Propuesta de valor	12
5.2 Mix De Marketing	12
5.2.1 Precio	12
5.2.2 Producto	15
5.2.3 Promoción:	15
5.2.4 Plaza	16
CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	17
6.1.1 Misión	17
6.1.2 Visión	17

6.1.3 Objetivo General.....	17
6.1.4 Objetivos específicos	17
6.2 Plan de Operaciones	17
6.3 Estructura Organizacional.....	18
CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	19
7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	19
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	19
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.....	19
7.4 Índices financieros.....	20
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES	22
REFERENCIAS	23
ANEXOS.....	25

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El siguiente plan de negocios se lo realizó para demostrar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de chocolates gourmet de fino aroma con sabores exóticos del Ecuador. Además, busca incentivar el consumo de chocolates de fino aroma en el Ecuador, principalmente en la ciudad de Quito, donde las tradiciones y los sabores nacionales se hacen presentes en los rellenos del producto y de esta forma enraizar la cultura del chocolate en el país.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción de chocolates gourmet con rellenos de frutos exóticos del Ecuador en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo

- Examinar la influencia de los factores del macro y micro entorno en el giro del negocio.
- Realizar una investigación de mercados que permita conocer la aceptación del producto por parte de los consumidores.
- Describir la oportunidad de negocio y la diferenciación del producto.
- Definir las características del producto.
- Determinar las mejores estrategias de marketing para dar a conocer la marca y el producto.
- Escoger un canal de distribución adecuado para la comercialización del producto.
- Determinar una estructura organizacional en donde se describa las funciones de los miembros de la misma.
- Demostrar la viabilidad de la empresa con su respectiva rentabilidad e índices financieros.

CAPITULO II: ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Análisis Pestel

2.1.1.1 Análisis Político

El Gobierno del Economista Rafael Correo, ha puesto énfasis en el cambio de su matriz productiva, la cual se enfoca en cuatro ejes importantes para la transformación de la misma: diversificación productiva, agregación de valor en la producción, sustitución selectiva de importaciones y fomento a las exportaciones de productos nuevos. Estos cuatro ejes permitirán al país la implementación de una estrategia de desarrollo global y así el país dejaría de ser solamente un exportador de materia prima y pasaría a ser un productor de bienes con valor agregado. Además, se pretende reemplazar la demanda de productos importados con productos nacionales de gran calidad. (*Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012, pp15-16*).

De acuerdo al Catálogo de Inversiones de los Sectores Estratégicos 2015 – 2017, existe un Incentivo sectorial para las nuevas empresas que aporten al cambio de la matriz productiva:

“Exoneración total del Impuesto a la Renta por cinco años, para inversiones nuevas, contados a partir de la fase de operación en los sectores que contribuyan al cambio de la matriz energética; sustitución estratégica de importaciones; fomento a las exportaciones y desarrollo rural. Su aplicación en sectores estratégicos se circunscribe a proyectos de generación eléctrica de energías renovables. (Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, 2015, p.9, parr.3)

2.1.1.2 Análisis Económico

Según el Catálogo de Inversiones de los Sectores Estratégicos 2015 – 2017:

“Ecuador se ha convertido en una de las economías más dinámicas de América Latina. Desde el 2007, ha mantenido una tasa de crecimiento promedio del 4,3 %, y en la actualidad, es el país con mayor inversión pública, lo cual asciende al 11 % del PIB. De igual manera, Ecuador se encuentra en el puesto 71 del índice de competitividad global, la mejor ubicación desde el 2007”. (Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, 2015, p.6, parr.1)

2.1.1.3 Análisis Social Y Cultural

Según el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social (2015), en los últimos años el Ecuador ha tenido un desarrollo en el estilo de vida de sus habitantes, a continuación los índices que demuestran lo mencionado:

- Índice de Gini: muestra la distribución de los ingresos, mientras más pequeño sea, mejor están distribuidos los ingresos. El Ecuador ha pasado de 0,56 en el 2006 a 0,46 en el 2015.
- Inflación: ha pasado de 2,3% en el año 2008 a 3,6% en el año 2014 con un promedio de 4,42%.

- SBU: el salario básico unificado que en el 2006 era de 160 dólares, para el 2015 se ubica en \$ 354.
- La pobreza bajó del 36,74% en que se ubicaba 2007, al 24,75%, a septiembre de 2014.
- La pobreza extrema disminuyó, del 16,45% al 8,56%, en el mismo período de tiempo

Además, según la Comisión Económica para América Latina (Cepal), entre el 2006 y 2012, Ecuador es el primer país de América Latina que más rápidamente redujo desigualdad y el tercero en reducción de pobreza.

2.1.1.3.1 Tendencias De Consumo

De acuerdo a PROECUADOR, “La revista The Grocer indicó que existe una tendencia marcada en los consumidores a disminuir el consumo de azúcar, grasas, carnes, pescado, huevos y fréjoles. Mientas que se inclina a consumir más pastas, tubérculos, arroz, frutas y vegetales”(2015).

2.1.1.4 Análisis Tecnológico

El Presidente Rafael Correa, informó que el país ha registrado grandes avances en cuanto a la apertura y desarrollo de nuevas tecnologías. Mientras que en el 2009, Ecuador ocupaba el puesto 116, hoy en día ocupa el número 82, y hasta 2017 se espera llegar al puesto 50. (*La sabatina, 2014*)

Entre los indicadores que el Ecuador ha mostrado una mejora están: oportunidades para innovación, infraestructura y contenido digital, accesibilidad de nuevas tecnologías, habilidades, uso individual, impacto social y económico. (*La sabatina, 2014*)

Con respecto a inversiones en sistemas tecnológicos en el 2014, el Gobierno ecuatoriano en dirección al cambio de su matriz productiva ha realizado varias inversiones con respecto a plantas de cacao nacional.

“Mediante rueda de prensa, Mariuxi Cobos, directora Provincial de Zamora Chinchipe , informó el cronograma de distribución de 121.000 plantas de cacao nacional fino de aroma, que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, entregará de manera gratuita a los productores cacaoteros de la provincia, con una inversión de 94.000 dólares”.(MAGAP, n.d)

“Esta entrega se enmarca dentro del Proyecto de Reactivación del Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, para beneficiar a 251 productores. De esta manera, se implementarán 193.6 nuevas hectáreas de plantaciones en los nueve cantones”. (MAGAP, n.d)

2.1.1.5 Ecológico

Por su excelente ubicación geográfica y sus condiciones climáticas únicas, Ecuador es el mayor productor y posee el mejor cacao de fino aroma del mundo, ocupando el sexto puesto del total de la producción mundial, el 70% de dicha producción proviene de Ecuador. (PROECUADOR, n.d)

2.1.1.6 Legal

Según el Anexo 1, se detalla todos los pasos para la constitución de una empresa en el Ecuador.

Por otro lado es necesario la obtención del registro Sanitario y permisos de Funcionamiento, los cuales bordean un costo de 800 dólares (ARCSA, 2016).

Para el permiso de Funcionamiento, es necesario el Título del Técnico responsable del establecimiento y la Categorización otorgada por el MIPRO.

2.1.2 Las 5 fuerzas de PORTER

2.1.2.1 Nuevos Participantes (Barreras De Entrada):

La barrera de entrada es alta.

Siete son las empresas más influyentes y prósperas que producen y comercializan chocolates de fino aroma con sus respectivas propuestas de valor: Pacari, Hoja Verde y Kallari entre las más conocidas; las cuales conforman la asociación de chocolateros del Ecuador. Con miles de propuestas de ingreso al año, se hace lógico pensar que microempresas no son siempre aceptadas por dicha asociación, por lo tanto este grupo se vuelve más selecto y las barreras de entrada se vuelven más difíciles, debido a que estas organizaciones ya tienen un renombre y marca conocida no solo fuera del país sino dentro del mismo. (VisitEcuador, n.d).

Entrar con una nueva marca se torna complicado puesto que hay empresas líderes que forman parte de una agrupación exclusiva pionera en la industria nacional chocolatera que no permite el ingreso de nuevos miembros, más aún de empresas nuevas y pequeñas; por tal motivo las empresas que quieran entrar deben cumplir ciertos estándares de calidad los cuales son burocráticos y difíciles de obtener al corto plazo, como son: permisos fitosanitarios, certificados de origen, etc.

2.1.2.2 Amenaza De Los Sustitutos

La Amenaza de Productos Sustitutos es Alta

Entre los productos sustitutos que los consumidores prefieren están los chocolates con leche, chocolates rellenos, chocolates amargos, chocolates de fino aroma, frutas y otros productos rellenos o cubiertos de chocolate. Esto quiere decir que a pesar de que el producto se diferencie del resto aún hay una amplia gama de sustitutos los cuales los potenciales clientes podrían preferir. (Revista Lideres, 2015)

Marcas como Pacari, Kallari, Republica del Cacao, Kaoni, que producen chocolate de fino aroma son de alguna manera los sustitutos perfectos.

2.1.2.3 Poder De Negociación De Los Compradores:

El poder de negociación de los compradores es alto.

Los productos que se hacen a base de chocolate de fino aroma dentro del Ecuador son escasos y se reducen a ciertas marcas que ya están en la mente del grupo selecto de consumidores que adquieren este tipo de productos. (Pro Ecuador, n.d)

Por lo tanto, si un producto no es del agrado de los consumidores, o este se deja de innovar en procesos de comercialización y producción, el consumo disminuirá.

2.1.2.4 Poder De Negociación De Los Proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es alto.

El Ecuador tiene la suficiente cantidad de materia prima para la elaboración de productos terminados como el chocolate, para abastecer a productores nacionales como internacionales, "anualmente se producen 130.000 toneladas métricas de cacao en 300.000 hectáreas, representando un 6,7% del Producto Interno Bruto (PIB) del país"(Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica, 2015, parr 6).

A pesar que existen muchos proveedores de cacao de fino aroma, mucha de esta producción está destinada para cacao de exportación, por lo cual los proveedores tienen control sobre las negociaciones y tienen varias opciones de compradores.

2.1.2.5 Intensidad De La Rivalidad:

La rivalidad entre los competidores es media, puesto que al haber un número reducido de empresas dedicadas al segmento de chocolates de fino aroma, cuyo objetivo principal es el mercado internacional, no amerita una gran preocupación para la empresa en el mercado local; sin embargo, las marcas conocidas podrían tratar de copiar el producto o sacar sabores de similares características dando como resultado una rivalidad más elevada.

