

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA, COMERCIALIZADORA Y EXPORTADORA DE
“CHOCOLATE FINO DE AROMA” EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EMPRESARIAL**

JENNY MARIBEL ARGUELLO GARCIA

jenny.arguello@epn.edu.ec

MARICELA VIVIANA CHAMBA CASTRO

maricela.chamba@epn.edu.ec

Director: Ing. Jaime Luis Cadena Echeverría

jaime.cadena@epn.edu.ec

2020

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación Plan de Negocios para la creación de una empresa productora, comercializadora y exportadora de “Chocolate Fino de aroma” en el Distrito Metropolitano de Quito desarrollado por Jenny Maribel Arguello García y Maricela Viviana Chamba Castro, estudiantes de la Carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Ing. Jaime Luis Cadena Echeverría

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Jenny Maribel Argüello García y Maricela Viviana Chamba Castro, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Jenny Maribel Argüello García

Maricela Viviana Chamba Castro

DEDICATORIA

Dedico esta meta cumplida a mi familia, es especial a mi madre Norma y abuelita Inés quienes fueron mi apoyo para seguir adelante y que a pesar de los momentos difíciles no me dejaron debilitarme ante las situaciones adversas. Me mostraron que la vida es difícil y que a pesar de ello se debe luchar para conseguir los propósitos anhelados, como lo es la culminación de este proyecto.

A mi hija Micaela Valentina por ser mi motivación y alegría de cada día para ser mejor persona, quién me enseña a seguir luchando por conseguir mejores cosas en la vida.

Finalmente, a mis tíos Wagner y Nancy quienes de una u otra forma me mostraron su apoyo y cariño incondicional.

Jenny

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la oportunidad de culminar este proyecto bajo su amparo y bendición.

A mi madre y abuelita por apoyarme en todo el transcurso de mi carrera hasta cumplir esta meta que gracias a su motivación me mostraron que los propósitos se consiguen con esfuerzo y dedicación.

A Isaías y hermanas por su aliento y confianza en este trayecto universitario.

A mi compañera y amiga Viviana Chamba, quien fue parte esencial para el desarrollo de esta investigación, gracias a su dedicación y paciencia se pudo concluir satisfactoriamente la presente tesis. Gracias por tu amistad.

Finalmente, a las demás personas quienes aportaron con sus ideas y opiniones para una mejor elaboración de esta investigación.

Jenny

INDICE DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	XIII
LISTA DE FIGURAS	1
RESUMEN.....	3
<i>ABSTRACT</i>	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE CACAO Y SUS DERIVADOS.....	5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3. OBJETIVO GENERAL	7
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. PLAN DE NEGOCIOS	8
2.1.1. Estructura del Plan de Negocios	9
2.2. PLAN DE MERCADO	10
2.2.1. Investigación de mercados	10
2.2.2. Proceso de la investigación de mercados.....	10
2.2.3. Fuentes de información	12
2.2.3.1. Fuentes primarias	12
2.2.3.2. Fuentes secundarias.....	12
2.2.4. Métodos e instrumentos de investigación.....	12
2.2.5. Plan de Muestreo	13
2.2.5.1. Determinación de la muestra	13
2.2.6. Segmentación de mercado.....	14
2.2.7. Estructura de mercado	14
2.2.8. Análisis de oferta.....	15
2.2.9. Análisis de demanda	15
2.2.10. Competencia	16
2.2.10.1. Análisis de la competencia.....	16
2.2.11. Proveedores.....	17
2.2.11.1. Análisis de los proveedores	17
2.2.12. Productos sustitutos	18
2.2.13. Comercialización	18
2.2.13.1. Plan de marketing	18
2.2.13.2. Estrategias de marketing	19
2.2.13.3. Marketing Mix	19

2.2.13.3.1. Producto.....	20
2.2.13.3.2. Precio.....	20
2.2.13.3.3. Promoción.....	20
2.2.13.3.4. Plaza.....	21
2.3. PLAN OPERACIONAL.....	21
2.3.1. Localización	22
2.3.1.1. Macro localización	22
2.3.1.2. Micro localización.....	22
2.3.2. Proceso de producción del bien o servicio.....	23
2.3.2.1. Cadena de valor empresarial	23
2.3.2.2. Distribución de la planta.....	24
2.3.2.3. Diagrama de flujo de los procesos	24
2.3.2.4. Recursos y materiales	25
2.4. PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	25
2.4.1. Plan organizacional	25
2.4.2. Plan legal	26
2.5. PLAN FINANCIERO	27
2.5.1. Formulación de las bases.....	28
2.5.1.1. Ventas	28
2.5.1.2. Costo de producción	28
2.5.1.3. Gastos de administración.....	28
2.5.1.4. Gastos financieros	28
2.5.1.5. Capital	29
2.5.2. Flujo de inversiones.....	29
2.5.2.1. Activos fijos.....	29
2.5.2.2. Activos diferidos.....	29
2.5.2.3. Activos intangibles	29
2.5.2.4. Capital de trabajo inicial.....	30
2.5.3. Flujos de proyección.....	30
2.5.3.1. Ingresos.....	30
2.5.3.2. Estado de resultados	30
2.5.3.3. Balance general.....	31
2.5.3.4. Flujo de caja	31
2.5.3.5. Flujo de fondos neto	31
2.5.4. Indicadores para la toma de decisiones.....	32
2.5.4.1. Valor actual neto (VAN)	32

2.5.4.2.	Tasa interna de retorno (TIR).....	32
2.5.4.3.	Tasa de descuento del inversionista (TMAR).....	32
2.5.4.4.	Periodo de recuperación de la inversión (PRI).....	33
2.5.4.5.	Relación costo – beneficio	33
2.5.4.6.	Punto de equilibrio operativo.....	33
2.5.5.	Análisis de sensibilidad	34
2.6.	PLAN DE PUESTA EN MARCHA.....	34
2.6.1.	Documentos habilitantes	35
2.7.	PLAN DE CONTINGENCIA Y SALIDA	35
2.8.	PLAN DE EXPORTACIÓN	36
2.8.1.	Características del plan de exportación	36
2.8.2.	Elementos del plan de exportación.....	36
2.8.3.	Segmentación de mercado.....	36
2.8.3.1.	Criterios de segmentación	37
2.8.4.	Cacao de exportación.....	37
2.8.5.	Análisis de oferta o producción.....	38
2.8.5.1.	País exportador: Ecuador	38
2.8.6.	Análisis de demanda	38
2.8.6.1.	Determinantes de la demanda	38
2.8.7.	Comercio exterior	39
2.8.7.1.	Beneficios del comercio exterior	39
2.8.8.	Exportación	39
2.8.8.1.	Exportación directa	40
2.8.8.2.	Exportación indirecta	40
2.8.9.	Factores claves de la empresa.....	41
2.8.9.1.	Análisis interno de la empresa	41
2.8.9.2.	Análisis externo de la empresa	41
2.8.9.3.	Análisis de la matriz FODA	41
2.8.10.	Incoterms	41
2.8.11.	Formalidades administrativas	44
2.8.11.1.	Reglamentación técnica ecuatoriana	44
2.8.11.2.	Reglamentación sanitaria de los alimentos en Chile	44
2.8.11.3.	Requisitos generales de acceso al mercado chileno.....	44
2.8.11.4.	Legislación aplicada por Chile	45
3.	PLAN DE NEGOCIOS	46
3.1.	ESTUDIO DE MERCADO.....	46

3.1.1.	Importancia del problema	47
3.1.2.	Objetivos del estudio de mercado.....	47
3.1.3.	Proceso de investigación de mercados	48
3.1.4.	Fuentes de información	48
3.1.4.1.	Fuentes primarias.....	48
3.1.4.2.	Fuentes secundarias	49
3.1.5.	Métodos e instrumentos de investigación	49
3.1.5.1.	Entrevista y solicitud de información a SAEN chocolate	49
3.1.5.2.	Diseño del instrumento de investigación	50
3.1.5.2.1.	Resultados de la investigación	50
3.1.6.	Plan de muestreo	59
3.1.6.1.	Determinación de la muestra	59
3.1.7.	Análisis y estructura del mercado	60
3.1.8.	Análisis de la demanda	60
3.1.8.1.	Factores que afectan la demanda.....	61
3.1.8.1.1.	Tamaño y crecimiento de la población	61
3.1.8.1.2.	Hábitos de consumo.....	61
3.1.8.1.3.	Gustos y preferencias.....	61
3.1.8.1.4.	Demanda actual del producto.....	62
3.1.8.1.5.	Pronóstico de la demanda.....	62
3.1.9.	Análisis de la oferta	64
3.1.9.1.	Factores que afectan la oferta	64
3.1.9.1.1.	Incursión de nuevos competidores	64
3.1.9.1.2.	Productos Sustitutos.....	64
3.1.9.2.	Oferta actual	64
3.1.9.3.	Proyección de la oferta	65
3.1.10.	Estimación de la demanda insatisfecha.....	65
3.1.11.	Análisis de la competencia	66
3.1.12.	Marketing Mix	67
3.1.12.1.	Producto	67
3.1.12.1.1.	Características	67
3.1.12.1.2.	Etiqueta.....	67
3.1.12.2.	Precio	68
3.1.12.3.	Publicidad	68
3.1.12.3.1.	Prensa escrita	68
3.1.12.3.2.	Relaciones públicas	69

