



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

F A C U L T A D



ESPECIALIDADES
EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN COMERCIO Y FINANZAS INTERNACIONALES
BILINGÜE**

TEMA:

“ELABORACIÓN INDUSTRIAL DEL CHOCOLATE PASSIOLATE”

AUTOR:

WALTER VINICIO TINOCO ARÉVALO

TUTOR:

ING. ROLANDO FARFÁN VERA

GUAYAQUIL, JULIO 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

F A C U L T A D



ESPECIALIDADES
EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Walter Vinicio Tinoco Arévalo** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales**.

TUTOR

Ing. Rolando Farfán Vera

REVISORES

DIRECTOR DE LA CARRERA

Econ. Teresa Alcívar Avilés

Guayaquil, a los 18 días del mes de Julio del 2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

F A C U L T A D



ESPECIALIDADES
EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Walter Vinicio Tinoco Arévalo**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **“ELABORACIÓN INDUSTRIAL DEL CHOCOLATE PASSIOLATE”** previa a la obtención del Título **de Ingeniero en Comercio y Finanzas Internacionales**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 18 días del mes de Julio del 2014

EL AUTOR:

Walter Vinicio Tinoco Arévalo



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

F A C U L T A D



ESPECIALIDADES
EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Walter Vinicio Tinoco Arévalo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“ELABORACIÓN INDUSTRIAL DEL CHOCOLATE PASSIOLATE”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de Julio del 2014

EL AUTOR:

Walter Vinicio Tinoco Arévalo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, esposa e hijo por su valioso aporte en el desarrollo de este trabajo, en especial a mi Madre que gracias a su esfuerzo y sacrificio pude realizar este sueño. Asimismo, a los docentes de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por sus enseñanzas.

Sepan todos ustedes que estoy inmensamente agradecido por su colaboración para la conclusión de esta importante etapa de mi vida.

Walter Vinicio Tinoco Arévalo

DEDICATORIA

Con mucho cariño quiero dedicar este trabajo a Dios que es la base fundamental en todas las etapas de mi vida, a mi madre por ser mi mentora y dedicarle todo su tiempo en mis estudios, mi esposa, a mi hijo que son la luz en mi camino y mi motivación, y mi familia por su inspiración, confianza, aliento y el esfuerzo que han hecho a lo largo de su vida para apoyarme en mi desarrollo profesional.

Walter Vinicio Tinoco Arévalo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Rolando Farfán Vera

PROFESOR DELEGADO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

F A C U L T A D



ESPECIALIDADES
EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES BILINGÜE**

CALIFICACIÓN

Ing. Rolando Farfán Vera

RESUMEN

El presente proyecto titulado: “*ELABORACIÓN INDUSTRIAL DEL CHOCOLATE PASSIOLATE*” ha sido diseñado con la finalidad de determinar la factibilidad económica-financiera de la creación de una empresa especializada en la elaboración y comercialización de productos a base chocolate, para diversas ocasiones especiales y eventos sociales o empresariales, ofreciendo productos y servicios de calidad que cumplan con los requerimientos y gustos de los clientes. Para cumplir con este cometido se han diseñado cinco capítulos que permitirán evaluar el perfil del consumidor con la finalidad de determinar cuáles son los factores decisivos al momento de la adquisición del producto. Además, darán las pautas para contar con el espacio físico y la tecnología apropiada para realizar cada uno de los procedimientos con el objetivo de brindar los productos y servicios de calidad que se esperan, para este efecto será necesario instruir al personal por medio de capacitaciones constantes con el fin de que siempre se encuentren actualizados en sus conocimientos, para ser capaces de producir con la mejor calidad al menor costo. Finalmente, el proyecto será evaluado económicamente para determinar su factibilidad y rentabilidad a través de los indicadores TIR y VAN.

PALABRAS CLAVES:

Chocolate, Cacao, Aroma, Marketing Mix, Procesos Productivos, Planificación Estratégica, Evaluación Financiera, Rentabilidad.

ABSTRACT

This project entitled "ELABORACIÓN INDUSTRIAL DEL CHOCOLATE PASSIOLATE" has been designed in order to determine the economic and financial feasibility of creating a specialized in developing and marketing products based chocolate company for special occasions and social events or business, offering quality products and services that meet the requirements and tastes of customers. To accomplish this task are designed five chapters will assess the consumer profile in order to determine the decisive when purchasing the product factors. They give guidelines to have the space and appropriate technology for each of the procedures in order to provide products and services as expected, this effect will be required to instruct the staff through ongoing training order that are always updated in their knowledge, to be able to produce the best quality at the lowest cost. Finally, the project will be evaluated to determine its economic feasibility and profitability through IRR and NPV indicators.

KEYWORDS:

Chocolate, Cocoa, Aroma, Marketing Mix, Production Processes, Strategic Planning, Financial Evaluation, Performance.

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	III
AUTORIZACIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VII
CALIFICACIÓN	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
INDICE GENERAL	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
INTRODUCCIÓN	16
CAPÍTULO I	17
GENERALIDADES DEL PROYECTO	17
1.1. Problema de investigación	17
1.2. Justificación	19
1.3. Objetivo General	19
1.4. Objetivos Específicos	20
1.5. Hipótesis de investigación	20
CAPÍTULO II	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1. Generalidades de un Plan de Negocios	21
2.1.1. Definición	21
2.1.2. Estructura de un plan de negocios.	21
2.1.3. Producto, Servicio y/o Negocio.	22
2.1.4. Misión, Visión, Objetivos y Metas.	22
2.2. Análisis SWOT o FODA	22
2.2.1. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas	23
2.2.2. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades	23
2.3. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	24
2.3.1. Grado de Rivalidad entre Competidores.	24
2.3.2. Poder de Negociación con los Proveedores.	25
2.3.3. Poder de Negociación con los Compradores.	25
2.3.4. Amenaza de los Nuevos Competidores.	27
2.3.5. Productos Sustitutos como Posible Amenaza.	28
2.4. Sistema de Negocios.	28

2.4.1. Sistema de Compras	29
2.4.2. Sistema de mercadotecnia	29
2.4.3. Sistema Organizacional	31
2.4.4. Aspectos Financieros	31
2.4.5. Sistema de Producción	32
2.4.6. Resumen Ejecutivo	32
CAPÍTULO III	34
ANÁLISIS DEL MERCADO	34
3.1. Industria del Cacao en el Ecuador	34
3.2. Análisis del macro entorno PEST	36
3.2.1. Aspectos políticos	36
3.2.2. Aspectos Económicos	37
3.2.3. Aspectos Sociales	40
3.2.4. Aspectos Tecnológicos	42
3.3. Análisis del micro entorno	43
3.3.1. Poder de negociación de los compradores	43
3.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores	44
3.3.3. Amenaza de Nuevos Entrantes	44
3.3.4. Amenaza de Productos Sustitutivos	44
3.3.5. Rivalidad entre los Competidores	45
3.3.5.1. Oferta Exportable	45
3.3.5.2. Oferta Local	46
3.4. Investigación de mercado	47
3.4.1. Definición de la población objetivo	47
3.4.2. Cálculo de la muestra	49
3.4.3. Presentación y análisis de resultados	50
3.5. Plan de Mercadeo	61
3.5.1. Objetivo del Plan de Mercadeo	61
3.5.2. Estrategias de Precio	61
3.5.3. Estrategias de Producto	62
3.5.4. Estrategias de Plaza	63
3.5.5. Estrategias de Promoción	64
CAPÍTULO IV	66
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO	66
4.1. Filosofía Empresarial	66
4.1.1. Misión	66
4.1.2. Visión	66
4.1.3. Objetivos Empresariales	66
4.1.4. Valores	67
4.1.5. Cultura Empresarial	67
4.2. Aspectos Legales de la constitución del Negocio	67
4.3. Estructura Organizacional	69
4.4. Descripción del Puesto y Funciones	70
4.5. Análisis FODA	72
4.5.1. Fortalezas	72
4.5.2. Debilidades	72

4.5.3. Oportunidades	72
4.5.4. Amenazas	72
4.6. Factores Claves del Éxito	73
4.7. Cadena de Valor y Operaciones	73
4.8. Diagrama de Procesos Operativos	75
4.9. Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente	76
4.9.1. Política de Calidad	76
4.9.2. Proceso de control de calidad	76
4.9.3. Almacenaje y manipulación de basura	77
4.9.4. Determinación de recursos	78
4.10. Ubicación del Proyecto	78
4.11. Definición del precio del producto	82
4.12. Flujograma del proceso de producción	83
CAPÍTULO V	84
PLAN FINANCIERO	84
5.1. Inversión Inicial del Proyecto	84
5.2. Fuentes de Financiamiento	85
5.3. Análisis de los Costos: Materia Prima, Mano de Obra, CIF, Administrativos y Ventas	86
5.3.1. Presupuesto de Costos	86
5.3.2. Presupuesto de Gastos Operativos	88
5.4. Presupuesto de Ingresos o Ventas	90
5.5. Proyección de Estados Financieros	91
5.5.1. Proyección de Estado de Resultados	91
5.5.2. Proyecciones del Balance General	91
5.6. Evaluación Financiera del Proyecto	91
5.6.1. Proyección de Flujo de Caja	91
5.6.2. Análisis TIR y VAN	95
5.6.3. Análisis del periodo de recuperación de la inversión	96
5.6.4. Calculo del Punto de Equilibrio	96
5.6.5. Análisis de Indicadores Financieros: Solvencia, Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad.	97
5.7. Conclusiones Financieras	98
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación de la Población Objetivo.....	48
Tabla 2. Fórmula para calcular la muestra.....	49
Tabla 3. Cálculo de la Muestra.....	50
Tabla 4. Precio del Producto.....	61
Tabla 5. Presupuesto para Publicidad.....	65
Tabla 6. Ficha de Funciones del Gerente General.....	70
Tabla 7. Ficha de Funciones del Jefe Financiero.....	70
Tabla 8. Ficha de Funciones del Jefe de Producción.....	71
Tabla 9. Ficha de Funciones del Jefe Comercial.....	71
Tabla 10. Encuesta para clientes.....	77
Tabla 11. Distribución de la Planta.....	80
Tabla 12. Inversión Inicial.....	84
Tabla 13. Financiamiento.....	85
Tabla 14. Tabla de Amortización (Anual).....	85
Tabla 15. Materia Prima Directa.....	86
Tabla 16. Mano de Obra Indirecta.....	86
Tabla 17. Materiales Indirectos.....	87
Tabla 18. Mano de Obra Indirecta.....	87
Tabla 19. Costos Indirectos de Fabricación (CIF).....	87
Tabla 20. Presupuesto de Gastos Administrativos.....	88
Tabla 21. Presupuesto de Gastos de Ventas.....	89
Tabla 22. Presupuesto de Gastos Financieros.....	89
Tabla 23. Proyección del precio del producto.....	90
Tabla 24. Proyección de las unidades a ser vendidas.....	90
Tabla 25. Proyección de Ventas.....	91
Tabla 26. Calculo de la tasa de descuento.....	95
Tabla 27. Costo Promedio Ponderado de Capital.....	95
Tabla 28. TIR y VAN.....	95
Tabla 29. Calculo del Periodo de Recuperación.....	96
Tabla 30. Punto de Equilibrio año 1 y año 2.....	97
Tabla 31. Punto de Equilibrio año 3, año 4 y año 5.....	97
Tabla 32. Índice de Liquidez.....	97
Tabla 33. Índice de Gestión de Gastos.....	98
Tabla 34. Índice de Rentabilidad.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diagrama del Análisis FODA.....	24
Gráfico 2. Proceso de Marketing Mix	30
Gráfico 3. Esquema de Negocios	33
Gráfico 4. Cajas de Chocolates en diseños variados	36
Gráfico 5. Inflación Anual (2006-2013)	38
Gráfico 6. Producto Interno Bruto (2008 – 2012)	39
Gráfico 7. Distribución de la PEA (2008 – 2012).....	40
Gráfico 8. Población Urbana en Condiciones de Pobreza	41
Gráfico 9. Coeficiente de Gini a Nivel Urbano.....	42
Gráfico 10. Sexo de Encuestados.....	51
Gráfico 11. Edad de Encuestados	51
Gráfico 12. Conocimiento del Consumo.....	52
Gráfico 13. Frecuencia de Consumo	53
Gráfico 14. Disposición de Compra	54
Gráfico 15. Ocasiones de Compra.....	55
Gráfico 16. Aceptación de la Propuesta.....	56
Gráfico 17. Factores de Decisión de Compra	57
Gráfico 18. Disposición de Pago.....	58
Gráfico 19. Lugar de Compra	59
Gráfico 20. Medios de Difusión de la Publicidad	60
Gráfico 21. Presentación del Producto Final.....	63
Gráfico 22. Promoción del Producto en Facebook.....	65
Gráfico 23. Logotipo del producto.....	69
Gráfico 24. Organigrama de la Empresa PASSIOLATE S.A.	69
Gráfico 25. Procesos Operativos de PASSIOLATE S.A.....	75
Gráfico 26. Ubicación de la empresa PASSIOLATE	80
Gráfico 27. Esquematación de la Planta de PASSIOLATE.....	81

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es el primer productor de cacao fino de aroma a nivel mundial con aproximadamente el 62% del volumen global. Además, es el producto ecuatoriano de exportación con mayor historia en la economía del país, que involucra alrededor de 100.000 familias de pequeños y medianos productores. Para el año 2011 se alcanzó una cifra de ventas que superó los 530 millones de dólares, lo que aportó significativamente al ingreso de divisas al país, y con una demanda internacional de este producto creciente por países consumidores para la fabricación de chocolates de alta calidad. Es lamentable que este rubro de la actividad agrícola, no hayan recibido un apoyo articulado y eficiente de los organismos del Estado, a pesar del excelente posicionamiento en el mercado internacional y el reconocimiento histórico de su gran calidad.

Sin embargo, debido a la calidad del cacao local es posible desarrollar productos derivados como el chocolate, el cual es muy apetecido por consumidores en el plano local e internacional. De ahí que surge la idea de crear este proyecto que busca determinar la factibilidad económica y financiera de la creación de una empresa que se dedique a la elaboración industrial del cacao para obtener chocolate fino que pueda ser comercializado, en primera instancia, en el mercado local. Si bien en esta industria hay competidores muy fuertes como Nestlé, La Universal y Ferrero, lo que se busca es potenciar el crecimiento del sector de chocolates para enmarcarse dentro de los lineamientos planteados por el Gobierno Nacional, respecto al cambio de matriz productiva, puesto que al crear derivados del cacao se obtienen mejores réditos y se incrementan los niveles de competitividad al incorporar nuevas técnicas de manufactura que implican el desarrollo del conocimiento tecnológico. Finalmente, se hará un estudio del mercado para identificar el nicho al cual iría dirigido el producto y posteriormente determinar si es factible o no su puesta en marcha.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1. Problema de investigación

La economía ecuatoriana ha dependido mucho de sus recursos naturales, distinguiéndose como uno de los principales proveedores de materias primas en los diversos mercados internacionales; situación que a su vez deriva en una economía importadora de bienes y servicios con mayor valor agregado, perdiendo competitividad frente a otros países de la región como Perú y Colombia, esto se puede ver reflejado en el informe de competitividad global 2012 – 2013 del Foro Económico Mundial que indica que Ecuador aún sigue a la cola de los países más competitivos dentro de un total de 144 economías analizadas.

Consciente de esta situación, el actual Gobierno Nacional ha puesto en marcha un plan de desarrollo productivo a través del conocimiento y talento humano con miras a lograr una transformación de la matriz productiva, siendo la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES, 2013) la encargada de promover el fortalecimiento y potenciación de la capacidad técnica y operativa del sector productivo del país, a través de la coordinación de otros ministerios y su inclusión en sectores estratégicos.

Es claro que la innovación, tecnificación y búsqueda de valor agregado, son piezas fundamentales para el desarrollo de los sectores industriales del Ecuador, a fin de generar avances en el segmento industrial y aumentar los niveles de competitividad y productividad del país. Entre las alternativas que el país tiene para lograr cambios importantes en su matriz productiva, es evidente que el talento humano y la implementación tecnológica son la clave para diseñar productos con

valor agregado; uno de ellos, es la producción de chocolates, tal como plantea el presente proyecto.

El problema de investigación parte básicamente en esa dependencia que tiene la economía local de seguir comercializando materias primas en lugar de derivados que tengan mayor valor agregado. Para este efecto, se utilizará el cacao ecuatoriano, el mismo que es preferido en países europeos (Suiza) por su excelente aroma, calidad y sabor, de ahí que los mejores chocolates se elaboran en otros países pero con materias primas ecuatorianas, cuando muy bien podría desarrollarse este sector. (El Diario , 2012).

Otro problema es el bajo rendimiento. En Ecuador, el promedio de cosecha está entre 7 y 8 quintales por hectárea/año, cuando el punto óptimo sería 22 quintales. Desde marzo 2013 se emprendió el programa Minga Nacional del Cacao Fino y Aroma, en donde el Ministerio de Agricultura invirtió USD 19,2 millones para financiar la instauración de buenas prácticas agrícolas en pequeñas cacaoteras.(Diario El Comercio, 2013)

Las divisas generadas por el sector cacaotero ecuatoriano llegaron a USD 174,4 millones entre enero y junio últimos, que equivale a un 11% más de lo que ingresó al país en similar período del año pasado. El crecimiento también fue en toneladas: 16%. Ecuador produce dos tipos de cacao: el nacional o fino y aroma (reconocido mundialmente como ingrediente para chocolates selectos) y el cacao CCN 51, un clon que en el 2005 fue declarado de alta productividad, enfocado a otros nichos. El programa Minga Nacional del Cacao Fino y Aroma, espera atender a 30 000 productores, en 48 000 hectáreas en 13 meses. Dejará como resultado un catastro cacaotero actual. (Diario El Comercio, 2013).

1.2. Justificación

Los beneficios de esta propuesta son múltiples, ya que económicamente hablando, todo negocio relacionado con la industria chocolatera genera grandes réditos para los inversionistas, considerando una inversión de capital relativamente baja. Por otra parte, al ofrecer una nueva alternativa en exclusividad de chocolates, se está fomentando la innovación y se le da mayor valor agregado a los postres, los cuales siempre se convierten en una excelente opción al momento de complementar las comidas o para armonizar todo tipo de eventos u ocasiones especiales.

Es así que mediante la creación y el desarrollo de esta empresa, se contribuirá a la sociedad en general a través de diferentes maneras, las mismas que se detallan a continuación:

- ✓ Se generarán nuevas plazas de empleo en la ciudad de Guayaquil tanto para el área administrativa como de producción.
- ✓ Las empresas y personas naturales tendrán una nueva opción especializada en la elaboración de trufas de chocolate para eventos u ocasiones especiales.
- ✓ Flexibilidad del negocio, ya que según las preferencias del consumidor, se puede crear nuevos tipos de chocolate personalizadas.
- ✓ Contribución en el cambio de la matriz productiva.

1.3. Objetivo General

Determinar la factibilidad económica y financiera de la creación de una empresa productora de chocolates bajo la marca PASSIOLATE, en la ciudad de Guayaquil.

1.4. Objetivos Específicos

1. Análisis la situación problemática que justifica el desarrollo de la investigación.
2. Determinar los aportes teóricos que respaldan el plan de negocios a ejecutarse.
3. Analizar la situación actual del mercado para determinar el perfil del consumidor.
4. Diseñar las directrices del negocio a través del modelo de planificación estratégica y estructura organizacional.
5. Evaluar los recursos económicos y financieros del proyecto para establecer su rentabilidad.

