



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la creación de chocolates para diabéticos
endulzados con inulina de yacón



AUTOR

Andrea Stephanía Rodríguez Rodríguez

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE CHOCOLATES PARA
DIABÉTICOS ENDULZADOS CON INULINA DE YACÓN**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención
en Administración de Empresas**

Profesor Guía

Fernando Gómez de la Torre

Autora

Andrea Rodríguez

Año

2017

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”.

Oswaldo Fernando Gómez de la Torre

1708663529

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Carlos David Valladares Terán

1002122768

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.”

Andrea Rodríguez

1721350252

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado fuerza y sabiduría durante esta etapa de mi vida, a mis padres por su apoyo incondicional y por jamás permitir que me rinda, a mis maestros por sus enseñanzas.

DEDICATORIA

Para mis padres y hermanas con todo mi amor y dedicación.

RESUMEN

La diabetes es una enfermedad no transmisible que impide al páncreas producir insulina. Esta enfermedad se ha convertido en una de las principales causas de muerte. El porcentaje de adultos con diabetes en el mundo ha pasado de 4,7% a 8,5% entre 1980 y 2014 (OMS, 2016). En Ecuador, la diabetes en personas de 10 a 59 años es de 2.7% (INEC, 2014). Una mala alimentación, obesidad, antecedentes familiares y la falta de ejercicio, pueden desencadenar en esta enfermedad (Asociación Americana de diabetes, 2014). La tendencia creciente a una alimentación más saludable refleja una gran oportunidad para el proyecto "GoYac".

El proyecto trata sobre la producción y venta de chocolates para diabéticos endulzados con inulina de yacón. El yacón es un tubérculo que crece en la zona Andina, cuyo sabor es dulce. A diferencia de la mayoría de tubérculos que almacenan los carbohidratos en forma de almidón, éste almacena FOS. FOS es un tipo de azúcar que aporta menos calorías al organismo, no elevan el nivel de glucosa en la sangre (Seminario, Valderrama y Manrique, 2014, p. 7), promueve el crecimiento y actividad de bacterias beneficiosas (Roberts, O'Brien y Subak, 2003), y ayuda a prevenir enfermedades cardiovasculares (López, 2007). El consumo del mismo es considerado benéfico para el consumo de personas. Especialmente diabéticas. El objetivo del plan, es el dar la oportunidad a personas diabéticas, de que consuman un chocolate de gran sabor, que a la vez contribuya con su salud.

El proyecto, muestra pérdidas en el primer año, debido a que la producción de los primeros meses no incrementa y los gastos no son recuperados por el nivel de ventas. Esta situación cambia en el año 2. Se alcanza una utilidad de \$ 8.125. A partir de este año existe una demanda creciente de chocolate y la utilidad en el año 5 incrementa a \$ 37.929. El proyecto tiene un VAN positivo y un TIR de 25%, lo cual lo hace atractivo para futuros inversionistas.

ABSTRACT

Diabetes is a noninfectious disease that prevents the pancreas from producing insulin. This disease has become one of the leading causes of death. The percentage of adults with diabetes in the world has increased from 4.7% to 8.5% between 1980 and 2014 (WHO, 2016). In Ecuador, diabetes in people aged 10 to 59 is 2.7% (INEC, 2014). Poor diet, obesity, family history and lack of exercise can trigger this disease (American Diabetes Association, 2014). The growing trend towards healthier habits, reflects a great opportunity for the "GoYac" project.

The project deals with the production and sale of chocolates for diabetic people sweetened with yacon inulin. Yacon is a tuber that grows in the Andean zone, whose taste is sweet. Unlike most tubers that store carbohydrates in starch form, yacon stores FOS. FOS is a type of sugar that provides less calories to the body, does not raise blood glucose (Seminario, Valderrama and Manrique, 2014, p.7), promotes the growth and activity of beneficial bacteria (Roberts, O'Brien And Subak, 2003), and helps prevent cardiovascular diseases (López, 2007). The consumption is considered benefic. Especially for diabetic people. The goal of this plan is to give diabetic people the opportunity to consume a chocolate of great flavor, which at the same time contributes to their health.

The project shows losses in the first year, because the production in the first months does not increase and the expenses are not recovered by the level of sales. This situation changes in year 2. A profit of \$ 8,125 is achieved. As of this year there is a growing demand for chocolate and profit in year 5 increases to \$ 37,929. The project has a positive NPV and a 25% IRR, which makes it attractive for future investors.

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo.....	3
2.1.2 Análisis de la industria.....	9
3 ANALISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	14
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.....	21
5 PLAN DE MARKETING.....	25
5.1 Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de Marketing.....	27

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	37
6.2 Plan de Operaciones.....	38
6.3 Estructura Organizacional.....	43
7 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	48
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	49
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	51
7.5 Índices financieros.....	52
8 CONCLUSIONES GENERALES.....	53
BIBLIOGRAFIA.....	55
ANEXOS.....	61

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Este proyecto surge como una idea de servir a un mercado muy importante que son las personas diabéticas. La aspiración del mismo, es el brindar la oportunidad a personas diabéticas, de poder disfrutar de una experiencia similar a la de consumir alimentos que contienen azúcar, a la vez contribuyendo con su salud. A pesar de que la idea se enfoca principalmente en personas diabéticas, también aplica a personas que buscan mejorar sus hábitos alimenticios. Hoy en día, existe una tendencia tanto nacional como internacional que apoya el incentivo al consumo de productos saludables. La reciente encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Bienestar refleja que esta afirmación es correcta. Los consumidores se preocupan cada vez más por su salud y bienestar (Nielsen, 2015). Por esta razón, el plan busca contribuir al cuidado de la salud de las personas, especialmente de diabéticos, ya que estos llevan un estilo de vida sacrificado.

Existen varios mal entendidos respecto a las propiedades que brinda el yacón. Se ha mencionado que éste tubérculo cura la diabetes, afirmación que no es real. El yacón, es considerado como una excelente opción para sustituir el consumo de alimentos dulces, endulzados o que contienen numerosas calorías (Seminario, Valderrama y Manrique, 2014, p. 33). Este puede reemplazar el consumo de sacarosa (Inkanat, 2016). La diferencia principal entre el endulzante que se va a utilizar en el proyecto y los endulzantes comunes, es que el mismo, no busca simplemente cumplir con la función de endulzar. La inulina de yacón se encargará de endulzar el chocolate, de tal forma, que este cumpla su función de endulzante, y a la vez proporcione beneficios a la salud de personas diabéticas, la cual según estudios, se va deteriorando con el paso del tiempo.

Es importante mencionar que este producto ya existe en otros países como Perú, en donde se comercializa el chocolate Daida y en Estados Unidos, en donde se distribuye Raaka. Ambos chocolates se caracterizan por ser endulzados con inulina de yacón. Esto es beneficioso para la idea que se está desarrollando

debido a que estas empresas se han encargado de ampliar el concepto de éste chocolate como una nueva opción para sus consumidores. En especial, el concepto va de la mano con la idea de que éste tubérculo es sumamente beneficioso para el consumo de personas diabéticas.

Según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU4), éste proyecto se encuentra en el siguiente sector e industria:

C Industria Manufacturera

C107 Elaboración de otros productos alimenticios

C1073 Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería

C1073.12 Elaboración de chocolate y productos de chocolate

1.1.1 Objetivo General

- Elaborar un plan de negocios para la creación de chocolates para diabéticos endulzados con inulina de yacón

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del macro entorno de la industria para determinar la factibilidad del proyecto.
- Determinar nuestros clientes potenciales y directos mediante una investigación de mercado.
- Posicionarnos en el mercado como una de las marcas chocolateras más importantes del país, que dedican su venta a personas que no pueden consumir azúcar o que han reducido el consumo del mismo.
- Analizar la aceptación del producto basándonos en los resultados de una investigación de mercados.
- Establecer estrategias de marketing en cuanto a producto, precio, plaza y promoción.
- Desarrollar un modelo financiero que permita concluir si el proyecto es rentable o no.

CAPITULO 2: ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

PEST

Político (Gubernamental y legal)

Desde que Rafael Correa tomó el mandato de la presidencia de la República del Ecuador en 2007, su gobierno decidió como principal objetivo, el apoyar a pymes considerando que estas son esenciales para el desarrollo de la economía regional. Las Pymes son fundamentales para el aspecto económico y social, y tienen la capacidad de generar grandes oportunidades de transformación productivas (Rafael Correa, 2015). Por esta razón, se han implementado políticas de apoyo que benefician al desarrollo de pequeños y medianos empresarios. Estas se mencionarán a continuación.

El país siempre se ha caracterizado por exportar una gran variedad de materia prima e importar bienes y servicios de mayor valor agregado. Debido a esta situación de intercambio desigual, el gobierno de Correa decidió, desde el comienzo de su mandato, apoyar la idea de cambio de la matriz productiva (SENPLADES, 2012). El Ministerio de Industrias y Productividad ha sido uno de los encargados de manejar programas de fortalecimiento del sector agroindustrial, especialmente del sector chocolatero. Entre los programas se encuentra la asistencia técnica para la creación y fortalecimiento de imagen corporativa, ferias inclusivas, entre otros (MIPRO, 2012).

El gobierno también ha creado proyectos tales como: EmprendEcuador, CreEcuador, e InnovaEcuador, los cuales apoyan con financiamiento e inversión a pequeños y medianos empresarios cuyos proyectos son dinámicos e innovadores. Respecto a los programas sectoriales, el gobierno ha incorporado capacitaciones, becas para la innovación, y un incremento en el gasto público destinado a la mejora de la calidad de la educación. El MIPRO ha priorizado 10 sectores considerados de mayor desarrollo. Entre ellos se encuentra la industria del cacao.

En noviembre del 2016, Ecuador firmó un acuerdo con la Unión Europea. Este acuerdo se realizó con el objetivo de beneficiar a varios sectores del país. Entre ellos el sector cacaoero. Este acuerdo favorable al desarrollo, que se pondrá en marcha desde enero de 2017, abrirá los mercados de ambas partes, incrementará la estabilidad y la previsibilidad para el comercio y la inversión en ambas direcciones, y fomentará un desarrollo integrador y sostenible (Comisión Europea, 2016). Según Iván Ontaneda, vicepresidente del Comité Empresarial Ecuatoriano, el acuerdo permitirá a Ecuador beneficiarse de un mejor acceso para sus principales exportaciones a la UE, como lo es el cacao. Para el sector cacaoero, Europa representó el 50% de las exportaciones de Ecuador en 2015. Esto significó 400 millones de dólares. La eliminación de aranceles y la reducción de obstáculos al comercio, beneficiarán de gran manera al sector cacaoero.

El gobierno también se ha encargado de poner en marcha las normas de etiquetado, las cuales están vigentes desde noviembre de 2013. Estas, representan un beneficio para las empresas que ofrecen productos saludables. Toda empresa proveedora de alimentos procesados para el consumo humano, debe incluir un semáforo nutricional en el empaque del producto. Esto se ha realizado con el fin de que el cliente esté informado sobre lo que consume. Según la encuesta Consumer Insight 2014, realizada en Quito y Guayaquil, el 69% de los hogares se fija en los semáforos nutricionales de los productos que consumen. De este 69%, un 43% dijo que le es indiferente, y el otro 26% señaló que observa la etiqueta, la analiza, pero termina comprando el producto, y un 31% de hogares, afirmó que se detiene antes de comprar para cuidar su salud (Consumer Insight, 2014). Según la encuesta Nielsen sobre la Salud y el Bienestar 2015, los consumidores están teniendo en cuenta el contenido nutricional de los alimentos, así como el impacto ambiental y social, y los beneficios para la salud de lo que consumen (Nielsen, 2015). Más de tres cuartas partes de los consumidores en el mundo leen hoy en día las etiquetas para enterarse de lo que consumen. Se espera que la importancia de los semáforos continúe creciendo con el paso del tiempo.

La expedición del manual de buenas prácticas comerciales también ha contribuido de gran forma. Este manual de aplicación obligatoria, se expidió con el objetivo de apoyar e impulsar a los proveedores del sector, y sobre todo, para alentar el desarrollo de la producción nacional (Manual de buenas prácticas comerciales para el sector de supermercados y/o similares, 2014). Esto es beneficioso debido a que no se permite que grandes cadenas y supermercados discriminen a pequeños y medianos productores nacionales. Por el contrario, es obligatorio que los mismos oferten productos de pequeñas marcas nacionales. El 15% de productos que se encuentran en las perchas de grandes cadenas deberán ser de marcas diferentes a las que normalmente se encuentran. Productores del sector cacaoero, se han visto favorecidos debido a que hoy en día sus productos se venden en lugares importantes. Gracias a este manual, se podrán vender los chocolates del plan mencionado en cadenas, farmacias y supermercados influyentes del país.

Económico

En abril de 2014, la CFN lanzó un programa de financiamiento para pymes. Marco Carrión, presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, aseguró, tras una reunión efectuada el viernes 2 de septiembre de 2016, entre el presidente y varios representantes de pymes, que el Gobierno se comprometió a entregar cerca de 40 millones de dólares para fortalecer y desarrollar a pequeñas y medianas empresas del país. Según estudios, alrededor del 57% de empleos formales son creados por pymes en el país (Banco Mundial, 2016). Además, es importante mencionar que contribuyeron con un 25% al PIB no petrolero en 2015 (Diego Aulestia, 2015). Entre 2007 y 2013, la CFN, destinó alrededor de 57 millones exclusivamente para la producción y el procesamiento del sector cacaoero (CFN, 2014).

El encuentro “Instrumentos de Financiamiento de Organismos Multilaterales”, organizado por la Cartera de Estado junto con el Ministerio Coordinador de Política Económica y el Ministerio de Industrias y Productividad, ha determinado como principal objetivo, que los empresarios tengan a su disposición los instrumentos financieros necesarios, tales como facilidad de adquisición de

préstamos que la banca multilateral ofrece para que puedan llevar a cabo sus proyectos (Ekos, 2016).

Las tasas arancelarias por su parte, han representado un determinante en la reducción de importaciones. Según la sub-partida 1806.20.10.00, que representa chocolates y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao en bloques, tabletas o barras, sin adición de azúcar, las tasas son: 30% Ad-Valorem, 15% Salvaguardia, 0.5% Fodinfra y 14% IVA. El limitado pero existente número de productos extranjeros en los estantes de supermercados, farmacias, tiendas, mini-market, entre otros, representa una amenaza para el proyecto. Sin embargo, la reducción de importaciones de chocolates sin azúcar causada por la imposición de tasas, beneficia al plan debido a la reducción de competencia que enfrentará el proyecto. Esta no desaparecerá, pero se reducirá considerablemente.

Respecto a la inflación, se puede observar una tendencia a la baja. A pesar de que esta ha disminuido de 3,38% en 2015, a 1,12% en 2016, esto no representa una economía estable según el director ejecutivo del Comité Empresarial Ecuatoriano. Esto se debe debido al hecho de que la contracción obliga a los ofertantes a contener los precios para mantener ventas en la medida de lo posible (Roberto Aspiazu, 2017). La inflación es un factor que afecta directamente al consumo en general. Sin embargo, para el proyecto, no representará algo que no se pueda manejar. Si bien es cierto que un aumento de precios generaría una reducción en el consumo, en el caso de los chocolates esto ocurre, pero no en gran cantidad. El chocolate es un bien adquirido por las personas, con el objetivo de cumplir con la necesidad de darse un gusto, el cual muchas veces es satisfecho por impulso.

La tasa de desempleo ha pasado de 3.8% en 2014, a 5.2% en septiembre de 2016, a nivel nacional. Esta ha incrementado en algunas de las principales ciudades del país como por ejemplo Quito, la ciudad en la cual se va a implementar el proyecto. La tasa de desempleo en la capital, ha aumentado de

4.8% en 2015 a 5.2% en diciembre de 2016 (INEC, 2016). El aumento de este porcentaje no es positivo debido a que si no existe empleo, no existen ingresos, por lo cual se reduce el consumo. Sin embargo, en el caso del proyecto, y al igual que la inflación, esto no representará una amenaza que no se pueda manejar debido a que el chocolate es un bien que a pesar de no ser de primera necesidad, es consumido por impulso y por satisfacer la gana de darse un gusto.