Las empresas nacionales y extranjeras que producen chocolates con leche podrían entrar en este segmento, dado que tienen más tecnología, una capacidad de producción mayor y canales de distribución amplios esto podría concluir en una rivalidad alta también.

2.2 Análisis externo

Tabla 1. Matriz EFE

Factores determinantes de éxito				
Oportunidades				
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	
1	Ubicación geográfica privilegiada para el cultivo de cacao de fino aroma	0,06	3	0,18
2	Propuesta del cambio de la matriz productiva	0,1	4	0,4
3	Mejores incentivos tributarios para nuevos emprendimientos	0,04	2	0,08
4	Programa de reactivación de café y cacao de fino aroma patrocinado por el MAGAP en el cual se obtendrían mejores precios y mayor número de proveedores	0,07	4	0,28
5	Consumo de alimentos orgánicos en aumento	0,05	1	0,05
Amenazas				
1	Procesos demasiado burocráticos y largos para constituir una empresa en Ecuador	0,07	2	0,14
2	Recesión economía por la caída de precios del petróleo	0,07	4	0,28
3	Apreciación del dólar	0,06	3	0,18
4	Bancos restringen préstamos	0,08	4	0,32
5	Aumento del desempleo y subida del salario básico.	0,4	3	1,2
			TOTAL	3,11

Con un total de 3,11 podemos decir que la empresa responde muy bien a las amenazas externas, es decir sus oportunidades son mayores y las aprovecha de una mejor manera.

Conclusiones

- Con el cambio de la matriz productiva el gobierno brinda apoyo a empresas que aporte a la sustitución de importaciones.
- La ubicación del Ecuador es privilegiada por lo cual se tiene el mejor cacao de fino aroma del mundo, permitiendo la elaboración de bombones finos de aroma.
- La tendencia de consumo de productos orgánicos y de grasa natural ha aumentado en el Ecuador en los últimos años.
- La distribución del ingreso y las condiciones de vida de los ecuatorianos han mejorado.
- Existe una gran cantidad de productos sustitutos en el mercado de chocolates, por lo cual la calidad del producto debe ser un factor determinante.
- El Ecuador tiene una gran producción de cacao de fino aroma a Nivel Nacional, pero mucho de esto está destinada para cacao de exportación, por lo cual en muchos de los casos los proveedores tienen un alto poder en la negociación
- Dentro de los productores de chocolate de fino aroma se encuentra la Asociación Nacional de Chocolateros del Ecuador, para ser parte de ella es necesario cumplir ciertos requisitos y estándares de calidad.
- La barrera de entrada para la comercialización de chocolates de fino aroma es alta, puesto que existen varias empresas que ofrecen productos similares en el mercado.
- Históricamente las personas prefieren un chocolate dulce mas no fino de aroma, según la cultura, gustos y preferencias de los ecuatorianos.

CAPITULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Encuestas

De acuerdo a las encuestas realizadas (Anexo 2) se obtuvo los siguientes resultados:

- El 100% de las personas encuestadas tienen ingresos superiores a los dos mil dólares.
- De acuerdo al estudio que se realizó, el 88% de la muestra seleccionada afirmó tener un gusto por el chocolate, mientras que el 12% restante no lo tiene; para las personas que lo consumen lo hacen más de una vez cada mes, esto quiere decir que el 63% de la muestra son consumidores frecuentes.
- Nestlé es la marca que más se ha posicionado en la mente de los consumidores de chocolate; nuevas marcas de chocolates de fino aroma se encuentran en la mente del 9% de las personas encuestadas, siendo Pacari la más conocida.
- El 100% de las personas a las que les gusta el producto tienen familiares que consumen chocolate habitualmente
- De la muestra, treinta y seis de ellos han probado chocolates de fino aroma, es decir; el 81% ha tenido una experiencia favorable consumiendo este tipo de producto; de los cuales 29 personas estarían dispuestas a comprar un nuevo producto, que representan el 58% del total de encuestados
- Los chocolates rellenos de frutos exóticos como guaba, achotillo, ovos, fueron los más seleccionados por los encuestados, pero algunos de ellos no se mostraron indiferentes en probar nuevos productos como el de colada morada o chicha; ya que el chocolate de fino aroma en el mercado es conocido por su alto precio, los consumidores de este prefieren rangos moderados de entre 10 a 15 dólares por una caja de 12 bombones.

En conclusión, hay un mercado con un alto potencial de crecimiento y productos innovadores como bombones rellenos pueden tomar un lugar en las mentes de los consumidores, si estos tienen el precio, los canales de distribución y las promociones adecuadas.

3.1.2 Focus Group

En el presente focus group, fueron seleccionadas 10 personas, entre hombres y mujeres que cumplían los rangos de edad entre 25 a 45 años, con ingresos económicos medios y medios altos de la ciudad de Quito. El motivo de esta selección fue conocer los gustos y preferencias sobre el chocolate en el segmento elegido, cabe recalcar que los participantes no sabían el tema de conversación para que este fluya con naturalidad y sinceridad por parte de los diez asistentes. (Preguntas realizadas ir al Anexo 3),

El grupo focal fue realizado el día sábado 24 de octubre del 2015 a las 18:00 horas en la calle Simón Cárdenas Y Pedro Freile de la ciudad de Quito.

Para dar inicio a la sesión se les pregunto a los participantes que clase de comida prefieren, ya sea esta ecuatoriana, japonesa, italiana, etc. Respondiendo

afirmativamente la mayoría del grupo por la comida ecuatoriana; el motivo de esta pregunta introductoria nos dio a conocer que la cultura gastronómica en el país a pesar de ser muy variada la gran mayoría prefiere los platos típicos del país.

Continuando con la conversación se realizó la siguiente pregunta, la cual consistía en saber si es que les gusta la comida gourmet: en la cual se constató que si les gusta la comida bien preparada y de alta cocina a la mayoría de los participantes; esta pregunta se la realizo con el objetivo de saber si los invitados tienen un gusto fino por los ingredientes y productos elaborados con cuidado.

A los participantes se les pregunto si su comida les gusta acompañarlo con un postre y todos respondieron afirmativamente, la cual viene ligada a la siguiente en donde queríamos saber si les gusta el chocolate; en esta pregunta podemos concluir que a pesar de que a algunas personas no les gusta, a la gran mayoría si y lo asocia con diferentes marcas o productos como Kinder, Manicho, Pacari.

Al preguntarles si les gustarían estos chocolates con relleno la mayoría lo afirmo y supuso nuevos sabores como el de higo, lo que nos hace recalcar que los sabores ecuatorianos sobre todo los tradicionales en los postres autóctonos están presentes en la mente de los posibles consumidores.

Al consultarles cómo sería el consumo de este producto, ya sea para dar como regalo o para el consumo personal, la gran mayoría recalco que de igual forma si es que el producto es bueno lo buscarían para el consumo.

Conclusiones y Recomendaciones.

En el análisis grupal que se hizo a los participantes con el fin de ver los gustos y preferencias que el segmento elegido tiene hacia los sabores nacionales y sobre todo al consumo del chocolate fue positivo, sin embargo pocos no estarían dispuestos a consumirlo, debido al hecho que se muestran reacios a cualquier tipo de chocolate; tal parece que los nuevos consumidores de un chocolate artesanal son personas de ingresos medios y altos con gustos clásicos hacia lo tradicional.

Se pudo recalcar que los productos que se venden de forma masiva son los que se les viene primero a la mente y que pocos son los que conocen las marcas nacionales de chocolate de fino aroma, es decir que los canales de distribución pueden ser una de las oportunidades que tiene el producto para entrar en la mente del consumidor con precios moderados y en lugares específicos en los cuales participe el segmento propuesto para este estudio de mercado.

Los sabores artesanales y nacionales son lo que cautivo y les hizo querer saber más acerca del producto. Pese a que hay competidores en el mercado, sabores exóticos como los higos, la colada morada, la chicha abrió las mentes de los participantes hacia nuevas sensaciones.

Se puede concluir de esta investigación que si hay un segmento sin explotar en el Ecuador, pero que este no se encuentra del todo desatendido porque si hay marcas y productos con chocolate de fino aroma que son consumidos, pero pese a esto los

clientes de estas marcas buscan nuevos sabores y experiencias para degustar no solo para su consumo sino para que estos nuevos sabores sean los preferidos de alguien más.

3.3 Entrevista A Expertos

Entrevista 1

Simón del Hierro, Jefe de Mercadeo de Hoja Verde.

Se encarga de todo lo relacionado con manejo de redes, marketing, gestión de ventas a nivel nacional e internacional, desarrollo de productos, diseño, empaques, formas, presentación, contenido técnico, registro sanitario, productos personalizados para empresas, entre otras cosas. Así mismo realiza actividades como costeos de cotizaciones, catálogos, contacto con clientes grandes y pequeños, presencia en ferias, etc.

Después de efectuada la entrevista se obtuvieron las siguientes conclusiones y opiniones por parte del experto:

- El cacao fino de aroma, cacao arriba o cacao nacional que se produce en el Ecuador es único, muy especial con un aroma que lo diferencia y lo ha posicionado en los más altos lugares en mercados internacionales.
- Respecto a la cultura gastronómica, el Ecuador está muy por detrás. El consumidor ecuatoriano está acostumbrado a sabores de productos con mucha azúcar y manteca. Lo bueno es que el consumidor ecuatoriano está abierto a conocer nuevos productos, dentro de los últimos 5 años se ha notado el cambio en la cultura ecuatoriana hacia el chocolate fino.
- Según Hoja Verde, lo más difícil para ingresar en el mercado ecuatoriano es el tema del sabor, puesto que estos no gustan en el mercado ecuatoriano, al consumidor no le gusta el chocolate amargo, le gusta lo dulce como el manicho, Sneaker, no aprecian un producto de calidad. Por otro lado, está la presencia de la marca; al ser una empresa pequeña, mucha gente no la conoce, es decir, es una tarea súper dura, por que hacer crecer un producto sin un presupuesto de mercadeo es súper complicado.
- En las cadenas de supermercados del Ecuador el consumo de chocolate gourmet es del 2% del total de la Percha de Chocolate.
- Hoja verde destina el 70% de su producción a nivel local y 30% al extranjero.
- Desde que Hoja Verde empezó, ha crecido significativamente, en los últimos años se calcula un crecimiento del 15 % a 20%, mientras que el crecimiento promedio es del 10%
- El mercado ecuatoriano está saturado, la gente a quien le gusta chocolate fino son conocedores y compran el producto, no cambian sus preferencias, pero este es un mercado que crece, entonces se trata de convertir a la gente que consume chocolate barato en potenciales consumidores. Es un tema de cambio de cultura y educación.
- Según Hoja Verde, su competencia en el mercado local son: Pacari, Caoni, Callari, Sacha, Bios, porque son chocolates negros finos ecuatorianos.
- Hoja verde considera como competencia local a marcas como Ferrero y Milk en el mercado local, mas no a Pacari, Caoni, Bios, a ellos los considera como aliados que le permitieron expandirse en el mercado internacional. Para ellos es mejor trabajar juntos y competir con empresas extranjeras.
- El rango de precios de Hoja Verde fluctúa entre \$2 a \$20 dólares, los más caros son presentaciones de regalo.
- El chocolate mientras más cacao tiene menos azúcar y mientras más cacao más amargo, usualmente los más dulces se venden en el Ecuador, y los más amargos en el extranjero. Los amargos se venden en puntos turísticos. Cadenas como

Supermaxi no recibe barras con 100% de cacao porque el ecuatoriano no va a comprar.

