



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO DE NEGOCIOS
BILINGÜE**

TÍTULO

**Propuesta para la creación de una empresa que
produzca barras de chocolate artesanales, en el cantón
Pasaje.**

AUTOR (A):

JORGE JOHNNATAN PINOS RUBIO

Trabajo de Titulación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN DESARROLLO DE NEGOCIOS BILINGÜE

TUTOR

ING. RICARDO VON SCHOETTLER L., MAE

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO DE NEGOCIOS
BILINGÜE**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por JORGE JOHNNATAN PINOS RUBIO, como requerimiento parcial para la obtención del Título de INGENIERO EN DESARROLLO DE NEGOCIOS

TUTOR (A)

ING. RICARDO VON SCHOETTLER L., MAE

REVISOR(ES)

Lcda. Margarita Zumba, Mgs

**DIRECTOR DE LA CARRERA
ING ANGEL CASTRO PEÑARRETA**

Guayaquil, a los 23 días del mes de septiembre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

**CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO DE NEGOCIOS
BILINGÜE**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **JORGE JOHNNATAN PINOS RUBIO**
DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación " Propuesta para la creación de una empresa que produzca barras de chocolate artesanales, en el cantón Pasaje. "previa a la obtención del Título de INGENIERO EN DESARROLLO DE NEGOCIOS 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 23 días del mes de septiembre del año 2015

EL AUTOR (A)

JORGE JOHNNATAN PINOS RUBIO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO DE NEGOCIOS
BILINGÜE**

AUTORIZACIÓN

Yo, **JORGE JOHNNATAN PINOS RUBIO**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **(Título del Trabajo fin de grado)**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 días del mes de septiembre del año 2015

EL (LA) AUTOR(A):

JORGE JOHNNATAN PINOS RUBIO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por el apoyo incondicional.

JORGE JOHNNATAN PINOS RUBIO

DEDICATORIA

Dedico el trabajo a mi familia.

JORGE JOHNNATAN PINOS RUBIO

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

ING. RICARDO VON SCHOETTLER L., MAE

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO DE NEGOCIOS
BILINGÜE**

CALIFICACIÓN

ING. RICARDO VON SCHOETTLER L., MAE

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	vii
CALIFICACIÓN	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE TABLAS	xvii
ÍNDICE GRÁFICOS	xix
RESUMEN	xxi
ABSTRACT	xxii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Tema – Título	4
1.2. Justificación	4
1.3. Planteamiento y delimitación del tema u objeto de estudio	6
1.4. Contextualización del tema u objeto de estudio	7
1.5. Objetivos de la investigación	8
1.5.1. Objetivo General	8
1.5.2. Objetivos Específicos	8
1.6. Determinación del método de investigación y técnica de recogida y análisis de la información	8
1.7. Planteamiento del fenómeno paradigmático	9
1.8. Planteamiento del problema	10
1.9. Fundamentación teórica del trabajo de Titulación	12
1.9.1. Marco referencial	12
1.9.2. Marco teórico	17
1.9.3. Marco conceptual	25
1.9.4. Marco legal	26
1.10. Marco lógico	28

1.11.	Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos	28
1.12.	Cronograma	29
CAPÍTULO 2		31
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO		32
2.1.	Análisis de la oportunidad.....	32
2.2.	Descripción de la idea de negocio.	33
2.3.	Misión, Visión Y Valores De La Empresa.	36
2.3.1.	Misión	36
2.3.2.	Visión	36
2.3.3.	Valores.....	36
2.4.	Objetivos de la Empresa.....	37
2.4.1.	Objetivo General.....	37
2.4.2.	Objetivos Específicos.....	37
2.5.	Estructura Organizacional.....	37
2.5.1.	Organigrama.....	37
2.5.2.	Desarrollo de cargos y perfiles por competencias.	38
2.5.3.	Manual de funciones:.....	47
2.5.4.	Derechos de los trabajadores:	51
CAPÍTULO 3 ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA		53
3.1.	Aspecto Societario de la Empresa	53
3.1.1.	Generalidades (Tipo de Empresa).....	53
3.1.2.	Fundación de la Empresa	54
3.1.3.	Capital Social, Acciones y Participaciones	58
3.1.4.	Juntas Generales de Accionistas y-o Socios	58
3.2.	Aspecto Laboral de la Empresa	58
3.2.1.	Generalidades	58
3.2.2.	Mandato Constituyente #8	59
3.2.3.	Tipos de Contrato de Trabajo	59
3.2.4.	Obligaciones del empleador	60
3.2.5.	Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración	60
3.2.6.	Fondo de Reserva y Vacaciones	62
3.2.7.	Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo	63
3.2.8.	Contratación Comercial	63

3.2.9.	Políticas de Buen Gobierno Corporativo.....	63
3.2.10.	Código de Ética	64
3.3.	Propiedad Intelectual	66
3.3.1.	Registro de Marca	66
3.3.2.	Derecho de Autor del Proyecto.....	67
3.3.3.	Seguros	67
3.3.3.1.	Incendio	67
3.3.3.2.	Robo	67
3.3.3.3.	Fidelidad:	67
3.3.3.4.	Maquinarias y Equipos:.....	68
3.3.3.5.	Materia Prima y Mercadería:.....	68
3.4.	Presupuesto constitución de la empresa	68
CAPÍTULO 4 AUDITORÍA DE MERCADO		71
4.1.	PEST	71
4.2.	Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria	77
4.3.	Análisis del Ciclo de Vida de la Industria	80
4.4.	Matriz BCG	81
4.5.	Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado	82
4.6.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y Conclusiones	82
4.7.	Análisis de la Oferta.....	83
4.7.1.	Tipo de Competencia.....	84
4.7.2.	Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial	85
4.7.3.	Segmentación de Mercado	86
4.7.4.	Características de los Competidores: Liderazgo, Antigüedad, Ubicación, Productos Principales y Línea de Precio.....	87
4.7.5.	Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa.....	88
4.8.	Matriz FODA	89
4.9.	Investigación de Mercado	89
4.9.1.	Método.....	90
4.9.2.	Diseño de la Investigación	90
4.9.3.	Objetivos de la Investigación: General y Específicos (Temas que desean ser investigados)	90

4.9.4.	Tamaño de la Muestra	91
4.9.5.	Técnica de recogida y análisis de datos	92
4.9.5.1.	Exploratoria (Entrevista)	92
4.9.5.2.	Concluyente (Encuesta).....	95
4.9.5.3.	Análisis de datos.....	96
4.9.5.4.	Resumen e interpretación de resultados	106
4.10.	Conclusiones de la Investigación de Mercado.....	107
4.11.	Recomendaciones de la Investigación de mercado.....	108
CAPÍTULO 5 AUDITORÍA DE MERCADO		110
5.1.	Objetivos: General y Específicos	110
5.2.	Mercado Meta.....	111
5.2.1.	Tipo y Estrategias de Penetración	111
5.2.2.	Cobertura.....	112
5.3.	Posicionamiento	112
5.3.1.	Estrategia de Posicionamiento: Posición, Objetivo, Segmento, Atributos, Calidad Percibida, Ventaja Competitiva, Símbolos Identitarios.	112
5.4.	Marketing Mix	113
5.4.1.	Estrategia de Producto o Servicios	113
5.4.1.1.	Descripción del Producto:.....	113
5.4.1.2.	Adaptación o Modificación del Producto: Componente Central, Empaque y Servicio de Apoyo, Requerimientos del Cliente, Condiciones de Entrega, Transporte, Embalaje, etc.	116
5.4.1.3.	Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado.....	119
5.4.1.4.	Amplitud y Profundidad de Línea.....	121
5.4.1.5.	Marcas y Submarcas	121
5.4.2.	Estrategia de Precios.....	121
5.4.2.1.	Precios de la competencia.....	121
5.4.3.	Estrategia de Plaza: Punto de Ventas	123
5.4.3.1.	Localización Macro y Micro.....	123
5.4.3.1.1.	Distribución del espacio	123
5.4.3.1.2.	Merchandising.....	124
5.4.3.2.	Sistema de Distribución Comercial	125
5.4.3.2.1.	Canales de Distribución: Minoristas, Mayoristas, Agentes, Depósitos y Almacenes.	125

5.4.3.2.2. Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales.....	125
5.4.3.2.3. Logística.....	125
5.4.3.2.4. Red de Ventas	125
5.4.3.2.5. Políticas de Servicio al Cliente: Pre-venta y Post-venta, Quejas, Reclamaciones, Devoluciones	125
5.4.4. Estrategias de Promoción.....	126
5.4.4.1. Estrategias ATL y BTL.....	126
5.4.4.2. Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria: Concepto, Mensaje	126
5.4.4.3. Promoción de Ventas.....	127
5.4.4.3.1. Venta Personal	127
5.4.4.3.2. Trading:.....	127
5.4.4.3.3. Clienting:.....	127
5.4.4.4. Publicidad	127
5.4.4.4.1. Estrategia de Lanzamiento	127
5.4.4.4.2. Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.	128
5.4.4.4.3. Mindshare	128
5.4.4.4.4. Relaciones Públicas.....	129
5.4.4.4.5. Marketing Relacional.....	129
5.4.4.4.6. Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto	129
5.4.4.4.6.1. Estrategias de E-Commerce , E-Business e E-Marketing.....	129
5.4.4.4.6.2. Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores	129
5.4.4.4.6.3. Diseño e Implementación de la Página Web (Inglés-Español-Idioma del Mercado Meta)	129
5.4.4.4.6.4. Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales	131
5.4.4.4.6.5. Marketing Social.....	131
5.4.5. Cronograma.....	131
5.4.6. Presupuesto de Marketing.....	132
CAPÍTULO 6 PLAN OPERATIVO.....	134
6.1. Producción.....	134
6.1.1. Proceso Productivo.....	134
6.1.2. Infraestructura: Obra Civil, Maquinarias y Equipos.....	137
6.1.3. Mano de Obra.....	138
6.1.4. Capacidad Instalada	139

6.1.5.	Flujogramas de Procesos	139
6.1.6.	Presupuesto.....	140
6.2.	Gestión de Calidad	140
6.2.1.	Procesos de planeación de calidad	140
6.2.2.	Beneficios de las acciones proactivas	141
6.2.3.	Políticas de calidad.....	141
6.2.3.1.	Procesos de control de calidad.....	142
6.2.3.2.	Certificaciones y Licencias.....	143
6.2.3.3.	Presupuesto.....	143
6.3.	Gestión Ambiental	143
6.3.1.	Procesos de planeación ambiental	143
6.3.2.	Beneficios de las acciones proactivas	144
6.3.3.	Políticas de protección ambiental	144
6.3.4.	Procesos de control de calidad.....	144
6.3.5.	Logística Verde.....	145
6.3.6.	Certificaciones y Licencias.....	145
6.3.7.	Presupuesto.....	145
6.4.	Gestión de Responsabilidad Social	146
6.4.1.	Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social	146
6.4.2.	Beneficios de las acciones proactivas	146
6.4.3.	Políticas de protección social.....	146
6.4.4.	Certificaciones y Licencias.....	147
6.4.5.	Presupuesto.....	147
6.5.	Balanced Scorecard y Mapa Estratégico	147
CAPÍTULO 7 ESTUDIO CONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO		150
7.1.	Inversión inicial	150
7.1.1.	Tipo de Inversión	150
7.1.1.1.	Fija.....	150
7.1.1.2.	Diferida	151
7.1.1.3.	Corriente.....	151
7.1.2.	Financiamiento de la Inversión	152
7.1.2.1.	Fuentes de Financiamiento.....	152
7.1.2.2.	Tabla de Amortización	152

7.1.3.	Cronograma de Inversiones.....	153
7.2.	Análisis de Costos	153
7.2.1.	Costos Fijos y costos variables.....	153
7.2.2.	Costos de Producción.....	153
7.3.	Capital de Trabajo	154
7.3.1.	Costos de Operación	155
7.3.2.	Costos Administrativos	155
7.3.3.	Costos promoción de ventas	156
7.3.4.	Costos Financieros	156
7.4.	Análisis de Variables Criticas.....	156
7.4.1.	Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.....	156
7.4.2.	Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas	157
7.4.3.	Determinación del Punto Óptimo de Producción.	157
7.4.4.	Análisis de Punto de Equilibrio	158
7.5.	Entorno Fiscal de la Empresa.....	159
7.5.1.	Planificación Tributaria.....	159
7.5.1.1.	Generalidades (Disposiciones normativas).....	159
7.5.1.2.	Minimización de la carga fiscal	159
7.5.1.3.	Impuesto a la Renta.....	159
7.5.1.4.	Impuesto al Valor Agregado	159
7.5.1.5.	Impuestos a los Consumos Especiales	159
7.5.1.6.	Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales	160
7.5.1.7.	Impuestos al Comercio Exterior	160
7.5.1.8.	Impuestos a la Salida de Divisas	160
7.5.1.9.	Impuestos a los Vehículos Motorizados.....	160
7.5.1.10.	Impuestos a las Tierras Rurales	160
7.6.	Estados Financieros proyectados.....	160
7.6.1.	Balance General Inicial	160
7.6.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	161
7.6.3.	Balance General	162
7.6.4.	Flujo de Caja Proyectado.....	162
7.6.5.	Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital	163
7.6.6.	Valoración del proyecto	163

7.6.6.1. TMAR.....	163
7.6.6.2. VAN	163
7.6.6.3. TIR.....	163
7.6.6.4. PAYBACK.....	164
7.7. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples .	164
7.7.1. Productividad	164
7.7.2. Precio Mercado Local	164
7.7.3. Precio Mercado Externo	164
7.7.4. Costo de Materia Prima	164
7.7.5. Costo de Materiales Indirectos	164
7.7.6. Costo de Suministros y Servicios	165
7.7.7. Costo de Mano de Obra Directa	165
7.7.8. Costo de Mano de Obra Indirecta.....	165
7.7.9. Gastos Administrativos	165
7.7.10. Gastos de Ventas	165
7.7.11. Inversión en Activos Fijos	165
7.7.12. Tasa de interés promedio (puntos porcentuales).....	165
7.7.13. Valoración de los escenarios	165
7.8. Razones Financieras	166
7.8.1. Liquidez	166
7.8.2. Gestión	166
7.8.3. Endeudamiento.....	166
7.8.4. Rentabilidad.....	167
7.9. Conclusión Financiera	167
CAPÍTULO 8 PLAN DE CONTINGENCIA	169
8.1. Plan de administración del riesgo	169
8.1.1. Principales riesgos.....	169
8.1.2. Reuniones para mitigar los riesgos.....	170
8.1.3. Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación	170
8.2. Planeación de la respuesta al riesgo	170
8.2.1. Monitoreo y control del riesgo.....	170
8.3. Plan de Contingencia y Acciones Correctivas	171

CAPÍTULO 9 CONCLUSIONES	174
9.1. Conclusiones	174
CAPÍTULO 10 RECOMENDACIONES	176
10.1. Recomendaciones	176
CAPÍTULO 11 177 FUENTES	178
11.1. Bibliografía	178
CAPÍTULO 12 ANEXOS	191
CAPÍTULO 13 MATERIAL COMPLEMENTARIO	196

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Tipos de cacao.....	15
Tabla 2. Resumen marco lógico	28
Tabla 3. Precios promedio de Cacao a nivel internacional/por calidad y presentación.	58
Tabla 4. Décimo tercer y cuarto sueldo	61
Tabla 5. Fondo de reserva y vacaciones	62
Tabla 6. Características de los Competidores	87
Tabla 7. Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa.....	88
Tabla 8. FODA “Chocolates Finos S.A.”	89
Tabla 9. Perfil encuestado	95
Tabla 10. Composición barra de chocolate 40 gramos.....	114
Tabla 11. Tabla de concentración de niveles de grasa, azúcar y sal.....	119
Tabla 12. Precios de los competidores	121
Tabla 13. Detalle de materia prima e insumos directo para fabricación del producto.....	122
Tabla 14. Presupuesto marketing primer año	132
Tabla 15. Presupuesto obra civil.....	137
Tabla 16. Presupuesto maquinaria	137
Tabla 17. Presupuesto de equipos	138
Tabla 18. Presupuesto mano de obra.....	138
Tabla 19. Presupuesto mano de obra.....	140

Tabla 20. Presupuesto mano de obra.....	143
Tabla 21. Presupuesto.....	145
Tabla 22. Estructura Balanced Scorecard	148
Tabla 23. Inversión en activos fijos	150
Tabla 24. Inversión en activos diferidos.....	151
Tabla 25. Inversión corriente.....	151
Tabla 26. Inversión corriente.....	151
Tabla 27. Estructura de financiamiento.....	152
Tabla 28. Tabla de amortización.....	152
Tabla 29. Estructura de financiamiento.....	153
Tabla 30. Costos fijos y variables	153
Tabla 31. Costos de producción	154
Tabla 32. Costos de operación primer mes	155
Tabla 33. Costos administrativos	155
Tabla 34. Costos de ventas	156
Tabla 35. Costos financieros	156
Tabla 36. Mark Up y Márgenes.....	157
Tabla 37. Proyección de costos e ingresos	157
Tabla 38. Punto óptimo de producción	157
Tabla 39. Punto de equilibrio	158
Tabla 40. Balance de situación inicial.....	161
Tabla 41. Estado de resultados	161
Tabla 42. Balance General	162
Tabla 43. Flujo de efectivo	162
Tabla 44. Ratios financieros	163
Tabla 45. Valoración financiera.....	163
Tabla 46. Variable producción. Vario escenarios.....	164
Tabla 47. Variable producción. Vario escenarios.....	166
Tabla 48. Ratio liquidez.	166
Tabla 49. Ratio actividad.	166
Tabla 50. Ratio endeudamiento.....	166
Tabla 51. Ratio endeudamiento.....	167

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cronograma de investigación	30
Ilustración 2. Proceso del negocio	33
Ilustración 3. Organigrama de la empresa	38
Ilustración 4. Producto Interno Bruto Total precios (2007), periodo 2003 – 2014 (Expresado en millones de dólares).....	72
Ilustración 5. Producto Interno Bruto de la actividad económica de cultivo de banano, café y cacao, 2003 – 2014 (Expresado en millones de dólares)....	73
Ilustración 6. Comportamiento de la pobreza, 2007 - 2014 (%)......	74
Ilustración 7. Comportamiento de indicadores de empleo - 2014 (%)......	75
Ilustración 8. Toneladas vendidas del 2003 - 2014 (miles de toneladas)....	79
Ilustración 9. Ciclo de vida de la industria.....	80
Ilustración 10. Matriz BCG.	81
Ilustración 11. Ciclo de vida del producto.	82
Ilustración 12. Competencia directa Ecuador.	84
Ilustración 13. Marketshare chocolate amargo en Ecuador.....	86
Ilustración 14. Consumo de cacao.....	96
Ilustración 15. Conocimiento beneficios de cacao nacional.....	97
Ilustración 16. Forma de consumo de cacao	98
Ilustración 17. Preferencia de consumo.....	99
Ilustración 18. Preferencia productos ecuatorianos derivados del cacao, orgánicos (sin químicos) y saludables para la salud.....	100
Ilustración 19. Preferencia de barras de chocolate a base de cacao nacional elaboradas de forma artesanal, tamaño personal, que sean orgánicas y; además, bajos en grasa y azúcar	101
Ilustración 20. Preferencia de tamaño producto.....	102
Ilustración 21. Tipo de amargo y sabor del chocolate.....	103
Ilustración 22. Complemento de la barra de chocolate	104
Ilustración 23. Lugar donde se ejecuta la compra.....	105
Ilustración 24. Producto barra de chocolate artesanal	114
Ilustración 25. Dimensiones que “El Oro” Chocolate fino.....	115
Ilustración 26. Empaque interno “El Oro” Chocolate fino	116
Ilustración 27. Empaque externo “El Oro” Chocolate fino	117
Ilustración 28. Logo “El Oro” Chocolate fino	118

Ilustración 29. Empaque externo trasero “El Oro” Chocolate fino	120
Ilustración 30. Plano de la fábrica Chocolates Finos S.A.....	124
Ilustración 31. Piloto página web - Chocolates Finos S.A.....	130
Ilustración 32. Cronograma de ejecución de campaña de publicidad	131
Ilustración 33. Proceso de producción	139
Ilustración 34. Proceso de producción	140
Ilustración 35. Estructura mapa estratégico	148
Ilustración 36. Punto de equilibrio	158

RESUMEN

La propuesta de negocio planteada en el presente documento se origina debido a las evidencias experimentadas en el cantón Pasaje de la Provincia de El Oro, pues luego de tener evidencias relacionadas al crecimiento del sector cacaoero de la zona e identificar en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de estudios universitarios en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil una gran oportunidad de negocio fundamentada en la transformación de materia prima para la fabricación de una barra de chocolate en base a cacao nacional puro de la Provincia de El Oro. Con el presente estudio se pudo comprobar la factibilidad y rentabilidad del negocio; así como también los aspectos claves para su puesta en marcha. Es necesario mitigar riesgos con la finalidad de obtener un retorno de la inversión en los primeros 5 años y disminuir los factores de riesgo que podría llevar a un fracaso del emprendimiento. Se realizó una investigación de mercado la cual sirvió como sustento para validar los escenarios de pre factibilidad.

Palabras claves: Cacao Nacional, Inversión, Barras de Chocolate, producción, Artesanal, Orgánico, Calidad, Salud, Fitness.

ABSTRACT

This business study was substantiate of evidence that very young experience in the Pasaje Canton of the Province of El Oro, because after watching the growth of the cocoa sector in the area and identify based on knowledge process acquired during my studies at “Universidad Católica de Santiago de Guayaquil” a great business opportunity based on the transformation of raw material for the manufacture of a chocolate bar based on national cocoa. In this study demonstrate the feasibility and profitability; as well as the keys to its implementation aspects. It is expected to mitigate risks in order to get a return on investment in the first five years and reduce the risk factors that could lead to a failure. Market research which served as support to validate the pre-feasibility stage was performed.

Keywords: Cocoa Nacional, Investment, chocolate bars, production, Artisanal, Organic, Quality, Health, Fitness.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de titulación propuesto plantea una investigación que busca impulsar el emprendimiento en la provincia de El Oro, la idea central es aprovechar la producción de cacao nacional orgánico ecuatoriano para la elaboración de un nuevo producto terminado. Es así que aunque la producción cacaotera en Ecuador y específicamente en el cantón Pasaje es alta, la cantidad de productos terminados comercializados en el mercado interno y externo son limitados, pues por muchos años la producción interna se ha caracterizado por ofertar materia prima y no insumos terminados o con valor agregado.

Es por ello que el tema planteado se denomina “Propuesta para la creación de una empresa que produzca barras de chocolate artesanales, en el cantón Pasaje.” El estudio se estructura de la siguiente forma:

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN: donde se exponen los parámetros claves en los cuales se sustenta el estudio.

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO: se explica la idea de negocio, el alcance y los factores claves de la empresa que se propone crear.

ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA: se detallan los aspectos legales que se relacionan con la creación del negocio.

AUDITORÍA DE MERCADO: se expone la composición del mercado al cual se espera atender con la nueva barra de chocolate.

PLAN DE MARKETING: se indican las estrategias comerciales que se deben ejecutar para la introducción y desarrollo del producto en el mercado.

PLAN OPERATIVO: se detallan aquellos puntos claves de la operación del negocio.

PLAN DE CONTINGENCIA: en este apartado se espera explicar las acciones que se deben ejecutar ante alguna situación de riesgo existente o posible durante la puesta en marcha del negocio.

CONCLUSIONES: se indica si el proyecto es viable o no.

RECOMENDACIONES: en base al estudio ejecutado se detallan las recomendaciones pertinentes.

A través de los apartados antes mencionados se detallan los factores claves del giro del negocio.

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 1

DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema – Título

“Propuesta para la creación de una empresa que produzca barras de chocolate artesanales, en el cantón Pasaje.

1.2. Justificación

Esta investigación busca impulsar el emprendimiento en la provincia de El Oro, la idea central es aprovechar la producción de cacao nacional orgánico ecuatoriano para elaborar un nuevo producto terminado. Es así que aunque la producción cacaotera en Ecuador y específicamente en el cantón Pasaje es alta, la cantidad de productos terminados comercializados en el mercado interno y externo son limitados, pues por muchos años la producción interna se ha caracterizado por ofertar materia prima y no insumos terminados o con valor agregado. Esto trae consigo una serie de problemas en la matriz productiva interna, pues vendemos materias primas para comprar o exportar productos terminados.

Otro factor preocupante y sustento necesario para realizar este estudio se debe a que la oferta interna de productos derivados del cacao nacional no tienen, en general, una composición saludable y nutritiva, esto unido a que al menos el 59% de las personas adultas sufren de obesidad y sobrepeso y al menos en la edad estudiantil un 14% padecen de problemas de obesidad, sobrepeso u otras falencias de salud como reacción de los malos hábitos alimenticios y al aumento de consumo de azúcar según lo expuesto por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013) y el Ministerio de Salud Pública (2014), lo que pone en evidencia la necesidad de comercializar y producir a nivel nacional insumos naturales, nutritivos y saludables.

Con relación a lo antes expuesto la finalidad es buscar alternativas que le permitan a la sociedad mejorar su calidad de vida y que contribuyan a la promoción de productos nacionales sanos y saludables.

Por otra parte la delimitación espacial como eje estratégico en el cantón Pasaje, se debe a que en esta zona de la provincia de El Oro se encuentran pequeños productores de Cacao Nacional, que tienen producción orgánica de alta calidad, debido a las condiciones climáticas de la provincia, por ello al ejecutar una pequeña industria en la zona se podría adquirir estos insumos de alta calidad y; además, contribuir a que los pequeños productores de Pasaje incrementen sus ventas. Adicionalmente al requerir personas se generarán nuevas fuentes de empleo, lo cual dará dinamismo a la economía de la zona.

El objetivo comercial es promover y promocionar una visión diferente “cacao orgánico ecuatoriano” en barras de chocolate artesanales para el consumo personal, donde se busca cuidar los atributos de aroma y sabor, lo cual da un cambio a la matriz productiva por medio de la elaboración, con lo cual se comercializará un producto terminado de calidad.

Otro de los motivos por los cuales se ha considerado importante justificar esta propuesta es para contribuir con la visión del Gobierno tanto con las políticas del Plan Nacional del Buen Vivir como las estrategias de fortalecer la producción nacional, lo que brinda grandes expectativas con la ejecución de este plan de negocios y; además, a nivel académico esta investigación y propuesta permite poner en práctica la capacidad de plasmar los conocimientos adquiridos en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.3. Planteamiento y delimitación del tema u objeto de estudio

Campo: El estudio se enmarcará en el desarrollo de la cadena de valor con relación a la producción y comercialización de barras de chocolate artesanales con cacao nacional puro.

Área: Las áreas empleadas de este trabajo de titulación serán emprendimiento, administración, logística, finanzas, marketing, y comercialización.

Aspecto: Crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de barras de chocolate artesanales.

Tema: Propuesta para la creación de una empresa que produzca barras de chocolate artesanales, en el cantón Pasaje.

Problema: El problema es que en el Ecuador se exporta materia prima y se importa producto terminado. No existe mayor producción interna, lo que es un desperdicio pues Ecuador a nivel internacional tiene un alto reconocimiento por la Calidad del Cacao Nacional que puede ser aprovechado para vender productos elaborados en el mercado interno y externo.

Delimitación espacial: Provincia de El Oro, en el cantón Pasaje, año 2015. Su extensión se puede abrir a todo el mercado ecuatoriano dado la naturaleza del producto. Se direcciona al conocimiento con relación a los pequeños productores de cacao nacional puro y; el segundo, con relación a los demandantes o consumidores finales.

Delimitación temporal: Investigación originada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en el año 2015, carrera de Ingeniería en Desarrollo de Negocios Internacionales. Su extensión tiene dos variables a investigar, por una parte la disposición de los pequeños productores del

cantón Pasaje para ser proveedores y; por otra parte, la aceptación del mercado frente al producto propuesto.

1.4. Contextualización del tema u objeto de estudio

Este trabajo de investigación se relaciona de manera directa con las líneas de estudio del Sistema de Investigación y Desarrollo (SINDE): “Organización y administración de PYMES y su relación con los sectores públicos y privados”.

Pues con la creación de esta empresa se pretende fortalecer las relaciones con los pequeños productores de cacao nacional, del cantón Pasaje.

Adicionalmente, en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES (2013), se identificó que se contribuirá al cumplimiento de los siguientes objetivos:

Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población.- Debido a que se promueve el consumo de un producto natural, saludable y con grandes beneficios vitamínicos.

Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.- Este trabajo de titulación fortalece y apoya la producción responsable en armonía con el medio ambiente.

Objetivo 6: Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.- La creación de nuevas empresas, sin duda son la mejor manera de fomentar fuentes de empleo, es importante considerar los aspectos legales en materia laboral.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

Analizar la factibilidad comercial, operativa, financiera y legal para la creación de una empresa que produzca barras de chocolate artesanales, en el cantón Pasaje.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la aceptación del mercado con relación al nuevo producto (barras de chocolate artesanales).
- Determinar la cantidad de productores y la disponibilidad para nuevos requerimientos de cacao nacional orgánico en el cantón Pasaje – Parroquia Santa Elena.
- Formular estrategias de marketing que permitan la comercialización de las barras de chocolate artesanales.
- Determinar la inversión del proyecto para la puesta en marcha del plan de negocios en base a los requerimientos del mercado objetivo.

1.6. Determinación del método de investigación y técnica de recogida y análisis de la información

Para este trabajo se utilizará el tipo de investigación exploratorio y descriptivo.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación exploratoria permite profundizar un estudio donde las variables son desconocidas, pues la utilización de este contribuye a explorar en comportamientos y con el entendimiento de estos dar solución a problemas planteados. Adicionalmente indican que si se plantea la utilización de la investigación exploratoria es necesario también utilizar la investigación

descriptiva, pues esta permite cuantificar los elementos encontrados en la exploración de los datos, es así que se convierte en el complemento idóneo para la solución de un problema. Esta permite la descripción puntual del problema, para facilitar su fundamento y; de esta manera, promover soluciones viables.

Al utilizar el tipo de investigación exploratoria y descriptiva, es necesario plantear un método de investigación cualitativo y cuantitativo, esto quiere decir que tendrá un enfoque mixto. El enfoque mixto permite la recolección de datos subjetivos (opiniones, sentimientos, gustos y preferencias, entre otro) y objetivos (tendencias y frecuencias).

El enfoque mixto hace uso de instrumentos de investigación cualitativos y cuantitativos. Para el enfoque cualitativo se utilizarán la entrevista a expertos y, para el enfoque cuantitativo la encuesta. Con estos se busca saber lo que piensa el consumidor sobre este producto y con eso interpretar los aspectos negativos y positivos del tema, y el cumplimiento de los objetivos. Adicionalmente se plantea la utilización de encuestas a posibles consumidores (personas adultas) y entrevistas a proveedores. (VER PLANTILLAS EN ANEXOS).

La tabulación de los resultados cuantitativos se lo realizará en el programa EXCEL, lo cual permite analizar la información de una manera clara y ordenada.

1.7. Planteamiento del fenómeno paradigmático

El estudio planteado responde a un fenómeno paradigmático socio-crítico y justificado, que según

El presente trabajo de titulación se alinea al fenómeno paradigmático socio crítico el cual acorde a lo expuesto por Escudero (1987), hacen mención al desarrollo del estudio a partir de un marco contextual social hacia una perspectiva práctica, que permita generar respuestas los hechos

problemáticamente relevantes, tales como las necesidades de la sociedad y el interés de mejora de la sociedad.

Según Hernández, et al. (2006), tanto el fenómeno paradigmático socio-crítico y justificado necesitan de la recolección de información para plantear estrategias y soluciones al problema planteado y; de esta manera llegar al planteamientos de una propuesta. No obstante, para ello, es importante la utilización de un estudio de mercado, el cual tiene como finalidad cuantificar el número de individuos, empresas y otras entidades económicas generadoras de una demanda, la cual justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, para decidir si se lleva o no adelante la idea inicial de inversión.

En concordancia con lo antes expuesto el presente trabajo de titulación se guía bajo los parámetros del fenómeno paradigmático, debido a que este estudio a más de proponer un beneficio económico, permite potencializar el contexto social, para mejorar la cartera de productos elaborados nacionalmente y brindándole a los consumidores productos sanos, naturales y nutritivos, por lo cual se plantea la creación de una empresa productora y comercializadora de barras de chocolate orgánicas con cacao nacional de la parroquia de Santa Elena del Cantón Pasaje, a través de la elaboración de un plan de negocio que luego de su ejecución permitirá plasmar las respectivas conclusiones y recomendaciones que contribuyan a comercializar dicha producción.

Las palabras claves alineadas a este trabajo son producción, comercialización, estrategias de marketing, ventas, cadena de valor y finanzas, entre otros.

1.8. Planteamiento del problema

El problema central es que en Ecuador no se elaboran barras de chocolate artesanales para consumo personal, con cacao nacional 100%

orgánico del Cantón Pasaje; motivo por el cual, sería importante y necesario fortalecer la producción con denominación de origen de la zona.

Adicionalmente, existen dos aspectos relevantes de la problemática, el primero es con relación a los pequeños productores de cacao nacional puro de la parroquia Santa Elena y; el segundo, con relación a los demandantes o consumidores finales.

El pequeño productor de cacao nacional puro, con el pasar de los años, ha disminuido la producción de este tipo de insumo debido a que su rendimiento económico no resulta tan rentable en comparación con otros frutos. El problema de esto es que al dejar la producción de este fruto se está perdiendo la identidad cacaotera del Ecuador y de la zona.

Según un estudio de Pro Ecuador (2013) acerca del sector cacaotero, en el mercado internacional, el cacao nacional puro es muy cotizado pero mal remunerado, pues al ser vendido al granel o como materia prima no existe mayor competitividad ante la competencia y; adicionalmente, muchos de los productores ecuatorianos no cuentan con ningún tipo de certificación, lo cual para el comercio internacional supone ser un bien común, que no agrega ningún valor y; por ende, su precio referencial será menor.

No obstante, el Cacao Nacional es considerada como única en el mundo; motivo por el cual, Ecuador ha conseguido varios reconocimientos internacionales, que no deben perderse y deberán convertirse en fortalezas. Sin embargo, el pequeño productor cacaotero no ve mayor beneficio y; más bien, prefiere usar especies clonadas que no tienen mayor distinción a los de la competencia, pero aun así, tienen mejor rendimiento.

Es por ello que el Gobierno es el llamado a intervenir en esta problemática, pues acorde a lo expuesto por (Garzón, 2013) el pequeño productor no está preparado para producir cacao nacional de alta calidad, pues no tiene estudios técnicos ni la capacidad tecnológica para mejorar el rendimiento de sus producciones. No obstante, en el cantón de Pasaje existen

productores que se están preparando y han cosechado ASE orgánico de buena calidad.

Es a este grupo de productores de ASE orgánico al cual se pretende asociar como proveedores de esta propuesta; en consecuencia, hay que realizar un estudio de mercado para evaluar su producción y opinión respecto a la venta de parte de sus cosechas.

Por otra parte, se encuentra el desconocimiento de los consumidores guayaquileños y del resto del país acerca de este producto, es por ello que muchos ecuatorianos no conocen de las propiedades del cacao de arriba o (AS); en consecuencia, es necesario identificar la demanda interna con relación a esta nueva propuesta, “chocolate en tabletas artesanales para uso personal, 100% orgánico” elaborados con Cacao Nacional de la parroquia de Santa Elena, el cual es uno de los mejores (sabor, aroma y textura) del país.

1.9. Fundamentación teórica del trabajo de Titulación

1.9.1. Marco referencial

A continuación se citan varias empresas que se desempeñan dentro del sector de producción y comercialización de chocolates en barra, utilizando cacao nacional:

República del Cacao:

Según República del Cacao (2015), es la empresa con mayor reconocimiento en el mercado internacional, su producción es netamente artesanal. Se caracteriza por comercializar chocolates elaborados con Cacao de Arriba, sus granos son sembrados y cosechados en la zona de Vinges. Aunque la idea nace de un grupo de ecuatorianos que buscaban realzar la producción de elaborados de Cacao nacional, es con la ayuda de un grupo empresarial de Francia que se logra introducir el producto en el mercado internacional.

La imagen y marca busca que el consumidor por medio de la barra de chocolates, conozca de la riqueza histórica del cacao en Ecuador. Ingresa en el mercado en el 2006 y ya ha ganado varios reconocimientos a nivel mundial, lo que da renombre a la producción ecuatoriana, esta empresa es reconocida entre las mejores productoras de chocolate fino de aroma.

Esta marca pertenece actualmente a Confitexport C.A., su producción mayoritariamente es direccionada para el mercado internacional, En Ecuador existen 11 locales que comercializan el producto en percha y; uno a nivel internacional en el terminal aéreo de Lima – Perú. Destaca en los empaques la denominación de origen.

Pacari:

Acorde expone Pacari (2015), su producto es 100% ecuatoriano, comercializado y fabricado por una empresa familiar, la cual proporciona al mercado uno de los productos más finos elaborados con Cacao Nacional.

La compañía nace en el año 2002 con la finalidad de contribuir a la conservación de la especie de cacao nativo ecuatoriano. Los productos son elaborados con insumos 100% orgánicos, para ello trabajan con plantaciones propias o afiliadas.

Tiene varios reconocimientos a nivel internacional, uno de los más importantes es el “International Chocolate Awards”.

Las dos empresas antes mencionadas han utilizado estrategias de diferenciación para entrar al mercado, sus principales clientes son los países europeos; motivo por el cual, el producto es poco conocido a nivel nacional.

Otras marcas de barras de Chocolate:

En Ecuador existen otras marcas de barras de chocolates; sin embargo, aunque usan el cacao nativo, este no es puro y es rebajado con manteca de cacao, lo cual disminuye la calidad, aroma, textura y sabor del fruto. Sin embargo, estas son las más comercializadas en el mercado nacional. Por ejemplo: La Universal Chocolate Superior y Chocolate Nestlé Classic. Sus estrategias son vender masivamente (Pro Ecuador, 2013).

Estudio sobre el Cacao Nacional en el mercado internacional:

Según una investigación de Enríquez (2010), en el mercado internacional el Cacao Nacional Puro es muy cotizada pero mal remunerada, por ello plantea en un estudio que es necesario generar valor por medio de la elaboración de productos compuestos con este tipo de cacao. Dentro de los puntos planteados se habla de la producción de Cacao en el Ecuador, lo tipos de frutos y la descripción de los productos terminados que se pueden elaborar con cada especie.

Estudio sobre el sector cacaotero ecuatoriano y los productos comercializados:

Pro Ecuador (2013), es un instituto del Gobierno Central del Ministerio de Comercio Exterior, que se encarga de promover las exportaciones en el país. Luego de una investigación para fortalecer el sector cacaotero indicó que el Gobierno pretende fortalecer la producción de Cacao Nacional Puro, pues busca a cabalidad mantener la siembra de este insumo y la generación de producción de bienes terminados que utilicen como materia prima este fruto. Las estrategias que fomenta son créditos para la obtención de tecnologías, créditos productivos y capacitaciones, entre otros. Aunque las intenciones del Gobierno son buenas, los pequeños productores de cacao no sienten la seguridad económica de mantener este producto, pues su costo de producción es alto y en el mercado internacional los compradores no están dispuestos a pagar un valor más elevado al establecido.