Según afirmó el presidente de la Asociación de Bancos Privados, el saldo de depósitos ha tenido un crecimiento de \$ 2.500 millones entre diciembre del 2015 y septiembre de 2016. Por esta razón, se asegura que existe una mayor liquidez en la economía. Esta noticia calmó la preocupación que se generó a inicios del año, cuando los depósitos cayeron en \$ 3.500 millones. Prado explica que la cartera bruta ha dejado de caer, pero aún se registran tasas negativas. El saldo de cartera a septiembre de este año, está \$ 1.500 millones más bajo que en 2015 (Julio José Prado, 2016). Al existir un incremento en los depósitos, se demuestra mayor confianza por parte de la gente en el sector financiero. Resulta evidente observar el hecho de que las instituciones financieras están otorgando un mayor número de préstamos, lo cual es beneficioso para el proyecto debido a que sin duda se tendrá que acceder a uno.

Social (Cultural, demográfico y ambiental)

El mercado mundial de alimentos y bebidas saludables ha experimentado un incremento en los últimos años. Existe un crecimiento de productores de alimentos y bebidas saludables que buscan satisfacer la demanda de personas que hoy en día buscan mantener una alimentación sana (Pro Ecuador, 2012). El estilo de vida saludable que llevan muchas personas hoy en día, ha obligado a varias empresas a incluir productos saludables dentro de su cartera. El proyecto que se está poniendo en marcha forma parte de esta tendencia. Esto resulta positivo debido a que se producirá un chocolate diferente a los demás. Este no solo cumplirá con las expectativas de satisfacer la necesidad de darse un gusto, también contribuirá a la salud de los consumidores.

Por otra parte, la tendencia que tienen los ecuatorianos a consumir productos nacionales en mayor cantidad, también ha contribuido a la fiabilidad del proyecto.

Esto se ha dado gracias a la aplicación de salvaguardias y a la expedición del manual de buenas prácticas comerciales para el sector de supermercados y/o similares y sus proveedores. Ambos factores, han contribuido a la creación de esta tendencia. Hoy en día, supermercados y similares, ofrecen una mayor cantidad de productos nacionales que antes. Es imposible ignorar la cantidad de productos importados que se venden hoy en día en este tipo de lugares, la cual es bastante limitada. Por esta razón, se puede decir que si es posible el ingreso de los chocolates a las grandes cadenas, supermercados y farmacias del país.

Tecnológico

Según el estudio de Global Information Technology Report 2014, Ecuador ocupó el lugar 82 de 143, en cuanto al nivel de respuesta para aprovechar las Tecnologías de Información y Comunicación (Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2014). Uno de los objetivos principales que se ha planteado el gobierno de la revolución ciudadana, es el lograr que el país se ubique entre los 50 primeros puestos (Rafael Correa, 2014). Entre las principales medidas que ha tomado el gobierno, se encuentran la inversión de alrededor 2.12% del PIB en educación superior, lo cual incluye becas otorgadas a estudiantes en las mejores universidades del mundo. Esto se ha realizado con la finalidad de que estas personas retornen al país, para así aportar con sus conocimientos e investigación para lograr un mayor desarrollo tecnológico.

El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias puso en marcha un proyecto que se desarrolló en la Amazonía, el cual beneficiará al sector cacaoero a largo plazo. Mediante investigación y desarrollo, se inició un análisis nutricional del suelo, remoción de frutos enfermos, manejo químico con productos a base de cobre que están dentro de la agricultura orgánica y el control biológico. Gracias a esto, las enfermedades han disminuido de un 70% a un 20%. Se asegura que si se cumple con los cuidados mencionados, se podrán cosechar hasta 20 quintales por hectárea, tomando en cuenta que el promedio en la Amazonía es de 3 quintales por hectárea (INIAP, 2012). Este proyecto duró desde enero de 2012 hasta diciembre 2015. Se ha logrado mejorar técnicas de cultivo y post cosecha, renovación de plantas y métodos de fermentación en el

campo, reducción de costos de producción, optimización de técnicas de manufactura y eficiencia de procesos de desarrollo del producto. Así mismo, desarrollo de nuevos sabores, texturas, formas y distintos tipos de aplicaciones del cacao (Pro Ecuador, 2013). Hoy en día, las empresas chocolateras, están agregando valor a sus productos. La creciente oferta de chocolates con mezclas de frutas exóticas, envolturas artesanales y papel reciclado, diseños elegantes, y presentaciones creativas reflejan la innovación a la cual tienen que someterse las empresas hoy en día para sobresalir en el mercado. Las empresas nacionales han tenido que adaptarse a la demanda extranjera.

Varias empresas ecuatorianas han optado por implementar ingredientes diferentes en los productos elaborados en base a cacao. Los chocolates ofertados por las empresas chocolateras son cada vez más innovadores. Las personas tienen más opciones al momento de elegir que chocolate comprar. Ya no se venden las típicas barras. Hoy en día existe una gran variedad de chocolates con valor agregado, que buscan establecerse en el mercado tanto nacional como internacional.

Conclusiones

- El apoyo a pymes brindado por parte del gobierno de Rafael Correa, ha sido un determinante para que pequeños y medianos empresarios decidan hacer realidad su sueño de tener su propio negocio. La industria del cacao es uno de los sectores priorizados.
- Los programas de financiamiento, inversión, capacitación, tecnología, y becas que ha implementado el gobierno de Rafael Correa, ha apoyado al plan de cambio de la matriz productiva.
- El acuerdo al cual se llegó con la UE representa una reducción de obstáculos al comercio entre Ecuador y los países Europeos.
- Las normas de etiquetado y la emisión del manual de buenas prácticas comerciales benefician tanto a empresas nacionales como a empresas que venden productos saludables.

- La facilidad de acceso a créditos para pequeños y medianos empresarios, ha incentivado la creación de nuevos negocios.
- La tendencia creciente a una alimentación sana, crea una gran oportunidad para empresas que ofertan productos saludables.
- Los chocolates ofertados por las empresas chocolateras, son cada vez más innovadores. Las empresas nacionales se han tenido que adaptar a un entorno que exige cosas nuevas y diferentes.

CINCO FUERZAS DE PORTER

Poder de negociación de los clientes

Se considera que el poder de negociación por parte de los clientes es bajo. El mercado de personas diabéticas se caracteriza por estar constituido por individuos que no pueden consumir cualquier tipo de alimentos. Todo producto que vaya a ser consumido por los mismos, tiene que cumplir ciertas características esenciales. Por ejemplo, en el caso de la industria de cacao, no basta con que un chocolate no contenga azúcar. Este, aparte de no contener azúcar, debe contener la menor cantidad de grasas trans y ser lo menos procesado posible. Según Pro Ecuador, las principales tendencias en el sector de la industria del chocolate incluyen ingredientes de primera calidad, productos de sabores más ricos/distintos, saludables y productos orgánicos (Pro Ecuador, 2015).

Este segmento, es un segmento que está dispuesto a pagar más, dependiendo del valor que este producto tenga sobre ellos. Un chocolate que aparte de no contener azúcar, ofrece un beneficio extra que aporta al cuidado de la salud, definitivamente se posicionará en la mente del consumidor por sobre la competencia. La diferenciación entre un producto que crea bienestar a la salud, y un producto que simplemente no contiene azúcar, no permitirá a los consumidores decidir sobre el mercado. En general, las personas siempre pagan más por productos que crean un alto valor sobre ellos.

Poder de Negociación de los Proveedores

Se ha llegado a la conclusión de que el poder por parte de los proveedores es bajo. Ecuador, al ser un país cacaotero, cuenta con un gran número de proveedores del mismo. La producción de cacao se da en 23 de las 24 provincias del Ecuador (Vicepresidencia de la República, 2015). Sin embargo, la mayor concentración de cultivos de cacao se encuentra en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas, El Oro, Sucumbíos, Orellana y Napo.

Existe una gran variedad de proveedores de lecitina y leche en polvo en el país. El yacón por su parte, es un tubérculo que se da en Perú. La producción de yacón y sus derivados se da abundantemente en este país.

Nivel de Amenaza de Nuevos Competidores

El nivel de amenaza de nuevos competidores es alto debido a que el cacao es un fruto que se da en abundancia en Ecuador. El chocolate fino de aroma ocupa un lugar cada vez más importante en el mercado nacional e internacional. Cada vez surgen más empresas nuevas que buscan ocupar un puesto en el mercado del cacao. Según Pro Ecuador, el país es el mayor productor y exportador de cacao fino de aroma del mundo con una participación del 63% del mercado mundial en el 2012 (Pro Ecuador, s.f).

Las facilidades que ha otorgado el gobierno a pymes son un determinante para que un gran número de emprendedores pongan en marcha un proyecto.

Nivel de Amenaza de Productos Sustitutos

El nivel de amenaza de productos sustitutos es medio. La existencia de productos sustitutos del chocolate sin azúcar es bastante extensa. Se han dividido los tipos de sustitutos en dos grupos: el sustituto tipo caramelo y el sustituto tipo postre. Los sustitutos tipo caramelo son: chicles, caramelos y gomas. Los sustitutos tipo postre son: gelatina, galletas, flan, helados, mermeladas, turrónes y pasteles endulzados con splenda, stevia, o cualquier endulzante natural que puedan consumir las personas que deseen consumir algo dulce. Ninguno de estos productos, a pesar de no contener azúcar, beneficia directamente a la salud de las personas, lo que sucede con varios productos en

la industria. Las personas estarían sustituyendo un producto que crea bienestar a la salud, por un producto que únicamente se caracteriza por no contener azúcar. Los sustitutos se definieron en base a la necesidad de las personas de consumir algo dulce.

Nivel de Rivalidad en la Industria

Se llegó a la conclusión de que la amenaza de competencia es media. Se considera como competidores directos a pymes y empresas grandes ya establecidas en el mercado. Tanto nacionales como internacionales (Pares, Pacari, República del Cacao, Hershey's, Dulcione, etc.). Es importante mencionar que las pymes representan una mayor amenaza, ya que si se ingresa al mercado, se va a competir directamente con ellas y no con empresas ya posicionadas. Antes de la imposición de salvaguardias, el país importaba una gran cantidad de productos, pero al haber limitado el ingreso de productos extranjeros, la lista de competidores se reduce pero no desaparece.

Empresas influyentes como Pacari y Republica del Cacao forman parte de esta industria. Esto, a pesar de ser una barrera, también se ha convertido en una oportunidad. Los costos para futuras empresas que quieran ingresar en el mercado, se reducirán gracias a las empresas que ingresaron primero debido a que estas se encargarán de desarrollar el concepto del producto.

Conclusiones

- Poder de negociación por parte del cliente es bajo. La industria del cacao se ve cambiante si un chocolate ofrece un valor extra.
- El poder de negociación por parte de los proveedores es bajo. La industria tiene una gran variedad de proveedores.
- El nivel de amenaza de nuevos competidores es medio ya que el cacao es un fruto que se da en abundancia en el país. El aumento de demanda de cacao en el extranjero ha traído consigo el surgimiento de nuevas empresas. Sin embargo, la existencia de empresas ya posicionadas en el

mercado refleja una oportunidad ya que gracias a ellas se ha desarrollado el concepto de lo que es el chocolate.

- El nivel de amenaza de productos sustitutos es medio. A pesar de que existe una gran variedad de productos que sustituyen el consumo de chocolates, ninguno de ellos reemplaza el papel con el que cumple cada bien.
- El nivel de rivalidad de la industria es alto. La existencia de empresas ya posicionadas en el mercado y el surgimiento de pymes relegan una amenaza.

Tabla No 3: Matriz EFE

FACTORES	PODERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
1. Tendencia a consumir productos sin azúcar/saludables	0,15	4	0,6
2. Políticas gubernamentales (manual buenas prácticas, semaforización)	0,15	4	0,6
3. Desarrollo matriz productiva	0,08	3	0,24
4. Empresas grandes ya establecidas en la industria	0,08	3	0,24
5. Tendencia a consumir productos nacionales	0,07	2	0,14
AMENAZAS			
1. Alto nivel de competencia existente	0,15	4	0,6
2. Nuevos competidores	0,1	4	0,4
3. Poca o equivocada información que tienen las personas sobre el chocolate	0,05	2	0,1
4. Gran variedad de productos sustitutos	0,08	3	0,24
5. Economía ecuatoriana	0,09	4	0,36
TOTAL	1		3,52

El resultado es de 3,52. Como este está sobre 2,5, y las oportunidades tienen mayor ponderación que las amenazas, se entiende que la empresa podría defenderse bien de las amenazas y aprovechar bien sus oportunidades.

CAPÍTULO 3: ANALISIS DEL CLIENTE

Problema de investigación

Falta de conocimiento del comportamiento, y preferencias del mercado de personas diabéticas.

Objetivos

- Determinar gustos y preferencias de los clientes
- Determinar la posibilidad de realizar el proyecto basándonos en las recomendaciones de expertos
- Determinar clientes directos y potenciales
- Obtener información sobre la mezcla de marketing enfocada al cliente

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Se ha realizado una investigación cuantitativa y cualitativa para poder determinar la conducta, preferencias y opiniones de personas diabéticas respecto a la opción de compra de un chocolate endulzado con inulina de yacón. Los datos obtenidos a partir de cincuenta encuestas, un focus group y de dos entrevistas a expertos, fueron esenciales para determinar la rentabilidad del proyecto.

Investigación cualitativa

Se realizaron entrevistas a dos expertos y la información obtenida se muestra a continuación:

Entrevista No 1: Juan Carlos Román; Director de Marketing y Ventas de la empresa chocolatera Leyenda y gerente de El Quetzal de Mindo

Gracias a éste experto, pudimos determinar que sí es posible realizar el proceso de endulzado del chocolate con inulina de yacón. La idea de endulzar un chocolate con inulina de yacón, llamó inmediatamente la atención del experto. Juan Carlos confirmó lo que se esperaba. Es completamente posible endulzar un chocolate con inulina de yacón. Su explicación se fundamentó en el hecho de que esta mezcla tiene una consistencia espesa. Si no fuera así, no sería posible que la misma se mezcle con el chocolate sin que este se corte. También habló

sobre el proceso de producción del chocolate, el cual inicia con la fermentación, secado, tostado, descascarillado (se obtienen las nibs), triturado, molido, mezclado, refinado, conchado, templado, moldeado, vibrado y enfriado. Aseguró que el proceso de templado es esencial en la producción de chocolate debido a que si se hace bien, la barra conserva un buen estado durante un largo tiempo. Aseguró que el porcentaje de cacao que comúnmente se utiliza en un chocolate, es 67%. Finalmente nos comentó que para que un chocolate pase por el proceso de control de calidad, este, al partirse, no puede tener ningún tipo de grumos y debe tener un brillo atractivo.

Entrevista No 2: Francisca Cifuentes; Máster en nutrición y dietética con especialización en obesidad, sobrepeso y diabetes

Esta experta en cambio, nos habló sobre el chocolate relacionado con la diabetes. Francisca aseguró que mientras más puro sea un chocolate, es mejor. El porcentaje de cacao debe ser mayor o igual a 70% para que este sea bueno para el consumo de diabéticos. Comentó que está comprobado que el chocolate es beneficioso para la salud debido a que ayuda a prevenir problemas cardiovasculares, es un buen antioxidante, acelera el metabolismo, y combate el estrés. Esto último, debido a que aumenta el nivel de endorfina; la hormona de la felicidad.

Al comentarle sobre la idea de producir un chocolate con leche, recomendó que si se va a utilizar leche, esta debe ser necesariamente descremada para que un diabético la pueda consumir. Es importante saber cuánta grasa saturada hay en el chocolate debido a que ésta es mala para diabéticos. La nutricionista recomienda a sus pacientes con diabetes, el consumo de entre dos y tres cuadraditos de chocolate diario. En vez de ver el chocolate como un postre, ella lo ve como beneficio médico.