- Las Cadenas más importantes de distribución son: Supermaxi, Fybeca, Santa María, Supermercados El Corral, Farmacias Medicity, Mi Comisariato, El Griego, El Galeón. Además existen otras más pequeñas pero de igual importancia como: Ecuador Galería Gourmet, Cacao y Cacao, García Reinoso, Great Market en Galápagos, Arome en Baños, Quito Turismo en el Quinder, puntos turísticos que no hay que descuidar.
- Las Ferias de chocolate Gourmet más importantes, grandes e icónicas en el Ecuador son: Salón del Cacao organizada por la Cámara Francoecuatoriana y Ecuador cultura Gourmet.
- El tamaño del empaque importa, puesto que el ecuatoriano prefiere tamaños representativos acorde al precio y motivo de compra.
- La Asociación de Chocolateros DEL Ecuador está formada por: Pacari, Caoni, Hoja verde, Bios Valdivia, Choco Art, Callari.

Entrevista 2

Chef Nicole Orbe

Para Nicole en el mercado ecuatoriano los productos que tienen como base chocolate de fino aroma no son muy apreciados ya que la cultura gastronómica del país prefiere sabores más dulces y menos costosos; mientras que en el extranjero son más demandados y pagan un poco más por productos de mejor calidad.

Para la chef el proceso de una elaboración artesanal de chocolates de fino aroma rellenos es arduo y demoroso ya que se debe tomar ciertas precauciones tales como la temperatura apropiada, las cantidades exactas de los ingredientes y la maniobrabilidad de la materia prima considerando la cantidad de bombones que se quiere producir; todo esto tiene un alto impacto en el precio del producto y es por esto que el mismo es más alto que los chocolates dulces mezclados con leche de consumo masivo.

Nicole espera que en el futuro el Ecuador sea un posible mercado que guste de sus propios productos a pesar que se ha formado un grupo muy pequeño de consumidores dentro del país.

CAPITULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

Byssolet se encuentra en un mercado que según los expertos se encuentra un tanto saturado con clientes satisfechos y que posiblemente se vaya expandiendo con el pasar de los años hasta que los ecuatorianos sepan apreciar un chocolate fino que no tenga un sabor tan dulce como los que están acostumbrados a comer en su día a día.

Un previo estudio y análisis reflejo que a pesar que los consumidores de este tipo de chocolates son consumidores de marcas entre las más conocidas Pacari, están abiertas a otro tipo de sabores y sensaciones que Byssolet propone en el mercado como son los sabores de ovo, chicha y el de higo con queso; al ser estos sabores únicos las personas se encuentran abiertas a experimentar con un producto como este a pesar de que no les guste los chocolates amargos, es decir, Byssolet podría expandir este mercado hacia personas que les gusta los sabores más tradicionales del país.

Durante estos últimos años, Ecuador se ha convertido en el productor de chocolate de fino aroma más reconocido en el mundo, provee a más del 60% de la demanda total del mejor chocolate, entre estos Estados Unidos y países de Europa, de esta forma aporta al país con 700 millones de dólares anual.(Visita Ecuador, n.d).

El consumo per cápita de chocolate de fino aroma en el país va desde 300 a 800 gramos por persona al año, mientras que en países de Europa como Alemania el consumo anual es casi de 9 kilos; es decir, el Ecuador es un mercado que no ha sido del todo explotado y su consumo aún puede ser impulsado si se tiene un correcto desarrollo de producto. (Revista Lideres, n.d)

De acuerdo a la Revista Líderes (n.d) los consumidores de chocolate de fino aroma forman un grupo muy reducido y selecto, puesto que no todos los ecuatorianos aprecian este tipo de sabores como chocolates con 60% de concentración de cacao. Roberto Brauer de Caoni indica que este tipo de productos son consumidos por personas que tienen alrededor de 20 años en adelante, mientras que chocolates mezclados con leche son los más consumidos dentro del país.(Revista Líderes, n.d)

El interés por parte de los potenciales consumidores locales hará que el producto se torne atractivo y de gran demanda. Esta marca formará parte de las tradiciones nacionales, en fechas importantes como el día de los muertos se harán presentaciones de chocolates con relleno de colada morada y otros sabores nuevos.

La chicha es una bebida muy conocida en el Ecuador y es por esto que será tomada en cuenta para la variedad de los sabores del relleno del chocolate de fino aroma; así como también el higo con queso y ovos.

CAPITULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Byssonet buscará ampliar su línea de negocio constantemente para brindar a todos sus consumidores nuevos sabores. En un inicio se ofertará 3 clases de chocolates rellenos; higo con queso, ovo, chicha y en fechas importantes como el día de los difuntos pondrá a la venta el de colada morada, y cuando la empresa crezca poder ofrecer sabores como el de guaba con chirimoya entre otros.

Byssonet entrará al mercado con un precio de 12 dólares, el cual es similar a la competencia, pero ofreciendo mayor cantidad en el número de bombones por caja, es decir una estrategia de más por lo mismo.

Se promocionará los productos a través de las redes sociales como son Facebook, Instagram y Twitter para que las personas puedan familiarizarse con Byssonet generando una expectativa en el consumidor.

Por último para que el chocolate se conozca entre los habituales consumidores de este producto, Byssonet participará en ferias nacionales a través de degustaciones.

5.1.1 Mercado Objetivo

Personas de la ciudad de Quito cuyas edades están comprendidas entre 25 y 45 años con ingresos medios- medios altos.

5.1.2 Propuesta de valor

BYSSOLET es una nueva marca que usa chocolate de fino aroma para rellenarlo de frutas y sabores que se dan en el Ecuador que se pueden considerar exóticos no solo para extranjeros sino también para los ecuatorianos; por lo tanto BYSSOLET tiene sabores que los ecuatorianos conocen perfectamente pero que anteriormente no se habían mezclado con el chocolate. Entre los sabores elegidos están: higo con queso, chicha, y el ovo.

5.2 Mix De Marketing

5.2.1 Precio

Estrategia de Entrada

Byssonet utiliza productos de primera calidad para la elaboración de sus bombones, es por esto que para cada uno de sus productos ha tratado de colocar un precio de venta estándar, sin que se vea afectado un producto más que otro, es decir, Byssonet elaborará y comercializará 3 clases de bombones con diferentes rellenos (higo con queso, ovo y chicha) al mismo precio.

Estrategia de Precio

Para la introducción en el mercado, Byssonet lo hará con un empaque de doce bombones a un precio al público de \$12 dólares; es decir se utilizará la estrategia de más por lo mismo. Entrar con un precio alto ayudará a que el producto sea considerado de muy buena calidad el mismo que se ajustará dependiendo de la evolución del negocio y factores externos como inflación o costos de materias primas, etc.

Costos

El costo del producto consta de tres componentes, materia prima directa, mano de obra, y costos indirectos de fabricación:

Tabla 2. Costos de Producción

MATERIA PRIMA DIRECTA POR CAJA DE 12 UNIDADES CHICHA			
<i>para 12 unidades</i>			costo
chocolate fino aroma (negro)	120	gr	\$ 0,80
chicha	250	ml	\$ 0,40
chocolate blanco	110		\$ 0,65
Caja decorada	1		\$ 0,60
total			\$ 2,45
MATERIA PRIMA DIRECTA POR CAJA DE 12 UNIDADES HIGO CON QUESO			
chocolate fino aroma (negro)	120	gr	\$ 0,80
chocolate blanco	110	gr	\$ 0,65
<i>higo</i>	30	gr	\$ 0,40
queso crema	150	gr	\$ 0,25
Caja decorada	1		\$ 0,60
total			\$ 2,70
MATERIA PRIMA DIRECTA POR CAJA DE 12 UNIDADES OVO			
chocolate fino aroma (negro)	120	gr	\$ 0,80
Ovo	30	gr	\$ 0,25
chocolate blanco	110		\$ 0,65
Caja decorada	1		\$ 0,60
total			\$ 2,30

El costo de la materia prima detallado en la tabla es de \$2,45, \$2,70 y \$2,30 dólares respectivamente para cada uno de los productos elaborados; adicionando los otros componentes del costo de la segunda tabla, cada caja de chocolates sería de \$3,66, \$3,51, \$ 3,91 dólares con sus respectivas variaciones durante los siguientes años para cada línea de producto resultando en un precio de venta de \$5,32 dólares para nuestro distribuidor y de \$12 dólares al público en general.

La distribución de costos fijos y variables se encuentra en el ANEXO 12.

Estrategia de Ajuste

Después del primer año se analizará nuevas estrategias de marketing para poder mantener a los clientes actuales y captar a nuevos.

Segmentación de Mercado

De acuerdo a los datos obtenidos en el INEC del censo en el 2010, las personas comprendidas en un rango de edad de 25 a 45 años en la ciudad de Quito son alrededor de 873.438, de los cuales 313.564 pertenecen a la clase media, media alta y alta.

Según estudios de participación en supermercados y opiniones de expertos la participación de chocolate de fino aroma en perchas es del 2%, por lo cual nuestro mercado objetivo sería un aproximado es de 6271 personas.

Byssolet se enfocara en el 15% de dicha cantidad. La frecuencia de compra es de 2 unidades al mes, por lo cual la empresa producirá 1500 unidades mensuales.