Para tener una idea respecto al precio promedio del cacao en grano, en el siguiente gráfico se refleja el comportamiento durante el año 2013:

Tabla 1. Tipos de cacao.

Calidad y presentación	Por quintal – promedio
Cacao CCN 51	\$ 110,00
Cacao ASE	\$ 115,00
Cacao ASS	\$ 117,00
Cacao ASSS	\$ 119,00
Cacao ASSPSjnl	\$ 125,00
Manteca	\$ 205,00
Licor o Pasta	\$ 110,00
Chocolate amargo	\$ 108,00
Polvo	\$ 19,00

Nota: según la (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2015)

Precios promedio de Cacao a nivel internacional/por calidad y presentación.

CCN51: es una variedad considerada como clon vendida al granel creada en Ecuador, es la que más se produce por su rendimiento productivo y económico. Es bueno pero no tiene mayor diferenciador o valor agregado para el comprador. Su precio en el mercado es de \$110,00 el quintal.

Cacao ASS: Es la especie llamada Arriba Superior Selecto, es el cacao que más se comercializa en Ecuador y su precio promedio es de \$115,00.

Todas las denominaciones (AS) se refieren al cacao nacional, donde el cacao Arriba Superior Summer Plantación Selecta (ASSPS) es el más representativo en calidad y reconocimiento a nivel mundial; sin embargo, en Ecuador la producción de este tipo de fruto es selecta y mínima. Para tener una idea el 43% se exportó bajo la denominación comercial ecuatoriana ASS, el 28% fue ASSS y el 27% ASE. Esta última es la de menor calidad dentro de la denominación de cacao de Arriba.

Estudio sobre la producción y comercialización de Barras de Chocolate:

Aunque no existe un estudio concreto de empresas productoras de barras de chocolate de cacao nacional, según investigaciones realizadas por Torres (2011), acerca de la productividad de las empresas ecuatorianas que fabrican productos derivados del Cacao, se encuentra que:

- En Ecuador existen productos derivados del Cacao; tales como manteca, chocolate, leches achocolatadas, bombones, caramelos, dulces, pastelería, tabletas de chocolates y otros productos comestibles.
- El Ecuador cuenta con una gran cantidad de productos orgánicos siendo estos de primera calidad y los de mayor exportación; por lo cual, existe un gran mercado para promover nuevos productos en esta línea de producción.
- Los consumidores de las barras orgánicas de chocolate optan por elegirlo debido a su amplio valor nutritivo y beneficios para la salud.
- Específicamente se puede encontrar las barras orgánicas de chocolate en los supermercados; no obstante, la oferta es limitada en el territorio nacional.

Otra investigación acerca del consumo de Cacao Nacional ecuatoriano según lo expuesto por Castrillo y López (2009), se indica que el 88% de la población no conoce la existencia del cacao orgánico en el mercado nacional, esto se debe a la poca publicidad establecida por los ofertante. Los consumidores nacionales prefieren un chocolate bajo en precio y que al derretirse en la boca sea dulce y agradable sin importar sus atributos de sabor y aroma. La producción de cacao orgánico es un negocio viable tanto para los productores como para los proveedores, debido a las oportunidades que a nivel mundial está mostrando este tipo de producción. En cuanto alguna recomendación se analiza como objetivo evaluar los recursos disponibles de

la materia prima para la producción de chocolate a base de cacao orgánico, la cual es alta en el territorio nacional; no obstante, la mayor parte de la producción es exportada.

La oferta debe consistir en cantidades en las que los establecimientos estén dispuestos a mantener y así lograr una mayor cantidad de consumidores que compren de dos hasta tres barras de chocolate mensualmente.

El empaque que se utilice deberá ser de plástico ya que para el 48% de los consumidores ya sea niños, jóvenes, adultos se les haga práctico y más fácil de manipular. También se podrá emplear el papel de aluminio aunque se debe considerar los gastos que este demande por lo que generara mayor costo en el producto.

1.9.2. Marco teórico

El presente marco teórico se fundamenta en la producción y comercialización de barras de chocolates artesanales elaboradas de Cacao Nacional Puro. Motivo por el cual se relaciona a las siguientes teorías:

❖ El rol del Empresario

El empresario puede adoptar tres tipos de rol en la empresa según lo expuesto por Lopez (2009):

1. Ser solo propietario: se encarga de poner el capital pero no realiza ninguna actividad dentro de la empresa.
2. Ser propietario, y a la vez administrador de la sociedad: este tipo de empresario es quien da el capital y; además, administra la empresa.
3. Ser al mismo tiempo administrador, propietario y directivo: Su rol es completo dentro de la organización, pues es quien pone el

dinero, es el único propietario y; además, administra el negocio, esto se da en organizaciones pequeñas.

Bajo esta referencia se promoverá que el inversionista o gestor de esta idea de negocio cumpla un rol de administrador, propietario y directivo, pues al ser un emprendimiento el presupuesto es corto por lo cual estos puestos directivos deben ser cubiertos por personas poli funcionales.

❖ **La Investigación de Mercado**

Según Merino (2010), la investigación de mercados proporciona información actualizada y concreta de los diferentes agentes que actúan en él. Tiene la finalidad de obtener información útil para poder tomar decisiones correctas, no se debe considerar a la investigación como la solución de problemas empresariales sino se lo debe usar como un instrumento más que sirva de ayuda para minimizar riesgos y; consecuentemente, obtener buenos resultados. Se considera también a la investigación de mercado como un instrumento muy importante al servicio de función de Marketing. Dentro de la clasificación de la investigación tenemos:

- La Investigación Descriptiva.
- La Investigación Exploratoria.
- La Investigación Casual.

Por ello es importante que antes de invertir en esta propuesta se conozca el mercado y con esa información verifica si es viable o no ejecutar el plan de negocios.

❖ **El marketing en la empresa:**

Debido a que el tema de estudio está relacionado directamente con el Marketing, pues se propone a más de la fabricación la comercialización de un producto, se cita a Kotler & Armstron (2008), quienes se refieren al marketing como a la filosofía en la cual se basa el cumplimiento de las metas

comerciales de la empresa, las cuales dependen de los deseos y necesidades de los mercados que deben ser identificados y atendidos por las empresas.

Por otra parte Baena (2009), definen al marketing como la guía del cliente y como la coordinación de actividades de la empresa permiten alcanzar los objetivos establecidos por la compañía, ya sean estos el aumento de ventas, la introducción de un nuevo producto al mercado, mejorar la relación con los clientes o captación de nuevos clientes.

❖ **La segmentación**

Cuando se propone la introducción o relanzamiento de un producto en el mercado es necesario encontrar un segmento idóneo al cual se quiera suplir.

Según Malhotra (2004), la segmentación puede contener:

a) Análisis de la segmentación

Consiste en dividir el mercado al cual se direcciona el producto en segmentos homogéneos y heterogéneos entre sí, con el fin de que el consumidor tenga la decisión de compra. El comercializador debe canalizar el producto; de tal manera, que no se opaque con los otros productos de la competencia (directa o indirecta) y más bien pueda ubicarse entre las opciones de compra del cliente; no obstante, para ello necesita conocerse íntegramente al mercado y la manera de llegar al consumidor final.

b) Elección de segmentos objetivos

Consiste en la elección de un mercado objetivo, al cual se pretende direccionar todos los esfuerzos de la fuerza de venta, teniendo en cuenta la necesidad y beneficios que ofrece la empresa con el producto ofertado.

c) Elección de un posicionamiento

Este consiste en que cada producto debe estar diseñado o considerado para las expectativas de los compradores. El posicionamiento no se entiende sin la competitividad de otras empresas; sin embargo, debe tenerse en cuenta que el producto ofertado en este estudio busca posicionarse como un alimento ecuatoriano, nutritivo y delicioso, dando nuevas alternativas a los consumidores.

d) Programa de Marketing Objetivado

Se trata de realizar un Plan de Marketing el cual se encuentre adaptado a las características de los segmentos objetivos identificados, con el fin de obtener una consecuencia lógica y necesaria dentro del entorno competitivo.

❖ Cadena de valor:

Según Kotler & Armstrong (2008), la cadena de valor hace mención aquel proceso que se compone de actividades claves en la producción y comercialización de un bien. Durante este proceso se conoce que existen actividades principales, las cuales al ser bien gestionadas pueden generar valor agregado. La gestión de la cadena de valor permite que la empresa sea mucho más eficiente y productiva. Dentro de la cadena de valor existen varias estrategias competitivas.

La estrategia competitiva según el Ministerio de Coordinación, de la Producción, Empleo y Competitividad (2011), nace con el fin de poder tener algún factor diferenciador frente a los competidores directos, para esto se desarrolla un plan estratégico, el mismo que puede ser interno o externo.

Es así que para lograr la fidelización de los clientes es necesario ofrecer un servicio o producto que cumpla con las necesidades básicas de los deseos del consumidor, es decir que el cliente esté totalmente satisfecho con la oferta para su posterior fidelización. Estos factores pueden ser tiempo de entrega, stock, calidad del servicio, calidad del producto, etc.

❖ **Producción Artesanal**

Según lo expuesto por González A. J. (2000), la producción artesanal hace referencia a la elaboración de cosas de manera manual o semi-industrial. En este proceso de elaboración de productos artesanales se utilizan herramientas sencillas con las cuales se emplean dos factores muy importantes que son: la técnica con la cual se realiza las artesanías únicas y la tecnología porque se reservan; es decir, que no se hace uso de la misma, sino que se utiliza el conocimiento y mano de obra del artesano. No se utiliza tecnología o maquinaria sofisticada.

❖ **Producción orgánica**

Según lo expuesto por Augstburger y otros (2008), la producción orgánica es entendida como el “Sistema de manejo de explotaciones agrícolas que utilizan prácticas ambientales amigables para la cosecha de sus productos y que aplican restricciones en el uso de fertilizantes y pesticidas”. Para que un producto sea considerado como orgánico el productor debe tener un certificado orgánico, este se caracteriza por un sello que garantiza la integridad ecológica desde el origen de la semilla hasta cuando llega a los consumidores. Lo más importante es no afectar o dañar al medio ambiente utilizando ingredientes que contengan químicos perjudiciales.

❖ **Barras de chocolate**

Según lo expuesto por Pazmiño (2005), el principal y más importante uso del cacao sin duda alguna es la elaboración de barras de chocolate. Antiguamente se fabricaba el chocolate artesanalmente, el cual tenía un proceso productivo que consistía en rallar los granos pelados del cacao con azúcar. Muchos fabricantes de barras de chocolate utilizan la pasta del cacao sin solubilizar a la cual después se le añade sacarosa, manteca de cacao, sustancias aromáticas y en algunos casos se le añade leche, café y nueces, entre otros insumos. La manteca de cacao tiene una consistencia blanda con un buen aroma y sabor, se lo considera nutritivo para las personas.

El aprovechamiento del cacao nacional orgánico para producir barras de chocolates proporciona muchos beneficios a la sociedad y se plantea como una gran alternativa de mejora, que acorde a un estudio realizado por Araque y Argüello (2014), indica que este producto ofrece los siguientes beneficios:

1. **Protección al sistema cardiovascular (corazón y arterias).** Pues al tener gran concentración de antioxidantes contribuye a prevenir problemas de salud. Además, combate el colesterol malo por sus propiedades y ácidos.
2. **Control de estrés y estimulación cerebral,** pues se conoce que uno de los beneficios del cacao es que se utiliza como relajante natural por la cantidad de endorfinas liberadas por el cerebro al consumirlo. Esto hace que se fortalezca el funcionamiento cerebral.
3. Finalmente, ayuda a disminuir la hipertensión, pues su consumo contrarresta la alta presión sanguínea.

❖ **Tipos de cacao**

Según lo expuesto por Martínez y Enríquez (1984) y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (2005), genéticamente el cacao se divide en tres grandes grupos:

- **Criollos.-** Son originarios de la cuenca superior del Amazonas.
- **Forasteros.-** Se encuentran principalmente en la Amazonía.
- **Los Trinitarios.-** Producto de las hibridaciones ocurridas en el criollo Sudamericano y el Forastero Amazónico.

Por lo general, la mayoría de los cultivos cosechados en Ecuador pertenecen a los tipos Forastero Amazónicos.

❖ **Factores ambientales que afectan el crecimiento y rendimiento del cultivo**

Según Pro Ecuador (2011), la zona del cultivo del cacao es bastante restringida, limitada a un área próxima al Ecuador terrestre a límites de 20° aproximadamente, tanto al norte como al sur de la línea equinoccial. La temperatura del aire y la precipitación fluvial son consideradas como factores críticos para su normal desarrollo; sin embargo, existen otros tipos de elementos influyentes, tales como el viento, humedad relativa, luz, sombra y el factor ecológico del suelo que deben ser considerados para asegurar la calidad del fruto.

Temperatura.- Este factor influye en varios aspectos fisiológicos sobre el cacao, afectando su producción. Para un buen comportamiento del cacao, la temperatura debe ser:

- a) El promedio anual no debe ser menor de 21°C.
- b) La mínima media diaria no debe ser menor de 15°C.
- c) La mínima absoluta no debe ser menor de 10°C.
- d) La máxima no debe ser mayor de 30°C.
- e) El gradiente térmico para el cultivo es crítico dependiendo de la altura sobre el nivel del mar y de la latitud.

Precipitación.- Para un buen desarrollo del cacao se requiere una buena distribución del agua durante todo el año, considerando el tipo de suelo en donde se cultiva.

La planta de cacao es sensible a la escasez como el exceso de agua. La falta de agua provoca el cierre de las estomas, lo cual repercute a la disminución de la capacidad de foto-sintetizar, por ende afectará la producción de la planta y; si la falta de agua es prolongada, conlleva a una defoliación severa que puede ocasionar la muerte del vegetal. Si fuera lo contrario, una pluviosidad abundante favorecerá al suelo.

Vientos.- Los vientos muy fuertes y huracanados también afectan a las plantas de cacao. Se considera que velocidades del viento de 1m/seg.

No son perjudiciales para el cacao, pero si fueran superiores a 4m/seg. Pueden ocasionar daños graves.

Humedad relativa.- En los suelos donde es insuficiente el agua utilizable durante los periodos secos, el cacao requiere de una humedad atmosférica elevada, ya que esto permite la disminuir riesgos debido a aumentos en la evapotranspiración. Se considera que la humedad relativa no deber ser inferior a un 60 por ciento durante el día, sobretodo en la estación seca.

Luz y Sombra.- El cacao necesita de la sombra para su desarrollo, en el cual deje pasar al menos el 50% de la luz total.

El Suelo.- Deben tener un amplio desarrollo radicular. Esto se da por la presencia de una capa profunda de suelo arriba de los 100 centímetros, con alta capacidad de retención del agua y con porosidad suficiente para permitir la penetración de raíces, la circulación del aire y la adecuada infiltración y percolación del agua.

La textura de los suelos aptos para el cacao suelen ser desde los arcillosos hasta los franco-arenosos. Un buen suelo para el cacao presenta un pH comprendido entre 6,0 y 7,0 y con un óptimo de 6,5.

❖ **Del Cacao Fino y de Aroma del Ecuador**

Según el libro “La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador” por Flores (2007), el cacao ecuatoriano es reconocido a nivel internacional por su aroma y sabor entre las principales industrias transformadoras del cacao. Esto le permite al Ecuador ser competitivo en calidad, más no en productividad. La calidad del cacao fino y de aroma es importante por su precio, en comparación con el cacao ordinario. La idea de una denominación de origen para el cacao ecuatoriano se refuerza ante la

importancia del mercado europeo para las exportaciones ecuatorianas de cacao, el 94% del total del cacao en grano exportado corresponde a variedades consideradas como cacao fino y de aroma (solo el 6% cacao ordinario o clon), y de ese porcentaje el 98% corresponde a la demanda de países europeos.

1.9.3. Marco conceptual

Estrategia: se refiere a un conjunto de acciones realizadas bajo una planificación establecida, donde se hace uso de potencialidades y recursos de la empresa con el fin de lograr los objetivos empresariales establecidos por la empresa (Cuartas, 2006).

Diabetes Mellitus: Es una enfermedad crónica, caracterizada por presentar altos niveles de azúcar en la sangre (Real Academia Española, 2014).

Fidelización: se hace referencia a un fenómeno que permite que los consumidores permanezcan fieles a la adquisición de un servicio o un producto de manera periódica o continua (Kotler & Armstron, 2008).

Satisfacción: la satisfacción es un estado que produce el cerebro, este otorga una sensación de plenitud. El estado de satisfacción se da cuando una persona ha cubierto sus necesidades (Kotler & Armstron, 2008).

Retener: es el impedimento para una persona sea trasladada o se traslade de un lugar a otro. (Real Academia Española, 2014).

Mercado: basado en la mercadotecnia, el mercado se refiere a las organizaciones o a los individuos que poseen necesidades y que tienen la posibilidad, capacidad y deseos de cumplirlos por medio de la adquisición de los mismos. (Kotler & Armstron, 2008).

Expectativa: es la suposición basada en el futuro de que algo sea o suceda; sin embargo, esta puede ser real o irreal. (Kotler & Armstron, 2008).

Competitividad: es la capacidad de crear mayor satisfacción en los clientes, basada en un precio pre-establecido o bien, brindar a los clientes mayor satisfacción mediante un precio menor, basada en alta calidad pre-establecida, lo que concluye a la competitividad como la satisfacción optimizada. (Kotler & Armstron, 2008).

Rentabilidad: es el beneficio económico superior a los recursos utilizados para la obtención del mismo. (Kotler & Armstron, 2008).

Sustentabilidad: es la capacidad de mantenerse o solventarse independientemente, sin la necesidad de recursos disponibles o exteriores. (Kotler & Armstron, 2008).

1.9.4. Marco legal

A continuación se detallan las leyes alineadas al presente trabajo de titulación:

Constitución Nacional de la República del Ecuador.

La constitución del año 2008 en el artículo # 3 indica que es Derecho del Estado garantizar la buena alimentación de los ciudadanos. adicionalmente, expresa que toda persona tiene Derecho al Trabajo Digno (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Código de Trabajo – Contratos de Trabajo.

El artículo # 1 de este código indica el objeto, el cual busca “regular las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo” (Procuraduría General del Estado, 2012). Es importante indicar esto porque la ejecución del presente negocio requerirá de mano de obra; motivo por el cual, se deben considerar la normativa para no violentar los derechos del trabajador, brindándoles dignidad acorde a la ley.

Ley de compañías – Como crear una Sociedad Anónima.

Según la Ley de Compañías del Ecuador expedida y codificada por el H. Congreso Nacional (1999), indica que la razón social es conocida también como la denominación que tiene cada organización. Hay varios aspectos a considerar antes de registrar una Razón Social, entre ellas la más importante es que dicha denominación debe ser única, con el objetivo de diferenciarla de cualquier otra institución; por tal motivo, se convierte en una propiedad de quien la inscriba.

Ley Orgánica de Salud - Registro sanitario y permisos de funcionamiento.

Al revisar los acuerdos ministeriales #. 00004712 y # 0818 donde se categoriza, codifica y establecen los requisitos que los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario deben cumplir, previo a la emisión del Permiso de Funcionamiento por parte de la Autoridad Sanitaria Nacional. Se observa los requisitos, procedimientos y obligaciones que tiene una empresa al ofertar un producto elaborado al mercado.

Reglamento Sanitario de Etiquetado en los productos alimenticios.

En el primer Suplemento del Registro Oficial N. 134, del 29 de noviembre del 2013, el Ministerio de Salud Pública mediante según Acuerdo Ministerial # 004522 indica que las disposiciones establecidas en este marco, rigen a todos los alimentos procesados para el consumo humano, que cuenten con Registro Sanitario que se comercialicen en Ecuador. Busca promover ilustrativamente mediante colores (rojo, amarillo y verde) la concentración que en cada alimento exista respecto a azúcar, grasas y sal. Promoviendo la buena alimentación (Camara de Industrias y Producción, 2013).

1.10. Marco lógico

Tabla 2. Resumen marco lógico

Matriz de Marco Lógico			
RESUMEN	INDICADORES	VERIFICADORES	SUPUESTO
FIN			
Analizar la factibilidad comercial, operativa, financiera y legal para la creación de una empresa que produzca barras de chocolate artesanales personales sean orgánicas y bajas en grasa y azúcar, año 2014.	Van, Tir, Payback	Balance Inicial, Estado de Perdidas y Ganancias.	Basado a los indicadores, se estima que el retorno de la inversión sea máximo al quinto año de operaciones.
PROPOSITO			
Evaluar la aceptación del mercado con relación al nuevo producto (barras de chocolate artesanales).	Respuestas positivas/total de encuestas	Encuestas - estudio de Mercado.	De acuerdo a los datos recopilados se conocerá el perfil del consumidor, estimando que el 60% de los encuestados demuestren aceptación hacia el producto.
Determinar la cantidad de productores y la disponibilidad para nuevos requerimientos de cacao nacional orgánico en el cantón Pasaje – Parroquia Santa Elena.	Número de productores de cacao orgánico en la parroquia Santa Elena/total de productores	Observaciones - entrevistas	De acuerdo con el análisis; las barreras de entrada al sector.
Formular estrategias de marketing que permitan la comercialización de las barras de chocolate artesanales.	Razones de compra/estrategias utilizadas	Encuestas - estudio de Mercado.	Basados en preferencias y motivadores de compras de los clientes.
Determinar los requerimientos monetarios que llevaría la puesta en marcha del plan de negocios en base a los requerimientos del mercado objetivo.	Total de inversión en base a los requerimientos del mercado	Encuestas - proyecciones financieras	Fundamentados en la opinión de los clientes.

Nota: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

1.11. Formulación de la hipótesis y-o de las preguntas de la investigación de las cuáles se establecerán los objetivos

¿Existe una demanda insatisfecha en el mercado que puede ser explotada con comercialización de barras de chocolate artesanal, con materia prima que no contiene químicos y que; además, impulse la baja utilización de grasas y azúcares dañinos para el ser humano?

¿La producción de Cacao Nacional Orgánico en el cantón Pasaje es abundante y puede satisfacer los requerimientos para este emprendimiento?

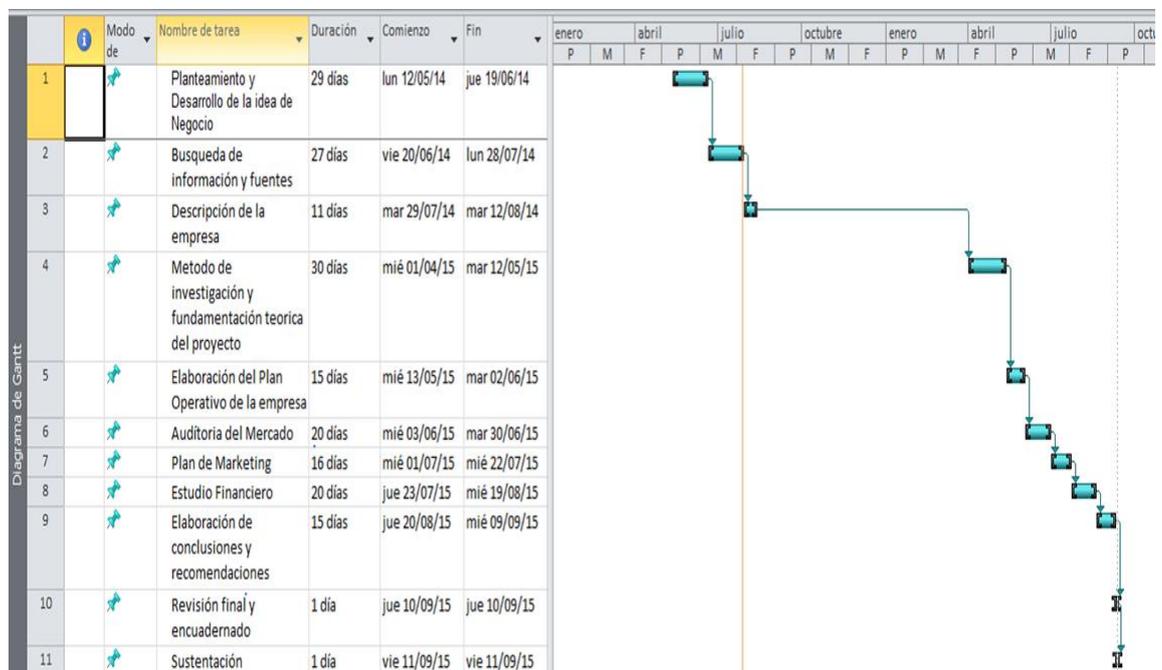
¿Qué ventajas competitivas presenta la comercialización de Cacao Nacional en barras de chocolate artesanal con materia prima que no contiene

químicos y que; además, impulsa la baja utilización de grasas y azúcares dañinos para el ser humano, en Ecuador?

¿Cuáles son los parámetros que determinan la calidad del Cacao Nacional Orgánico que garanticen que el producto propuesto sea óptimo?

1.12. Cronograma

Se considera que la elaboración de un cronograma es una herramienta muy importante para efectuar el control de fechas, desde su inicio hasta el final de diferentes actividades o trabajos. El tiempo que tomaría constituir esta empresa es:



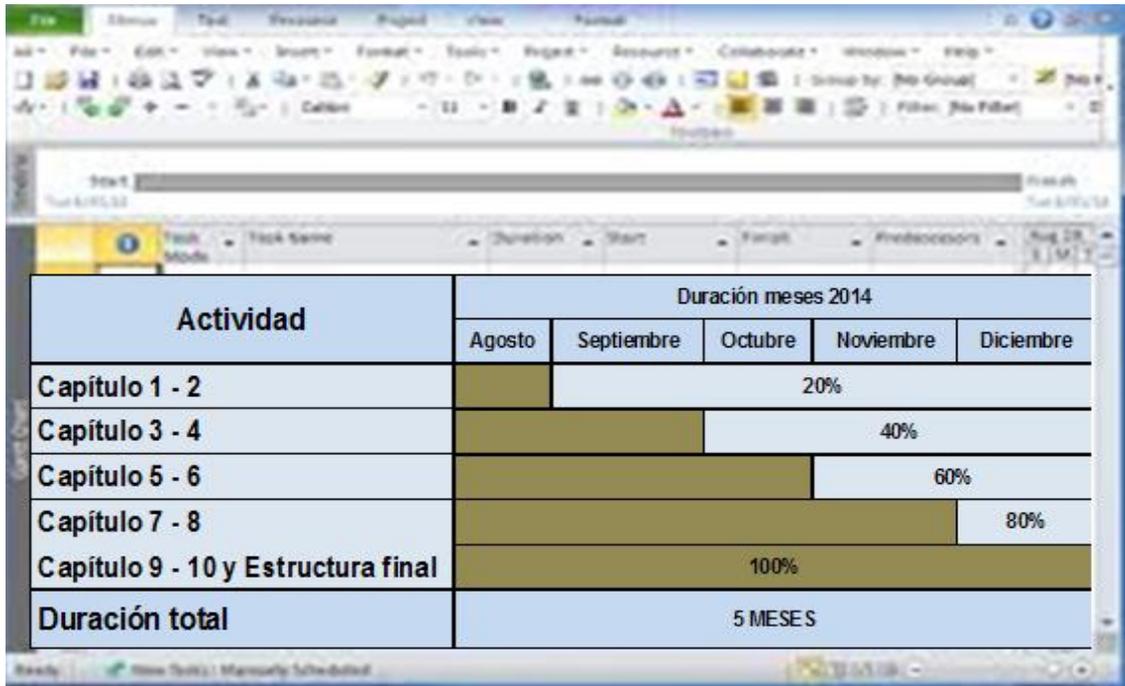


Ilustración 1. Cronograma de investigación

Representan los procesos del proyecto Propuesta para la creación de una empresa que produzca barras de chocolate artesanales orgánicas.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL
NEGOCIO

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1. Análisis de la oportunidad

La propuesta presentada en este trabajo de titulación se fundamenta en la creación de una pequeña industria que fabrique y comercialice barras de chocolates orgánicas de primera calidad y en tamaño personal, de forma artesanal pero con estándares que garanticen una buena producción para satisfacer a los paladares más exigentes del mercado nacional en primera instancia. La oportunidad nace porque al realizar un diagnóstico se encontró que no existe una oferta en el mercado interno con relación a productos elaborados con Cacao Nacional. Es importante destacar que las posibilidades de producción que esta materia prima otorga son amplias; sin embargo, al analizar la tendencia del mercado interno y la oportunidad de exportar la producción nacional, se plantea la elaboración de barras de chocolate con Cacao Nacional orgánico, lo cual le da un valor agregado muy importante acorde a las tendencias de los consumidores.

Este se presenta en el mercado como una alternativa novedosa, saludable, nutritiva y deliciosa, que permita potencializar los atributos que ofrece naturalmente el Cacao Nacional Puro, lo cual fortalecen el plan de negocio y da perspectivas quedan paso a que sea un negocio exitoso. Las principales oportunidades detectadas, son las siguientes:

1. La producción de barras de chocolate con estas características en algunos sectores es limitada o nula.
2. El Cacao Nacional Orgánico se produce en Ecuador; por lo cual, el acceso a la metería prima es fácil.
3. Dado que se quiere fortaleces en el Ecuador la Producción de Cacao Nacional, este proyecto contribuirá

aumentar la demanda de este insumo, proyectando una imagen de responsabilidad ante las autoridades y pequeños productores del cantón Pasaje.

4. Existe la oportunidad de que el productor propuesto sea exportado, pues se pretende trabajar con estándares y certificaciones de calidad internacionales.

5. Se puede potencializar en este producto la denominación de origen.

2.2. Descripción de la idea de negocio.

En este plan de negocios se considera la creación de una empresa productora y comercializadora de barras de chocolate orgánicas a baja escala, es decir de manera artesanal pero cuidando todos los aspectos de calidad.

El cacao nacional que se utilizará tiene que caracterizarse por asegurar que desde el origen de la semilla hasta la cosecha, no se utilice ningún tipo de fertilizantes, pesticidas o químicos. El proceso de producción de la empresa es:

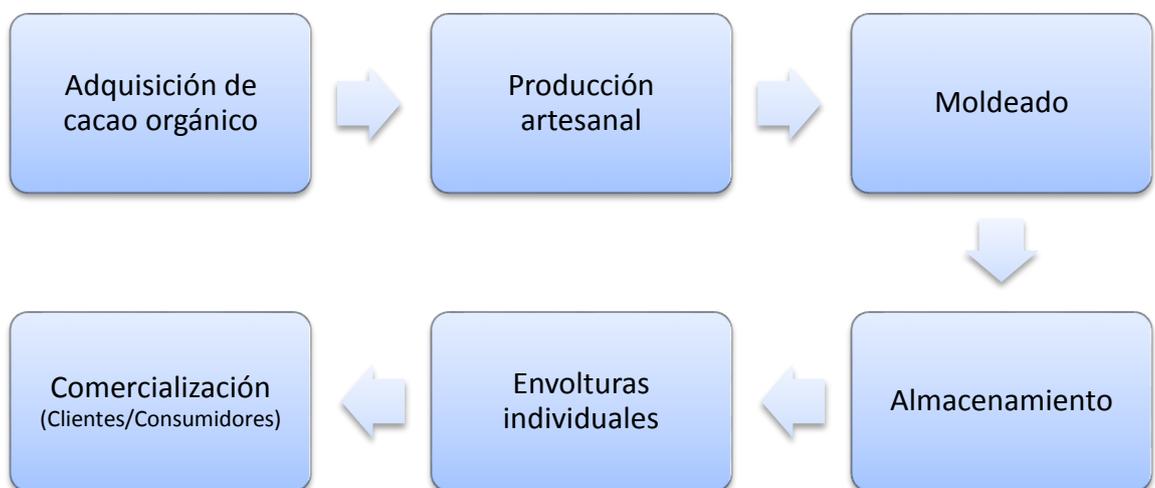


Ilustración 2. Proceso del negocio
Representan los procesos de producción de la empresa Finos S.A

El proceso de producción comienza con la adquisición de la materia prima, es decir la compra del cacao en grano, la cual debe ser de la especie Nacional. Los granos comprados serán seleccionados, por tamaño, estado y peso, para lo cual es necesario trabajar conjuntamente con los proveedores quienes serán previamente calificados y deben ser del cantón Pasaje.

Con este esquema se plantea trabajar con la comunidad y brindarles el realce y valoración a los pequeños productores, pues serán el eje fundamental de la cadena de valor. Para ello es necesario manejar precios justos y proporcionarles mejores condiciones que los intermediarios.

La producción es artesanal pues el proceso productivo requiere de trabajo manual; motivo por el cual, para no afectar la calidad se deben promover políticas para que las personas que laboren en el proceso potencialicen sus habilidades manuales y manejen altos estándares que garanticen una producción elite, que rescate las característica de aroma y sabor del Cacao Nacional.

Para elaborar el producto se requiere de los siguientes ingredientes y procedimientos:

Ingredientes base:

- Cacao Nacional Orgánico
- Azúcar
- Manteca de Cacao

Procedimientos:

- Molido
- Mezcla de ingredientes
- Amasado
- Batido
- Solidificación

Una vez preparados y mezclados los ingredientes se ejecuta el proceso de moldeado; es importante señalar que para esta etapa se requieren de moldes uniformes y de acero inoxidable para que el sabor y textura del chocolate se conserve, ya que luego será empacado en bolsas especiales que sean capaces de mantener la aroma y sabor del grano.

Con respecto a la comercialización de las barras de chocolate, estas tendrán dos canales de distribución que serán en minimarkets estratégicos y supermercados de las principales ciudades del Ecuador, inicialmente Guayaquil y posteriormente Quito, Machala y Cuenca.

Para llevar a cabo dicha comercialización en los puntos de ventas antes establecidos, es necesario que el desempeño del área de ventas de la empresa sea eficiente, con la finalidad de acaparar los principales autoservicios, pues por estos canales de comercialización se espera llegar a los consumidores finales o demandantes de este nuevo producto.

Los consumidores finales del producto en desarrollo, son las personas que en la actualidad consumen barras de chocolate pero que además, desean mejorar su calidad de vida sin dejar este consumo, lo cual se logrará ofertándoles una barra de chocolate de buena calidad y orgánico, totalmente fabricado en Ecuador.

La fabricación y comercialización de las barras de chocolate artesanales, serán distribuidas en presentaciones individuales para consumo personal y proporcional.

Como se explicó anteriormente el origen del producto en desarrollo se caracterizara por ser totalmente orgánico, ya que la materia prima del mismo (cacao), será adquirida a productores de cacao 100% orgánico del cantón Pasaje.

2.3. Misión, Visión y Valores de la Empresa.

2.3.1. Misión

Ofrecer a los consumidores de chocolate, barras de chocolate orgánico y artesanal, bajo en grasas y azúcar, además, impulsar la producción de cacao orgánico en el cantón Pasaje.

2.3.2. Visión

Ser la empresa líder en fabricación de chocolates orgánicos en tabletas personales, utilizando cacao nacional de la parroquia de Santa Elena y ofertar así un producto de gran aporte nutricional.

2.3.3. Valores

- **Innovación:** La empresa ofrece un producto innovador y busca transformar los procesos actuales, de manera que estos permitan a los consumidores mantener una vida de alta calidad y sana.
- **Responsabilidad:** La obligación de ofrecer a los consumidores un producto que satisfaga sus necesidades, por medio de un excelente producto que vela por el bienestar de los mismos, además se toma con total responsabilidad el desarrollo y crecimiento de la empresa, resolviendo responsablemente cualquier problema que pueda presentarse.
- **Lealtad y Confianza:** La empresa brinda a su personal total respeto, estimulación y apoyo, a fin de impulsar su óptimo desempeño laboral.
- **Disciplina:** La disciplina en la empresa es parte fundamental, tanto con los clientes internos como con los clientes externos de la misma, en cuanto a cumplimiento, atenciones y obligaciones, además, para de la disciplina de la empresa es la amabilidad con los clientes de la misma.

2.4. Objetivos de la Empresa.

2.4.1. Objetivo General.

Ser la principal empresa fabricante de barras de chocolate elaboradas en su totalidad de manera orgánica y artesanal, por medio de una infraestructura eficiente y competitiva que permita a los consumidores mantener una vida saludable.

2.4.2. Objetivos Específicos.

- Posicionar a la empresa como fabricante de productos sanos, derivados del Cacao Nacional que aporten a una vida saludable.
- Ser una empresa impulsadora de producción de Cacao Nacional Orgánico en el cantón Pasaje y con ello el crecimiento y desarrollo de este sector.
- Ubicar a la empresa entre las principales fabricantes de productos artesanales en la preparación de chocolates en barra con Cacao Nacional en el país.
- Abarcar el 50% del mercado objetivo.

2.5. Estructura Organizacional.

2.5.1. Organigrama.

Básicamente el organigrama de la empresa en sus inicios, se divide en 3 áreas que son de bodegaje, producción y ventas, representando estos en su totalidad 12 personas, incluida la gerencia. La contabilidad es pagada por medio de facturas a un contador externo.

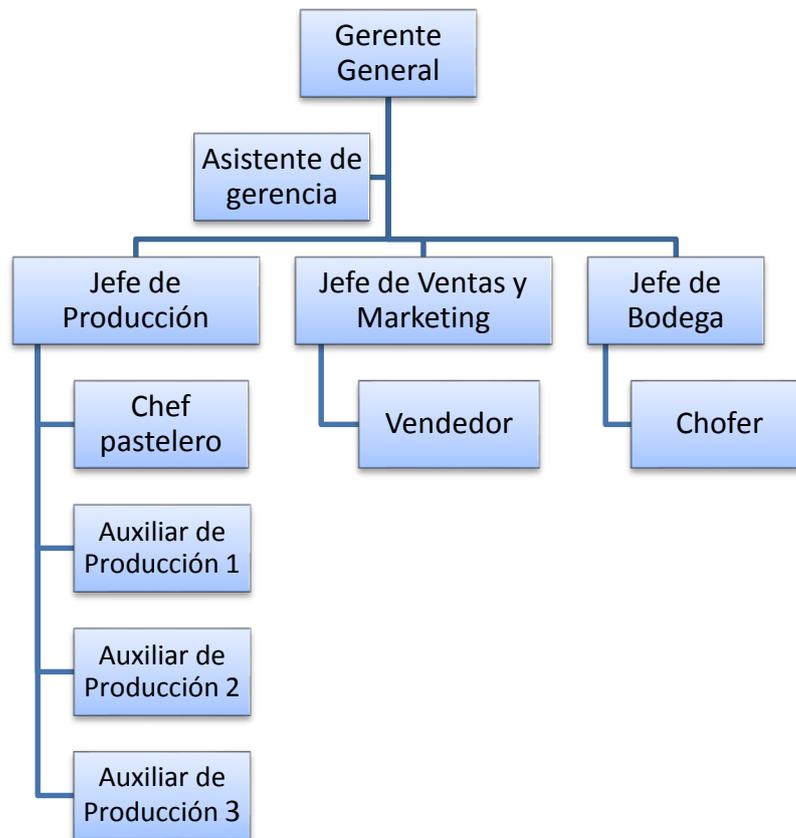


Ilustración 3. Organigrama de la empresa
Representa las 3 áreas administrativas, producción y ventas

2.5.2. Desarrollo de cargos y perfiles por competencias.

De acuerdo a las funciones que cada colaborador debe cumplir, es necesario que cada uno de ellos posea los siguientes perfiles y competencias respectivamente:

Gerente General

- ✓ Edad: 30 años (mínimo)
- ✓ Educación: Título Superior en Ingeniería

Comercial o carreras afines.