Otro dato importante que se pudo obtener fue que splenda y stevia son los endulzantes más utilizados por las personas según sus informes, y que son los más naturales según la FDA y la OMS. Stevia, es considerada más pura que splenda, sin embargo ninguno de los dos es 100% puro. Francisca recomienda

stevia a sus pacientes debido a que este azúcar es el que la FDA aprueba como el endulzante más sano.

Concluyó mencionando que para llevar una vida tranquila, no basta con que un diabético no consuma azúcar. Se debe cambiar los hábitos de vida, llevar una dieta balanceada y equilibrada y hacer ejercicio constantemente.

El focus group en cambio, fue realizado a ocho personas diabéticas, entre las que se encontraban cinco mujeres y tres hombres. La edad de los participantes osciló entre los 28 y 54 años de edad. La información obtenida fue la siguiente:

- Las marcas que vienen a la mente de los participantes cuando se mencionan las palabras chocolate sin azúcar son: Valor, Hershey's, Reeces, Pacari, Milka, Nestlé, Russell Stover, Jet, y Gullón.
- Lo que llama la atención de cinco de las ocho personas, sobre las marcas mencionadas, es que, son chocolates cuyo sabor conocen desde que pueden recordar. Comentaron que muchas veces se niegan a probar nuevas marcas debido a que han tenido malas experiencias de sabor.
- Como resultado de los comentarios anteriores, surgió una pregunta que no se encontraba entre las preguntas preparadas. Los participantes coincidieron en que un determinante para comprar un chocolate sin azúcar, nuevo, sería que existieran muestras gratis del mismo, para poder probarlo antes de realizar la compra.
- Los lugares en donde estas personas compran chocolates fueron varios. Sin embargo, todos coincidieron en tres lugares que son: Supermaxi, Fybeca y Entredulces. Mencionaron que varias de las marcas de su preferencia no son vendidas en el país. Por esta razón, aprovechan cuando viajan para traerlos.
- Cinco personas, afirmaron que consumen chocolate dos veces por semana. Dos personas, aseguraron que consumen chocolates una vez a la semana. Una persona aseguró que consume chocolate una vez al mes, y finalmente, una persona, aseguró que raramente consume chocolate.
- Lo que llamaría la atención sobre un chocolate nuevo para cinco de las ocho personas, sería principalmente el sabor, seguido del precio, el cual

según afirmaron, no debe ser muy alto ya que los productos para diabéticos tienden a ser caros. Dos participantes aseguraron que pagarían cualquier precio si el chocolate es de buena calidad y gran sabor. Finalmente, la última mujer aseguró que no consume chocolates regularmente, y que si lo hace es porque se lo regalan. Sin embargo, mencionó que si decidiera comprar alguna vez, el sabor sería un determinante para realizar la compra.

- Cinco de los ocho participantes, afirmaron que el chocolate con leche es su favorito. Dos personas aseguraron que el chocolate negro es el de su preferencia. La participante restante comentó que al no consumir chocolates, no tiene preferencia, pero que si tenía que elegir, el chocolate negro y el chocolate con leche serían sus primeras opciones.
- Los productos endulzados que se prefiere consumir aparte de los chocolates, son: galletas, helados, chicles, caramelos, gaseosas, jugos, pasteles, gelatina, y leches endulzadas.
- Todos los participantes afirmaron saber sobre los beneficios del chocolate. Sin embargo, al ser cuestionados sobre los mismos, solo pudieron mencionar beneficios tales como que el chocolate reduce el estrés y evita problemas cardiovasculares.
- Ninguno de los participantes ha escuchado sobre el yacón o sobre sus beneficios.
- Los ocho participantes, al ser informados sobre los beneficios del yacón, afirmaron que comprarían un chocolate con leche en barra de 100 gr como el que se encontraba en la mesa, endulzado con inulina de yacón. El chocolate que se puso sobre la mesa como ejemplo, fue un chocolate de marca Valor sin azúcar. La condición que se mencionó fue que definitivamente debería existir la posibilidad de probar el chocolate antes de comprarlo.
- Cinco de ocho personas optaron por el nombre para el chocolate “GoYac” como su favorito.
- De los dos empaques mostrados en fotografías, seis de ocho personas, aseguraron que el empaque A (ANEXO 2), los impulsaría a acercarse a

un estante de supermercado por más información sobre el chocolate. Las dos personas restantes comentaron que el empaque B, es más de su agrado, debido a que este es un empaque representativo de un chocolate fabricado en Ecuador.

- El rango de precio que los participantes están dispuestos a pagar se encuentra entre \$7 y \$10.

Investigación Cuantitativa

Encuestas

Se realizaron 50 encuestas a hombres y mujeres de 18 a 59 años. Estas fueron realizadas en consultorios de los doctores Ricardo Garcés Núñez, Julio Urresta, Ana Lucía Martínez y Paola Jervis Solines, ubicados en el hospital Metropolitano de la ciudad de Quito (ANEXO 1). La información obtenida se muestra a continuación:

- El 72% de personas diabéticas encuestadas consumen chocolate sin azúcar. El 28% restante no lo consume.
- De las personas que sí consumen chocolate sin azúcar, el 13.9% lo hacen a diario, el 36.2% lo hacen una vez por semana, el 33.3% lo hacen dos veces por semana y el 16.6% lo consume una vez al mes o más.
- De las personas que no consumen chocolate sin azúcar, el 21.4% no lo consumen por falta de variedad, el 35.8% por el precio, y el 42.8% por el sabor.
- En respuesta a la pregunta ¿cuál es el endulzante que más se consume?, el 36% respondió splenda, el 48% stevia, el 4% dulce gota y el 4% restante respondió que consume azúcar normal.
- El 98% de personas diabéticas afirmaron que no conocen los beneficios del yacón.
- El 64% de personas que dijeron no conocer los beneficios del yacón afirmaron que sí comprarían un chocolate endulzado con inulina de yacón.

- El 100% de personas que aseguraron que sí conocen los beneficios del yacón afirmaron que sí comprarían un chocolate endulzado con inulina de yacón.
- De personas que consumen chocolate sin azúcar, el 47.2% dijo que lo primero en lo que se fija al adquirir un chocolate es el precio, el 2.8% la cantidad, el 33.3% la calidad y el 16.7% afirmó que el sabor es lo más importante.
- De personas que no consumen chocolate sin azúcar, el 78.6% preferirían comprar chocolate con leche, el 14.3% chocolate blanco y el 7.14% chocolate negro.
- De personas que sí consumen chocolate sin azúcar, el 63.9% preferirían comprar chocolate con leche, el 27.8% chocolate negro, y el 8.3% chocolate amargo.
- De las personas que no consumen chocolate sin azúcar, el 64.3% preferirían poder adquirir un chocolate en barra, el 14.3% prefieren bombones, y el 21.4% prefieren cocoa en polvo.
- De las personas que sí consumen chocolate, el 33.3% aseguró que preferiría comprar bombones de chocolate, el 5.6% cocoa en polvo, y el 61.1% preferiría barras de chocolate.
- Tanto personas que consumen chocolate sin azúcar, como las que no lo consumen, coincidieron en que las marcas que más recuerdan son: en primer lugar es Hershey's, en segundo lugar Pacari, en tercer lugar República del Cacao, y en cuarto lugar Valor.
- Las marcas de otros productos sin azúcar, que no son chocolates, que más recuerdan son: Trident (chicles) y Chicberry (helados), seguidas por Royal (gelatina) y Helios (mermelada).
- De las 50 personas diabéticas encuestadas, el 46% estaría dispuesto a pagar \$7.00 por un chocolate de 100 gramos endulzado con inulina de yacón, el 6% pagaría \$9.00, el 32% \$8.00, el 6% \$10.00, el 2% \$8.50 y el 8% restante pagaría \$7.50.
- El 78% del total de los encuestados preferirían encontrar el chocolate en el norte de la ciudad de Quito, el 18% en el centro y el 4% en el sur.

- El 36% de los encuestados respondió que se entera de la venta de chocolates sin azúcar por internet, el 8% por periódico, el 26% por revistas, el 16% por redes sociales y el 14% se entera por televisión.

Por medio de las encuestas realizadas, se pudo llegar a la conclusión de que el porcentaje de personas que consumen chocolates sin azúcar, es mayor al porcentaje de personas que no lo consumen. Se pudo constatar el hecho de que ambos grupos de personas, están dispuestos a comprar un chocolate endulzado con inulina de yacón con la condición de que puedan probar el producto antes de comprarlo. También se pudo observar que las personas que consumen chocolate lo hacen una o dos veces por semana en su mayoría.

El 98% de personas aseguró que no conoce los beneficios del yacón. Sin embargo, al conocer sobre ellos, el 64% afirmó que definitivamente adquiriría el chocolate. También, se observó que para las personas que consumen chocolates, lo primero en lo que se fijan es el precio, seguido de la calidad, el sabor, y al final la cantidad.

El tipo de chocolate preferido por personas diabéticas es, en primer lugar, el chocolate con leche, le sigue el chocolate negro, en tercer lugar se encuentra el chocolate blanco y finalmente el chocolate amargo. La presentación de preferencia es chocolate en barra.

Respecto a las marcas favoritas de chocolates sin azúcar para diabéticos se menciona Hershey's en primer lugar, Pacari en segundo lugar, República del Cacao en tercer lugar, y Valor en cuarto lugar. El medio mediante el cual se la mayoría se entera de la venta de chocolates sin azúcar es Internet.

En relación con el precio, la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre \$7.00 y \$8.00 por un chocolate de 100 gramos endulzado con inulina de yacón. Finalmente, el sector de preferencia para encontrar estos chocolates, fue el norte de Quito.

CAPÍTULO 4: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

La diabetes, es una enfermedad no transmisible, que está afectando a cada vez más personas. Hoy en día, más de 347 millones de personas, sufren de esta enfermedad en el mundo (CNN, 2015). Según resultados de ENSANUT 2013, más de 400 mil personas, entre 10- 59 años sufren de diabetes en Ecuador (INEC 2013). Se estima que en América Latina, la diabetes pasará de 25 millones de personas afectadas, a 40 millones en el 2030 (OMS, 2016). Por observación directa se puede concluir que esta nueva generación ha reducido el consumo de azúcar. Por esta razón, se ha puesto en marcha el proyecto de producción de chocolates enfocado en personas diabéticas. El chocolate será endulzado con inulina de yacón, el cual es un tubérculo considerado beneficioso para el consumo humano, especialmente de personas diabéticas.

Gracias al análisis PEST, Porter y del cliente, se pudieron determinar las oportunidades y amenazas existentes para el proyecto.

El análisis PEST reflejó oportunidades tales como la facilidad y disponibilidad de créditos financieros otorgados por la CFN, el cambio de la matriz productiva, que ha impulsado al desarrollo del mercado nacional, las nuevas normas de etiquetado, que definitivamente benefician al proyecto al tratarse de un producto saludable, y la emisión del manual de buenas prácticas comerciales, gracias al cual, pymes tienen la posibilidad de ofrecer sus productos a grandes cadenas y supermercados, sin ser dejados de lado.

El apoyo que el gobierno de Rafael Correa ha otorgado a pymes ha sido otro determinante para que pequeños y medianos empresarios se decidan a poner su propio negocio. Hoy en día, pequeñas y medianas empresas, cuentan con mayor apoyo para poder desarrollar sus planes. Se puede observar que existe un mayor número de empresas nacionales que buscan conseguir su lugar en el mercado tanto nacional, como internacional.

El análisis demostró que políticamente, existe una gran oportunidad para la idea que se piensa implementar.

En el aspecto económico, se analizaron factores tales como la inflación, la cual a pesar de haber disminuido de 3,38% en 2015 a 1,12% en 2016 no representa una economía estable, y el desempleo, el cual incrementó de 4.8% en 2015 a 5.2% en diciembre de 2016 (INEC, 2016). Los datos que presentan ambos factores no afectan de gran forma al proyecto debido a que en este caso, se va a ofrecer un producto que muchas veces se consume por impulso, o por el simple hecho de satisfacer la necesidad de darse un gusto. Esto no quiere decir que estos factores no afectan en nada. Si lo hacen, pero en una medida más baja.

El análisis de las tasas arancelarias reflejó un beneficio para el proyecto en el aspecto de competencia. La reducción de importaciones de productos como el chocolate ha beneficiado de gran forma a los productores nacionales. Debido a estas limitaciones, los productos nacionales han ganado terreno en el mercado nacional.

El saldo de depósitos por otro lado, ha tenido un crecimiento de \$ 2.500 millones entre diciembre del 2015 y septiembre de este año. La mayor disponibilidad de crédito y la confianza que reflejan estos datos representan una clara oportunidad para el negocio, el cual sin lugar a dudas, buscará tener acceso a un crédito.

En el aspecto económico, se puede decir que existen amenazas y oportunidades. Las amenazas que se presentan son totalmente controlables.

Los factores sociales tratados, se muestran optimistas al plan, debido al análisis de la creciente tendencia al consumo de alimentos saludables. Las personas se fijan mucho más que antes en lo que consumen. Se ha optado por alimentos saludables que contribuyan al buen estado de la salud. Esto es de gran apoyo al proyecto, debido a que los chocolates que se producirán, contribuirán a la salud de las personas.

Otro aspecto importante es que hoy en día los ecuatorianos consumen un mayor número de productos nacionales. Esto, se puede atribuir a la imposición de barreras arancelarias que limitaron el ingreso de productos extranjeros, con el

objetivo de impulsar el consumo de productos nacionales, y a las normas emitidas por el manual de buenas prácticas comerciales, que obligan e incentivan a cadenas y supermercados a vender productos nacionales. Cualquiera que sea la razón, se ha logrado el objetivo de hacer que las personas opten por comprar productos ecuatorianos.

Finalmente, el análisis del aspecto tecnológico, demostró que el desarrollo tecnológico del sector cacaotero está creando nuevas oportunidades para sus productores y vendedores. El estudio de este tema, la implementación de medidas para la mejora en el cultivo, y la variedad de formas innovadoras en las que se está vendiendo el chocolate en Ecuador, registran una gran oportunidad para empresas nuevas que quieran participar en el mercado del cacao.

Las empresas ecuatorianas han tenido que adaptarse al entorno cambiante del mercado. Si una empresa no se innova, no está lista para competir con empresas fuertes e influyentes del mercado. Por lo cual, no crecerá a largo plazo.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, reflejó un bajo poder de negociación por parte de los clientes y proveedores. La industria de chocolate suele ofrecer productos considerados sanos por el hecho de no contener azúcar. Sin embargo, las empresas que agregan un valor extra son empresas que pueden manejar el precio al cual se va a vender el producto. Los proveedores existentes en la industria son varios. Existe un gran número de los mismos.

El nivel de amenaza de nuevos competidores y la existencia de productos sustitutos resulta ser alto. Esto debido a las facilidades que brinda el gobierno para las nuevas empresas que buscan ingresar al mercado y a la gran variedad de sustitutos del chocolate que existe en el mercado.

Finalmente, el nivel de competencia de la industria es medio ya que si bien es cierto, existe gran competencia, esta se ha encargado de desarrollar el concepto del producto. Lo cual ahorra costos para empresas futuras.

Dentro del análisis del cliente, las entrevistas, ayudaron a determinar la factibilidad del proyecto. Gracias a recomendaciones y comentarios de expertos, se confirmó que sí es posible realizar la mezcla de un chocolate en base a un

endulzante de inulina de yacón. A pesar de que este tipo de chocolate ya existe en otros países como Perú y Estados Unidos, fue importante escuchar la opinión de una persona que lleva años en el negocio. También fue útil para entender de mejor manera el proceso del chocolate y la maquinaria que se usa.

El focus group por su parte, reflejó datos tales como que el Ecuador, a pesar de ser un país rico en cacao y productor de chocolates, no ha desarrollado del todo el concepto sobre lo que realmente representa el chocolate. La mayoría de personas asegura saber sobre los beneficios del mismo. Sin embargo, al ser cuestionados, no pueden mencionar más de dos beneficios. El concepto de lo que es el yacón, tampoco se ha desarrollado en el país. Sin embargo, al comentar a los participantes sobre los beneficios de ambos ingredientes, y preguntarles si comprarían un chocolate endulzado con inulina de yacón, todos afirmaron que sí lo adquirirían, pero no sin antes probar una muestra del mismo, ya que han tenido malas experiencias con productos para diabéticos.