Tabla 3. Segmentación de Mercado

SEGMENTACION DE MERCADO					
RANGO DE EDAD	TOTAL DE PERSONAS	CLASES			TOTAL PERSONAS/ SEGMENTACION
		ALTO	MEDIO ALTO	MEDIO	
		1,90%	11,20%	22,80%	
25 A 29	246050	4675	27558	56099	88332
30 A 34	238705	4535	26735	54425	85695
35 A 40	208179	3955	23316	47465	74736
41 A 45	180504	3430	20216	41155	64801
TOTAL DE PERSONAS	873438	16595	97825	199144	313564
2% CHOCOLATE					6271
MERCADO OBJETIVO 15 % DEL 2%					941

Tomado de: INEC,2010

Ventas proyectadas:

La producción de Byssolet los primeros meses se lo elaborará de una manera artesanal y con sumo cuidado es decir preservando la calidad de sus productos y materias primas hasta alcanzar la utilidad necesaria para invertir en mejor maquinaria que ayudará a una elaboración más tecnificada que permitirá a la empresa aprovechar las economías de escala bajando aún más sus costos y tiempos de elaboración permitiendo que Byssolet se produzca con mayor rapidez y en un mayor número hasta alcanzar cubrir la demanda del segmento propuesto.

La producción mensual será de 1500 unidades las cuales serán producidas por el chef y los asistentes de cocina; el incremento de la demanda hará que el negocio necesite invertir en capital de trabajo y asistentes que cubran las necesidades de producción.

Por lo tanto las ventas proyectadas para los próximos 5 años serán las siguientes:

Tabla 4. Ventas Proyectadas

BYSSOLET						
INGRESOS TOTALES						
PRODUCTO	TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
chicha	Cantidad cajas	6457	6802	10203	10749	11324
	precio	\$ 7,20	\$ 7,48	\$ 7,77	\$ 8,08	\$ 8,39
	INGRESO TOTAL	\$ 46.488,96	\$ 50.886,19	\$ 79.306,13	\$ 86.807,42	\$ 95.018,23
ovo	Cantidad cajas	5534	5830	8746	9214	9707
	precio	\$ 7,20	\$ 7,48	\$ 7,77	\$ 8,08	\$ 8,39
	INGRESO TOTAL	\$ 39.847,68	\$ 43.616,73	\$ 67.976,68	\$ 74.406,36	\$ 81.444,19
higo con queso	Cantidad cajas	6457	6802	10203	10749	11324
	precio	\$ 7,20	\$ 7,48	\$ 7,77	\$ 8,08	\$ 8,39
	INGRESO TOTAL	\$ 46.488,96	\$ 50.886,19	\$ 79.306,13	\$ 86.807,42	\$ 95.018,23
TOTAL UNIDADES	Cantidad cajas	18448	19435	29152	30712	32355
INGRESO TOTAL		\$ 132.825,60	\$ 145.389,11	\$ 226.588,93	\$ 248.021,19	\$ 271.480,64

Para el crecimiento de las ventas proyectadas se tomó en consideración el crecimiento de la industria de 5,35% (ProEcuador) y para el crecimiento de los precios se aplicó la tasa de inflación a mayo del 2015 del 3,9% (BCE).

5.2.2 Producto

Branding

El nombre del producto nace como la fusión dos palabras, Bysso (en latín, fino) y let (de la pronunciación en inglés de chocolate), de esta forma esperamos llegar a la mente del consumidor otorgándoles un producto de alta calidad y con un nombre fácil de recordar el cual mezcla la característica esencial del chocolate de fino aroma con la esencia de la empresa.

Atributos

BYSSOLET es un chocolate de fino aroma, relleno de frutas y sabores que se dan en el Ecuador y que se pueden considerar exóticos no solo para extranjeros sino también para los ecuatorianos.

Empaque

La presentación del producto tendrá un diseño único, con colores sobrios como negro y dorado, que muestran elegancia y clase, esto debido a que el segmento de mercado elegido son personas con ingresos medio, medio altos y altos.

Etiquetado

El etiquetado se registrará bajo normas INEN y leyes nacionales como la semaforización.

5.2.3 Promoción:

Publicidad

Byssolet promocionará sus productos principalmente en redes sociales y vallas publicitarias localizadas en medios de transporte público.

Las vallas publicitarias en los medios de transporte públicos serán contratadas a través de la empresa "Alternativa Comunicaciones" el cual es el uso de las vallas publicitarias en la parte externa del Bus, con un costo de 220 dólares mensuales.

Marketing Directo

Las redes sociales son un medio de comunicación e interacción entre sus usuarios en las cuales de alguna forma leen tweets o post por lo menos dos veces al día y lo comparten a sus seguidores o amigos de redes sociales por lo menos una vez cada que salga una publicación o página interesante dentro de las redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram respectivamente.

Los costos de la publicidad de Byssolet dentro de las redes sociales será 100 dólares destinados a la publicación de sus productos dentro de las redes sociales previamente mencionadas; en el caso de Twitter los 100 dólares que se destinan a sus publicaciones según la red social podrá llegar a un límite de 265 mil personas siempre que estén interactúen en un tweet (retweet, favorito, compartir); el presupuesto destinado se lo dividirá en 5 dólares diarios por el tiempo que dure la publicidad; de acorde con la red social este costo permitirá que se vea por lo menos 2 veces al día en horas de la mañana y media noche, es decir donde el tráfico de usuarios es mayor y las interacciones lo son aún más.

Facebook e Instagram son dos redes que se encuentran entrelazadas, es decir si la publicidad o página web se encuentra promocionada en Facebook, de forma inmediata lo hará en Instagram por el mismo precio de 100 dólares mensuales, la ventaja de usar esta red social es que la segmentación del mercado es aún más específica que la de Twitter, ya que permite hacerlo mediante límites de edad, género y la más importante que es gustos y preferencias; es decir para nuestro producto se buscará personas

amantes del chocolate que les hayan gustado páginas de similares características con los rangos de edades propuestos. De acorde con Facebook el alcance que puede obtenerse con esta publicidad en Quito con la segmentación que tiene Byssolet será de un máximo de 57.000 personas.

Estrategia Promocional

Esto se efectuara con degustaciones en puntos claves donde se comercializara el producto, en este caso en Locales de Camari, El Griego y El Español.

5.2.4 Plaza

Estrategia de Distribución y Tipo de Canal

La distribución del producto será a través de un canal detallista, es decir, Byssolet será entregado por terceros hacia el cliente final y de esta forma fomentar confianza en los consumidores de que el producto es de calidad, con todos los cuidados y registros pertinentes.

Puntos de Venta

Los canales que se consideraron fueron Camari, el Griego y El Español, ya que estos tienen acceso a varios puntos estratégicos de Quito y están enfocados en los segmentos propuestos dentro del proyecto.

Estructura del Canal

Estos canales tienen un margen de ganancia del 40% sobre el precio de venta al público, es decir, nuestro precio de distribución debe ser más bajo para que se pueda vender a 12 dólares como se propone y mientras avance el proyecto y las ventas aumenten, plantear como una alternativa canales de consumo web, donde los clientes podrán acceder a promociones y pedidos vía internet.

Al ser estas cadenas de “consumo masivo”, la producción mínima que solicitan es de 1500 unidades, es decir Byssolet deberá elaborar 1500 cajas de chocolates para que de esta forma los canales lo puedan distribuir.

CAPITULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa que elabora chocolates gourmet de fino aroma con rellenos exóticos del Ecuador para los más exigentes consumidores de Chocolate a través de procesos artesanales de calidad.

6.1.2 Visión

Para el 2020 Byssolet será una empresa posicionada en el mercado ecuatoriano, con perspectiva a mercados internacionales aumentando las ventas y su promoción promoviendo una excelente calidad de chocolate de fino aroma.

6.1.3 Objetivo General

Conformar una empresa dedicada a la producción de chocolates gourmet de fino aroma con rellenos exóticos del Ecuador, satisfaciendo los gustos de los más exigentes consumidores de Chocolate de fino aroma.

6.1.4 Objetivos específicos

- Elaborar estrategias de marketing que permitan que el producto se conozca en el mercado de Quito desde el inicio de las operaciones mediante el análisis del incremento en las ventas.
- Realizar un análisis y estudio del mercado para estimar la potencial demanda a través de su impacto en ventas y reconsumo.
- Desarrollar un análisis financiero para conocer el retorno de capital y rentabilidad que obtendrá la empresa al finalizar el primer año considerando las perspectivas de crecimiento y re inversión de utilidades para el aumento de la producción.

6.2 Plan de Operaciones

Las operaciones comenzarán en un pequeño local de 60 m² , el cual estará ubicado en el norte de la ciudad de Quito en el sector de Calderón, el mismo que estará apropiadamente adecuado para facilitar la producción y comercialización de los bombones. El local contará con una pequeña área administrativa para el control y supervisión de los procesos la cual estará a cargo de la gerencia general.

El proceso de producción de bombones artesanales requiere de gran cuidado, se necesita que el chocolate y sus rellenos estén a una temperatura óptima. Para su elaboración los moldes, enfriadores, mangas pasteleras, utensilios entre otros, son necesarios porque nos permitirán tener productos de calidad en un menor tiempo, es decir, la inversión inicial constará de maquinaria e instrumentos que ayudarán a reducir de alguna forma los re trabajos y re procesos mejorando de igual manera los costos y aprovechar economías de escala.

Los procesos antes mencionados estarán bajo controles administrativos, de calidad y de salud por medio de entidades como el SRI, IESS, Ministerio de Salud, Ministerio de Relaciones laborales, Municipio de Quito y Bomberos los mismos que nos ayudaran en la calidad del producto, estar al día en leyes y permisos tanto laborales como tributarias y fitosanitarias.

La obtención de la materia prima es primordial y esto se lo hace a través de nuestros proveedores; Hatún por ejemplo, es aquel que nos proporciona el chocolate de fino aroma, su ubicación es en Pastaza y al ser un proveedor nuevo en el mercado sus precios son convenientes para Byssolet, en el mercado “La Florida” ubicado en el norte de Quito se podrá obtener con un aroma y sabor fuerte la mejor chicha para la elaboración de los chocolates rellenos, por último Camari nos ofrecerá chocolate blanco el cual es esencial en este proceso ya que permite fusionar sabores y crear consistencia en los rellenos.

Procesos como tecnologías de la información, marketing, capital humano, control y manejo de recursos serán mecanismos que nos permitan informar y promocionar de una mejor manera a Byssolet aumentando las ventas, generando ganancia a través de los empleados y sus gerentes.