1.5. Hipótesis de investigación

La creación de una empresa productora de chocolates, favorecerá el crecimiento económico del país a través de la contribución en el cambio de la matriz productiva

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades de un Plan de Negocios

2.1.1. Definición

Según el autor Luis Tomaselli¹ un plan de negocios es “un documento que describe y explica específicamente como va a funcionar un negocio, cuál va a ser su organización, cuál será la mezcla de mercadeo y cómo serán conducidas sus finanzas. Demuestra en óptimo grado, tanto la factibilidad técnica como la operativa”. Un plan de negocios es útil como un sistema de trabajo que se convierte en una herramienta imprescindible si se quiere facilitar la continuidad, crecimiento, desarrollo y rentabilidad de una empresa.

2.1.2. Estructura de un plan de negocios.

De acuerdo con la metodología del profesor Buendía (2005), un plan de negocios debe integrar todos los factores que influyen en el éxito de la empresa. Dichos modelos globales teorías de Andrews (1970), Porter (1980) y Brandenburger y Nalebuff (1996). Para un Plan de Negocios exitoso, utilizando las teorías de los autores antes mencionados, el modelo a seguir requiere de la información a continuación mencionada. (UDLAP, 2013). Como su nombre lo dice, es la descripción de todos los componentes que conforman a la empresa para su adecuada implementación y funcionamiento. Por esta razón es la sección más importante para la elaboración de un plan de negocios gracias a que sirve como base para la realización del análisis financiero y el resumen ejecutivo.

¹ Luis Tomaselli en su obra “ De la idea a la empresa: El Plan de negocios”, 2005

2.1.3. Producto, Servicio y/o Negocio.

Antecedentes del producto, abarcando desde los orígenes hasta la descripción del concepto. Además se realiza la descripción del servicio a ofrecer así como el análisis de la industria a la que pertenece. Esto determina las características del producto o servicio a ofrecer.

2.1.4. Misión, Visión, Objetivos y Metas.

Estos conceptos son las razones del surgimiento de la empresa, además de brindarle la filosofía con la que se registrará para poder desarrollar sus actividades, una dirección para llevarla a cabo y tener una razón de su existencia.

- **La Misión:** Responde principalmente a las preguntas de qué, aquí y en dónde se ofrecen los productos o servicios de la empresa. Se puede concluir que esta es la razón de ser del negocio.
- **La Visión:** Es el estado deseable en el futuro de la empresa, sirviendo como impulso y guía de todas las actividades realizadas en ella.
- **Los Objetivos:** Son las declaraciones de lo que se quiere alcanzar con las actividades que se realizan en la empresa. Estos deben ser realistas, medibles y específicos en el tiempo.
- **Las Metas:** Son los resultados cuantificables obtenidos derivados de las actividades realizadas para alcanzar los objetivos establecidos. (UDLA P, 2013).

2.2. Análisis SWOT o FODA

El segundo punto a considerar es el análisis SWOT (Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threatens) o FODA (Fuerzas; Oportunidades;

Debilidades; Amenazas), desarrollado por Andrews (1970), el cual busca analizar la posición actual de la empresa o negocio a partir de los factores internos (Fuerzas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas).

2.2.1. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

El entorno externo de una organización lo representan factores inevitables que no se pueden controlar. Se trata de factores relacionados con materia macroeconómica y demográfica. Entre estos elementos se distinguen: situación económica, cambios y avances tecnológicos, cambios socio-culturales, situación política y legal, cambios demográficos, entre otros. Philip Kotler (2008) plantea un esquema para representar el ambiente externo de una empresa.

En este modelo, la empresa se ubica en el centro y alrededor de ella se desprenden los factores externos que pueden ser determinantes del desempeño de la organización. (Kotler & Armstrong, 2008)

2.2.2. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades

La clasificación de los factores internos ya sea como fortalezas o debilidades depende de su posible impacto en los objetivos de la organización. Algunos factores pueden representar fortalezas para el cumplimiento de ciertos objetivos empresariales, pero amenazas para el cumplimiento de otros.

Algunos factores típicos que deben examinarse en un análisis interno son: las 4P's, los recursos financieros e intelectuales, la infraestructura, la capacidad instalada, la relación con proveedores y otros similares. (Kotler & Armstrong, 2008)

Gráfico 1. Diagrama del Análisis FODA



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

2.3. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

El tercer punto de Buendía incluye las Cinco Fuerzas de Porter (1980), las cuales pretendendeterminar la rentabilidad a largo plazo de un mercado. Además este permite evaluar los objetivos y recursos de la empresa frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Este análisis permite establecer la competitividad que presenta la empresa frente al mercado en que se desempeña, para ello debemos tomar en cuenta a la tecnología ya que en el modelo se propone la cooperación y competencia de tecnología como factores que influyen en la definición del tamaño de mercado así como la porción que tiene cada empresa en la industria donde se desempeña. Estas fuerzas son el grado de rivalidad entre competidores, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de los nuevos competidores y los productos sustitutos como posible amenaza.

2.3.1. Grado de Rivalidad entre Competidores.

Describir la rivalidad existente entre las empresas que compiten en el mercado, determinando su grado de influencia en las decisiones de la industria. Dichainflue

ncia se puede dar en caso de existir la dominancia sobre el mercado por parte de un competidor dominante, el cual establecerá los precios y la forma en que se compite en el mercado o industria. Según Porter (1980) la rivalidad entre empresas puede medirse según su capacidad instalada y su capacidad de producir y convertirse en una economía de escala. Esto permite la producción de grandes volúmenes prorrateando sus costos entre un mayor número de unidades, logrando así una reducción de sus costos fijos, un alto grado de liquidez y la posibilidad de decrecimiento. De esta forma se convierte en una empresa competitiva, reduciendo el grado de competencia con las demás empresas de la industria.

2.3.2. Poder de Negociación con los Proveedores.

La relación que mantiene la empresa con sus proveedores de materias primas, productos indirectos, influyen en los tiempos de entrega, calidad del producto y colocación en el mercado en el tiempo adecuado. Cuando existe un gremio organizado por parte de los proveedores tendrán un mayor poder sobre las decisiones de la empresa debido a la imposición de precios de los insumos, las políticas de pago, determinando el tiempo de entrega y calidad del producto, lo cual puede afectar a la empresa en cuanto a su desarrollo debido al poder de negociación de los proveedores.

2.3.3. Poder de Negociación con los Compradores.

Hacer referencia al poder que el comprador puede ejercer sobre la misma, ya que al existir pocos compradores tienen mayor poder de negociación para obtener el mayor beneficio. Este responde a las fuerzas de oferta y demanda del mercado, las cuales son determinantes para lograr el intercambio de bienes y

servicios ofrecidos. Por lo que al disminuir la demanda
aumentará el poder de negociación del comprador.

2.3.4. Amenaza de los Nuevos Competidores.

La entrada de nuevos competidores potenciales se puede restringir al aumentar las barreras de ingreso ya sea por economías de escala, tecnología o grado de inversión requerida. Por otro lado, la importancia de la marca definida por una empresa juega un papel crucial para los competidores que deseen ingresar en el mercado. Los factores que influyen en la dificultad de competencia con estas marcas es el hecho de que se han posicionado en la mente del consumidor como un producto o servicio de calidad, y el consumidor lo considera como una de sus primeras opciones de compra. Existen seis barreras de entrada definidas por Porter (1980):

- **Inversión de Capital.** - Son los recursos financieros de la empresa, los cuales se destinan principalmente para la expansión a nuevos mercados.
- **Economías de Escala.** - La producción en grandes volúmenes permite el prorrateo de los costos entre un mayor número de unidades producidas, logrando una reducción de sus costos.

Hay que considerar que el nivel de producción de cada empresa depende de la capacidad instalada en ella, lo que corresponde a la economía de escala en la parte interna de la empresa. Por otro lado, la flexibilidad en la que responde a los cambios de la demanda corresponde a la economía de escala externas.

- **Diferenciación del Producto.** - Son las características que le brindan un valor agregado al producto o servicio frente a su competencia.
- **Desventaja en Costos Independientemente de la Escala.** - Representa los costos independientes del tamaño o escala en los

que incurre una empresa. Como son los costos de diseño, las patentes, subsidios gubernamentales y ubicación geográfica.

- **Acceso a los Canales de Distribución.** - Son los medios utilizados para hacer llegar el producto o servicio al consumidor final, los cuales son usados eficientemente para contribuir en el incremento del margen de utilidades de la empresa.
- **Políticas Gubernamentales.** - Son todas aquellas leyes, normas y reglamentos que establece el gobierno para regular la entrada de nuevos competidores en el mercado, como la competencia de los ya existentes en cuestiones de responsabilidad social, entre otras.

2.3.5. Productos Sustitutos como Posible Amenaza.

Son todos aquellos productos percibidos por el cliente que pueden satisfacerle la misma necesidad a un menor precio, convirtiéndolos en productos sustitutos. Esta amenaza de sustitución se puede encontrar del lado del proveedor ya que puede distribuir la misma materia prima a diferentes clientes.

2.4. Sistema de Negocios.

El último factor involucrado en el esquema corresponde al Sistema de Negocios.

En este se incluyen los requerimientos materiales y de capital humano necesarios para operar las actividades de la empresa y lograr la entrega del servicio. Este sistema de negocio está compuesto por:

2.4.1. Sistema de Compras

Se enfoca a la adquisición de las materias primas e insumos requeridos para el funcionamiento de la empresa. Este proceso debe ser eficiente para no incurrir en costos adicionales, por ello debe seguir los siguientes puntos:

- Negociación efectiva con los proveedores.
- Considerar los objetivos a largo plazo para mantener un precio competitivo.
- Selección de proveedores considerando el servicio, las entregas y calidad, además del precio que brindan.
- Elevar la imagen de la empresa frente a sus competidores y proveedores.
- Considerar las tendencias del mercado en la compra de los insumos.
- Cuidar el nivel de inventarios para asegurar el buen desempeño de la empresa.

2.4.2. Sistema de mercadotecnia

La función de la mercadotecnia es una de las más importantes para una empresa. Esta se encarga de establecer los planes, políticas y procedimientos necesarios para llevar el producto o servicio adecuado a la gente indicada, en el momento y lugar precisos a un precio justo y con una buena promoción (De Thomas y Gensing-Pophal, 2001). Los anteriores factores conforman lo que en un lenguaje más técnico se conoce como las 4P's: producto, precio, promoción y plaza o distribución. Un plan de negocios deberá incluir las estrategias de venta, posicionamiento, segmentación y publicidad que planea tener la empresa, así como los mecanismos asociados a la venta del producto para que sea más atractivo para los clientes. En otras palabras, el administrador deberá de "jugar" con las 4P's de tal

manera que su estrategia de ventas sea efectiva. Las diferentes combinaciones que pueden hacerse con las 4P's conforman lo que Kotler (2005) denomina como Marketing Mix.

Gráfico 2. Proceso de Marketing Mix



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

En estas combinaciones se plasma la diferenciación entre diversos productos y marcas. El objetivo de la mercadotecnia va más allá de simplemente vender productos o servicios. Actualmente las empresas valoran de manera especial lo que se conoce como Customer Lifetime Value, es decir, el valor en términos monetarios de mantener una relación duradera y rentable con los clientes. (Kotler & Armstrong, 2008).

Es por esto que últimamente el enfoque de la mercadotecnia se ha inclinado hacia el servicio al cliente y el servicio post-venta. Las empresas han dejado de vender bienes para vender "experiencias". El mejor ejemplo es Starbucks, que no vende simplemente "café", sino la "experiencia de tomar café".

Para gestionar adecuadamente el servicio al cliente las empresas también han incluido en su diccionario el concepto de Customer Relationship Management, que se basa en dar el mejor uso a los recursos informáticos de la empresa para proveer un servicio de valor agregado a sus clientes (Kotler, 2005). La labor de modernizar a las empresas debería incluir el uso de este tipo de herramientas en su gestión.

2.4.3. Sistema Organizacional

La existencia de una buena comunicación y cooperación entre los empleados permitirá el logro de los objetivos establecidos, para ello es importante establecer las cualidades, habilidades y conocimientos requeridos para asegurar la contribución de los empleados en las operaciones de la organización. La definición de puestos, principalmente en el área administrativa, ya que el equipo administrativo es fundamental para una buena operación de la empresa siendo éste el encargado de coordinar todas las operaciones, sin dejar del lado al personal que tendrá contacto con los huéspedes directamente, como lo es Alimentos y Bebidas, Ama de llaves, etc.

2.4.4. Aspectos Financieros

Todo plan de negocios debe incluir proyecciones financieras que permitan establecer el nivel de ventas y utilidades esperadas del negocio. Apesar de que estas proyecciones son a futuro e inciertas, son necesarias para evaluar la rentabilidad del negocio. Debe tomarse en cuenta que estas proyecciones servirán como base para la toma de decisiones de los inversionistas interesados, permitiéndoles evaluar los riesgos y ganancias percibidos en los distintos escenarios (pesimista, real y optimista) del negocio.

2.4.5. Sistema de Producción

En estos se definen las operaciones a realizar por parte de la empresa para convertir la materia prima en un producto final, al cual se le ha agregado el valor durante su manufactura.

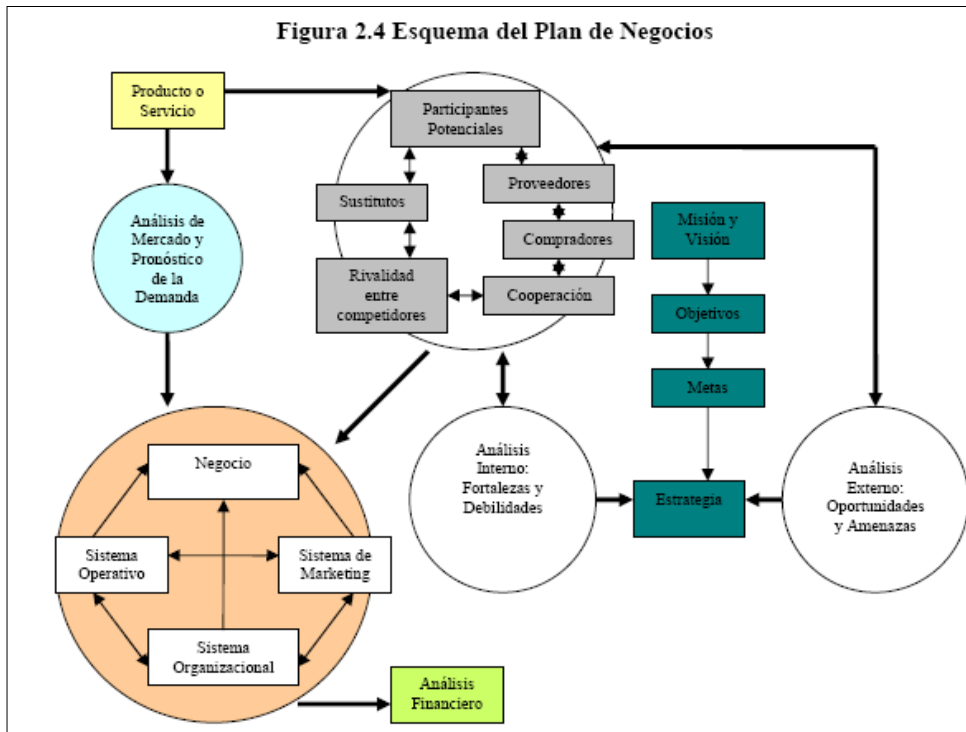
2.4.6. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es la sección más concisa del plan de negocios y cubre los puntos clave del mismo. Esta parte del plan es la primera que leen los inversionistas y terceras partes para determinar si la compañía es un candidato potencial para invertir. Si el resumen ejecutivo es atractivo para el lector, éste seguirá adelante con el resto del plan. Al ser la parte más importante del plan de negocios, debe redactarse al último y tendrá una extensión de no más de dos o tres páginas. Según Deloitte (2003), el resumen ejecutivo deberá incluir la siguiente información:

- Una sinopsis de la estrategia que tiene la empresa para llegar al éxito.
- Un resumen conciso de las cualidades del equipo gerencial y su aportación al éxito gerencial.
- Una breve descripción del mercado, así como los ingredientes que hacen diferente a la empresa de sus competidores.
- Una descripción del producto o servicio.
- Datos históricos claves y pronósticos financieros estimados.
- Inversión y fondos requeridos para iniciar el negocio, así como una declaración de cómo va a utilizar dichos fondos y cuál es el retorno de inversión.

En el resumen ejecutivo hay mucha información que debe explicarse y poco espacio para poder hacerlo. Redactar un resumen ejecutivo práctico es una de las tareas más difíciles que se puede enfrentar durante la redacción del plan de negocios y por eso debe ser un punto focal del mismo.

Gráfico 3. Esquema de Negocios



Fuente: (UDLAP, 2013)

CAPÍTULO III ANÁLISIS DEL MERCADO

3.1. Industria del Cacao en el Ecuador

La producción cacaotera del Ecuador se está convirtiendo en uno de los más importantes blancos para los negocios que implican el cambio de la matriz productiva en el país, esto se debe a que varias empresas chocolateras internacionales se han fijado en la calidad del cacao ecuatoriano, como es el caso de la transnacional Nestlé que, por gestión de su filial en el país, está exportando 8 000 toneladas anuales. (Diario Hoy, 2009). Según técnicos de la planta del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) en Pichilingue (Los Ríos), las plantas que producen el cacao tradicional no cumplen con las expectativas de rendimiento y productividad, puesto que se trata de cultivos antiguos que no fueron creados para la producción masiva.

"El cacao es exportado en grano después de un proceso de fermentado y secado. También se venden en el exterior semiprocesados como licor y manteca", indicó uno de los técnicos de Pichilingue. Sin embargo, lo que se busca es mejorar la producción de cacao tradicional *"motivando a los agricultores a asociarse en cooperativas, pues al aumentar la producción, sube la demanda, ya que los mercados internacionales están muy interesados en el fruto".* Al momento, existen 2.000 cacaoteros afiliados en estas cooperativas. Por otra parte, Julián Espinoza, productor cacaotero, indicó que existen nuevos tipos de cacao que cubren la baja productividad del cacao tradicional, pero que, sin embargo, no tienen el mismo sabor ni aroma. (Diario Hoy, 2009).

En el contexto de la industria chocolatera, la compañía transnacional de alimentos Nestlé inauguró en Broc (Suiza) el Centro de Excelencia del Chocolate, que consiste en una planta de investigación

científica en la que se analizan las propiedades del cacao de fino aroma para elaborar chocolates de los tipos premium y luxury. Para cumplir su labor, este centro combina un equipo de especialistas en cacao, catadores y manufactureros. La inversión, de 24,1 millones de dólares, determina la importancia estratégica que Nestlé atribuye a su negocio del chocolate. Para 2008, este negocio registró ventas por \$9.400 millones, con un crecimiento del 7,6%, esto a escala internacional. Por otra parte, las marcas globales, como “Kit Kat”, alcanzaron ventas por sobre los \$960 millones; sin embargo, 70% del negocio del chocolate de Nestlé proviene de marcas locales.

Durante los últimos 30 años, la investigación está orientada a fomentar la producción masiva del cacao de alto rendimiento, resistente a plagas, para renovar las plantaciones existentes. Este tipo se conoce como cacao arriba. En el Ecuador y Venezuela, en donde se produce el más fino cacao, esta empresa ayuda a proteger y promover variedades únicas. En la actualidad, la filial de Nestlé en el Ecuador exporta un promedio de 8 000 toneladas anuales de semielaborados del cacao y cacao en grano fino de aroma, este último, utilizado para la manufactura del chocolate vendido principalmente en los países europeos, por lo que el cacao ecuatoriano formará parte de las investigaciones en el centro de excelencia de la multinacional.