Las encuestas reflejaron que un 72% de personas diabéticas, consumen chocolate. De este 72%, un 36.2%, afirmó consumirlo una vez por semana, mientras que un 33.3% lo consume dos veces por semana. También se pudo detectar que una de las principales razones por las cuales un 27% de personas no consumen chocolate, es el precio y el sabor. También fue útil, saber que alrededor de un 60% de encuestados prefieren comprar un chocolate con leche en barra. De igual manera, un 98% de personas no conoce sobre los beneficios del yacón. Sin embargo, un 60% de encuestados, afirmó que sí compraría un chocolate endulzado con inulina de yacón. Finalmente, el precio que se está dispuesto a pagar se encuentra entre el rango de \$7 a \$10.

La mayoría de personas encuestadas confesó que la idea de un chocolate endulzado con inulina de yacón es completamente atrayente. Sin embargo, el mercado de personas diabéticas es un mercado, que en su mayoría, requiere probar el producto antes de comprarlo.

CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se utilizará en el proyecto es la estrategia de diferenciación de Michael Porter, por la cual se busca crear algo que será percibido por los consumidores como único. El proyecto que se piensa llevar a cabo, es el de producir un chocolate endulzado con inulina de yacón. El yacón es un tubérculo que crece en la zona Andina y cuyo sabor es dulce. A diferencia de la mayoría de tubérculos que almacenan carbohidratos en forma de almidón, éste almacena FOS. Lo que lo vuelve beneficioso para el consumo de diabéticos. FOS es un tipo de azúcar que aporta menos calorías al organismo, no eleva el nivel de glucosa en la sangre y brinda propiedades beneficiosas para la salud humana (Seminario, Valderrama y Manrique, 2014, p. 7).

Existen productos que no contienen azúcar en el mercado, sin embargo, ninguno de estos productos ofrece un producto fabricado específicamente para las personas que sufren de diabetes. El proyecto, se ha enfocado en algo más que brindar un producto que los diabéticos puedan ingerir. La empresa ha buscado contribuir con la salud y estilo de vida que llevan las personas diabéticas brindándoles la oportunidad de darse el gusto de servirse un dulce sin la preocupación de perjudicar su salud, para esto se ha creado un chocolate que será endulzado de una manera diferente, esta innovadora forma de endulzar el producto representa la diferenciación del producto. El chocolate que se va a producir, se diferenciará de los demás chocolates endulzados gracias al hecho de que se utilizará un ingrediente que aparte de endulzar, es bueno para la salud de las personas.

El ingreso al mercado es complejo dado que existe gran competencia tanto nacional como internacional, a pesar de la limitación de importaciones de productos sin azúcar, la competencia extranjera sigue siendo existente. Sin embargo, la estrategia de diferenciación es la clave para captar un gran mercado de consumidores y ganar posicionamiento en el mercado.

El producto contará como valor agregado con una envoltura que será elegante y amigable con el medio ambiente, se busca llamar la atención de los consumidores para que se acerquen a los estantes donde estará ubicado el producto. Una vez que tomen el producto notarán en su etiqueta, que entre sus ingredientes se encuentra el yacón. Sus beneficios se encontrarán explicados en la parte de atrás. Esto, estimulará la adquisición del producto.

Gracias al análisis del cliente, se determinó que el chocolate tendrá gran aceptación por parte del mercado de personas diabéticas. La diferenciación que brinda el producto, juega un papel muy importante a la hora de la elección del cliente. Se buscará posicionar al producto en la mente del consumidor, con el objetivo de que este lo elija por encima de la competencia ya que será consistente con las necesidades del mismo.

5.1.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo al cual la empresa busca dirigirse, se enfoca en personas que padecen diabetes tipo 1 y 2 del norte de la ciudad de Quito. El mercado objetivo determinado para el proyecto es de 3.346 personas.

Tabla No 4: Segmentación

Población con diabetes en Quito	54.778
Estrato socioeconómico media, media alta	9,40%
Población segmentada por estrato socio económico	5.204
Disposición de consumo	64%
Mercado objetivo	3.346

Al tener determinado el segmento, es necesario entender las necesidades del mismo, para de esta forma, tomar decisiones respecto a las características que debe tener el producto. La pirámide de necesidades de Maslow, fue de gran ayuda para el proyecto debido a que gracias a la misma, se pudo determinar que se está satisfaciendo la necesidad de seguridad: Salud.

Estructura de costos		Fuente de ingresos
Materia prima: pasta de cacao, yacón, lecitina, leche en polvo, manteca de cacao		Aporte de los accionistas
Gastos administrativos: pago salarios recursos humanos		Financiamiento bancario
Gastos generales: pago de arriendo, plan de marketing		Ingreso por ventas

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

El producto se enfoca en una barra de chocolate, la cual tendrá una presentación muy elegante, de 100 gramos, endulzada con un ingrediente llamado inulina de yacón. El yacón es una raíz autóctona de la región andina. A diferencia de los tubérculos que almacenan la energía en forma de almidón, el yacón almacena la energía en forma de fructooligosacáridos (FOS), uno de los principales FOS que se encuentran en el yacón es la inulina, la misma que se encuentra en un porcentaje de hasta el 20%. (Arango, Cuarán, & Fajardo, 2008). Según el jefe de exportación de la empresa Inkanat Perú, el consumo del mismo es considerado benéfico para la salud, especialmente de personas diabéticas, ya que aporta muy pocas calorías al organismo, no eleva los niveles de glucosa en la sangre, aporta proteínas, vitaminas, fibra, minerales, potasio y magnesio (Omar Sánchez, 2016).

El yacón es una raíz que tiene un sabor muy dulce y la inulina que forma parte de esta raíz es una fibra dietética recomendada para los diabéticos ya que ayuda a metabolizar la glucosa. El azúcar que contiene el yacón no es asimilada por el organismo humano pasando por el cuerpo sin metabolizarse.

Branding

La empresa productora de éste chocolate se llamará GoYac. Éste nombre surge como la fusión de dos palabras, Go (en inglés, ir) y Yac que representa una abreviatura de Yacón. Este nombre fue escogido por la mayoría de un grupo de

ocho personas diabéticas a las cuales se realizó un focus group. El proyecto se enfocará en la producción de chocolates endulzados con inulina de yacón. Por lo tanto, el nombre busca impulsar a las personas al consumo del chocolate endulzado con éste tubérculo. El nombre resulta ser un nombre atractivo para los consumidores. Éste dato se pudo obtener como resultado de un focus group realizado a ocho personas diabéticas, las cuales coincidieron en que el nombre, definitivamente llamaría su atención.

Logotipo

Se diseñará un logotipo para la empresa que refleje la esencia del chocolate y su ingrediente estrella que es la yacón, los colores utilizados en el diseño del logotipo serán en tonalidades marrones así como el amarillo y café que estimular el consumo del chocolate. El costo por el diseño del logotipo tiene un valor de \$450 por una sola vez.



Figura No 6: Logo “GoYac”

AtributosGoYac es un chocolate con leche endulzado con un tubérculo que crece en los Andes llamado yacón de sabor dulce. El yacón contiene fructooligosacáridos FOS que es un tipo de azúcar que aporta menos calorías al

organismo, no elevan el nivel de glucosa en la sangre y brinda propiedades beneficiosas para la salud humana (Seminario, Valderrama y Manrique, 2014, p. 7). Entre otros beneficios el yacón ayuda a incrementar las bacterias conocidas como bifidobacterias que estimulan la eliminación de toxinas y reduce el riesgo de que se produzca tumores cancerígenos en el colon. (Roberts, O'Brien y Subak, 2003). Los fructuooligosacáridos están presentes en varios alimentos recomendados para una dieta sana tales como el espárrago, la cebolla, la banana, entre otros. El yacón es considerado beneficioso tanto para el consumo de personas que padecen de diabetes, como para personas que no lo padecen.

Empaque

El empaque del producto, al estar enfocado a una clase media- media alta, buscará ser elegante, pero a la vez llamativo. El empaque representará la calidad y gran sabor que tendrá el chocolate. Se considera que el empaque es de gran importancia, ya que éste debe llamar la atención de las personas e influir en su decisión de compra.

Colores: los colores que representarán a la marca son: café, y verde. El café, es asimilado con el cacao, mientras que el verde representa salud y naturaleza. El producto, al estar relacionado con la salud, necesariamente tendrá que ser amigable al medio ambiente. El fondo del empaque será beige, mientras que las letras y la decoración serán de color café y verde.

El empaque contará con el sello de reciclaje impreso, para indicar lo importante que es para la empresa ser responsable con el medio ambiente en el proceso de fabricación del producto, en el uso de las materias primas y el tratamiento dado a los desechos, producto de la fabricación del producto. El uso de este sello también ayudará a concientizar a los clientes sobre la importancia de reusar, reducir y reciclar. La empresa Ecopubli se encargará de realizar la envoltura del chocolate. Esta, se realizará en base a caña de azúcar, un material 100% degradable.

Soporte

Se proveerá al cliente de información sobre el producto, beneficios del yacón, y características de la inulina. De igual manera se receptorá preguntas y sugerencias del producto a través de una línea telefónica 1800 gratuita al consumidor.

Etiqueta

La etiqueta del producto tendrá la tabla nutricional, la misma que se realizará en función de lo dispuesto en la norma INEN 1334 con el fin de cumplir con las leyes, la información nutricional del producto se muestra a continuación. Esta será media en grasa, y no contendrá azúcar ni sal. El producto que se va a ofrecer, al buscar ser lo más natural y saludable posible, contará con la menor cantidad de grasas perjudiciales. Sobre todo debido a que el segmento que va a consumir este chocolate es un segmento que debe limitar el consumo de las mismas.

Información Nutricional/Nutrition Facts	
Tamaño por porción/Serving Size: 10g	
Porciones por envase/Servings Per Container: 5	
Cantidad por porción/ Amount Per Serving: 10	
Calorías/Calories: 35kcal	
Calorías de grasa/ Calories from Fat: 27kcal	
	%Valor Diario %Daily Value*
Grasa Total/ Total Fat 3g	4%
Grasa Saturada/ Saturated Fat 0g	0%
Grasa Trans/Trans Fat 0g	0%
Colesterol/ Cholesterol 0mg	0%
Sodio/Sodium 0mg	0%
Fibra Dietética/ Dietary Fiber 3g	1%
Azúcares/Sugars	0%
Proteínas/Protein 1g	2%
Carbohidrato Total/Total Carbohydrate 3g	1%
<p>*Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser más altos o más bajos dependiendo sobre sus necesidades calóricas. *Percent Daily Values are based on a 2000 Calorie Diet. Your daily values may be higher or lower depending on your calorie needs</p>	

Figura No 7: Composición producto**Figura No 8: Semáforo nutricional****Precio**

Se determinó que la estrategia de precio que se utilizará es la de descremado, es decir buscar ingresar al mercado con un precio elevado; en base al valor que ofrece el producto, y prestigio que desea consignar la marca en el mercado nacional con las personas que sufren de diabetes. Se establecerá una estrategia de ajuste de descuento por cantidad con el objetivo de brindar descuentos a las personas o empresas que compren altas cantidades.

Costo de venta

El costo de venta del producto está determinado en función de los costos variables, fijos (\$3,54) más los gastos generales y salarios (\$2,14) más un margen de ganancia (0,43), el precio del producto para la empresa es de \$6,11, en la siguiente tabla se muestran los datos mencionados:

Tabla No 6: Costos

Descripción costo	Valor USD.
Costos de bienes vendidos	3,54
Gastos generales y salarios	2,14
Margen ganancia	0,43
Precio empresa	6,11

Plaza

Estrategia de distribución

La empresa utilizará el sistema de distribución indirecta, este tipo de distribución se vale de un distribuidor con el fin de que el producto llegue al consumidor final, en este caso la empresa fabricará la barra de chocolate endulzada con inulina de yacón para personas diabéticas y entregará el producto a un minorista, quien a su vez venderá el producto al consumidor final. En la siguiente figura se ilustra el tipo de distribución seleccionado por la empresa:

Estructura del Canal de Distribución

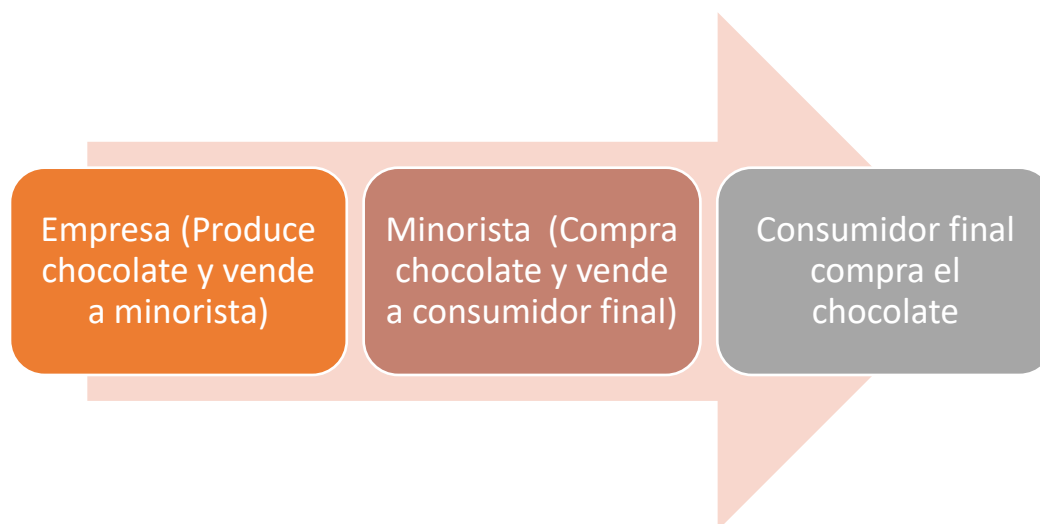


Figura No 9: Estructura canal de distribución

El canal de distribución que se manejará será un canal de distribución indirecto. La empresa destinará su venta a empresas minoristas, las cuales se encargarán de hacer llegar el producto al consumidor final. Se iniciará negociando con minoristas tales como La Bola de Oro, tiendas de hospitales, farmacias y mini-market, los cuales contribuirán a que el producto se dé a conocer. Se espera que la aceptación del producto sea positiva. Por esta razón, se extenderá la lista de

minoristas en un futuro. Se espera que cadenas como Supermaxi y Fybeca vendan este chocolate más adelante.

Como política comercial, la empresa ofrecerá descuento sobre el monto de compra para los minoristas basado en la política de descuento por cantidad, por el cual se ofrecerá un 10% de descuento.

Localización

La empresa estará ubicada en el sector de Tambillo. Tambillo está localizado a 30 minutos de la ciudad de Quito. Se eligió este sector debido a que se encuentra a una distancia razonable y accesible tanto para los proveedores, como para los clientes y empleados. La planta estará conformada por las oficinas administrativas y el área donde se fabrica el chocolate, tendrá un costo de arriendo de \$3.000 anuales por un espacio de alrededor 850 mts², esta información se obtuvo de la página web trovit.com donde se publica información de propiedades en arriendo.

Puntos de Venta

Los minoristas a los cuales se va a vender el producto son: Bola de Oro, Comercializadora Fast Market, Delivery Market, Floralp, Mibrow, tiendas de hospitales y farmacias como Pharmacy's. Son empresas ya establecidas que comercializan alimentos, bebidas, medicinas, y productos varios dentro del país. Estas empresas dedican su venta a consumidores finales.

Promoción y publicidad

Estrategia de promoción

La estrategia de promoción seleccionada para el proyecto es la push o de empuje, considerando la estrategia de distribución indirecta, según Kotler (2012) esta estrategia "permite enfocar la publicidad del producto al consumidor final

con actividades realizadas a través del distribuidor o minorista, para que a su vez sean trasladadas al punto de venta”

Para este caso se han diseñado las siguientes actividades de promoción basados en la estrategia de empuje:

Relaciones Públicas: Se organizarán charlas dictadas a médicos y en centros nutricionistas con el fin de dar a conocer el Yacón, su beneficio en personas diabéticas. Esto con el objetivo de que tanto médicos como nutricionistas recomienden el consumo del mismo a sus pacientes. El costo de las charlas es de \$900 anuales.