3.1.12.4. Plaza.....	69
3.1.12.5. Estrategias de Marketing	70
3.1.12.5.1. Producto.....	70
3.1.12.5.2. Precio.....	70
3.1.12.5.3. Publicidad	70
3.1.12.5.4. Plaza.....	71
3.2. PLAN OPERACIONAL.....	71
3.2.1. Localización general y específica del proyecto	71
3.2.1.1. Macro localización	71
3.2.1.2. Micro localización.....	72
3.2.2. Ingeniería del proyecto	74
3.2.2.1. Cadena de valor	74
3.2.2.2. Diagramas de flujo.....	74
3.2.2.3. Requerimientos de insumos.....	74
3.2.2.4. Requerimientos de maquinaria	75
3.2.2.5. Requerimientos de equipos y suministros de oficina.....	75
3.2.2.6. Requerimiento de mano de obra.....	76
3.2.2.7. Distribución en planta de maquinaria y equipo.....	77
3.3. PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL.....	78
3.3.1. Nombre de la compañía	78
3.3.2. Logotipo	78
3.3.3. Lema comercial.....	79
3.3.4. Estructura organizacional	79
3.3.5. Descripción de puestos	80
3.3.6. Estructura legal	81
3.3.6.1. Constitución legal	81
3.4. PLAN FINANCIERO	81
3.4.1. Formulación de las bases.....	82
3.4.1.1. Ventas	82
3.4.1.2. Costos de producción	83
3.4.1.3. Gastos de administración y ventas	85
3.4.1.4. Flujos de proyección - Requerimientos	86
3.4.1.5. Gastos financieros	87
3.4.1.6. Presupuesto de costos y gastos	88
3.4.1.7. Capital de trabajo.....	88
3.4.1.8. Financiamiento	89

3.4.2.	Flujos de inversionistas	90
3.4.2.1.	Formulación de las bases	90
3.4.2.2.	Activos fijos	90
3.4.2.3.	Activos diferidos	91
3.4.3.	Flujos de proyección	91
3.4.3.1.	Amortizaciones y depreciaciones	91
3.4.3.2.	Mezcla financiera	92
3.4.3.3.	Flujos de fondos netos	92
3.4.3.4.	Estado de resultados	93
3.4.3.5.	Balances	94
3.4.4.	Indicadores para la toma de decisiones	95
3.4.4.1.	Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento	95
3.4.4.2.	Cálculo de la TIR, TUR y VAN	96
3.4.4.3.	Punto de equilibrio	96
3.4.4.4.	Relación beneficio - costo	97
3.4.4.5.	Periodo de recuperación de la inversión	98
3.4.4.6.	Razones financieras	99
3.4.4.6.1.	Rentabilidad Económica ROA	99
3.4.4.6.2.	Rendimiento sobre el capital ROE	99
3.4.4.6.3.	Razón de endeudamiento	100
3.4.4.6.4.	Razón de Autonomía	101
3.4.4.6.5.	Razón circulante	102
3.4.5.	Análisis de sensibilidad	102
3.4.5.1.1.	Variación en la cantidad de producción	102
3.4.5.1.2.	Variación en el precio	103
3.5.	PLAN DE PUESTA EN MARCHA	104
3.5.1.	Documentos habilitantes	105
3.6.	PLAN DE CONTINGENCIA	106
3.6.1.	Introducción	106
3.6.2.	Posibles riesgos y planes de acción	106
3.6.3.	Matriz de riesgos	109
3.7.	PLAN DE EXPORTACIÓN	111
3.7.1.	Estudio de mercado	111
3.7.2.	Objetivos	112
3.7.3.	Justificación	112
3.7.4.	Segmentación de mercado	113

3.7.4.1.	Identificación del segmento de mercado	114
3.7.4.2.	Selección del mercado objetivo.....	114
3.7.4.2.1.	Estrategias de posicionamiento	114
3.7.5.	Análisis de la oferta	114
3.7.5.1.	Factores de la oferta	115
3.7.5.1.1.	Producto	115
3.7.5.1.1.1.	Cantidades a exportar.....	115
3.7.5.1.1.2.	Empaque y embalaje.....	115
3.7.5.1.1.3.	Marca.....	115
3.7.5.1.2.	Precios.....	116
3.7.5.1.3.	Normas de calidad sanitarias	116
3.7.6.	Análisis de la demanda	117
3.7.6.1.	Factores de la demanda	117
3.7.7.	Comercio exterior	118
3.7.7.1.	Medidas no arancelarias.....	119
3.7.7.2.	Medidas arancelarias.....	119
3.7.8.	Exportación	119
3.7.8.1.	Proceso de exportación.....	119
3.7.9.	Factores clave de exportación.....	121
3.7.9.1.	Estrategias de Marketing Mix Internacional.....	121
3.7.9.1.1.	Producto.....	121
3.7.9.1.2.	Precio.....	121
3.7.9.1.3.	Plaza.....	121
3.7.9.1.4.	Promoción.....	122
3.7.9.2.	Análisis FODA	122
3.7.9.3.	Incoterms.....	123
3.7.10.	Formalidades administrativas	124
3.7.10.1.	Gestión administrativa	124
3.7.10.2.	Contrato internacional de compra – venta de mercancías.....	124
3.7.10.3.	Registro para poder exportar en el Ecuador	124
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
4.1.	CONCLUSIONES.....	125
4.2.	RECOMENDACIONES.....	127
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	128
6.	ANEXOS.....	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Definición de mercado</i>	15
Tabla 2. <i>Método cualitativo por puntos</i>	23
Tabla 3. <i>Indicador de cobro</i>	46
Tabla 4. <i>Edad</i>	50
Tabla 5. <i>Sexo</i>	50
Tabla 6. <i>¿En qué sector de Quito vive?</i>	51
Tabla 7. <i>¿Cuál es su nivel de educación?</i>	51
Tabla 8. <i>¿Ha tenido usted la oportunidad de degustar un chocolate orgánico? ...</i>	51
Tabla 9. <i>¿Díganos cuáles son las razones por las que no ha consumido un chocolate orgánico?</i>	52
Tabla 10. <i>Conociendo los beneficios del chocolate fino de aroma, ¿usted consumiría este producto?</i>	52
Tabla 11. <i>¿Qué marca de chocolates orgánicos consume habitualmente?</i>	53
Tabla 12. <i>¿Estaba al tanto de los beneficios que conlleva el consumo de chocolate orgánico?</i>	53
Tabla 13. <i>¿Con qué frecuencia consume usted un chocolate orgánico?</i>	54
Tabla 14. <i>Cuando adquiere un chocolate orgánico, ¿usted se fija en?</i>	54
Tabla 15. <i>¿Qué sabor de chocolate preferiría consumir de acuerdo al porcentaje de cacao en su contenido?</i>	54
Tabla 16. <i>¿Cuál de las siguientes presentaciones es su preferida?</i>	55
Tabla 17. <i>¿Dónde le gustaría adquirir el chocolate fino de aroma?</i>	55
Tabla 18. <i>¿En base a este tipo de cacao (cacao arriba) qué medio considera usted más efectivo para estar al tanto de las distintas promociones?</i>	56
Tabla 19. <i>¿Considera que las marcas actuales (Pacari, República el cacao, Caoni, Kallari, Valdivian...) satisfacen las exigencias de consumo en cuanto a sabor, aroma, precio y/o calidad?</i>	56
Tabla 20. <i>¿Estaría dispuesto a probar nuevas variedades de chocolate orgánico?</i>	56
Tabla 21. <i>¿En qué considera que se podría mejorar el nuevo producto de chocolate fino de aroma?</i>	57