- ✓ Competencias:
 - Liderazgo
 - Pensamiento Estratégico

- - ✓
 Trabajo en Equipo
 Experiencia: 2 años como jefe de área o cargos medios.
- ✓
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 - ✓
 -
 Capacitación, cursos o Seminarios en:
 Contabilidad General
 Liderazgo
 Recursos Humanos
 Internet
 Microsoft PowerPoint (Nivel Avanzado)
 Microsoft Excel (Nivel Avanzado)
 Microsoft Word (Nivel Avanzado)
 Idiomas:
 Ingles 70%

Asistente de gerencia

- ✓
 - ✓
 Edad: 20 años (mínimo).
 Educación: Estudiante universitaria en carreras administrativas.
- ✓
 -
 -
 -
 -
 -
 -
 - ✓
 Competencias:
 Agilidad Numérica.
 Carácter exigente y discreto.
 Proactiva y habilidad para solución de problemas.
- -
 -
 - ✓
 Destreza en equipos informáticos.
 Trabajo en equipo.
 Organización.
- ✓
 -
 - ✓
 -
 Capacitaciones, cursos, seminarios, o alto conocimiento en:
 Utilitarios de Microsoft
 Idiomas:
 Ingles 50%

Jefe de Producción

- ✓ Edad: 30 años (mínimo).
- ✓ Educación: Título Superior en carrera de gestión alimenticia o carreras afines
- ✓ Competencias:
 - Liderazgo
 - Actitud ética
 - Inquisitivo
 - Observador
- ✓ Experiencia: 2 años (mínimo) en cargos afines.
- ✓ Capacitaciones, cursos, seminarios, o alto conocimiento en:
 - Mercadeo
 - Gestión humana
 - Conocimiento de la especialidad de la empresa (chocolatería artesanal)
 - Producción de chocolate
 - Microsoft PowerPoint (Nivel Avanzado)
 - Microsoft Excel (Nivel Avanzado)
 - Microsoft Word (Nivel Avanzado)
- ✓ Idiomas:
 - Ingles 50%

Chef pastelero

- ✓ Edad: 25 años (mínimo).
- ✓ Educación: Bachiller cursando estudios superiores en carrera de gestión alimenticia o carreras afines.
- ✓ Competencias:
 - Capacidad de análisis
 - Saber escuchar

	➤	Observador
	➤	Trabajar en equipo
	➤	Saber acatar disposiciones
	➤	Trabajo bajo presión
✓		Experiencia: 1 año (mínimo) en cargos afines.
✓		Capacitaciones, cursos, seminarios, o alto conocimiento en:
	➤	Chocolatería artesanal
	➤	Repostería
	➤	Buenas prácticas de manufactura
	➤	Manejo de equipos y maquinaria de producción
	➤	Microsoft PowerPoint
	➤	Microsoft Excel
	➤	Microsoft Word
		Competencias:
	➤	Capacidad de análisis
	➤	Saber escuchar
	➤	Observador
	➤	Trabajar en equipo
	➤	Saber acatar disposiciones
	➤	Trabajo bajo presión
✓		Experiencia: 6 meses (mínimo) en cargos afines.
✓		Capacitaciones, cursos, seminarios, o alto conocimiento en:
	➤	Chocolatería artesanal
	➤	Buenas prácticas de manufactura
	➤	Microsoft Excel
	➤	Microsoft Word

Auxiliar de producción (3)

- ✓ Edad: 25 años (mínimo).
- ✓ Educación: Bachiller cursando estudios superiores en carrera de gestión alimenticia o carreras afines.
- ✓ Competencias:
 - Capacidad de análisis
 - Saber escuchar
 - Observador
 - Trabajar en equipo
 - Saber acatar disposiciones
 - Trabajo bajo presión
- ✓ Experiencia: 1 año (mínimo) en cargos afines.
- ✓ Capacitaciones, cursos, seminarios, o alto conocimiento en:
 - Chocolatería artesanal
 - Buenas prácticas de manufactura
 - Manejo de equipos y maquinaria de producción
 - Microsoft PowerPoint
 - Microsoft Excel
 - Microsoft Word
- Competencias:
 - Capacidad de análisis
 - Saber escuchar
 - Observador
 - Trabajar en equipo
 - Saber acatar disposiciones
 - Trabajo bajo presión

✓
cargos afines. Experiencia: 6 meses (mínimo) en

✓
alto conocimiento en: Capacitaciones, cursos, seminarios, o

- Chocolatería artesanal
- Buenas prácticas de manufactura
- Microsoft Excel
- Microsoft Word

Jefe de Ventas y Marketing

✓ Edad: 30 años (mínimo).

✓ Educación: Título Superior en carrera
de Ventas, Marketing o carreras afines

✓ Competencias:

- Liderazgo
- Contactos comerciales
- Capacidad crítica y creadora
- Control de carácter de clientes
- Don de mando
- Capacidad de trabajo en equipo
- Control de equipo de ventas

✓
afines. Experiencia: 2 años (mínimo) en cargos

✓ Capacitaciones, cursos y seminarios en:

- Ventas de productos Intangibles
- Estrategias de Ventas
- Estrategias de Publicidad de Marketing
- Motivación y Liderazgo
- Microsoft PowerPoint (Nivel Avanzado)
- Microsoft Excel (Nivel Avanzado)
- Microsoft Word (Nivel Avanzado)

✓ Idiomas:

- Ingles 70%
- ✓ Edad: 25 años (mínimo).
- ✓ Educación: Estudiante o graduado en Carreras Superiores, Técnicas o Tecnológicas en áreas comerciales, de ventas o afines.
- ✓ Competencias:
 - Captación de clientes.
 - Fluidez verbal.
 - Excelente presencia.
 - Personalidad atrayente.
 - Capacidad para relaciones interpersonales.
- ✓ Experiencia: 1 año (mínimo) en cargos afines.
- ✓ Capacitaciones, cursos y seminarios en:
 - Ventas de productos Intangibles
 - Estrategias de Ventas
 - Atención a clientes
 - Microsoft PowerPoint (Nivel Avanzado)
 - Microsoft Excel (Nivel Avanzado)
 - Microsoft Word (Nivel Avanzado)

Vendedor

- ✓ Edad: 25 años (mínimo).
- ✓ Educación: Egresado o título Superior en carrera de Ventas, Marketing o carreras afines
- ✓ Competencias:
 - Liderazgo
 - Contactos comerciales
 - Capacidad crítica y creadora
 - Control de carácter de clientes
 - Don de mando

- Capacidad de trabajo en equipo
 - Control de equipo de ventas
- ✓ afines. Experiencia: 2 años (mínimo) en cargos
- ✓
 - Capacitaciones, cursos y seminarios en:
 - Ventas de productos Intangibles
 - Estrategias de Ventas
 - Estrategias de Publicidad de Marketing
 - Motivación y Liderazgo
 - Microsoft PowerPoint (Nivel Avanzado)
 - Microsoft Excel (Nivel Avanzado)
 - Microsoft Word (Nivel Avanzado)
- ✓ Idiomas:
 - Ingles 70%
- ✓ Edad: 25 años (mínimo).
- ✓ Educación: Estudiante o graduado en Carreras Superiores, Técnicas o Tecnológicas en áreas comerciales, de ventas o afines.
- ✓ Competencias:
 - Captación de clientes.
 - Fluidez verbal.
 - Excelente presencia.
 - Personalidad atrayente.
 - Capacidad para relaciones interpersonales.
- ✓ afines. Experiencia: 1 año (mínimo) en cargos
- ✓
 - Capacitaciones, cursos y seminarios en:
 - Ventas de productos Intangibles
 - Estrategias de Ventas
 - Atención a clientes
 - Microsoft PowerPoint

- Microsoft Excel
- Microsoft Word

Jefe de bodega

- ✓ Edad: 30 años (mínimo).
- ✓ Educación: Técnico o Tecnología en carrera de gestión alimenticia o carreras afines, con experiencia en manejo de bodegas
- ✓ Competencias:
 - Capacidad de análisis
 - Saber escuchar
 - Observador
 - Trabajar en equipo
 - Saber acatar disposiciones
 - Trabajo bajo presión
- ✓ Experiencia: 1 año (mínimo) en cargos afines a despacho, logística o bodega.
- ✓ Capacitaciones, cursos, seminarios, o alto conocimiento en:
 - Gestión de Despacho.
 - Gestión de Logística.
 - Gestión de Bodegaje.
 - Buenas prácticas de manufactura.
 - Manejo de equipos y maquinaria de producción.
- Microsoft Excel (Nivel Avanzado).
- Microsoft Word (Nivel Avanzado).
- ✓ Idiomas:

Chofer

- ✓ Edad: 30 años (mínimo).

✓	Educación: Bachiller / Estudios –
Licencia tipo C.	
✓	Secundarios.
✓	Poseer Licencia Profesional.
✓	Competencias:
➤	Saber escuchar
➤	Observador
➤	Trabajar en equipo
➤	Saber acatar disposiciones
➤	Trabajo bajo presión
✓	Experiencia: 1 año (mínimo) en cargos
afines.	
✓	Capacitaciones, cursos, seminarios, o
alto conocimiento en:	
➤	Gestión de Entrega de Mercadería.
➤	Gestión de Logística.
➤	Transporte de Mercadería.

2.5.3. Manual de funciones:

Es importante que desde el inicio de las operaciones de la empresa, cada colaborador o puesto de trabajo, posea responsabilidades y derechos establecidos, a fin de velar por el correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa.

NIVEL GERENCIAL:

Gerente General:

1. Firmar y autorizar cheques, permisos, y compras.
2. Controlar las compras y realizar los presupuestos mensuales y anuales de la empresa.
3. Administrar de manera eficiente los recursos.
4. Autorizar cheques de pagos de proveedores, empleados e impuestos de la empresa.
5. Establecer y cuidar el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa y dar seguimiento a la operación diaria de la empresa.
6. Mantener reuniones con semanales con el personal.
7. Tomar decisiones frente a eventualidades.

Asistente de gerencia:

1. Asistir al gerente general.
2. Dar seguimiento y ejecutar reportes de apuntes en reuniones y supervisar la operación diaria

NIVEL JEFATURA:

Jefe de Producción:

1. Establecer los procesos de producción.
2. Orientar y supervisar los procesos de producción.
3. Coordina los tiempos de producción para las entregas oportunas de órdenes de producción.
4. Aprobar las condiciones de los productos para su salida de fábrica al mercado.
5. Determinar insumos necesarios para producción.
6. Pleno compromiso de desarrollar la producción del producto acorde a las normativas industriales y ejecutar pruebas aleatorias de materia prima.

7. Manejar los sistemas de la empresa y velar por el cumplimiento de las políticas internas.

8. Supervisar que el empaque se haga cumpliendo las normas de calidad y supervisar que el proceso de preparación y empaque se haga con eficiencia, cumpliendo los indicadores de la empresa.

Jefe de Ventas y Marketing:

1. Realizar el control de calidad.
2. Establecer y realiza estrategias de marketing.
3. Elaborar reportes de ventas.
4. Supervisar la labor del vendedor.
5. Selección del personal de su área (vendedor).
6. Manejo de redes sociales y campañas de promoción.

Jefe de Bodega

1. Administrar el inventario de las bodegas de materia prima y productos terminados.

2. Registrar y controlar las entradas y salidas de materia prima y productos terminados.

3. Gestionar para que el transporte del producto sea eficiente y acorde a los requisitos de los distribuidores.

4. Coordinación preparación y empaque pedidos a despachar y supervisar que los productos de cada paquete correspondan a los pedidos o facturas.

5. Coordinar los despachos de pedidos de acuerdo a las solicitudes o pedidos de ventas.

6. Registrar en el sistema.

7. Revisar y supervisar el inventario de la bodega.

8. Toma de inventarios físicos para contrastar con las existencias del sistema.

9. Controlar el proceso de devoluciones y vencimientos de productos y aceptar devoluciones y ejecutar el reporte.
10. Encargado de controlar los productos en Stock.
11. Realizar la programación de las rutas de entrega de productos y responsable de organizar y llevar un control los despachos realizados a los clientes.

NIVEL OPERATIVO:

Chef:

1. Preparación del producto.
2. Velar por la calidad y acabado del producto (presentación)-

Auxiliar de producción:

1. Realizar los procesos de producción establecidos para el producto.
2. Encargado de la desinfección y limpieza de utensilios y equipo de trabajo.
3. Vigilar y reportar el desempeño de maquinarias de producción.
4. Realizar el proceso de empaque de las barras de chocolate, entendiéndose por este proceso la colocación del producto en las respectivas envolturas para su posterior despacho.
5. Encargado de la desinfección y limpieza de sus utensilios y equipo de trabajo.
6. Posterior al empaque de los productos, entregarlos al departamento de Logística.
7. Manejar un control de los productos terminados que han sido entregados al departamento de logística.
8. Asistir al Jefe de Producción.

9. Auxiliar en caso de ser necesario y bajo previa autorización del jefe de producción, en cualquiera de los puestos del área de producción.

10. Mantener limpio los insumos y áreas de producción.

Vendedor:

1. Cumplimiento de ventas objetivo, argumentar y cerrar ventas.

2. Capacitar e informar a clientes en cuanto a los beneficios del producto y métodos de trabajo con la empresa.

3. Consolidar su cartera de clientes, mantener contacto y medir la satisfacción de los clientes en cuanto al producto.

Chofer

1. Encargado de transportar la mercadería a entregar a los clientes.

2. Responsable de seguir el cronograma para entregas establecido por el jefe de logística, reportar novedades y entregas diarias realizadas al Jefe de Logística.

2.5.4.Derechos de los trabajadores:

Los colaboradores de la empresa contarán con los beneficios de ley y afiliación al IESS. Acorde a lo establecido en (Constitución de la República del Ecuador, 2008), (Código del Trabajo, 2005) e (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social). Los beneficios sociales, salud laboral y trabajo digno.

CAPÍTULO 3

ENTORNO JURÍDICO

DE LA EMPRESA

CAPÍTULO 3

ENTORNO JURÍDICO DE LA EMPRESA

3.1. Aspecto Societario de la Empresa

3.1.1. Generalidades (Tipo de Empresa)

De acuerdo a la (Ley de Compañías, 2014) las empresas se clasifican de diferentes formas:

- Compañía en nombre colectivo: según el art. 36 de la sección segunda de la (Ley de Compañías, 2014) son sociedades cuya propiedad es entre dos o más personas naturales que realizan actividades económicas bajo la misma razón social. Esta última está compuesta por los nombres de los socios y con las palabras “y compañía”.
- Compañía en comandita simple: según el art. 59 de la sección tercera de la (Ley de Compañías, 2014) en estas sociedades existen dos clases de socios: colectivos y comanditarios. Los primeros participan dentro de la operativa de la empresa y poseen responsabilidad ilimitada mientras que los segundos, no participan de la gestión de la empresa y su responsabilidad se limita al monto de sus aportaciones.
- Compañía de responsabilidad limitada: según el art. 92 de la sección quinta de la (Ley de Compañías, 2014) en esta sociedad los socios responden sus obligaciones sociales únicamente hasta el monto de sus aportaciones y realizan su actividad comercial bajo la misma razón social, a la que se tendrá que añadir las palabras “Compañía Limitada” o las abreviaturas “Cia Ltda.”
- Compañía anónima: según el art. 143 de la sección sexta de la (Ley de Compañías, 2014) es una sociedad cuyo capital aportado por sus respectivos socios se encuentra dividido en acciones y estos

responde por el monto únicamente invertido. La denominación de esta compañía tendrá que poseer las indicaciones “compañía anónima” o “sociedad anónima”. Adicionalmente, se pueden transmitir las acciones mediante la venta de las mismas y los acreedores solo tienen derecho sobre los activos de la empresa más no sobre los bienes de los accionistas.

Una vez que se analizó cada tipo de compañía, se determina que la empresa será sociedad anónima, la cual tendrá las siguientes características:

- Normativa legal: ley de compañías.
- Acto de creación: Notaria.
- Inscripción: Superintendencia de Compañías.
- Tiempo estimado de tramitación: 3 semanas.
- Capital mínimo de constitución: US\$800.
- Número de accionistas: tres personas
- Administrador – Responsable legal: Gerente.

3.1.2. Fundación de la Empresa

La empresa cuya razón social sería “Chocolates Finos S.A” se encontrará localizada en el cantón Pasaje de la Provincia de El Oro y se prevé su fundación o constitución para el año 2016 una vez terminado el estudio de factibilidad y viabilidad del presente proyecto. Los pasos para la constitución de la empresa, según la Superintendencia de Compañías, serían los siguientes:

- **Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en los Registros Públicos:** se deberá ir a la Oficina de Registros Públicos, y comprobar que no exista un nombre (razón social) igual al que se le quiere poner a la empresa, debe haber un mínimo de tres letras diferentes si se encontrare un nombre similar.

- Una vez comprobado que no exista el nombre que se quiere usar, se debe reservar dicha razón social; para que así otra, empresa no pueda inscribirse con dicho nombre. Cabe indicar, que la reserva se hace efectiva en un plazo de 30 días.

- **Elaboración de la minuta:** la minuta es un documento en donde los socios manifiestan su voluntad de constituir la empresa. Para la elaboración de la minuta se va solicitar la ayuda de un abogado de confianza. Toda minuta debe de poseer los siguientes puntos:

- Información de los socios (nombres, edad, documentos de identificación, datos personales.)
- Giro de la sociedad
- Tipo de sociedad: Compañía Anónima.
- Tiempo de duración de la sociedad.
- Cuándo se van a empezar las actividades comerciales.
- Dónde va a funcionar la sociedad (domicilio comercial).
- Cuál es la razón social de la sociedad.
- Quién va a representar a la sociedad.
- Los aportes de cada socio.
- El capital social.

- **Elevar la minuta a escritura pública:** para ello, se debe de acudir a una notaría y presentar la minuta a un notario público, este la revisara y si todo está en orden, la declarara escritura pública. Cabe indicar, que aparte de la minuta se debe de presentar los siguientes documentos:

- Minuta de constitución.
- Comprobante de depósito del capital aportado en una cuenta bancaria a nombre de la empresa.
- Inventario detallado y valorizado.
- Certificado de Búsqueda Mercantil emitido por la Oficina de Registros Públicos de la inexistencia de una misma o similar razón social.

• **Elevar la escritura pública en los Registros Público “Registro Mercantil”:** Se debe de llevar la escritura pública al Registro Mercantil, para proceder a realizar los trámites necesarios para inscribir a la empresa “Chocolates Finos S.A” en los registros públicos de dicha institución. El Registro Mercantil es el encargado de inscribir y aprobar a la compañía y esta existe a partir de dicha inscripción. Posteriormente, se deberá publicar que la compañía fue aprobada y que existe como tal en uno de los periódicos de mayor circulación.

Obtención del número de RUC: el Registro Único del Contribuyente, se lo obtiene en cualquier oficina del Servicio de Rentas Internas, es el RUC el que va a identificar a la empresa ante la administración tributaria para el pago de impuestos. El registro debe de realizarse dentro de los 30 días siguientes al inicio de la operatividad de la empresa. Los requisitos que se deben de presentar son:

- Formulario RUC- 01A y 01B
- Original y copia de la escritura de constitución.
- Original y copia del nombramiento del representante legal.
- Copia de la identificación del representante legal.
- Original y copia del documento que identifique el domicilio principal.

- **Elegir régimen tributario:** se deberá seleccionar en la administración tributaria (Servicio de Rentas Internas) el régimen fiscal en el cual la empresa se va a acoger para el pago de tributos. Los regímenes tributarios son:

- Persona Natural no obligada a llevar contabilidad
- Persona Natural obligada a llevar contabilidad
- Persona Jurídica y
- Contribuyente Especial.

En base a los ingresos estimados que genere la empresa “Chocolates Finos S.A.” se estima registrarse como una persona jurídica cuyos ingresos anuales son mayores a US\$ 60.000. Una vez que se obtenga el RUC y se haya elegido el régimen tributario, el SRI da permiso para que la empresa pueda imprimir las facturas que se van a utilizar en la operatividad del negocio.

- **Comprar y legalizar libros contables:** en este último punto es donde el contador de la empresa “Chocolates Finos S.A” compra los libros contables dependiendo del régimen tributarios al cual la empresa se acogió y finalmente acudirá a un notario público para que los legalicen.

A continuación se detallan algunos formularios que el contador deberá tener en su poder para la declaración de impuestos:

- Formulario 101 declaración de impuesto a la renta y presentación de balances de formulario único de sociedades (anual).
- Formulario 103 declaración de retenciones en la fuente del impuesto a la renta (mensual).
- Formulario 104 declaración del impuesto al valor agregado IVA (mensual).

3.1.3. Capital Social, Acciones y Participaciones

A continuación se detalla el capital social y la participación de cada accionista.

Tabla 3. Precios promedio de Cacao a nivel internacional/por calidad y presentación.

Participaciones del capital social	
Capital Social	\$800
Accionista 1	50%
Accionista 2	25%
Accionista 3	25%

Nota: Según los resultados de (H. Congreso Nacional, 1999) se pudo determinar el precio del cacao en el mercado internacional

3.1.4. Juntas Generales de Accionistas y-o Socios

Las juntas generales de los acciones de la empresa “Chocolates Finos S.A.” para el primer año de operatividad del negocio, serán 1 vez cada tres meses. A partir del segundo año, será 1 vez cada seis meses en donde se evaluará el rendimiento de la empresa así como también se tomará decisiones en beneficio de la empresa y de sus socios.

3.2. Aspecto Laboral de la Empresa

3.2.1. Generalidades

La empresa “Chocolates Finos S.A” para su correcto funcionamiento contratará a un total de once personas distribuidas en el área administrativa, de producción y de ventas.

El personal a contratar será el siguiente:

- 1 Gerente general
- 1 Jefe de producción
- 1 Jefe de ventas y marketing

- 1 Jefe de bodega
- 1 Chef pastelero
- 3 Auxiliar de producción
- 1 Ventas
- 1 Asistente de gerencia
- 1 Chofer

3.2.2.Mandato Constituyente #8

El Mandato Constituyente No. 8 fue aprobado en el año 2008 por 95 asambleístas en donde se establece la eliminación de la tercerización de cualquier forma. Así también indica que, la relación laboral debe ser directa entre el empleador y trabajador (El Universo, 2008)

Por tales motivos, la empresa “Chocolates Finos S.A.” no realizará o contratará ningún tipo de tercerización o intermediación laboral para realizar las actividades administrativas y operativas necesarias para el buen funcionamiento de la compañía.

Todos los trabajadores de la empresa estarán afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y gozarán de todos los beneficios económicos y sociales (remuneraciones, utilidades, fondo de reserva) establecidos en la Ley.

3.2.3.Tipos de Contrato de Trabajo

La empresa “Chocolates Finos S.A” celebrará el tipo de contrato de trabajo a tiempo fijo, es decir, según él (Código de Trabajo, 2005) será de una duración mínima de un año en donde cualquiera de las partes (empleador o trabajador) que hayan firmado dicho contrato podrán terminar la relación laboral, mediante un aviso de 30 días previos a la fecha de finalización del contrato; caso contrario, de no existir dicho aviso, el contrato se renovará de manera automática.

3.2.4.Obligaciones del empleador

Según el art. 42 del capítulo cuarto de (Código de Trabajo, 2005) las obligaciones de que la empresa “Chocolates Finos S.A” debe de cumplir a beneficio de sus trabajadores son:

- Respetar el contrato de trabajo firmado y pagar las respectivas remuneraciones a cada trabajador.
- En el caso de enfermedades o accidentes ocurridos dentro del área laboral, la empresa deberá indemnizar a sus trabajadores.
- Si la empresa aumenta el número de sus colaboradores a cincuenta, esta deberá ofrecer el servicio de comedor y guardería infantil siempre y cuando la compañía se localice a más de dos kilómetros de los centros poblados.
- Se deberá contratar a personas discapacitadas con aptitudes necesarias y de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Como la empresa posee diez trabajadores tiene la obligación de ofrecer el servicio de comisariato a sus trabajadores, este servicio puede ser propio de la compañía o contratado de otra empresa. Los artículos serán comercializados a precio de costo y se descontarán al momento del pago de la remuneración.
- Tener un registro actualizado de los trabajadores (nombre, edad, estado civil, remuneraciones, fecha de ingreso, salida, etc.)
- Suministrar a los trabajadores materiales e instrumentos necesarios para que estos puedan desempeñar sus funciones.

3.2.5.Décimo Tercera y Décimo Cuarta Remuneración

Los colaboradores de la empresa “Chocolates Finos S.A.” tendrán su décima tercera y cuarta remuneración según lo estipula el (Código de Trabajo,

2005). La primera también se la denomina bono navideño y es un beneficio económico que recibe todo trabajador de dependencia y se basa en una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que un trabajador haya percibido en todo un año (1 de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año del pago), la fecha máxima de pago es el 24 de diciembre.

El décimo cuarto sueldo o también conocido como bono escolar es un beneficio que todo trabajador tiene derecho sin importar su cargo o sueldo en la empresa, consiste en un sueldo básico unificado que para el año 2015, es US\$ 354,00 según el Ministerio del Trabajo. Para los trabajadores de la costa, que es en donde se desarrollara el presente proyecto, el periodo del cálculo de dicho beneficio económico es desde Marzo 1 del año anterior a Febrero 28 del año del pago y la fecha máxima de pago es el 15 de marzo. Los colaboradores que hayan laborado por un tiempo inferior tendrán derecho a una parte proporcional.

Tabla 4. Décimo tercer y cuarto sueldo

CARGO	SUELDO MENSUAL	DÉCIMO TERCER SUELDO		DÉCIMO CUARTO SUELDO	
		ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL
Gerente general	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 354,00	\$ 29,50
Jefe de producción	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 354,00	\$ 29,50
Jefe de ventas y marketing	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 354,00	\$ 29,50
Chef pastelero	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 354,00	\$ 29,50
Auxiliar de producción 1	\$ 412,00	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 354,00	\$ 29,50
Auxiliar de producción 2	\$ 412,00	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 354,00	\$ 29,50
Auxiliar de producción 3	\$ 412,00	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 354,00	\$ 29,50
Ventas	\$ 412,00	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 354,00	\$ 29,50
Asistente de gerencia	\$ 412,00	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 354,00	\$ 29,50
Jefe de bodega	\$ 412,00	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 354,00	\$ 29,50
Chofer	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 354,00	\$ 29,50
Total	\$ 6.072,00	\$ 6.072,00	\$ 506,00	\$ 3.894,00	\$ 324,50

Nota: Beneficios sociales

3.2.6.Fondo de Reserva y Vacaciones

Asimismo, los once colaboradores de la empresa “Chocolates Finos S.A” tendrán derecho a su fondo de reserva, siempre y cuando hayan prestado sus servicios a la empresa por más de un año, tal como lo indica el (Código de Trabajo, 2005) en el capítulo once, artículo 196.

El fondo de reserva consiste en un mes de sueldo adicional pagado por la empresa por cada año completo trabajado por el colaborador.

Cabe indicar que dicho fondo es a partir del segundo año laboral y el trabajador por ningún motivo podrá perder dicho beneficio.

En lo que respecta a las vacaciones, según el capítulo quinto, párrafo tercero, artículo 69 del (Código de Trabajo, 2005) indica que todos los trabajadores gozaran el derecho de tener vacaciones anuales. Por tales motivos, los colaboradores de la empresa “Chocolates Finos” tendrán un periodo de 15 días de descanso anual. Por otra parte, aquellos trabajadores que presten a la empresa sus servicios por más de cinco años, gozarán de un día adicional de vacaciones.

Tabla 5. Fondo de reserva y vacaciones

CARGO	SUELDO MENSUAL	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES
		MENSUAL	MENSUAL
Gerente general	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 33,33
Jefe de producción	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 33,33
Jefe de ventas y marketing	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 33,33
Chef pastelero	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 29,17
Auxiliar de producción 1	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 17,17
Auxiliar de producción 2	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 17,17
Auxiliar de producción 3	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 17,17
Ventas	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 17,17
Asistente de gerencia	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 17,17
Jefe de bodega	\$ 412,00	\$ 34,33	\$ 17,17
Chofer	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 20,83
Total	\$ 6.072,00	\$ 506,00	\$ 253,00

Nota: Beneficios sociales

3.2.7. Inserción de Discapacitados a Puestos de Trabajo

La empresa “Chocolates Finos S.A” podrá contratar a personal con discapacidades y de acuerdo a las aptitudes de estas personas se las asignarán a las áreas de producción o administración de la empresa. No obstante, de acuerdo a la Ley, y como la empresa estará conformada en un inicio por once trabajadores, no es obligación contratar a personal con habilidades especiales.

3.2.8. Contratación Comercial

La empresa “Chocolates Finos S.A” se regirá por el código de comercio; por lo que, se realizarán actividades mercantiles o de comercio es decir, basado en la compra y venta de bienes muebles (cacao y barras de chocolate). Además se busca como finalidad tener ganancias de dichas transacciones comerciales.

Según el artículo 3 del (Código de Comercio, 2012) se consideran actos de comercio a la compra de cosas muebles, elaboradas con el fin de revenderlas ya sea en la misma forma o en otra distinta. Así como también, las acciones de los agricultores y criadores por la venta de los frutos de sus cosechas.

Por tales motivos, se determina que la Ley aplicable para la empresa “Chocolates Finos” es la legislación mercantil (Código de Comercio).

Dado que se va a comprar materia prima a los cacaoteros de la provincia de El Oro (cacao fino de aroma) para posteriormente, industrializarlo y obtener el producto final (barras de chocolate).

3.2.9. Políticas de Buen Gobierno Corporativo

Las Políticas del Buen Gobierno Corporativo son principios inicialmente enunciados por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

(OCDE) con el objetivo de unificar lineamientos para garantizar la transparencia e integridad operacional de las empresas.

Según Luis Enrique García, presidente de la Corporación Andina de Fomento, “se puede definir corporativo como el conjunto de prácticas que rigen las relaciones entre los administradores y todos aquellos que invierten recursos en la empresa, principalmente accionistas y acreedores.” (Revista Jurídica, Universidad Católica de Guayaquil, 2015)

Por tales razones, las Políticas del Buen Gobierno Corporativo son muy importantes ya que no solamente toma en cuenta el bienestar del accionista sino también de las demás personas que forman parte de la empresa así como también de dicho impacto en la sociedad.

La empresa “Chocolates Finos S.A” adoptará dichas políticas basadas en un código de ética que se detalla a continuación.

3.2.10. Código de Ética

El Código de ética de la empresa “Chocolates Finos S.A” consta de tres pilares fundamentales:

- **Código de ética interna:** se refiere a las obligaciones que deben poseer los accionistas y los gerentes de la empresa “Chocolates Finos S.A.” tales como:
 - Desarrollar actividades de manera social, económica y ambientalmente responsables;
 - Seleccionar al personal adecuado según sus méritos laborales y estudios realizados;
 - Realizar negociaciones en beneficios de todas las partes interesadas;
 - Demostrar respeto hacia los demás colaboradores de la empresa y fomentar la integración laboral.

- Respetar y cumplir con las leyes vigentes en relación a las actividades comerciales que desempeña la empresa.

- **Código de ética con clientes y proveedores:** es como los colaboradores de la empresa “Chocolates Finos” deben de tratar a los clientes y proveedores:

- Seleccionar a los proveedores en base a factores como calidad, servicio, buena reputación, etc. En donde la calidad es un factor primordial para así obtener un producto final óptimo que satisfaga las necesidades de los clientes.

- Respetar a los clientes y proveedores de la empresa.

- Brindar información que clientes y proveedores soliciten.

- Respetar el principio de la confidencialidad.

- Elegir proveedores que compartan los valores éticos de la empresa.

- Los procesos de compra de cacao deben ser inclusivos y transparentes para lograr una participación de la mayor cantidad de cacaoteros del cantón Pasaje. Siempre respetando los requisitos de adquisición de la empresa.

- **Código de ética con la sociedad:** la empresa “Chocolates Finos S.A.” se compromete a:

- ✓ Respetar los derechos humanos y ambientales.

- ✓ Trabajar en conjunto con los cacaoteros del cantón de Pasaje para mejorar la calidad de sus productos (cacao en grano).

✓ Aumentar el empleo y la asociatividad en el cantón el Pasaje con lo que respecta a producción de cacao fino de aroma, con el fin de mejorar la calidad de vida de la población.

3.3. Propiedad Intelectual

3.3.1.Registro de Marca

El registro de la marca de la empresa se lo realizará en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI).

- Razón Social: Chocolates Finos S.A
- Nombre Comercial: “El Oro” Chocolate
- Marca: “El Oro” Chocolate

Según el (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2015) la marca es un signo que diferencia un producto de otros de su misma clase. Puede estar representada por una palabra, números, logotipo, símbolo, diseño o combinación de estos. Por tales motivos, la marca de la empresa “Chocolates Finos” será “El Oro” Chocolate en conjunto con un logotipo que se lo desarrollará en capítulo correspondiente a Marketing.

En lo que respecta al costo de registrar una marca, este es de US\$ 208 y la protección dura 10 años; no obstante, se puede renovar el derecho de marca siempre y cuando se acerca al IEPI seis meses antes de la fecha de vencimiento. Adicionalmente, dependiendo de la calidad del producto (barras de chocolate), se considera solicitar una marca de certificación, la cual asevera las cualidades organolépticas del producto (calidad, textura, sabor, consistencia.)

Esto último se lo realizará una vez que se empiece con la operatividad de la empresa. Dicho trámite tiene un costo de US\$ 400 y la protección dura 10 años; no obstante, se puede renovar el derecho de marca siempre y cuando se acerca al IEPI seis meses antes de la fecha de vencimiento.

3.3.2. Derecho de Autor del Proyecto

El derecho de propiedad del presente proyecto “Propuesta para la creación de una empresa que produzca barras de chocolate artesanales, en el cantón Pasaje.” es de exclusividad del autor Jorge Johnnatan Pinos Rubio.

3.3.3. Seguros

La empresa “Chocolates Finos S.A” contratará los servicios de la empresa “QBE Seguros Colonial”, la cual asegurará con la póliza empresarial las siguientes coberturas: en contra de incendios, lluvia e inundación; actos mal intencionados, maquinarias, fidelidad, inventarios, etc. Cabe indicar que dicha empresa posee respaldo internacional.

3.3.3.1. Incendio

La empresa “Chocolates Finos S.A” tendrá una póliza de seguro en contra de incendios, la cual cubrirá las instalaciones, el edificio, la mercadería y las maquinarias.

3.3.3.2. Robo

La empresa “Chocolates Finos S.A” contará con seguro de robo y asalto de equipos de oficina y maquinarias.

3.3.3.3. Fidelidad:

La empresa tendrá seguro por pérdidas de mercancías, documentos, dinero, etc. realizadas por abuso de confianza por parte de los empleados. Dependiendo del valor que se quiera asegurar, la empresa de seguro cobrará como prima el 3.4% o el 4%.

Adicionalmente, la empresa de seguros “QBE Seguros Colonial”, realizará inspecciones en las instalaciones de la empresa así como también del sector en donde esta se encuentra.

3.3.3.4. Maquinarias y Equipos:

Los activos fijos de la empresa “Chocolates Finos” estarán asegurados en caso de siniestro o cualquier daño ocasionado por la operatividad de la empresa o por condiciones externas.

3.3.3.5. Materia Prima y Mercadería:

La materia prima (cacao en grano, cacao en polvo, manteca de cacao) estarán asegurados todo el año.

Para la respectiva cotización de la póliza de seguro, la empresa “QBE Seguros Colonial” necesita la siguiente información:

- Nombre y RUC de la empresa “Chocolates Finos S.A.”
- Dirección del predio a asegurar.
- Listado valorado y detallado de los bienes que se desean asegurar.
- Seguridades o garantías con las que cuenta la empresa
- Siniestralidad de los últimos 3 años.

3.4. Presupuesto constitución de la empresa

En lo que respecta al presupuesto de constitución de la empresa, estos serían de US\$ 1.340 detallados a continuación:

- Capital de la empresa: US\$ 800
- Notaria: US\$ 60
- Escritura: US\$ 40

- Por cada nombramiento: US\$ 10
- Publicación (periódico): US\$ 30
- Honorarios de Abogado: US\$ 400

Una vez que la compañía “Chocolates Finos S.A.” sea inscrita y aprobada por el Registro Mercantil, se deberá realizar una publicación en un periódico de circulación masiva que circule en el domicilio principal de la compañía. En otras palabras, se realizará la publicación en el periódico “La Opinión”, siendo este el diario más influyente de la provincia de El Oro y por ende del cantón Pasaje.

CAPÍTULO 4

AUDITORÍA DE MERCADO

CAPÍTULO 4

AUDITORÍA DE MERCADO

4.1. PEST

Debido a que la presente propuesta se enmarca en un emprendimiento social de factibilidad, es necesario realizar un análisis externo del macro entorno, con la finalidad de prever aquellos factores positivos o negativos relacionado con lo político, económico, social y tecnológico.

Político:

Al analizar el entorno político referente a la puesta en marcha de una empresa que produzca barras de chocolate artesanal orgánico en el cantón Pasaje, parecería ser muy favorable. Esto debido a los programas propuestos por el Gobierno, los cuales se direccionan a la reactivación y fortalecimiento del sector cacaoero ecuatoriano y: además, al cambio de la matriz productiva.

Se debe tener en cuenta los posibles cambios en cuanto a las nuevas leyes que se expidan como resultado de la Nueva Constitución de la República del Ecuador.

Durante la presidencia del economista Rafael Correa se ha dado apoyo al agricultor, pues este sector en los últimos 30 años no ha sido atendido, lo que también muestra un marco político favorable.

Adicionalmente, existe una reforma del MAGAP que indica que se fortalecerá el cultivo de Cacao Nacional, así como también la producción nacional.

Un factor negativo es que el periodo presidencial del Gobierno vigente culmina en el 2017, por lo cual los planes y programas que se están ejecutando podrían verse afectados y paralizados.

Económicos:

A nivel económico el Ecuador ha venido mostrando una producción creciente.