Muestras gratis: Se entregarán alrededor de 1000 muestras del producto, utilizadas en la promoción en charlas y en las ferias a las que acudirá la empresa. Esta actividad tendrá un costo de \$. 2.300,91 anuales.

Asistencia a ferias: Se acudirá a la mayor cantidad de ferias artesanales. El Salón del Chocolate, El Cacao y Chocolate y Rueda de Negocios Aromas del Ecuador son solo un par de ejemplos de las ferias más importantes que se realizan en el país, y a las cuales se acudirá con el objetivo de mantener contacto directo con el cliente y con empresas que busquen un chocolate de gran calidad y sabor para vender. El valor destinado para asistir a las ferias es de \$3.300 anuales, que incluye el pago por el diseño de stands por el valor de \$900.

Eventos de lanzamiento: Entre estos eventos se encuentran la contratación de impulsadoras de demanda sampler en cada punto de venta para estimular la compra del producto por parte de los consumidores finales. El valor estimado para los eventos de lanzamiento es de \$3500. Esta persona, se encargará de entregar muestras gratis del producto. De esta forma, las personas procederán

a realizar la compra del producto. A parte de brindar muestras, el sampler se encargará de brindar información necesaria sobre el producto y sus beneficios.

Publirreportajes: serán publicados en revistas que no son pagadas como la revista "Somos". El yacón no es muy conocido todavía en el país. Se considera que una publicación que informe a las personas sobre lo que es el yacón, sus beneficios, y características que lo describen, empezará a crear un concepto para las mismas. De esta forma, con el pasar del tiempo, se conocerá cada vez más sobre el yacón. Estos publirreportajes podrán ser publicados, al menos dos veces a la semana.

Estrategia Promocional

Publicidad

Como publicidad, se tomarán en cuenta afiches y flyers que se encontrarán en los lugares de venta del chocolate. Estos incluirán información sobre el chocolate y específicamente las propiedades y beneficios de la inulina de yacón. El gasto que se incurrirá en esta publicidad es de \$760 incluye la impresión de flyers y diseño de roll up.

Promoción de Ventas

La promoción de ventas se basará en otorgar el 10% de descuento a minoristas que colaboren con la promoción del chocolate y logren promover en un alto porcentaje su venta.

Marketing digital

- **Página web:** La empresa contratará los servicios de una empresa para el diseño y creación de la página web, a través de esta página las personas pueden encontrar información de la empresa, producto, beneficios, información del yacón, videos del proceso de fabricación del chocolate,

lugares donde se puede encontrar el producto. El costo del diseño de la página web es de \$600 más IVA por una sola vez.

- Google adwords: se contratará los servicios de la publicidad a través de google adwords por un valor de \$1500 anuales
- Se contará con campañas en redes sociales como Facebook, Twitter, e Instagram en donde se promocionará el producto. La encuesta de condiciones de vida reflejó que el 39,6% de personas en el país tienen una red social (INEC, 2014). El valor estimado de gasto en publicidad en redes sociales es de \$1200 anuales.

En la siguiente tabla se presenta un costeo del plan de promoción y publicidad adoptado por la empresa para empujar el producto al consumidor final:

Tabla No 7: Plan de promoción y Publicidad

Plan de promoción y publicidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ferias Artesanales	2.400,00	2.487,84	2.578,89	2.673,28	2.681,44
Muestras gratis	2.300,91	2.385,12	2.472,41	2.562,90	2.656,71
Página Web	600,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Google Adwords	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Campaña redes sociales	1.200,00	1.243,92	1.289,45	1.336,64	1.385,56
Diseño stand ferias	900,00	-	-	-	-
Flyers	500,00	518,30	537,27	556,93	577,32
Roll up	260,00	-	-	-	-
Diseño logotipo	450,00	-	-	-	-
Charlas capacitación	900,00	932,94	967,09	1.002,48	1.039,17
Evento de lanzamiento	3.500,00	-	-	-	-
Total	14.510,91	9.168,12	9.445,11	9.732,24	9.940,19

CAPITULO 6: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Producir y distribuir chocolates para diabéticos en el Ecuador de forma responsable y eficiente, satisfaciendo así a nuestros clientes, empleados colaboradores y a la comunidad en general.

Visión

Llegar a ser una empresa pionera líder en la producción de chocolates para diabéticos en el mercado nacional con visión en el mercado internacional, en un plazo de 5 años, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes.

Objetivos de la Organización

Objetivos

- En un plazo de un año, ganar la lealtad del público diabético.
- Lograr que al menos el 40% de personas diabéticas de la ciudad de Quito (21.911.2 personas), conozcan sobre los beneficios del yacón en un plazo de dos años, por medio de las estrategias de comunicación planteadas.
- Expandir la línea de productos y presentaciones (grajeas, crema para untar, bombones) de chocolate para diabéticos en un plazo de 4 años, basando la decisión, en una investigación de mercado actualizada
- Ser una de las principales marcas reconocidas en el mercado ecuatoriano de producción de chocolates para diabéticos, en un plazo de seis años.
- Lograr ingresar al mercado internacional como una empresa ya posicionada en el mercado local, en un plazo de ocho años.

6.2 Plan de Operaciones

La empresa se encontrará ubicada en el parque industrial de Tambillo, al Sur de la ciudad de Quito. Se escogió este sector, debido a que el mismo, se encuentra ubicado en un lugar estratégico y comercial, y principalmente debido a que forma parte del plan a largo plazo que busca reubicar la zona industrial de la ciudad. El plan de uso y ocupación de suelo, puesto en marcha por el Municipio de la ciudad de Quito busca cumplir con el hecho de evitar que fábricas se encuentren ubicadas en zonas residenciales de la ciudad. El suelo industrial se ha clasificado en los siguientes grupos según el Municipio de Quito: de bajo impacto, de mediano impacto, de alto impacto, y de alto riesgo. La planta chocolatera es considerada de mediano impacto. Esto, debido a que el impacto causado puede ser controlado a través de soluciones técnicas básicas, para lo cual se deberá cumplir con las condiciones de la emitidas por la Guía de Práctica Ambiental (Plan de ocupación de suelo, 2015). Esta, es una guía de uso de desperdicios, agua, electricidad, transporte, entre otros, cuyo objetivo es, mejorar la sostenibilidad Ambiental de las empresas públicas y privadas, a través del conocimiento de aquellos problemas generados por las malas acciones ambientales (Guía de Buenas Prácticas Comerciales, 2013).

La planta contará con 500 m². En este lugar, se encontrarán ubicadas las instalaciones de fábrica y las oficinas del personal.

Para poner en marcha el proceso de producción, se van a adquirir directamente los nibs de cacao. Esto significa, que se va a adquirir la materia prima del cacao después del proceso de fermentación, descascarillado, triturado, y tostado, el cual será realizado por nuestros proveedores antes de ser entregado. Cuando la materia prima es recibida, enseguida se pasa a la etapa de control de calidad de la misma. Cuando la misma, pasa el control de calidad, se procede a ingresar las nibs trituradas en un molino. Este molino, mediante calor y presión, transforma esta mezcla en un líquido espeso, el cual es llamado licor o pasta de cacao. Esta máquina trabaja rápido. Se pueden realizar hasta 100 libras de pasta en 10 minutos. Este líquido, se caracteriza por tener un sabor amargo debido a que no ha pasado aún por el proceso de conchado. Tampoco se ha adherido el

endulzante, por lo cual, su sabor no es agradable aún. La etapa de mezclado sucede a continuación. En esta etapa se mezclan los siguientes ingredientes en una máquina mezcladora: pasta de cacao, manteca de cacao, inulina de yacón, y leche en polvo. La inulina de yacón será entregada directamente en las instalaciones de la empresa. El proveedor principal, es Inkanat. Omar Sánchez, jefe de exportación de la empresa, recomendó que la inulina de yacón se debe almacenar en lugares frescos y secos, lejos de la luz y el calor, a no más de 27 grados. Respecto a la lecitina, esta será entregada por la empresa Solves, ubicada en la ciudad de Quito. El resultado de esta mezcla todavía es granulosa. Razón por la cual, el siguiente paso es esencial.

La etapa de refinado hace que la mezcla granulosa pase por varios rodillos hasta volverla una especie de polvo fino. Este proceso tarda alrededor de siete horas. El conchado es la siguiente etapa. Durante el conchado, la mezcla es amasada alrededor de ocho horas para que la acidez y amargura sea eliminada, y lograr sacar el sabor dulce que caracteriza al chocolate. Esta es la etapa en la que se agrega la lecitina, la cual otorga fluidez a la masa. La mezcla vuelve a ser líquida nuevamente. A continuación, sigue la etapa de templado. Este paso se realiza sin necesidad de una máquina. Un trabajador, con ayuda de una espátula, sube y baja la temperatura a rangos específicos para formar cristales beta en el chocolate. Estos cristales son la forma más estable que tiene el chocolate para mantenerse sin cambiar las características físicas de las barras. Este paso es esencial debido a que se realiza con el objetivo de obtener brillo y textura. La temperatura es bajada a 27 grados y nuevamente subida a 30-31 grados. Esta temperatura aplica específicamente para la elaboración de un chocolate con leche. Un proceso de templado bien realizado significa un chocolate en perfecto estado que dura alrededor de un año.

El siguiente paso es el moldeado. Dentro de este paso, se ubica el chocolate en moldes para obtener la forma de barra. El vibrado complementa este paso, ya se realiza con el objetivo de eliminar todo tipo de burbujas que se encuentren en la mezcla. Finalmente, se da el proceso de enfriado. Este se realiza con el fin de obtener el producto en su consistencia final. La máquina de túnel de enfriamiento de chocolate busca, mediante compresores, ventiladores de

recirculación y evaporador, reducir la humedad en el túnel y transformarla en aire seco, logrando así una cristalización perfecta. El producto final, ya terminado, pasa por un control de calidad inspeccionado por el supervisor de producción. Este control de calidad se realiza en base a dos pruebas principales: la vista, y el sabor. Respecto a la vista, el chocolate debe tener un brillo atractivo y cero grumos. Respecto al sabor, este debe cumplir con la fórmula exigida. Un sabor a quemado o amargo, haría que el chocolate no pase por el control de calidad. No se procede a empaquetar, si el producto final no cumple con las características deseadas.

Así termina el proceso de producción, y se procede a empaquetar, almacenar y entregar el producto final. Para el empaquetado, no se necesitará maquinaria alguna. Por el contrario, este será efectuado por los mismos operarios, quienes se encargarán de revisar que el chocolate esté en perfecta condiciones antes de ser almacenado y distribuido. Respecto al proceso de almacenamiento, no es necesario que los chocolates se almacenen en un cuarto helado. Lo recomendado, es mantenerlos a temperaturas frescas de entre 12 y 16 grados.

Finalmente, para la distribución o entrega, se procederá a contratar un servicio de flete que se encargará de entregar el producto a nuestros minoristas. Se ha tomado esta decisión con el objetivo de reducir costos.

Los proveedores principales de cacao para el proyecto son: El Quetzal de Mindo, y La Nueva Casa del Cacao S.A. El primero, ubicado en Mindo, y el segundo ubicado en Quevedo. Respecto a la inulina de yacón, se ha decidido que esta será importada desde Perú. Inkanatural será uno de los principales proveedores del plan. Perú es un país rico en la producción de yacón y sus derivados. Por esta razón, este país será nuestra principal fuente de acceso a proveedores de inulina.

La leche en polvo descremada, por otra parte, será suministrada por empresas como El Ordeño, ubicada en Machachi, y Parmalat, ubicada en Lasso. Finalmente, la lecitina tiene como proveedores empresas como Provequim C.A y Solvesa. Ambas con sucursales en Quito.

Todos los proveedores de materia prima del proyecto fueron elegidos en base a la calidad de los productos y sobretodo en base a la reputación que tienen. Se consideró que es esencial contar con más de un proveedor para cada bien en caso de cualquier imprevisto.

Es importante mencionar que todas las máquinas necesitan de manipulación por parte de los operarios. Sin embargo, estas, al ser eléctricas, realizan el trabajo por sí mismas. Es esencial que exista supervisión constante, con el objetivo de controlar que se esté llevando a cabo el proceso adecuado, mas no se requiere de supervisión a cada minuto como en el caso de maquinaria para chocolates artesanales.

Tabla No 8: Cálculo precio importación inulina de yacón

Cálculo precio importación inulina de yacón		
Costo importación	21,70	1000 gramos
Flete + seguro	8,30	FedEx
Precio CIF	30,00	
Arancel	7,50	25%
Precio CIF + arancel	37,50	
Fondifa	0,19	0,50%
	37,69	
IVA	5,28	14%
Precio inulina de yacón	42,96	1000 gramos

El precio del yacón obtenido, para 1000 gramos, es de \$42,96. La partida arancelaria a la que pertenece la inulina de yacón es: 0713.90.90.00. Esta partida tiene las siguientes tasas: ad- valorem, 25%, fodinfa, 0.5% e IVA, 14%. La empresa peruana Inkanat, se encargará de proveer este ingrediente para la culminación del producto final.