Tabla 22. <i>¿Considera que el precio que paga por un chocolate fino de aroma, se apega totalmente a la calidad del mismo?</i>	57
Tabla 23. <i>¿Qué sistema de pago le parece más accesible?</i>	57
Tabla 24. <i>¿Qué lo llevaría a usted elegir entre una chocolatería y otra?</i>	58
Tabla 25. <i>¿Cómo definiría usted las estrategias publicitarias por parte de las compañías chocolateras actuales?</i>	58
Tabla 26. <i>PEA</i>	59
Tabla 27. <i>Demanda de chocolate orgánico en el Distrito Metropolitano de Quito</i> .	63
Tabla 28. <i>Marcas competidoras en el Distrito Metropolitano de Quito</i>	66
Tabla 29. <i>Precio de venta unitario</i>	68
Tabla 30. <i>Costos Prensa Escrita</i>	69
Tabla 31. <i>Alternativas de localización</i>	72
Tabla 32. <i>Matriz de Localización</i>	73
Tabla 33. <i>Requerimiento de insumos</i>	75
Tabla 34. <i>Requerimiento de maquinaria</i>	75
Tabla 35. <i>Requerimiento de equipos y suministros de oficina</i>	76
Tabla 36. <i>Requerimiento de mano de obra</i>	76
Tabla 37. <i>Cuadro de puestos</i>	80
Tabla 38. <i>Índices de pronóstico en ventas</i>	82
Tabla 39. <i>Pronóstico de ventas</i>	83
Tabla 40. <i>Proyección de los costos de materia prima directa</i>	83
Tabla 41. <i>Proyección de los costos de materia prima indirecta</i>	84
Tabla 42. <i>Proyección de los costos de mano de obra directa</i>	84
Tabla 43. <i>Proyección de los costos de mantenimiento</i>	84
Tabla 44. <i>Proyección del personal administrativo</i>	85
Tabla 45. <i>Servicios básicos</i>	85
Tabla 46. <i>Arriendo</i>	85
Tabla 47. <i>Requerimiento de maquinaria</i>	86
Tabla 48. <i>Requerimiento de suministros</i>	86
Tabla 49. <i>Requerimiento de licencias y permisos de constitución</i>	87
Tabla 50. <i>Amortización crédito mensual</i>	87
Tabla 51. <i>Presupuesto de costos y gastos</i>	88
Tabla 52. <i>Capital de trabajo</i>	89

Tabla 53. <i>Financiamiento de activos fijos</i>	89
Tabla 54. <i>Inversión total</i>	90
Tabla 55. <i>Activos fijos</i>	91
Tabla 56. <i>Gastos de constitución</i>	91
Tabla 57. <i>Amortización</i>	91
Tabla 58. <i>Depreciación de activos fijos</i>	92
Tabla 59. <i>Mezcla financiera</i>	92
Tabla 60. <i>Flujo de fondos neto</i>	93
Tabla 61. <i>Estado de resultados</i>	94
Tabla 62. <i>Balance General</i>	95
Tabla 63. <i>Cálculo de la TMART</i>	95
Tabla 64. <i>TIR, TUR Y VAN</i>	96
Tabla 65. <i>Variación de utilidades</i>	96
Tabla 66. <i>Datos del punto de equilibrio</i>	97
Tabla 67. <i>Relación beneficio - costo</i>	97
Tabla 68. <i>Período de recuperación</i>	98
Tabla 69. <i>Cálculo del período de recuperación</i>	98
Tabla 70. <i>Rentabilidad económica</i>	99
Tabla 71. <i>Rentabilidad financiera</i>	100
Tabla 72. <i>Razón de Endeudamiento</i>	100
Tabla 73. <i>Razón de Autonomía</i>	101
Tabla 74. <i>Razón Circulante</i>	102
Tabla 75. <i>Proyección de ingresos con variación en la cantidad</i>	103
Tabla 76. <i>Indicadores con variación en la cantidad</i>	103
Tabla 77. <i>Proyección de ingresos con variación en el precio</i>	103
Tabla 78. <i>Indicadores con variación en el precio</i>	103
Tabla 79. <i>Plan de puesta en marcha</i>	104
Tabla 80. <i>Matriz de riesgos</i>	110
Tabla 81. <i>Probabilidad de ocurrencia</i>	110
Tabla 82. <i>Exportación de Chocolate a Chile</i>	113
Tabla 83. <i>Precio de exportación</i>	116
Tabla 84. <i>Análisis FODA</i>	123

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Plan de negocios.....	8
<i>Figura 2.</i> Fases del Proceso de Investigación de Mercados.....	10
<i>Figura 3.</i> Posibles niveles de segmentación.....	14
<i>Figura 4.</i> Mezcla de Marketing.....	20
<i>Figura 5.</i> Plan de operaciones.....	21
<i>Figura 6.</i> Cadena de valor empresarial.....	24
<i>Figura 7.</i> Proyecto de inversión.....	27
<i>Figura 8.</i> Conceptos básicos.....	27
<i>Figura 9.</i> Mapa conceptual del Estado de Resultados.....	31
<i>Figura 10.</i> Gráfica del punto de equilibrio.....	34
<i>Figura 11.</i> Monitoreo y control de riesgos.....	35
<i>Figura 12.</i> Frecuencia de consumo.....	60
<i>Figura 13.</i> Compra y consumo anual de chocolate orgánico.....	63
<i>Figura 14.</i> Proyección de la demanda insatisfecha.....	65
<i>Figura 15.</i> Diseño de la etiqueta.....	67
<i>Figura 16.</i> Modelo del canal de distribución local.....	69
<i>Figura 17.</i> Macro localización.....	71
<i>Figura 18.</i> Localización del proyecto.....	73
<i>Figura 19.</i> Cadena de Valor.....	74
<i>Figura 20.</i> Distribución en planta.....	77
<i>Figura 21.</i> Logotipo PACHAMAMA.....	78
<i>Figura 22.</i> Estructura Organizacional.....	79
<i>Figura 23.</i> Punto de equilibrio.....	97
<i>Figura 24.</i> Rentabilidad Económica.....	99
<i>Figura 25.</i> Rentabilidad Financiera.....	100
<i>Figura 26.</i> Razón de Endeudamiento Elaborado por: Autoras.....	101
<i>Figura 27.</i> Razón de autonomía.....	101
<i>Figura 28.</i> Razón Circulante Elaborado por: Autoras.....	102
<i>Figura 29.</i> Porcentaje de hogares de cada GSE, Nivel Regiones.....	118
<i>Figura 30.</i> Canal de distribución.....	122

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta para determinar el consumo del chocolate fino de aroma en el Distrito Metropolitano de Quito	134
Anexo B: Estudio de mercado para productores y comercializadores de chocolate orgánico dentro del Distrito Metropolitano de Quito.....	139
Anexo C. Localización.....	142
Anexo D: Diagramas de flujo	145
Anexo E: Estructura Legal.....	155
Anexo F: Diagrama de Gantt	157
Anexo G: Normas sanitarias	159
Anexo H. Documentos habilitantes para el proceso de exportación.....	161

RESUMEN

Ecuador ha sido reconocido como uno de los países más distinguidos a escala mundial en la producción de cacao fino. El documento se enfoca en el direccionamiento de un proyecto de carácter empresarial destinado al mercado chileno a largo plazo.

El actual proyecto tiene el propósito de establecer una empresa pequeña de chocolatería fina artesanal en el Distrito Metropolitano de Quito, dicha empresa va a estar definida por la elaboración de productos a base de cacao fino de aroma.

Además, pretende ver cuán factible resulta la inversión en el negocio desde el punto de vista financiero, social y legal, además de cuantificar los beneficios proyectados a futuro.

Para lograr evaluar correctamente la rentabilidad financiera de este negocio se ha llevado a cabo un plan de negocios que abarca desde la investigación de mercado hasta un breve análisis de exportación para así alcanzar la internacionalización de productos semi-elaborados a Santiago de Chile. Conjuntamente se han desarrollado estrategias de publicidad, comercialización y ventas que permitan realzar los beneficios de esta saludable golosina de modo que la marca PACHAMAMA consiga posicionarse en el mercado actual, evidentemente con una pequeña diferenciación que es incluir relleno de fruta natural en los bombones.

ABSTRACT

Ecuador has been recognized as one of the most distinguished countries in the world in the production of fine cocoa. The document focuses on the direction of a business project aimed at the Chilean market in the long term.

The current project has the purpose of establishing a small company of fine artisanal chocolate in the Metropolitan District of Quito, said company will be defined by the elaboration of products based on fine aroma cocoa.

In addition, it intends to see how feasible the investment in the business is from a financial, social and legal point of view, in addition to quantifying the projected future benefits.