En los últimos años el negocio de la producción de chocolates ha tenido un crecimiento notable en Guayaquil, y esto se puede observar con el auge de diversos negocios dedicados a este tipo de actividad, tanto en el plano industrial como artesanal como el caso de empresas pequeñas como Donremi, Grupo Canapé, El Saloncito, entre otros; las mismas que iniciaron como simples pastelerías y actualmente tienen gran prestigio y reconocimiento en el mercado (Diario Hoy, 2009). Si bien en la ciudad de Guayaquil existen diferentes panaderías, pastelerías, chocolaterías o incluso cafeterías que ofrecen distintos tipos de chocolates; es claro

que estas empresas no poseen variedad de diseños en chocolate y menos aún en empaques exclusivos listos para obsequiar en ocasiones especiales, eventos sociales o empresariales, motivo que impulsa la creación de una empresa que elabore exclusivamente este tipo de postres preparados con los más altos estándares de calidad y que ofrezcan además un buen servicio al cliente.

Gráfico 4. Cajas de Chocolates en diseños variados



Elaboración: Walter Tinoco Arévalo

3.2. Análisis del macro entorno PEST

3.2.1. Aspectos políticos

a. Datos generales

- ❖ **Ciudad Objetivo:** Para el presente proyecto se ha escogido como población objetivo a los habitantes de la ciudad de Guayaquil, debido a que es considerada como la ciudad más poblada y más grande del Ecuador.
- ❖ **Localización:** costa del Pacífico en la región litoral del Ecuador, a orillas del río Guayas. Población actual: 3.456.743 habitantes
- ❖ **Superficie total:** 344.5km²
- ❖ **División política:** 16 parroquias urbanas, siendo la parroquia Tarqui la de mayor área y población, concentrando cerca de 835.486 habitantes.

b. Políticas para promover el desarrollo económico

El Gobierno Nacional a través del Código Orgánico de la producción establece un conjunto de políticas que tienen como objetivo promover el desarrollo económico mediante el emprendimiento de nuevos negocios que están alineados con el cambio de la matriz productiva. A continuación se hace un recuento de los puntos más importantes:

- ❖ Deducción del impuesto a la renta, el costo de adquisición de maquinarias y equipos para control y mejoramiento del ambiente.
- ❖ Exoneración total del Impuesto a la salida de divisas si el financiamiento de la inversión se realiza por una institución financiera internacional legalmente reconocida.
- ❖ Exoneración del 100% del pago del impuesto a la renta que grava a los dividendos que perciban los accionistas de empresas de capital abierto, mientras éstas conserven ese estatus, por el plazo de 5 años.
- ❖ Acceso a programas de financiamiento de capital de riesgo promovidos por el Estado, especialmente para aquellos proyectos que impulsen la innovación y diversificación productiva, y que aporten al cumplimiento del plan nacional de desarrollo.
- ❖ Condiciones especiales en préstamos y créditos, con flexibilidad en las tasas de interés y largos plazos.

Estas leyes aportarían a un mejor desempeño de la actividad económica de la empresa, garantizando mejores resultados en cuanto a la rentabilidad esperada por parte de los inversionistas.

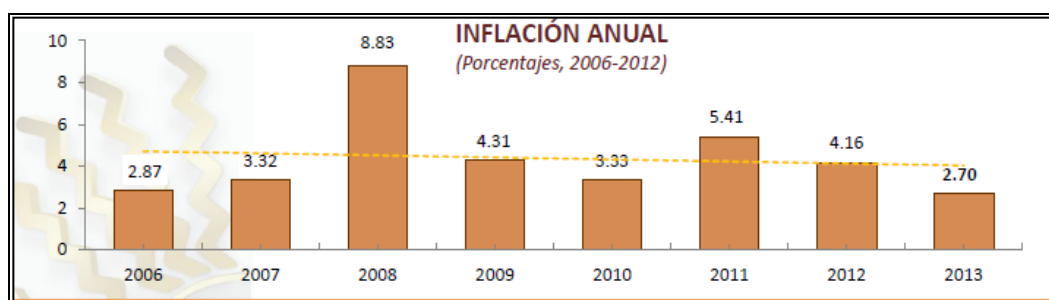
3.2.2. Aspectos Económicos

Los factores macroeconómicos que se van a examinar son: la tasa de Inflación, el producto Interno bruto y la tasa de desempleo.

a. La Inflación

Se conoce como inflación al incremento generalizado en los precios de los bienes y servicios con relación a una moneda en un periodo de tiempo determinado. En el Ecuador la inflación registrada al 31 de enero 2014 fue 2.92% que al ser comparada con el indicador de marzo 2012 donde este índice fue 6.12%, se podría decir que ha habido una disminución considerable, representando una tendencia a la baja muy importante. Por otra parte, con relación al mes pasado (diciembre 2013) ha habido una inflación de -0,19%, lo que significa un decremento en el nivel de precios de los productos considerados para calcular el índice. Esto resulta alentador para las empresas porque indica que la población en general tendrá más dinero para destinar a la compra de bienes y servicios.

Gráfico 5. Inflación Anual (2006-2013)



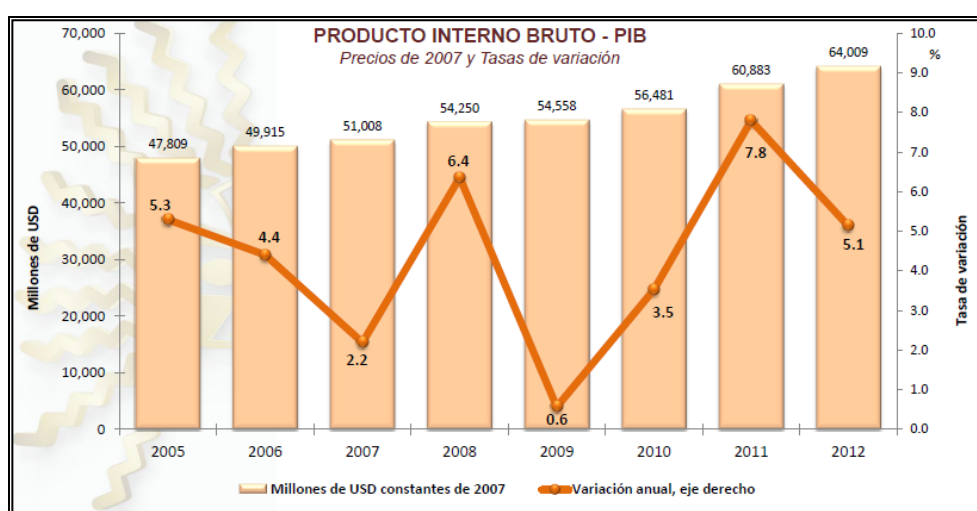
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

b. Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto expresa en valor monetario la totalidad de bienes y servicios producidos por un país en un periodo determinado. En los últimos 19 años la evolución del PIB en el país ha sido favorable, pues ha tenido un incremento que va de \$15.153 millones de dólares en enero de 1993 a \$71.625 millones de dólares en enero del 2012 lo que señala una variación de \$56.472 millones de dólares.

En el 2011 el país presentó un crecimiento económico del 7.8% y para 2012 el PIB creció en 5.1% (dato emitido por el BCE), esta última tasa fue superior al 4,5% proyectado por el Fondo Monetario Internacional para América Latina y el Caribe, lo que implica que ha existido una mejor administración de los recursos. Este escenario es favorable para los negocios por cuanto permite que los empresarios manejen sus compañías sin preocupaciones concernientes al entorno macroeconómico.

Gráfico 6. Producto Interno Bruto (2008 – 2012)



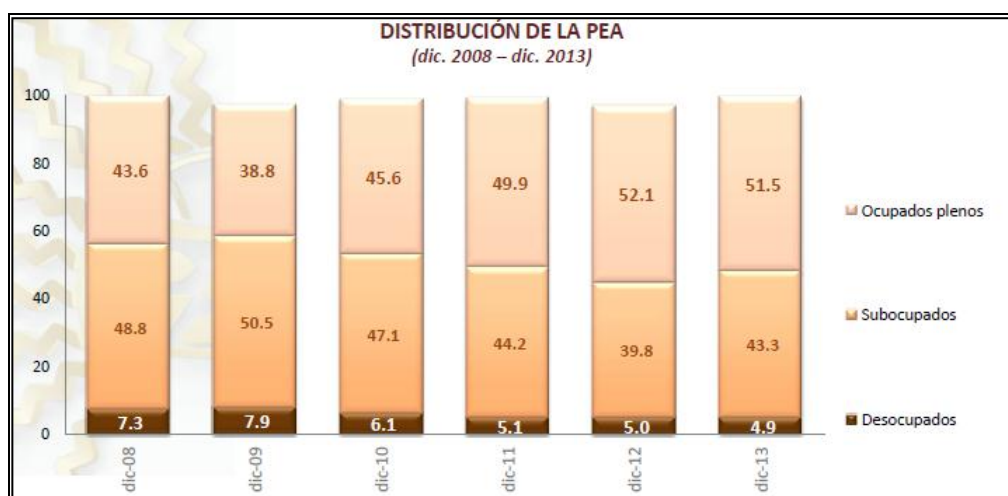
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

c. Tasa de Desempleo

En relación a la tasa de desempleo en el país, hasta diciembre 2013 se situó en 4,9%, correspondiente al cuarto trimestre del año, la cual es la tasa más baja registrada en los últimos cinco años. También mejoró la cantidad y calidad del empleo en el periodo comprendido entre diciembre 2008 y 2013 según los datos de la encuesta trimestral que realiza el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala. La disminución en el índice de desempleo es un elemento favorable para las empresas, ya que existirá un mayor número de personas con recursos para ser consumidos

en los mercados, lo que se traduce en mayores ingresos por concepto de ventas de sus productos.

Gráfico 7. Distribución de la PEA (2008 – 2012)



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

3.2.3. Aspectos Sociales

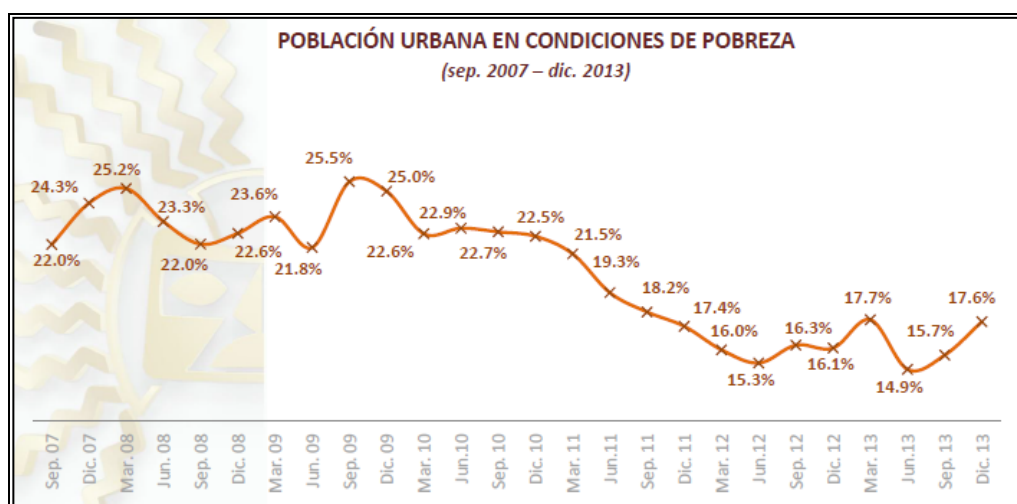
Dentro de los aspectos sociales se analizará la tasa de pobreza y la distribución de la riqueza en el país.

a. Nivel de pobreza

El nivel de pobreza ha tenido una reducción de cerca de 8% entre 2008 y 2013 donde esta tasa pasó del 25.2% hasta el 17.6%, por tanto se estima que más de 600.000 ecuatorianos dejaron de ser pobres según las cifras oficiales presentadas por el INEC. Esta disminución de la pobreza ha sido posible gracias al crecimiento económico que presentó el Ecuador durante el 2011 y 2012 al alcanzar niveles entre el 7% y 5%; y como resultado de la reducción en la tasa de desempleo. A pesar de la disminución en el número de pobres, en el área rural se registra una tasa de pobreza del 50,9% y en el área urbana del 17,4%. Resulta alentadora

la noticia de la reducción en la cantidad de pobres e indigentes que existen en el país ya que conlleva a pensar en mejoras en las condiciones de vida de la población y a su vez en un mercado potencial más grande y con mayores recursos.

Gráfico 8. Población Urbana en Condiciones de Pobreza



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

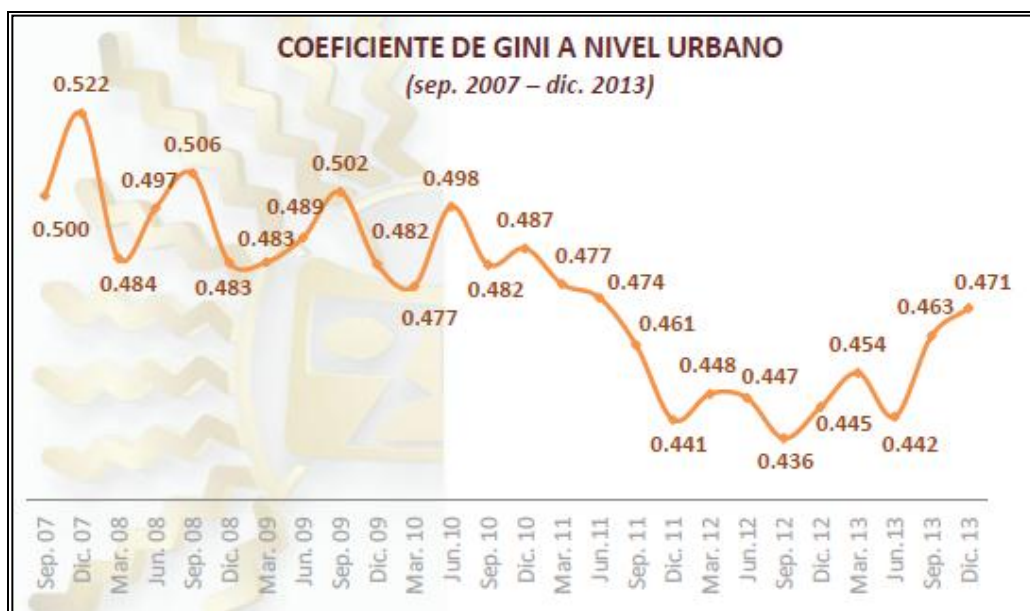
b. Distribución de la Riqueza

Para explicar la distribución de la riqueza se utiliza el coeficiente de Gini, el mismo que es un indicador de desigualdad que mide la manera como se distribuye una variable entre un conjunto de individuos, mientras más cercano a cero sea, más equitativa es la distribución de la variable. En el caso particular de la desigualdad económica, la medición se asocia al ingreso o al gasto de las familias o personas. El BCE ha calculado el coeficiente de Gini usando el ingreso per cápita que se obtiene de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU).

En el gráfico se puede observar que durante el 2013 la distribución del ingreso fue menos desigual en comparación con años anteriores ya que disminuyó la brecha existente entre el 10% más rico y el 50% más

pobre ubicándose en 0.522 y 0.471 respectivamente. Esta información señala que hay un mayor número de personas con recursos disponibles y esto puede ser aprovechado por las empresas que oferten sus productos y servicios a esa población.

Gráfico 9. Coeficiente de Gini a Nivel Urbano



Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

3.2.4. Aspectos Tecnológicos

El informe global sobre el desarrollo de tecnología en el periodo 2007-2008, ubicaba al Ecuador en el puesto 107, en un ranking de 127 países, lo que preocupa debido a la falta de interés de la población por desarrollar nuevas tecnologías que aporten al mejoramiento de la infraestructura del país, en cuestiones administrativas, industrial y empresarial; más bien en el país existe una cultura poco productiva y poco dispuesta al desarrollo de productos innovadores y creativos, razón por la cual la mayoría de la tecnología que posee es importada de países desarrollados como los de la Unión Europea y los Estados Unidos.

3.3. Análisis del micro entorno

3.3.1. Poder de negociación de los compradores

El consumo anual per cápita de chocolate en Ecuador oscila entre los 300 y 800 gramos por persona al año, mientras que en Alemania promedia los nueve kilos. Esa cifra revela que aún falta impulsar el consumo local en el Ecuador, según analistas y productores consultados. Corporación Favorita describe que en el país existen dos tipos de paladares para el chocolate.

El primero y masivo prefiere un chocolate dulce con leche. Ve al chocolate como golosina y se enfoca en el costo-beneficio. El otro paladar, el que busca chocolate elaborado con cacao fino de aroma, es selecto y forma un nicho reciente. Este busca calidad, aprecia el chocolate puro o con altos porcentajes de pureza (desde el 60% de concentración de cacao) y experimenta con tipos de granos cultivados que cambian el sabor del producto. (Revista Líderes, 2012)

De esta forma, se podría determinar que el poder de negociación de los clientes o compradores es alto debido a que en el mercado existen algunas marcas que comercializan productos similares, ya sea en el plano industrial como artesanal, ofreciendo una gama de dulces con presentaciones muy creativas.

Por otra parte, se corre el riesgo de que los compradores se sientan más confiados en la marca y sabores que comúnmente han estado adquiriendo, por lo cual es importante antes de llevar a cabo la ejecución de dicho proyecto, hacer un estudio de mercado, además de degustaciones en ferias y exposiciones con la finalidad de determinar el impacto que dicho producto causaría en el mercado y su nivel de aceptación.

3.3.2. Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales proveedores para la elaboración de chocolates que se desean elaborar y comercializar serán los productores de cacao que en la actualidad son cerca de 42.000 según los registros del MAGAP, con los cuales es poco probable negociar un buen precio, debido a que dichos productos ya tienen un precio fijo que es inamovible, y así mismo ya tienen destinada su producción a alguna de las fábricas locales como Nestlé o La Universal. Sin embargo, la empresa puede comprar sus insumos al proveedor que le ofrezca mejores descuentos; por dichas circunstancias se establece que el poder de negociación por parte de los proveedores es moderado. (Diario El Comercio, 2012).

3.3.3. Amenaza de Nuevos Entrantes

El acceso de nuevos competidores en el mercado es un hecho fortuito que se puede presentar en cualquier momento, sobre todo hoy en día que el Estado está proporcionando facilidades al sector empresarial por medio de créditos y préstamos para realizar inversiones; por lo cual se puede indicar que la amenaza de nuevos entrantes es moderada, ya que no necesariamente las nuevas empresas vayan a incursionar en el campo de la producción de chocolates; además, no es necesario contar con mayor capital para poder llevar a cabo un proyecto similar, pero de menor cobertura, por ende la barrera de ingreso es muy débil, ya que se ha constatado que existen micro empresas que se dedican a la elaboración artesanal del producto y son capaces de vender un stock interesante de chocolates a supermercados o diversos centros de distribución.

3.3.4. Amenaza de Productos Sustitutivos

Existen varias opciones de productos que pueden sustituir al chocolate sobre todo en los eventos, tales como otro tipo de dulces

relacionados, entre esos están las trufas, canapés, cup-cakes, brownies, entre otros, etc. En el mercado existe una diversidad de marcas de los productos sustitutos mencionados; sin embargo, es importante destacar que muchas personas prefieren el chocolate debido a que consideran que su sabor es irremplazable. Dichos antecedentes conllevan a determinar que la amenaza que existe por parte de los productos sustitutos es media.

3.3.5. Rivalidad entre los Competidores

3.3.5.1. Oferta Exportable

En el Ecuador existe un total de 25 empresas que producen, comercializan y exportan chocolate como producto terminado, pero de este total apenas 8 concentran cerca del 90% de los envíos. Así lo manifiesta un informe de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor); según explica esta organización, la clave para la apertura de nuevos mercados pasa por el desarrollo de mecanismos de asociatividad con los productores de cacao, con la finalidad de plantear una marca común de chocolate ecuatoriano que sirva para posicionarse en el extranjero, asimismo, su promoción respectiva y una política pública que ayude y organice a los actores y productores de chocolate, de esta manera con esas estrategias el chocolate nacional se posicionará mejor en el mercado local como en el internacional. (Revista Líderes, 2012).