Diagrama de Flujo de Proceso

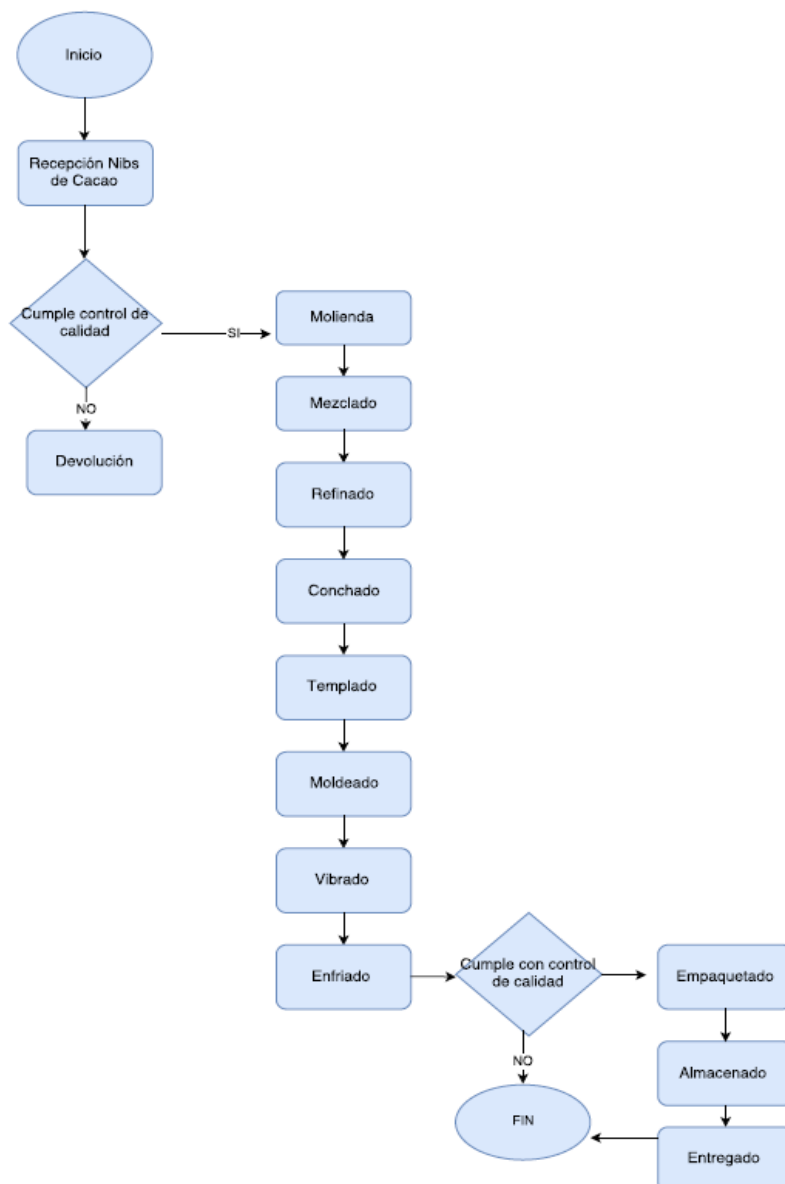


Figura No 10: Diagrama de Procesos

6.3 Estructura Organizacional

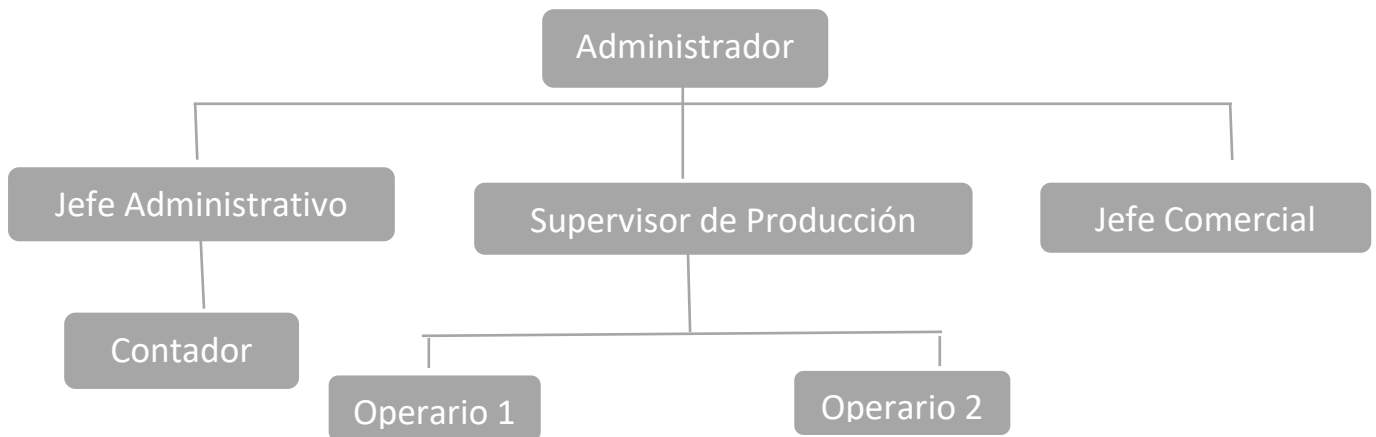


Figura No 11: Organigrama

La estructura organizacional de la empresa, está basada en una estructura piramidal. Cada miembro cumple con sus tareas asignadas, las cuales son supervisadas por su superior, a quien se tiene que informar sobre los movimientos realizados y consultar sobre decisiones que se van a tomar. Como bien lo menciona el nombre, esta estructura es jerárquica. Es decir, que la importancia de los cargos se encuentra desde abajo hacia arriba o viceversa. Al incrementar el número de personas en la parte de abajo de la pirámide, se necesitará de más personas para el control de las mismas.

La constitución de la empresa se realizará bajo normas de la Ley de Compañías del Ecuador. La empresa se formará como una compañía de responsabilidad limitada. Este tipo de compañía es recomendada para pymes debido a que las leyes asignadas para este tipo de compañía son más flexibles que para otro tipo de compañías. El capital mínimo para iniciar este tipo de compañía es de \$400. Es una cantidad bastante baja. Sin embargo, es un ejemplo de la flexibilidad por parte de las leyes para con este tipo de sociedades. Una Compañía de responsabilidad limitada se puede formar con un mínimo de dos a tres socios. Esto es razonable, tomando en cuenta que los socios se conocen entre sí y están

comprometidos con el proyecto. Los socios solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales (Ley de Compañías, 1999). De ser requerido, en un futuro, se cambiará el tipo de compañía. Esto, dependiendo del tamaño que tenga la empresa en un futuro, y de los cambios que experimente la misma, dado el entorno cambiante.

La empresa estará conformada por 7 personas que se encargarán del funcionamiento eficiente de la empresa. A continuación se explican las funciones de cada uno:

Administrador: es el encargado de determinar e impulsar el uso de estrategias en todos los departamentos, determina objetivos y fomenta tácticas para que éstos se cumplan. El administrador está obligado a realizar un análisis mensual y anual de las estrategias y toma de decisiones que están siendo implementadas en la empresa. Como requerimientos, se pide cuatro años de experiencia y licenciatura en Ingeniería Comercial con mención en Administración de Empresas.

Jefe Administrativo: encargado de recursos humanos, auditoría interna, elaboración estados financieros para gerencia, manejo finanzas, relaciones con ministerios, entidades, organismos (SRI) y agencias (ARCSA). El jefe administrativo debe apoyar con información necesaria al contador, y supervisar las acciones del mismo. Los requerimientos para el puesto son: tres años de experiencia y licenciatura en Administración de Empresas.

Contador: encargado de llevar la contabilidad mensual y anual de la empresa. Al ser un trabajador externo, no asiste diariamente a la empresa. Rinde cuentas al jefe administrativo. Los requerimientos para el puesto son experiencia de tres años y licenciatura en finanzas.

Supervisor de operaciones: encargado de que se cumpla con las metas de producción, la optimización de recursos, eficiencia productiva, control de calidad, revisión del cumplimiento de buen estado de las máquinas para iniciar el proceso de producción diario. Como requerimientos para el puesto se pide dos años de

experiencia con licenciatura en Administración de Empresas con especialidad en procesos.

Operarios: encargados de la manipulación de maquinaria, y de la culminación del producto final. También se encargan del almacenamiento y cuidado del producto para que este sea entregado en buen estado. Rinden cuentas sobre sus acciones al supervisor de producción. Como requerimientos se pide dos años de experiencia en uso de maquinaria de producción de chocolates.

Jefe Comercial: encargado de las ventas, acciones de marketing, negociaciones con los distribuidores y proveedores, inversión en marketing que se hará, encargado de que se cumpla con las metas de ventas, estrategias de marketing, y promoción del producto. El jefe comercial, deberá mantener reuniones mensuales con los minoristas, para explicar las acciones de marketing que se tomarán como medida de apoyo para movilizar las ventas del chocolate que se está ofreciendo. La experiencia requerida es de tres años y licenciatura en Administración de Empresas con especialización en marketing.

Tabla No 9: Sueldos trabajadores

Cargo	Sueldo (mensual)	Cantidad
Administrador	1.000,00	1
Jefe Administrativo	750,00	1
Jefe Comercial	750,00	1
Supervisor Producción	525,00	1
Operarios	375,00	2

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los supuestos de proyección de los ingresos es la tasa de crecimiento promedio anual de la industria de fabricación de alimentos entre el año 2008 – 2015, según cifras del Banco Central es 4,50% y la inflación proyectada por la misma institución de 3,66%.

Para la proyección de la cantidad vendida de chocolate se toma en cuenta la información receptada en la investigación de mercado, como se muestra en el anexo 3. La cantidad producida de chocolate en el mes 1 es 3.377 barras de chocolate de 100 gramos, la cual se mantiene estable en los 6 primeros meses de funcionamiento del proyecto, esta estrategia de producción se establece hasta que las estrategias de marketing cumplen su objetivo de dar a conocer el producto en el mercado y el distribuidor disponga del producto a disposición del consumidor final. A partir del mes 7 se incrementa la producción hasta alcanzar la cantidad de 3.384 barras de chocolate. A partir del segundo año se ajuste el crecimiento a 4,50% anual.

En el caso del precio, se debe distinguir entre el precio del consumidor final que es \$ 7,39 y el precio para la empresa que es \$ 6,11, siendo este último el precio que recibe la empresa por cada barra de chocolate entregada al distribuidor. El incremento anual se establece en función de la inflación proyectada.

Los ingresos anuales por venta de chocolate son los siguientes:

Tabla No 10: Ingresos por ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x ventas barras de chocolate	247.785	274.924	309.606	332.828	362.877

7.1.2 Proyección de costos

La proyección de costos se establece en base a la inflación de 3,66%, este incremento se aplica a los costos de bienes vendidos que están conformados por la compra de materia prima, en base a la siguiente composición:

Tabla No 11: Costo materia prima

Materia prima	Cantidad gramos	Costo barra 100 gramos
Pasta de cacao	61,80	1,18
Leche polvo	10,63	0,11
Manteca cacao	3,46	0,19
Lecitina	0,88	0,06
Yacón	15,82	0,48
		2,02

El costo unitario de materia prima para una barra de 100 gramos de chocolate es \$ 2,02 a lo que se debe agregar el empaque con un costo unitario de \$ 0,28, siendo el costo total de cada barra \$ 2,30.

Al costo de materia prima se debe agregar la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, siendo el total de costos de bienes vendidos por unidad el valor de \$ 3,54 en el mes 1, este valor varía según la cantidad producida por efecto del cambio de la materia prima. La proyección del costo de los bienes vendidos es la siguiente:

Tabla No 12: Costo productos vendidos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de los productos vendidos	155.240	167.936	186.684	196.059	207.031

7.1.3 Proyección de gastos

La proyección de gastos considera los gastos por salarios del personal encargado de la administración de la empresa y los gastos generales. En este rubro se incluye los seguros de la maquinaria, servicios básicos, uniformes, pago de arriendo de las instalaciones, gasto de movilización, servicios externos de

contabilidad y el gasto proveniente de la promoción y publicidad de las barras de chocolate.

Tabla No 13: Gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	26.052	28.792	29.012	30.882	31.985
Gastos generales	60.797	56.872	58.978	61.024	63.041

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por los siguientes rubros:

Tabla No 14: Inversión inicial

Equipos y maquinaria	76.339,80	74%
Inversiones Intangibles	1.710,00	2%
Inventarios	10.170,80	10%
Capital de trabajo	15.023,78	15%
	103.244,08	100%

La inversión en compra de equipos se divide en:

Tabla No 15: Inversión compra equipos

Maquinaria	29.709,40
Vehículos	26.000,00
Equipos de Computación	4.630,40
Instalaciones planta de producción	16.000,00

El valor por inventarios corresponde a la compra de materia prima inicial para la fabricación del chocolate y la inversión en intangibles está conformada por el registro de marca en el IEPI y los trámites para solicitar el registro sanitario de la barra de chocolate.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la reserva de dinero en efectivo que debe disponer la empresa su gestión comercial y operativa, es por ello, que forma parte de la inversión y su función es cubrir las necesidades de liquidez de la empresa. El valor de capital de trabajo inicial es \$ 15.023,78, el cual toma en cuenta el pago de salarios y los gastos generales que debe realizar la empresa durante los dos primeros meses de operación.

7.2.3 Estructura de capital

El financiamiento de la inversión inicial de \$ 103.244,08 está conformada por el capital propio de los accionistas por \$ 67.108,65 equivalente al 65% de la inversión inicial y \$ 36.135,43 proveniente de un crédito bancario. Este crédito será solicitado a cinco años plazo y tasa de interés de 17%, siendo su cuota mensual \$ 898,06.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

Tabla No 16: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x ventas	247.785	274.924	309.606	332.828	362.877
Costo de los productos vendidos	155.240	167.936	186.684	196.059	207.031
UTILIDAD BRUTA	92.545	106.987	122.922	136.770	155.846
Gastos sueldos	26.052	28.792	29.012	30.882	31.985
Gastos generales	60.797	56.872	58.978	61.024	63.041
Gastos de depreciación	3.883	3.883	3.883	2.340	2.340
Gastos de amortización	342	342	342	342	342
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	1.471	17.098	30.707	42.182	58.138
Gastos de intereses	5.764	4.843	3.751	2.460	930
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(4.294)	12.255	26.955	39.722	57.208
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.838	4.043	5.958	8.581
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(4.294)	10.417	22.912	33.764	48.627
22% IMPUESTO A LA RENTA		2.292	5.041	7.428	10.698
UTILIDAD NETA	(4.294)	8.125	17.871	26.336	37.929

La operación de la empresa muestra una pérdida en el primer año de funcionamiento, debido a que la producción de los primeros meses no se incrementa y a la ejecución de gastos que no son recuperados por el nivel de ventas. Esta situación se revierte en el año 2, hasta alcanzar una utilidad de \$ 8.125, a partir de este año existe una demanda creciente por el chocolate y la utilidad crece hasta el año 5 por un valor de \$ 37.929.

7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla No 17: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	103.244	96.601	105.751	122.024	147.736	186.622
Corrientes	25.194	22.777	36.152	56.650	85.045	126.612
Efectivo	15.023	4.630	16.153	35.077	62.251	116.097
Cuentas por Cobrar	-	6.203	6.990	7.894	8.492	9.287
Inventarios Prod. Terminados	-	1.356	1.475	1.581	1.667	-
Inventarios Materia Prima	10.171	10.588	11.534	12.099	12.635	1.229
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	78.050	73.824	69.599	65.373	62.691	60.009
Propiedad, Planta y Equipo	76.340	76.340	76.340	76.340	76.340	76.340
Depreciación acumulada	-	3.883	7.767	11.650	13.990	16.330
Intangibles	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710	1.710
Amortización acumulada	-	342	684	1.026	1.368	1.710
PASIVOS	36.135	33.786	28.225	21.586	13.535	3.793
Corrientes	-	2.663	3.036	3.423	3.688	3.793
Cuentas por pagar proveedores	-	2.038	2.216	2.414	2.505	2.642
Sueldos por pagar	-	625	625	625	625	625
Impuestos por pagar	-	-	196	384	559	526
No Corrientes	36.135	31.123	25.189	18.164	9.847	-
Deuda a largo plazo	36.135	31.123	25.189	18.164	9.847	-
PATRIMONIO	67.109	62.815	77.526	100.437	134.201	182.828
Capital	67.109	67.109	71.402	71.402	71.402	71.402
Pérdida ejercicio	-	(4.294)	-	-	-	-
Utilidades retenidas	-	-	6.123	29.035	62.799	111.426

El estado de situación financiera en el año 1 muestra la pérdida por \$ 4.294, este valor debe ser cubierto por un aporte de capital de los accionistas por un valor similar en el año 2, es por ello, que la cuenta de capital se incrementa a \$ 71.402, de esta manera la empresa puede continuar con sus operaciones.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Tabla No 18: Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	(10.171)	(5.381)	13.163	25.949	35.491	63.693
Utilidad Neta		(4.294)	10.417	22.912	33.764	48.627
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		3.883	3.883	3.883	2.340	2.340
+ Amortización		342	342	342	342	342
- Δ CxC		(6.203)	(788)	(904)	(597)	(795)
- Δ Inventario PT	(10.171)	(1.356)	(119)	(106)	(86)	1.667
- Δ Inventario MP	-	(417)	(946)	(565)	(537)	11.407
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-
+ Δ CxP PROVEEDORES		2.038	177	198	91	137
+ Δ Sueldos por pagar		625	(0)	0	0	(0)
+ Δ Impuestos		-	196	188	175	(32)
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(78.050)					
- Adquisición PPE y intangibles	(78.050)					
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	103.244		(1.640)	(7.025)	(8.317)	(9.847)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	36.135	31.123	(5.469)	(7.025)	(8.317)	(9.847)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	67.109		4.294	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	15.023	(10.393)	11.523	18.924	27.174	53.846
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		15.023	4.630	16.153	35.077	62.251
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	15.023	4.630	16.153	35.077	62.251	116.097

El estado de flujo de efectivo anual muestra el aporte de efectivo de los accionistas en el año 2, como un incremento en las actividades de financiamiento.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

Tabla No 19: Flujo de caja

	INVERSION	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo del Proyecto	(103.244,08)	20.950,44	25.036,28	36.226,51	45.290,54	101.941,74

El flujo de caja del proyecto muestra los saldos de efectivo a partir de la utilidad neta determinada en el estado de resultados, en la empresa a pesar de existir una pérdida en el primer año de operación el flujo de caja del proyecto es positivo debido al efecto del contable de los gastos de depreciación y capital de trabajo neto se toman en cuenta para el cálculo del flujo efectivo operativo.