In order to correctly assess the financial profitability of this business, a business plan has been carried out, ranging from market research to a brief export analysis to achieve the internationalization of semi-processed products to Santiago, Chile. Together they have developed advertising strategies, modifications and sales that selected the benefits of this healthy treat so that the PACHAMAMA brand manages to position itself in the current market, evidently with a small differentiation that is to include filling of natural fruit in chocolates.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Situación actual del mercado de cacao y sus derivados

El cacao es una especie del género *Theobroma* cuyo cultivo se encuentra establecido en regiones de condiciones cálidas y húmedas con latitudes comprendidas entre los 10° N 10° S del Ecuador. Es un cultivo de plantación destinado a producir granos y/o almendras que funcionan como componentes principales en la preparación de chocolate para industrias alimenticias que se encuentran en países de América Latina y el Caribe (Arvelo S., Gonzáles L., Delgado L., Maroto A., & Montoya R., 2017).

De acuerdo con (Arvelo S., Gonzáles L., Delgado L., Maroto A., & Montoya R., 2017) la productividad del cultivo de cacao a nivel mundial y especialmente en Latinoamérica se mantiene de forma sostenida pues las capacidades de procesamiento y comercialización de chocolates impulsan a las instituciones gubernamentales a financiar los distintos emprendimientos relacionados con el grano de cacao.

La vegetación ecuatoriana siempre ha sido distinguida por ser enormemente rica en plantas que han resultado de utilidad, el cacao es justamente una de estas plantas útiles.

En Ecuador la distribución del grano de cacao y sus derivados son de gran calidad y existe gran predisposición de los consumidores a la hora de adquirir chocolates y productos similares. Sin embargo, es importante mencionar que con frecuencia el consumidor local se decanta por marcas importadas que a primera vista atraen, pero a pesar de su gran sabor, está claro que ya han pasado por diversos métodos químicos y hacen que dicho producto no tenga un sabor auténtico (Schmid, 2013).

Anteriormente, se acudía a un mercado de barrio para negociar la compra del cacao, pero hoy en día se acude a los supermercados que cuentan con una amplia gama de productos nacionales como importados. Es así, que el consumidor se decanta por el precio del producto, por la costumbre o por diversas razones que lo hacen preferir productos importados sobre los nacionales (Schmid, 2013).

Sin duda, se debe motivar al consumo local pues el cacao denominado Nacional es cultivado únicamente en el Ecuador ya que su sabor y aroma son reconocidos mundialmente. Una de las oportunidades comerciales que se le ha presentado a Ecuador es el exportar a países tales como Rusia, Italia y Suiza cuya demanda resulta de conveniencia para nuestro país.

Si bien, un evento anual al cual pueden acudir los amantes del chocolate es “El Salón del Chocolate” pues es una conexión entre productores de cacao, los consumidores de

chocolate, recetas, exhibiciones y demostraciones que no se pueden dejar pasar. Un informe realizado por (Insights, 2017) identifica que uno de los principales proveedores de chocolate orgánico ecuatoriano es Pacari y, cuyo consumo local va en aumento pues los consumidores buscan empresas responsables con la salud, con el medio ambiente y con la gente.

1.2. Planteamiento del problema

Al Ecuador se le atribuye el reconocimiento mundial por ser uno de los principales proveedores de Cacao pues cultiva dos variedades de grano de cacao: Sabor Arriba y CCN-51 (Alulema & Luis, 2012). Según (ANECACAO, 2018) Ecuador abarca en torno al 62% de la producción internacional de Cacao “Arriba” Fino y de Aroma.

Uno de los problemas que se evidencian actualmente son los elevados costos de producción, estos se deben principalmente a la materia prima indirecta, insumos, maquinaria e incluso empaques (Flores, 2007). La baja tendencia a consumir chocolate fino en el país no beneficia a las empresas dedicadas a la producción de este producto. Es por esto que los productores prefieren exportar cacao en grano o productos semielaborados.

Dentro de las limitaciones a nivel comercial para las pequeñas y medianas empresas se encuadran la progresividad arancelaria (10% y el 30%) (Flores, 2007), sumado a los elevados costos de producción encarecen el costo de comercialización para los fabricantes dejando márgenes de rentabilidad poco atractivos.

La incapacidad del país para aprovechar las distintas oportunidades presentadas a lo largo del siglo XX entre ellas: “*la Industrialización por Sustitución de Importación (ISI)*” ha desembocado en problema aún mayor, ya que lograr exportaciones ecuatorianas con el pasar de los años ha supuesto una verdadera desventaja debido a que existe una clara ausencia de políticas de Estado que incentiven y promuevan la competitividad entre empresas.

La producción nacional de chocolate fino se caracteriza básicamente por sus bajos volúmenes de producción debido a la obsolescencia de tecnificación (Ríos, Rehpani, Ruiz, & Lecaro, 2017). Por ello, la mayor parte de la producción local se destina al consumo nacional dejando de lado el principal objetivo: la internacionalización.

La globalización del chocolate ecuatoriano a través de la inserción en mercados internacionales se ha visto afectada por la aparente supremacía en términos de calidad y la ausencia de la marca ecuatoriana en ferias internacionales no ha permitido la

comparabilidad; en el caso de Colombia el mercado oferta precios atractivos y está continuamente expuesto al crecimiento y promoción, incentivando el desarrollo de nuevas estrategias de mercado. (Ríos, Rehpani, Ruiz, & Lecaro, 2017)

Pese a la situación expuesta, la producción y mercadeo de derivados del cacao y, principalmente del chocolate no resulta competitiva en volúmenes respecto al cacao en grano ya que “el 99% de las exportaciones totales de producto terminado pertenecen a granos más semi-elaborados, los cuales alcanzaron cifras de 1.1 mil toneladas exportadas en 2015” (ANECACAO, 2018).

Finalmente, la pronta degradación de la calidad del Cacao Fino de Ecuador deriva de escasos incentivos en los productores nacionales pues la prolongación en la cadena de comercialización ha supuesto que los agentes intermediarios logren abastecerse de los pequeños productores, y al mismo tiempo estos provean a empresas exportadoras (León, Calderón, & Mayorga, 2016).

El Ecuador seguirá siendo consumidor de productos extranjeros, la materia prima se vende a menor precio que el producto terminado y no hay crecimiento ni fuentes de trabajo en este sector.

1.3. Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa productora, comercializadora y exportadora de “Chocolate Fino de Aroma” en el Distrito Metropolitano de Quito con destino de exportación al mercado chileno.

1.4. Objetivos específicos

- ✚ Desarrollar el estudio de mercado del chocolate fino de aroma que permita identificar las distintas preferencias del consumidor en el Distrito Metropolitano de Quito y en Santiago de Chile.
- ✚ Desarrollar el estudio operativo con el fin de estimar los costos de inversión.
- ✚ Elaborar el plan de organización que permita conocer y valorar fortalezas-debilidades y precisar la estructura organizacional.
- ✚ Llevar a cabo la evaluación financiera que permita determinar la viabilidad.
- ✚ Diseñar el plan de exportación que contribuya al proceso de internacionalización en el mercado chileno.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Plan de Negocios

Resulta sumamente ventajoso realizar un plan de negocios que acceda a la posibilidad de éxito de un evento empresarial y mitigar la incertidumbre y el peligro que cualquier proyecto nuevo tiene.

El plan de negocios viene a ser un instrumento escrito de manera oportuna, concreta y sencilla y, ha de servir de guía para la creación de un negocio a partir de los objetivos que se desean lograr hasta las diligencias diarias que se llevarán a cabo para su consecución. En definitiva, este documento busca armonizar la forma y contenido del mismo. La forma hace referencia a cuán conveniente resulta la propuesta de inversión, la naturaleza de la idea, información financiera y la posible apertura en el mercado. (Weinberger, 2009, pág. 26)

Al poseer un plan de negocio se pone de manifiesto la veracidad y la posibilidad de un negocio pues las ventajas que nos aporta pueden repercutir esencialmente en la obtención de nuestro objetivo como emprendedores.

En la figura 1 se aprecia el esquema de un plan de negocios.