Datos de Fedexpor indican que las exportaciones de chocolate y derivados crecieron un 24% entre el 2008 y el 2012. Según información de exportadores locales, el chocolate fino de aroma comenzó a exportarse desde hace aproximadamente 10 años. Un análisis de ProEcuador muestra que las exportaciones de cacao y sus derivados fueron por \$ 423 millones en el 2010. Para el año 2011 la cifra subió hasta \$ 582 millones. Finalmente, el documento agrega que del total de

exportaciones de cacao efectuadas en el 2012, más del 78% corresponde a cacao en grano; solo el 2,3% es de chocolate. Entre las marcas locales que envían sus productos al extranjero están Pacari, República del Cacao, Chchukululu, Cacaoyere, Hoja Verde Gourmet o Kallari. Esta última tiene sede en Tena (Napo). (Revista Líderes, 2012).

Entre las estrategias de posicionamiento que utilizan estas empresas debe considerarse la apropiación de la denominación 'arriba' o 'fino de aroma'. Esa estrategia debe tomarse en cuenta antes de que otros países cacaoteros incursionen en ese rubro. Según datos de la marca "República de Cacao", el 5% del cacao mundial es considerado fino de aroma y "Ecuador produce más de la mitad de dicho grano". Es importante determinar el porcentaje de manteca de cacao que posea cada producto terminado. En Europa se demandan barras de chocolate que contienen un 75% de manteca de cacao. En EE.UU. se consume barras con 65% del insumo y localmente, del 50% al 55%. La diferencia está en el sabor. *"Mientras más porcentaje de manteca de cacao, más amargo y de mejor calidad resulta"*. (Revista Líderes, 2012).

3.3.5.2. Oferta Local

Por otra parte, analizando la industria del chocolate a nivel local, si bien es cierto el Ecuador se caracteriza por tener el mejor chocolate a nivel mundial ya que sus tierras son ricas en producir un cacao de excelente calidad y del cual provienen los más finos chocolates creados por empresarios de diferente nacionalidad encontrando en este país a un socio para su crecimiento y productividad. Conformando así un 25% de las fabricas más importantes productoras de chocolate especial(Arias Leitón, Cinthya, 2012).

A continuación se mencionan algunas de las empresas con mayor reconocimiento dentro de esta industria:

- **Nestlé**, con su sede en Suiza, es el líder indiscutible del sector. Según la ICCO, maneja el 10,1% de las ventas de chocolate. Su estrategia se basa en crear productos especiales para cada mercado donde establece sus dominios.
- La italiana **Ferrero SPA** está en segundo lugar, participa del 8,1% con sus marcas Ferrero Rocher, Nutela, Tic Tac, y Kinder Sorpresa.
- En tercer lugar está **Cadbury Sweppess**, de Reino Unido, que capta el 6,1% del mercado. La mitad de sus fábricas están en Latinoamérica y Asia. El resto en Europa, Oriente Medio y África. La estadounidense Mars participa del 4,8% del pastel. M&M, Mars Bar, Milky Way, Starburst y Twix lograron acaparar el 16% de los consumidores en EE.UU. Hershey's (4,6%) y Kraft Foods (3,6%) son las siguientes y ambas se apuntan a Asia para expandirse.

Estas reconocidas empresas dedican el 25% de su producción al desarrollo de chocolates finos. Los beneficios para la salud e incluso sus cualidades afrodisíacas permiten que este segmento crezca entre el 12 y el 15% al año, dice Biki Khurana, de la empresa alemana RauschSchokolade. (Arias Leitón, Cinthya, 2012).

3.4. Investigación de mercado

3.4.1. Definición de la población objetivo

El mercado objetivo al cual va dirigido el presente proyecto, se encuentra determinado por todas las personas de la ciudad de Guayaquil, que deseen adquirir chocolates de gran calidad y sabor, para ser consumidos en todo tipo de ocasión, ya sea como deleite personal o para distintas clases de eventos sociales o empresariales.

- **Perfiles de los segmentos**

En conclusión se puede decir que el mercado meta cumpliría las siguientes características:

- **Comprador:** Ciudadanos de Guayaquil.
- **Edad:** Joven/Adulta (20-49 años)
- **Personalidad:** Personas que disfruten de chocolates para eventos sociales o empresarial, o en su defecto que gusten de dar y recibir detalles.
- **Nivel Socio-económico:** medio y alto.
- **Medio de Comunicación:** Vía Internet especialmente, redes sociales y correo electrónico.

Tabla 1. Segmentación de la Población Objetivo

POBLACION DE GUAYAQUIL EDADES DE 20 A 49 AÑOS							
parroquias urbanas Guayaquil	6. De 20 a 24 años	7. De 25 a 29 años	8. De 30 a 34 años	9. De 35 a 39 años	10. De 40 a 44 años	11. De 45 a 49 años	TOTAL
1. nueve de octubre	547	526	429	376	375	370	2,623
2. Ayacucho	897	859	790	683	631	756	4,616
3. bolívar	608	608	558	406	383	408	2,971
4. Chongón	2,982	2,826	3,140	3,026	2,758	2,428	17,160
5. Febres Cordero	29,014	28,174	28,146	23,999	22,136	19,686	151,155
6. García Moreno	4,235	4,027	3,713	3,344	3,179	3,418	21,916
7. Letamendi	7,799	7,336	7,204	6,665	6,552	6,222	41,778
8. Olmedo	638	581	579	430	441	429	3,098
9. pascuales	7,501	7,703	6,928	5,427	4,464	3,771	35,794
10. Pedro Carbo	376	353	303	240	237	287	1,796
11. Roca	471	451	394	368	342	425	2,451
12. Rocafuerte	544	580	496	440	390	435	2,885
13. Sucre	1,065	1,012	842	739	756	775	5,189
14. Tarqui	97,957	93,367	88,051	75,320	65,369	60,965	481,029
15. Urdaneta	1,885	1,747	1,784	1,508	1,496	1,483	9,903
16. Ximena	49,939	48,653	44,118	35,448	31,785	30,419	240,362
Total	206,458	198,803	187,475	158,419	141,294	132,277	1,024,726

Fuente:(INEC, 2010)

De acuerdo a los datos proporcionados por el INEC (2010), es posible apreciar que el rango de edades entre los 20 y 49 años comprende un total de 1.024.726 habitantes, es decir cerca del 50% de la población de Guayaquil se encuentra en una edad joven/adulta. Por su parte, debido al nivel socio-económico y considerando también la ubicación de la empresa se considera como población objetivo a la Parroquia Tarqui de Guayaquil, donde existe 481.029 habitantes cuyas edades se encuentran dentro del perfil del segmento, razón por la cual esta sería población objetivo a la cual se espera introducir los productos. De esta forma se considera que la población es infinita debido a que su tamaño es superior a 100.000 unidades.

3.4.2. Cálculo de la muestra

Con la finalidad de conocer el tamaño óptimo de la muestra, es decir el número de personas a la cual debe ser efectuada la encuesta, se ha decidido aplicar una fórmula estadística para poblaciones infinitas debido a que no conocemos a ciencia cierta lo que la población desea. A continuación se presenta el respectivo cálculo de la muestra utilizando la fórmula antes mencionada:

Tabla 2. Fórmula para calcular la muestra

$$n = \frac{Z^2 pq x N}{(N - 1) e^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

- **n/c:** representa el nivel de confianza de los resultados, en este caso se desea obtener un 95% de confiabilidad.

- **z:** Se calcula utilizando el nivel de confianza ($0.95 \div 2 = 0.475$) y el resultado obtenido se busca el valor respectivo según la tabla de distribución estadística, en este caso para 0.475 el valor z es 1.96.
- **p:** es la probabilidad de que el evento ocurra (50%).
- **q:** es la probabilidad de que el evento no ocurra ($q = 1-p$); en este caso también es 50%.
- **e:** corresponde al error máximo aceptable en los resultados, el cual es 5%.
- **N:** es el tamaño de la población, en este caso 481.029 habitantes cuyas edades tienen 20 y 49 años en la parroquia Tarqui de Guayaquil.
- **n:** es el tamaño de la muestra a calcular.

Tabla 3. Cálculo de la Muestra

VARIABLES PARA EL CALCULO		
n/c=	95%	
z=	1.96	n= $\frac{461,980.25}{1,203.53}$
p=	0.50	
q=	0.50	
N=	481,029	n= 384
e=	0.05	
n=	?	

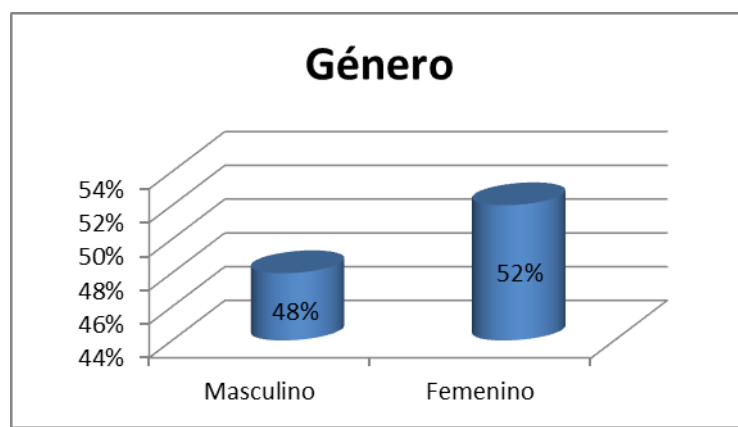
Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Según el cálculo realizado se ha determinado que el tamaño de la muestra que se encuestará y evaluará en esta investigación será de 384 personas. Para este efecto se aplicará el muestreo aleatorio simple, que consiste en elegir personas al azar siempre y cuando estas formen parte de la segmentación realizada. Por tanto, un individuo tiene las mismas probabilidades de ser o no elegido para el muestreo. A continuación se presentan los resultados encontrados:

3.4.3. Presentación y análisis de resultados

La mayor cantidad de las personas encuestadas fueron de sexo femenino, lo que está representado por un 52%; por otra parte, las edades de la mayoría de los encuestados oscila entre los 36 a 45 años de edad representado por un 37%.

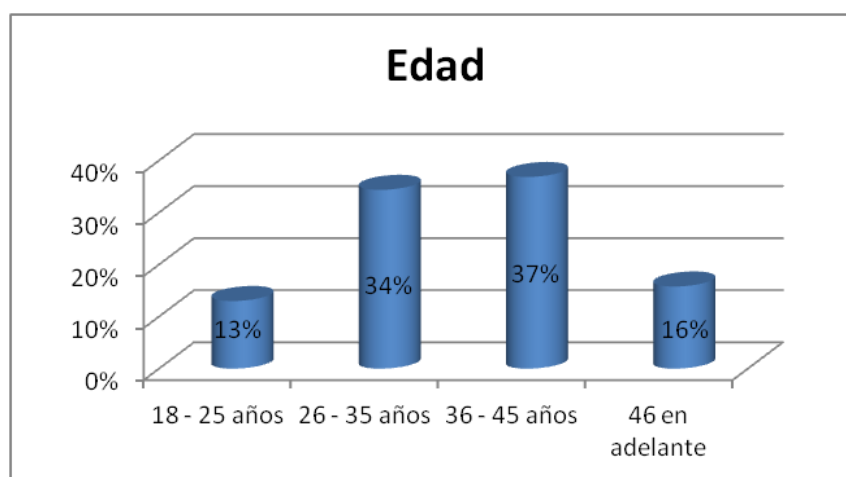
Gráfico 10. Sexo de Encuestados



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Gráfico 11. Edad de Encuestados



Fuente: Investigación de Mercado

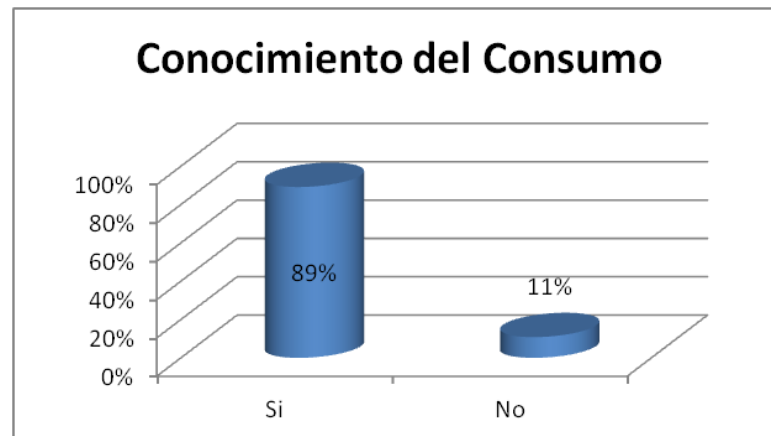
Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Preguntas de la Encuesta

1. ¿Es usted un consumidor de chocolates?

Según los resultados obtenidos se puede notar que a la gran mayoría de las personas encuestadas les gusta comer chocolates, lo cual se ve claramente reflejado con un 89% perteneciente a la opción “Sí”. Esto es bastante favorable puesto que al haber un gran número de personas que gustan del chocolate existe una amplia gama de opciones para distribuir el producto; lo importante es determinar que al menos de los datos analizados se establece que de cada 10 personas, al menos a 8 les gusta el chocolate.

Gráfico 12. Conocimiento del Consumo



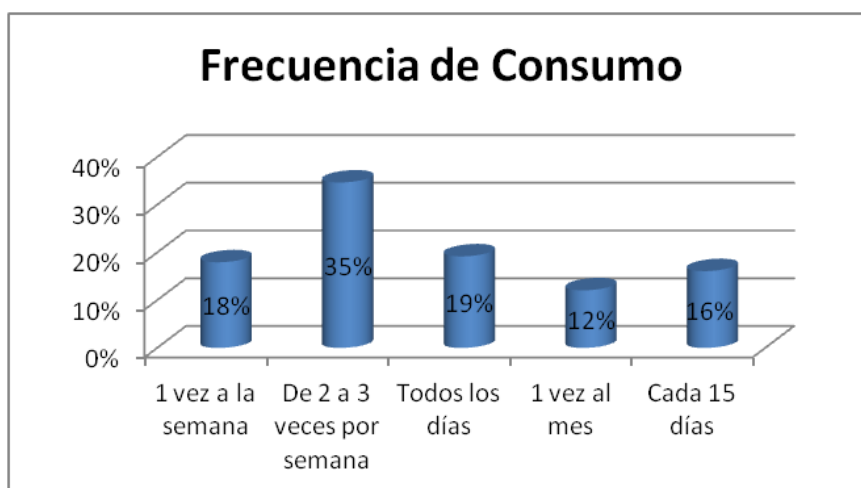
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

2. ¿Con qué frecuencia consume chocolates?

El 35% de los encuestados manifestó comer chocolates de 2 a 3 veces por semana, seguido de un 19% que indicó que consumía chocolates todos los días como un hábito en su dieta. La frecuencia de consumo es muy relevante para determinar la evolución de la demanda, por tanto mientras exista un mayor nivel de consumo, es más favorable para la empresa, puesto que mantendrá un nivel de producción progresivo, es decir todos los días tendrá que estar en actividad para satisfacer la gran demanda que se presenta, en este caso de 2 a 3 veces por semana.

Gráfico 13. Frecuencia de Consumo



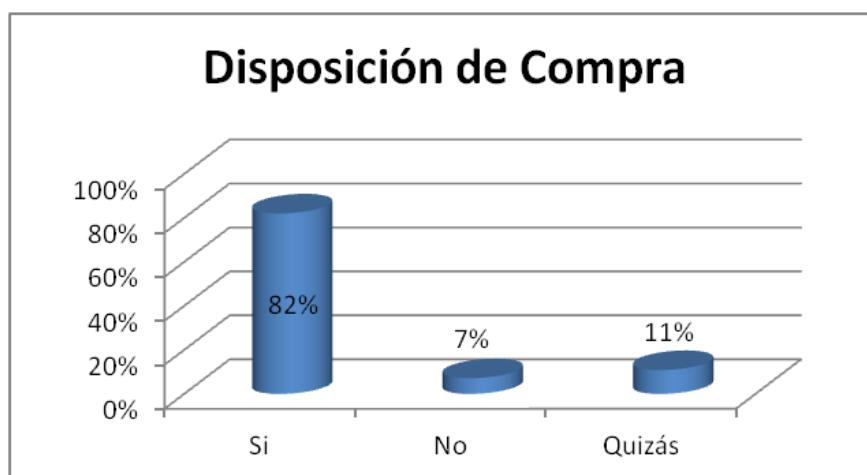
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

3. ¿Estaría dispuesto a comprar cajas de chocolates con diseños variados e innovadores?

La mayor parte de los encuestados afirmaron estar dispuestos a comprar este delicioso postre, lo que está representado por un 82%, esto es favorable porque permite establecer que las personas desean contar con un producto que capte su interés, a través del empleo de diseños innovadores, tal vez con formas de letras o formas que identifiquen el consumo de los clientes; más aun considerando que los chocolates suelen ser obsequiados en situaciones de romances, puede incluir diseños de flores, corazones, entre otros; para así darle mayor realce a la propuesta. Claro está que el sabor también es importante y la calidad del empaque y producto.

Gráfico 14. Disposición de Compra



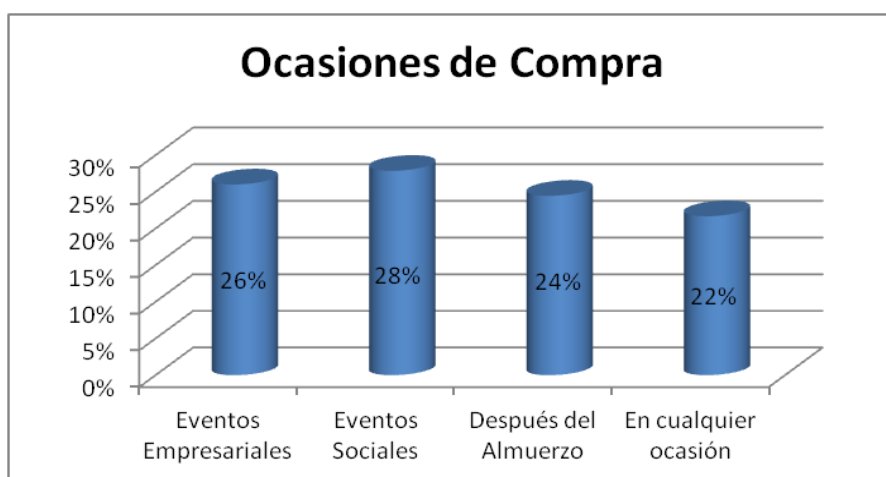
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

4. ¿Para qué tipo de ocasiones usted adquiriría los chocolates?

Dentro de las ocasiones de compra de chocolate el porcentaje que se obtuvo fue muy equitativo en las distintas opciones; sin embargo, las que más se destacaron fueron para “eventos sociales” y “eventos empresariales”, las cuales se muestran en el gráfico que se presenta a continuación con un 28% y 26% respectivamente. Si bien estas dos opciones alcanzan la mayor participación dentro de la encuesta, es claro que las demás opciones están casi a los mismos niveles, lo que permite definir que los chocolates son ideales para cada ocasión; de ahí la versatilidad del producto para ser ofrecido en todo tipo de eventos, sean estos cumpleaños, aniversarios, día de san Valentín, día de la madre, navidad, y demás festividades.