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

Tabla No 20: Flujo de caja inversionista

	INVERSION	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo del Inversionista	(67.108,65)	10.173,74	14.259,58	25.449,80	34.513,83	91.165,04

Al igual que el flujo de caja el proyecto, el flujo del inversionista tiene saldos positivos de efectivo, aunque son menores por el efecto del pago del crédito para el financiamiento de la inversión inicial.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula bajo la metodología WACC y el detalle de la información se encuentra en el anexo 4. El resultado determina una tasa de descuento de 13,83%.

7.4.3 Criterios de valoración

El resultado de los criterios de valoración financiera del plan de negocios son los siguientes:

FLUJO DEL PROYECTO	
CRITERIOS DE VALUACIÓN	
VAN	\$ 39.371,86
TIR	25,02%
RECUPERACIÓN	3,46
INDICE DE RENTABILIDAD	1,38
FLUJO DEL INVERSIONISTA	
CRITERIOS DE VALUACIÓN	
VAN	\$ 37.121,66
TIR	28,56%
RECUPERACIÓN	3,89
INDICE DE RENTABILIDAD	1,57

La conclusión de la valoración financiera determina que el proyecto tiene resultados positivos en los cinco años de proyección, debido a que, el valor actual neto es positivo, a pesar que en el primer año existió una pérdida, el proyecto logra recuperarse con las utilidades generadas en los años posteriores. La tasa interna de retorno es mayor al 13,83% y establece que el proyecto es rentable, así lo corrobora el índice de rentabilidad mayor a 1 y el periodo de recuperación de la inversión inicial de 3,89 años en el caso del flujo del inversionista.

7.5 Índices financieros

En el anexo 5 se encuentra el detalle de los índices financieros calculados con la información contable generada en este capítulo. Los principales puntos a resaltar son la liquidez de la empresa, que tiene un valor superior a 11 a partir del año 2, lo que permite una holgura para el pago de sus obligaciones de corto y largo plazo. El margen de rentabilidad en el año 1 es negativo, a partir, del año 2 se recupera y logra superar a su industria a partir del año 4.

Capítulo 8: Conclusiones Generales

- GoYac, es una empresa dedicada a la producción y venta de chocolates para diabéticos endulzados con inulina de yacón, la cual busca brindar la oportunidad, a personas que tienen esta enfermedad, de darse un gusto, a la vez contribuyendo con su salud.
- La tendencia creciente a un consumo de alimentos sanos, acompañada de la creciente oferta de los mismos, reflejan una oportunidad y amenaza a la vez, debido a que el consumo por parte de las personas es mayor, pero a la vez, el proyecto enfrenta mayor competencia.
- Existe gran oportunidad para el negocio en el aspecto político, económico, social y tecnológico, ya que existen más oportunidades que amenazas.
- El análisis Porter realizado, determinó que, a pesar de que el nivel de competencia es alto, el nivel de poder de negociación de los clientes y proveedores es bajo, mientras que la amenaza de competencia entrante y de productos sustitutos refleja un nivel medio. Nuevamente, las oportunidades son más que las amenazas.
- El análisis del cliente, ayudó a determinar comportamientos y preferencias del mercado de personas diabéticas, las cuales, según resultados obtenidos, están dispuestas a adquirir un chocolate con leche de 100 gramos, endulzado con inulina de yacón.
- Las encuestas realizadas, reflejaron una parte del segmento de personas diabéticas, al cual no se puede ignorar; las personas diabéticas que no consumen chocolates. Las respuestas proporcionadas por estas personas, fueron de gran utilidad debido a que es esencial para el proyecto, el saber las razones por las cuales muchas personas no consumen chocolates. Se tomaron en cuenta varias de las peticiones y respuestas de esta parte del segmento al momento de determinar las características y métodos de ingreso al mercado del producto final.

- La estrategia que se va a utilizar será una estrategia de diferenciación, la cual se basará en el endulzante que será en base a inulina de yacón. Este endulzante, más allá de endulzar, brinda beneficios a la salud del consumidor, el cual en este caso son personas diabéticas.
- La publicidad que se realizará al comienzo del proyecto, será una publicidad agresiva debido a que el chocolate endulzado con yacón no es conocido en el país.
- El canal de distribución es esencial para el proyecto debido a que gracias al mismo, se podrá dar a conocer el producto.
- El análisis financiero, reflejó que el precio del consumidor final es de \$ 7,39 y el precio para la empresa es de \$ 6,11, siendo este último el precio que recibe la empresa por cada barra de chocolate entregada al distribuidor.
- Se muestra una pérdida en el primer año 1 de operación de la empresa, debido a que la producción de los primeros meses no se incrementa y a la ejecución de gastos que no son recuperados por el nivel de ventas. Esta situación cambia en el año 2, en el cual se alcanza una utilidad de \$ 8.125, a partir de este año existe una demanda creciente y la utilidad crece hasta el año 5 hasta \$ 37.929.
- El proyecto tiene un VAN positivo de \$ 39.371,86, y un TIR de 25.2%, el cual es mayor al 13,83%. Estos valores afirman la rentabilidad del proyecto.
- El periodo de recuperación de la inversión inicial de 3,89 años en el flujo del inversionista.

Recomendaciones

- Se deberá extender el portafolio de productos en un futuro, dependiendo de la aceptación que tenga el producto. Se puede variar las presentaciones del producto (bombones, cocoa, grajeas, etc.).
- Se deberá extender la lista de minoristas con el fin de que el mayor número de lugares posible, venda el producto.
- El primer año, se deberá invertir un alto monto en publicidad agresiva.

REFERENCIAS

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2016). *Gobierno ecuatoriano ratifica su compromiso de fortalecer la mediana y pequeña empresa*. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuadoriano-ratifica-compromiso-fortalecer-mediana-pequena-empresa.html>

Asociación Americana de diabetes. (2014). Aspectos genéticos de la diabetes. Recuperado el 29 de enero de 2017 de <http://www.diabetes.org/es/informacion-basica-de-la-diabetes/aspectos-geneticos-de-la-diabetes.html?referrer=https://www.google.com.ec/>

Banco Central del Ecuador. (2016). *Información Económica*. Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>

CFN. (2014). *Autoridades de CFN visitaron la hacienda San José*. Recuperado el 18 de diciembre de 2016 de <http://www.cfn.fin.ec/autoridades-de-cfn-visitaron-la-hacienda-san-jose/>

CNN. (2015). *La diabetes afecta a más de 347 millones de personas en el mundo*. Recuperado el 1 de diciembre de 2016 de <http://cnnespanol.cnn.com/2015/11/13/la-diabetes-afecta-a-mas-de-347-millones-de-personas-en-el-mundo/>

Comisión Europea. (2016). Ecuador se Suma al Acuerdo Comercial entre la UE y Colombia y Perú. Recuperado el 29 de enero de 2017 de europa.eu/rapid/press-release_IP-16-3615_es.pdf

Comité Empresarial Ecuatoriano. (2016). Acuerdo con UE Mejorará al Sector Exportador. Recuperado el 29 de enero de 2017 de <http://cee.org.ec/2016/11/15/acuerdo-con-ue-mejorara-al-sector-exportador/>

Ecuador Inmediato. (2015). *Presidente Rafael Correa: Desafío para la región es internacionalizar a las Pymes*. Recuperado el 6 de noviembre de 2016 de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818782782

Ecuavisa. (2017). Ecuador registró en 2016 una inflación anual de 1,12%, según INEC. Recuperado el 29 de enero de 2017 de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/227581-ecuador-registro-2016-inflacion-anual-112-segun-inec>

EKOS. (2016). Producción Nacional. Recuperado el 26 de octubre de 2016 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1400.pdf>

Ekos. (2016). *Encuentro económico ayuda a sector crediticio*. Recuperado el 11 de octubre de 2016 de <http://www.ekosnegocios.com/NEGOCIOS/m/verArticulo.aspx?idArt=8157>

El ciudadano. (2015). *Ecuador lidera la inversión en educación superior*. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-lidera-la-inversion-en-educacion-superior/>

El Telégrafo. (2015). *Las Pymes aportan el 25% del PIB no petrolero*. Recuperada el 20 de noviembre de 2016 de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-pymes-aportan-el-25-del-pib-no-petrolero>

Fundamentos de Economía. (2008). *Diferenciación por calidad*. Recuperado el 6 de noviembre de 2016 de https://books.google.com.ec/books?id=MF8sETKkd7EC&pg=PA322&lpg=PA322&dq=que+tipo+de+bien+es+el+chocolate+segun+economia&source=bl&ots=oczp2c402Q&sig=Js2hd_Nk22NDUY_x7MJYBJcj5M&hl=es

&sa=X&ved=0ahUKEwjWypaBppXQAhVE4GMKHXPjDgAQ6AEIQTAG#v=onepage&q&f=false

- INEC. (2016). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 26 de octubre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/092016_ENEMDU.pdf
- INEC. (2014). *Encuesta de Condiciones de Vida 2013-2014*. Recuperado el 25 de noviembre de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/ECV/ECV_2015/
- Iniap. (2012). *El cultivo de cacao en la Amazonía tiene tecnología validada para elevar su producción*. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de http://www.iniap.gob.ec/nsite/index.php?option=com_content&view=article&id=568:el-cultivo-de-cacao-en-la-amazonia-tiene-tecnologia-validada-para-elevar-su-produccion&catid=97&Itemid=208
- International Finance Corporation. (2016). *IFC otorga préstamo a Banco Internacional para impulsar Pymes en Ecuador*. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de <http://ifcextapps.ifc.org/ifcext%5Cpressroom%5Cifcpressroom.nsf%5C0%5C176BA0C06C63F75B85257FC3005417C4>
- Kantar WorldPanel. (2014). *Ecuador: Información nutricional en empaques cambia hábitos*. Recuperado el 25 de octubre de 2016 de <http://www.kantarworldpanel.com/la/Noticias/Ecuador-Informacion-nutricional-en-empaques-cambia-hbitos>
- Ministerio del Ambiente. (2013). *Guía de buenas prácticas ambientales*. Recuperado el 30 de diciembre de 2016 de <http://maetransparente.ambiente.gob.ec/documentacion/cursos/gbpa/GBPA.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2012). *Gobierno impulsa producción de cacao*. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de

<http://www.industrias.gob.ec/b096-gobierno-impulsa-produccion-de-cacao/>

Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2014).

Presidente Correa resalta avances tecnológicos del Ecuador. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/presidente-correa-resalta-avances-tecnologicos-del-ecuador/>

Ministro de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2014).

Ecuador sigue escalando posiciones en índice de reducción de brecha digital y uso de las TIC. Recuperado el 30 de octubre de 2016 de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-sigue-escalando-posiciones-en-indice-de-reduccion-de-brecha-digital-y-uso-de-las-tic/>

Municipio de Quito. (2015). *Plan de uso y ocupación del suelo.* Recuperado el

30 de diciembre de 2016 de http://www7.quito.gob.ec/mdmq_ordenanzas/Sesiones%20del%20Concejo/2015/Sesi%C3%B3n%20Extraordinaria%202015-02-13/PMDOT%202015-2025/Volumen%20III/2.%20PUOS%202015.pdf

Nielsen. (2015). *Lo Saludable, Una Tendencia a la Alza.* Recuperado el 29 de

enero de 2017 de <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2015/oportunidades-saludables.html>

NYU Stern School of Business. (2016). *Betas by Sector.* Recuperado el 20 de

diciembre de 2016 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

OMS. (2016). *Las diez causas principales de defunción en el mundo.*

Recuperado el 9 de octubre de 2016 de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs310/es/index2.html>

OMS. (2016). *Informe mundial sobre la diabetes.* Recuperado el 9 de octubre

De 2016 de http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/204877/1/WHO_NMH_NVI_16.3_spa.pdf

- Pro Ecuador. (2012). *El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas*. Recuperado el 13 de octubre de 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- Pro Ecuador. (2013). *Análisis del sector Cacao y Elaborados*. Recuperado el 6 de noviembre de 2016 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf
- Pro Ecuador. (2013). *Análisis de Mercado de Chocolate*. Recuperado el 31 de diciembre de 2016 de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_PPM2013_CHOCOLATE_REINOUNI_DO_I.pdf
- Pro Ecuador. (s.f). *Cacao y Elaborados*. Recuperado el 1 de enero de 2016 de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cacao-y-elaborados/>
- Revista El Agro. (2016). *El Cacao ecuatoriano: un producto de consumo creciente*. Recuperado el 7 de noviembre de 2016 de <http://www.revistaelagro.com/el-cacao-ecuatoriano-un-producto-de-consumo-creciente/>
- Roberts, A., O'Brien, M y Subak, G. (2003). *Nutricéuticos*. Recuperado el 22 de noviembre de 2016 de <https://books.google.com.ec/books?id=gBSIfEk30MUC&pg=PA64&dq=beneficios+de+los+FOS&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8gcmY9L3QAhVE5CYKHRmbBwUQ6AEIlzAB#v=onepage&q=beneficios%20de%20los%20FOS&f=false>
- Schiffman, L., y Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del Consumidor*. (Décimo Primera Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Recuperado el 2 de octubre de 2016 de

http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Seminario, J., Valderrama, M. y Manrique, I. (2003). *El yacón: Fundamentos para el aprovechamiento de un recurso promisorio*. Recuperado el 9 de octubre de 2016 de https://books.google.com.ec/books?id=g-mL5VQEzRsC&pg=PA6&lpg=PA6&dq=azucar+FOS&source=bl&ots=HJw4rCHp14&sig=gOJaZQCRWUtoCtHRQayHMJa_VXw&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiQoNq3387PAhVGXR4KHbzPCkAQ6AEIPjAG#v=onepage&q=azucar%20FOS&f=false

Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 27 de noviembre de 2016 de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

Superintendencia de Control del Poder de Mercado. (2014). *Manual de Buenas Prácticas Comerciales para el Sector de Supermercados y/o Similares y sus Proveedores*. Recuperado el 9 de abril de 2016 de <http://www.scpm.gob.ec/wpcontent/uploads/2014/09/Resoluci%C3%B3n-No.-SCPM-DS-057-2014.pdf>

Trovit. (2017). Anuncios. Recuperado el 06 de febrero de 2017 de <http://www.trovit.com/>

UNICEF. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición*. Recuperada el 4 de diciembre de 2016 de <https://www.unicef.org/ecuador/esanut-2011-2013.pdf>

Universidad Privada Boliviana. (2007). *Valorización de la Raíz de Yacón: obtención de un jarabe rico en fructooligosacáridos*. Recuperado el 26 de diciembre de 2016 de <http://www.upb.edu/sites/default/files/7LopezN7.pdf>

U.S Department of the Treasury. (2016). *Daily Treasury Yield Curve Rates*. Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Vicepresidencia de la República. (2015). *Diagnóstico de la Cadena Productiva del Cacao en el Ecuador*. Recuperado el 1 de enero de 2016 de <http://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-de-Cacao-rev.pdf>

Yahoo Finance. (2016). *Dow Jones Industrial Average*. Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de <http://finance.yahoo.com/quote/%5EDJI?ltr=1>

Asociación Americana de diabetes. (2014). Aspectos genéticos de la diabetes. Recuperado el 29 de enero de 2017 de <http://www.diabetes.org/es/informacion-basica-de-la-diabetes/aspectos-genticos-de-ladiabetes.html?referrer=https://www.google.com.ec/>

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA ACADÉMICA

Estimado/a, a continuación se presenta una encuesta para conocer su interés acerca del consumo de un chocolate endulzado con inulina de yacón. Ésta encuesta garantiza la confidencialidad de los datos proporcionados y será utilizada únicamente para fines académicos.

Por favor marque con una X su respuesta

Edad _____

Género _____

1. ¿Usted consume chocolate sin azúcar?

SI _____

NO _____

Si su respuesta es SI, responda con qué frecuencia

Diario _____

Una vez por semana _____

Dos veces por semana _____

Una vez al mes o más _____

Si su respuesta es NO, elija el porqué de las siguientes opciones

Por falta de variedad _____

Por el sabor _____

Por el precio _____

Por dificultad para encontrar _____

2. ¿Cuál es el endulzante que más consume? Elija 1 opción.

a) Stevia

b) Splenda

c) Dulce Gota

Otro _____

3. ¿Conoce los beneficios de la inulina de yacón?