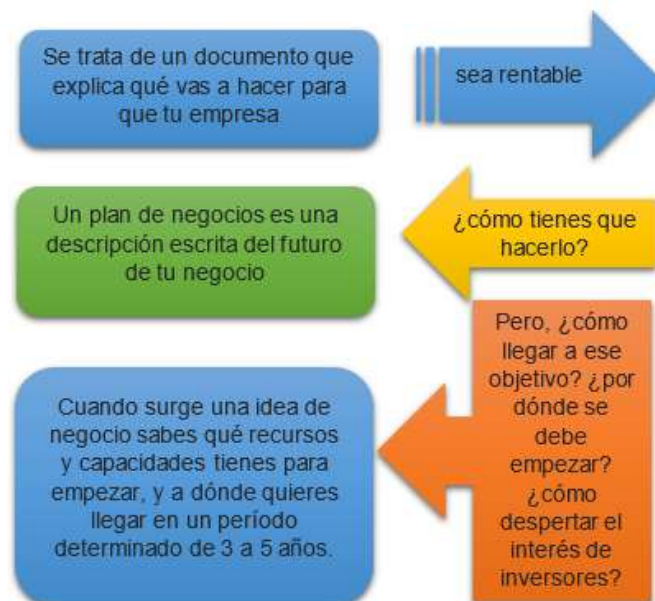


Figura 1. Plan de negocios

Elaborado por: Autoras

2.1.1. Estructura del Plan de Negocios

El presente plan de negocios consta de seis puntos importantes para la creación, desarrollo y ejecución de un proyecto empresarial, dichos puntos se mencionan a continuación en base a (Rodríguez, 2019):

1. Plan de mercado: en el progreso del plan de mercado se requiere un estudio previo del mercado en donde va a operar la empresa, a su vez utilizar técnicas de recolección de datos como entrevistas y encuestas que permitirán definir el mercado objetivo mediante el pronóstico de oferta y demanda. Además, analizar la competencia del sector chocolatero.
2. Plan operacional: detallan los requerimientos físicos y humanos a utilizarse de acuerdo a la necesidad del negocio, tomando en cuenta la infraestructura y localización del mismo. Del mismo modo, describe la capacidad y el proceso productivo del modelo de negocio haciendo uso de herramientas de calidad como diagramas de flujo, distribución de planta y equipo, gráficos y matriz de localización.
3. Plan organizacional y legal: determina la constitución legal y el tipo de organización que conformará el negocio, mediante áreas o departamentos necesarios en el cual se establecerán los cargos y funciones respectivas para el personal requerido. La herramienta que se utilizará para la descripción de puestos es el organigrama.
4. Plan financiero: formula estimaciones creíbles y comprensibles en cuanto a la inversión y el financiamiento requerido, reflejando resultados financieros que determinarán la viabilidad del negocio. Mediante la aplicación de las bases financieras se obtendrá el rendimiento en base al capital inicial, su periodo de recuperación y rentabilidad proyectada a 10 años.
5. Plan de puesta en marcha: establece las gestiones necesarias para dar inicio al negocio, incluyendo una serie de trámites de tipo mercantil, laboral y licencias que autoricen la consecución de las actividades respecto al funcionamiento formal de la empresa.
6. Plan de contingencia y salida: simula las acciones que se realizarán en casos de riesgos, los cuales supongan una amenaza a las fuentes de origen técnico y humano que se encuentren dentro de las instalaciones de la empresa. Dichas acciones deberán ser planificadas acorde a los cambios suscitados por la empresa.

2.2. Plan de Mercado

El plan de mercado constituye la primera parte de la investigación como tal, pues permite obtener información esencial que posteriormente arrojará resultados cuantitativos sobre la oferta y demanda, los costos y su mercadeo (SENA, 2007).

Elaborar el plan de mercado brindará una ligera noción del número aproximado de consumidores que se inclinarán a elegir el producto ofrecido en un espacio físico definido con el fin de lograr determinar el precio justo (Mediano, 2015).

2.2.1. Investigación de mercados

Para (Malhotra, 2008) se trata de "la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia" (págs. 7-8).

2.2.2. Proceso de la investigación de mercados

Para (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) un proceso apropiado de investigación de mercados está conformado de seis fases, las cuales se detallan en la figura 2.



Figura 2. Fases del Proceso de Investigación de Mercados

Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Fase 1: Definir el problema y los objetivos de la investigación

Para (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) una vez definido el problema es menester precisar los objetivos de mercadeo, los cuales podrían ser de tres tipos:

1. Investigación exploratoria: pretende conseguir datos que definan la naturaleza del problema y arroje posibles soluciones.
2. Investigación descriptiva: busca cuantificar la demanda.
3. Investigación causal: estudia la relación causa-efecto del problema.

Fase 2: Desarrollar el plan de investigación

Según (Malhotra, 2008) el esquema de investigación presenta los pasos siguientes:

1. Constatación de información necesaria
2. Estudio de datos secundarios
3. Exploración cualitativa
4. Métodos para la obtención de información cuantitativa (encuesta, observación, etc.)
5. Medición de escalas.
6. Elaboración de cuestionarios.
7. Tamaño de la muestra

Fase 3: Recopilación de información

La recopilación de datos proviene de dos tipos de fuentes: primarias y secundarias. Para (Baca Urbina, 2013) las fuentes primarias resultan de la investigación de campo y las fuentes secundarias se refieren a la utilización de información existente.

Fase 4: Analizar la información

Se refiere al procesamiento de todos los datos recolectados de diversas fuentes para convertirla en información esencial que aporte a la toma de decisiones. Según (Malhotra, 2008) la elaboración de datos contiene su respectiva exploración, clasificación, transcripción y confirmación.

Fase 5: Presentar resultados

Se han de presentar resultados de suma importancia para el problema y los objetivos del estudio previamente fijados.

Fase 6: Toma de decisiones

Una vez realizado el informe escrito en donde se encierran los principales resultados y manifestaciones de la investigación, se procederá a la correcta toma de decisiones.

2.2.3. Fuentes de información

Según (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) el investigador debe recurrir al uso de información secundaria, primaria o ambas.

2.2.3.1. Fuentes primarias

Según (Malhotra, 2008) define a la información primaria como aquella que el investigador recolecta con el fin de solucionar el problema que afronta.

2.2.3.2. Fuentes secundarias

Se refiere a aquellos datos que fueron reunidos con propósitos distintos al problema en cuestión. Los datos secundarios pueden ser clasificados de dos maneras, dependiendo de la fuente que se consulta (Huamán C., 2011). Si bien, la ventaja reside en la confiabilidad que tienen los datos al momento de ser analizados.

2.2.4. Métodos e instrumentos de investigación

Según (Cerde, 1991) “La selección y diseño de los instrumentos de investigación es parte fundamental en el proceso de recopilación de datos; sin una elaboración óptima el acceso a la información que necesitamos para resolver un problema se dificultaría”. Los instrumentos de investigación no tienen mucha diferencia entre sí, por un lado existen los partidarios de la investigación cuantitativa quienes utilizan la técnica del cuestionario estandarizado, y quienes optan por la investigación cualitativa con las técnicas de la observación y la entrevista (pág. 235).

Dentro de los métodos para recolectar información primaria constan:

- ✚ Encuestas: de acuerdo con (Malhotra, 2008) se define como una técnica cuya finalidad permite obtener información mediante preguntas a manera de interrogatorio y así lograr mayor obtención de información sobre los comportamientos, nivel socio económico, características demográficas y estilo de vida.
- ✚ Entrevista: según (Díaz B., Torruco G., Martínez H., & Varela R., 2013) se define como “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple

hecho de conversar". Se trata de una técnica de recogida de información que se diseña con el fin de obtener datos útiles para resolver la pregunta central de la investigación.

2.2.5. Plan de Muestreo

Según (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) una vez tomado la decisión sobre los métodos y herramientas de investigación el siguiente paso es el diseño del plan de muestreo que consiste en la definición de: unidad de muestra, tamaño de muestra y el proceso de muestreo (pág. 107).

Para los autores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) la unidad de muestra se debe estructurar de modo que cada uno de los integrantes de la población objetivo tenga la misma posibilidad de ser elegido. Por tanto, el tamaño de la muestra determina el número de personas que serán entrevistadas y el procedimiento de muestreo se utiliza para definir la manera de seleccionar a los participantes de la muestra.

2.2.5.1. Determinación de la muestra

Según (Cerde, 1991) se conoce como muestreo a la técnica de selección de un subgrupo que representa de manera significativa a la población o el universo que se va a investigar. El muestreo tiene dos grandes ventajas, su economía y rapidez en la recolección de datos. Con pocos recursos se puede obtener información que define el comportamiento de toda la población, y es rápido, porque la obtención de información de toda la población demandaría mucho tiempo lo que no sucede con el muestreo (págs. 298-300).

Consecuentemente, los métodos de muestreo garantizan la representatividad de la muestra dependiendo de los criterios y objetivos de estudio. Entre estos métodos se tiene al muestreo probabilístico, el cual trabaja con datos cuantitativos que favorecen al análisis de resultados que genera la investigación. Dicho método requiere aplicar la fórmula [1] que menciona (Cerde, 1991) para calcular la muestra sobre la población objetivo:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1)+Z^2pq} ; [1]$$

Dónde:

 N = población total

- ✚ Z = distribución normal. Si $Z = 1.645$ el porcentaje de fiabilidad es de 90%
- ✚ p = proporción de aceptación
- ✚ q = proporción de rechazo
- ✚ E = porcentaje de error
- ✚ n = muestra

2.2.6. Segmentación de mercado

Para los autores (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012), “la segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos” (pág. 214).