Finalmente la salida del producto hacia los clientes serán los chocolates rellenos de ovo, chicha y de higo con queso para los clientes que gusten de estos sabores.

Enfoque basado en procesos (Anexo 5)

6.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa se basa en una forma piramidal jerárquica centralizada en la cual cada uno de sus miembros tendrá tareas específicas y se regirá a su inmediato superior para poder tener un mejor control de las actividades de cada empleado y que los mismos conozcan sus responsabilidades fomentando el trabajo en equipo, a medida que esta vaya creciendo se implementará una estructura por proyectos la cual está formada por equipos de trabajo necesarios para realizar e innovar los nuevos productos que Byssolet ofrecerá expandiendo su línea.

Su constitución será a partir de la figura legal “compañía limitada” ya que permite a cada uno de sus socios ser responsables limitadamente por cada uno de sus aportes individuales y no podrá tener más de 15 socios lo cual beneficia a Byssolet, a su patrimonio y a los intereses de sus contribuyentes o socios.

Funciones:

Gerente General: Representante Legal de la Compañía.

Fomentar el uso de estrategias que permitan el crecimiento de la organización y sus líneas de negocios.

Gastrónomo principal: Producción de chocolates según normas de calidad y registros sanitarios.

Asistente de cocina: Colaborar con el gastrónomo a todas las actividades relacionadas con la producción de chocolates.

Sueldos y salarios (Anexo 4)

CAPITULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Según el ANEXO 7: ESTADO DE RESULTADOS la empresa tendrá una utilidad positiva desde el primer año de su funcionamiento, con crecimientos anuales, lo cual muestra la rentabilidad del negocio.

Si se observa el ANEXO 8: BALANCE GENERAL PROYECTADO se verá la situación de la empresa año tras año, a través del efectivo que posee la compañía se realizará inversiones en el año 3 y 4 con la compra de maquinaria.

En el ANEXO 9: ESTADO DE FLUJO PROYECTADO se puede observar que los flujos de efectivo son positivos, es decir la empresa tiene efectivo y le permitirá realizar inversiones y seguir creciendo.

Así mismo, según el ANEXO 11: FLUJO DE CAJA PROYECTADO, se puede observar que los ingresos que percibe la compañía son superiores a los egresos, por lo cual son positivos en todos los años.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Byssolet empezará sus operaciones con una inversión de \$ 14.970,58,(ANEXO 13) la cual estará distribuida en: 65% de deuda mediante un préstamo y 35% en aporte de capital por parte de los socios.

El capital de trabajo en todos los años será positivo, lo cual muestra que se tendrá más activos corrientes que pasivos corrientes, es decir la empresa tendrá liquidez y podrá invertir en activos fijos.

Tabla 5. Capital Neto de Trabajo

Byssolet						
Capital Trabajo Neto Proyectado						
Al 31 de Diciembre						
	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
CTN	\$ 5.239,07	\$ 11.483,86	\$ 17.057,84	\$ 32.032,38	\$ 34.775,23	\$ 61.850,23
VARIACION		-\$ 6.244,79	-\$ 5.573,98	-\$ 14.974,54	-\$ 2.742,85	-\$ 27.075,00

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto.

La evaluación financiera del proyecto nos permite saber la situación futura de la empresa y que es lo que pueden esperar los posibles inversionistas si desean poner su dinero en Byssolet, es decir después de analizar los estados financieros de la empresa se realiza el flujo de caja en el cual nos muestra los flujos que se espera tener en el proyecto descontándolos respectivamente con el WACC y el CAPM.

Tabla 6. Retorno de capital

TIR	29%
VAN	\$ 7.968,92
IR	53%
PERIODO DE RECUPERACIÓN DEL CAPITAL	\$ 5,65

Como se puede observar en la Tabla N° y el ANEXO 10, el TIR de 29% nos confirma que la empresa es rentable a pesar de que sus flujos no crecen lo suficiente para generar mejores expectativas, pero esto se debe al lento crecimiento de la industria y al consumo nacional que aún no busca chocolates de fino aroma y puede que al proyecto le tome 5 años más para crecer y encontrar la madurez.

El VAN con un valor de 7968,92 indica el valor actual de la empresa y que está es rentable al ser un valor positivo y que puede ser considerado como un buen proyecto de inversión, al ser este un precio un poco bajo es considerable seguir en el negocio de chocolates de fino aroma y esperar que las expectativas del mercado y el consumo en los próximos años crezca.

El IR o el índice de retorno indica que por cada dólar invertido se obtienen 53 centavos adicionales.

El período de recuperación del capital indica que aproximadamente en 5.65 años se recuperará la inversión.

7.4 Índices financieros

Los índices de una empresa son aquellos que nos muestran la información financiera para analizarla con la industria, es decir con una empresa representativa de la competencia, esto con el fin de que los inversionistas y el público en general se informe sobre la situación actual de la empresa y las expectativas futuras que se tendrían para la misma.

Este análisis se lo hace específicamente a través de los estados financieros de ambas empresas; a continuación se muestra en resumen los resultados del análisis.

Tabla 7. Índices Financieros

		Empresa	Industria
Razón circulante	Activo Circulante Pasivo Circulante	Por cada dólar que tenemos de deuda a corto plazo tenemos \$4,986 de Activos Circulantes	Por cada dólar que tenemos de deuda a corto plazo tenemos \$1,111 de Activos Circulantes
Razón de deuda total	Pasivo Total Activo Total	El 15,65% de los activos totales están financiados por los pasivos totales. Esta disminución se puede deber a que el pago de la deuda quedo en cero	El 67,13% de los activos totales están financiados por los pasivos totales.
Margen de utilidad	Utilidad Neta Ventas Netas	El 9,38% de las ventas netas son la ganancia total de la operación de toda la empresa.	El 43,5% de las ventas netas son la ganancia total de la operación de toda la empresa.
Rendimiento sobre los activos (ROA)	Utilidad Neta Activo Total	El 25,53% es el rendimiento total sobre sus activos, es decir ese es el porcentaje en el que sus activos generan renta	El 24,71% es el rendimiento total sobre sus activos, es decir ese es el porcentaje en el que sus activos generan renta
Rendimiento sobre los activos (ROE)	Utilidad Neta PATRIMONIO	El 30,26% es el rendimiento total que tien la empresa para proporcionar rendimieno a los accionistas	El 75,18% es el rendimiento total que tien la empresa para proporcionar rendimieno a los accionistas

(Superintendencia de Compañías, 2014)

Tomado de : Superintendencia de Compañías, 2014

Se puede concluir de este análisis que a pesar de que Byssolet es una empresa nueva en el mercado puede llegar a ser igual o mejor que una de las empresas más posicionadas como es Hoja Verde; esta empresa fue comparable con Byssolet ya que a pesar de formar parte de la élite comercial en el segmento de chocolates de fino aroma, aún está en proceso de desarrollo de su empresa y líneas de productos tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

Tabla de comparaciones (ANEXO 6)

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- Byssolet es una Compañía dedicada a la fabricación y comercialización de chocolates rellenos de sabores y frutos exóticos del Ecuador la cual busca fomentar una cultura gastronómica nueva que permita el crecimiento del consumo de un chocolate de fino aroma en la ciudad de Quito.
- Los análisis expuestos nos mostraron que las personas que consumen chocolate no siempre están dispuestas a probar un chocolate fino, ya sea por su sabor más amargo o debido a sus malas experiencias con productos de esta categoría, mientras que los consumidores habituales a pesar de que no están del todo desatendidos buscan nuevos sabores y experiencias, es por esto que la empresa a captado una oportunidad de negocio diferenciación su productos como los chocolates rellenos de ovo, chicha e higo con queso.
- Las estrategias que busca la empresa para entrar al mercado son varias, y al ser una empresa nueva con un producto de alta calidad se esperó que los clientes lo aprecien y se vuelvan consumidores frecuentes; entrar con un precio alto es parte de la misma, al comenzar con \$12 dólares Byssolet será parte de un target que aprecia este tipo de chocolates lo cual es favorable para la misma ya que son precios similares a los de la competencia.
- Los canales de distribución son fundamentales para que el cliente se familiarice con la marca y el producto, al ser estas cadenas de distribución masivas como Supermaxi y Oki Doki la producción mensual de la empresa bordeara las 2000 cajas, siendo este uno de los principales requisitos para entrar. Byssolet elaborará estos productos y se espera que la producción aumente con el tiempo así como el consumo de clientes, entonces se puede afirmar que al ser productos nuevos que llamen la atención la producción incrementará al igual que sus líneas de negocios en un futuro.
- Byssolet obtuvo un TIR y VAN positivos, es decir la empresa es rentable y es posible invertir en ella, a pesar de que sus flujos no crezcan en los primeros años esto no significa que no despegará en los próximos; su lento crecimiento es normal ya que es un producto que por la cultura gastronómica del país no se consume demasiado.
- Existe una gran oportunidad de negocio con el cambio de la matriz productiva del Ecuador respecto al modelo de sustitución de importaciones, para así fomentar el consumo de productos ecuatorianos, en este caso chocolates de fino aroma producidos en el país.
- El mercado de consumo en el Ecuador para chocolates de fino aroma es muy pequeño, sin embargo año tras año ha ido creciendo, por lo tanto es un mercado se prevé que en los siguientes años continúe esta tendencia.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (2016). Tasas Servicios. Recuperado el 11 de febrero de 2016 desde:<http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Tasas-servicios-Arcsa-2016.pdf>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (2015). *Salón del chocolate 2015 abre sus puertas en Quito para promover la industria cacaotera nacional*. Recuperado el 3 de octubre del 2015 de:<http://www.andes.info.ec/es/noticias/salon-chocolate-ecuador-2015-abre-sus-puertas-quito-promover-industria-cacaotera-nacional>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (2014). *Siete marcas ecuatorianas de chocolate fino de aroma forman un consorcio en busca de nuevos mercados internacionales*. Recuperado el 3 de octubre del 2015 de:<http://www.andes.info.ec/es/noticias/siete-marcas-ecuatorianas-chocolate-fino-aroma-forman-consorcio-busca-nuevos-mercados.html>
- All You Need is Ecuador. (n.d). Ecuador y chocolate, “*Cacao nacional de fino aroma arriba*”. Recuperado el 3 de Octubre de:<http://visit.ecuador.travel/chocolate/ecuador-y-chocolate/>
- DerechoEcuador.com.(2014). *Constitución y Registro de compañías vía electrónica*. Recuperado el 5 de Noviembre de:<http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2014/08/08/constitucion-y-registro-de-companias-v-a-electr-nica>
- Gobierno de España.(n.d). Crear una empresa en Ecuador. Recuperado el 1º de Febrero del 2016 desde:<http://www.empleo.gob.es/es/mundo/consejerias/ecuador/trabajar/contenidosCrearEmpresa.htm>
- La Sabatina. (2015). *Ecuador avanza en el ranking de desarrollo tecnológico*. Recuperado el 15 de Octubre desde: <http://lasabatina.ec/ecuador-avanza-en-el-ranking-de-desarrollo-tecnologico/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (n.d). *MAGAP distribuirá 121.000 plantas de cacao nacional fino de aroma en Zamora Chinchipe*. Recuperado el 15 de Octubre de:<http://www.agricultura.gob.ec/magap-distribuir-121-000-plantas-de-cacao-nacional-fino-de-aroma-en-zamora-chinchipe/> Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos.(2015). *Catálogo de Inversiones de los Sectores Estratégicos 2015 – 2017*. Recuperado el 4 de Octubre del 2015 desde <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp>