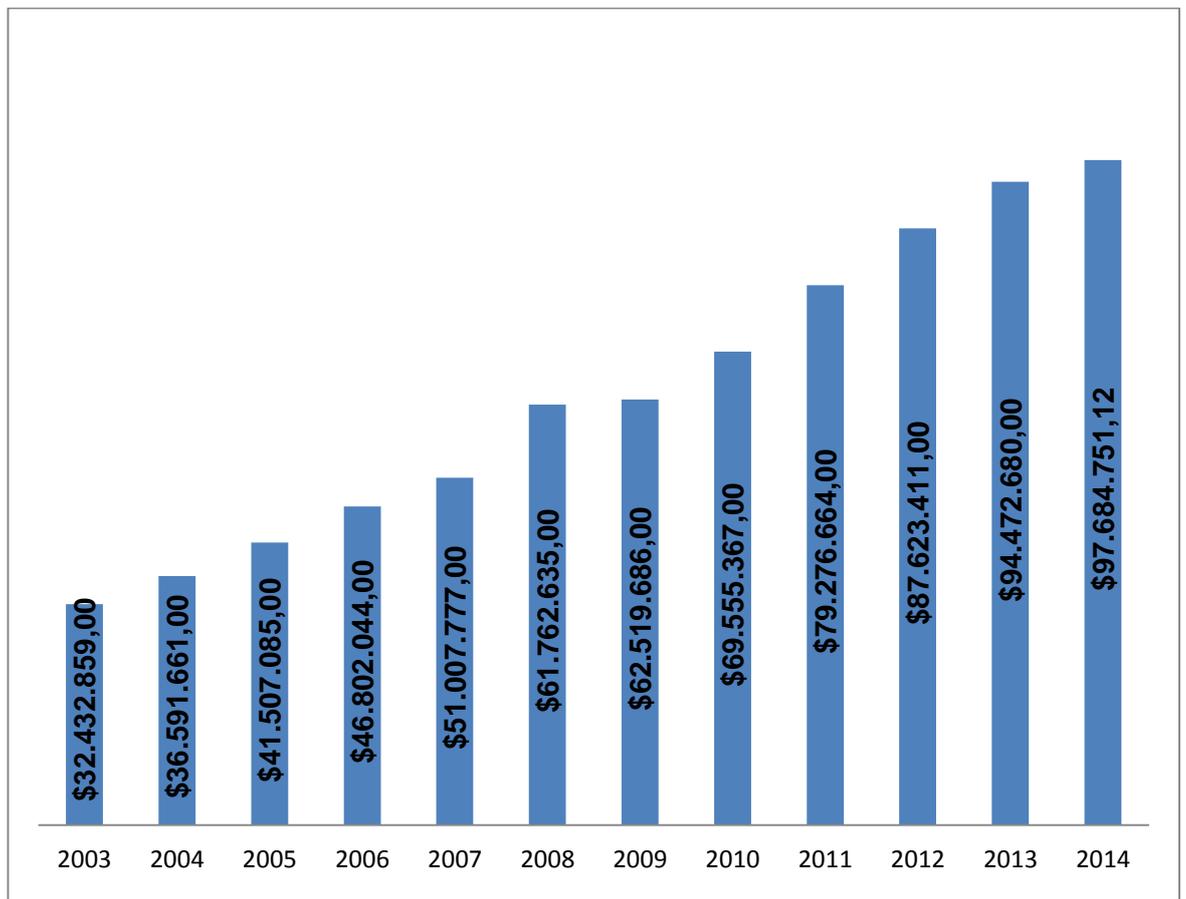


Ilustración 4. Producto Interno Bruto Total precios (2007), periodo 2003 – 2014 (Expresado en millones de dólares)

Tomada del (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tal como se observa el PIB creció anualmente, lo que quiere decir que los productos y servicios ofertados han incrementado.

Con relación a la contribución de la actividad relacionada al cultivo de banano, café y cacao se observó también una tendencia creciente en la producción.

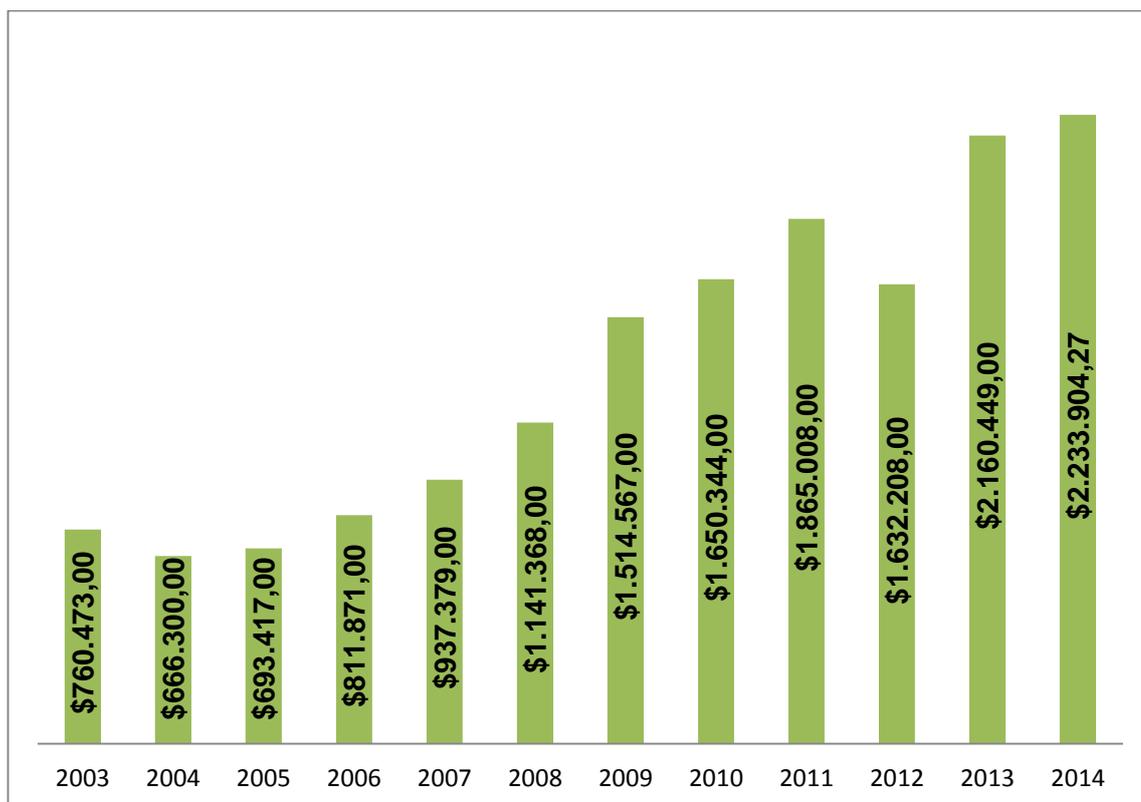


Ilustración 5. Producto Interno Bruto de la actividad económica de cultivo de banano, café y cacao, 2003 – 2014 (Expresado en millones de dólares)

Toma del (Banco Central del Ecuador, 2014)

La producción de cacao al igual que el Producto Interno Bruto total aumentó; sin embargo, en el año 2012 vio una reducción en los cultivos de banano, café y cacao, principalmente por factores relacionados a la caída de la demanda del café en grano. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014)

El crecimiento de la producción del cacao da buenas perspectivas de desarrollo para el emprendimiento propuesto.

Las toneladas producidas anualmente están a la alza, lo que permite que los nuevos requerimientos sean atendidos. Ecuador tiene una ventaja competitiva, lo que ocasiona que el cacao nacional sea altamente demandado a nivel internacional, esto es favorable para Ecuador pues al contar con la

materia prima y al existir una sobredemanda los productos terminados tienen más acogida en el mercado mundial. (TRANSMAR GROPU, 2014).

El cantón del pasaje de la provincia de El Oro tiene una gran producción agrícola, en la cual el cacao tiene una participación 80% en el total producido, esto refleja que se podrá contar con el stock necesario para el plan de producción de barras de chocolate.

A nivel económico los ciudadanos ecuatorianos han podido mejorar sus ingresos, tal cual se refleja en los niveles de pobreza y PIB per cápita.

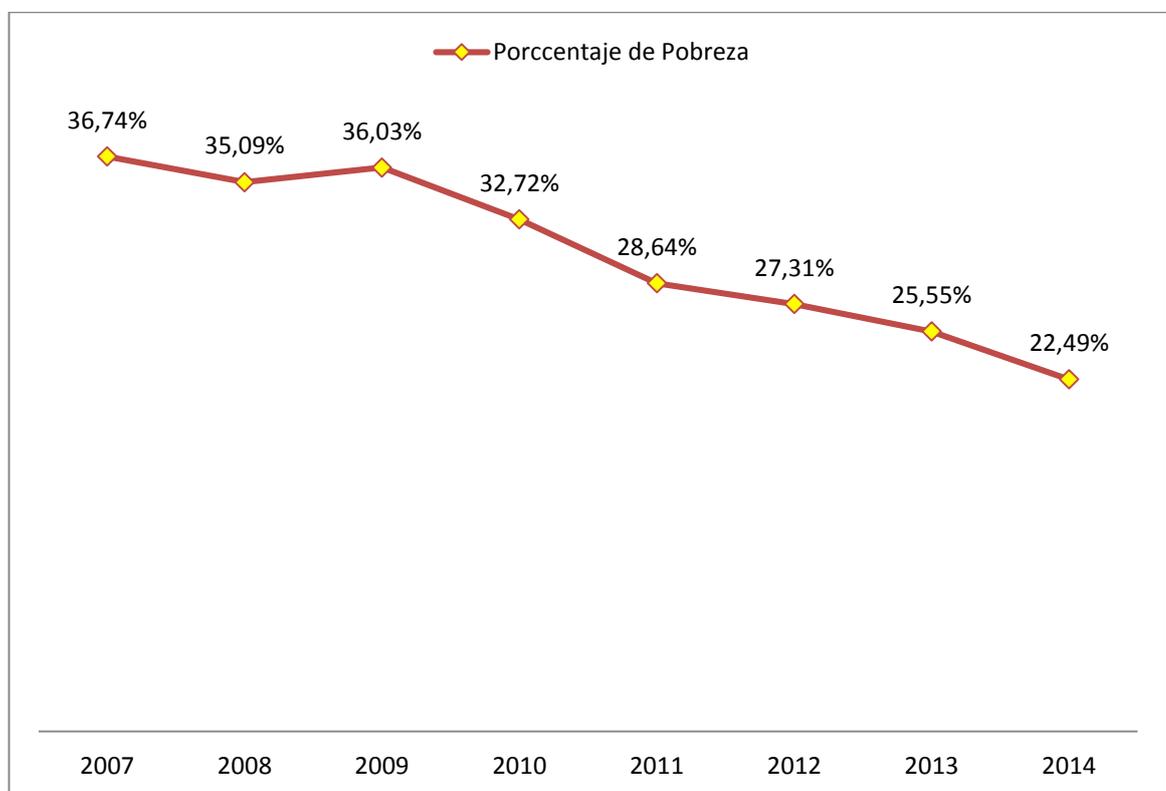


Ilustración 6. Comportamiento de la pobreza, 2007 - 2014 (%).

Tomada del (Banco Central del Ecuador, 2014)

Claramente se puede evidenciar que los niveles de pobreza han disminuido considerablemente, lo cual es positivo pues esto significa que más familias han podido aumentar los ingresos, los cuales posiblemente serán destinados al consumo de los hogares.

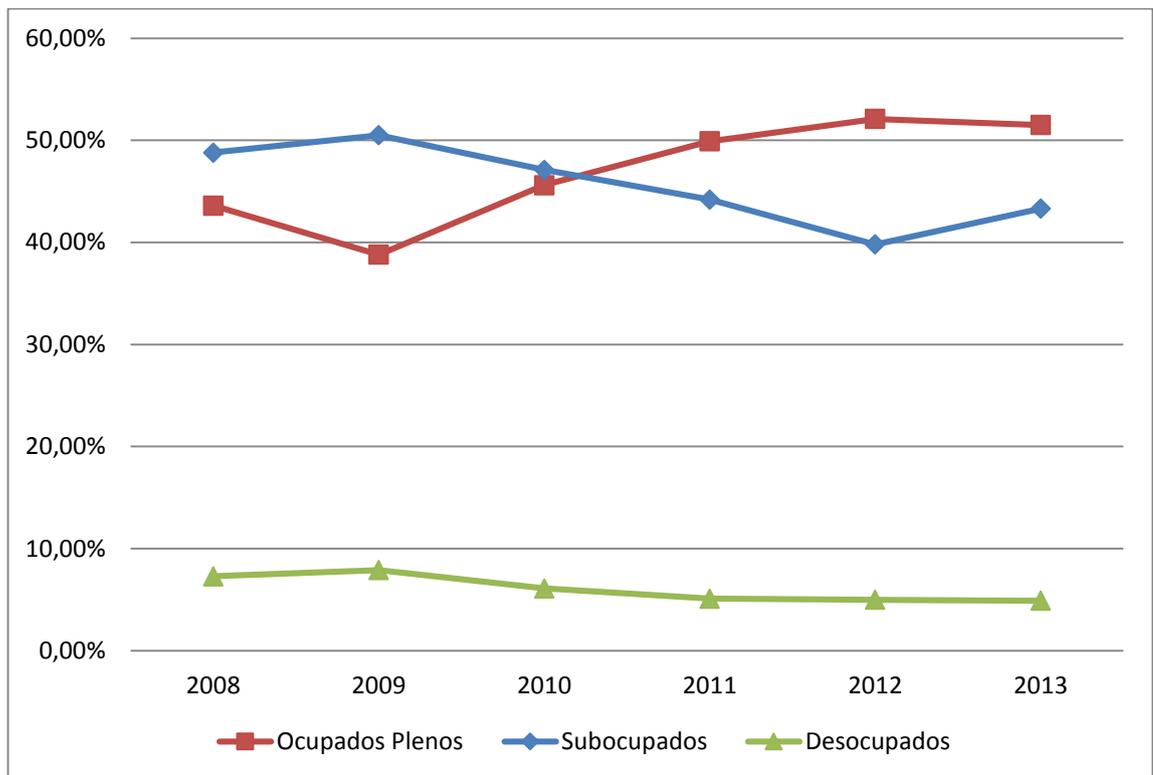


Ilustración 7. Comportamiento de indicadores de empleo - 2014 (%).

Tomada del (Banco Central del Ecuador, 2014)

La ocupación plena es otro de los indicadores que muestra un comportamiento positivo, esto se ancla al crecimiento económico y el mejoramiento de los factores sociales y laborables.

A nivel general el panorama es muy favorable para ejecutar el emprendimiento propuesto, aprovechando el impulsó que está otorgando el Gobierno en este sector productivo relacionado con el cultivo de cacao.

Según Cueva (2013) dentro del sistema económico es necesario que los emprendedores aprovechen la materia prima ecuatoriana para el fomento de la producción nacional y cambio de la matriz productiva que busca el Gobierno para reactivar la economía Ecuatoriana. Es por ello que gracias a los granos de cacao y el beneficio natural de la zona se pueden ejecutar este tipo de proyectos que buscan generar productos de buena calidad.

Con esto se pretende que Ecuador deje de vender solo materia prima y comienza a fabricar productos terminados.

La elaboración de barras de chocolate (Orgánicos) personales, bajos en grasa y azúcar, los cuales influirán mucho a nivel de sociedad por su composición y traerá un precio accesible para las personas.

Según Freidenberg (2013) Ecuador vive una revolución social y económica desde el año 2006, esto ha sido positivo pues su economía se ha fortalecido.

Social:

En cuanto al tema Social, La actitud del trabajo y espíritu emprendedor del trabajador ecuatoriano constituye un ambiente favorable para la creación de estas nuevas barras de chocolate (Orgánicas) personales bajo en grasas y azúcar con producción cacaotera del cantón Pasaje. Se espera el apoyo de los pequeños productores.

Además, se quiere fomentar una tendencia de consumo de productos orgánicos, que en este caso sería con el aprovechamiento del CACAO NACIONAL, el chocolate bajo en grasa y en azúcar con el objetivo de disminuir el porcentaje de sobrepeso y obesidad en la sociedad lo que conlleva a un mejor estilo de vida saludable y sostenible. Este producto tiene la finalidad de incentivar a la sociedad a consumir barras de chocolate orgánicas bajos en grasa y en azúcar para disminuir un gran porcentaje de enfermedades como por ejemplo la obesidad que afecta a nivel mundial.

Tecnológicas:

Los productores agrícolas en general y especialmente los productores de cacao que están usando métodos de producción orgánicos, cuyo resultado es un producto apetecido por los consumidores, es necesario incentivar este mecanismo entre los socios del negocio que proveerán la materia prima.

El uso de tecnologías amigables es un factor fundamental para la ejecución de esta propuesta.

El Gobierno está promoviendo líneas de créditos para aquellos proyectos que impulsen el cambio de la matriz productiva, lo cual es positivo y se da como respuesta en lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador del año 2008.

En resumen, en lo político por medio de la matriz productiva se busca una producción que cumpla con un producto de calidad, innovador y que conserve el origen artesanal, que sea 100% orgánico y, que permita generar nuevas plazas de empleo a la gente del sector Pasaje, con dignidad y visión de progreso en la zona. En lo negativo se notó que en Ecuador los proyectos tienen un riesgo medio debido a que no se cuenta con una estabilidad económica y política.

4.2. Atractividad de la Industria: Estadísticas de Ventas, Importaciones y Crecimientos en la Industria

El cacao es uno de los sectores de la economía que mayor sostenibilidad y oportunidad de crecimiento presenta. Acorde a lo expuesto por Saénz (2014), indicó que desde el 2012 existe un plan de producción que espera ampliar las hectáreas de producción de cacao nacional. El Gobierno busca reactivar y renovar cerca de 90.000 hectáreas, con lo cual se podría obtener cerca de 300.000 toneladas.

Hay que tener presente que el cacao nacional (fino de aroma) es muy demandado en Europa y otras partes del mundo que se dedican a la fabricación de chocolate gourmet. La demanda es tan alta que todo el producto que se cosecha en el Ecuador se vende, lo cual ha llevado a que se generen planes para convertir a este insumo en el principal generador de divisas. Existe el interés y estímulo para impulsar la elaboración de productos terminados, con lo cual se espera activar el consumo interno y; además, diversificar la cartera de productos a base de cacao nacional para ingresar a nuevos mercados a nivel internacional, esto es muy favorable pues se obtendrían mayores beneficios económicos en comparación a los obtenidos al vender el producto al granel.

El sector privado cacaotero también apunta al comercio interno e incrementar las variedades de chocolates en las perchas con la intención de elevar la demanda nacional. Los ecuatorianos consumen una media de 0,3 kilos anualmente, muy por debajo a la media de la región. Acorde a lo expuesto por la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (2015) en Ecuador el consumo interno es bajo debido a la falta de cultura que existe en la población, sin embargo la promoción que se le está dando al chocolate gourmet a base de cacao nacional está abriendo nuevos nichos, principalmente en cafeterías y hoteles.

El principal estímulo para impulsar el consumo interno de cacao es la ejecución de la feria anualmente “Salón de Chocolate” que se celebra en Quito y Guayaquil. En esta feria asisten más de 50 sociedades que exponen y brindan degustaciones de los principales productos.



Ilustración 8. Toneladas vendidas del 2003 - 2014 (miles de toneladas).
Tomada de (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador , 2014)

Claramente se observa el incremento de la producción cacaotera, lo cual refleja un alza en las ventas. La meta para el 2017 es llegar a 300 mil toneladas.

Según lo señalado por Rivadeneira (2015), dentro de las exportaciones no petroleras el Cacao tiene una participación aproximada del 6%, cifra que ubica a este producto dentro de los 10 principales rubros de venta al exterior.

Con relación al precio por tonelada del producto este ha evolucionado favorablemente al pasar de 2.346 dólares norteamericanos en el 2013 a 2.909 dólares norteamericanos en el 2014. Cabe destacar que Ecuador no importa Cacao en grano; sin embargo, si consume productos importados elaborados a base de este fruto.

4.3. Análisis del Ciclo de Vida de la Industria

A continuación se detalla el ciclo de vida de la industria.

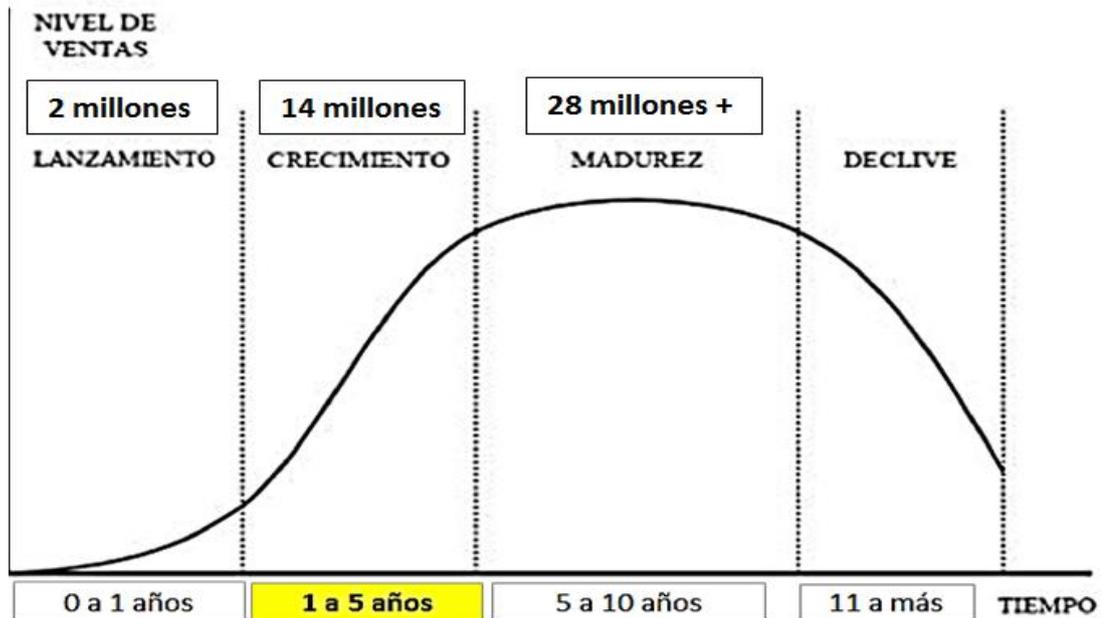


Ilustración 9. Ciclo de vida de la industria.

Tomado de (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador, 2014) y (Kotler & Armstrong, 2008)

La industria de chocolate a base de cacao nacional en Ecuador ya lleva cerca de 5 años de funcionamiento y promoción, las principales marcas son Pacarí y República del Ecuador; sin embargo, su producción se comercializa en un 98% al exterior. Se estima que este sector en el mercado interno se encuentre en una etapa de crecimiento.

Cabe señalar que la industria del chocolate en Ecuador está en crecimiento; motivo por el cual, existe la oportunidad para el ingreso de grandes, medianos y pequeños emprendedores. Es necesario atender los gustos de los clientes, para lo cual es necesario ejecutar una investigación de mercado que de una ventaja competitiva. Hay espacios para atacar nichos de mercado, los cuales deben ser identificados.

4.4. Matriz BCG



Ilustración 10. Matriz BCG.

Representa el crecimiento de la demanda y la participación relativa en el mercado. Tomado de (Kotler & Armstrong, 2008)

El producto propuesto muestra un alto crecimiento de la demanda; sin embargo, una participación relativamente baja, dado los niveles de consumo interno. Esto ubica al producto dentro del segmento con signo de interrogación. Esto quiere decir que la producción requiere de niveles medios de inversión; sin embargo, en un inicio produce una baja generación de efectivo. Es por ello que se recomienda usar estrategias intensivas de penetración para el desarrollo de mercado.

4.5. Análisis del Ciclo de Vida del Producto en el Mercado

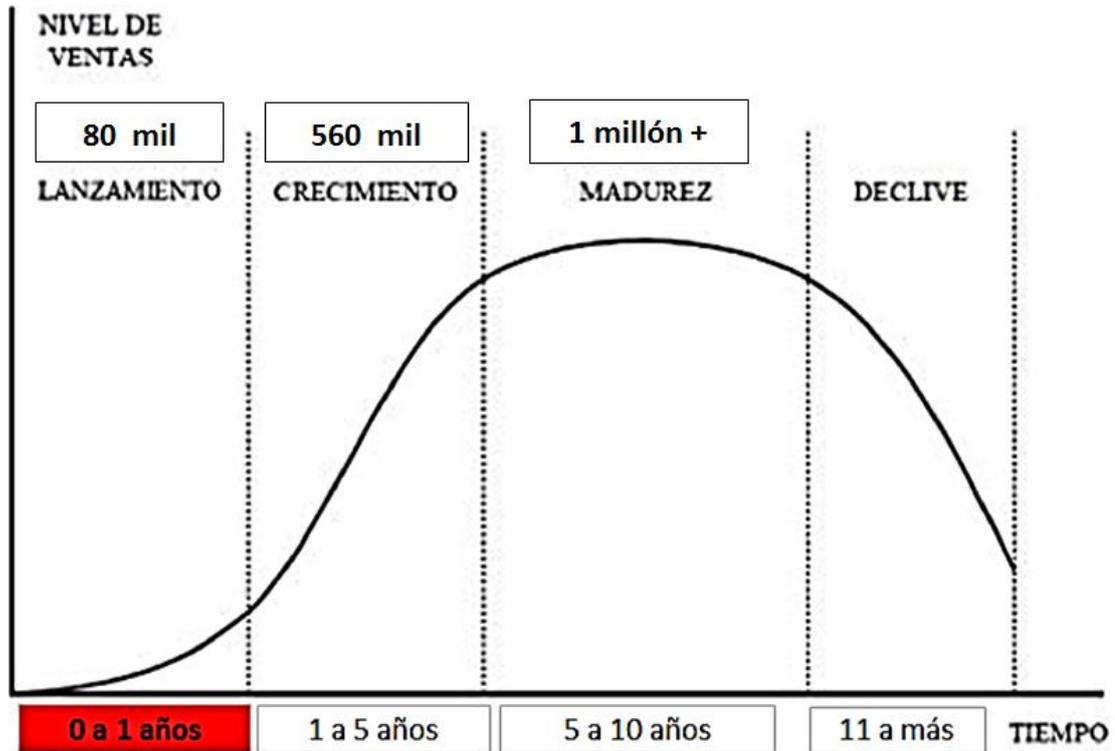


Ilustración 11. Ciclo de vida del producto.
Representa el ciclo de vida del producto en el mercado Nacional.
Tomado de (Kotler & Armstron, 2008)

Chocolates Finos S.A. está en la etapa de introducción, por lo cual se recomienda la elección de un solo segmento de mercado. Es necesario tener establecidos los factores de calidad, nivel de precios en cada canal, forma de distribución y los servicios post-venta. Es necesario tener una gestión de la cadena de valor totalmente eficiente.

4.6. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter y Conclusiones

- Poder de negociación de los compradores o Clientes:

El poder de negociación de los compradores es medio, pues al no existir la cultura de compra por parte de los consumidores internos podría llevar a que estos no decidan comprarlo.

Es necesario abrir y potencializar el consumo interno y externo del producto para que la empresa mantenga el poder de negociación.

- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:

Los pequeños productores del cantón pasaje tienen un poder de negociación alto, pues se depende mucho de ellos. Es necesario brindarles un comercio justo, donde su labor y contribución sea reconocido por la empresa. Actualmente estos enfrentan varios problemas con los intermediarios debido a que no se les cancela el precio oficial.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes:

La amenaza de nuevos competidores es alta debido a que la industria no necesita de una alta tecnificación de los procesos, por lo cual se tiene que buscar un valor agregado o ventaja competitiva.

- Amenaza de productos sustitutos:

Los productos sustitutos tienen una gran presencia en el mercado; sin embargo, su barrera podría ser calificada como riesgo medio, por que el producto que se está ofertando entra a un segmento distinto al de los dulces.

- Rivalidad entre los competidores:

El mercado de chocolates presenta una rivalidad baja, pues aunque existen varias marcas en el mercado cada una está atendiendo a un segmento específico.

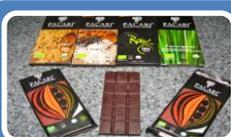
4.7. Análisis de la Oferta

Para tener una perspectiva más profunda del mercado es necesario analizar a la competencia directa e indirecta que existe dentro del segmento de "Chocolate Oscuro", el cual se caracteriza por tener un alto nivel de cacao. Este chocolate a más de ser un insumo nutritivo, es usado en la medicina para reducir los niveles de colesterol y estabilizar la presión arterial,

pues permite la generación de antioxidantes y aminoácidos. Hay que tener en cuenta que este producto se enmarca dentro de la categoría de insumos denominados premium o de consumo especial.

4.7.1. Tipo de Competencia

Competencia directa:



Pacarí - Desde el 2008.

- Gran variedad de productos orgánicos y elaborado con Cacao Nacional. Producción semi - industrial.
- Recibió varios reconocimientos a nivel internacional.



Kallari - Desde el 2012.

- Producto con altos niveles de cacao.
- Es una cooperativa ubicada en Guaranda, artesanal y a pequeña escala.



Valdivian Chocolate - Desde el 2012.

- Bajo niveles de azúcar y producción semiindustrial.
- Es un 72% más amargo que los productos que se comercializan en el mercado.



República del Cacao - Desde el 2007.

- Tiene variedad y busca reflejar el origen de donde se ha extraído el cacao, con la historia y características de la zona.
- Su producción es industrializada.

Ilustración 12. Competencia directa Ecuador.
Tomado de (Pro Ecuador, 2014)

Existen pocas empresas en este sector, sin embargo en los últimos años ha incrementado la presencia de marcas. Todas estas marcas promocionan chocolate negro, a base de cacao puro. Algunas marcas acompañan el producto con trozos de frutos, mermeladas y almendras.

Competencia indirecta:

Existen varias marcas de chocolates en Ecuador, entre las cuales están Galak, Crunch, Manicho, Manicero, Chocolate Superior en barra y Jet, entre otros.

Sin embargo estos entran en un segmento de golosinas sin ninguna propiedad vitamínica y se caracterizan por contener altos niveles de azúcar. Las principales empresas son la Universal y Nestlé.

4.7.2. Marketshare: Mercado Real y Mercado Potencial

Las características del mercado potencial son:

- Búsqueda de productos saludables, sin químicos y con un alto nivel de propiedades naturales.
- Necesidad de consumir productos que contribuyan a quemar grasas, disminuir el colesterol y regularizar la presión arterial.
- Capacidad de compra.

El mercado real se definiría como el porcentaje total de personas que indiquen que comprarían el producto, para lo cual es necesario realizar una investigación de mercado.

Aún no existen datos de la partición de mercado del sector de chocolate amargo pero se estima que el 70% de consumidores compra chocolates de dulce como golosina. Un 30% del mercado es acaparado por el chocolate amargo; sin embargo, este porcentaje está creciendo a pasos acelerados.

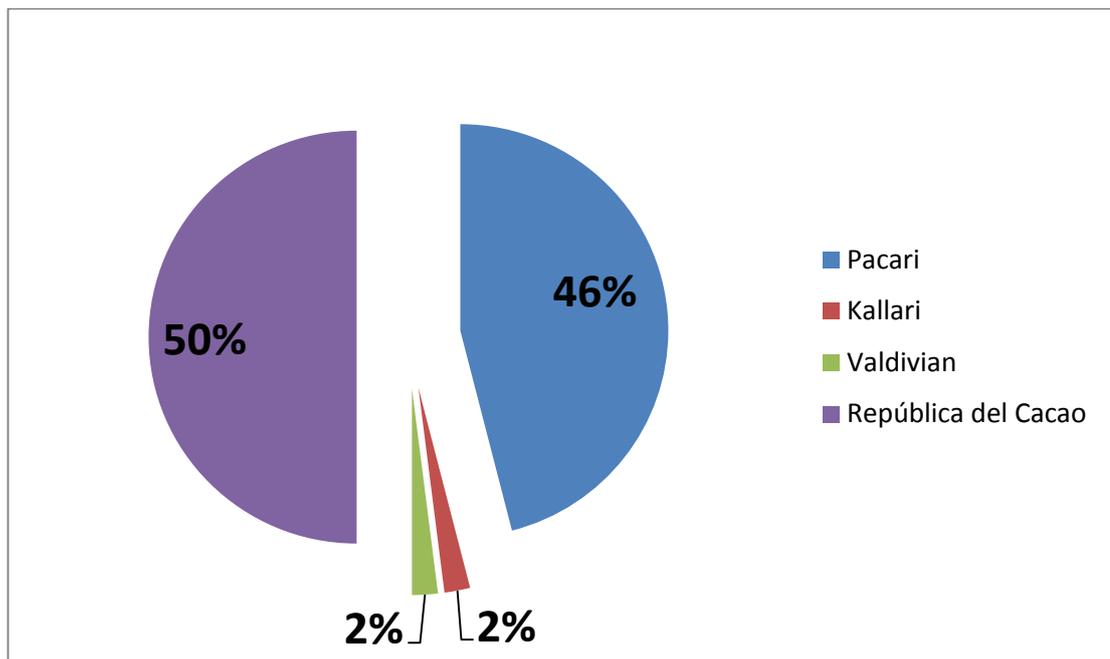


Ilustración 13. Marketshare chocolate amargo en Ecuador.
Tomada de (Pro Ecuador, 2014)

Cabe destacar que el principal mercado al cual atacan estas empresas es el extranjero.

4.7.3. Segmentación de Mercado

Se espera atacar el mercado de Guayaquil, direccionando el producto a aquellas mujeres de 25 a 55 años que gusten del chocolate negro como un bocadillo saludable que favorece a la actividad física; motivo por el cual, se direcciona el producto aquellas mujeres que cuiden de su salud y que tengan el hábito de hacer ejercicio. Los criterios de segmentación serán:

Geografía: Guayaquil.

Demografía: Mujeres en edades comprendidas desde los 25 hasta los 45 años.

Nivel socio-económico: Clase social B, B+ y A.

Psicografía: Personas interesadas en consumir cacao orgánico.

En resumen se busca satisfacer las necesidades de las personas que tengan conocimientos de alimentación nutritiva y saludable, personas que se inclina por los fitness y que gusten del consumo de alimentos orgánicos.

4.7.4. Características de los Competidores:

A continuación se presente un análisis de los principales competidores, lo cual permitirá obtener una visión más integra de quinees conforman el mercado de venta de chocolates, ya sea de tipo gourmet o como golosina.

Tabla 6. Características de los Competidores

Competidores		Liderazgo	Antigüedad	Ubicación	Productos principales	Línea de precios
Directos	Pacari	Alto	Mucha experiencia	Nacional y extranjero	Chocolate dark con frutas y almendras	Alto
	República del Cacao	Alto	Experiencia media	Nacional y extranjero	Chocolate dark con frutas y almendras	Alto
	Kallari	Bajo	Poca experiencia	Nacional	Chocolate dark	Medio
	Vladivian	Bajo	Poca experiencia	Nacional	Chocolate dark	Medio
Indirectos	Nestlé	Alto	Mucha experiencia	Nacional y extranjero	Chocolate blanco y negro, dulce	Económicos
	Universal	Alto	Mucha experiencia	Nacional y extranjero	Chocolate blanco y negro, dulce	Económicos

Nota: según los datos de (Pro Ecuador, 2014) se determinó las características.

4.7.5. Benchmarking:

Tabla 7. Benchmarking: Estrategia de los Competidores y Contra estrategia de la Empresa.

Empresa	Estrategias visibles	Contra estrategia
Pacari	Cajas llamativas. Diversos sabores. Distribución en canales de autoservicios. Participación en ferias y eventos gourmet y gastronómicos. Trabajo directo con los pequeños productores.	Tener una imagen que se dirija al segmento dirigido, con la finalidad de crear una presencia femenina y deportiva. Participar en eventos deportivos para captar el grupo de clientes deseados. Trabajar con los pequeños productores de manera directa para garantizar la calidad de la producción. Tener presencia en los autoservicios de Guayaquil. Presencia en redes sociales y en portales de venta por internet.
República del Cacao	Cajas llamativas. Diversos sabores. Distribución en canales de autoservicios. Participación en ferias y eventos gourmet y gastronómicos. Presencia en aeropuertos	
Kallari	Autoservicios y ferias internacionales.	
Vladivian	Autoservicios y ferias internacionales.	
Nestlé	Autoservicios y promoción en medios de comunicación.	
Universal	Autoservicios y promoción en medios de comunicación.	

Nota: según los datos de (Pro Ecuador, 2014) se pudo determinar las estrategias de los competidores y contra estrategias de la empresa

4.8. Matriz FODA

Tabla 8. FODA “Chocolates Finos S.A.”.

<p>FORTALEZAS: Se cuenta con un plan de negocios que permite mitigar riesgos de operación.</p> <p>El cantón Pasaje se caracteriza por tener gran presencia de pequeños productores, lo cual favorece al control de calidad y de granos seleccionados.</p> <p>El Gobierno apoya este tipo de emprendimientos para el cambio de la matriz productiva.</p>	<p>OPORTUNIDADES: Incremento del consumo nacional de cacao.</p> <p>Captar mercado internacional debido a la sobredemanda que existe.</p>
<p>DEBILIDADES: Empresa nueva y costos de operación altos en un inicio.</p> <p>Poca experiencia en el sector.</p> <p>Poco desarrollo del sector de elaborados de cacao.</p>	<p>AMENAZAS: Creciente competencia.</p> <p>Posicionamiento de productos sustitutos.</p>

Nota: Por medio de la matriz FODA se determinó factores del mercado.

4.9. Investigación de Mercado

Es necesario realizar una investigación de mercado que permita conocer los aspectos más esenciales para la ejecución de la propuesta:

- Demanda actual y potencial.
- Gustos y preferencias.
- Motivadores de compra.
- Precios.
- Opinión acerca de la competencia.

4.9.1.Método

El método utilizado para la ejecución de la investigación es exploratorio, descriptivo y explicativo. Busca la obtención de información cualitativa y cuantitativa.

Se aplica el método deductivo pues se emplea un direccionamiento general de los objetos de estudio para llegar a una conclusión particular.

4.9.2.Diseño de la Investigación

El tipo de investigación utilizado es:

De tipo exploratoria: Debido a que no existen estudios en este campo económico, relacionado a la fabricación de chocolate a base de cacao nacional orgánico. Este tipo de investigación permite indagar en aquellos aspectos que se desean conocer, se la reconoce como un estudio preliminar.

De tipo descriptiva: Una vez que se obtuvo la información se procede al análisis de los datos obtenidos. Se describen los posibles comportamientos, para otorgarle un mayor entendimiento acerca de las variables estudiadas.

Es explicativo: Se brinda un análisis acerca de los hallazgos, lo cual facilita la toma de descojones y ejecución de estrategias.

4.9.3.Objetivos de la Investigación: General y Específicos (Temas que desean ser investigados)

Objetivo general de la investigación:

Evaluar el nivel de aceptación de los consumidores guayaquileños frente a la oferta de una empresa que produzca barras de chocolate artesanales orgánicas, en el cantón Pasaje.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las variables que consideran más importante el mercado meta, para así satisfacer sus necesidades con relación al consumo de cacao en barra de chocolate.
2. Conocer los lugares donde prefieren comprar barras de chocolate a base de cacao orgánico.
3. Identificar qué características complementarias les gustaría a los clientes encontrar en una barra de chocolate orgánica.
5. Determinar los comportamientos y motivadores de compra de una barra de chocolate orgánica.
6. Conocer si los pequeños productores del cantón Pasaje estarían dispuestos a proveer de materia prima.