El tipo de segmentación de mercado debe estar ligado a las metas y objetivos que se plantea la empresa a largo plazo, por lo que se establece categorías o rangos posibles de segmentación que guiarán a la adecuada toma de decisiones. En la figura 3, se evidencia los posibles niveles de segmentación.

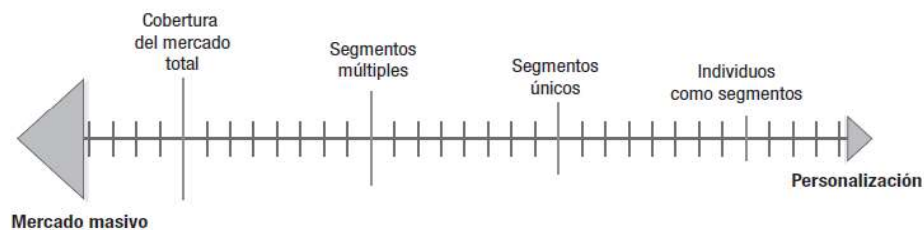


Figura 3. Posibles niveles de segmentación
Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

2.2.7. Estructura de mercado

La estructura de mercado adopta diferentes formas de acuerdo al número de oferentes y demandantes que existen en el mercado, entre los principales se encuentran el mercado oligopólico en el que según (Cuellar-Río, 2007) “está presente en industrias caracterizadas por el dominio de unas cuantas empresas, las cuales pueden producir bienes homogéneos y que gozan de significativas barreras de entrada” (pág. 8).

Dependiendo de las características del mercado se pueden clasificar tal como muestra la tabla 1.

Tabla 1. *Definición de mercado*

TIPO DE MERCADO	DEFINICIÓN
Mercado potencial	Aquellos consumidores que podrían estar interesados en comprar.
Mercado disponible	Consumidores interesados en el producto, cuentan con los recursos y tienen acceso a la oferta.
Mercado factible	Aquellos consumidores capacitados para comprar pues cuentan con la edad y diversos criterios que se exigen.
Mercado objetivo	Formado por los consumidores concreto del mercado factible.
Mercado cubierto	Consumidores que están consumiendo el producto puesto a la venta.

Fuente: (Rivera Camino, 2007)

2.2.8. Análisis de oferta

Como lo menciona (Baca Urbina, 2013), la oferta “es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado” (pág. 54), por lo cual la finalidad que se obtiene mediante el análisis de la oferta es implantar los lineamientos, escenarios y cifras en donde una economía puede brindar a un bien o servicio a disposición de los usuarios.

De tal forma es importante conocer algunos datos indispensables para realizar un análisis más concreto sobre la oferta en el mercado, tales como:

- 🚧 Número de productores
- 🚧 Localización
- 🚧 Capacidad instalada y utilizada
- 🚧 Calidad y precio de los productos
- 🚧 Planes de expansión
- 🚧 Inversión fija y número de trabajadores

2.2.9. Análisis de demanda

Para (Baca Urbina, 2013) es la “cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado” (pág. 28). El alcance que se busca con el desarrollo del estudio de la demanda es identificar

los posibles elementos que puedan afectar a las exigencias del mercado, al igual que detectar si el producto o servicio tiene la factibilidad de participación en el mercado para que la demanda sea satisfecha.



Existen factores o estratos sociales determinantes para el análisis de la demanda, por ejemplo: el ingreso, el precio establecido, la necesidad de un bien o servicio, la edad, sector de residencia, entre otros hábitos de consumo. En resumen, la demanda acatándose a las diferentes perspectivas, se puede clasificar de acuerdo a la: necesidad, oportunidad, destino, temporalidad, y/o permanencia.

2.2.10. Competencia

Se entiende como competencia a la empresa que ofrece un bien o servicio en igual o diferente mercado objetivo que otra compañía, para satisfacción de los consumidores. De acuerdo a (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012), “la competencia incluye todas las ofertas rivales reales y potenciales así como los sustitutos que un comprador pudiera considerar” (pág. 11). Lo mencionado se conoce también como competidores directos e indirectos, en el cual, los competidores directos ofrecen el bien o servicio en un mismo mercado, mientras que los competidores indirectos ofrecen el bien o servicio en varios mercados y pueden incluir productos sustitutos que cubren las exigencias de consumidores en la mayoría el mercado objetivo. A pesar de las barreras de entrada y salida que existen dentro de la competencia, se debe hacer un análisis previo de la competencia para conocer fortalezas y debilidades de la empresa que compite por ganar una parte del mercado objetivo establecido.

2.2.10.1. Análisis de la competencia

Es importante recolectar la mayor parte de información sobre los competidores, por lo que se puede resumir en varias preguntas puntuales, que facilitarían el contraste de la información para proceder con el análisis. Así, (Weinberger, 2009) en su libro “Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio” menciona algunas preguntas importantes que se deben responder cuando se analiza la competencia, tales como:

-  ¿Quiénes son los competidores?
-  ¿Cuáles son los bienes o servicios sustitutos?

- ✚ ¿Dónde están?
- ✚ ¿Qué productos y servicios venden?
- ✚ ¿Cuánto venden al año?
- ✚ ¿Cuáles son los precios de la competencia y cómo se comparan con los nuestros?
- ✚ ¿Cómo se comparan nuestros productos con los de la competencia?
- ✚ ¿Qué estrategias de marketing usan para llegar a sus clientes?
- ✚ ¿Qué vínculos tienen con sus proveedores?
- ✚ ¿Cuáles son sus niveles de inversión en tecnología?
- ✚ ¿Cuál es su capacidad de producción?, entre otros. (pág. 57)

Luego del respectivo análisis de fortalezas y debilidades en comparación a la competencia, se puede establecer el grado de competitividad entre empresas y cómo estas representan una amenaza para el propósito. Es importante conocer la contribución en el mercado, estrategias de marketing y promoción (Socatelli P., 2013).

2.2.11. Proveedores

Se conoce como proveedor a una persona natural o jurídica con capacidad de suministrar materiales, equipos tecnológicos, información, materia prima y demás a sus clientes, sean empresas u organizaciones, las cuales requieren de diferentes tipos de insumos para su proceso de producción y distribución (Vega Ramírez, 2014).

2.2.11.1. Análisis de los proveedores

Para el autor (Weinberger, 2009) se trata de una herramienta para evaluar el éxito de un negocio y menciona que: “Es importante analizar el poder de negociación de los proveedores porque ellos podrían bloquear nuestro ingreso a una industria en particular” (pág. 51). Por tal motivo, la selección correcta de los proveedores es fundamental e indispensable para poder evaluar adecuadamente el mercado objetivo al cual estarán destinadas diversas estrategias de mercadeo.

Una vez conocido el mercado meta, el proveedor es una parte fundamental del negocio ya que resulta importante conocer quiénes pueden estar a disposición de la organización, pues de ellos dependerá la calidad de insumos y costos generados por la misma para su buen funcionamiento (Gil Torrijos, 2018). Es necesario tomar algunos puntos significativos dentro

del análisis de proveedores, por ejemplo: las estrategias que utilizan, posicionamiento y participación en el mercado.

2.2.12. Productos sustitutos

Se conoce a los productos complementarios como aquellos que rivalizan en un mismo mercado y que satisfacen una misma necesidad, además el producto sustituto puede presentar una tecnología distinta la cual va posicionando el producto hasta que el original abandone el mercado (Rivera Camino, 2007).

La competencia en cuanto a los bienes sustitutos se limita en el precio que manejan tanto los competidores directos como los indirectos, lo cual puede implicar una gran amenaza para los productos de la empresa (Porter M. , 1997). A pesar de que resulte complejo la identificación de dichos productos, es útil y necesario hacerlo para poder realizar el seguimiento adecuado y que permita pronosticar futuras amenazas.

2.2.13. Comercialización

Para el autor (Baca Urbina, 2013) la comercialización “es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar” (pág. 64). Estas actividades también benefician al funcionamiento de la empresa, ya que ofrece diferentes medios de entrega a los clientes. Por lo que, una buena comercialización se basa en la entrega del producto al consumidor en el tiempo y lugar adecuado con el fin de obtener la satisfacción del cliente.

2.2.13.1. Plan de marketing

“El plan de marketing definirá los mecanismos de medición del progreso realizado hacia el cumplimiento de las metas. Los gerentes suelen usar presupuestos, horarios y medidas de marketing para supervisar y evaluar resultados” (Kotler & Keller, 2012). El plan de marketing tiene una representación general sobre el tipo de investigación que será ejecutada, del mismo modo muestra el cómo, cuándo y la forma en que serán aplicadas las estrategias encontradas.