- content/uploads/downloads/2015/04/Primera-parte-Cata%CC%81logo-de-Inversiones de los Sectores-Estrate%CC%81gicos-2015-2017.pdf
- Ministerio Coordinador de Desarrollo social. (2015). *Indíces*. Recuperado el 15 de Noviembre del 2015 desde: <http://www.siise.gob.ec/agenda/index.html?serial=13>
- Oscar Perez. (n.d). *Análisis de la Industria: La matriz de Evaluación de factores externos Matriz EFE*. Recuperado el 15 de Noviembre de: www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm
- PROEcuador.(2015).*Guía de Inversiones*. Recuperado el 4 de Octubre del 2015 desde: <http://www.proecuador.gob.ec/guia-inversiones/>
- PROEcuador.(n.d). *Cacao y elaborados*. Recuperado el 18 de Octubre del 2015 desde <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/cacao-y-elaborados/>
- PROEcuador.(2015).*Tendencias de consumo*. Recuperado el 18 de Octubre del 2015 desde: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/tendencias-de-consumo/>
- Revista Lideres.(n.d). *El sabor dulce aún es el preferido en Ecuador*. Recuperado el 3 de Octubre del 2015 desde: <http://www.revistalideres.ec/lideres/sabor-dulce-preferido-ecuador.html>
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo.(2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 4 de Octubre del 2015 desde: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Superintendencia de Compañías. (2014).Recuperado el 15 de Noviembre desde: http://appscvs.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul
- Visit Ecuador Travel.(n.d). *Chocolateros quieren crear su marca*. Recuperado el 3 de octubre del 2015 de: <http://visit.ecuador.travel/chocolate/noticiaFull.php?cod=4>

ANEXOS

ANEXO 1: CONSTITUCION DE UNA EMPRESA EN EL ECUADOR

Pasos para constituir una empresa en Ecuador:

- 1.- Debe decidir qué tipo de compañía se va a constituir.
- 2.- Escoger el nombre de su empresa.
- 3.- Reservar el nombre de su compañía en la Superintendencia de Compañías.
- 4.- Abrir la cuenta de integración de capital en la institución bancaria de su elección (el monto mínimo para Cía. Ltda es 400 dólares y para S. A. es 800 dólares)
- 5.- Contrato o acto constitutivo y estatutos de la compañía que se trate, y elevar a escritura pública la constitución de la compañía (se puede realizar en cualquier notaría)
- 6.- Presentar en la Superintendencia de Compañías, la papeleta de la cuenta de integración del capital y 3 copias de la escritura pública con oficio del abogado.
- 7.- Retirar resolución aprobatoria u oficio con correcciones a realizar en la Superintendencia de Compañías luego de esperar el tiempo establecido (48 horas)
- 8.- Publicar en un periódico de amplia circulación, los datos indicados por la Superintendencia de Compañías y adquirir 3 ejemplares del mismo.
- 9.- Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil en la misma notaría donde se elevó a escritura pública la constitución de la empresa.
- 10.- Designar representante Legal y el administrador de la empresa, e inscribir en el Registro Mercantil el nombramiento de ellos.
- 11.- Presentar en la Superintendencia de Compañías los documentos: Escritura inscrita en el registro civil, un ejemplar del periódico donde se publicó la creación de la empresa, copia de los nombramientos del representante legal y administrador, copia de la Cédula de Identidad de los mismos, formulario de RUC (Registro Único de Contribuyentes) cumplimentado y firmado por el representante.
- 12.- Esperar a que la Superintendencia, una vez revisados los documentos le entregue el formulario del RUC, el cumplimiento de obligaciones y existencia legal, datos generales, nómina de accionistas y oficio al banco.
- 13.- Entregar en el Servicio de Rentas Internas (SRI), toda la documentación anteriormente recibida de la Superintendencia de Compañías, para la obtención del RUC.
- 14.- Así mismo, el empleador debe registrarse en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) aportando copia de RUC, copia de C.I., y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de de Relaciones Laborales y copia de último pago de agua, luz o teléfono y afiliar a sus trabajadores.
- 15.- Se debe obtener el permiso de funcionamiento emitido por el Municipio del domicilio, así como el permiso del Cuerpo de Bomberos.

ANEXO 2 : ENCUESTA**1. Su género es**

- Masculino
- Femenino

2. En qué rango de edad se encuentra

- De 20 a 25 años
- De 25 a 30 años
- De 30 a 35 años
- De 35 a 40 años
- De 40 a 45 años

3. Sus ingresos son

- menos de \$1000
- Entre \$1000 y \$2000
- Entre \$2000 y \$3000
- Más de \$3000

4. ¿Le gusta el chocolate? *

De ser no su respuesta puede dar por terminado el formulario

- Si
- No

5. ¿Con qué frecuencia consume chocolate? *

- Más de una vez al mes
- Más de una vez por semana
- Más de una vez al día
- Casi nunca

6. Cuando piensa en chocolate, ¿Que marca viene a su mente? *

- Nestlé
- República del Cacao
- Pacari
- La universal
- Otro

7. ¿En su familia consumen chocolate? *

- Si
- No

8. En qué lugares adquiere chocolates? *

- Supermaxi- Megamaxi
- El griego
- Otro:

9. Entre estas opciones que tipo de chocolate prefiere *

- En barra
- Relleno
- Con trozos de algún otro ingrediente como maní, fruta seca, etc.

10. Ha probado chocolate de fino aroma?

Si su respuesta es no, termine el cuestionario.

- Si
- No

11.Cuál fue su sensación al probar dicho chocolate

- Buena
- Regular
- Mala

12. Del 1 al 5 que tan importante es la presentación para un chocolate fino

13 Entre estas opciones cuál sería su relleno preferido para un chocolate fino *

- Colada Morada
- Chicha
- Frutos exóticos como guaba, achotillo, ovos.
- Otro:

14. Estaría dispuesto a comprar un chocolate gourmet de fino aroma *

- SI
- NO

15. Cuánto pagaría por una caja de chocolate gourmet de fino aroma de 12 bombones *

- menos de \$5
- Entre \$5 y \$10
- Entre \$10 y \$15
- Mas de \$15

ANEXO 3 : PREGUNTAS FOCUS GROUP

1) Presentación de los participantes al Focus Group.

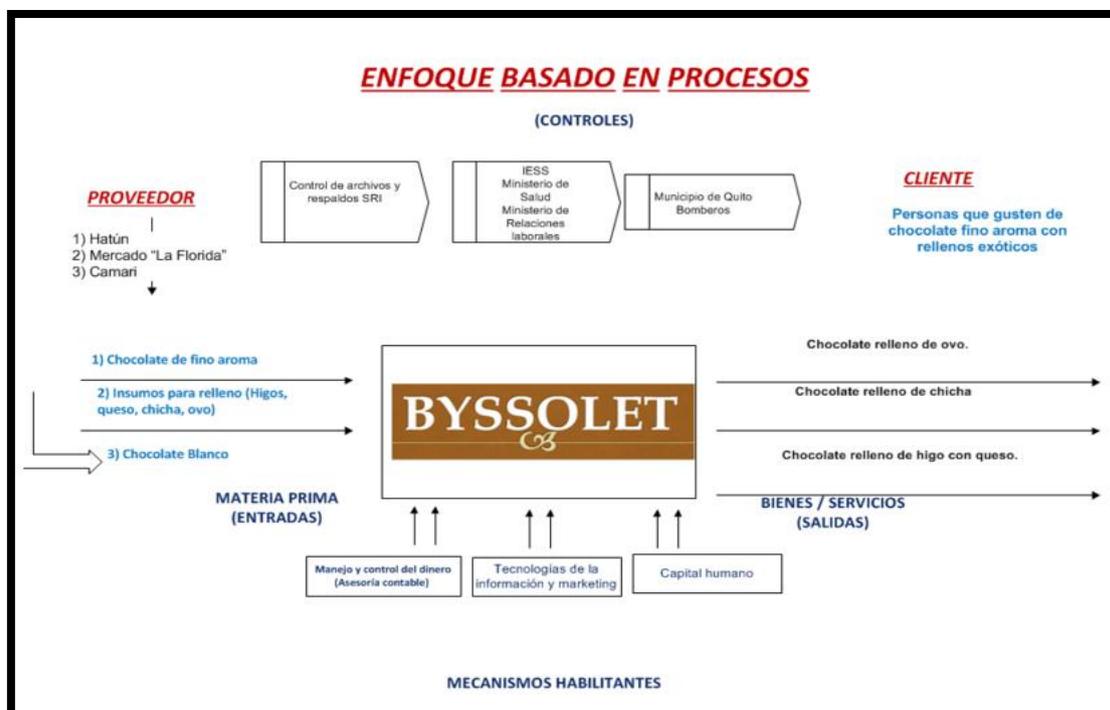
2) Inicio de las preguntas.