4.9.4. Tamaño de la Muestra

Para el cálculo de la muestra se han considerado el total de mujeres que viven en Guayaquil, las cuales totalizan 1,164.021 personas. Sin embargo, dado el direccionamiento del segmento al cual se desea atacar se consideró aquellas que se ubican en un segmento socioeconómico B (11,1%) y A (1,9%). Es decir que el total de la población es de 132.682 mujeres. Se aplica la fórmula para poblaciones infinitas o superiores a los 100.000 habitantes.

$$n = \frac{z^2 pq}{e^2}$$

Z	1,96	z: nivel de confianza
q	0,50	q: es la probabilidad de que el evento no ocurra
p	0,50	p: Es la probabilidad de que el evento ocurra
E	0,05	e: Es el máximo error permisible
n	384	n: es el tamaño de la muestra a calcular.

4.9.5. Técnica de recogida y análisis de datos

Se aplicaron entrevistas y encuestas:

Las entrevistas se caracterizan por conformarse de varias preguntas abiertas, se aplicará a los pequeños productores de cacao orgánico del cantón Pasaje.

Las encuestas se caracterizan por contener respuestas cerrada y de opción múltiple, se aplicara de forma aleatoria a los posibles compradores.

4.9.5.1. Exploratoria (Entrevista)

Debido a que se requería de una exploración previa para conocer el sector cacaotero, se aplicó una entrevista a los pequeños productores de cacao orgánico, para la cual se visitó los campos de producción con la finalidad de visualizar los procesos y; además, conocer la información comercial de estos agricultores.

La entrevista se ejecutó de forma presencial, por medio un cuestionario semi estructurado que daba las pautas al entrevistador para obtener la información adecuada.

Se ejecutaron 5 encuestas a pequeños productores de cacao orgánico en el Cantón Pasaje:

1. Aníbal sarmiento.
2. Cesar Sarmiento.
3. Ing. Luis Agurto.
4. Ing. Darwin Cuenca.
5. Néstor Sarmiento.

Cada entrevista duro 7 minutos, donde se ejecutaron las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de caca siembran?

Análisis: los pequeños productores que actualmente se está ofertando en mayor proporción el CCN 51, pues el problema con el caca nacional es que su precio no justifica el cuidado y tratamiento y más aún si es orgánico; motivo por el cual, aunque ellos producen cacao nacional orgánico su nivel productivo no es de gran escala y muchas veces para no perder la producción se termina mezclando el grano de alta calidad con el CNN51.

Esto ocurre porque existen muchos intermediarios, los cuales no ven calidad sino volumen; no obstante, siempre es bueno tener producción de alta calidad y más ahora que el Gobierno ha comenzado a brindar apoyo.

2. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta como pequeño productor?

Análisis: Principalmente que no existe comercio justo, esto perjudica de forma significativa a la rentabilidad de la producción y además que con esas condiciones con el pasar de los años los productores de pasaje están cambiando su línea productiva al CNN51.

3. Usted, como productor de cacao nacional orgánico, ¿podría abastecer a nuevos cliente que requieran de su producción?

Análisis: se pudo notar en las respuestas que si existe stock para abastecer nuevos requerimientos de cacao nacional orgánico; sin embargo, actualmente están usando convenios de compra mínimo a tres años. Se estima que por cada productor se podría conseguir 20 quintales mensuales.

Lo que se busca es una integración con los comuneros del sector Santa Elena para lograr un producto de calidad que cumpla con las exigencias del mercado y los procesos orgánicos. Logrando abastecer a la demanda.

4. ¿Qué procesos utiliza para mantener la calidad del cacao nacional?

Análisis: la obtención de cacao de alta calidad exige que se cumpla con una serie de requisitos que se inician con la escogencia del sitio de siembra y los suelos que lo caracterizan y este proceso se extiende hasta la aplicación de una tecnología post cosecha adecuada y precisa.

La calidad del cacao se manifiesta a través de las características físicas (tamaño, peso, grosor de cáscara, color, contenido de grasa), al hablar de orgánico se hace mención a de una cosecha certificada de 100% sin pesticidas y químicos. Son producciones separadas de suelos contaminados y aseguradas de no fumigación. Para los productores ha sido muy difícil mantener esta producción; sin embargo, creen que la situación ira mejorando y han buscado anticiparse a los cambios del mercado.

5. ¿En qué se diferencia su producción de cacao nacional con la de otros productores?

Análisis: principalmente en el cuidado y tratamiento de las plantaciones. El cacao fino de aroma tiene características distintivas de aroma y sabor, por medio de estas producciones se busca dar a conocer al mercado nacional e internacional que en el sector Santa Elena cuenta con un producto de calidad que cumple con las exigencias del mercado.

6. ¿Cuál sería el precio promedio por quintal de cacao nacional orgánico, para los emprendedores ecuatorianos?

Análisis: De entre \$130 y \$150, dependerá de los volúmenes de compra. Más de 15 quintales al mes se cobran \$130. Menos llega hasta \$150 el quintal, sin considerar transporte.

7. ¿Cómo le pagan sus clientes, crédito o contado?

Análisis: El formato de pagos dependerá de la cantidad de compra si es superior a quince quítales al mes créditos y menos al contado.

8. ¿Maneja controles de calidad en su proceso de producción, cuáles?

Análisis: Todos indicaron que si se ejecutan controles mensuales, relacionados con el tratamiento de la tierra y las plantas. Se ejecuta el secado cuidadosamente para no quitar propiedades. Se trata de conservar los procesos artesanales y naturales y; además, Adquisición de materia prima orgánica.

4.9.5.2. Concluyente (Encuesta)

Se aplicó la encuesta a 384 personas, las cuales debían cumplir con el siguiente perfil:

Tabla 8. Perfil encuestado

Aspecto	Característica
Sexo	Femenino
Edad	desde los 25 hasta los 45 años
Nivel económico	Clase social B, B+ y A.
Lugar de vivienda	Guayaquil – Samborondón
Estilo de vida	Saludable

Nota: Por medio de la segmentación de mercado se definió el perfil del encuestado.

A continuación se presenta cada pregunta con su respectivo gráfico e interpretación:

4.9.5.3. Análisis de datos

Pregunta 1: ¿Usted consume cacao?

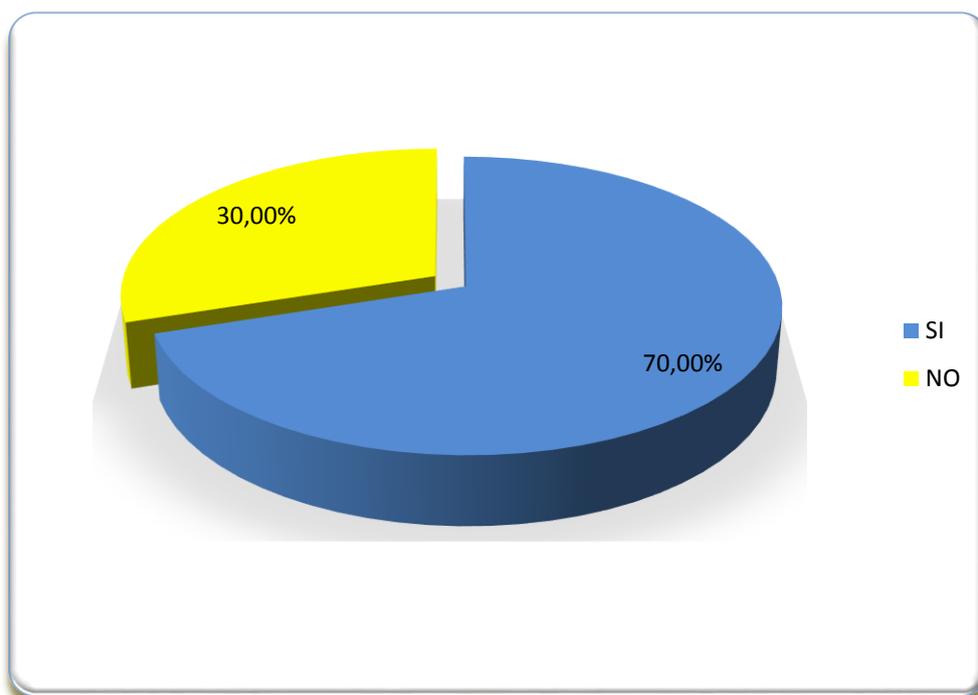


Ilustración 14. Consumo de cacao.

Tomado de las encuestas del estudio de mercado.

Como se puede observar del 100% de las personas encuestadas el 70% indicó consumir cacao, lo cual es muy favorable para el proyecto debido a que la demanda de este producto es alta en el segmento seleccionado. Los datos demuestran que 7 de cada 10 personas del segmento seleccionado consumen cacao. Un 30% de los encuestados no consumen cacao, principalmente por el sabor, pues no es del agrado de las personas que respondieron negativamente a esta pregunta. Tampoco conocían los beneficios del consumo de cacao. De esta pregunta en adelante solo se trabaja con quienes indicaron sí, por lo cual el tamaño muestral se disminuyó.

Pregunta 2. ¿Conoce cuáles son los beneficios que tiene el consumo de cacao nacional para la salud?

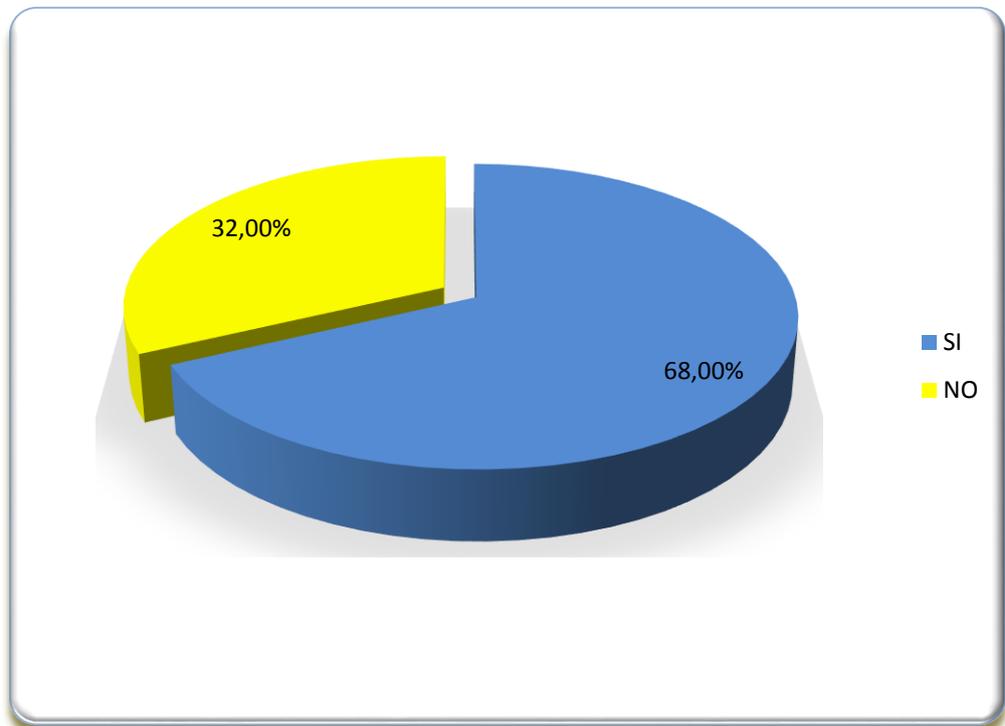


Ilustración 15. Conocimiento beneficios de cacao nacional.

Tomado de las encuestas del estudio de mercado.

Del 70% que respondió sí a la pregunta anterior y que ahora representa el 100%, tan solo el 32% no conoce de los beneficios del cacao nacional pero lo consume por su sabor. El 68% restante indicó conocer las propiedades de este productos; motivo por el cual, es muy consumido y altamente demandado.

Hay que tener en cuenta que el cacao puro tiene altos beneficios para la salud, entre los cuales esta las estimulación y fortalecimiento del sistema nervioso, ayuda a mejorar la digestión y contribuye a la liberación de endorfinas. El beneficio más importante es que es un fruto rico en polifenoles que ayuda a proteger la salud cardiovascular.

Pregunta 3. ¿De qué forma consume mayoritariamente cacao?

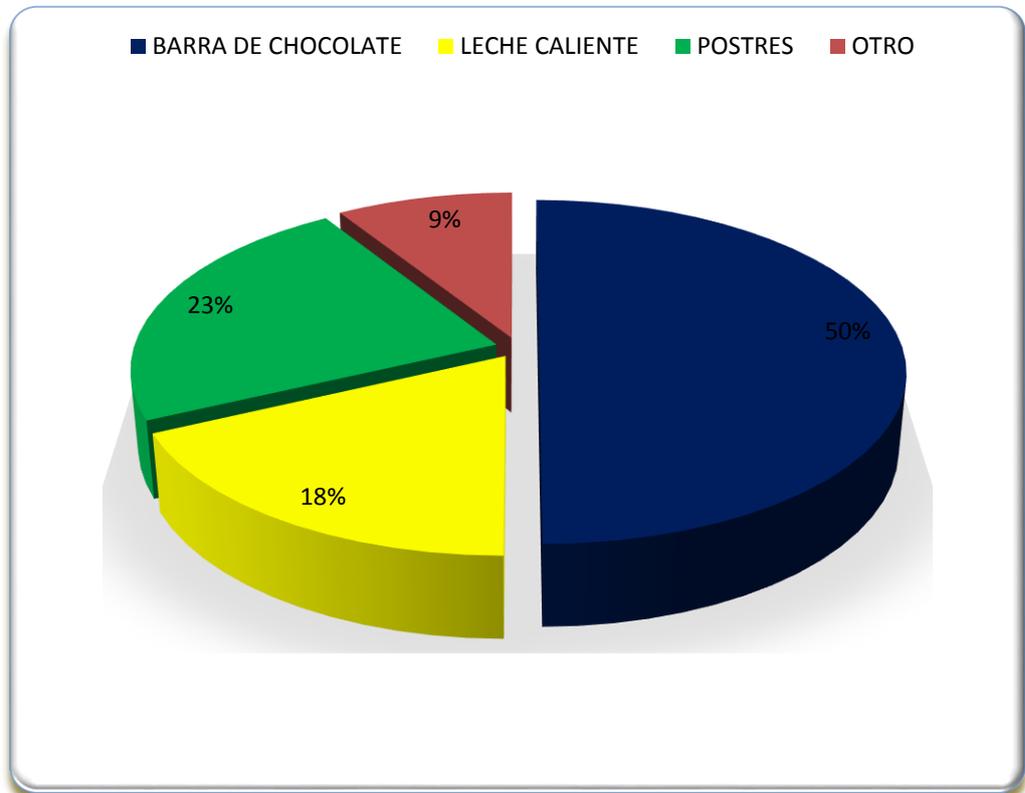


Ilustración 16. Forma de consumo de cacao

Tomado de las encuestas del estudio de mercado.

El 50% de los encuestado indicaron consumir cacao en barra de chocolate, seguido de un 23% que lo consume en postres gourmet. Adicionalmente un 18% explico consumirlo en leche caliente como submarino y; finalmente un 9% que lo consume de otra forma distinta a las opciones descritas en la encuesta.

El submarino consiste en sumergir la tableta de chocolate en leche caliente, lo que hace que la temperatura del líquido disuelva la barra hasta compactarse y hacer la leche achocolatada.

Quienes respondieron que lo consumían de otra forma se referían a que lo hacían en helado, tostado y el grano puro.

Pregunta 4. ¿Usted consume productos saludables bajos en grasa y azúcares, para cuidar su salud y quemar grasas?

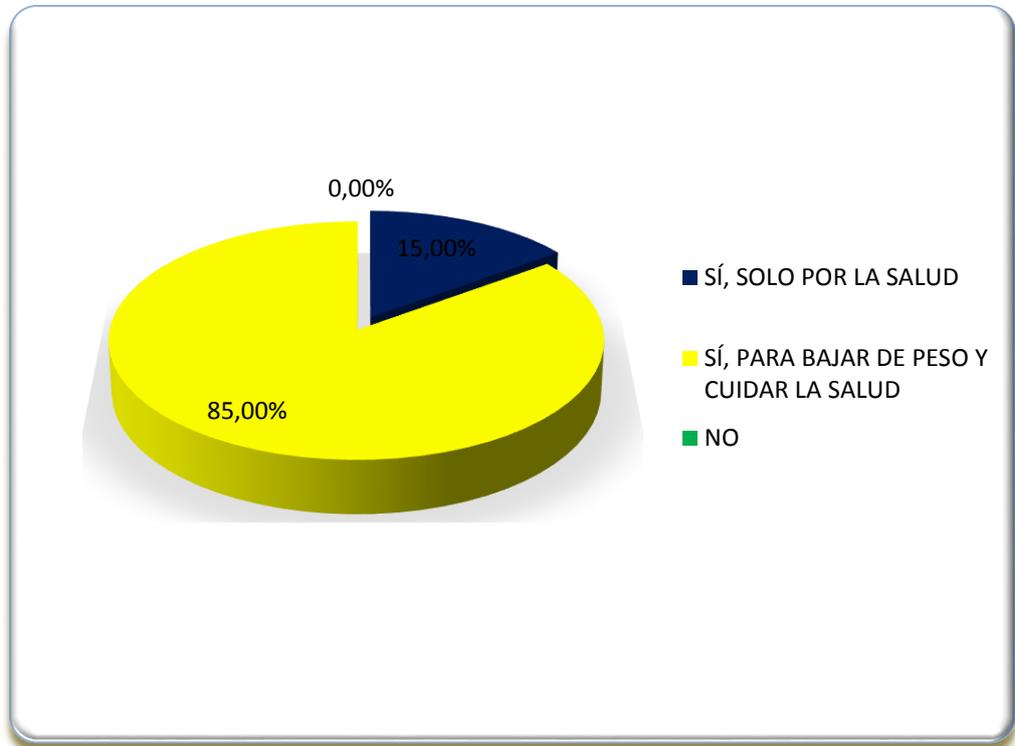


Ilustración 17. Preferencia de consumo

Tomado de las encuestas del estudio de mercado.

Los encuestados indicaron, en su mayoría, que buscan productos que le contribuya a bajar de peso y cuidar la salud. Es por ello que prefieren consumir productos saludables bajos en grasa y azúcares, para cuidar la salud y quemar grasas.

Este aspecto es muy importante al momento de ofertar el producto en estudio, debe tener una imagen que proyecte estos factores tan apreciados por el mercado potencial.

La elaboración de barras de chocolate a base de cacao nacional puro es una gran alternativa para direccionarse al requerimiento indicado por los clientes.

Pregunta 5. ¿Usted cree que deberían elaborarse productos ecuatorianos derivados del cacao, orgánicos (sin químicos) y saludables para la salud?

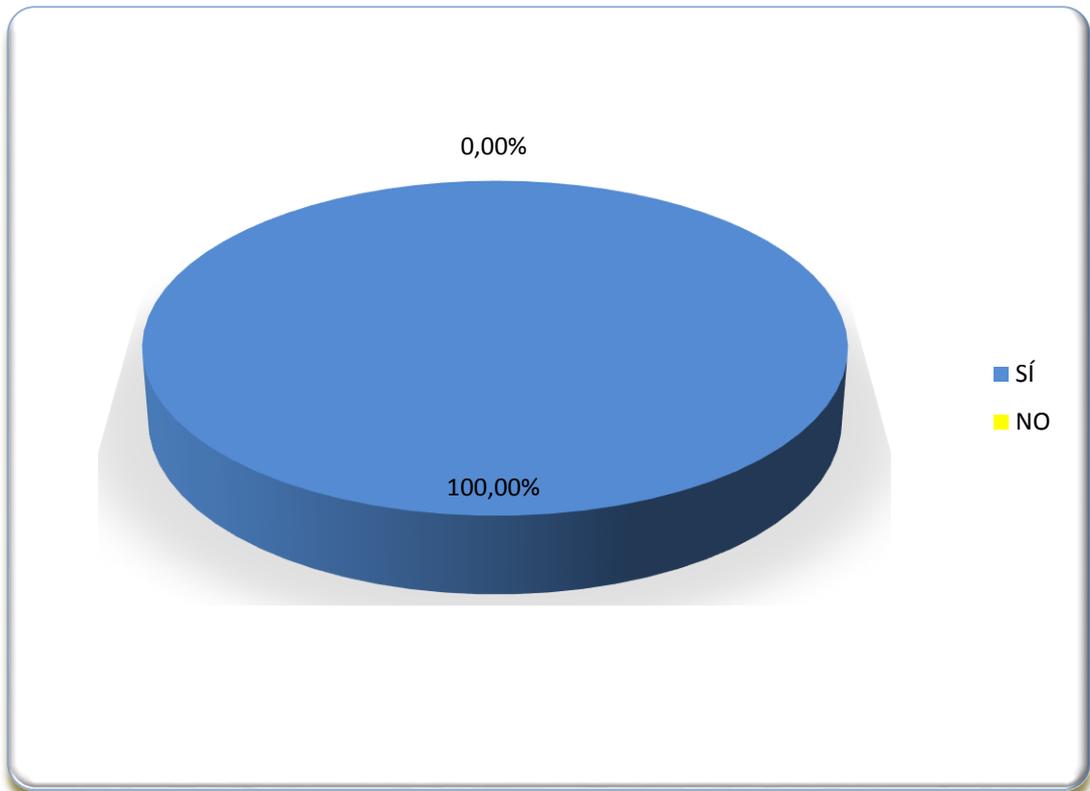


Ilustración 18. Preferencia productos ecuatorianos derivados del cacao, orgánicos (sin químicos) y saludables para la salud
Tomado de las encuestas del estudio de mercado.

Los participantes en su totalidad cree que deberían elaborarse productos ecuatorianos derivados del cacao, orgánicos (sin químicos) y saludables para la salud.

Esto pone en evidencia la aceptación del presente emprendimiento y producto por parte de los posibles consumidores, brindando buenas expectativas para la introducción del producto al mercado.

Pregunta 6. ¿Le gustaría que en el mercado se oferten barras de chocolate a base de cacao nacional elaboradas de forma artesanal, tamaño personal, que sean orgánicas y; además, bajos en grasa y azúcar?

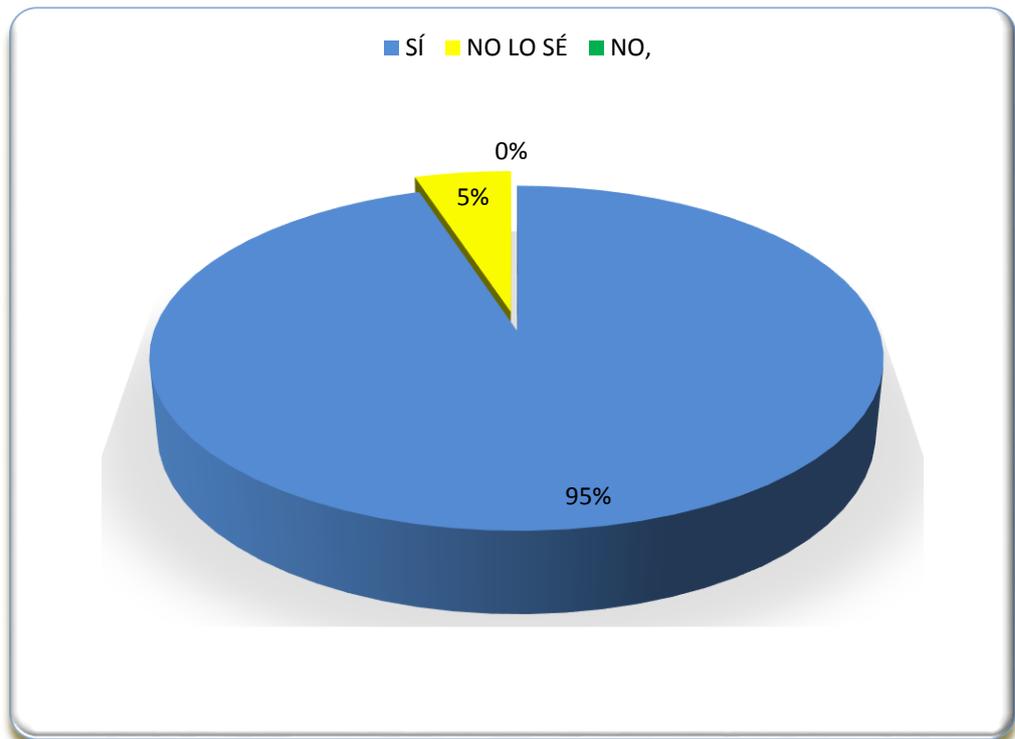


Ilustración 19. Preferencia de barras de chocolate a base de cacao nacional elaboradas de forma artesanal, tamaño personal, que sean orgánicas y; además, bajos en grasa y azúcar
Tomado de las encuestas del estudio de mercado.

Al igual que la pregunta anterior se vuelve a confirmar que el producto que se desea ofertar tiene una alta aceptación por el mercado meta, debido a que el 95% de los encuestados indicó que le gustaría que en el mercado se oferten barras de chocolate a base de cacao nacional elaboradas de forma artesanal, tamaño personal, que sean orgánicas y; además, bajos en grasa y azúcar

El 5% restante contestó que no están seguros, pues dependería del sabor del producto.

Pregunta 7. ¿Qué tipo de presentación desea en el producto?

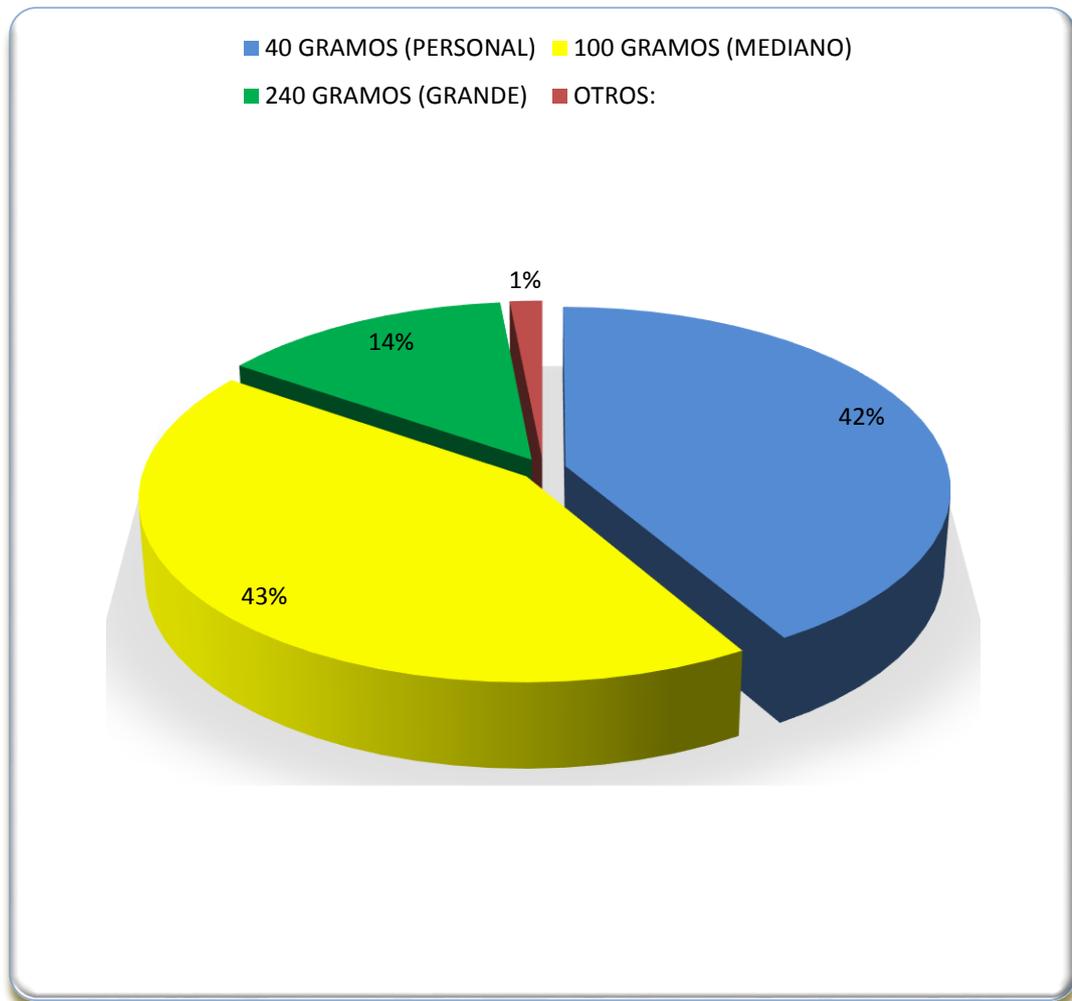


Ilustración 20. Preferencia de tamaño producto

Tomado de las encuestas del estudio de mercado.

Las respuestas obtenidas con respecto al tamaño de la barra de chocolate fueron divididas; no obstante los tamaños que mayor aceptación tienen fueron de 100 gramos con el 43% y de 40 gramos con el 42%.

Esto quiere decir que las presentaciones con mayor acogida serían personales y medianas, lo cual se alinea a la propuesta inicial que es la oferta de barras en tamaño individual o personal.

Pregunta 8. Las barras de chocolate a base de cacao nacional elaboradas de forma artesanal, que sean orgánicas y; además, bajas en grasa y azúcar ¿qué sabor le gustaría?

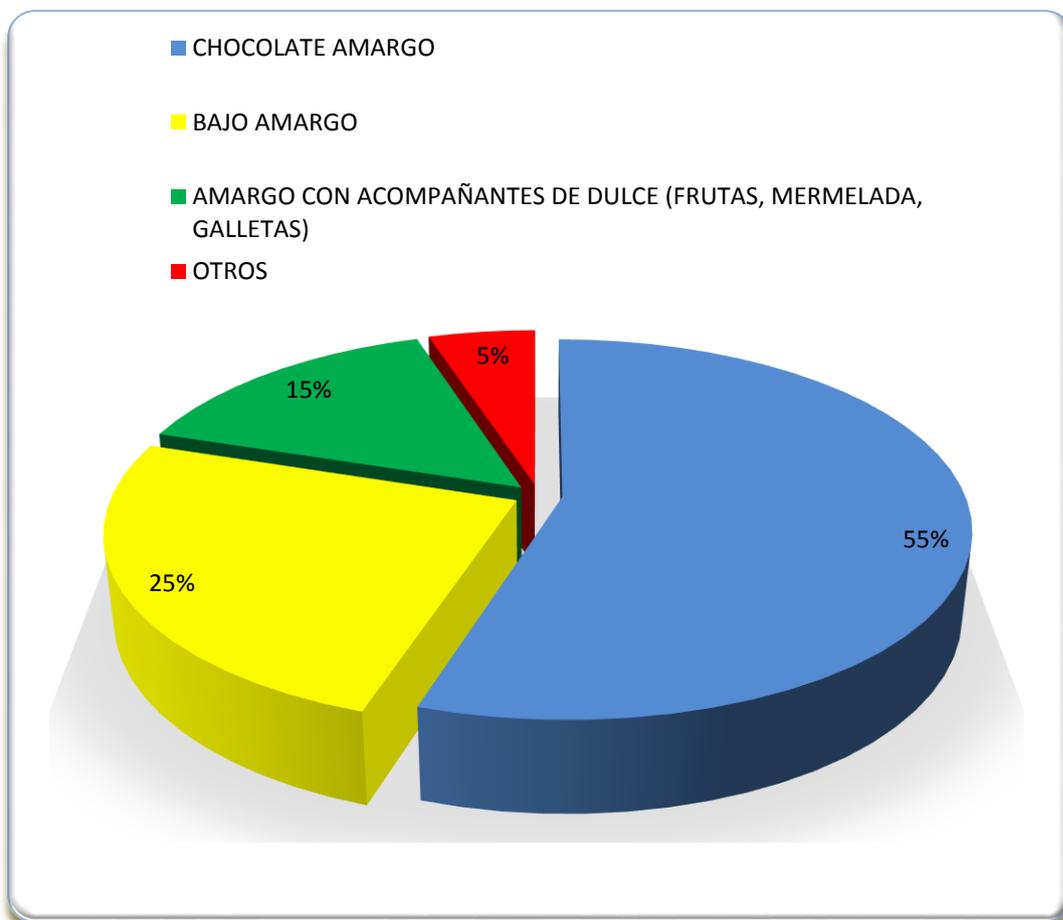


Ilustración 21. Tipo de amargo y sabor del chocolate

Tomado de las encuestas del estudio de mercado.

El 55% de los consumidores indicó preferir el sabor amargo puro del chocolate, seguido del 25% que indicaron bajo amargo. Adicionalmente existe un 15% que prefiere la barra de chocolate con jalea, frutas u otro producto agregado.

El 5% restante indicó que prefiere otros sabores, pues esperan variedad, tales como chocolate blanco, con arroz crocante, maní o frutos secos.

Pregunta 9. Desearía personalizar la barra de chocolate, ¿con los siguientes ingredientes?

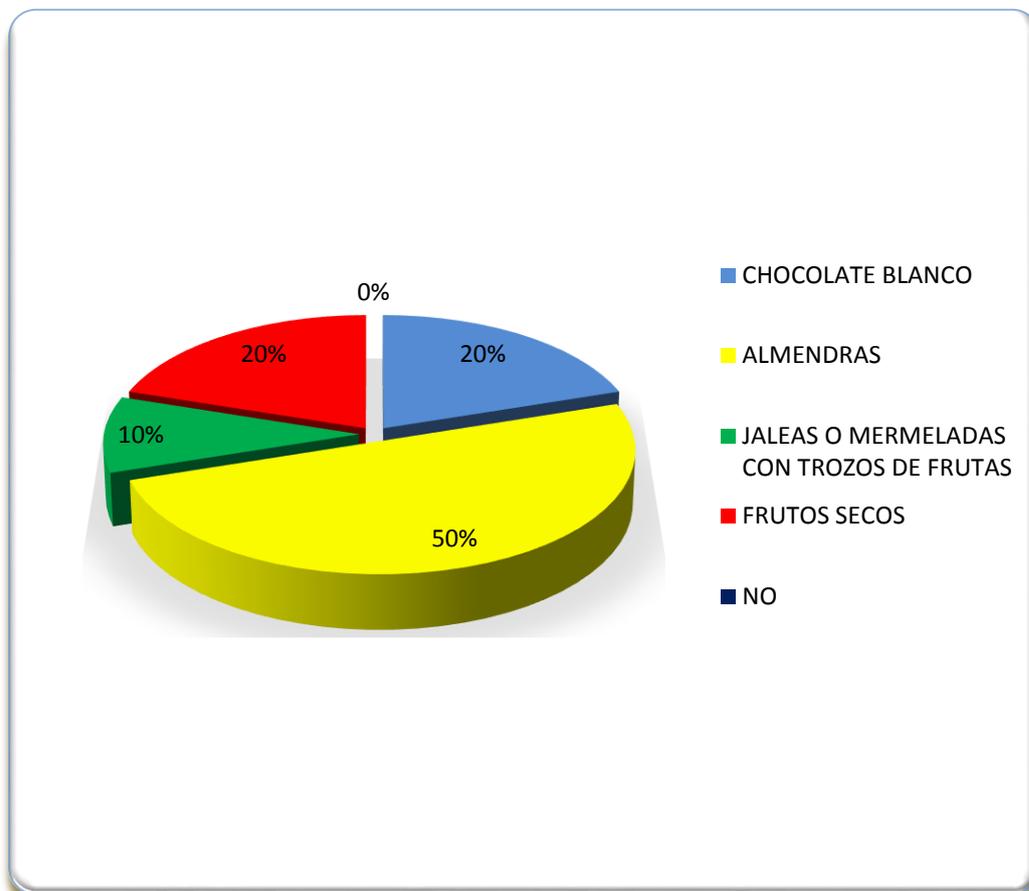


Ilustración 22. Complemento de la barra de chocolate
Tomado de las encuestas del estudio de mercado.

Los encuestados en su totalidad desean que la barra de chocolate tenga acompañantes, de los cuales entre las principales opciones con el 50% están las almendras, seguido con un 20% cada una de las siguientes opciones que son los frutos secos y el chocolate blanco.

Finalmente un 10% indicó que le agradaría que las barras de chocolate contengan jalea o mermeladas con trozos de fruta.

Pregunta 10. Cuando compra productos al detalle, ¿dónde los compra mayoritariamente?

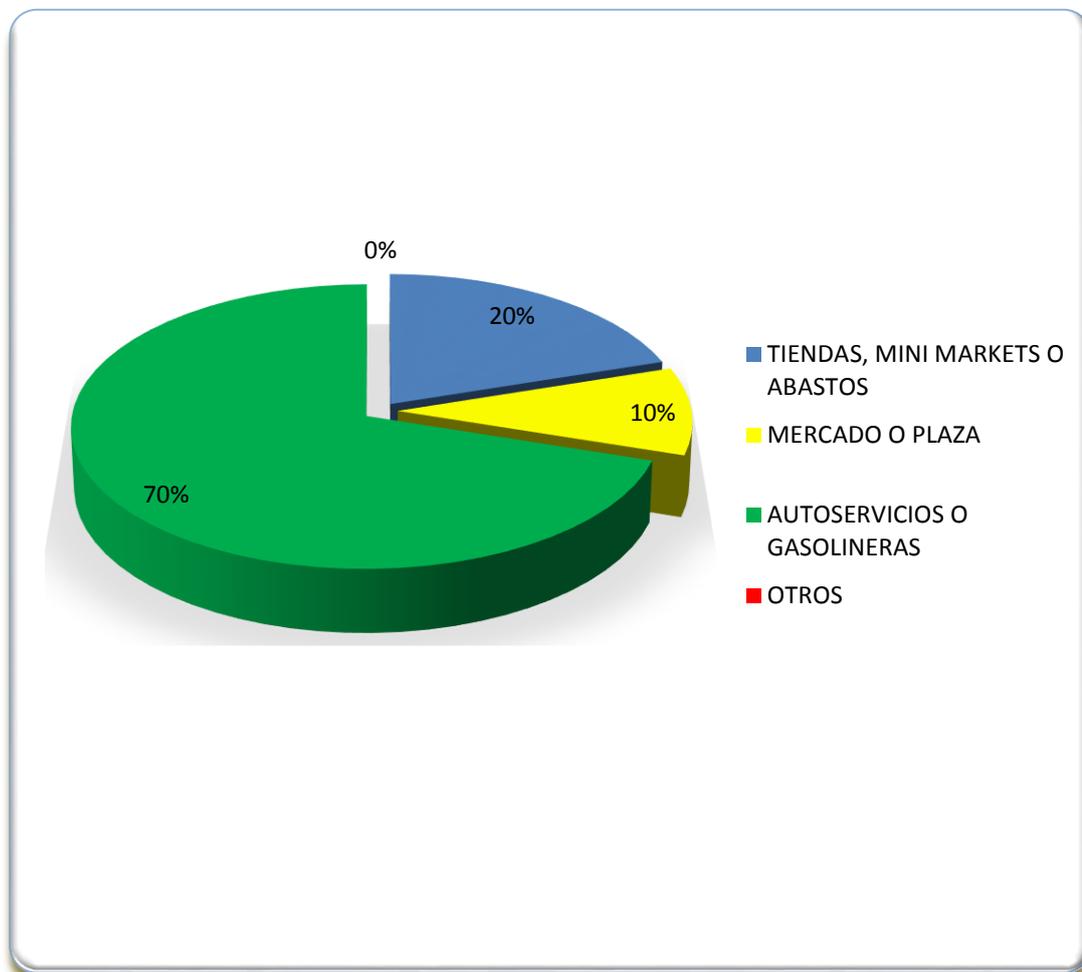


Ilustración 23. Lugar donde se ejecuta la compra
Tomado de las encuestas del estudio de mercado.