Gráfico 15. Ocasiones de Compra



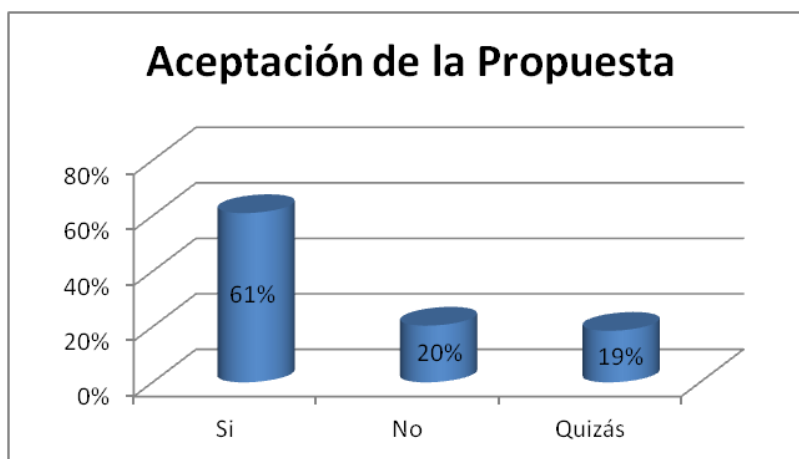
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

5. ¿Le gustaría que existiera una empresa que se especialice en la elaboración de chocolates que incluyan una gama de diseños y presentaciones?

Esta pregunta se realizó básicamente con la finalidad de determinar el grado de aceptación que tendrá la propuesta; mediante los resultados arrojados se puede notar satisfactoriamente que la empresa que se pretende crear si tendrá la aceptación que se espera, teniendo de este modo un 61% que “Sí” desea que exista una empresa especializada en la elaboración exclusiva de chocolate con diseños innovadores, por lo cual la idea que se plantea mediante la propuesta si tendrá la aceptación que se espera por parte del mercado.

Gráfico 16. Aceptación de la Propuesta



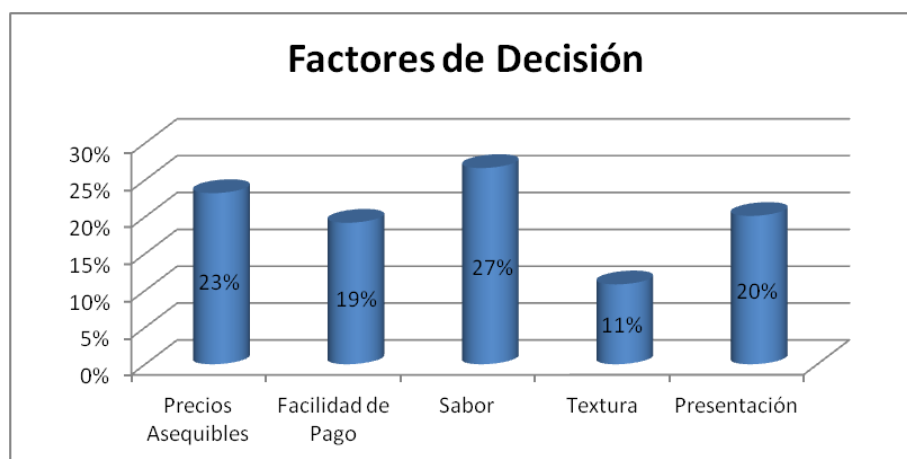
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

6. ¿Cuál es el factor de mayor incidencia en su decisión de compra?

El 27% de los encuestados manifestó con mayor incidencia que los factores de mayor peso al momento de decidir comprar chocolate son en primer lugar el “sabor” y en segundo lugar un “precio asequible”, los mismos que se detallan en el gráfico que se presenta a continuación con un 27% y 23% respectivamente. Como era de esperarse, este tipo de respuestas suelen ser las de mayor incidencia de parte de los consumidores, ya que en primera instancia no degustarían un producto que tuviera un mal sabor y segundo, que además sea costoso; por esta razón, la empresa debe prestar mucha atención al momento de definir un precio que esté acorde a la calidad del producto.

Gráfico 17. Factores de Decisión de Compra



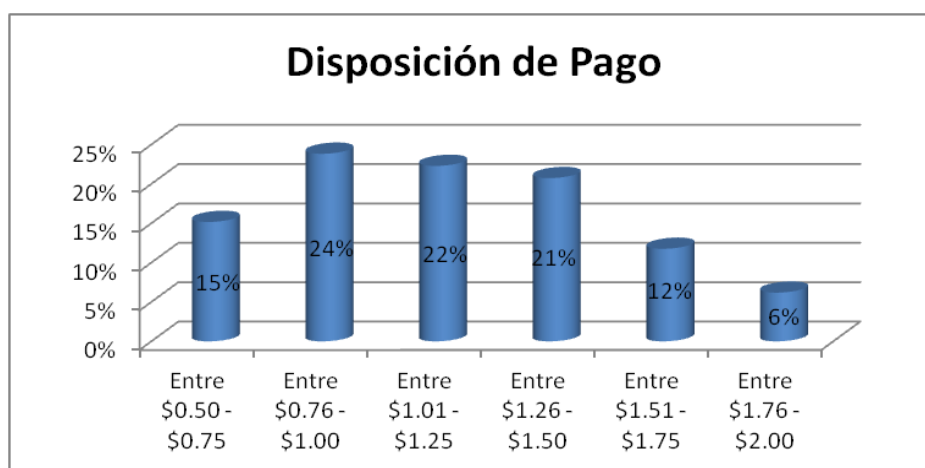
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

7. Indique el precio que estaría dispuesto a pagar por la adquisición del producto

Al momento de determinar la disposición de pago por parte de los clientes, se pudo notar que el 24% los encuestados pagarían “entre \$0.76 - \$1.00” por un diseño de chocolate, claro está que esto depende del diseño y tamaño también; sin embargo, el 22% manifestó que era un precio considerable un valor “entre \$1.01 - \$1.25” por cada unidad de chocolate, porcentajes que se pueden notar claramente en el gráfico que se presenta a continuación:

Gráfico 18. Disposición de Pago



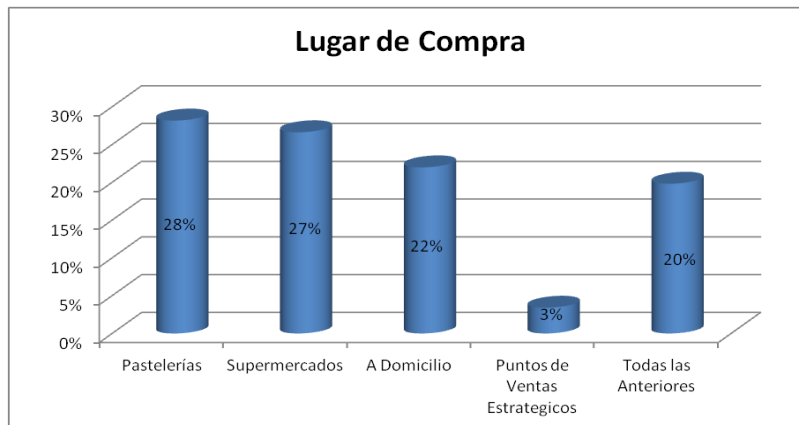
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

8. Indique el lugar donde le gustaría adquirir este producto

El lugar de mayor elección para adquirir el producto son las pastelerías y supermercados, según indicaron las personas encuestadas; estas opciones se encuentran representadas por el 28% y 27% respectivamente; no obstante un porcentaje muy significativo del 22% manifestó que le sería más satisfactorio recibir el producto directamente en el lugar en el cual se esté llevando a cabo algún tipo de evento, ya sea este social o empresarial. El resultado de esta pregunta es de vital importancia porque permite definir el canal de distribución más idóneo del producto para que tenga la acogida esperada, por tanto así será más efectiva lograr la venta del producto en el mercado.

Gráfico 19. Lugar de Compra



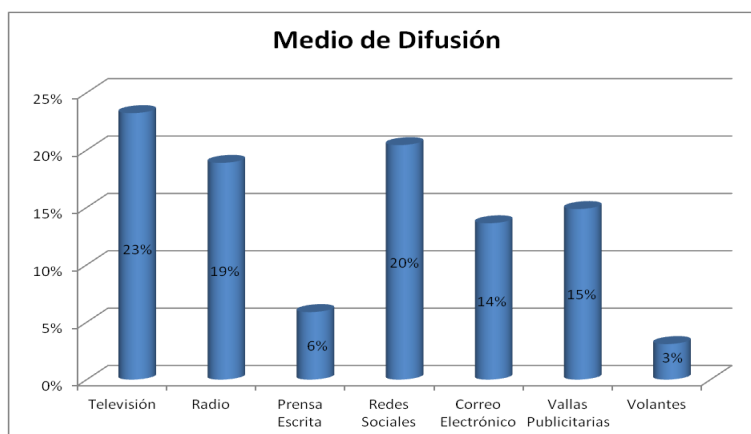
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

9. ¿Qué medio de comunicación es más efectivo para captar su atención?

Esta pregunta se hizo con el objetivo de descubrir cuál sería el medio de comunicación más óptimo para difundir la publicidad de la nueva empresa; según esto los resultados mostraron que los medios de mayor aceptación en este caso son la televisión, las redes sociales y la radio, los mismos que se están representados por el 23%, 20% y 19% respectivamente. De igual forma, los medios de comunicación resultan de gran importancia para hacer esfuerzos por canalizar la publicidad en los medios que más impacto generan en las personas; en este caso la televisión tiene el mayor porcentaje de participación, pero las redes sociales son la nueva forma de transmitir publicidad en un grupo de amigos, personas, conocidos, clientes que formen parte de la red y así estrechar los lazos con la empresa, a través de estos medios interactivos.

Gráfico 20. Medios de Difusión de la Publicidad



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

3.5. Plan de Mercadeo

3.5.1. Objetivo del Plan de Mercadeo

Establecer las estrategias más adecuadas para introducir con éxito a la marca "PASSIOLATE" en el mercado, siendo sinónimo de diseños innovadores, sabores exquisitos y deleite del paladar.

3.5.2. Estrategias de Precio

El precio es un factor muy decisivo al momento de adquirir cualquier tipo de producto o servicio, motivo por el cual, en base al estudio realizado las cajas de chocolate (6 unidades) tendrán un precio de venta al público de \$ 2.05, el mismo que se considera como un precio asequible para el mercado tomando como referencia que marcas competidoras como el caso de Noggi Ferrero ofrecen 3 unidades de chocolates a \$ 1.50. De la misma manera, la estrategia de precios estará orientada a la competencia, por lo que el producto será introducido a un precio inferior, con la finalidad de que los clientes se sientan atraídos y motivados para adquirirlo. El precio inicial sería de \$ 2.05 por cada caja de 6 unidades, teniendo un incremento de 4% anual como resultado de la inflación promedio a partir del año 2; y consecutivamente los años posteriores, hasta alcanzar un precio de \$ 2.40 en el quinto año de operaciones.

Tabla 4. Precio del Producto

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA DE CHOCOLATES (6 UNIDADES)	\$ 2.05	\$ 2.13	\$ 2.22	\$ 2.31	\$ 2.40

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

3.5.3. Estrategias de Producto

La empresa utilizará cacao ecuatoriano de la marca CAONI, el mismo que al ser procesado posee las siguientes características:

- **Fortalezas del producto:**
 - a. Los productos están hechos con granos de cacao “Arriba” (Aroma de Calidad Premium). No se mezclará el producto con granos de cacao híbridos.
 - b. Línea de chocolate negro: hechos con granos de cacao “Arriba” de 3 diferentes regiones de Ecuador (Esmeraldas, Manabí, Los Ríos). Cada uno con características organolépticas únicas.
 - c. Los productos son 100% naturales, nose utiliza hidrogenados o grasas transgénicas.
 - d. No contienen sabores artificiales, vainilla o rellenos.
 - e. Amplia variedad de productos.

- **Línea de Cobertura:**
 - Chocolate Amargo 77%
 - Chocolate Semi- Amargo 55%
 - Chocolate de Leche
 - Chocolate Blanco

Inicialmente, el producto se comercializará en cajas de 6 unidades, las mismas que podrán tener diferentes presentaciones para ofrecer una mayor variedad a los clientes, al proveer diversas alternativas del mismo producto o introduciendo nuevas opciones en chocolates con la finalidad de incrementar la gama de opciones. A continuación se muestra una breve descripción del producto:

Gráfico 21. Presentación del Producto Final



Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

3.5.4. Estrategias de Plaza

- **Canal de distribución:** El canal es indirecto, la empresa hará alianzas estratégicas con los principales supermercados como Mi Comisariato y Supermaxi, así como otras cadenas de distribución masiva como las Farmacias Fybeca y Pharmacys, donde uno puede encontrar una gama de artículos, entre ellos: chocolates. Este sería el único canal autorizado para la entrega del producto y desarrollo del negocio para hacerlo llegar de manera efectiva al consumidor final, ya que estas cadenas de autoservicios tienen gran prestigio en el mercado y representan una oportunidad importante valerse de eso para introducir el producto. Las bodegas están ubicadas en la misma oficina de la compañía, es ahí donde

se almacenará la materia prima del producto, en donde la variación de existencias será solo para ciertos ítems que son de naturaleza no perecedera en tiempo corto. La estrategia que se aplicará para ofertar los productos dentro de los locales de estos clientes, será a través de la entrega de docenas de 13 o 14 unidades, es decir si estos clientes solicitan una docena, se entregará una o dos unidades gratis, de esta manera pueden tener un mejor margen de ganancia y promoverán el consumo de “Passiolate”.

- **Red de Ventas:** En este modelo de negocio una de las redes primordiales a utilizar será el internet es decir; que las ventas también se realizarán por medio de la página web, asignando a una persona que se encargará de manejar este proceso, que en este caso será el jefe de marketing, así como también se utilizará el sistema de comunicación vía telefónica como otra herramienta de ventas para los clientes que no tengan acceso a internet o prefieran usar este medio, especialmente para tomar los pedidos y presentar el producto. Vale destacar que no se podrá realizar pagos de ningún tipo en el sitio web.

3.5.5. Estrategias de Promoción

La promoción consiste exclusivamente en comunicar y dar a conocer al mercado meta la existencia del producto para así difundir su marca, para lo cual es necesario persuadir y motivar a los clientes para que se decidan a realizar la adquisición del mismo. A continuación se detallarán algunas estrategias relacionadas a la promoción del producto:

- ✓ Se ofrecerán descuentos especiales en épocas especiales, como son: Día de la Madre, San Valentín, Navidad, entre otros.
- ✓ Se colocarán anuncios en diarios, revistas e internet.
- ✓ Se realizaran cuñas publicitarias por medio de programas de televisión y radio.

Considerando que la empresa es nueva, la asignación del presupuesto de marketing sería inicialmente de \$ 2,300.00 para el primer año, el cual estará destinado para realizar publicidad que ayude a dar a conocer el producto, pero para ahorrar costos se utilizarán mucho los medios virtuales como redes sociales para tener una relación más estrecha con el cliente y éste pueda identificarse con el producto y dar su opinión respecto al sabor, calidad y presentación:

Tabla 5. Presupuesto para Publicidad

GASTOS DE PUBLICIDAD	Mensual	2012
Publicaciones en Revistas	\$ 200.00	\$ 800.00
Roll ups y Banners	\$ 200.00	\$ 800.00
Folletos y Trípticos	\$ 50.00	\$ 200.00
Página Web	\$ 125.00	\$ 500.00
TOTAL	\$ 575.00	\$ 2,300.00

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Gráfico 22. Promoción del Producto en Facebook



Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

CAPÍTULO IV

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROYECTO

4.1. Filosofía Empresarial

4.1.1. Misión

Brindar a nuestros consumidores un excelente producto y servicio de atención al cliente, desarrollando prácticas que garanticen la calidad e higiene del producto.

4.1.2. Visión

Ser una empresa líder en el mercado local en la producción y comercialización exclusiva de chocolates con diseños variados, orientada a satisfacer los gustos y preferencias de los clientes, contando con un equipo de trabajo calificado, enfocado en la mejora continua de cada uno de sus procesos.

4.1.3. Objetivos Empresariales

1. Incrementar las ventas en al menos 5% anual.
2. Lograr el retorno de la inversión en un plazo no mayor a cinco años.
3. Alcanzar un margen de rentabilidad neta de 15% como mínimo durante los primeros cinco períodos de operaciones.
4. Mantener el nivel de gastos operativos en un nivel no mayor al 30% anual durante los primeros cinco períodos.
5. Satisfacer las necesidades de los clientes a través de un servicio de atención personalizado y comprometidos en el cumplimiento de sus expectativas.

4.1.4. Valores

- ❖ **Servicio:** Los colaboradores que sirven al cliente son entusiastas, tienen la vocación y el sentido de satisfacción propio por la ayuda a los demás. Valiéndose de la eficiencia, cordialidad, respeto y amabilidad en el trato con nuestros clientes, compañeros y socios comerciales.
- ❖ **Puntualidad:** En la atención a nuestros clientes.
- ❖ **Honestidad y transparencia:** son la base de la relación con nuestros clientes internos y externos, garantizando la integridad y seguridad.
- ❖ **Confianza:** En que comercializamos productos sanos y de calidad, con la finalidad de satisfacer el gusto exigente de cada uno de nuestros clientes.

4.1.5. Cultura Empresarial

La cultura empresarial se enfoca en mejoramiento del servicio contando con:

- Gente organizada y responsable
- Amabilidad en el servicio
- Apertura al cambio y la innovación
- Atención personalizada a cada cliente
- Sentido de compromiso

4.2. Aspectos Legales de la constitución del Negocio

Las formas jurídicas societarias más utilizadas en el Ecuador son las de Sociedad Anónima (S.A.) y Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.), en las cuales se requiere de al menos dos personas para constituir la sociedad, independientemente de la forma societaria que se

trate. Esas personas pueden ser naturales o jurídicas, y pueden estar domiciliadas o constituidas en el país o en el exterior. Según el Código Civil, artículo 1957, indica con respecto a la sociedad lo siguiente: *“Sociedad o compañía es un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común, con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan.”*

Para el presente proyecto se conformará una Sociedad Anónima, la misma que tendrá una junta directiva conformada por cinco socios, todos ellos mayores de edad y con capacidad de obligarse y contratar, los cuales poseerán el total de todas las participaciones de capital de la compañía. En el estatuto de la compañía constará lo siguiente:

- El nombre de la compañía que se constituye es *“PASSIOLATE S.A.”*
- El domicilio principal de la compañía está localizado en el cantón Guayaquil, provincia del Guayas, República del Ecuador.
- El objeto social de la compañía es la producción y comercialización de dulces elaborados a chocolate en diversas presentaciones.
- El plazo de duración de la compañía es de 50 años, contados a partir de la inscripción de la misma en el Registro Mercantil, considerando que este plazo puede ampliarse o reducirse según las decisiones de la Junta Directiva de Accionistas.
- El capital social de la compañía actual es de CINCUENTA MIL00/100 DOLARES AMERICANOS, divididos en aportaciones equitativas de \$ 10.000.00 por cada accionista.
- El logotipo oficial y slogan de la compañía es el siguiente:

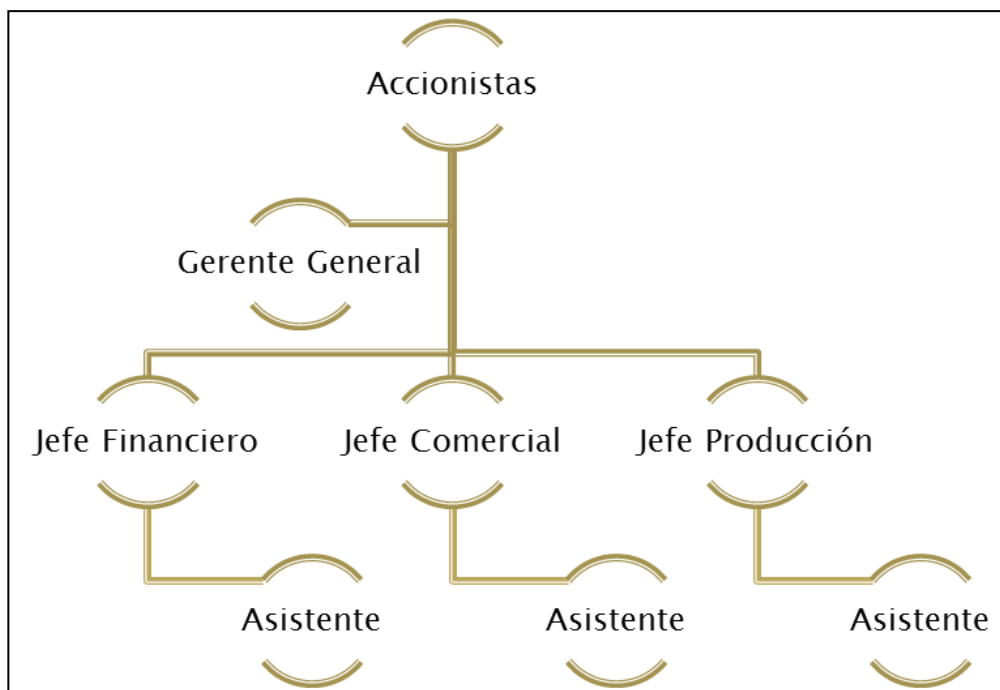
Gráfico 23. Logotipo del producto



Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

4.3. Estructura Organizacional

Gráfico 24. Organigrama de la Empresa PASSIOLATE S.A.



Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

4.4. Descripción del Puesto y Funciones

Tabla 6. Ficha de Funciones del Gerente General

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General	FECHA DE ELABORACIÓN: 10 de febrero 2014
TIPO DE CONTRATO: Contrato de tiempo fijo	NIVEL ACADEMICO: Profesional en Gestión Empresarial o Administración de Empresas
SUPERIOR INMEDIATO: Junta Directiva de Accionistas	
<p>El gerente general es el representante legal de la compañía y básicamente estará encargado de dirigir y liderar todas las acciones, decisiones y cambios generados internamente bajo las políticas y objetivos de la empresa.</p> <p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Definir objetivos empresariales.</p> <ul style="list-style-type: none">• Diseñar políticas para las alianzas estratégicas.• Estudiar diferentes alternativas de inversión y modalidades de financiamiento.• Aprobación de sueldos y salarios adecuados a los empleados.• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.• Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.• Aplicar políticas Seguridad e Higiene Industrial para el personal y los equipos de toda la empresa.	

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Tabla 7. Ficha de Funciones del Jefe Financiero

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Financiero	FECHA DE ELABORACIÓN: 10 de febrero 2014
TIPO DE CONTRATO: Contrato de tiempo fijo	NIVEL ACADEMICO: Profesional en CPA
SUPERIOR INMEDIATO: Gerente General	
<p>El contador estará encargado de llevar a cabo todo el proceso contable de la empresa, manteniéndose al día en todas las actividades y obligaciones tributarias y fiscales, con la finalidad de que la empresa no tenga que asumir gastos innecesarios por intereses y multas.</p> <p>RESPONSABILIDADES:</p> <p>Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.• Elaborar la nómina y roles de pago.• Realizar la transferencia de sueldos y otros beneficios de ley a la cuenta bancaria.• Llevar un registro de aportación de los empleados al Seguro Social• Llevar la cartera de clientes y proveedores actualizada con fin de efectuar cobros y pagos oportunamente.• Realizar las declaraciones de impuestos en el plazo estipulado por la ley, evitando multas e intereses por parte del fisco.	

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Tabla 8. Ficha de Funciones del Jefe de Producción

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Producción	FECHA DE ELABORACIÓN: 10 de febrero 2014
TIPO DE CONTRATO: Contrato de tiempo fijo	NIVEL ACADEMICO: Profesional en Gastronomía, Repostería y carreras a fines
SUPERIOR INMEDIATO: Gerente General	
<p>El supervisor de producción deberá dirigir las actividades relacionadas con el abastecimiento de materias primas y gestión de los procesos productivos, estableciendo objetivos y planes que respalden la logística, seguridad y funcionamiento de dicho programa.</p> <p>RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene como responsabilidad principal la fabricación del producto en sus distintas presentaciones. • Vigilar el cumplimiento de los procesos de producción. • Controlar el almacén de los productos terminados. • Elaborar un programa de producción, en base al pronóstico de ventas. • Determinar el plan de mantenimiento de los equipos de producción. 	

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Tabla 9. Ficha de Funciones del Jefe Comercial

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Comercial	FECHA DE ELABORACIÓN: 10 de febrero 2014
TIPO DE CONTRATO: Contrato de tiempo fijo	NIVEL ACADEMICO: Profesional en Ingeniería en Marketing, Negociación Comercial o Administración en Ventas
SUPERIOR INMEDIATO: Gerente General	
<p>El jefe de ventas trabajará de manera muy cercana con el supervisor de producción. Será el encargado de planear y desarrollar estrategias de abastecimiento que le permitan ajustarse a los cambios continuos del mercado y optimizar las compras de materia prima; además tendrá a su cargo la promoción y distribución de las diferentes presentaciones del producto, logrando posicionar la marca en el mercado en el menor tiempo posible.</p> <p>RESPONSABILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Receptar de parte de los proveedores los materiales, materia prima necesaria para la elaboración del producto. • Manejar y controlar racionalmente los inventarios requeridos. • Evaluar siempre los costos de los insumos, mediante análisis comparativos de precios y calidad. • Elaborar pronósticos de ventas, de modo que deba planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes. • Supervisar las gestiones comerciales. • Diseñar e implantar campañas publicitarias. 	

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

4.5. Análisis FODA

4.5.1. Fortalezas

- Personal capacitado y calificado para el desarrollo del producto.
- Exclusividad de diseños a base de chocolate al por mayor y menor.
- Productos creativos y personalizados, de acuerdo a las exigencias y gustos del cliente.
- El producto posee un delicioso sabor y excelente calidad por su textura y apariencia.

4.5.2. Debilidades

- Falta de reconocimiento de la marca en el mercado, debido a que es nueva.
- Bajo nivel de confianza por parte de los nuevos clientes.
- El producto no es de primera necesidad.

4.5.3. Oportunidades

- Préstamos otorgados por el Gobierno para financiamiento de proyectos orientados en el cambio de matriz productiva.
- Oportunidad de expansión del negocio mediante la apertura de sucursales.
- Alianzas con cadenas de autoservicios para ampliar la venta.
- Avances tecnológicos ayudan a la mejora de los procesos productivos.

4.5.4. Amenazas

- Numerosa competencia indirecta, especialmente aquellas empresas que se dedican a la elaboración artesanal del chocolate.
- Aumento de los índices delictivos.
- Condiciones climáticas que afecten la producción del cacao y por tanto al abastecimiento de materias primas para la elaboración de chocolates.

4.6. Factores Claves del Éxito

Los factores claves del éxito de la estrategia de la empresa son aquellos que, en última instancia, le permiten sobrevivir y prosperar en un mercado tan competitivo. Y para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones:

- Proporcionar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la dirección de la empresa debe conocer en primer lugar cuáles son sus clientes, y considerarlos la base de su supervivencia. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, por qué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva que le haga lograr el objetivo de la supervivencia.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compite en precios o diferenciación de los productos/servicios, etc.

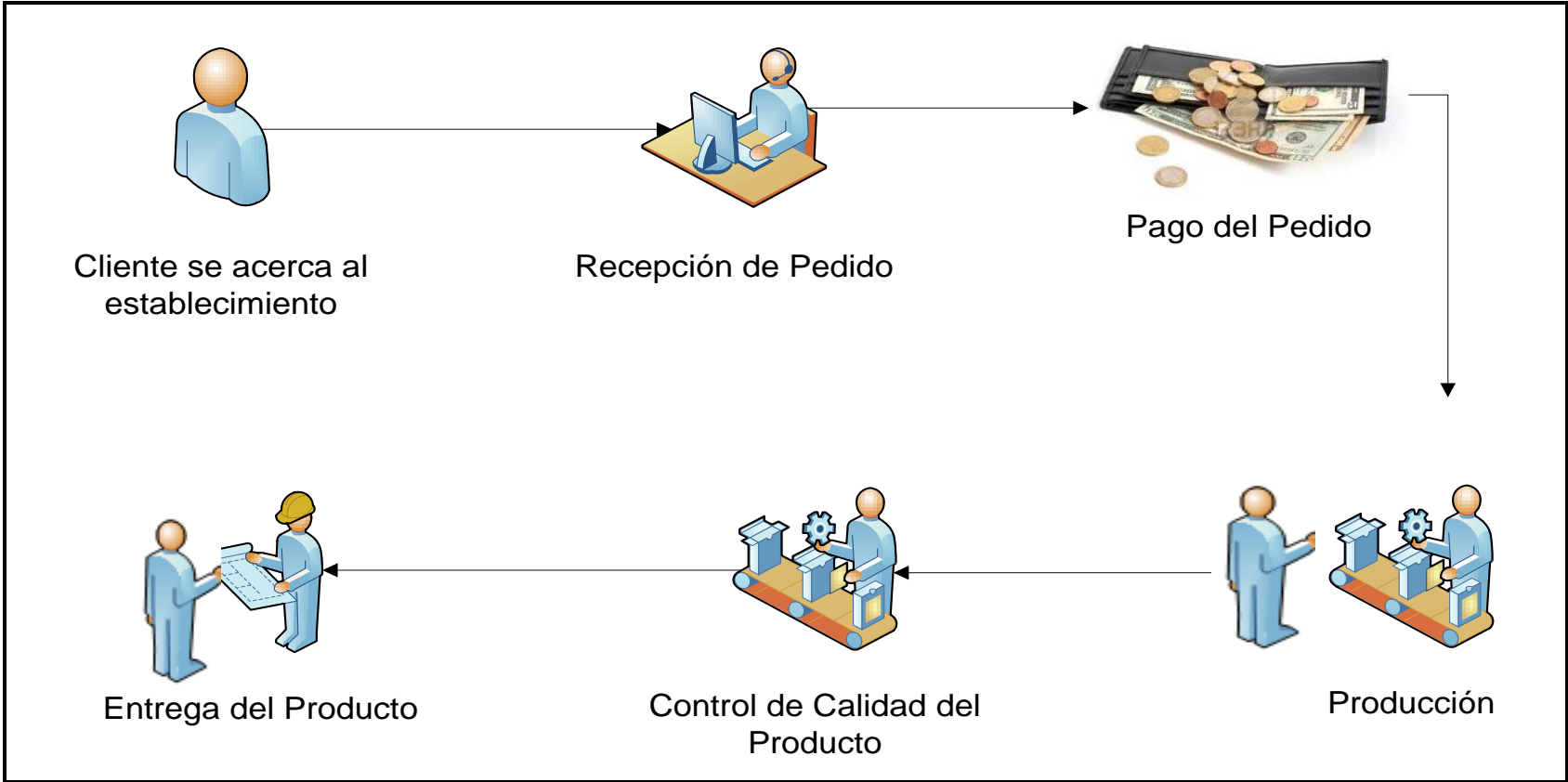
4.7. Cadena de Valor y Operaciones

A continuación se hace una descripción de los principales componentes de la cadena de valor de *"PASSIOLATE"*:



4.8. Diagrama de Procesos Operativos

Gráfico 25. Procesos Operativos de PASSIOLATE S.A.



Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

4.9.Responsabilidad Social y Cuidado del Medio Ambiente

4.9.1. Política de Calidad

La compañía en su compromiso continuo de satisfacer a plenitud a sus clientes manifiesta que deben cumplirse las siguientes políticas:

- Se practicará un firme deber con los clientes y los empleados en cuanto al cumplimiento de las normas de seguridad e higiene industrial durante los procesos productivos.
- Se cumplirá plenamente los requerimientos y expectativas de los clientes en cuanto a la facilidad de empaqueo de los productos.
- Se desarrollará una cultura de calidad basada en los principios de honestidad en cuanto a precios y peso de los productos, liderazgo y desarrollo del recurso humano con constante capacitación, solidaridad, compromiso de mejora y seguridad en cada una de las operaciones ejecutadas.
- Se asegurará la correcta manipulación del producto terminado empezando a aplicar procesos encaminados a la calificación para normas ISO en el futuro.

4.9.2. Proceso de control de calidad

La gestión de calidad externa de la compañía consistirá en un seguimiento que se realizará a los clientes cada vez que consuman algún producto en el establecimiento, para lo cual se los evaluará mediante una corta encuesta que contiene dos preguntas cerradas, las mismas que individualmente poseen la opción de “Observaciones” para detallar algún tipo de inconformidad; el modelo es el siguiente:

Tabla 10. Encuesta para clientes

<p>▪ ¿Qué tal le pareció el producto ofrecido?</p> <p>a) Excelente b) Bueno c) Malo</p>
Observaciones:
<p>▪ ¿Qué opina acerca del servicio que le ha proporcionado el personal?</p> <p>a) Excelente b) Buena c) Mala</p>
Observaciones:

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

La gestión de calidad interna consistirá en la evaluación del desempeño de los trabajadores, conociendo de este modo con exactitud cuáles son las fallas y por ende determinar las áreas que se deben mejorar, para de esa manera ir puliendo las falencias con el fin de perfeccionarse cada vez más en el servicio y productos que se ofrecen, de manera que los clientes y la empresa en general, se sientan satisfechos.

4.9.3. Almacenaje y manipulación de basura

La compañía dispondrá de contenedores especiales de reciclaje tanto en las oficinas como en el local de tal manera que se realice una buena gestión de los residuos y a la vez se contribuya a la preservación del medio ambiente, a continuación se detallarán las actividades a realizarse para la ejecución de un correcto almacenamiento de la basura:

4.9.4.Determinación de recursos

Los recursos necesarios para la implementación de este proyecto se clasifican de la siguiente manera:

- **Recursos Humanos:** Constituye la fuerza laboral del proyecto, es decir las personas que conformarán cada uno de los departamentos al interior de la empresa.
- **Recursos Físicos:** Son todos los activos tangibles que serán utilizados por los empleados de la empresa, a fin de cumplir con sus actividades asignadas.
- **Recursos Económicos:** Es el dinero necesario para la puesta en marcha del negocio, se lo conoce como capital de trabajo y sirve para financiar el proyecto hasta que este pueda sostenerse con los ingresos generados por las ventas de los productos

4.10. Ubicación del Proyecto

La ubicación del proyecto es uno de los aspectos más relevantes debido a que es aquí donde la empresa tendrá una posición estratégica frente a sus competidores, clientes y proveedores, razón por la cual para designar la mejor ubicación se utilizó el método “cualitativo por puntos” el mismo que consiste en calificar las localidades potenciales para designar la que tenga una calificación más alta según las variables seleccionadas. En este caso, las localidades seleccionadas fueron las siguientes:

- **Ubicación 1.-** Fábrica vía La Aurora, km 11 en la parroquia rural “Nueva Aurora” perteneciente al cantón Daule, a 1 km de la urbanización “Sambo City”.
- **Ubicación 2.-** Fábrica vía Daule, km 25-26, cerca de la planta de Unilever, en el cantón Guayaquil.

A continuación se presenta la valoración de las localizaciones previamente descritas:

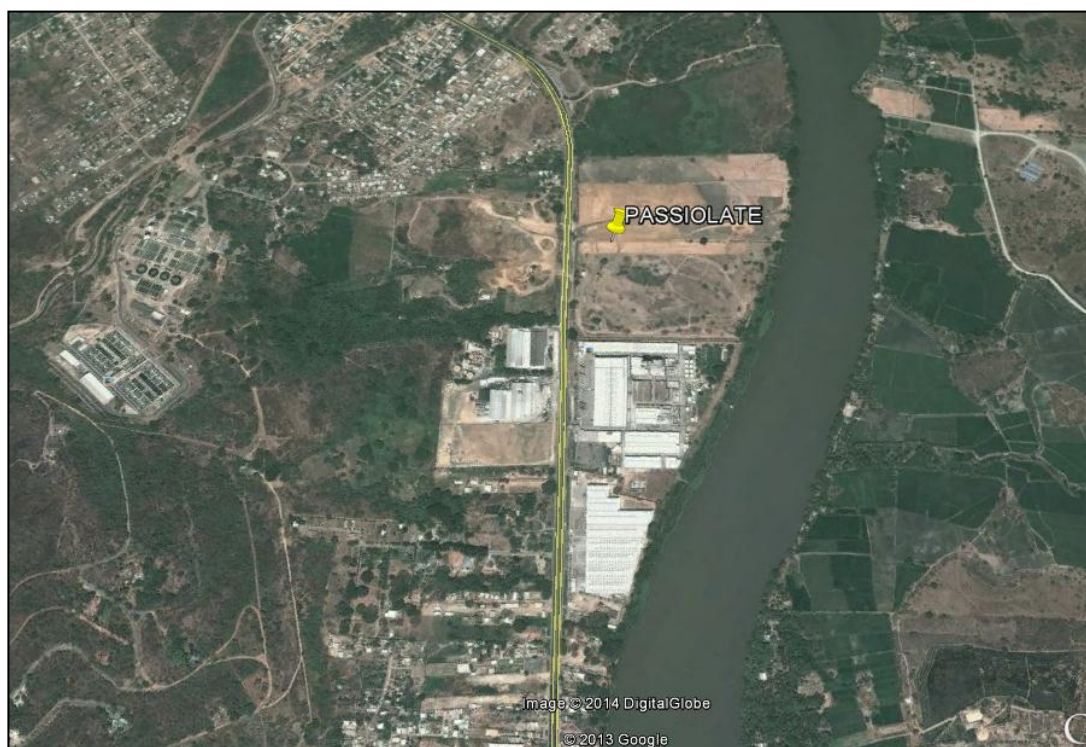
Localización	1 – Vía a la Aurora	2 – Vía a Daule
<i>Distancia con el mercado</i>	5	8
<i>Vías de Acceso</i>	7	8
<i>Servicios Básicos</i>	7	9
<i>Costo del terreno</i>	10	6
PROMEDIO	7.25	7.75

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

En este caso se ha decidido que la planta de producción de la compañía “PASSIOLATE S.A.” estaría localizada en el sector comprendido entre los Kilómetros 25 y 26 de la Vía a Daule de la ciudad de Guayaquil-Ecuador. Se cree pertinente el establecimiento de la planta en esta zona ya que es considerada como un sector netamente industrial y además, cuenta con los accesos viales idóneos para la entrada y salida de los vehículos repartidores.

Por otra parte, al estar alejados de la ciudad, se busca evitar la contaminación de zonas residenciales y gestionar de mejor manera el desecho de los residuos industriales. A continuación se puede apreciar la ubicación de la planta mediante un mapa:

Gráfico 26. Ubicación de la empresa PASSIOLATE



Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

La superficie del terreno donde funcionaría la empresa sería de aproximadamente 1000 m²; y estaría dividida de la siguiente manera:

Tabla 11. Distribución de la Planta

<i>Infraestructura</i>	<i>m²</i>
<i>Área de Producción</i>	220
<i>Área de Bodegas</i>	60
<i>Área de Vestuarios</i>	50
<i>Área de Distribución y Empaque</i>	100
<i>Área de Instalaciones Eléctricas</i>	20
<i>Área de Oficinas</i>	200
<i>Área de Parqueos</i>	350
<i>Área Total m²</i>	1,000

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Las áreas de producción, bodegas, distribución, empaque e instalaciones eléctricas, estarán localizadas en un galpón cuya dimensión sería de aproximadamente 450 m². La oficina administrativa estará ubicada en el mismo sector, a un costado de la planta de producción (galpón) y su área de construcción será de 200 m²; espacio físico donde será ubicado el equipamiento respectivo tales como: equipos de computación, equipos de oficina y mobiliario. Las dimensiones de la oficina son 20mts de largo por 10mts de ancho y básicamente su uso está destinado al desarrollo de las actividades administrativas, diseño de campañas publicitarias, promoción, ventas y atención al cliente. Esta oficina estará dotada de los siguientes servicios que brindarán comodidad tanto a empleados como a los clientes:

- ✓ Agua Potable.
- ✓ Energía Eléctrica.
- ✓ Telefonía Fija y Móvil.
- ✓ Internet de banda ancha y conexión wi-fi.
- ✓ Guardianía Privada.