- ¿Qué clase de comida le gusta? (Ecuatoriana, Italiana, Japonesa, etc.)
- ¿Le gusta la comida gourmet?
- ¿Su comida la acompaña con un postre o dulce?
- ¿Cuál es su dulce o postre favorito?
- ¿Le gusta el chocolate?
- ¿Qué marca de chocolate prefiere?
- ¿Porque prefiere esa marca?
- ¿Pagaría más dinero por un chocolate de mejor calidad?
- ¿El chocolate mientras más dulce mejor?
- Y si el chocolate fuera un poco más amargo, ¿Lo probarían?
- Si saben que el chocolate es de mejor calidad con mejor calidad de ingredientes. ¿Lo comprarían?
- Si el chocolate tuviera relleno de algún sabor exótico como guayaba, mango, guaba. ¿Lo probaría?
- ¿Qué relleno le gustaría?
- Cuales son las marcas que se le vienen a la mente con las características antes preguntadas.
- ¿Preferirían ese chocolate sobre el resto?, Porque?
- Si una nueva marca de chocolates entra al Ecuador con un producto nuevo pero con características gourmets específicamente para que se consuma en Ecuador, lo compraría?
- Después de haber mencionado el producto. ¿Cuáles son sus perspectivas?

ANEXO 4: SUELDOS Y SALARIOS

Gerente General	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suelo 1500		\$ 18.000,00	\$ 18.702,00	\$ 19.431,38	\$ 20.189,20	\$ 20.976,58
Fondos de Reserva		\$ 1.500,00	\$ 1.558,50	\$ 1.619,28	\$ 1.682,43	\$ 1.748,05
Aportes al IESS Patronal		\$ 2.187,00	\$ 2.272,29	\$ 2.360,91	\$ 2.452,99	\$ 2.548,65
Aportes al IESS Personal		\$ 1.701,00	\$ 1.767,34	\$ 1.836,27	\$ 1.907,88	\$ 1.982,29
SUELDO REAL		\$ 21.687,00	\$ 22.532,79	\$ 23.411,57	\$ 24.324,62	\$ 25.273,28
CHEF	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suelo 900		\$ 10.800,00	\$ 11.221,20	\$ 11.658,83	\$ 12.113,52	\$ 12.585,95
Décimo Tercero		\$ 900,00	\$ 935,10	\$ 971,57	\$ 1.009,46	\$ 1.048,83
Décimo Cuarto		\$ 366,00	\$ 380,27	\$ 395,10	\$ 410,51	\$ 426,52
Fondos de Reserva		\$ 900,00	\$ 935,10	\$ 971,57	\$ 1.009,46	\$ 1.048,83
Aportes al IESS Patronal		\$ 1.312,20	\$ 1.363,38	\$ 1.416,55	\$ 1.471,79	\$ 1.529,19
Aportes al IESS Personal		\$ 1.020,60	\$ 1.060,40	\$ 1.101,76	\$ 1.144,73	\$ 1.189,37
SUELDO REAL		\$ 14.278,20	\$ 14.835,05	\$ 15.413,62	\$ 16.014,75	\$ 16.639,32
ASISTENTE DE COCINA	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suelo 600		\$ 7.200,00	\$ 7.480,80	\$ 7.772,55	\$ 8.075,68	\$ 8.390,63
Décimo Tercero		\$ 600,00	\$ 623,40	\$ 647,71	\$ 672,97	\$ 699,22
Décimo Cuarto		\$ 366,00	\$ 380,27	\$ 395,10	\$ 410,51	\$ 426,52
Fondos de Reserva		\$ 600,00	\$ 623,40	\$ 647,71	\$ 672,97	\$ 699,22
Aportes al IESS Patronal		\$ 874,80	\$ 908,92	\$ 944,36	\$ 981,20	\$ 1.019,46
Aportes al IESS Personal		\$ 680,40	\$ 706,94	\$ 734,51	\$ 763,15	\$ 792,91
SUELDO REAL		\$ 9.640,80	\$ 10.016,79	\$ 10.407,45	\$ 10.813,34	\$ 11.235,06

ANEXO 5: ENFOQUE BASADO EN PROCESOS



ANEXO 6: COMPARACIONES ENTRE LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA

		Empresa	Industria	Empresa	Industria
Razón circulante	Activo Circulante	\$ 76.629,67	\$ 475.205,36	\$ 4,986	\$ 1,111
	Pasivo Circulante	\$ 15.369,12	\$ 427.741,29		
Razón de deuda total	Pasivo Total	\$ 15.369,12	\$ 572.741,29	15,65%	67,13%
	Activo Total	\$ 98.226,00	\$ 853.233,86		
Margen de utilidad	Utilidad Neta	\$ 25.075,93	\$ 210.876,28	9,38%	43,50%
	Ventas Netas	\$ 267.458,71	\$ 484.748,12		
Rendimiento sobre los activos (ROA)	Utilidad Neta	\$ 25.075,93	\$ 210.876,28	25,53%	24,71%
	Activo Total	\$ 98.226,00	\$ 853.233,86		
Rendimiento sobre los activos (ROE)	Utilidad Neta	\$ 25.075,93	\$ 210.876,28	30,26%	75,18%
	PATRIMONIO	\$ 82.856,89	\$ 280.492,57		

ANEXO 7: ESTADO DE RESULTADOS

Byssolet						
Estado de Resultados Projectado						
Al 31 de Diciembre						
	0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos		\$ 132.825,60	\$ 145.389,11	\$ 226.588,93	\$ 248.021,19	\$ 271.480,64
Costo de produccción		\$ 76.477,27	\$ 84.393,02	\$ 131.526,52	\$ 143.967,15	\$ 157.584,50
Utilidad Bruta		\$ 56.348,34	\$ 60.996,10	\$ 95.062,42	\$ 104.054,04	\$ 113.896,14
GASTOS						
Teléfono		\$ 300,00	\$ 311,70	\$ 323,86	\$ 336,49	\$ 349,61
Internet		\$ 540,00	\$ 561,06	\$ 582,94	\$ 605,68	\$ 629,30
Publicidad		\$ 3.840,00	\$ 3.989,76	\$ 4.145,36	\$ 4.307,03	\$ 4.475,00
Arriendo		\$ 960,00	\$ 997,44	\$ 1.036,34	\$ 1.076,76	\$ 1.118,75
Suministros		\$ 960,00	\$ 997,44	\$ 1.036,34	\$ 1.076,76	\$ 1.118,75
Gasto depreciación		\$ 1.203,33	\$ 1.203,33	\$ 2.870,00	\$ 4.870,00	\$ 4.870,00
Gasto sueldos administrativos		\$ 21.687,00	\$ 22.532,79	\$ 23.411,57	\$ 24.324,62	\$ 25.273,28
Asesoría contable		\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Movilización		\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Total Gastos		\$ 35.090,33	\$ 36.193,53	\$ 39.006,41	\$ 42.197,33	\$ 43.434,70
Utilidad Operativa		\$ 21.258,00	\$ 24.802,57	\$ 56.056,00	\$ 61.856,71	\$ 70.461,45
Gasto Intereses		1206,571655	1013,716229	799,2031395	560,6002299	295,2022136
UAI		\$ 20.051,43	\$ 23.788,85	\$ 55.256,80	\$ 61.296,11	\$ 70.166,24
Participacion Trabajadores (15%)		\$ 3.007,71	\$ 3.568,33	\$ 8.288,52	\$ 9.194,42	\$ 10.524,94
Impuestos (23%)		\$ 4.611,83	\$ 5.471,44	\$ 12.709,06	\$ 14.098,10	\$ 16.138,24
Utilidad neta		\$ 12.431,89	\$ 14.749,09	\$ 34.259,22	\$ 38.003,59	\$ 43.503,07
%utilidad neta		9,4%	10,1%	15,1%	15,3%	16,0%

ANEXO 8: BALANCE GENERAL PROYECTADO

BYSSOLET						
Balance General Proyectado						
Al 31 de diciembre						
expresado en dólares						
ACTIVOS	año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Corrientes.						
Caja/Bancos	\$ 0	\$ 23.203	\$ 38.545	\$ 79.322	\$ 100.937	\$ 149.852
Inventarios materia prima	\$ 3.929					
Inventarios productos terminados	\$ -	\$ 2.251	\$ 2.371	\$ 3.557	\$ 3.747	\$ 3.947
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 3.929,30	\$ 25.453,95	\$ 40.916,42	\$ 82.878,76	\$ 104.683,99	\$ 153.799,02
Activo Fijo.						
Activo fijo tangible						
Muebles y enseres	\$ 3.520,00	\$ 3.520,00	\$ 3.520,00	\$ 3.520,00	\$ 4.520,00	\$ 4.520,00
(-) depreciación acumulada		\$ 352,00	\$ 704,00	\$ 1.056,00	\$ 1.508,00	\$ 1.960,00
Equipo de producción	\$ 5.273,00	\$ 5.273,00	\$ 5.273,00	\$ 10.273,00	\$ 10.273,00	\$ 10.273,00
(-) depreciación acumulada		\$ 303,00	\$ 606,00	\$ 2.575,67	\$ 3.636,33	\$ 5.606,00
Equipo de computación	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00	\$ 1.820,00
(-) depreciación acumulada	\$ -	\$ 548,33	\$ 1.096,67	\$ 1.645,00	\$ 593,33	\$ 1.141,67
Vehículo					\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
(-) depreciación acumulada					\$ 2.000,00	\$ 4.000,00
Total activo Fijo tangible	\$ 10.613,00	\$ 10.613,00	\$ 10.613,00	\$ 15.613,00	\$ 36.613,00	\$ 36.613,00
Total (-) depreciación acumulada	\$ -	\$ 1.203,33	\$ 2.406,67	\$ 5.276,67	\$ 10.146,67	\$ 15.016,67
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 10.613,00	\$ 9.409,67	\$ 8.206,33	\$ 10.336,33	\$ 26.466,33	\$ 21.596,33
Otros activos						
Activos diferidos						
Gastos de organización y constitución	\$ 1.987,21					
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 1.987,21	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 16.529,51	\$ 34.863,62	\$ 49.122,75	\$ 93.215,10	\$ 131.150,32	\$ 175.395,35
PASIVOS						
Pasivos corrientes						
Cuentas por pagar empleados	\$ -					
C por pagar participación empleados	\$ -	\$ 3.007,71	\$ 3.568,33	\$ 8.288,52	\$ 9.194,42	\$ 10.524,94
Cuentas por pagar impuesto a la renta	\$ -	\$ 4.611,83	\$ 5.471,44	\$ 12.709,06	\$ 14.098,10	\$ 16.138,24
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 7.619,54	\$ 9.039,76	\$ 20.997,58	\$ 23.292,52	\$ 26.663,17
Pasivos a largo plazo						
Obligaciones con instituciones financieras	\$ 10.744,18	\$ 9.026,86	\$ 7.116,68	\$ 4.991,99	\$ 2.628,69	\$ -0,00
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 10.744,18	\$ 9.026,86	\$ 7.116,68	\$ 4.991,99	\$ 2.628,69	\$ -0,00
TOTAL PASIVOS	\$ 10.744,18	\$ 16.646,40	\$ 16.156,44	\$ 25.989,57	\$ 25.921,21	\$ 26.663,17
PATRIMONIO						
Capital	\$ 5.785,33	\$ 5.785,33	\$ 5.785,33	\$ 5.785,33	\$ 5.785,33	\$ 5.785,33
Utilidades retenidas		\$ 12.431,89	\$ 27.180,98	\$ 61.440,19	\$ 99.443,78	\$ 142.946,85
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.785,33	\$ 18.217,22	\$ 32.966,31	\$ 67.225,52	\$ 105.229,11	\$ 148.732,18