Como se puede observar el 70% de los encuestados prefiere comprar este tipo de productos en los autoservicios o gasolineras. Un 20% indico comprarlo en tiendas, minimarkets o abastos y finalmente un 10% en mercado plazas.

4.9.5.4. Resumen e interpretación de resultados

Una vez que se ha presentado la descripción de las respuestas obtenidas por cada pregunta, se presenta un análisis integral de las respuestas más representativas:

Del total de Mujeres en edades comprendidas desde los 25 hasta los 45 años, de nivel socio-económico B, B+ y A, se encontró que el 70% consume cacao, lo cual es muy bueno, pues existe un hábito activo de este fruto.

De las mujeres que consumen cacao el 68% conoce de los beneficios para la salud que brinda este fruto, lo cual es muy bueno pues con un poco de publicidad se podría asentar mucho más los atributos y con credibilidad del mercado al cual se desea alcanzar.

Un factor importante es que el 50% de las personas que consumen cacao preferirían hacerlo en forma de barra de chocolate, lo cual da una aceptación buena de la propuesta actual.

Es importante indicar que el 80% de quienes consumen cacao lo hacen por un factor clave que es la salud y el que ayuda a quemar grasas con facilidad, pues sirve como un gran estimulante para la digestión.

Un factor muy llamativo que se encontró en las respuestas es que el 100% de las personas que consumen cacao creen que en la industria nacional se debería ofertar productos ecuatorianos derivados del cacao que sean orgánicos (sin químicos) y saludables para la salud. De estos el 95% piensan que sería bueno que en el mercado se oferten barras de chocolate a base de cacao nacional elaboradas de forma artesanal, tamaño personal, que sean orgánicas y; además, bajas en grasa y azúcar.

Con relación al tamaño la cantidad ideal estaría entre una barra de 40 gramos y 100 gramos.

El 55% de mujeres que se busca atender en el emprendimiento, indicó preferir un chocolate amargo, acompañado de almendras o frutos secos.

Es preferible que el producto propuesto se comercialice en autoservicios y gasolineras.

4.10. Conclusiones de la Investigación de Mercado

Las barras de chocolate a base de cacao nacional elaboradas de forma artesanal, que sean orgánicas y; además, bajos en grasa y azúcar tienen una aceptación del 50% en el mercado seleccionado.

Existe disponibilidad de materia prima para ejecutar la línea de producción deseada.

Por medio del estudio de mercado se logró identificar las variables que se pueden considerar como importantes, de las cuales es necesario se realce los beneficios del cacao, con relación a la salud cardiovascular, la estimulación para quemar grasas y limpiar el cuerpo de toxinas. Así como también aumento de la felicidad y estado de ánimo.

El lugar más adecuado para vender e introducir el producto son los autoservicios y gasolineras, pues son de preferencia de los consumidores para la adquisición del producto.

El producto debe rescatar los sabores naturales del cacao, es decir que debe ser amargo. Preferiblemente para que el sabor no sea tan aburrido pueden usarse frutos secos.

Finalmente se tiene que considerar que el mercado seleccionado se componía de 1,164.021 mujeres, de las cuales el 70% consume cacao lo cual representa 97.778 mujeres. Finalmente un 50% indicó que le gustaría consumirlo en barras de chocolate; motivo por el cual, el mercado meta es de 48.889 mujeres. De las cuales se espera obtener una compa mensual del 20%

de esa población, lo cual representa que 9.778 mujeres del mercado objetivo compren por lo menos una barra mensualmente.

4.11. Recomendaciones de la Investigación de mercado

Es recomendable que la propuesta se ancle en los resultados obtenidos en esta investigación de mercado, con la finalidad de mitigar los riesgos de introducción y favorecer al crecimiento rápido de las ventas.

Es recomendable que la barra de chocolate no excluya las siguientes características básicas que son el cacao nacional, elaboración de forma artesanal, orgánicas y; además, bajos en grasa y azúcar.

Se recomienda que la presentación del producto sea de 40 gramos y que contenga almendras o frutos secos para mejorar el sabor del producto.

Es necesario ejecutar convenios y calificación de proveedores para la obtención adecuada de materia prima y granos de cacao seleccionado, lo cual permitiría que los rendimientos, sabor y producción aseguren una calidad adecuada. Así como también asegurar una cuota de stock que permita un buen el abastecimiento.

Es recomendable atacar la zona de Samborondón y en Guayaquil lugares como Urdesa, el Centenario, Ceibos y Vía la costa.

Se sugiere la creación de un plan de marketing que permita cubrir el 20% del mercado objetivo.

Es recomendable realzar los beneficios del cacao, principalmente para aquellas personas que buscan consumir productos que contribuyan a una alimentación nutritiva y saludable, personas que se inclinan por lo fitness y que gusten del consumo de alimentos orgánicos.

CAPÍTULO 5

AUDITORÍA DE MERCADO

CAPÍTULO 5

AUDITORÍA DE MERCADO

5.1. Objetivos: General y Específicos

El objetivo general del plan de marketing es: “Posicionar a Chocolates Finos S.A como una empresa de la provincia de El Oro, fabricante de barras de chocolate artesanales de alta calidad direccionada a la mujer guayaquileña fitness, a partir del año 2016.

Los Objetivos específicos son:

1. Estructurar un plan de marketing que le sirva a Chocolates Finos S.A una introducción efectiva del producto “El Oro” Chocolate fino en el mercado Guayaquileño.
2. Diseñar un plan publicitario que permita que “El Oro” Chocolate fino sea reconocido por las mujeres guayaquileñas con un estilo de vida fitness.
3. Alcanzar el 15% del mercado objetivo en el primer año y posteriormente que vaya aumentando en un 5% anualmente.
4. Destinar el 3% de las ventas anuales para la ejecución de estrategias de marketing.
5. Crear estrategias ATL y BTL con la finalidad de alcanzar un posicionamiento de “El Oro” Chocolate fino en la mente del consumidor.
6. Diseñar estrategias publicitarias en redes sociales como principal medio de contacto con el cliente.

5.2. Mercado Meta

5.2.1. Tipo y Estrategias de Penetración

“El Oro” Chocolate fino utilizará como estrategia de penetración de Crecimiento Intensivo, la cual le permiten explotar en el mercado existente de barras chocolates aquellos atributos no considerados por la competencia; es por ello que es recomendable utilizar estrategia de desarrollo del producto:

La estrategia de desarrollo del producto le permitirá a Chocolates Finos S.A el desarrollo de un producto que brinde beneficios adicionales a los clientes, en comparación a los que oferta la competencia. Con lo cual se atrae a miembros de los mercados ya existentes, con lo cual se va ganando participación y una rápida introducción.

Los atributos que Chocolates Finos S.A promocionarán son:

1. Cacao Nacional puro, 100% orgánico.
2. 50% amargo.
3. Origen de la marca la provincia de El ORO.
4. Estabilizador de la presión arterial.
5. Previene el ataque de infartos cardiacos.
6. Disminuye el colesterol malo.
7. Efectos antioxidantes contribuye a la reducción del riesgo de padecer diabetes.
8. Mejora la función cerebral gracias los flavonoides.
9. Potencializa el desempeño físico.
10. Alivia el estrés.

Los atributos del empaque de Chocolates Finos S.A son:

1. Tamaño ideal 40 gramos
2. Color amarillo, dorado y rojo pastel.
3. El producto es de género femenino.

4. Empaque especial para mantener la aroma, sabor y propiedades.

5. Etiqueta de control: Azúcar, Sal y Grasa.

El producto se venderá por unidad, lo recomendable es comer 40 gramos diarios, por lo cual también en los autoservicios estarán las cajas que contendrán 12 barras de chocolate.

5.2.2. Cobertura

En la fase de introducción se cubrirá los autoservicios (tiendas grandes, farmacias, bares de gimnasios y gasolineras) y minimarkets de los siguientes puntos:

Samborondón: La zona de la puntillas y la zona de la aurora. Con 10 puntos de distribución.

Guayaquil: Urdesa, Kennedy, el Centenario, Ceibos y Vía la costa. Con 20 puntos de distribución.

5.3. Posicionamiento

5.3.1. Estrategia de Posicionamiento: Posición, Objetivo, Segmento, Atributos, Calidad Percibida, Ventaja Competitiva, Símbolos Identitarios.

Las estrategias de posicionamiento a utilizarse se basan por el atributo, por beneficio y por usuario.

Posicionamiento por atributo: se direcciona a realzar y posicionar la marca “El Oro” Chocolate fino como un producto de tamaño ideal, de consumo diario y como complemento para un día de trabajo (desgaste mental) y ejercicio (desgaste del cuerpo). Un producto natural 100% orgánico y libre

de maltrato animal, es decir que no se usan sustancias animales ni químicos como pesticidas o plaguicidas, en la fabricación del producto.

Posicionamiento en base a los beneficios: destaca el beneficio de consumo de cacao amargo, 100% natural. Basada en.-

1. Estabilizador de la presión arterial.
2. Previene el ataque de infartos cardiacos.
3. Disminuye el colesterol malo.
4. Efectos antioxidantes contribuye a la reducción del riesgo de padecer diabetes.
5. Mejora la función cerebral gracias los flavonoides.
6. Potencializa el desempeño físico.
7. Alivia el estrés.

Posicionamiento basada en el usuario: Dada la existencia de productos similares y sustitutos, se busca diversificar con diferenciadores y características claramente definidos, dirigiéndose a un target diferente al que actualmente está siendo explotado por la competencia. En este caso son las mujeres de un estrato económico medio, medio alto y alto con un estilo de vida fitness de la ciudad de Guayaquil.

5.4. Marketing Mix

5.4.1. Estrategia de Producto o Servicios

5.4.1.1. Descripción del Producto:

“El Oro” Chocolate fino es una barra de chocolate caracterizada por contener el 50% de amargo natural del cacao nacional, fino y de aroma, acompañada de almendras, lo cual lo hace un producto único y delicioso.



Ilustración 24. Producto barra de chocolate artesanal
Producto Final

La barra equivale a 40 gramos de producto, lo cual se presenta como la primera oferta con ese tamaño en el mercado. Tiene la siguiente composición:

Tabla 9. Composición barra de chocolate 40 gramos

Cantidad	Descripción	Medida
30	Cacao Nacional Orgánico en grano	Gramo
15	Almendra orgánica	Gramo
10	Manteca de cacao orgánica	Gramo
50	Licor de cacao orgánico	ML
10	Lecitina de Girasol 100% Orgánica, Líquida	ML
15	Raspadura de caña orgánica	Gramo

Nota: Descripción de los ingredientes que componen la barra de chocolate orgánica

Las dimensiones de la barra de chocolate son las siguientes:

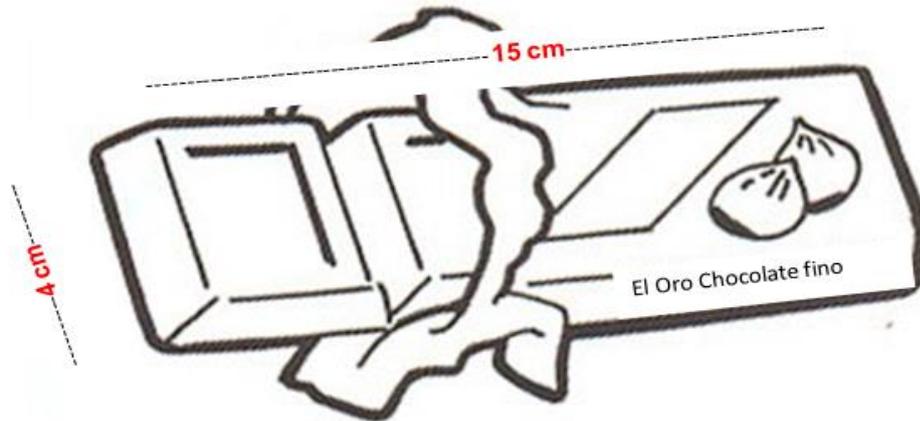


Ilustración 25. Dimensiones que “El Oro” Chocolate fino
Dimensiones del producto

Cabe destacar que “El Oro” Chocolate fino busca realzar la producción de la provincia de El Oro, principalmente del cantón Pasaje. La barra de chocolate se compone de insumos de alta calidad, frescos, 100% ecuatoriano.

La barra de chocolate que se oferta busca cuidar el aroma y sabor de arriba del cacao nacional, por lo cual se siguen procesos semi industrializados, principalmente para rescatar aquellos procedimientos artesanales, lo que le da un toque único y especial.

Se cuida las propiedades nutricionales del cacao nacional y aunque la barra de chocolate tiene una presentación artesanal, se combina con un toque de innovación en su empaque.

Características del producto:

- Receta tradicional artesanal.
- Sabor único.
- Insumos frescos de la mejor calidad.
- Empaque de innovadora presentación

El slogan del producto es “Energía para la mente y el cuerpo”.

Producto Esencial: Barra de chocolate a base de cacao nacional.

Producto Real: Barra de chocolate a base de cacao nacional orgánico.

Producto Aumentado: Barra de chocolate a base de cacao nacional orgánico, elaboradas de forma artesanal, que sean orgánicas y; además, bajos en grasa y azúcar.

**5.4.1.2. Adaptación o Modificación del Producto:
Componente Central, Empaque y Servicio
de Apoyo, Requerimientos del Cliente,
Condiciones de Entrega, Transporte,
Embalaje, etc.**

Componente Central: Cacao Nacional orgánico del cantón Pasaje. Deben ser granos seleccionados para que el producto final sea de mucha calidad.

Empaque: La conservación del chocolate sin duda es la parte más difícil del proceso de comercialización, hay que considerar que el empaque de cada barra requiere de tres elementos que son la envoltura externa e interna.

La parte interna, aún más importante, se caracteriza por ser una envoltura especial de papel metalizado y aluminio neutro que absorba y aislé la humedad.



Ilustración 26. Empaque interno “El Oro” Chocolate fino
Empaque de papel metalizado y aluminio neutro

La externa es un empaque de cartón diseñado para mantener la humedad neutra, a continuación se puede apreciar una muestra piloto del diseño.



Ilustración 27. Empaque externo “El Oro” Chocolate fino
Empaque de presentación
El logo de la marca es el siguiente:



Ilustración 28. Logo “El Oro” Chocolate fino
Diseño del logo

Se recomienda que el producto este en un ambiente seco, fresco y a una temperatura de 14° a 16° C. Dado que es difícil mantener un ambiente temperado los empaque soportan las bajas y altas temperaturas; no obstante, si el ambiente sobrepasa los 30° el producto perderá sus propiedades.

Requerimientos del Cliente: Se busca atender un segmento poco atendido, para lo cual se brinda un producto saludable que aporte al cuidado de la salud a través de su composición, que estimula la mente y el cuerpo, ocasionando un mejor desempeño para las mujeres fitness.

Condiciones de entrega: El canal de distribución tiene como intermediario entre la fábrica y el consumidor final a los autoservicios o establecimientos donde se comercializará el producto.

Transporte: La transportación se la realizara en camiones pequeños que van desde de la empresa hasta los distribuidores.

Embalaje: Para mejorar la distribución y control de la mercadería la empresa creará cajas de 12 barras de chocolate.

5.4.1.3. Empaque: Reglamento del Mercado y Etiquetado

Acorde a lo expuesto por el Ministerio de Salud Pública (2013) en el “Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano”. En base a ese reglamento hay que considerar que el empaque debe contener:

1. Marca y distintivos del producto, no se puede usar fotos o atributos que no tenga realmente el alimento.
2. Tabla nutricional.
3. Ingredientes del producto.
4. Restricciones de consumo.
5. Beneficios solo cuando pueda comprobarse que realmente los tiene.
6. Debe indicar si contiene gluten o transgénicos.
7. Peso y contenido neto.
8. Debe contener niveles de grasa, azúcar y sal.

Tabla 10. Tabla de concentración de niveles de grasa, azúcar y sal

Nivel / Componentes	CONCENTRACIÓN “BAJA”	CONCENTRACIÓN “MEDIA”	CONCENTRACIÓN “ALTA”
Grasas Totales	Menor o igual a 3 gramos en 100 gramos	Mayor a 3 y menor a 20 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 20 gramos en 100 gramos
	Menor o igual a 1,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 1,5 y menor a 10 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 10 gramos en 100 mililitros
Azúcares	Menor o igual a 5 gramos en 100 gramos	Mayor a 5 y menor a 15 gramos en 100 gramos	Igual o mayor a 15 gramos en 100 gramos.
	Menor o igual a 2,5 gramos en 100 mililitros	Mayor a 2,5 y menor a 7,5 gramos en 100 mililitros	Igual o mayor a 7,5 gramos en 100 mililitros
Sal (Sodio) (Sustituido por el Art. 3 del Acdo. 00004832, R.O. 237-S, 2-V-2014)	Menor o igual a 120 miligramos de sodio en 100 gramos	Mayor a 120 y menor a 600 miligramos de sodio en 100 gramos	Igual o mayor a 600 miligramos de sodio en 100 gramos
	Menor o igual a 120 miligramos de sodio en 100 mililitros	Mayor a 120 y menor a 600 miligramos de sodio en 100 mililitros	Igual o mayor a 600 miligramos de sodio en 100 mililitros

Nota: (Ministerio de Salud Pública, 2013) resultados de niveles de grasa, azúcar y sal

Cada producto de forma individual debe contener las etiquetas que le permitan al consumidor observar claramente los niveles de grasa, azúcar y

sal, acorde a los límites vigentes en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1334-2. Todas estas especificaciones se expondrán en la parte trasera de la caja del empaque.



Ilustración 29. Empaque externo trasero “El Oro” Chocolate fino Empaque con etiquetas

5.4.1.4. Amplitud y Profundidad de Línea

Durante la ejecución de esta propuesta no se ha plasmado diversificar la producción, por lo cual solo se manejará el producto El Oro Chocolate fino, el cual es una barra de chocolate a base de cacao nacional orgánico, elaboradas de forma artesanal, que sean orgánicas y; además, bajos en grasa y azúcar acompañado de almendras.

5.4.1.5. Marcas y Submarcas

Como se ha mencionado la marca de la barra de chocolates será: “El Oro Chocolate fino”; y no existen submarcas.

5.4.2. Estrategia de Precios

5.4.2.1. Precios de la competencia

Tabla 11. Precios de los competidores

Marca	Tamaño ponderado	Precio promedio
República de Cacao	40 gr	\$ 2,85
Pacarí	40 gr	\$ 2,05
Révillon	40 gr	\$ 2,10
Kallarí	40 gr	\$ 1,80
American	40 gr	\$ 1,51

Nota: Se utilizó a almacenes Mi Comisariato (2015) para determinar los precios de mis competidores que en el mercado Nacional

Tabla 12. Detalle de materia prima e insumos directo para fabricación del producto.

Cantidad	Descripción	Medida	Costo Unitario	Costo Total Unitario
30	Cacao Nacional Orgánico en grano	gramo	\$ 0,003	\$ 0,099
10	Almendra orgánica	gramo	\$ 0,002	\$ 0,023
8	Manteca de cacao orgánica	gramo	\$ 0,010	\$ 0,080
10	Licor de cacao orgánico	ML	\$ 0,001	\$ 0,013
10	Lecitina de Girasol 100% Orgánica, Líquida	ML	\$ 0,001	\$ 0,013
15	Raspadura de caña orgánica	gramo	\$ 0,050	\$ 0,750
1	Funda plástica sin humedad	unidad	\$ 0,050	\$ 0,050
1	Papel fino absorbe humedad	unidad	\$ 0,050	\$ 0,050
1	Una caja de cartón para mantener temperatura	unidad	\$ 0,150	\$ 0,150
COSTO MD				\$ 1,229

Nota: Se especifica la materia prima e insumos directo para fabricación del producto. Por medio del estudio de mercado 2015

Como se puede observar, luego de costear la materia prima y los insumos para el empaque del producto, se considera que el costo de materia prima y materiales para la elaboración del producto es de \$1,229; motivo por el cual, el Precio de Venta al Público, considerando un margen del 115% sería de \$ 2,642 cada unidad para el consumidor final.

Dado que se trabaja con autoservicios y minimarkets se estima tener un porcentaje de descuento a los distribuidores de máximo el 15% del Precio de Venta al Público; motivo por el cual, el precio de venta en el canal de distribución sería de \$2,45.

Por lo antes expuesto el Precio de Venta para las proyecciones financieras es de \$2,45.

5.4.3. Estrategia de Plaza: Punto de Ventas

Hay que considera que la empresa no contará con puntos de ventas propios, pues se manejará en autoservicios y minimarkets, que serán los encargados de ofertar en sus perchas el producto.

5.4.3.1. Localización Macro y Micro

Con relación a la macro localización, Chocolates Finos S.A estará ubicado en la Provincia de El Oro, cantón Pasaje. La micro localización de la empresa es en la parroquia Santa Elena. Sin embargo, el producto se ofertará en la ciudad de Guayaquil en los puntos de ventas de gasolineras, supermercados, farmacias y minimarkets, en las perchas establecidas para las barras de chocolates. En resumen la empresa fabricará los productos en la parroquia Santa Elena del cantón Pasaje de la provincia de El Oro y desde ahí se entregarán los productos a los distintos distribuidores de la ciudad de Guayaquil. En el caso de Corporación la Favorita se tratará de negociar para hacer entregas directas en los establecimientos de Guayaquil.

5.4.3.1.1. Distribución del espacio

Está distribuido de la siguiente manera:

1. Bodegas de materia prima y productos terminados.
2. Departamento de gerencia y logística.
3. Departamento de ventas y finanzas.
4. Plantas de producción de materia prima, producción, calidad y empaque.
5. Es necesario tener un área de parqueo.

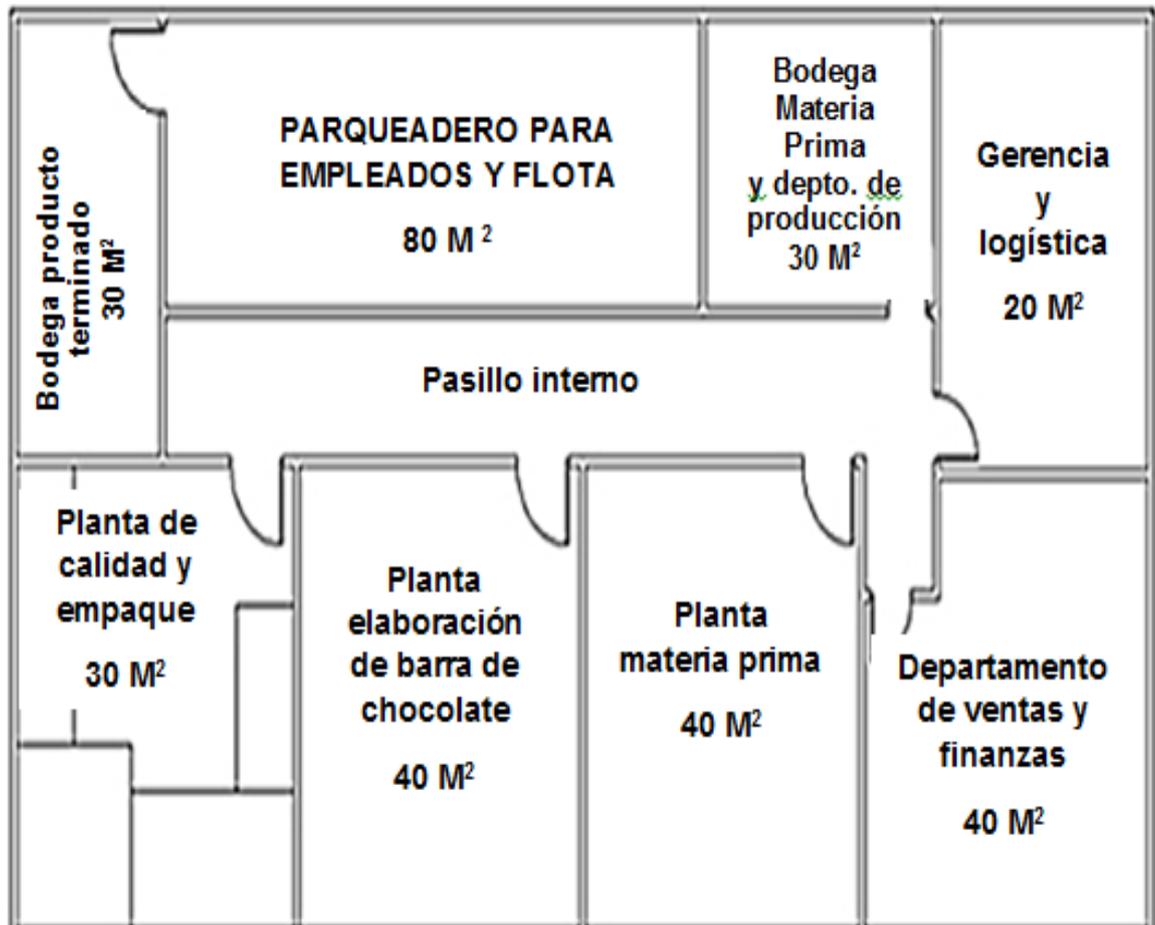


Ilustración 30. Plano de la fábrica Chocolates Finos S.A
Representa las dimensiones de la fábrica

El área requerida para la puesta de Chocolates Finos S.A es de 310 M².

5.4.3.1.2. Merchandising

Dado que la comercialización del producto se ejecuta en los autoservicios el merchandising que se puede aplicar es muy limitado. Sin embargo en aquellos puntos de venta en lo que se pueda poner poster o afiches se lo hará. Se realizarán degustaciones en el comisariato y otros puntos de venta que los permita. Se negociará con los distribuidores para obtener lugares claves.

5.4.3.2. Sistema de Distribución Comercial

5.4.3.2.1. Canales de Distribución: Minoristas, Mayoristas, Agentes, Depósitos y Almacenes.

Se trabajara directamente con los autoservicios y minimarkets de la ciudad de Guayaquil.

5.4.3.2.2. Penetración en los Mercados Urbanos y Rurales.

Se trabajara solamente en mercados urbanos.

5.4.3.2.3. Logística

Se trabajara directamente con los autoservicios y minimarkets de la ciudad de Guayaquil. La empresa se encarga de la distribución hasta el punto de venta, si se permite se deja perchado; caso contrario, el distribuidor se encarga de colocar el producto en los mostradores.

5.4.3.2.4. Red de Ventas

La empresa contará con un equipo de ventas compuesto de un jefe y un vendedor.

5.4.3.2.5. Políticas de Servicio al Cliente: Pre-venta y Post-venta, Quejas, Reclamaciones, Devoluciones

Se mantendrá una página web y redes sociales activa con la finalidad de receptar las opiniones de los consumidores y generar un lazo de confianza.

5.4.4. Estrategias de Promoción

Para la introducción del producto se ejecuta estrategias de promoción ATL y BTL.

5.4.4.1. Estrategias ATL y BTL

Dada la limitación de dinero no se aplicaran estrategias ATL en medios publicitarios; sin embargo, se trabajará en estrategias BTL, tales como:

1. Participación en la feria de chocolate: anualmente en Ecuador Quito y Guayaquil se ejecuta la feria del chocolate la cual sirve para ofertar los distintos productos del sector cacaoero con la finalidad de aumentar la demanda de este tipo de productos.
2. Degustaciones: dado que es una industria nueva es necesario que en los puntos de venta se obsequien a los consumidores muestras del producto.
3. Concursos en redes sociales: las redes sociales son una gran herramienta de marketing, por lo cual se busca activar este canal de promoción.

5.4.4.2. Elaboración de Diseño y Propuesta Publicitaria: Concepto, Mensaje

La propuesta publicitaria para El Oro Chocolate Fino, se basará en los siguientes factores:

Concepto: Producto con altos beneficios para el cuerpo y la mente, destinado aquellas mujeres que tienen una rutina laboral fuerte pero que no dejan de ser fitness, es un postre ideal para aumentar la salud cardiovascular, eliminar grasas malas y disminuir el estrés.

Mensaje: Energizar y potencializar el cuerpo y la mente, de forma saludable, rica y practico de consumir.

5.4.4.3. Promoción de Ventas

5.4.4.3.1. Venta Personal

Se utilizarán redes sociales como único canal de venta directo entre la empresa y el consumidor.

5.4.4.3.2. Trading:

Se ejecutarán las siguientes estrategias de trading:

Ferias: se participará en la feria de chocolate del Salón del Chocolate el cual es el escenario ideal para promocionar insumos relacionados al cacao y al chocolate donde se defienden el origen y la identidad de El Oro Chocolate Fino.

Degustaciones: Se realizarán degustaciones en los puntos de venta de alto tránsito, con la finalidad de que el mercado objetivo pruebe el producto.

5.4.4.3.3. Clienting:

No se ejecutarán estrategias de clienting dado la situación de introducción y, además, porque no es un producto masivo.

5.4.4.4. Publicidad

La publicidad para los 5 primeros años será la siguiente:

5.4.4.4.1. Estrategia de Lanzamiento

La etapa de introducción es una de las más importantes, por lo cual se ejecutarán las siguientes estrategias:

Lanzamiento en el mercado:

Dado que es un producto nuevo y plantea el cambio de la matriz productiva en la provincia de El Oro, cantón Pasaje se pedirá al Gobierno Autónomo Descentralizado o Prefectura de la Provincia de El Oro promocionar en sus páginas web y por medio de una rueda de prensa participar en el lanzamiento de este producto 100% fabricado en la provincia. Se invitará a medios de prensa escrita, donde se comentará la estrategia de comercialización y el mercado que se espera atacar inicialmente. Así como también se expondrán los beneficios que trae este proyecto para la provincia de El Oro y el cantón Pasaje. Con ello se espera que “El Oro” Chocolate fino se publique en medios y, además, que Chocolates Finos S.A, gane reconocimiento social como un emprendimiento sostenible del cantón Pasaje, provincia de El Oro.

5.4.4.4.2. Plan de Medios: Tipos, Costos, Rating, Agencias de Publicidad.

El plan de medios utilizado para promocionar el producto es por medio de redes sociales, degustaciones y ferias de chocolate o eventos gastronómicos. Es necesario conseguir apoyo gratuito de programas o revistas que promuevan los emprendimientos y el cambio de la matriz productiva, debido a que hay que aprovechar que el cantón Pasaje es una zona agrícola primaria; motivo por el cual, a las entidades públicas les interesará apoyar este proyecto y más aún porque existen planes de reactivación de la siembra de Cacao Nacional. Finalmente se entregarán volantes en la ciudad de Guayaquil.

5.4.4.4.3. Mindshare

“El Oro” Chocolate fino debido a que recién ingresa en la etapa de introducción no cuenta con un posicionamiento en el mercado; no obstante,

con las estrategias antes expuestas se espera ir ganando un espacio en la mente del consumidor, como un producto saludable, rico y nutritivo.

5.4.4.4. Relaciones Públicas

Aunque no existe un departamento de relaciones públicas, es función del Gerente ejecutar un programa que le permita a Chocolates Finos S.A participar de eventos sociales, ruedas de prensa y participar activamente en las promociones del Gobierno.

5.4.4.5. Marketing Relacional

Se busca generar una relación estrecha con el cliente; por medio de página web y redes sociales con chats abiertos para recibir consultas, pedidos y opiniones.

5.4.4.5.1. Gestión de Promoción Electrónica del Proyecto Estrategias de E-Commerce , E-Business e E- Marketing

Se ejecutaran estrategias de e-marketing, por medio de las redes sociales como Facebook, twitter, Instagram y el sitio web.

5.4.4.5.2. Análisis de la Promoción Electrónica de los Competidores

Los competidores tienen página web y redes sociales (facebook, twitter e instagran).

5.4.4.5.3. Diseño e Implementación de la Página Web (Inglés- Español-Idioma del Mercado Meta)

El diseño de la página web tiene la siguiente estructura:

Inicio: se describen las características de las empresas, historia, estructura, misión, visión, valores y objetivos empresariales.

Marcas: se describe el producto de la empresa, la marca y los beneficios. Adicionalmente que función realiza en el organismo el cacao y él porque es bueno consumirlo.

Gestión de marcas: se mostrara la opinión de los consumidores, se detallaran las posibles preguntas sobre el producto e información. Se plasmará los números de contacto e información de la empresa. Noticias y otra información de interés.

Chat: servicio en línea dado que los clientes podrán interactuar con la empresa y escribir las sugerencias, comentarios, quejas y reclamos.

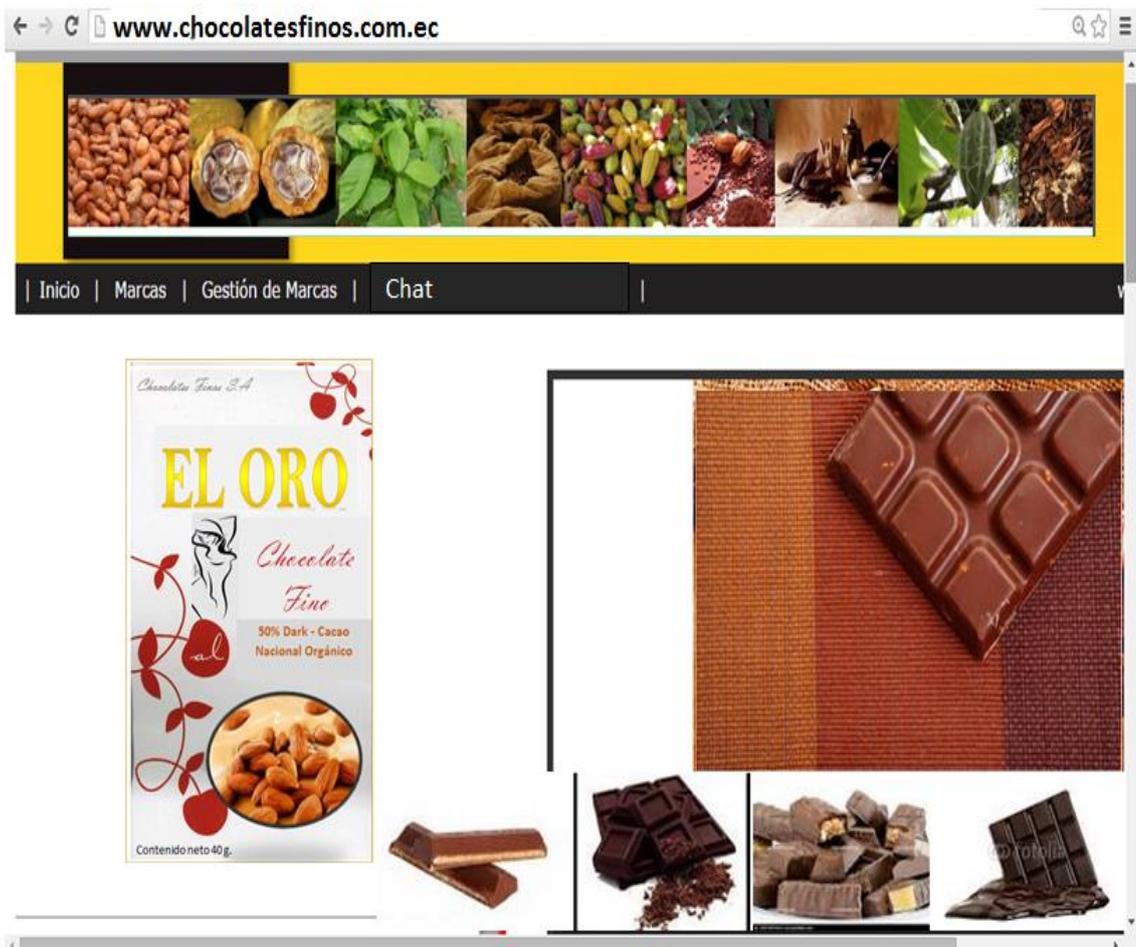


Ilustración 31. Piloto página web - Chocolates Finos S.A
Representa la empresa en el medio web

5.4.4.4.5.4. Estrategias de Marketing a través de Redes Sociales

Se promocionará el producto por medio de redes sociales como facebook, twitter e instagran. En Facebook se subirán videos, fotos y comentarios acerca de puntos de venta del producto y beneficios. En twitter e instagran se subirán fotos.

5.4.4.4.5.5. Marketing Social (en función de la Gestión de Responsabilidad Social Capítulo 4)

Se trabajará en conjunto con los pequeños productores para potencializar la siembra de cacao nacional y generar un comercio justo. Adicionalmente se comercializa un producto de calidad, sin transgénicos y orgánico, lo cual realza el sabor y aroma del cacao pero además contiene grandes propiedades que contribuyen al cuidado de la salud.

5.4.5. Cronograma (Calendario de Acción de la Campaña utilizar Project)

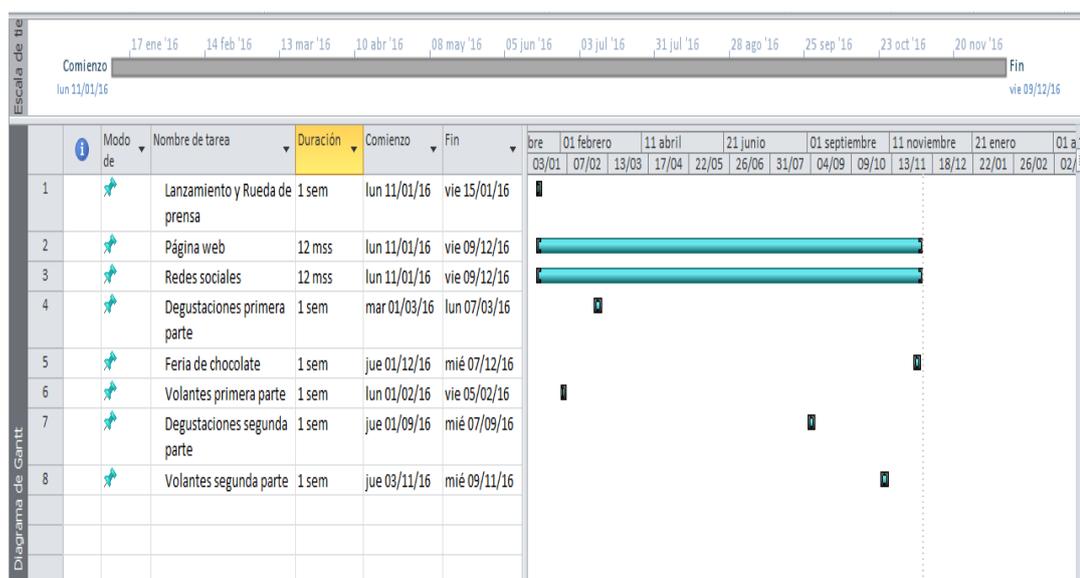


Figura 32. Cronograma de ejecución de campaña de publicidad Representa el Calendario de Acción de la Campaña utilizar Project

5.4.6. Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing para el primer año, el cual marca la introducción del producto es el siguiente:

Tabla 13. Presupuesto marketing primer año

Descripción	Costo Unitario
Lanzamiento y rueda de prensa	\$ 1.200,000
Página web	\$ 300,000
Redes sociales	\$ 300,000
Degustaciones primera parte	\$ 1.200,000
Feria de chocolate	\$ 4.000,000
Volantes primera parte	\$ 500,000
Degustaciones segunda parte	\$ 1.200,000
Volantes segunda parte	\$ 500,000
Total	\$ 9.200,116

Datos: Presupuesto de marketing en el primer periodo de la empresa" Finos S.A"

La inversión en marketing es de nueve mil doscientos con doce centavos.