2.2.13.2. Estrategias de marketing

Para (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) en su libro Dirección del Marketing menciona que: “todas las estrategias de marketing inician con la segmentación, la determinación de consumidores meta y el posicionamiento”. Por lo cual, las estrategias explican el *qué* y *porqué* de las actividades y/o procesos que se desarrollan en el marketing; y, en cuanto a la implementación se menciona a *quién*, *dónde*, *cómo* y *cuándo* se ejecutan, estos puntos se encuentran relacionados entre sí.

Según el autor (Balanko-Dickson, 2008) en su libro “Cómo preparar un plan de negocios exitoso”, menciona que existen cinco pasos para crear una estrategia de marketing, las cuales son:

- ✚ Identifique todos los mercados meta.
- ✚ Califique los mejores mercados meta.
- ✚ Identifique las herramientas, estrategias y métodos.
- ✚ Pruebe en el mercado las estrategias y las herramientas.
- ✚ Ejecute la estrategia de marketing. (pág. 85)

Dado que cada producto presenta un ciclo de vida (CVP) en el mercado, las estrategias de marketing deben modificarse para cada etapa de dicho ciclo ya que también se presentan alteraciones en el producto, la cooperación del mercado y el proceder de la competencia (Kotler & Keller, 2012).

2.2.13.3. Marketing Mix

Para (Weinberger, 2009) el marketing mix es un instrumento para evaluar el éxito de un negocio y menciona que: “todos los elementos de la mezcla de marketing conforman la oferta. En ese sentido, la oferta es más que el producto. Es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente” (Weinberger Villarán, 2009). Por lo tanto, el marketing mix es útil para el posicionar bienes o servicios dentro del mercado objetivo llegando satisfactoriamente al consumidor.

En la figura 4 se muestra la mezcla del marketing en el que se mencionan algunos aspectos a considerarse en cada una de las variables de las 4Ps: producto, precio, plaza y promoción.

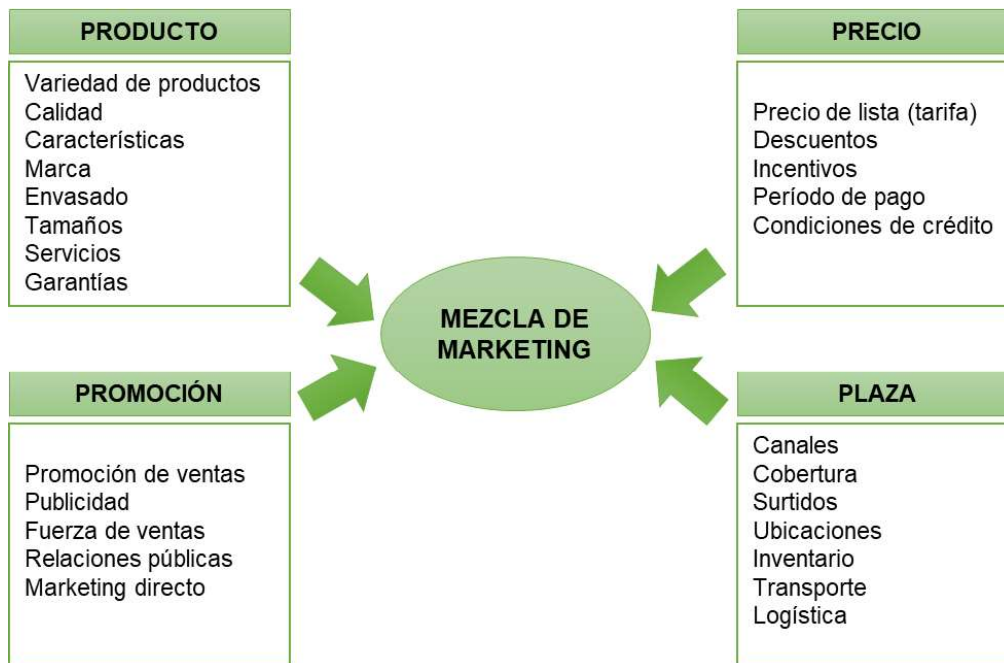


Figura 4. Mezcla de Marketing

Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

2.2.13.3.1. Producto

Cuando se trata del producto se hace referencia al bien o servicio que se está ofreciendo en el mercado meta, el cual fue determinado de acuerdo a las exigencias de los consumidores con el propósito de cumplir con sus expectativas. La implementación de “la estrategia de producto incluye decisiones sobre la mezcla de productos, y relativas a líneas, marcas, garantías, envasado y etiquetado” (Kotler & Keller, 2012, pág. 664).

2.2.13.3.2. Precio

Una vez que el producto ingresa al mercado y el precio ha sido establecido, el consumidor es quién lo considera conveniente o no para las relaciones comerciales. “La estrategia de precios abarca decisiones sobre la fijación de los precios iniciales y la adaptación de éstos en respuesta a las oportunidades y los desafíos de la competencia” (Kotler & Keller, 2012, pág. 664).

2.2.13.3.3. Promoción

Para (Kotler & Keller, 2012) “La promoción de ventas es un ingrediente fundamental en las campañas de marketing y está formado por conjunto de herramientas de incentivos, sobre

todo a corto plazo, diseñados para estimular una compra mayor o más rápida de productos o servicios específicos por parte de consumidores o intermediarios” (pág. 519). De la misma manera, menciona que “la estrategia de comunicación de marketing abarca todos los esfuerzos por comunicarse con los públicos meta y los miembros del canal” (pág. 664).

2.2.13.3.4. Plaza

Este elemento del marketing mix también se lo conoce como distribución, en el que busca la manera de que los productos sean entregados al consumidor en el lugar acordado. “La estrategia de distribución incluye la selección y gestión de las relaciones de canal para entregar valor a los clientes” (Kotler & Keller, 2012, pág. 664).

2.3. Plan operacional

El plan operativo también conocido como estudio técnico manifiesta la estructura de toda la organización ya sea física como administrativa. Por tal motivo, el plan operacional tiende a resolver todo lo referente a la disposición, operatividad y funcionamiento de la planta (Baca Urbina, 2013, pág. 112), es por ello que en la figura 5 se muestra los componentes claves del plan operacional que permiten identificar los factores necesarios para la ejecución del proyecto.

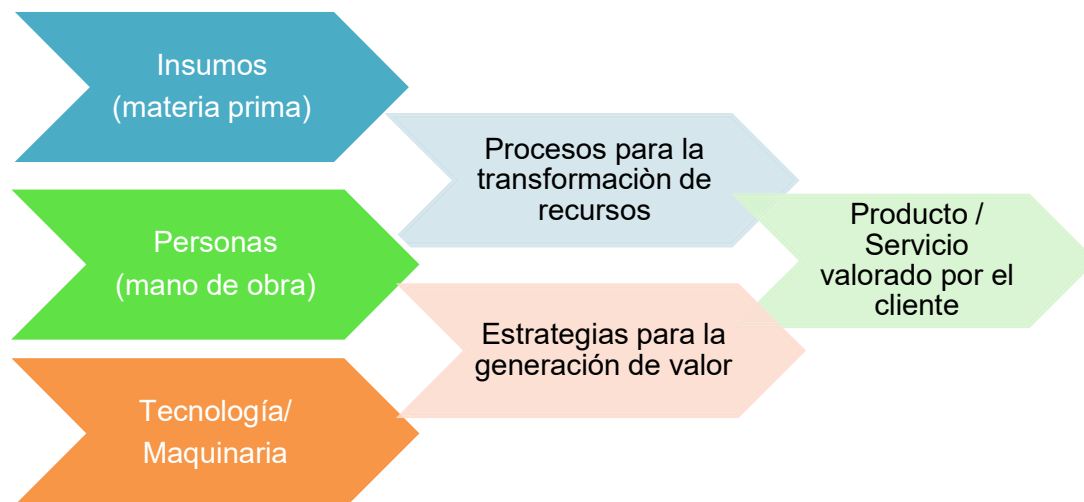


Figura 5. Plan de operaciones
Fuente: (Weinberger, 2009)

Finalmente, otros puntos claves para el desarrollo del plan técnico son los factores de localización los cuales especifican la ubicación óptima del proyecto y los procesos factibles de operación.

2.3.1. Localización

En esta sección se toma en cuenta dos aspectos que se consideran importantes para el desarrollo del proyecto, los cuales ayudan en su análisis y favorecen a la toma de decisiones. Estos aspectos se mencionan a continuación:

2.3.1.1. Macro localización

Se trata de un tipo de localización que ayuda a decidir el lugar o sitio en donde se ubicará el proyecto, es decir, su zona geográfica. Mediante el cual toma en cuenta aspectos importantes como: infraestructura, localidad, accesibilidad, financiamiento, disponibilidad de mano de obra, disponibilidad de insumos y provisiones y demás. (Baca Urbina, 2013).