SI _____

NO _____

El yacón es un tubérculo que crece en la zona Andina y cuyo sabor es dulce. A diferencia de la mayoría de tubérculos que almacenan carbohidratos en forma de almidón, éste almacena FOS. Lo que lo vuelve beneficioso para el consumo de diabéticos. FOS es un tipo de azúcar que aporta menos calorías al organismo, no eleva el nivel de glucosa en la sangre y brinda propiedades beneficiosas para la salud humana.

4. ¿Conociendo los beneficios de este tubérculo, compraría usted un chocolate cuya presentación se adapte a su preferencia y que haya sido endulzado con inulina de yacón?

SI _____

NO _____

Si no lo compraría NO continúe realizando la encuesta

5. ¿Qué es lo primero en lo que usted se fija al adquirir un chocolate? Califique del 1 al 6 siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.

Precio _____

Marca _____

Cantidad _____

Calidad _____

Empaque _____

Sabor _____

6. ¿Qué tipo de chocolate prefiere comprar? Califique del 1 al 4 su preferencia siendo 1 el de mayor preferencia y 4 el de menor preferencia.

Chocolate con leche _____

Chocolate negro _____

Chocolate blanco _____

Chocolate amargo _____

7. ¿Qué productos sin azúcar ha consumido recientemente? Elija 2 opciones.

- a) Chicles
- b) Helado
- c) Chocolates
- d) Caramelos
- e) Gelatina
- f) Galletas

Otros _____

8. ¿En qué presentación prefiere el chocolate? Elija 1 opción.

- a) Bombones
- b) Barra
- c) Grageas
- d) Cocoa en polvo
- e) Crema para untar

9. ¿Cuál(es) son las dos marcas de chocolate sin azúcar que más recuerda? Elija 2 opciones.

- a) Hershey's
- b) Pacari
- c) República del Cacao
- d) Valor

Otros _____

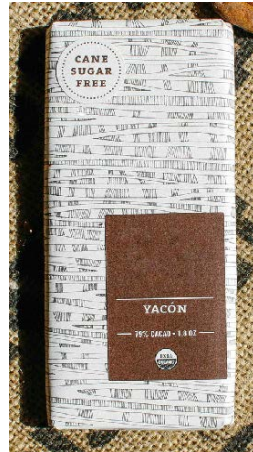
10. ¿Cuál(es) son las dos marcas de productos sin azúcar que no sean chocolates que más recuerda? (turrónes, chicles, caramelos, gelatina, galletas, flan, helados, gomitas, mermeladas, yogures, helados, pasteles, etc.) Elija 2 opciones.

- a) Trident (chicles)
- b) Royal (gelatina)
- c) Chicberry (helado)
- d) Helios (mermelada)
- e) Otros _____

11. ¿A qué precio dentro de este rango compraría un chocolate de 100 gramos endulzado con inulina de yacón como el de la imagen?

\$7.00 - \$10.00

\$ _____



12. ¿En qué zona de la ciudad de Quito le gustaría poder encontrar estos chocolates? Elija 1 opción.

- a) Norte
- b) Centro
- c) Sur

13. ¿Mediante qué medio se entera usted de la venta de chocolates sin azúcar? Elija 1 opción.

- a) Televisión
- b) Radio
- c) Revista
- d) Periódico
- e) Internet
- f) Redes Sociales

Anexo 2

Formato Focus Group

Preguntas

- ¿Al mencionar la palabra chocolate sin azúcar que marcas viene a su mente?

- ¿Qué llama su atención sobre estos chocolates? (sabor, marca, empaque, precio, cantidad, calidad)
- ¿Dónde prefiere comprar estos productos? (supermercados, farmacias, tiendas)
- ¿Con que frecuencia consume chocolates?
- ¿Qué es lo que le motiva a comprar un chocolate? (precio, empaque, cantidad, marca, sabor, variedad)
- ¿Qué tipo de chocolate es su favorito, el chocolate con leche, el chocolate blanco, el chocolate negro, o el chocolate amargo?
- ¿A parte de chocolates, qué otros productos endulzados prefiere usted consumir? (pastas, caramelos, chicles, etc.)
- ¿Qué le gusta de estos productos?
- ¿Conoce usted los beneficios que brinda el cacao?

En caso de que no se conozca, explicar

- ¿Conoce qué es el yacón y cuáles son sus beneficios?

Explicación de los beneficios

- ¿Ya conociendo sobre los beneficios del chocolate y el yacón, compraría un chocolate con leche en barra de 100 gr como el que se encuentra en la mesa endulzado con inulina de yacón?
- ¿Qué nombre elegiría como el de su preferencia, para el chocolate que se ofrecerá? GoYac, GoFree, FreeYac, o ChccocoYac

Explicación de lo que es inulina de Yacón

- ¿Cuál de los dos empaques que se muestra en la foto llamaría su atención como para acercarse a él en el estante de un supermercado?

Empaque A



Empaque B



- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por un producto como el de la imagen de la derecha? Y por el de la izquierda?

Anexo 3

Personas con diabetes

ciudad Quito 54.778

Estrato socioeconomico

Media - Media alta 5.204 9,50%

Disposicion consumo 64,00%

Mercado objetivo 3.331

Tamaño mercado 3.331 personas

Consumo promedio chocolate

	Porcentaje	Numero días	Cantidad chocolate	Cantidad mensual	Consumo ponderado
Diario	13,90%	30	100	3000	417,00
Una vez por semana	36,20%	4	100	400	144,80
Dos veces por semana	33,30%	8	100	800	266,40
Mensual	16,60%	1	100	100	16,60
	100,00%			Total	844,80

Consumo chocolate mes 2.814.029 gramos

Número barras 28.140 100 gramos

Captación mercado 12%

Cantidad producción inicial 3.377

Anexo 4

RAZON DEUDA / CAPITAL	54,97%
IMPUESTOS	22,50%
INFLACIÓN	3,66%
TASA LIBRE RIESGO US TREASURIES 5Y	2,07%
RIESGO PAÍS	6,58%
BETA INDUSTRIA NO APALANCADA	0,89
BETA APALANCADA	1,27
RETORNO DEL MERCADO	11,67%
COSTO DE CAPITAL	14,26%
COSTO DE DEUDA	17,00%

WACC

13,88%

Anexo 5

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	8,55	11,91	16,55	23,06	33,38	3,12
Prueba acida	4,07	7,62	12,56	19,18	33,05	
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	53,79%	36,41%	21,49%	10,09%	2,07%	32%
ACTIVIDAD						
Rotación inventario	20,7	21,1	22,6	23,3		
Rotación activos	3,36	3,95	4,74	5,31	6,05	
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	37,35%	38,92%	39,70%	41,09%	42,95%	
MARGEN OPERACIONAL	0,59%	6,22%	9,92%	12,67%	16,02%	10,00%
MARGEN NETO	-1,73%	2,96%	5,77%	7,91%	10,45%	4,00%

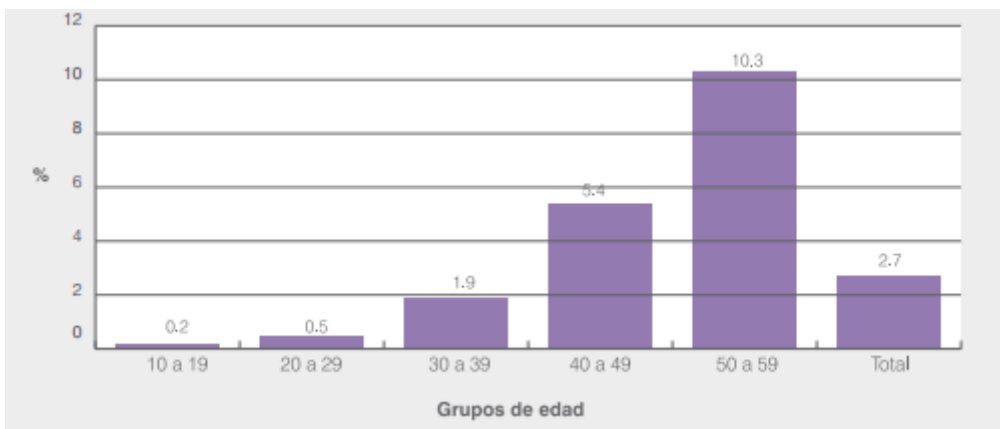


Figura No 1: Prevalencia de diabetes en población de 10 a 59 años a escala nacional (por grupos de edad)

2011-2013

Tomado de: UNICEF/ENCUESTA ENSANUT

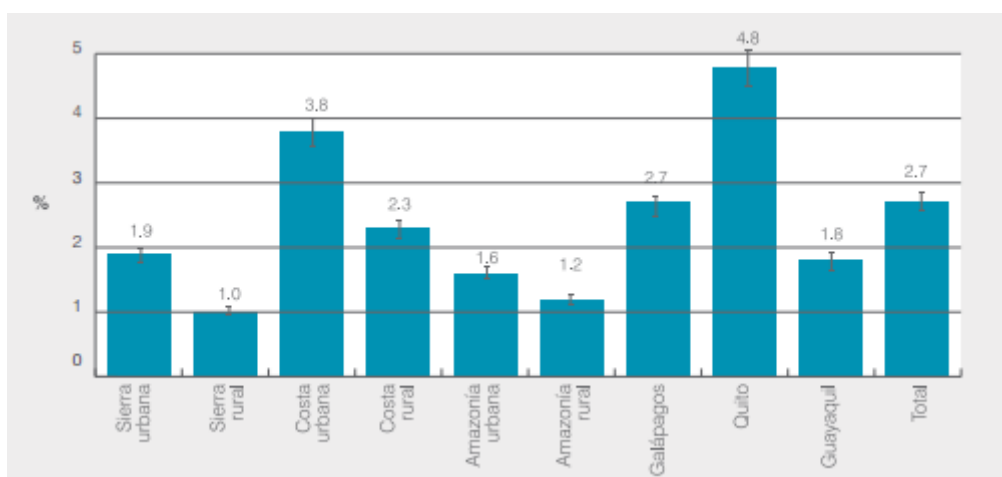


Figura No 2: Prevalencia de diabetes (por subregión)

2011-2013

Tomado de: UNICEF/ENCUESTA ENSANUT 2013

Tabla No 1: Inflación Ecuador

Octubre 2014- Septiembre 2016

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2016	1.12 %
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %

Tomado de: BCE (Fuente INEC)

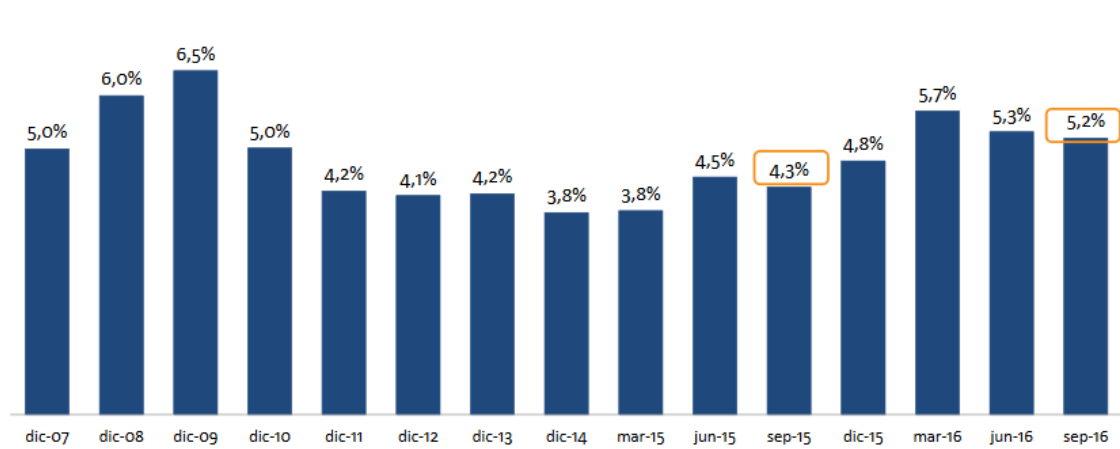


Figura No 3: Desempleo Ecuador
Diciembre 2007 – Septiembre 2016
 Tomado de: INEC

Tabla No 2: Desempleo por Ciudades
2007-2016

Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
sep-07	7,50%	7,26%	6,10%	5,90%	3,71%
sep-08	6,17%	8,59%	5,76%	7,97%	4,00%
sep-09	6,13%	13,01%	6,53%	9,64%	3,72%
sep-10	5,81%	10,03%	3,99%	6,14%	3,67%
sep-11	4,21%	5,75%	4,14%	4,90%	4,74%
sep-12	3,40%	6,55%	4,41%	4,80%	4,16%
sep-13	4,67%	5,51%	4,29%	3,18%	3,62%
sep-14	4,91%	3,86%	4,17%	2,73%	4,86%
sep-15	5,21%	4,93%	2,65%	4,07%	4,80%
sep-16	8,71%	5,73%	3,02%	3,17%	6,54%

Tomado de: INEC

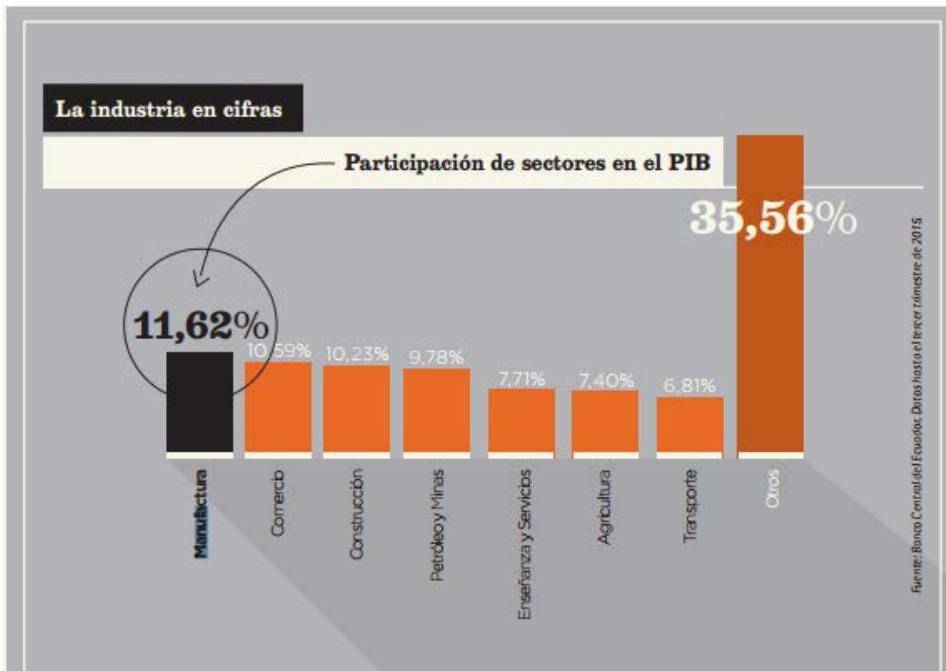


Figura No 4: La industria en cifras

2015

Tomado de: Ekos (fuente BCE)

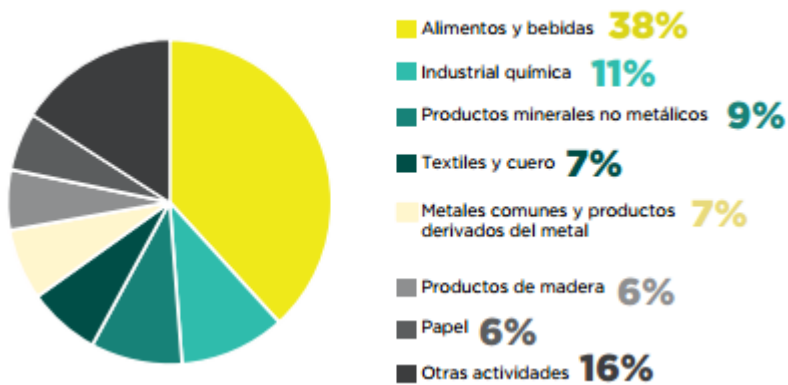


Figura No 5: Composición del PIB manufacturero

2015

Tomado de: Ekos (fuente BCE)