CAPÍTULO 6

PLAN OPERATIVO

CAPÍTULO 6

PLAN OPERATIVO

6.1. Producción

6.1.1. Proceso Productivo

El proceso productivo recomendado para el buen funcionamiento de Chocolates Finos S.A con el producto “El Oro” Chocolate fino es el siguiente:

FASE 1 - RECEPCIÓN DE LA COSECHA DE SEMILLAS DE CACAO Y ALMENDRAS/NUECES – BODEGA MATERÍA PRIMA.

Como se pudo observar en el capítulo anterior la empresa requiere de un trabajo arduo donde se asegure la calidad de la materia prima. En la bodega de materia prima se receptorá las semillas de cacao secado y pelado listo para hacerlo polvo y las almendras o nueces. Adicionalmente los otros productos requeridos para la producción. Los pasos son los siguientes:

1. Recepción de materia prima, donde con facturas y guía de remisión la persona encargada recepta y verifica que el pedido sea igual a la orden de compra o pedido.
2. La verificación de los insumos, donde aleatoriamente se verificara que la materia prima receptada este en buenas condiciones y aptas para el proceso de elaboración del chocolate. Dado los volúmenes de las almendras de cacao se cojera muestras para evidenciar la calidad y aroma del fruto. Cabe destacar que antes ya se han seleccionado los proveedores de manera minuciosa.
3. Finalmente en una balanza se verifica por medio del pesos lo volúmenes, con el objetivo de que no exista ningún robo y se tenga la confianza de que la cantidad comprada sea la receptada.
4. Se hace el ingreso en el sistema de inventario.

FASE 2 – ELABORACIÓN DE LAS BARRAS DE CHOCOLATE – BODEGA DE ALABORACIÓN Y FABRICACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO.

En esta fase se convierte la materia prima en el producto terminado, el proceso es el siguiente:

1. Recepción de la materia prima previa solicitud interna de volumen deseado, el cual es registrado en el sistema y entregado.
 2. Las almendras de cacao deben ser molidas y pulverizadas en una máquina, con la finalidad de obtener el polvo de cacao.
 3. Una vez que se tenga el cacao en polvo comienza el proceso de producción y fundición del chocolate.
 4. Se funde el cacao en polvo a fuego lento (por 20 minutos) en una hoyo industrial especial, donde se realiza la mezcla con agua, manteca de cacao, licor de cacao, lecitina de Girasol 100% Orgánica, la raspadura de caña y; finalmente las almendras.
 5. El chocolate una vez fundido debe ser licuado por 5 minutos para que la mezcla quede sin grumos.
 6. Una vez licuados los ingredientes es necesario que la mezcla sea vertida en los recipientes con la forma de la barra de chocolate para que se acople a la forma del recipiente.
 7. Finalmente se ponen los recipientes con la mezcla en la maquina solidificadora, la cual en 20 minutos hará que la mezcla quede compacta y; además, cuida la temperatura ideal para que la aroma y sabor del chocolate se conserve.

FASE 3 – CONTROL DE CALIDAD Y EMPAQUE – BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO.

Una vez que la barra de chocolate está lista, es necesario ejecutar el control de calidad para observar que los componentes se hayan acoplado de forma adecuada y; una vez, realizado este filtro se debe.

1. El encargado de almacenaje de producto terminado receipta la producción e ingresa en el sistema el número de barras de chocolates que le han entregado de la planta de elaboración.
2. Revisa la barra de chocolate y observa que el aspecto sea el adecuado, sin manchas blancas (exceso de grasa) o grumos.
3. Una vez que la barra pasa el chequeo pone la barra de chocolate en la maquina empacadora, donde se enfunda el chocolate.
4. Finalmente de forma manual se pone el chocolate en una caja y se envía la producción a la bodega de producto terminado.

FASE 4 – ALMACENAJE Y DISTRIBUCIÓN – BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO.

Una vez que la barra de chocolate está lista, es necesario ejecutar el control de calidad para observar que los componentes se hayan acoplado de forma adecuada y luego que se ha realizado este filtro se debe ejecutar lo siguientes pasos:

1. Se receipta en ingreso de los productos terminados listos para hacer distribuidos. Se los empaca en cajas de 100 unidades y se registra en la bodega, se pesa nuevamente y se ingresa en el sistema de inventarios.
2. Se arma la logística de entrega y se distribuye por medio de camiones en vía terrestre a la ciudad de Guayaquil. Todo producto que salga de la bodega de productos terminados debe ser registrado en el sistema de inventario.

6.1.2. Infraestructura: Obra Civil, Maquinarias y Equipos

Obra civil:

Para el funcionamiento de la empresa se requiere de un terreno y la construcción de la oficina.

Tabla 14. Presupuesto obra civil

ACTIVO OBRA	Cantidad	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición TOTAL
Terreno	1	\$ 5.000	\$ 5.000,00
Edificio	1	\$ 75.000	\$ 75.000,00
TOTAL			\$ 80.000,00

Nota: Presupuesto de la obra civil de la empresa" Finos S.A"

Maquinarias:

Las maquinarias requeridas en base al proceso de producción antes descrito son los siguientes.

Tabla 15. Presupuesto maquinaria

MAQUINARIA	Cantidad	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición TOTAL
Balanza industrial electrónica (Capacidad 1/2 tonelada)	2	\$ 135,00	\$ 270,00
Mesa de aluminio de 3 m de largo por 1 de ancho	2	\$ 246,00	\$ 492,00
Moedor industrial para pulverizar cacao marca Jacobson motor hp 2000 rpm, capacidad 2 toneladas por hora	1	\$ 564,00	\$ 564,00
Cocina industrial de 6 hornillas	1	\$ 250,00	\$ 250,00
Envase colador, dosificador para fundir chocolate	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Licadora industrial	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Recipiente para barra de chocolate	200	\$ 3,00	\$ 600,00
Maquina solidificadora de chocolate	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Carrito de carga manual para transportar producción	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Empacadora modelo TA1 Auger marca GusTech (1000 fundas de 40 gr por 1 hora promedio)	1	\$ 1.597,00	\$ 1.597,00
Kit accesorios	1	\$ 200,00	\$ 200,00
TOTAL			\$ 6.423,00

Nota: Presupuesto de maquinarias de la empresa" Finos S.A"

Equipos:

Los equipos requeridos para el proceso de producción son los siguientes:

Tabla 16. Presupuesto de equipos

EQUIPOS	Cantidad	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición TOTAL
Computadora	3	\$ 300,00	\$ 900,00
Impresora	1	\$ 120,00	\$ 120,00
TOTAL			\$ 1.020,00

Nota: Presupuesto de equipos para la empresa" Finos S.A"

6.1.3.Mano de Obra

Para el proceso de producción se requiere de la siguiente mano de obra:

Tabla 17. Presupuesto mano de obra

MANO DE OBRA	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL
Gerente general	1	\$ 800,00
Jefe de producción	1	\$ 800,00
Jefe de ventas y marketing	1	\$ 800,00
Chef pastelero	1	\$ 700,00
Auxiliar de producción 1	1	\$ 412,00
Auxiliar de producción 2	1	\$ 412,00
Auxiliar de producción 3	1	\$ 412,00
Ventas	1	\$ 412,00
Asistente de gerencia	1	\$ 412,00
Jefe de bodega	1	\$ 412,00
Chofer	1	\$ 500,00
Total	11	\$ 6.072,00

Nota: Presupuesto de la mano de obra de la empresa" Finos S.A"

6.1.4. Capacidad Instalada

La capacidad instalada real acorde a los activos cotizados es de 200 unidades por hora. Dado que trabajo recién empieza y se cuenta con poco personal la capacidad de producción es de 50 unidades por hora es decir que se trabajará a un 25% de la capacidad real de la empresa. Dando una producción anual de 576.000 unidades.

6.1.5. Flujogramas de Procesos

Todo proceso productivo debe ser ordenado y bien estructurado, el cual elaboración de los chocolates artesanales a partir de la adquisición de las materias primas necesarias hasta la exhibición del producto listo para consumir.



Ilustración 33. Proceso de producción
Representa el proceso productivo

6.1.6.Presupuesto

El presupuesto en obra civil, maquinarias y equipos es el siguiente:

Tabla 18. Presupuesto mano de obra

Activo	Valor total
Obra civil	\$ 80.000,00
Maquinaria	\$ 6.423,00
Equipos	\$ 6.423,00
Mano de obra	\$ 1.020,00
Total	\$ 93.866,00

Nota: Total del presupuesto en obra civil, maquinarias y equipos de la empresa "Finos S.A"

6.2. Gestión de Calidad

6.2.1.Procesos de planeación de calidad



Figura 34. Proceso de producción
Representa los procesos de planeación de calidad

La compañía tiene tres procesos que requieren de una planeación minuciosa de la calidad, con la finalidad de asegurar una producción que cumpla con las exigencias más complejas de los cliente y; con ello poder

anticiparse a posibles pérdidas o generar un producto deficiente. El proceso es el siguiente.

6.2.2. Beneficios de las acciones proactivas

La planeación de la calidad es una actividad que permite anticiparse a problemas futuros, que podrían dañar la imagen de la marca y empresa. Al planificar el proceso de elaboración de los chocolates en barra, se está promoviendo un producto con alta calidad que contribuirán a ganarse un espacio en la mente del consumidor. Se ejecutan controles de materia prima y producto terminado, para lograr que no existan pérdidas de dinero, ni de clientes.

6.2.3. Políticas de calidad

La política de calidad tiene la siguiente estructura:

Adquisición de materia prima:

- Selección y calificación de proveedores.
- Control de peso de las materias primas receptadas.
- Control aleatorio del cacao y los insumos necesarios para la **producción**.
- Almacenamiento adecuado de los insumos, bajo sombra y con temperatura menor a los 20°.

Proceso de transformación:

- Peso de los requerimientos acorde a la producción programada.
- Los trabajadores deben usar mandiles, guantes y otros insumos que permitan una adecuada manipulación de los alimentos.
- Manipular el equipo de producción, de acuerdo a sus manuales.

- Todo los días se deben limpiar las bodegas y planta de producción y; además, esterilizar los implementos y accesorios.

Proceso de empaque:

- Verificación de la forma, peso y aspecto de la barra de chocolate.
- Verificación del funcionamiento y mantenimiento de las maquinarias.
- Comprobar el sellado del producto.
- Poner los chocolates en las cajas, poner el sello de elaboración y expedición.
- Comprobar que el producto este bien empacado, registrarlo y enviarlo a bodega de producto terminado.

Proceso de almacenaje:

- Pesar y registrar el ingreso de número de cajas en el sistema de inventarios.
- Mantener limpias las instalaciones y en una temperatura menor a los 20° la bodega de productos terminados.
- Ordenar cronológicamente la producción de los chocolates elaborados para que la logística sea la adecuada.

6.2.3.1. Procesos de control de calidad

Los jefes de cada departamento son los encargados de velar por el cumplimiento de las políticas de calidad. El Gerente General debe evaluar al finalizar cada mes y aleatoriamente el funcionamiento de los procesos, de encontrar errores debe ejecutar acciones correctivas.

Con el proceso se busca aprovechar el sabor único del cacao nacional ecuatoriano, ofreciendo chocolate “puro”. Se busca la adquisición de la materia prima más representativa y buena de la provincia de El Oro, cantón

Pasaje, con el propósito de ofertar el mejor chocolate en barra ecuatoriano. La producción en su totalidad utiliza productos orgánicos de calidad.

6.2.3.2. Certificaciones y Licencias

Inicialmente no se ha considerado incurrir en gastos de certificaciones y licencias internacionales.

6.2.3.3. Presupuesto

Para asegurar que el personal tenga el conocimiento adecuado para ejecutar controles de calidad se ejecutará un plan de capacitación anual.

Tabla 19. Presupuesto mano de obra

Capacitación calidad	Cantidad de colaboradores	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición TOTAL
Programa anual de capacitación	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00

Nota: Presupuesto de mano de obra de la empresa” Finos S.A”

6.3. Gestión Ambiental

6.3.1. Procesos de planeación ambiental

Dado que es una pequeña empresa la creada, no se puede tener una planeación ambiental integral; no obstante, se busca evitar los desperdicios de material e insumos, optimizando el uso de los recursos. Se basará exclusivamente en lo que determine la Ley de Gestión Ambiental del Ecuador.

6.3.2. Beneficios de las acciones proactivas

Se espera que los beneficios se alineen a contribuir al cuidado del medio ambiente y; además, a el ahorro de recursos económicos.

6.3.3. Políticas de protección ambiental

Las políticas básicas a utilizarse en la empresa son:

- Inducir al personal al desarrollo de una conciencia ambiental responsable.
- Separación de desechos sólidos, tóxicos y líquidos de ser el caso.
- No tirar los desperdicios por las redes de alcantarillado sanitario, responsablemente de ser necesario se recomienda contratar a una empresa especializada.
- Fomentar el reciclaje de los materiales desperdiciados.
- Cuidar que las luces, equipos y maquinarias no queden encendidas innecesariamente. Se utilizarán luces con sensores.
- Se fomenta el ahorro de agua, no abrir llaves innecesariamente.

6.3.4. Procesos de control de calidad

Los jefes de cada área son los responsable de velar por el cumplimiento de las normas antes expuestas. Deberá ser quien reporte cualquier tipo de anomalía al gerente general, es así que si el trabajador no cumpliera con lo designado se tendrá que reportar y sancionar al personal. Cabe destacar que en cada actividad que ejecute el personal de la empresa se busca aplicar la conciencia ambiental. Es necesario ejecutar una producción responsable y sostenible con el medioambiente. Se busca fomentar el consumo de productos sanos promoviendo el uso de la agricultura orgánica, Se fomenta lazos de negocios con productores de cacao nacional orgánico que velen por el cuidado de la diversidad y salud humana.

6.3.5. Logística Verde

Aunque el campo de logística verde integra factores complejos y de evaluación, dado que es un emprendimiento se realizará las siguientes estrategias.

- Se trabaja con proveedores de cacao que tengan o estén en proceso de certificaciones ambientales.
- Inducción acerca de las normas ambientales para los nuevos colaboradores.
- Uso de focos ahorrados dentro de las instalaciones.
- Colocación de tachos de reciclaje en las diferentes áreas de la empresa.

6.3.6. Certificaciones y Licencias

Se recomienda conseguir la certificación de USDA ORGÁNICA.

6.3.7. Presupuesto

El presupuesto para la ejecución de las estrategias medio ambiente son las siguientes:

Tabla 20. Presupuesto

Estrategias medio ambiente	Cantidad de colaboradores	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición TOTAL
Inducción temas ambientales	12	\$ 20,00	\$ 240,00
Tachos para reciclaje	2	\$ 50,00	\$100,00
Letreros	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Certificado USDA	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total			\$1.620,00

Nota: Presupuesto de las estrategias de medio ambiente para la empresa” Finos S.A”

6.4. Gestión de Responsabilidad Social

6.4.1. Procesos de planeación del Modelo Empresarial de Responsabilidad Social

El proceso de responsabilidad social del presente proyecto se centra en el uso y promoción de una producción orgánica y con altos beneficios para la salud humana.

6.4.2. Beneficios de las acciones proactivas

Se pretende trabajar con pequeños productores de cacao orgánico de la parroquia Santa Elena del cantón Pasaje, con la finalidad de crear un comercio justo, que busca que los agricultores obtengan el precio vigente y no menos de lo establecido, con el objetivo de que puedan seguir sembrando bajo métodos responsables y sin el uso de agroquímicos que contribuyan al cuidado de la salud de la población. Adicionalmente se busca aumentar la presencia de elaborados a base de cacao nacional, la cual es una especie icono del Ecuador.

6.4.3. Políticas de protección social

Las políticas de protección social que aplica la empresa son las siguientes:

- Usar productos orgánicos y asegurar que la cadena de valor sea limpia y ambientalmente eficiente.
- Control de calidad en la producción del chocolate en barra.
- Promover el consumo de alimentos sanos en la población.
- Generar estrategias y alianzas con los productores de materias primas orgánicas.

- Contribuir al comercio justo.
- Afiliación y beneficios sociales para los colaboradores.
- Seguridad e implementos adecuados para la protección y manipulación de los alimentos.
- Usar en la producción insumos beneficiosos para la salud de los consumidores.

6.4.4. Certificaciones y Licencias

No aplica para el proyecto actual.

6.4.5. Presupuesto

No aplica para el proyecto actual, pues los puntos antes expuestos no requieren de una inversión adicional.

6.5. Balanced Scorecard y Mapa Estratégico

La importancia del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se basa en los siguientes beneficios:

- Determina la visión general de la empresa y sus estrategias.
- Facilita el control pues mide establece parámetros para ejecutar el seguimiento a las estrategias establecidas hasta su cumplimiento.
- Permite la sinergia entre los departamentos de la empresa, pues se alinean a la visión empresarial.
- Involucra al personal.

Tabla 21. Estructura Balanced Scorecard

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	Frecuencia de Medición	OP	TL	DEF	Responsable
Financiera	Incremento de las ventas anuales.	Balances y flujo de efectivo.	25%	Anual	25%	20%	15%	Departamento Financiero
Producción	Incremento de las unidades producidas. Mejorar el estandar de calidad de los productos.	Reportes de los estandares de calidad e incremento de la producción.	15%	Anual	15%	10%	8%	Departamento Producción
Consumidores	Crear fidelidad y posicionamiento en el mercado.	Crecimiento de la cartera de clientes.	20%	Semestral	20%	15%	11%	Marketing
Proveedores	Negociar pedidos a escala para reducir costos.	Control y precios de la materia prima.	8%	Semestral	8%	7%	5%	Departamento Financiero
Tendencia externa	Identificar la tendencia fitness para aplicas Buenas Prácticas de Marketing	Investigaciones de mercado y redes sociales.	20%	Trimestral	20%	15%	12%	Marketing

Nota: El Balanced Scorecard y sus estrategias de financiamiento , producción , consumidores , proveedores , tendencias externas



Ilustración 35. Estructura mapa estratégico
Representa las perspectivas financieras, interna, aprendizaje y consumidores

CAPÍTULO 7

ESTUDIO CONÓMICO- FINANCIERO- TRIBUTARIO

CAPÍTULO 7

ESTUDIO CONÓMICO-FINANCIERO-TRIBUTARIO

7.1. Inversión inicial

7.1.1. Tipo de Inversión

7.1.1.1. Fija

A continuación se detallan la inversión en activos fijos.

Tabla 22. Inversión en activos fijos

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS						
Cantidad	ACTIVO	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total	Vida Útil	Depreciación Anual %	Depreciación Anual
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA						
7	Escritorio	\$ 100,00	\$ 700,00	10	10%	\$ 70,00
14	Sillas de oficina	\$ 60,00	\$ 840,00	10	10%	\$ 84,00
6	Archivador	\$ 50,00	\$ 300,00	10	10%	\$ 30,00
7	Aire acondicionado	\$ 450,00	\$ 3.150,00	10	10%	\$ 315,00
7	Telefono	\$ 15,00	\$ 105,00	10	10%	\$ 10,50
7	Computador	\$ 350,00	\$ 2.450,00	3	33%	\$ 816,67
2	Impresora multifunción	\$ 100,00	\$ 200,00	3	33%	\$ 66,67
1	juego de muebles	\$ 250,00	\$ 250,00	10	10%	\$ 25,00
			\$ 7.995,00			\$ 1.417,83
TERRENO						
1	Terreno	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	0	0%	\$ 0,00
			\$ 5.000,00			\$ 0,00
EDIFICIO						
1	Adecuación	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	20	5%	\$ 3.750,00
			\$ 75.000,00			\$ 3.750,00
MAQUINARIA DE PRODUCCIÓN						
2	Balanza industrial electrónica (Capacidad	\$ 135,00	\$ 270,00	10	10%	\$ 27,00
2	Mesa de aluminio de 3 m de largo por 1 d	\$ 246,00	\$ 492,00	10	10%	\$ 49,20
1	Moedor industrial para pulverizar cacao m	\$ 564,00	\$ 564,00	10	10%	\$ 56,40
1	Cocina industrial de 6 hornillas	\$ 250,00	\$ 250,00	10	10%	\$ 25,00
1	Envase colador, dosificador para fundir ch	\$ 300,00	\$ 300,00	10	10%	\$ 30,00
1	Licuadaora industrial	\$ 150,00	\$ 150,00	10	10%	\$ 15,00
200	Recipiente para barra de chocolate	\$ 3,00	\$ 600,00	10	10%	\$ 60,00
1	Maquina solidificadora de chocolate	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	10	10%	\$ 120,00
2	Carrito de carga manual para transportar p	\$ 400,00	\$ 800,00	10	10%	\$ 80,00
1	Empacadora modelo TA1 Auger marca G	\$ 1.597,00	\$ 1.597,00	10	10%	\$ 159,70
1	Kit accesorios	\$ 200,00	\$ 200,00	10	10%	\$ 20,00
			\$ 6.423,00			\$ 642,30
VEHICULOS						
1	Vehículo - Furgoneta Jac	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	5	20%	\$ 3.000,00
			\$ 15.000,00			\$ 3.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 109.418,00			\$ 8.810,13

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.1.1.2. Diferida

La inversión en diferidos son los siguientes.

Tabla 23. Inversión en activos diferidos

GASTOS DIFERIDOS			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Constitución de la empresa	\$ 1.340,00	1	\$ 1.340,00
Registro de la marca	\$ 450,00	1	\$ 450,00
Patente (NOMBRE DE LA EMPRESA)	\$ 500,00	1	\$ 500,00
Permisos de funcionamiento	\$ 800,00	1	\$ 800,00
Seguros	\$ 610,00	1	\$ 610,00
TOTAL			\$ 2.360,00

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.1.1.3. Corriente

Tabla 24. Inversión corriente

Meses a empezar (antes de producir o vender)	Inversión en Capital de Trabajo		
1	Valor Mensual Costos Fijos	\$ 7.907,00	\$ 7.907,00
1	Valor Mensual Costos Variables	\$ 13.420,13	\$ 13.420,13
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL			\$ 21.327,13

Nota: Proyección financiera escenario conservador

Tabla 25. Inversión corriente

Total de Inversión Inicial	
Inversión en Activos Fijos	\$ 109.418,00
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 21.327,13
Gastos de Constitución puesta en marcha	\$ 2.360,00
Gastos de Lanzamiento del Producto	\$ 9.600,00
TOTAL	\$ 142.705,13

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.1.2. Financiamiento de la Inversión

7.1.2.1. Fuentes de Financiamiento

La inversión inicial será financiada con recursos propios y externos, con crédito productivo de la Corporación Financiera Nacional.

Tabla 26. Estructura de financiamiento

Financiamiento de la Inversión Inicial:		\$ 142.705,13
Recursos Propios	\$ 71.352,56	50%
Recursos de Terceros (CFN)	\$ 71.352,56	50%
Total	\$ 142.705,13	100%

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.1.2.2. Tabla de Amortización

Tabla 27. Tabla de amortización

CAPITAL (CFN)		\$ 71.352,56			
TASA DE INTERÉS CFN		10,93%			
NÚMERO DE PAGOS		10			
FECHA DE INICIO		5-ene-16			
CUOTA SEMESTRAL		\$ 9.450,30			
INTERESES DEL PRÉSTAMO		\$ 23.150,44			
Año	Pago	Capital	Amortización	Interés	Dividendos
0	0	\$ 71.352,56	-	-	-
1	1	\$ 65.801,68	\$ 5.550,88	\$ 3.899,42	\$ 9.450,30
	2	\$ 59.947,44	\$ 5.854,24	\$ 3.596,06	\$ 9.450,30
2	3	\$ 53.773,27	\$ 6.174,17	\$ 3.276,13	\$ 9.450,30
	4	\$ 47.261,68	\$ 6.511,59	\$ 2.938,71	\$ 9.450,30
3	5	\$ 40.394,23	\$ 6.867,45	\$ 2.582,85	\$ 9.450,30
	6	\$ 33.151,48	\$ 7.242,76	\$ 2.207,54	\$ 9.450,30
4	7	\$ 25.512,90	\$ 7.638,57	\$ 1.811,73	\$ 9.450,30
	8	\$ 17.456,88	\$ 8.056,02	\$ 1.394,28	\$ 9.450,30
5	9	\$ 8.960,60	\$ 8.496,28	\$ 954,02	\$ 9.450,30
	10	\$ 0,00	\$ 8.960,60	\$ 489,70	\$ 9.450,30
TOTAL			\$ 71.352,56	\$ 23.150,44	\$ 94.503,00

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.1.3. Cronograma de Inversiones

La inversión inicial se ejecuta antes del funcionamiento de la empresa. Anualmente durante los 5 años se debe pagar los intereses y capital correspondiente al crédito bancarios.

Tabla 28. Estructura de financiamiento

Cronograma de inversión						
Años	Inicial	2016	2017	2018	2019	2020
Inversión	\$ 142.705,13	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Amortización	\$ 0,00	\$ 7.887,82	\$ 12.685,76	\$ 14.110,20	\$ 15.694,59	\$ 17.456,88
Pago por Intereses	\$ 0,00	\$ 7.495,48	\$ 6.214,84	\$ 4.790,40	\$ 3.206,01	\$ 1.443,72
Pago de Deuda	\$ 142.705,13	\$ 15.383,30	\$ 18.900,60	\$ 18.900,60	\$ 18.900,60	\$ 18.900,60

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.2. Análisis de Costos

Existen dos tipos de costos, que son los fijos y variables, los cuales se detallan a continuación.

7.2.1. Costos Fijos y costos variables

Tabla 29. Costos fijos y variables

Costos totales					
TIPO DE COSTO	2016	2017	2018	2019	2020
COSTO FIJO	\$ 77.379,89	\$ 81.107,95	\$ 85.016,28	\$ 89.113,61	\$ 93.409,11
COSTOS VARIABLES	\$ 161.041,52	\$ 178.146,71	\$ 200.787,02	\$ 230.495,47	\$ 269.410,48
COSTOS TOTALES	\$ 238.421,41	\$ 259.254,66	\$ 285.803,30	\$ 319.609,08	\$ 362.819,59

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.2.2. Costos de producción

Los costos de producción son los siguientes:

Tabla 30. Costos de producción

DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE PRODUCCIÓN					
Gastos en Materia Prima	BARRA DE CHOCOLATE				
	Costo Unitario	Cantidad	Total		
Cacao Nacional Orgánico en grano	\$ 0,00	30	\$ 0,09		
Almendra orgánica	\$ 0,00	10	\$ 0,02		
Manteca de cacao orgánica	\$ 0,01	8	\$ 0,08		
Licor de cacao orgánico	\$ 0,00	10	\$ 0,01		
Lecitina de Girasol 100% Orgánica, Líquida	\$ 0,00	10	\$ 0,01		
Raspadura de caña orgánica	\$ 0,04	15	\$ 0,60		
Funda plástica sin humedad	\$ 0,05	1	\$ 0,05		
Papel fino absorbe humedad	\$ 0,05	1	\$ 0,05		
Una caja de cartón para mantener temperatura	\$ 0,15	1	\$ 0,15		
COSTO MP + CIF			\$ 1,06		
COSTO DE MANO DE OBRA	\$ 3.726,92	148.410	\$ 0,03		
COSTO TOTAL PRODUCCION UNITARIO			\$ 1,09		
PROYECCIÓN DE COSTOS UNITARIOS					
Costos Unitarios / Años	2016	2017	2018	2019	2020
BARRA DE CHOCOLATE	\$ 1,09	\$ 1,13	\$ 1,18	\$ 1,23	\$ 1,29

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.3. Capital de Trabajo

A continuación se presenta el valor útil para capital de trabajo, lo cual permite cubrir las necesidades de corto plazo.

7.3.1. Costos de Operación

Tabla 31. Costos de operación primer mes

COSTOS A CONSIDERAR EN MES CERO					
COSTO VARIABLE DEL MES 1				COSTO FIJO DEL MES 1	
TIPO	CANTIDAD PRODUCIDA	COSTO DE PRODUCTO	TOTAL	TIPO	VALOR
Barra de Chocolate	12.368	\$ 1,09	\$ 13.420,13	Gastos Sueldos y Salarios	\$ 6.072,00
				Gastos en Servicios Básicos	\$ 730,00
				Gastos de Publicidad	\$ 800,00
				Gastos Administrativos	\$ 305,00
COSTO VARIABLE TOTAL	12368	\$ 1,09	\$ 13.420,13	COSTO FIJO TOTAL	\$ 7.907,00

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.3.2. Costos Administrativos

Tabla 32. Costos administrativos

Gastos Administrativos		
Rubro	Gasto / mes	Gasto / año
SEGUROS	\$ 50,00	\$ 600,00
SUMINISTROS	\$ 20,00	\$ 240,00
ALQUILER	\$ 0,00	\$ 0,00
PERMISOS MUNICIPALES Y BOMBERO	\$ 0,00	\$ 0,00
CAPACITACIÓN CALIDAD	\$ 100,00	\$ 1.200,00
ESTRATEGIAS MEDIO AMBIENTE	\$ 135,00	\$ 1.620,00
GASTOS SOCIALES	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 305,00	\$ 3.660,00

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.3.3. Costos promoción de ventas

Tabla 33. Costos de ventas

Presupuesto Publicitario / Gastos de Ventas					
MEDIO	COSTO/PAUTA	# DE PAUTAS /MES	INVERSIÓN MENSUAL	MESES A INVERTIR	Gasto / año
Lanzamiento y rueda de prensa	\$100,00	1	\$100,00	12	\$1.200,00
Página web	\$58,33	1	\$58,33	12	\$700,00
Redes sociales	\$25,00	1	\$25,00	12	\$300,00
Degustaciones primera parte	\$100,00	1	\$100,00	12	\$1.200,00
Feria de chocolate	\$333,33	1	\$333,33	12	\$4.000,00
Volantes primera parte	\$41,67	1	\$41,67	12	\$500,00
Degustaciones segunda parte	\$100,00	1	\$100,00	12	\$1.200,00
Volantes segunda parte	\$41,67	1	\$41,67	12	\$500,00
GASTOS DE VENTAS					\$ 9.600,00

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.3.4. Costos Financieros

Tabla 34. Costos financieros

Pago de la Deuda Anual					
Años	2016	2017	2018	2019	2020
Amortización	\$ 7.887,82	\$ 12.685,76	\$ 14.110,20	\$ 15.694,59	\$ 17.456,88
Pago por Intereses	\$ 7.495,48	\$ 6.214,84	\$ 4.790,40	\$ 3.206,01	\$ 1.443,72
Pago de Deuda	\$ 15.383,30	\$ 18.900,60	\$ 18.900,60	\$ 18.900,60	\$ 18.900,60

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.4. Análisis de Variables Críticas

7.4.1. Determinación del Precio: Mark Up y Márgenes.

Con relación a la determinación del precios se plantea el siguiente análisis.

Tabla 35. Mark Up y Márgenes

	2016	2017	2018	2019	2020		
Precio de Venta Unitario	2,45	2,57	2,70	2,84	2,98		
Costo de Venta Por Unidad	1,09	1,13	1,18	1,23	1,29		
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	en porcentaje		34%	36%	38%	40%	42%

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.4.2. Proyección de Costos e Ingresos en función de la proyección de Ventas

A continuación se presentan los flujos de ventas y costos de ventas:

Tabla 36. Proyección de costos e ingresos

Ingresos por ventas	363.604,50	404.691,81	458.920,51	530.053,19	623.342,55
Costo de ventas	238.421,41	259.254,66	285.803,30	319.609,08	362.819,59
(=) Utilidad Bruta en Venta	125.183,09	145.437,14	173.117,21	210.444,11	260.522,96

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.4.3. Determinación del Punto Óptimo de Producción por medio de análisis marginales.

Tabla 37. Punto óptimo de producción

CAPACIDAD INSTALADA DE PRODUCTO / EMPRESA						TOTAL	RESUMEN DE CAPACIDAD DE UNIDADES DIA			
Producto	2016	2017	2018	2019	2020					
INCREMENTO DE CAPACIDAD INSTALADA	0%	5%	5%	5%	5%	20%				
BARRA DE CHOCOLATE	174.600	183.330	192.497	202.121	212.227		Capacidad día	1008	20 Dias Mensuales	14550
PRODUCCIÓN REAL INSTALADA DE LA EMPRESA	174.600	183.330	192.497	202.121	212.227	576.000,00	Capacidad máxima	48.000,00		

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.4.4. Análisis de Punto de Equilibrio

Tabla 38. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Precio Venta	\$ 2,45
Coste Unitario	\$ 1,09
Gastos Fijos Año	\$ 77.379,89
Q de Pto. Equilibrio	56.693
\$ Ventas Equilibrio	\$ 138.898,41

Nota: Proyección financiera escenario conservador

A un precio de 2,45 las unidades a vender para no perder ni ganar son de 56.693 al año.

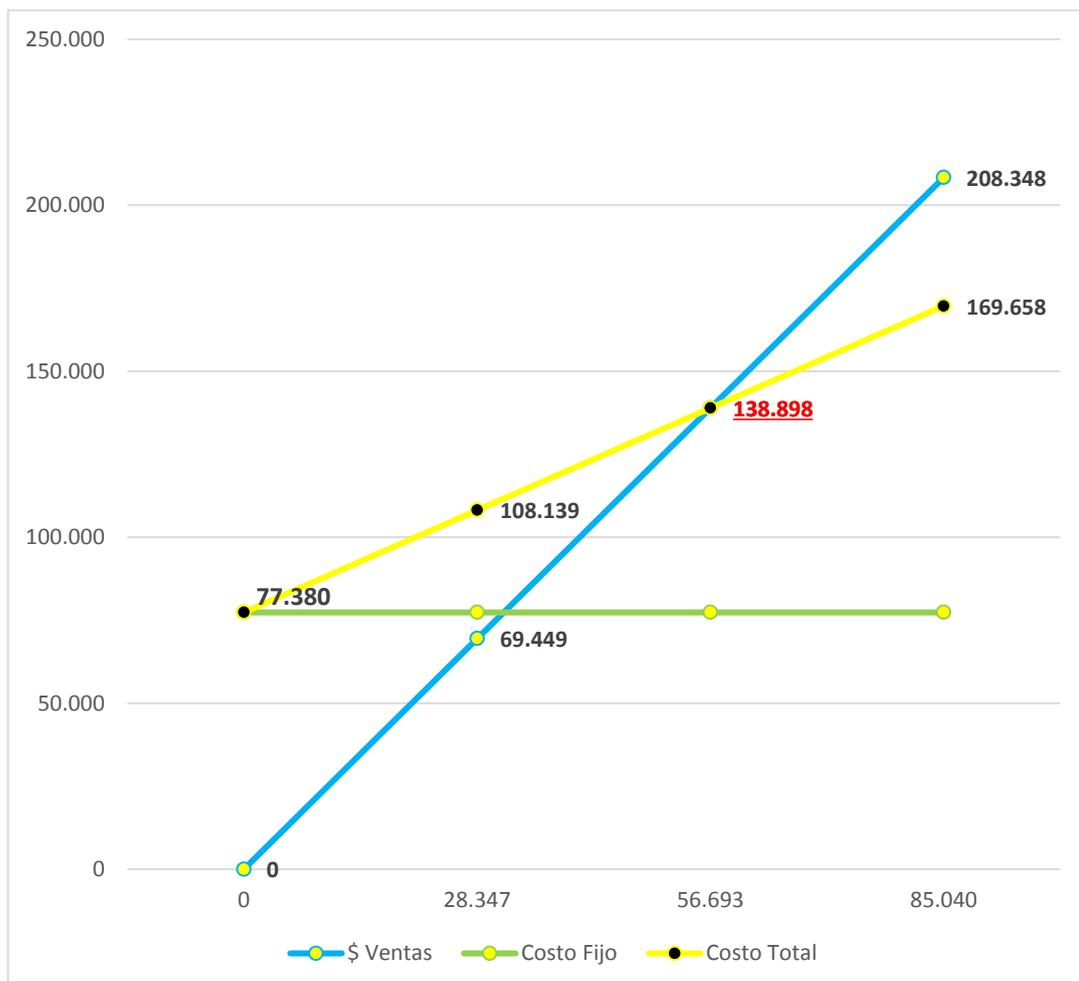


Ilustración 36. Punto de equilibrio
Proyección financiera escenario conservador

7.5. Entorno Fiscal de la Empresa

7.5.1. Planificación Tributaria

7.5.1.1. Generalidades (Disposiciones normativas)

Se ha considerado las proyecciones basadas en la normativa vigente en el Ecuador con relación a los aspectos fiscales, para lo cual se consideró principalmente los beneficios de ley y el pago de impuestos. Se revisó la Ley de Compañías, Constitución del Ecuador, Código Laboral, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Equidad Tributaria y Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

7.5.1.2. Minimización de la carga fiscal

Se utilizó como práctica tributaria la depreciación de activos fijos y amortización de activos diferidos, los cuales crean una especie de escudo fiscal que permite la minimización de la carga tributaria. También se acogió a los beneficios fiscales vigentes como la disminución de impuesto a la renta.

7.5.1.3. Impuesto a la Renta

La tasa vigentes es del 22%.

7.5.1.4. Impuesto al Valor Agregado

La tarifa vigentes es del 12% y el 0%, se facturará por los productos vendidos, en la proyección se han considerado valores sin IVA.

7.5.1.5. Impuestos a los Consumos Especiales

No aplica para el presente análisis, pues los insumos se los consigue en el mercado nacional y no son considerados de consumo especial.

7.5.1.6. Impuestos, Tasas y Contribuciones Municipales

La empresa incurrirá en gastos para permisos municipales y del cuerpo de bomberos.

7.5.1.7. Impuestos al Comercio Exterior

No aplica para el presente análisis.

7.5.1.8. Impuestos a la Salida de Divisas

No aplica para el presente análisis.

7.5.1.9. Impuestos a los Vehículos Motorizados

Este Impuesto se lo pagará anualmente, al cancelar la matrícula del vehículo que sirve para la transportación de la producción de propiedad de la empresa.

7.5.1.10. Impuestos a las Tierras Rurales (aplica solo proyectos rurales)

No aplica para el presente análisis.