Gráfico 27. Esquematación de la Planta de PASSIOLATE



Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

4.11. Definición del precio del producto

A continuación se presentan los costos de producción y de distribución que se utilizaron para establecer el costo del producto y posterior precio de venta. Como resultado de este análisis la empresa determinó que su costo por unidad sería de \$ 1.53, de manera que su comercialización sería en \$ 2.05 para el primer año de operaciones, pudiendo incrementar su precio en función al índice de inflación promedio. De la misma manera, este precio dejaría un margen de 25% aproximadamente, tal como se describe a continuación:

RUBROS	MENSUAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	% PART.
MATERIAS PRIMAS	\$ 10,212.00	12000	\$ 0.85	55.71%
MANO DE OBRA	\$ 948.95	12000	\$ 0.08	5.18%
CIF	\$ 2,288.33	12000	\$ 0.19	12.48%
COSTO DE PRODUCCION	\$ 13,449.28	12000	\$ 1.12	73.37%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$4,307.40	12000	\$ 0.36	23.50%
GASTOS DE VENTAS	\$575.00	12000	\$ 0.05	3.14%
COSTO DE DISTRIBUCION	\$4,882.40	12000	\$ 0.41	26.63%
COSTO TOTAL DEL PRODUCTO			\$ 1.53	100.00%

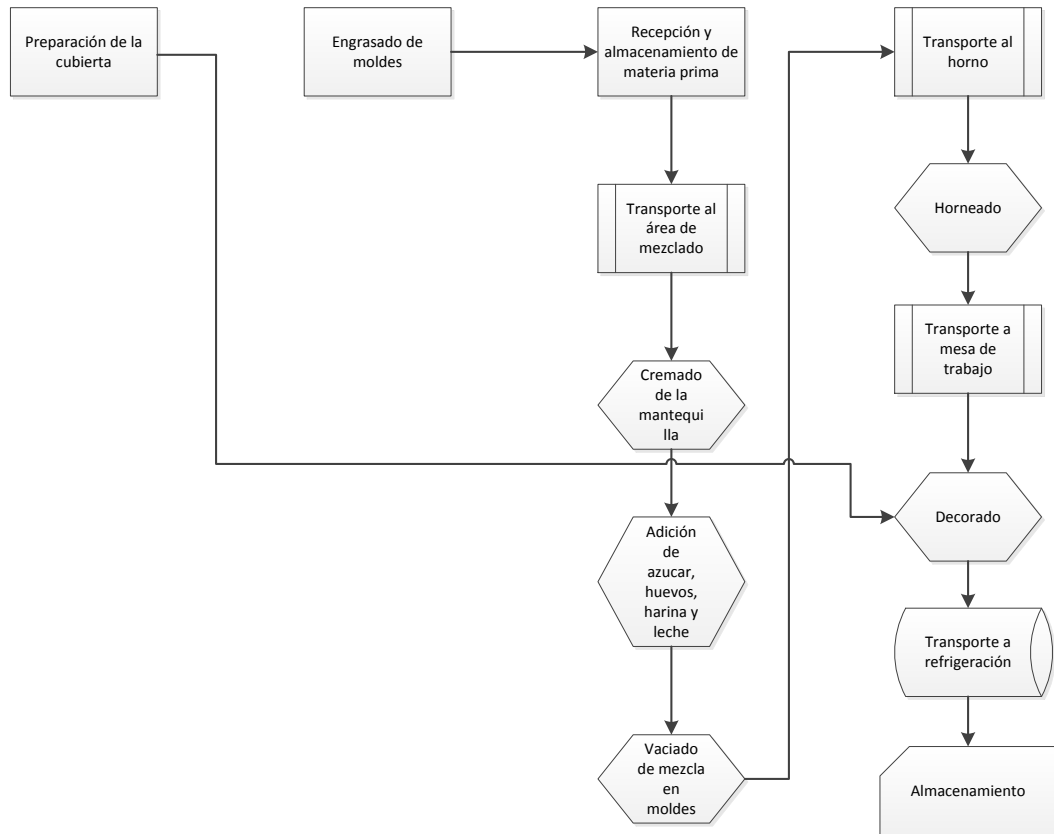
Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

COSTO	\$ 1.53
PVP	\$ 2.05
MARGEN	\$ 0.52
% MARGEN	25.48%

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

4.12. Flujograma del proceso de producción

El proceso de producción de “PASSIOLATE” se describe en el siguiente flujograma:



Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

CAPÍTULO V PLAN FINANCIERO

5.1. Inversión Inicial del Proyecto

Par la puesta en marcha de este proyecto será necesario contar con una inversión inicial equivalente a \$ 142,074.07, desagregados en inversión para la compra de activos fijos, inversión diferida para los gastos preoperacionales de la empresa e inversión corriente para el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha del proyecto. De esta forma, según lo descrito en el cuadro de inversión inicial, las cuentas de maquinarias y edificaciones son las que mayor impacto tienen sobre el total de la inversión, siendo su participación de 33.48% y 26.75% respectivamente.

Tabla 12. Inversión Inicial

DESCRIPCION	TOTAL	%
<u>Inversión Fija</u>		
Equipos de Oficina	\$ 2,074.00	1.46%
Equipos de Computación	\$ 5,000.00	3.52%
Equipos de Producción	\$ 931.00	0.66%
Muebles de Oficina	\$ 3,746.00	2.64%
Maquinarias	\$ 47,566.40	33.48%
Vehículos	\$ 14,000.00	9.85%
Edificios y Otras Construcciones	\$ 38,000.00	26.75%
Terreno	\$ 15,000.00	10.56%
<u>Inversión Diferida</u>		
Gastos de Instalación y Adecuación	\$ 7,000.00	4.93%
Gastos de Constitución	\$ 2,350.00	1.65%
<u>Inversión Corriente</u>		
Capital de Trabajo	\$ 5,000.00	3.52%
Imprevistos 1%	\$ 1,406.67	0.99%
INVERSION TOTAL DEL PROYECTO	\$ 142,074.07	100.00%

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

5.2. Fuentes de Financiamiento

La forma en la que el proyecto será financiado es de la siguiente manera: Los socios aportarán \$ 50.000 y el saldo (\$ 92.074.07) será financiado a través de un crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional (CNF), bajo las condiciones que se explican a continuación:

- Monto a financiar: \$ 92.074.07
- Plazo: 5 años
- Tasa de interés: 10.50%
- Frecuencia de Pago: Mensual
- Cuotas Mensuales: \$ 1979.03

Tabla 13. Financiamiento

<i>FONDOS PROPIOS</i>	\$ 50,000.00	35%
<i>FINANCIAMIENTO</i>	\$ 92,074.07	65%
<i>TOTAL INVERSION</i>	\$ 142,074.07	100%

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

De esta forma, la tabla de amortización resumida en forma anual determina que la empresa terminaría pagando un total de \$ 26,667.78 por concepto de intereses durante los cinco años que dura el crédito establecido, haciendo que el monto total pagado sea equivalente a \$ 118,741.86.

Tabla 14. Tabla de Amortización (Anual)

<i>PERIODO</i>	<i>CAPITAL</i>	<i>INTERESES</i>	<i>PAGO</i>
1	\$ 14,778.38	\$ 8,969.99	\$ 23,748.37
2	\$16,407.01	\$7,341.36	\$ 23,748.37
3	\$18,215.12	\$5,533.25	\$ 23,748.37
4	\$20,222.49	\$3,525.88	\$ 23,748.37
5	\$22,451.08	\$1,297.30	\$ 23,748.37
	\$ 92,074.07	\$ 26,667.78	\$ 118,741.86

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

5.3. Análisis de los Costos: Materia Prima, Mano de Obra, CIF, Administrativos y Ventas

5.3.1. Presupuesto de Costos

Los costos corresponden a todos los valores implícitos durante el proceso de producción en este caso serán desglosados en costos directos que comprenden los rubros de materias primas y mano de obra; mientras que los costos indirectos comprenden aquellos rubros relacionados con la parte del empaque y envoltura del producto. A continuación se presenta el detalle de estos valores.

➤ Costos de Producción (directos)

Tabla 15. Materia Prima Directa

DESCRIPCION	CANT	C. UNIT.	TOTAL MES
<i>Agua (Lts)</i>	12000	\$ 0.02	\$ 240.00
<i>Cacao Torta (saco 100 lb)</i>	336	\$ 24.00	\$ 8,064.00
<i>Azúcar (Kg.)</i>	192	\$ 1.50	\$ 288.00
<i>Crema de leche (kg)</i>	720	\$ 2.00	\$ 1,440.00
<i>Canela (Kg.)</i>	120	\$ 1.50	\$ 180.00
TOTAL			\$ 10,212.00

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Tabla 16. Mano de Obra Indirecta

DESCRIPCION	CANT	C. UNIT.	TOTAL MES
<i>Operadores sueldos+beneficios)</i>	2	\$ 474.47	\$ 948.95
TOTAL			\$ 948.95

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

➤ **Costos de Producción (indirectos)**

Tabla 17. Materiales Indirectos

DESCRIPCION	CANT	C. UNIT.	TOTAL MES
<i>Caja del producto</i>	12000	\$ 0.08	\$ 960.00
<i>Envoltura del producto</i>	12000	\$ 0.01	\$ 120.00
TOTAL			\$ 1,080.00

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Tabla 18. Mano de Obra Indirecta

DESCRIPCION	CANT	C. UNIT.	TOTAL MES
<i>Jefe de Producción (sueldos + beneficios)</i>	1	\$ 690.90	\$ 690.90
TOTAL			\$ 690.90

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Tabla 19. Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

DESCRIPCION	CANT	C. UNIT.	TOTAL MES
<i>Mascarillas Descartables (paq de 50 mes)</i>	1	\$ 1.00	\$ 1.00
<i>Guantes Quirúrgicos Descartables (paquetes 20 mes)</i>	3	\$ 1.00	\$ 3.00
<i>Redecilla de Cabello</i>	3	\$ 0.10	\$ 0.30
<i>Agua (Planta de Producción)</i>	1	\$ 40.00	\$ 40.00
<i>Luz (Planta de Producción)</i>	1	\$ 200.00	\$ 200.00
<i>Teléfono (Planta de Producción)</i>	1	\$ 30.00	\$ 30.00
<i>Combustible Diésel (Vehículo Distribuidor)</i>	1	\$ 120.00	\$ 120.00
<i>Mantenimientos (1%)</i>	1	\$ 123.13	\$ 123.13
TOTAL			\$ 517.43

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

5.3.2. Presupuesto de Gastos Operativos

Los rubros considerados como gastos operativos se presentan en el siguiente detalle, clasificados por administración, ventas y financieros. Vale destacar que estos rubros sufren un incremento del 4% a partir del segundo año, como resultado del índice inflacionario promedio de los últimos 2 años, pero haciendo un redondeo hacia el inmediato superior, en este caso el promedio es 3.8%, pero al redondearlo se consideró 4% anual. Mientras que los sueldos y beneficios sociales se incrementaron en 10% anual desde el año 2.

Tabla 20. Presupuesto de Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	Mensual	Año 1	Año 2
Sueldos + Beneficios	\$ 4,167.40	\$ 50,008.80	\$ 55,009.68
Agua (Oficina)	\$ 10.00	\$ 120.00	\$ 124.80
Luz (Oficina)	\$ 40.00	\$ 480.00	\$ 499.20
Teléfono (Oficina)	\$ 25.00	\$ 300.00	\$ 312.00
Internet (Oficina)	\$ 30.00	\$ 360.00	\$ 374.40
Suministros de Oficina	\$ 20.00	\$ 240.00	\$ 249.60
Suministros de Limpieza	\$ 15.00	\$ 180.00	\$ 187.20
TOTAL	\$ 4,307.40	\$ 51,688.80	\$ 56,756.88
Año 3	Año 4	Año 5	
\$ 60,510.65	\$ 66,561.71	\$ 73,217.88	
\$ 129.79	\$ 134.98	\$ 140.38	
\$ 519.17	\$ 539.93	\$ 561.53	
\$ 324.48	\$ 337.46	\$ 350.96	
\$ 389.38	\$ 404.95	\$ 421.15	
\$ 259.58	\$ 269.97	\$ 280.77	
\$ 194.69	\$ 202.48	\$ 210.57	
\$ 62,327.74	\$ 68,451.48	\$ 75,183.25	

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Tabla 21. Presupuesto de Gastos de Ventas

GASTOS VENTAS	Mensual	2012	2013
<i>Publicaciones en Revistas</i>	\$ 200.00	\$ 800.00	\$ 832.00
<i>Roll ups y Banners</i>	\$ 200.00	\$ 800.00	\$ 832.00
<i>Folletos y Trípticos</i>	\$ 50.00	\$ 200.00	\$ 208.00
<i>Página Web</i>	\$ 125.00	\$ 500.00	\$ 520.00
TOTAL	\$ 575.00	\$ 2,300.00	\$ 2,392.00
2014	2015	2016	
\$ 865.28	\$ 899.89	\$ 935.89	
\$ 865.28	\$ 899.89	\$ 935.89	
\$ 216.32	\$ 224.97	\$ 233.97	
\$ 540.80	\$ 562.43	\$ 584.93	
\$ 2,487.68	\$ 2,587.19	\$ 2,690.67	

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Tabla 22. Presupuesto de Gastos Financieros

GASTOS FINANCIEROS	Mensual	2012	2013
<i>Pago de Intereses del Préstamo</i>	\$ 805.65	\$ 8,969.99	\$ 7,341.36
TOTAL	\$ 805.65	\$ 8,969.99	\$ 7,341.36
2014	2015	2016	
\$ 5,533.25	\$ 3,525.88	\$ 1,297.30	
\$ 5,533.25	\$ 3,525.88	\$ 1,297.30	

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

5.4. Presupuesto de Ingresos o Ventas

Con la estructura de costos y gastos es posible determinar las proyecciones de ingresos, para eso se manifiesta que la caja de chocolates de 6 unidades tendría un precio promedio \$ 2.05 y se estima vender al mes 12.000 unidades. Es importante mencionar que el incremento del precio a partir del segundo año se debe por el índice de inflación, mientras que el crecimiento de las unidades se ha pronosticado en 10% anual, de esta forma las proyecciones son las siguientes:

Tabla 23. Proyección del precio del producto

<i>PRODUCTO</i>	<i>MES</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
CAJA DE CHOCOLATES (6 UNIDADES)	\$ 2.05	\$ 2.05	\$ 2.13	\$ 2.22	\$ 2.31	\$ 2.40

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

Tabla 24. Proyección de las unidades a ser vendidas

<i>PRODUCTO</i>	<i>MES</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>
CAJA DE CHOCOLATES (6 UNIDADES)	12,000	144,000	158,400	174,240	191,664	210,830

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

De esta forma, las proyecciones de venta manifiestan que la empresa tendría un ingreso promedio de \$ 24,600.00 mensuales, por la venta de 12.000 cajas a \$ 2.05. Para el primer año, los ingresos totales habrían llegado a la cifra de \$ 295,200.00 y hasta el año 5 se espera contar con un nivel de ventas de \$ 505,615.58 tal como lo describe la siguiente proyección.

Tabla 25. Proyección de Ventas

CAJA DE CHOCOLATES (8 UNIDADES)			
PRODUCTO	MES	2012	2013
UNIDADES	12,000	144,000	158,400
PRECIO	\$ 2.05	\$ 2.05	\$ 2.13
TOTAL	\$ 24,600.00	\$ 295,200.00	\$ 337,708.80

2014	2015	2016
174,240	191,664	210,830
\$ 2.22	\$ 2.31	\$ 2.40
\$ 386,338.87	\$ 441,971.66	\$ 505,615.58

Elaborado por: Walter Tinoco Aréval

5.5. Proyección de Estados Financieros

5.5.1. Proyección de Estado de Resultados (CUADRO 1)

5.5.2. Proyecciones del Balance General (CUADRO 2)

5.6. Evaluación Financiera del Proyecto

5.6.1. Proyección de Flujo de Caja (CUADRO 3)

PERIODOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	\$ 295,200.00	\$ 337,708.80	\$ 386,338.87	\$ 441,971.66	\$ 505,615.58
(-) Costo de Producción	\$ 161,391.37	\$ 186,407.03	\$ 215,300.12	\$ 248,671.64	\$ 287,215.75
UTILIDAD BRUTA	\$ 133,808.63	\$ 151,301.77	\$ 171,038.75	\$ 193,300.02	\$ 218,399.84
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>					
Gastos Administrativos	\$ 51,688.80	\$ 56,756.88	\$ 62,327.74	\$ 68,451.48	\$ 75,183.25
Gastos de Ventas	\$ 2,300.00	\$ 2,392.00	\$ 2,487.68	\$ 2,587.19	\$ 2,690.67
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 12,488.57	\$ 12,488.57	\$ 12,488.57	\$ 10,988.57	\$ 10,988.57
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 66,477.37	\$ 71,637.45	\$ 77,303.98	\$ 82,027.24	\$ 88,862.49
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 67,331.26	\$ 79,664.32	\$ 93,734.76	\$ 111,272.79	\$ 129,537.35
Gastos Financieros	\$ 8,969.99	\$ 7,341.36	\$ 5,533.25	\$ 3,525.88	\$ 1,297.30
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION	\$ 58,361.27	\$ 72,322.96	\$ 88,201.51	\$ 107,746.90	\$ 128,240.06
Participación de Utilidades (15%)	\$ 8,754.19	\$ 10,848.44	\$ 13,230.23	\$ 16,162.04	\$ 19,236.01
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 49,607.08	\$ 61,474.52	\$ 74,971.28	\$ 91,584.87	\$ 109,004.05
Impuesto a la Renta (22%)	\$ 12,401.77	\$ 15,368.63	\$ 18,742.82	\$ 22,896.22	\$ 27,251.01
UTILIDAD NETA	\$ 37,205.31	\$ 46,105.89	\$ 56,228.46	\$ 68,688.65	\$ 81,753.04