ANEXO 9: ESTADO DE FLUJO PROYECTADO

BYSSOLET						
Estado de Flujo Proyectado						
Al 31 de diciembre						
	año 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujos operacionales						
Utilidad neta		\$ 12.431,89	\$ 14.749,09	\$ 34.259,22	\$ 38.003,59	\$ 43.503,07
+depreciación		\$ 1.203,33	\$ 1.203,33	\$ 2.870,00	\$ 4.870,00	\$ 4.870,00
inventarios materia prima	-\$ 3.929,30	\$ 3.929,30				
inventarios productos terminados		-\$ 2.250,66	-\$ 120,41	-\$ 1.185,53	-\$ 190,28	-\$ 200,46
+CxP empleados		0	0	0	0	0
+CxP 15% part		\$ 3.007,71	\$ 560,61	\$ 4.720,19	\$ 905,90	\$ 1.330,52
+CxP SRI		\$ 4.611,83	\$ 859,61	\$ 7.237,63	\$ 1.389,04	\$ 2.040,13
TOTAL FLUJOS OPERACIONALES	-3929,30099	\$ 22.933,41	\$ 17.252,23	\$ 47.901,50	\$ 44.978,24	\$ 51.543,27
Flujo de inversion						
Muebles y enseres	-\$ 3.520,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 1.000,00	\$ 0,00
Equipo de producción	-\$ 5.273,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipo de computación	-\$ 1.820,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Vehículo					-20000	0
Gastos de organización y constitución	-\$ 1.987,21	\$ 1.987,21	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total flujo de inversión	-\$ 12.600,21	\$ 1.987,21	\$ 0,00	-\$ 5.000,00	-\$ 21.000,00	\$ 0,00
Flujo de financiamiento						
Deuda a largo plazo	\$ 10.744,18	-\$ 1.717,32	-\$ 1.910,18	-\$ 2.124,69	-\$ 2.363,29	-\$ 2.628,69
Capital	\$ 5.785,33	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total flujo de financiamiento	\$ 16.529,51	-\$ 1.717,32	-\$ 1.910,18	-\$ 2.124,69	-\$ 2.363,29	-\$ 2.628,69
INCREMENTO NETO DE FLUJO DE EFECTIVO	\$ 0,00	\$ 23.203,30	\$ 15.342,05	\$ 40.776,81	\$ 21.614,95	\$ 48.914,57
Efectivo al principio del período		\$ 0,00	\$ 23.203,30	\$ 38.545,35	\$ 79.322,16	\$ 100.937,11
Efectivo al final del período	\$ 0,00	\$ 23.203,30	\$ 38.545,35	\$ 79.322,16	\$ 100.937,11	\$ 149.851,68

ANEXO 10: FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA PROYECTADO

BYSSOLET						
Estado de Flujo Proyectado (Inversionista)						
Al 31 de diciembre						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de efectivo operativo						
EBIT	\$ -	\$ 9.200,19	\$ 11.471,70	\$ 32.152,24	\$ 35.162,28	\$ 40.712,40
Impuestos	\$ -	\$ 3.000,89	\$ 3.943,21	\$ 11.889,85	\$ 13.131,59	\$ 15.349,56
NOPAT	\$ -	\$ 6.199,30	\$ 7.528,48	\$ 20.262,38	\$ 22.030,69	\$ 25.362,84
Gasto Depreciación	\$ -	\$ 1.203,33	\$ 1.203,33	\$ 2.870,00	\$ 4.870,00	\$ 4.870,00
FEO NETO	\$ -	\$ 7.402,64	\$ 8.731,82	\$ 23.132,38	\$ 26.900,69	\$ 30.232,84
Variación Capital Trabajo						
Inv. Inicial Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación capital de trabajo	\$ -	\$ -6.244,79	\$ -5.573,98	\$ -14.974,54	\$ -2.742,85	\$ -27.075,00
Capital de trabajo neto	\$ -	\$ -6.244,79	\$ -5.573,98	\$ -14.974,54	\$ -2.742,85	\$ -27.075,00
Gasto de capital						
Inversión Inicial	\$ -6.248,22	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Gastos de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de capital de capital	\$ -6.248,22	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda						
Capital	\$ -11.603,84	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos de capital	\$ -	\$ -1.854,73	\$ -2.063,02	\$ -2.294,69	\$ -2.552,39	\$ -2.839,02
Pagos de interés	\$ -	\$ -1.303,11	\$ -1.094,83	\$ -863,15	\$ -605,45	\$ -318,82
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 450,23	\$ 378,26	\$ 298,22	\$ 209,18	\$ 110,15
FLUJO DE LA DEUDA NETO	\$ -11.603,84	\$ -2.707,62	\$ -2.779,58	\$ -2.859,62	\$ -2.948,66	\$ -3.047,69
FLUJO DE EFECTIVO LIBRE NETO	\$ -17.852,07	\$ 1.157,84	\$ 3.157,84	\$ 8.157,84	\$ 24.157,84	\$ 3.157,84

ANEXO 11: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Byssolet						
Flujo de Caja Proyectado						
Al 31 de Diciembre						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de efectivo operativo						
EBIT	\$ -	\$ 9.200,19	\$ 11.471,70	\$ 32.152,24	\$ 35.162,28	\$ 40.712,40
Impuestos	\$ -	\$ 3.080,82	\$ 4.010,36	\$ 11.942,80	\$ 13.168,73	\$ 15.369,12
NOPAT	\$ -	\$ 6.119,38	\$ 7.461,33	\$ 20.209,44	\$ 21.993,55	\$ 25.343,29
Gasto Depreciación	\$ -	\$ 1.203,33	\$ 1.203,33	\$ 2.870,00	\$ 4.870,00	\$ 4.870,00
FEO NETO	\$ -	\$ 7.322,71	\$ 8.664,67	\$ 23.079,44	\$ 26.863,55	\$ 30.213,29
Variación Capital Trabajo						
Inv. Inicial Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación capital de trabajo	\$ -	\$ -6.674,57	\$ -6.016,53	\$ -15.431,31	\$ -3.215,41	\$ -27.565,15
Capital de trabajo neto	\$ -	\$ -6.674,57	\$ -6.016,53	\$ -15.431,31	\$ -3.215,41	\$ -27.565,15
Gasto de capital						
Inversión Inicial	\$ -5.239,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Gastos de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto de capital de capital	\$ -5.239,70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Perpetuidad						
Flujo de caja libre neto	\$ -5.239,70	\$ 648,14	\$ 2.648,14	\$ 7.648,14	\$ 23.648,14	\$ 2.648,14

ANEXO 12: COSTOS

BYSSOLET						
COSTOS FIJOS						
	mensual	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALARIO CHEF	\$ 900,00	\$ 10.800,00	\$ 11.221,20	\$ 11.658,83	\$ 12.113,52	\$ 12.585,95
SALARIO ASISTENTE	\$ 600,00	\$ 7.200,00	\$ 7.480,80	\$ 7.772,55	\$ 8.075,68	\$ 8.390,63
SALARIO ASISTENTE				\$ 7.200,00	\$ 7.480,80	\$ 7.772,55
TOTAL MOD	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00	\$ 18.702,00	\$ 26.631,38	\$ 27.670,00	\$ 28.749,13
AGUA	\$ 50,00	\$ 600,00	623,4	647,7126	672,9733914	699,2193537
LUZ	\$ 35,00	\$ 420,00	420	436,38	453,39882	471,081374
80% DE ARRIENDO	\$ 320,00	\$ 3.840,00	3989,76	4145,36064	4307,029705	4475,003863
TOTAL CIF	\$ 405,00	\$ 4.860,00	\$ 5.033,16	\$ 5.229,45	\$ 5.433,40	\$ 5.645,30
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1.905,00	\$ 22.860,00	\$ 23.735,16	\$ 31.860,83	\$ 33.103,40	\$ 34.394,44
COSTOS VARIABLES						
		AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL COSTOS VARIABLES		\$ 61.308,86	\$ 67.107,85	\$ 104.587,58	\$ 114.480,15	\$ 125.308,43
COSTOS TOTALES		\$ 84.168,86	\$ 90.843,01	\$ 136.448,41	\$ 147.583,55	\$ 159.702,86

ANEXO 13: INVERSIÓN INICIAL

INVERSION INICIAL BYSSOLET				
	Descripción	cantidad	costo unitario	total
1	Muebles y enseres	10	\$ 1.680,00	\$ 3.520,00
	Escritorios	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
	sillas	4	\$ 80,00	\$ 320,00
	sillones	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
	archivador	2	\$ 300,00	\$ 600,00
2	Equipo de produccion	114	\$ 3.615,00	\$ 5.273,00
	maquina empacadora	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
	Moldes de silicon	100	\$ 12,00	\$ 1.200,00
	enfriador	2	\$ 420,00	\$ 840,00
	manga pastelera	4	\$ 6,00	\$ 24,00
	bowls	5	\$ 8,00	\$ 40,00
	trituradora	1	\$ 69,00	\$ 69,00
	utensillos de cocina	1	\$ 100,00	\$ 100,00
3	Equipo de computacion	5	\$ 985,00	\$ 1.820,00
	Computadora	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
	Telefono	2	\$ 35,00	\$ 70,00
	Impresora	1	\$ 150,00	\$ 150,00
4	Gasto de costitucion	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
5	Materia prima inicial	949	\$ 7,45	\$ 2.357,58
	INSUMOS BOMBOM CHICHA	315	\$ 2,45	\$ 771,75
	INSUMOS BOMBOM OVO	316	\$ 2,30	\$ 727,73
	INSUMOS BOMBOM HIGO CON QUESO	318	\$ 2,70	\$ 858,10
6				
	TOTAL			\$ 14.970,58