7.6. Estados Financieros proyectados

7.6.1. Balance General Inicial

En el balance general se puede observar lo siguiente:

Tabla 39. Balance de situación inicial

	Año 0
Activos	
Caja/Bancos	21.327,13
Cuentas por cobrar	
Activo Corriente	21.327,13
Activos Fijos	109.418,00
Dep Acumulada	0
Activos Fijos Netos	109.418,00
Gastos preoperacionales	11960,00
Amortización acumulada	
activos diferidos	0
Total de Activos	142.705,13
Pasivos	
Ctas por Pagar	0,00
Impuestos por Pagar	0,00
Pasivo Corriente	0,00
Deuda LP	71.352,56
Total de Pasivos	71.352,56
Patrimonio	
Capital Social	71.352,56
Utilidad del Ejercicio	0
Utilidades Retenidas	0
Total de Patrimonio	71.352,56
Pasivo más Patrimonio	142.705,13

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 40. Estado de resultados

Estado de Resultado					
	0%	15%	15%	15%	15%
% de Repartición Utilidades a Trabajadores	22%	22%	22%	22%	22%
% de Impuesto a la Renta					
	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por ventas	363.604,50	404.691,81	458.920,51	530.053,19	623.342,55
Costo de ventas	238.421,41	259.254,66	285.803,30	319.609,08	362.819,59
(=)Utilidad Bruta en Venta	125.183,09	145.437,14	173.117,21	210.444,11	260.522,96
Gastos Sueldos y Salarios	55.359,89	58.127,88	61.034,28	64.085,99	67.290,29
Gastos Servicios Basicos	8.760,00	9.141,94	9.540,52	9.956,49	10.390,59
Gastos Publicidad	9.600,00	10.018,56	10.455,37	10.911,22	11.386,95
Gastos Varios	3.660,00	3.819,58	3.986,11	4.159,90	4.341,28
Gastos de Depreciación	8.810,13	8.810,13	8.810,13	7.926,80	7.926,80
Gastos de Amortización	2.392,00	2.392,00	2.392,00	2.392,00	2.392,00
(=)Utilidad Operativa	36.601,07	53.127,06	76.898,80	111.011,71	156.795,05
Gastos Financieros	7.495,48	6.214,84	4.790,40	3.206,01	1.443,72
(=)Utilidad Neta (Utilidad antes de Imptos)	29.105,59	46.912,22	72.108,40	107.805,70	155.351,33
Repartición Trabajadores	0,00	7.036,83	10.816,26	16.170,85	23.302,70
Utilidad antes Imptos Renta	29.105,59	39.875,39	61.292,14	91.634,84	132.048,63
Impuesto a la Renta	6.403,23	8.772,58	13.484,27	20.159,67	29.050,70
(=)Utilidad Disponible	22.702,36	31.102,80	47.807,87	71.475,18	102.997,93

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.6.3. Balance General

Tabla 41. Balance General

Balance General						
	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
Activos						
Caja/Bancos	21.327,13	38.596,84	75.910,23	127.041,61	202.207,13	310.202,80
Cuentas por cobrar		15.150,19	16.862,16	19.121,69	22.085,55	25.972,61
Activo Corriente	21.327,13	53.747,03	92.772,39	146.163,30	224.292,68	336.175,40
Activos Fijos	109.418,00	109.418,00	109.418,00	109.418,00	109.418,00	109.418,00
Dep Acumulada	0	8.810,13	17.620,27	26.430,40	34.357,20	42.284,00
Activos Fijos Netos	109.418,00	100.607,87	91.797,73	82.987,60	75.060,80	67.134,00
Gastos preoperacionales	11960,00	11960,00	11960,00	11960,00	11960,00	11960,00
Amortización acumulada		2392,00	4784,00	7176,00	9568,00	11960,00
activos diferidos	0	9568,00	7176,00	4784,00	2392,00	0,00
Total de Activos	142.705,13	163.922,89	191.746,12	233.934,90	301.745,48	403.309,40
Pasivos						
Ctas por Pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuestos por Pagar	0,00	6.403,23	15.809,42	24.300,53	36.330,52	52.353,40
Pasivo Corriente	0,00	6.403,23	15.809,42	24.300,53	36.330,52	52.353,40
Deuda LP	71.352,56	63.464,74	50.778,98	36.668,78	20.974,18	3.517,30
Total de Pasivos	71.352,56	69.867,97	66.588,40	60.969,31	57.304,70	55.870,70
Patrimonio						
Capital Social	71.352,56	71.352,56	71.352,56	71.352,56	71.352,56	71.352,56
Utilidad del Ejercicio	0	22.702,36	31.102,80	47.807,87	71.475,18	102.997,93
Utilidades Retenidas	0	0,00	22.702,36	53.805,16	101.613,03	173.088,21
Total de Patrimonio	71.352,56	94.054,92	125.157,72	172.965,59	244.440,77	347.438,70
Pasivo más Patrimonio	142.705,13	163.922,89	191.746,12	233.934,90	301.745,48	403.309,40

Nota: Proyección financiera escenario conservado

7.6.4. Flujo de Caja Projectado

Tabla 42. Flujo de efectivo

Flujo de Efectivo					
	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad antes Imptos Renta	29.105,59	46.912,22	72.108,40	107.805,70	155.351,33
(+) Gastos de Depreciación	8.810,13	8.810,13	8.810,13	7.926,80	7.926,80
(+) Gastos de amortización	2.392,00	2.392,00	2.392,00	2.392,00	2.392,00
(-) Inversiones en Activos	0	0	0	0	0
(-) Amortizaciones de Deuda	7.887,82	12.685,76	14.110,20	15.694,59	17.456,88
(-) Pagos de Impuestos	0,00	6.403,23	15.809,42	24.300,53	36.330,52
Variación Cuentas x Cobrar	15.150,19	1.711,97	2.259,53	2.963,86	3.887,06
Flujo Anual	17.269,71	37.313,39	51.131,38	75.165,51	107.995,67
Flujo Acumulado	17.269,71	54.583,10	105.714,49	180.880,00	288.875,67
Pay Back del flujo	-125.435,41	-88.122,03	-36.990,64	38.174,87	146.170,54

Nota: Proyección financiera escenario conservador

Las variaciones del flujo son positivas, lo cual es muy bueno debido a que el proyecto muestra disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones de corto plazo.

7.6.5. Indicadores de Rentabilidad y Costo del Capital

Tabla 43. Ratios financieros

Ratios de Rentabilidad						
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	en porcentaje	34%	36%	38%	40%	42%
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas	en porcentaje	10%	13%	17%	21%	25%
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas	en porcentaje	8%	12%	16%	20%	25%
ROA = Utilidad Neta / Activos	en porcentaje	18%	24%	31%	36%	39%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	en porcentaje	31%	37%	42%	44%	45%

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.6.6. Valoración del proyecto

Tabla 44. Valoración financiera

	0	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo	0	17.270	37.313	51.131	75.166	107.996
Inversión Inicial	-142.705	0	0	0	0	0
Flujos Netos	-142.705	17.270	37.313	51.131	75.166	107.996

TMAR 17,62%

Inversión Inicial -142.705

VAN 17.619

TIR 21,64%

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.6.6.1. TMAR

En base a la condiciones y resultados del mercado la TMAR es de 17,62%, el cual es la tasa mínima que el proyecto debe tener para que sea aceptable.

7.6.6.2. VAN

En base a los flujos obtenidos a una TMAR de 17,62% el Valor Actual Neto es de \$17.619.

7.6.6.3. TIR

Por su parte la Tasa Interna de Retorno obtuvo un resultado favorable del 21,64%.

7.6.6.4. PAYBACK

El Retorno de la Inversión se da en el mes 42, es decir durante el tercer año.

7.7. Análisis de Sensibilidad Multivariable o de Escenarios Múltiples

7.7.1.Productividad

Tabla 45. Variable producción. Vario escenarios

Capacidad instalada máxima	384.000,00	Al año
----------------------------	------------	--------

Escenario	Capacidad de producción	Producción Año 1	Crecimiento anual
Conservador	85%	148.410,00	5%
Pesimista	75%	130.950,00	5%
Optimista	100%	174.600,00	5%

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.7.2.Precio Mercado Local

Es similar en todos los escenarios.

7.7.3.Precio Mercado Externo

No aplica para el presente análisis.

7.7.4.Costo de Materia Prima

Es similar en todos los escenarios.

7.7.5.Costo de Materiales Indirectos

Es similar en todos los escenarios.

7.7.6. Costo de Suministros y Servicios

Es similar en todos los escenarios.

7.7.7. Costo de Mano de Obra Directa

Es similar en todos los escenarios.

7.7.8. Costo de Mano de Obra Indirecta

Es similar en todos los escenarios.

7.7.9. Gastos Administrativos

Es similar en todos los escenarios.

7.7.10. Gastos de Ventas

Es similar en todos los escenarios.

7.7.11. Inversión en Activos Fijos

Es similar en todos los escenarios.

7.7.12. Tasa de interés promedio (puntos porcentuales)

Es similar en todos los escenarios.

7.7.13. Valoración de los escenarios

En base al cambio de la producción, la cual se ha considerado como la única variable que podría modificarse los resultados son los siguientes.

Tabla 46. Variable producción. Vario escenarios

Escenario	VAN	TIR	MESES DE RECUPERACIÓN
Conservador	\$ 17.618,91	21,64%	42
Pesimista	\$ (54.650,71)	4%	56
Optimista	\$ 126.023,34	44,86%	28

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.8. Razones Financieras

En base al escenario conservador los ratios financieros mostraron los siguientes resultados:

7.8.1.Liquidez

Tabla 47. Ratio liquidez.

RATIOS FINANCIEROS	2016	2017	2018	2019	2020	
Ratios de Liquidez						
Liquidez o Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	en veces	8,4	5,9	6,0	6,2	6,4
Liquidez Seca o Prueba Ácida = (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	en veces	8,4	5,9	6,0	6,2	6,4
Capital de Trabajo	en dinero	47.344	76.963	121.863	187.962	283.822
Indice de liquidez = (Activos Corrientes / Pasivo corriente)	en veces	8	6	6	6	6

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.8.2.Gestión

Tabla 48. Ratio actividad.

RATIOS FINANCIEROS	2016	2017	2018	2019	2020	
RATIOS DE ACTIVIDAD (Uso de Activos)						
Rotación de Activos = Ventas / Activos	en veces	2,2	2,1	2,0	1,8	1,5

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.8.3.Endeudamiento

Tabla 49. Ratio endeudamiento.

RATIOS FINANCIEROS	2016	2017	2018	2019	2020	
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento o Apalancamiento = Pasivo / Activo	en porcentaje	43%	35%	26%	19%	14%
Pasivo / Patrimonio	en veces	0,7	0,5	0,4	0,2	0,2
Cobertura 1 = Utilidad Operativa / Gastos Financieros	en veces	4,9	8,5	16,1	34,6	108,6
Cobertura 2 = (Flujo de Efectivo + Servicio de Deuda) / Servicio de Deuda		2,1	3,0	3,7	5,0	6,7

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.8.4. Rentabilidad

Tabla 50. Ratio endeudamiento.

Ratios de Rentabilidad						
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	en porcentaje	34%	36%	38%	40%	42%
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas	en porcentaje	10%	13%	17%	21%	25%
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas	en porcentaje	8%	12%	16%	20%	25%
ROA = Utilidad Neta / Activos	en porcentaje	18%	24%	31%	36%	39%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	en porcentaje	31%	37%	42%	44%	45%

Nota: Proyección financiera escenario conservador

7.9. Conclusión Financiera

Como conclusión financiera en base al escenario conservador se nota que la propuesta si es viable porque presenta una TIR del 21,64%, superando a la TMAR requerida por los inversionistas que es del 12,67%. Además, la inversión inicial se recupera durante el tercer año de actividad operacional y el valor actual neto del proyecto es de \$ 17.619.

CAPÍTULO 8

PLAN DE CONTINGENCIA

CAPÍTULO 8

PLAN DE CONTINGENCIA

8.1. Plan de administración del riesgo

8.1.1.Principales riesgos

Se identificaron tres tipos de riesgo que fuertemente podría afectar el proyecto:

1. Mala administración y dirección de la empresa:

Este tipo de riesgo se orienta a la falta de control, seguimiento y apoyo en todos los procesos de la empresa. El rol del gerente es dirigir, tomar decisiones y controlar, entre otras actividades para que los procedimientos se cumplan. Los jefes de cada área deben ser el apoyo del gerente; con la finalidad de cumplir las políticas y filosofía empresarial detallada en capítulos anteriores. Se debe mitigar:

- Pérdida o robo de material
- Productividad de cada empleado
- Controles de calidad
- Volúmenes de producción.
- Costos de producción.

2. Productos defectuosos:

El proceso de producción es uno de los más importantes en el crecimiento de la empresa. Es necesario ejecutar controles para que cada barra de chocolate cumpla con las especificaciones de sabor, pesos, presentación, aroma y estandarización de la receta.

Es necesario el control a proveedores y actividades internas.

3. Bajo crecimiento en ventas:

Si la empresa no crece en base a lo esperado, es necesario revisar si la campaña de lanzamiento se ejecutó de forma adecuada y el encargado de ventas está funcionando adecuadamente.

8.1.2.Reuniones para mitigar los riesgos

Para prevenir y mitigar riesgos es necesaria la ejecución de reuniones semanales. Con el objetivo de que los involucrados den opiniones, propuestas, correctivos y sanciones que tengan que ver con la seguridad laboral o incumplimiento de las políticas de calidad.

8.1.3.Tormenta de ideas (brainstorming), listas de verificación (check lists)

El gerente general es quien antes de cada reunión estructurara los temas a tratar en cada sesión, para ello debe realizar un check list con los temas y puntos a considerar con la finalidad de que la reunión cumpla con los factores críticos a tratar para una mejora continua.

8.2. Planeación de la respuesta al riesgo

8.2.1.Monitoreo y control del riesgo

Es necesario dejar constancia de todos los puntos tratados y que de cierta forma representa riesgos que deben ser mitigados. Se ejecuta un compromiso por escrito de las personas involucradas, para lo cual se dará una semana para ver el mejoramiento de acciones, en la próxima reunión se trabaja sobre esos factores y como han podido ser sobre llevados, así se monitorea y se controla.

8.3. Plan de Contingencia y Acciones Correctivas

Riesgo:

Es todo factor que puede incidir de forma negativa en las proyecciones, planes, procesos y procedimientos detallados en este proyecto. Estos deben ser identificados de forma oportuna para lo cual es importante el accionar del gerente y los jefes de área.

Plan de contingencia:

Se relaciona a la mitigación de riesgos, identificar aquellos factores negativos que frenan el crecimiento de la empresa, ya sea por mala administración, estrategias o fallos en la producción. Las políticas de calidad y la estructura detallada son factores claves para medir el cumplimiento y desarrollo adecuado de la puesta en marcha. Hay que tener en cuenta:

Riesgo ocasiono el daño.

- Hace referencia a las pérdidas humanas y de activos
- Investigar y determinar el nivel de gravedad que posee el daño.
- Examinar las medidas que permitieron aminorar el daño.
- Reconocer los responsables de los fallos encontrados.
- Ejecutar acciones que remedien los daños.
- Realizar reporte monetario del daño.

Medidas correctivas.

- Realizar inspecciones constantemente.
- Verificar los reportes realizados por el personal responsable del control de los riesgos departamentales y los inventarios.
- Cruzar las existencias físicas con los registro del sistema.

- Hacer el seguimiento necesario para lograr que sea asignado el presupuesto para realizar las reparaciones del daño.
- Controlar el cumplimiento de las políticas de calidad.
- Inspeccionar:
 - Puntos de cableado
 - Salidas de emergencia
 - Puntos de extintores

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

9.1. Conclusiones

Se observó por medio de la aplicación de las encuestas una aceptación del 50% del mercado seleccionado, lo cual muestra una gran oportunidad de negocio debido a que existe un segmento no atendido con relación a esta nueva propuesta. Con relación a la disponibilidad de materia prima orgánica se evidenció que existe una cantidad de ofertantes listos para atender los requerimientos con relación a las necesidades que tiene la puesta en marcha de este emprendimiento. Finalmente en base a las acciones comerciales propuestas en el plan de marketing se evidencio que las estrategias BTL recomendadas son una gran alternativa para la introducción del producto en el mercado propuesto.

Una vez finalizado el estudio se puede decir que el proyecto es viable y factible en los escenarios conservadores y optimista, es decir que si llegase a suceder el escenario pesimista el proyecto no cumpliría con las expectativas deseadas durante los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa.

La investigación de mercado ejecutada mostró datos positivos, lo cual da paso a que al comercializar las barras de chocolate a base de cacao nacional y orgánico es una gran oportunidad de negocio. La aceptación del producto es alta pero requiere de un accionar correcto de la empresa propuesta. Luego de revisar el material bibliográfico, ejecutar la investigación de mercado, revisar los distintos procesos claves y evaluar los resultados de los estados financieros proyectados a cinco años se indica que la idea de negocio es muy buena y; además, muy responsable pues causará un cambio en los malos hábitos de alimentación de los ciudadanos, contribuyendo a una vida saludable.

CAPÍTULO 10

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO 10

RECOMENDACIONES

10.1. Recomendaciones

Es recomendable que para el desarrollo y crecimiento esperado se consideren los siguientes factores:

1. Controlar la calidad del producto ofertado, para lo cual es necesario ejecutar las acciones en base a las políticas internas detalladas.
2. Mantener una relación cercana con los consumidores, para lo cual es necesario tener presencia en sitios web y redes sociales.
3. No descuidar los canales de distribución.
4. Capacitar continuamente a los colaboradores.
5. Guiarse completamente con lo establecido en este trabajo investigativo.
6. Ampliar los canales de distribución y la cobertura en ciudades como Quito, Cuenca y Machala.
7. Incrementar la línea de productos con otro tipo de complementos

CAPÍTULO 11

FUENTES

CAPÍTULO 11

FUENTES

11.1. Bibliografía

Asamblea Nacional Constituyente. "Constitución de la República del Ecuador". R.O. No. 449. Quito. Octubre, Ecuador 2008.

Enríquez, G. (2010). *Curso sobre el cultivo del cacao*. Costa Rica: Bib. Orton IICA / CATIE, 1985.

González Arce, J. (2000). *Gremios, producción artesanal y mercado: Murcia, siglos XIV y XV*. Murcia, España: EDITUM, 2000.

Llinares Millán, M., & Montañana i A, A. (2001). *Economía y organización de empresas constructoras*. Valencia: Ed. Univ. Politéc. Valencia, 2001.

López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla* (Primera ed.). España: Libros de Cabecera.

Merino Sanz, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid, España: ESIC Editorial, 2010.

Ollé, M. (1997). *El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa* (Vol. 17 Creación y desarrollo empresarial). (1. Marcombo, Ed.) Barcelona, España: Vanguard grafic S.A.

Alvarado, E. (2006). *Diagnóstico del rol del gobierno e instituciones educativas en el sector cacaoero*. Cortés, Honduras: 28-29 pp.

Araque, W., & Argüello, A. (2014). *Cacao Ecuatoriano, una Fuente de Oportunidades de Negocio para Emprendedores y Pyme Exportadoras*

- (Primera ed., Vol. I). Quito, Ecuador: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (2015). *Cacao Nacional* (Página Oficial ed.). Guayaquil, Ecuador: ANECACAO.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao. (2015). *El cacao nacional es bien recibido por el consumidor extranjero* (I ed.). Quito, Ecuador: ANECACAO.
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador . (2014). *Ecuador desplaza a Camerún en ranking mundial cacaotero* (I ed.). Guayaquil, Ecuador: El Universo.
- Augstburger, F., Berger, J., Censkowsky, U., Petra, H., Milz, J., & Streit, C. (2008). *Agricultura Orgánica en el Trópico y Subtrópico: Guías de 18 cultivos* (1ª edición ed.). Madrid, España: Asociación Naturland - Agencia Alemana para la Cooperación Técnica.
- Baena, G. (2009). *I + E Investigación Estratégica*. Barranquilla, Colombia: GABL Internacional Marketing.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas Macroeconómicas* (Junio 2014 ed.). Quito, Ecuador: Dirección de Estadística Económica.
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»* (Primera ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Barranco, J. (2001). *Metodología del análisis estructurado de sistemas*. Madrid, España: Univ Pontificia Comillas.
- Benitez, A., & Larrea, M. (2009). *Aves en los cultivos de cacao nacional*. Quito. 39 p: Programa nacional de biocomercio sostenible del

Ecuador (Ecociencia/CORPEI), Programa de facilitación de biocomercio (BTFP)-UNCTAD.

Cabrera, A. (2005). *Signos distintivos como instrumento para el biocomercio*. Ecuador. 21 p: UNCTAD.

Cabrera, A. (2006). *Informe sobre el cacao arriba en Ecuador*.

Camara de Industrias y Producción. (2 de 12 de 2013). *Camara de Industrias y Producción*. Recuperado el 24 de 07 de 2014, de Camara de Industrias y Producción: <http://www.cip.org.ec/es/topicos-de-interes/2012-11-07-17-16-48/jur%C3%ADdicas/404-circulares-diciembre-2013/1900-reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-consumo-humano.html>

Carrillo, M. (2007). *Proyecto de reingeniería comercial, recursos humanos, administrativa y financiera de la federación nacional de productores de cacao*. Guayaquil, Ecuador: 211 pp.

Castrillo, G. M., & López, A. E. (2009). *Análisis del Potencial de mercado de chocolate orgánico en los municipios de Matagalpa, León, Esteli y Managua, a partir de la producción de cacao orgánico del municipio de Matiguas, en el 2008*. Managua: UNA, Universidad Nacional Agraria.

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, O. B.-A. (2005). *El Cacao*. Nicaragua, Nicaragua: Bib. Orton IICA / CATIE.

Coello, A. (2005). *Inventario de recursos gastronómicos con potencial turístico del cantón Naranjal*. Naranjal, Guayas: 32-35 pp.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas* (I ed.). San José, Costa Rica: CEPAL - IICA.
- CONELEC. (2007). *Estudio impactoambiental definitivo de las línea de transmisión Milagro-La Esclusas*. Milagro, Ecuador: 109 p.
- Congreso Nacional de Ecuador. (1998). *Ley de Propiedad Intelectual* (Registro Oficial 320 ed.). Quito, Ecuador : El plenario de las comisiones legislativas.
- Coronel, C. (2011). *Bases de Datos, Diseño, Implementacion y Administracion* (Novena ed.). México D.F., México: Cengage Learning Editores.
- CORPEI. (2005). *Biocomercio sostenible*. Ecuador: 41 pp.
- CORPEI. (2005). *Estudio sobre los mercados de valor para cacao nacional de origen y sus certificaciones*.
- Correa, F. (2002). *Todo Guayas en tus manos*. Guayaquil, Ecuador.
- Cuartas, M. V. (2006). *Diccionario Económico Financiero* (I ed.). Medellín, Colombai: Universidad De Medellín.
- Desarrollo, S. N. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir* (Versión Resumida ed.). (R. C. Delgado, Ed.) Quito: Gobierno Nacional del Ecuador.
- doli, M. G. (s.f.).
- ECOCIENCIA. (2005). *Programa nacional de biocomercio sostenible*. Ecuador: 2 p.
- Enrriquez, G. (2007). *Informe de proyecto sobre mapa de sabores de cacao*.

- Escudero, J. (1987). La investigación- acción en el panorama actual de la investigación educativa. *Revista de Innovación e Investigación Educativa* N°3, 5-39.
- Fernández, V. (2010). *Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado*. Barcelona, España: Univ. Politèc. de Catalunya.
- Flores, G. M. (2007). *La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador* (Vol. 76 de serie magister). Quito, Ecuador: Editorial Abya Yala, 2007.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008* (Primera ed.). Málaga, España: EUMED.
- Fundación EOI. (2009). *La oportunidad del software libre : capacidades, derechos e innovación* (Primera ed.). Madrid, España: EOI Esc.Organiz.Industrial.
- Garzón. (2013). *Análisis de la productividad, competitividad y estrategias de posicionamiento del cacao Ecuatoriano en el mercado extern*. Quito, Ecuador.
- González, A. J. (2000). *Gremios, producción artesanal y mercado: Murcia, siglos XIV y XV*. Murcia, España: EDITUM, 2000.
- González, L. (2006). *D.iagnóstico del cacao en Republica Dominicana*. Republica Dominicana: 4 p.
- Griful, E., & Canela, M. (2010). *Gestión de la calidad*. Barcelona, España: Univ. Politèc. de Catalunya.

- Guía para productores Ecuatorianos. (2004). *El cacao*. Quito, Ecuador: INIAP Archivo Historico.
- Gutiérrez, C. (2009). *Análisis de mercado para el cacao*. Mexico: 14 p.
- H. Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías* (Codificación No. 000. RO/ 312 ed.). (S. d. Compañías, Ed.) Quito, Ecuador: La Comisión Legislativa y Codificación.
- H. Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo* (Registro Oficial Suplemento 167 ed., Vols. CODIFICACION 2005-017). Quito, Ecuador: LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION .
- Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México: MCGRAW-HILL.
- INEC, I. N. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda, Fascículo provincial El Oro*. El Oro: INEC.
- INIAP. (2010). *Análisis de la cadena de cacao y perspectivas de los mercados para la Amazonia Norte*. Amazonia: INIAP.
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (2015).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s.f.). *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*. Recuperado el 04 de 11 de 2013, de <http://www.iess.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). *Encuesta Nacional de Salud y Nutrición* (II ed., Vol. I). Quito, Ecuador: www.ecuadorencifras.gob.ec.
- Jamil Mahuad, W. (1999). *Reglamento a la Ley de Propiedad Intelectua* (Decreto No. 508 ed.). (C. N. Ecuador, Ed.) Quito, Ecuador.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Grupo Planeta Spain.
- Kotler, P., & Armstron, G. (2008). *Fundamentos del marketing* (XIII ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
- Lopez, F. (2009). *La empresa: explicada de forma sencilla* (Primera ed.). España: Libros de Cabecera.
- Mahuad, J. (1999). *Reglamento a la Ley de Propiedad Intelectual* (Decreto No. 508 ed.). Quito, Ecuador: Ecuador, Congreso Nacional del.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados, un enfoque aplicado*. España: Pearson Educación.
- Marchione, J. (2010). *El proceso estratégico* (Boletín de lecturas sociales y económicas No.30 ed.). Buenos Aires, Argentina: Pontificia Universidad Católica de Argentina.
- Martínez, A., & Enríquez, G. (1984). *La sombra para el cacao: revisión de literatura y bibliografía anotada*. Trrialba, Costa Rica: Bib. Orton IICA / CATIE, 1984.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial* (Séptima edición ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

- Merino, S. M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid, España: ESIC Editorial, 2010.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y Organización Mundial de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO). (2010). *Diagnostico de la cadena de valor del Cacao en el Ecuador* (Primera ed.). Ecuador: Proyecto: Calidad de los alimentos vinculada con el origen y las tradiciones en América Latina.
- Ministerio de Coordinación, de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial: Provincia de El Oro* (Agendas para la Transformación Productiva Territorial ed.). (M. Chiriboga, Ed.) El Oro, Ecuador: Presidencia de la República del Ecuador.
- Ministerio de Salud. (2001). *De la obtencion del registro sanitario mediante informe tecnico* (Art. 12; Art. 13 ; Art. 14 ed.). Quito, Ecuador: Reglamento de registro y Control sanitario.
- Ministerio de Salud Pública. (2013). *Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano* (Registro Oficial No. 134 ed., Vol. Res. 4522). Quito, Ecuador:
- Ministerio de Salud Pública. (2014). *El consumo de comida chatarra cuesta miles de vidas, gran sufrimiento y millones de dólares* (I ed., Vol. I). Quito, Ecuador: Ministerio Coordinador de Desarrollo Socia.
- Montserrat Ollé. (1997). *El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa* (Vol. 17 Creación y desarrollo empresarial). (1. Marcombo, Ed.) Barcelona, España: Vanguard grafic S.A.

- Mora, J. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- NACIONAL, H. C. (1999). *Ley de Compañías* (Codificación No. 000. RO/312 ed.). (S. d. Compañías, Ed.) Quito, Ecuador: La Comisión Legislativa y Codificación.
- Nacional, H. Congreso. (5 de noviembre de 1999). *Art. 160*. Quito, Ecuador: Guayaquil.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard* (Tercera ed.). Barcelona, España: Harvard Business Press.
- Pacari. (2015). *Chocolate Orgánico de alta calidad* (I ed., Vol. I). Quito, Ecuador: Premium Organic Chocolate.
- Pazmiño, A. K. (2005). *Estudio del comportamiento de fructosa, glucosa y sacarosa en almendras de cacao de producción nacional durante la fermentación: s614-8fd-tqr5*. Riobamba, Ecuador: NIAP Archivo Historico.
- Peteiro, D. (2014). *Todo sobre la Gestión por Procesos*. Vigo, España: Sinapsys Business Solutions.
- Pro Ecuador. (2011). *Perfil de cacao crudo* (I ed., Vol. I). (D. d. Inversiones, Ed.) Quito, Ecuador.
- Pro Ecuador. (2013). *Análisis del sector cacao y elaborados* (Primera ed., Vol. Primero). (D. d. Inversiones, Ed.) Quito, Ecuador.
- Pro Ecuador. (2013). *Análisis del sector del cacao y elaborado*. Quito: D.d. inversiones.

- Pro Ecuador. (2013). *Análisis del Sector del cacao y elaborado* (Primera ed.). Quito, Ecuador: D.d inversiones .
- Pro Ecuador. (2014). *Descripción del sector cacaotero en Ecuador* (I ed.). Quito, Ecuador: Banco Central.
- Pro Ecuador. (2014). *INFORME ANUAL DE RENDICION DE CUENTAS 2014* (I ed., Vol. I). Guayaquil, Ecuador: Ministerio de Comercio Exterior.
- Procuraduría General del Estado. (26 de 09 de 2012). *Procuraduría General del Estado*. Recuperado el 24 de 07 de 2014, de Procuraduría General del Estado: www.pge.gob.ec/es/documentos/doc.../225-codigo-del-trabajo.html
- Programa Nacional de Biocomercio Sostenible. (2005). *Diagnóstico de cacao sabor arriba*.
- Quingaísa, E. (2007). *Estudio de caso: denominación de origen "cacao arriba"* . Quito, Ecuador: 70 pp.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.^a edición ed.). Barcelona, España: El Diccionario en el BRAE. Obtenido de <http://es.thefreedictionary.com/proselitismo>
- Reglamento de Registro y Control Sanitario. (2001). *Vigilancia y Control* (Art. 56 ; Art. 57 ed.). Quito, Ecuador.
- República del Cacao. (2015). *Chocolate Company* (I ed., Vol. I). (RC, Ed.) Quito, Ecuador.
- Rivadeneira, S. F. (2015). *Comercio Exterior Ecuador* (I ed., Vol. Boletín 2015). Quito, Ecuador: Pro Ecuador.

- Saénez, E. (2014). *Todo el cacao que produce Ecuador se vende* (I ed.). Quito, Ecuador: Los Andes.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando* (Primera ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Sánchez, N. (2008). denominación para cacao nacional "arriba". *Ecuador Exporta*, 2.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir* (I ed.). (R. Correa, Ed.) Quito, Ecuador: CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN.
- Servicio de Rentas Internas. (1998). *Ley del Registro Único de Contribuyentes* (Decreto Supremo No. 832 ed.). (E. C. Gobierno, Ed.) Quito, Ecuador.
- SRE, S. d. (2013). *Nombre Comercial*. Haiti: Embajada de Mexico en Haiti.
- SRI, S. (1998). *Ley del Registro Único de Contribuyentes* (Decreto Supremo No. 832 ed.). Quito, Ecuador: Gobierno, El Consejo Supremo de.
- Stallman, R. (2010). *Free Software, Free Society*. Boston: Free Software Foundation.
- Torres, M. (2011). *Exportación de barras orgánicas nutritivas hacia Estados Unidos*. Guayaquil, Ecuador: Universidad de Casa Grande.
- TRANSMAR GROUPE. (2014). *Situación y Perspectivas del Mercado Mundial de Cacao – Enfoque Américas* (Vol. i). Costa Rica: World Bank webinar.
- Varela, R. (2007). *Una metodología para el desarrollo de cursos en línea* (Primera ed.). México D.F., México: UNAM.

Vitlym Cia. Ltda. (2015). *IPnet, Proveedores de Internet*. Machala, Ecuador:

Vitlym Cia. Ltda.

Whitten, J., Bentley, L., & Dittman, K. (2004). *Systems Analysis and Design*

Methods (Sexta ed.). México D.F., México: McGraw Hill Text.

CAPÍTULO 12

ANEXOS

CAPÍTULO 12

ANEXOS

Jorge Pinos Rubio

14-062015

Encuestas para el proyecto

“Propuesta para la creación de una empresa que produzca barras de chocolate artesanales, en el cantón Pasaje”

Encuesta a consumidores

1. ¿Usted consume cacao?

- Sí
- No

2. ¿Conoce cuáles son los beneficios que tiene el consumo de cacao nacional para la salud?

- Sí
- No

Sí su respuesta es no, termina la encuesta

3. ¿De qué forma consume mayoritariamente cacao?

- En barra de chocolate
- En leche caliente
- En polvo
- Otro, menciónelo:_____.

4. ¿Usted consume productos saludables bajos en grasa y azúcares, para cuidar su salud y quemar grasas?
- Sí, solo por la salud
 - Sí, para bajar de peso y cuidar la salud
 - No
5. ¿Usted cree que deberían elaborarse productos ecuatorianos derivados del cacao, orgánicos (sin químicos) y saludables para la salud?
- Sí
 - No
6. ¿Le gustaría que en el mercado se oferten barras de chocolate a base de cacao nacional elaboradas de forma artesanal, tamaño personal, que sean orgánicas y; además, bajos en grasa y azúcar?
- Sí
 - No lo sé
 - No, _____ por
qué:_____.

Sí su respuesta es no, termina la encuesta.

7. ¿Qué tipo de presentación desea en el producto?
- 40 gramos (personal)
 - 100 gramos (mediano)
 - 240 gramos (grande)
 - otros:
_____.

8. Las barras de chocolate a base de cacao nacional elaboradas de forma artesanal, que sean orgánicas y; además, bajos en grasa y azúcar ¿qué sabor le gustaría?
- Chocolate amargo

- bajo amargo
- amargo con acompañantes de dulce (frutas, mermelada, galletas)
- otros:
_____.

9. Desearía personalizar la barra de chocolate, ¿con los siguientes ingredientes?

- Chocolate blanco
- Almendras
- Jaleas o mermeladas con trozos de frutas
- Frutos secos
- No

10. Cuando compra productos al detalle, ¿dónde los compra mayoritariamente?

- Tiendas, mini markets o abastos
- Mercado o plaza
- Autoservicios o gasolineras
- Otros:
_____.

Entrevista a proveedores, productores de cacao nacional

1. ¿Qué tipo de cacao siembran?
2. ¿Cuáles son los problemas que enfrenta como pequeño productor?
3. Usted, como productor de cacao nacional orgánico, ¿podría abastecer a nuevos cliente que requieran de su producción?
4. ¿Qué procesos utiliza para mantener la calidad del cacao nacional?
5. ¿En qué se diferencia su producción de cacao nacional con la de otros productores?
6. ¿Cuál sería el precio promedio por quintal de cacao nacional orgánico, para los emprendedores ecuatorianos?
7. ¿Cómo le pagan sus clientes, crédito o contado?
8. ¿Maneja controles de calidad en su proceso de producción, cuáles?

CAPÍTULO 13

MATERIAL COMPLEMENTARIO

CAPÍTULO 13

MATERIAL COMPLEMENTARIO

UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.

Información Estados Financieros

INFORMACIÓN ESTADOS FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA

Estado Situación | Estado Resultados | Estado Flujos Efectivos | Estados Cambios Patrimonios

Estado Financiero correspondiente al año: 2014

Código de la Cuenta Contable	Nombre de la Cuenta Contable	Valor
2020902	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	537,085.44
20210	OTROS PASIVOS NO CORRIENTES	0.00
3	PATRIMONIO NETO	18,675,211.22
301	CAPITAL	12,000,000.00
30101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	12,000,000.00
30102	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	0.00
30103	FONDO PATRIMONIAL	0.00
30104	PATRIMONIO DE LOS NEGOCIOS FIDUCIARIOS	0.00
30105	PATRIMONIO DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN	0.00
3010501	PATRIMONIO DEL FONDO ADMINISTRADO	0.00

ema de Autorización de Do... x HSY Estadísticas clave | Val... x +

Estas 3 notas te cambiarán la vida
Quieres saber más? Mira aquí
TVCABLE CONTRATADO 600 01 01

Dow ↑ 2.27% Nasdaq ↑ 2.45%

Más sobre HSY

- COTIZACIONES
 - Resumen
 - Transacciones
 - Opciones
 - Precios históricos
- GRÁFICOS
 - Interactivo
 - Gráfico básico
 - Análisis técnico
- NOTICIAS E INFORMACIÓN
 - Titulares
 - Eventos de la empresa
- EMPRESA
 - Perfil
 - Estadísticas clave
 - Documentos presentados a la SEC
 - Competidores
 - Industria
 - Componentes
- COBERTURA DE ANALISTAS
 - Opinión de los analistas
 - Estimados de los analistas
- PERTENENCIA
 - Principales accionistas
 - Transacciones de los ejecutivos
 - Registro ejecutivos
- DATOS FINANCIEROS
 - Declaración de ingresos
 - Hoja de balance
 - Flujo de fondos

The Hershey Company (HSY) - NYSE ➕ Añadir a cartera | Me gusta

90.24 +2.05 (2.32%) 4:02PM GMT-4 | Después del cierre : **90.24** 0.00 (0.00%) 4:55PM GMT-4

Estadísticas clave Ver Estadísticas clave de: IR

Datos suministrados por Capital IQ, salvo donde se indique lo contrario.

Medidas de Valoración	
Cap. del mercado (intradia) ⁵ :	19.80mil mins
Valor de empresa (ago 27, 2015) ³ :	21.36mil mins
Precio/Ganancias a la zaga (ttm, intradia):	35.18
Precio/Ganancias a plazo (aft dic 31, 2016) ¹ :	20.05
Coefficiente PEG (5 años esperados) ¹ :	2.54
Precio/Ventas (ttm):	2.58
Precio/Libro (tmr):	16.82
Valor de empresa/Ingresos (ttm) ³ :	2.85
Valor de empresa/EBITDA (ttm) ⁵ :	12.83

Actualidad Financiera	
Año fiscal	
Año fiscal que termina en:	31 de dic
Trimestre más reciente (tmr):	jul 5, 2015
Rendimiento	
Margen de ganancia (ttm):	7.63%
Margen operativo (ttm):	19.15%
Eficiencia de administración	
Retorno en activos (ttm):	16.86%
Retorno de capital (ttm):	40.12%
Declaración de ingresos	
Ingresos (ttm):	7.49mil mins
Ingresos por acción (ttm):	33.90
Crecimiento ingresos trimestral (ata):	N/C
Utilidad bruta (ttm):	3.34mil mins
EBITDA (ttm) ⁵ :	1.66mil mins
Ingreso neto disp. para comunes (ttm):	571.04mins
BPA diluido (ttm):	2.57



para la Construcción, Cantera, Industria Minera



Información de Transacción	
Historial de cotizaciones	
Beta:	0.94
Cambio en 52 semanas ³ :	-4.08%
S&P500 variación 52 semanas ³ :	-2.82%
Máximo en 52 semanas (ene 20, 2015) ³ :	111.35
Mínimo en 52 semanas (ago 24, 2015) ³ :	82.41
Promedio móvil 50 días ³ :	91.22
Promedio móvil de 200 días ³ :	95.58
Estadísticas de acciones	
Vol promedio (3 mes) ³ :	1,168,360
Vol promedio (10 día) ³ :	1,631,400
Acciones pendientes ⁵ :	219.38mins
Acciones en manos del público:	145.82mins
% controladas por ejecutivos ¹ :	0.20%