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

CUADRO 1

ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS CORRIENTES						
<i>Caja/Bancos</i>	\$ 6,406.67	\$ 41,322.17	\$ 83,509.61	\$ 134,011.52	\$ 193,466.25	\$ 263,756.78
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 6,406.67	\$ 41,322.17	\$ 83,509.61	\$ 134,011.52	\$ 193,466.25	\$ 263,756.78
ACTIVOS FIJOS						
<i>Equipos de Oficina</i>	\$ 2,074.00	\$ 2,074.00	\$ 2,074.00	\$ 2,074.00	\$ 2,074.00	\$ 2,074.00
<i>Equipos de Computación</i>	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
<i>Equipos de Producción</i>	\$ 931.00	\$ 931.00	\$ 931.00	\$ 931.00	\$ 931.00	\$ 931.00
<i>Muebles de Oficina</i>	\$ 3,746.00	\$ 3,746.00	\$ 3,746.00	\$ 3,746.00	\$ 3,746.00	\$ 3,746.00
<i>Maquinarias</i>	\$ 47,566.40	\$ 47,566.40	\$ 47,566.40	\$ 47,566.40	\$ 47,566.40	\$ 47,566.40
<i>Vehículos</i>	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00
<i>Edificios y Otras Construcciones</i>	\$ 38,000.00	\$ 38,000.00	\$ 38,000.00	\$ 38,000.00	\$ 38,000.00	\$ 38,000.00
<i>Terrenos</i>	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
<i>(-) Depreciación Acumulada</i>	0	\$ (10,618.57)	\$ (21,237.13)	\$ (31,855.70)	\$ (40,974.26)	\$ (50,092.83)
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 126,317.40	\$ 115,698.83	\$ 105,080.27	\$ 94,461.70	\$ 85,343.14	\$ 76,224.57
ACTIVOS DIFERIDOS						
<i>Instalaciones y Adecuaciones</i>	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
<i>Gastos de Constitución</i>	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00	\$ 2,350.00
<i>(-) Amortización Acumulada</i>	0	\$ (1,870.00)	\$ (3,740.00)	\$ (5,610.00)	\$ (7,480.00)	\$ (9,350.00)
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 9,350.00	\$ 7,480.00	\$ 5,610.00	\$ 3,740.00	\$ 1,870.00	\$ -
TOTAL ACTIVOS	\$ 142,074.07	\$ 164,501.00	\$ 194,199.88	\$ 232,213.23	\$ 280,679.39	\$ 339,981.35
PASIVOS						
PASIVOS A LARGO PLAZO						
<i>Préstamo Bancario</i>	\$ 92,074.07	\$ 77,295.69	\$ 60,888.68	\$ 42,673.56	\$ 22,451.08	\$ 0.00
TOTAL PASIVOS LP	\$ 92,074.07	\$ 77,295.69	\$ 60,888.68	\$ 42,673.56	\$ 22,451.08	\$ 0.00
TOTAL DE PASIVOS	\$ 92,074.07	\$ 77,295.69	\$ 60,888.68	\$ 42,673.56	\$ 22,451.08	\$ 0.00
PATRIMONIO						
<i>Capital Social</i>	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
<i>Utilidad del Ejercicio</i>	0	\$ 37,205.31	\$ 46,105.89	\$ 56,228.46	\$ 68,688.65	\$ 81,753.04
<i>Utilidades Retenida</i>		\$ -	\$ 37,205.31	\$ 83,311.20	\$ 139,539.66	\$ 208,228.31
TOTAL PATRIMONIO	\$ 50,000.00	\$ 87,205.31	\$ 133,311.20	\$ 189,539.66	\$ 258,228.31	\$ 339,981.35
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 142,074.07	\$ 164,501.00	\$ 194,199.88	\$ 232,213.23	\$ 280,679.39	\$ 339,981.35

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

CUADRO 2

PERIODOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERACIONALES						
Ventas	\$ -	\$ 295,200.00	\$ 337,708.80	\$ 386,338.87	\$ 441,971.66	\$ 505,615.58
EGRESOS OPERACIONALES						
Costo de Producción	\$ -	\$ 161,391.37	\$ 186,407.03	\$ 215,300.12	\$ 248,671.64	\$ 287,215.75
Gastos Administrativos	\$ -	\$ 51,688.80	\$ 56,756.88	\$ 62,327.74	\$ 68,451.48	\$ 75,183.25
Gastos de Ventas	\$ -	\$ 2,300.00	\$ 2,392.00	\$ 2,487.68	\$ 2,587.19	\$ 2,690.67
TOTAL Egresos Operacionales	\$ -	\$ 215,380.17	\$ 245,555.91	\$ 280,115.54	\$ 319,710.31	\$ 365,089.67
FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ 79,819.83	\$ 92,152.89	\$ 106,223.33	\$ 122,261.35	\$ 140,525.92
INGRESOS NO OPERACIONALES						
Fondos Propios	\$ 50,000.00					
Préstamos Bancarios	\$ 92,074.07					
TOTAL	\$ 142,074.07	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS NO OPERACIONALES						
Inversión Fija	\$ 126,317.40					
Inversión Diferida	\$ 9,350.00					
Inversión Corriente	\$ 6,406.67					
Pago Capital Préstamo	\$ -	\$ 14,778.38	\$ 16,407.01	\$ 18,215.12	\$ 20,222.49	\$ 22,451.08
Pago Intereses Prestamos	\$ -	\$ 8,969.99	\$ 7,341.36	\$ 5,533.25	\$ 3,525.88	\$ 1,297.30
Participación de Utilidades	\$ -	\$ 8,754.19	\$ 10,848.44	\$ 13,230.23	\$ 16,162.04	\$ 19,236.01
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 12,401.77	\$ 15,368.63	\$ 18,742.82	\$ 22,896.22	\$ 27,251.01
TOTAL	\$ 142,074.07	\$ 44,904.33	\$ 49,965.44	\$ 55,721.42	\$ 62,806.62	\$ 70,235.39
FLUJO NO OPERACIONAL	\$ -	\$ (44,904.33)	\$ (49,965.44)	\$ (55,721.42)	\$ (62,806.62)	\$ (70,235.39)
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -	\$ 34,915.50	\$ 42,187.44	\$ 50,501.91	\$ 59,454.73	\$ 70,290.53
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	\$ -	\$ 34,915.50	\$ 77,102.94	\$ 127,604.85	\$ 187,059.58	\$ 257,350.10

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

CUADRO 3

5.6.2. Análisis TIR y VAN

La tasa de descuento de los inversionistas será establecida según los siguientes parámetros:

Tabla 26. Cálculo de la tasa de descuento

TASA DE DESCUENTO	
PRIMA DEL RIESGO	10%
INFLACION	4%
BONO TESORO EE. UU.	2%
TASA DESCUENTO ACCIONISTAS	16%

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

La tasa de descuento del proyecto será calculada según la fórmula del costo promedio ponderado de capital, convirtiéndose en la TMAR del proyecto. Se ha aplicado este método debido a que el negocio tendría financiación mixta por tratarse de recursos por fondos propios y préstamo bancario. A continuación se presentan los respectivos cálculos.

Tabla 27. Costo Promedio Ponderado de Capital

FUENTE	INVERSION	PESO	TASA	PONDERACIÓN
FONDOS PROPIOS	\$ 50,000.00	40%	16.00%	6.400%
PRÉSTAMO BANCARIO	\$ 92,074.07	60%	10.50%	6.300%
TMAR				12.70%

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

De esta forma se obtienen los siguientes resultados, tanto en TIR y VAN:

Tabla 28. TIR y VAN

TMAR	12.70%
TIR	20.70%
VAN	\$32,918.42

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

5.6.3. Análisis del periodo de recuperación de la inversión

Para el cálculo del período de recuperación se utilizó el método del PAYBACK con la finalidad de establecer el tiempo que tomaría al proyecto recuperar la inversión con los flujos netos de caja. De acuerdo a este análisis el tiempo estimado de recuperación sería en 3 años y 3 meses, tal como se presenta en el siguiente cálculo:

Tabla 29. Calculo del Periodo de Recuperación

CALCULO DEL PAYBACK			
Año de Recuperación de la Inversión	Año	3	
Diferencia con Inversión Inicial	\$ 142,074.07	\$ 127,604.85	\$ 14,469.22
Flujo Mensual Promedio Año Siguiete	\$ 59,454.73	12	\$ 4,954.56
Número de Meses	\$ 14,469.22	\$ 4,954.56	3
PAYBACK:	3	Años	3
			Mes

Elaborado por: Walter Tinoco Arévalo

5.6.4. Calculo del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio indica las cantidades mínimas que debe vender la empresa para recuperar sus costos y así evitar pérdidas. Para esto, se tiene que la empresa en el 2012 debería vender como mínimo 62.275 unidades al año que en ventas representa \$ 127.664.75; o el equivalente al 43% de las ventas totales proyectadas en el plan de ventas. De ahí se observa que las cantidades del punto de equilibrio varían a partir del año 2 debido a que los costos y precios suben en la proporción que el índice de inflación se va aplicando, por ende es necesario la venta de más unidades para poder mantener el mismo nivel de rentabilidad. Es así como para el año 5 el punto de equilibrio llega a ser 75.624 unidades anuales o el equivalente a \$ 181.362.54 en ventas. A continuación se presentan estos resultados.

Tabla 30. Punto de Equilibrio año 1 y año 2

DESCRIPCION	MES	AÑO 1	AÑO 2
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 1.19	\$ 1.18	\$ 1.22
PVP UNITARIO	\$ 2.05	\$ 2.05	\$ 2.13
COSTO FIJO TOTAL	\$ 4,882.40	\$ 53,988.80	\$ 59,148.88
PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)	5663	62275	65082
PUNTO DE EQUILIBRIO (DOLARES)	\$ 11,610.07	\$ 127,664.75	\$ 138,754.10
PUNTO DE EQUILIBRIO (%)	47%	43%	41%

Elaboración: Walter Tinoco Arévalo

Tabla 31. Punto de Equilibrio año 3, año 4 y año 5

DESCRIPCION	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 1.27	\$ 1.32	\$ 1.37
PVP UNITARIO	\$ 2.22	\$ 2.31	\$ 2.40
COSTO FIJO TOTAL	\$ 64,815.42	\$ 71,038.67	\$ 77,873.92
PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)	68236	71746	75624
PUNTO DE EQUILIBRIO (DOLARES)	\$ 151,298.39	\$ 165,444.46	\$ 181,362.54
PUNTO DE EQUILIBRIO (%)	39%	37%	36%

Elaboración: Walter Tinoco Arévalo

5.6.5. Análisis de Indicadores Financieros: Solvencia, Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidad.

En el contexto de las razones financieras se puede establecer que la liquidez del negocio es bastante buena ya que a medida que el nivel de deuda baja, la empresa tiene mejores posibilidades de cubrir sus obligaciones a corto plazo, teniendo así un nivel de liquidez promedio de 2.75 puntos y un endeudamiento de 0.39.

Tabla 32. Índice de Liquidez

<i>Índice de Liquidez</i>	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Liquidez Corriente</i>	0.07	0.53	1.37	3.14	8.62	2.75
<i>Endeudamiento Activo</i>	0.67	0.58	0.45	0.26	0.00	0.39

Elaboración: Walter Tinoco Arévalo

La forma de gestionar el impacto de los gastos operativos y financieros es el adecuado ya que se observa una tendencia a la baja en todos los periodos manteniéndose en 19.98% y 1.54% (en promedio) en relación al nivel de ventas.

Tabla 33. Índice de Gestión de Gastos

<i>Índice de Gestión</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>PROMEDIO</i>
<i>Impacto Gastos</i>	22.52%	21.21%	20.01%	18.56%	17.58%	19.98%
<i>Carga Financiera</i>	3.04%	2.17%	1.43%	0.80%	0.26%	1.54%

Elaboración: Walter Tinoco Arévalo

El negocio es rentable ya que tanto el margen bruto como el neto, son positivos y si bien es cierto se observa un nivel constante a causa de los incrementos en el mismo % de inflación. El margen bruto y neto se mantiene en un promedio de 44% y 14% aproximadamente en el lapso de 5 años.

Tabla 34. Índice de Rentabilidad

<i>Índice de Rentabilidad</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>PROMEDIO</i>
<i>Margen Bruto</i>	45.33%	44.80%	44.27%	43.74%	43.19%	44.27%
<i>Margen Neto</i>	12.60%	13.65%	14.55%	15.54%	16.17%	14.50%

Elaboración: Walter Tinoco Arévalo

5.7. Conclusiones Financieras

A continuación se hace un análisis de los resultados obtenidos en los estados financieros y razones financieras generadas por el proyecto:

- **Estado de Resultados**, aquí se observa que la empresa comienza con pie derecho debido a que desde el primer periodo se observa una utilidad neta equivalente a \$ 37.205.31 que poco a poco se va incrementando según sube el nivel de ventas en 10% anual, teniendo así en el quinto periodo una utilidad neta de 81.753.04; aspecto que es

muy positivo ya que la utilidad neta promedio se mantendría en \$ 57.000 anuales aproximadamente durante los próximos 5 periodos.

- **El Flujo de Caja**, da un visión más real del movimiento del efectivo de la empresa y aquí si se observa que la empresa tendría un flujo neto de \$ 34.915.50 en el primer periodo debido principalmente al fuerte pago del capital del préstamo; recordando que en dicho periodo la empresa recién está comenzando sus actividades y las ventas son lo suficientemente estables para alcanzar a cubrir todas las deudas generadas.
- Con el avance del tiempo se nota una mejora en la rentabilidad del negocio, obteniendo así una TIR de 20.70% y un VAN de \$ 32,918.42; siendo las ventas el factor de mayor influencia para lograr estos resultados.
- **El Balance General**, muestra la salud del negocio y lo más relevante es que a medida que la empresa va cancelando sus obligaciones bancarias se observa un incremento sostenido de su factor patrimonial, constituido por el capital social y las utilidades generada a lo largo de los cinco próximos periodos, teniendo así un patrimonio total en el quinto periodo de \$339.981.35
- Con todos estos resultados se puede concluir que financieramente el negocio cumple con las expectativas planteadas por los inversionistas, ya que su potencial de ventas permite lograr grandes resultados; a tal punto que la inversión sería recuperada en el lapso de 3 años y 3 meses.
- De esta manera, la estructura financiera del proyecto es bastante sólida, ya que si en el futuro las ventas disminuyeran o se mantuvieran constante, la rentabilidad del negocio disminuiría, pero seguiría siendo bastante atractivo invertir en él.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este proyecto permitió determinar cuan conveniente resultaría para los inversionistas, la puesta en marcha de una empresa que ofrezca nueva opción en chocolates, que además brinde satisfacción a los clientes y sirva de soporte para el cambio de matriz productiva que propone el Gobierno Nacional. El potencial del negocio, da para expandirse a otras áreas, ya que al ser un producto muy flexible tiene grandes oportunidades de desarrollo.

No obstante, el problema de investigación parte básicamente deriva en la dependencia que tiene la economía local de seguir comercializando materias primas en lugar de derivados que tengan mayor valor agregado, de esta forma la producción de chocolates es una alternativa que ayudaría a ir cambiando de a poco esta situación para alcanzar mejores niveles de competitividad.

El perfil del consumidor determina que si estarían dispuestos a adquirir este producto siempre y cuando cumplan expectativas tales como: precios asequibles, excelente sabor, adecuada presentación y facilidades de pago. De esta manera, el producto puede ser utilizado para amenizar todo tipo de evento social, principalmente en el ámbito empresarial.

Por otra parte, el estudio financiero demostró que la propuesta es viable y rentable puesto que la inversión se recuperaría en el lapso de 3 años y 3 meses; y además dejaría resultados muy positivos para los accionistas, teniendo así una TIR de 20.70% y un VAN de \$ 32,918.42; aspectos que dan las pautas para la implementación y aceptación de este proyecto.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de que este proyecto tenga mayor efectividad en el control y manejo de los procesos operativos, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ***Diversificación de productos:*** De manera que se puedan implementar nuevas unidades de negocio, sería conveniente también que la empresa considere la incursión en nuevos mercados a través nuevos productos que mejoren su competitividad.
- ***Capacitaciones Periódicas:*** Así se pretende mantener actualizado al personal en lo concerniente a materia culinaria, mejorando sus técnicas de cocina, y presentación del producto.
- ***Reinversión de las utilidades:*** con el propósito de mejorar la infraestructura y equipamiento, permitiendo agilizar el proceso productivo y adicional, brindar un producto de mejor calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias Leitón, Cinthya. (2012). *Perfil Producto Cacao*. San José : Promotora del Comercio Exxterio- Dirección de Estudios Económicos.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas-Enero 2014*. Quito: Dirección de Estadística Económica-BCE.
- Diario El Comercio. (10 de septiembre de 2012). *Cacaoteros del país se reúnen en feria*. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/pais/Cacaoteros-Ecuador-Cacao_ecuatoriano-feria-Santo_Domingo_0_794320693.html
- Diario El Comercio. (27 de agosto de 2013). *El 5% del cacao tiene valor agregado*. Obtenido de http://www.elcomercio.com.ec/negocios/cacao-grano-exportaciones-Ecuador-chocolate_0_982101873.html
- Diario Hoy. (1 de octubre de 2009). *Cacao Ecuatoriano es ideal para chocolates de calidad*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cacao-ecuatoriano-es-ideal-para-chocolates-de-calidad-370638.html>
- Diario Hoy. (7 de mayo de 2009). *Los pasteles endulzan las ventas*. Obtenido de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-pasteles-endulzan-ventas-347213.html>
- Díaz, S.A. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Editorial Díaz de santos.
- Dulces de Chocolate (s.f.). Wikipedia. Recuperado el 6 de enero 2012 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Trufa_de_chocolatde_chocolate
- El Diario . (9 de enero de 2012). *El cacao ecuatoriano es preferido en mercados europeos*. Obtenido de

<http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/216360-el-cacao-ecuadoriano-es-preferido-en-europa/>

El origen de los postres de chocolate (s.f.). Neuhaus. Recuperado el 10 de enero 2012 de: <http://www.neuhaus.be/es/nuestra-pasi%C3%B3n/saber-hacer/el-origen-de-la-trufa.aspx>

Fernández, J.A. (1965). El proceso administrativo. Editorial Jus

INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda: ciudad de Guayaquil*. Quito: Dirección de Estadísticas.

Información de indicadores económicos (2012). Banco Central del Ecuador, 2012. Recuperado el 10 de enero 2012 de: <http://www.bce.fin.ec>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing 8a edición*. México: Pearson Educación.

Los pasteles endulzan ventas (2009, mayo, 07). HOY. Recuperado el 6 de enero 2012 de: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-pasteles-endulzan-ventas-347213.html>

Ministro Ehlers inauguro primer encuentro de cocina del Ecuador “Saber con Sabor” (2011, noviembre, 25). Ministerio de Turismo. Recuperado el 8 de enero 2012 de: http://www.turismo.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=4206:ministro-ehlers-inauguro-primer-encuentro-de-cocinas-del-ecuador-saber-con-sabor&catid=19:noticias-al-d&Itemid=151

Origen de la repostería-tipos de masas y/o pastas-tipos de cremas (2010, mayo, 26). Glockenspiel. Recuperado el 8 de enero 2012 de: <http://glockenspiel-glockenspiel.blogspot.com/2010/05/origen-de-la-reposteria-tipos-de-masas.html>

Requisitos para la inscripción en el IESS (s.f.) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Recuperado el 10 de enero 2012 de: <http://www.iess.gob.ec>

Requisitos para la obtención del RUC (s.f.) Servicio de Rentas Internas. Recuperado el 10 de enero 2012 de:

<http://www.sri.gob.ec>

Revista Líderes. (14 de mayo de 2012). *25 empresas colocan la oferta del Ecuador en el extranjero*. Obtenido de

http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/EMPRESAS-COLOCAN-OFFERTA-ECUADOR-EXTRANJERO_0_698330214.html

Revista Líderes. (14 de mayo de 2012). *El sabor dulce aún es el preferido en Ecuador*. Obtenido de

http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/sabor-dulce-preferido-ecuador_0_698330213.html

UDLAP. (2013). *Plan de Negocios: Revisión de literatura de diversos autores y elección del enfoque de investigación* .

Obtenido de

http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/varela_b_r/capitulo2.pdf

ANEXOS

Exportaciones de cacao ecuatoriano

Exportaciones de cacao en grano 2013

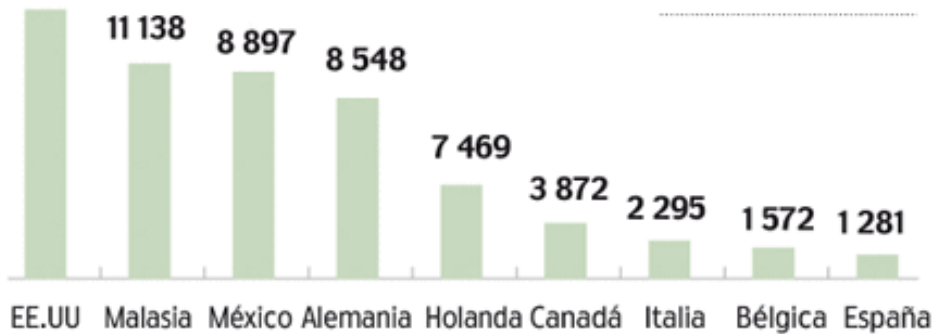
toneladas métricas, en USD millones



Exportaciones de cacao en grano 2013

23 398

En toneladas métricas



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE) / EL COMERCIO