2.3.1.2. Micro localización

Una vez determinada la zona geográfica, la micro localización busca la ubicación óptima para instalar la planta mediante la utilización de métodos cualitativos.

El autor (Baca Urbina, 2013) explica el desarrollo del método cualitativo por puntos, el cual propone asignar una ponderación a una serie de elementos que se consideran importantes y esenciales (cualitativos) para la localización, y posteriormente identificar las alternativas más atractivas para el investigador de los lugares considerados con el fin de que se tenga una mayor facilidad en el momento de tomar una decisión. Se propone desarrollar el siguiente procedimiento para realizar la jerarquización de los factores cualitativos:

1. Enlistar los factores más relevantes
2. Ponderar a cada factor de acuerdo a la importancia y criterio del investigador. Cabe destacar que la ponderación o pesos asignados deben sumar 1.00.
3. Se designa una escala común para cada componente (por ejemplo, de 1 a 5) en el cual se determina un mínimo.
4. Con la escala establecida se califica a cada sitio potencial y posteriormente se multiplica con el peso correspondiente a cada factor.

5. Finalmente, se suma la calificación de cada sitio y se opta por la más óptima, es decir, al sitio con puntuación máxima (pág. 110).

Con el procedimiento mencionado se muestra en la tabla 2 un ejemplo desarrollado por el método cualitativo por puntos.

Tabla 2. *Método cualitativo por puntos*

<i>Factor relevante</i>	<i>Peso asignado</i>	A		B	
		<i>Calificación</i>	<i>Calificación ponderada</i>	<i>Calificación</i>	<i>Calificación ponderada</i>
Materia prima disponible	0,33	5,00	1,65	4,00	1,32
Mano de obra disponible	0,25	7,00	1,75	7,50	1,88
Costo de los insumos	0,20	5,50	1,10	7,00	1,40
Costo de la vida	0,07	8,00	0,56	5,00	0,35
Cercanía del mercado	0,15	8,00	1,20	9,00	1,35
Suma	1,00		6,26		6,295

Fuente: (Baca Urbina, 2013)

2.3.2. Proceso de producción del bien o servicio

La autora (Weinberger, 2009) menciona que: “un proceso de producción involucra una serie de operaciones, medios técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos” (pág. 83). Para lo cual es imprescindible establecer el flujo de operación correspondiente, estándar de calidad y definir factores críticos que ayuden con el cumplimiento de dichos estándares. De tal manera que, partiremos de la cadena de valor de la empresa para la respectiva diagramación de procesos y la distribución de la planta.

2.3.2.1. Cadena de valor empresarial

Según (Porter M. , 2010) se entiende a este modelo como “una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto”. Dichas actividades van agregando valor al bien o servicio mientras atraviesa por cada una de ellas.

Las actividades relevantes de esta herramienta se fraccionan en actividades primarias y de apoyo o de soporte, las cuales se pueden observar en la figura 6.



Figura 6. Cadena de valor empresarial
Fuente: (Porter M. , 2010)

2.3.2.2. Distribución de la planta

Para (Baca Urbina, 2013) una adecuada “distribución de la planta es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores” (pág. 116). Es decir, la distribución explora la manera de acomodar áreas de trabajo, almacenamiento, maquinaria, instalación productiva, pasillos y demás con el fin de optimizar todos los procesos en curso.

2.3.2.3. Diagrama de flujo de los procesos

En una publicación realizada por la (Landívar, 2009) de Guatemala, los autores Benjamín Enrique y Fincowsky Franklin mencionan que “diagramar es representar gráficamente acontecimientos, escenarios, tendencias, diplomacias de todo tipo por medio de símbolos que filtran la relación entre diferentes elementos administrativos, así como la relación causa-efecto que predomina entre ellos (pág. 298).

Para la presente investigación se ha utilizado la notación BPMN (Business Process Model and Notation) utilizada por el software Visio que detalla la diagramación de flujo de los procesos y actividades.

2.3.2.4. Recursos y materiales

Es útil y necesario tomar en cuenta los recursos y materiales que se utilizan en un proyecto, lo cual permite hacer el correspondiente presupuesto de inversión de materiales en el que se valoriza la infraestructura, materia prima e insumos, maquinaria y equipo, requerimientos humanos y económicos que permite la puesta en marcha del proyecto (UNAM, 2019).

- ✚ Infraestructura: se refiere a las especificaciones de construcción para la instalación de la planta, tales como: cimentación, techos, sistema eléctrico e hidráulico, cubierta exterior e interior, entre otros (UNAM, 2019).
- ✚ Materia prima e insumos: para el autor (Baca Urbina, 2013) “los insumos son aquellos elementos sobre los cuales se efectuará el proceso de transformación para obtener el producto final” (pág. 123).
- ✚ Maquinaria y equipo: define al equipamiento de maquinarias que intervienen en la operación del proceso de producción, ensamblaje, almacenamiento y distribución. Además de equipos administrativos y de oficina.
- ✚ Recursos humanos: la mano de obra constituye un importante recurso en la operación de un proyecto. Dentro de los recursos humanos (Baca Urbina, 2013) menciona dos tipos, que son: mano de obra directa e indirecta (pág. 123).
- ✚ Recursos financieros: aquellos recursos monetarios útiles para solventar los requerimientos del proyecto para que se lleve a cabo su ejecución. Los recursos financieros serán aportados por el dueño, socios de la empresa o créditos provenientes de la banca comercial (UNAM, 2019).

2.4. Plan organizacional y legal

2.4.1. Plan organizacional

De acuerdo al autor (Varela, 2011) el fin del plan organizacional es definir las necesidades del negocio y del perfil del grupo empresarial, las diversas estructuras y elementos de control y las distintas políticas de dirección personal y de cooperación empresarial. Para el nacimiento de una empresa el autor (Varela, 2011) menciona las siguientes funciones del plan organizacional:

- ✚ Nombre de la empresa: de acuerdo con (González-del Río, Ampuero C., & Magal R., 2011) se define como la palabra con que se diferencian objetos físicos y

abstractos. Elegir el nombre de la empresa es esencial pues será la denominación social con que instituciones gubernamentales reconocerán a la misma.

- ✚ Logotipo: se trata de un diseño gráfico que se utiliza como un emblema por parte de una organización con el fin de que la marca pueda identificarse con mayor facilidad (Estrella Sweeney, 2005).
- ✚ Lema comercial: según el autor (Rodríguez García, 2001) son símbolos distintivos compuestos por una palabra o frase cuya función será complementar una marca determinada. Estos lemas comerciales deberán ser registrados para poder tener el amparo adecuado para los fines del interesado.
- ✚ Estructura organizacional (organigrama): se trata de una representación gráfica de la estructura orgánica de una organización y ha de reflejar esquemáticamente el ordenamiento jerárquico de la misma (Gairín Sallán, 2000).
- ✚ Responsabilidades y autoridades (descripción de puestos): de acuerdo con (García Molina, 2017) la descripción y análisis de cargos hace referencia a las labores, deberes y distintas responsabilidades que la persona ocupantes debe cumplir de acuerdo con las especificaciones del cargo. Se relaciona con el rendimiento y capacidad de la organización para el desarrollo de la misma.
- ✚ Estrategias: se trata del objetivo que lleva a cabo la dirección de la organización de modo que funcione eficientemente. Dichos objetivos pretenden conseguir una ventaja competitiva para obtener mayores beneficios respecto de la competencia (Ronda P., 2001)

2.4.2. Plan legal

El autor (Baca Urbina) explica que: “en toda nación existe una constitución o su equivalente que rige los actos tanto del gobierno en el poder como de las instituciones y los individuos. A esa norma le siguen una serie de códigos de la más diversa índole, como el fiscal, sanitario, civil y penal; finalmente, existe una serie de reglamentaciones de carácter local o regional, casi siempre sobre los mismos aspectos” (2013).

En su libro el presente autor menciona que dichas exigencias influyen directa o indirectamente en la constitución legal de una empresa para así, determinar un marco jurídico adecuado con el desempeño de la actividad.

2.5. Plan financiero

El plan financiero establece un proceso de estudio de inversiones, financiamiento, ingresos, egresos, beneficios y flujos de efectivo futuros de una organización. Es decir, crea un bosquejo para el futuro incierto de la empresa (Puente R., Viñán V., & Aguilar P., 2017). En la figura 7 se muestra cómo influye el plan financiero en el plan de negocio.



Figura 7. Proyecto de inversión

Fuente: (Puente R., Viñán V., & Aguilar P., 2017)

En la figura 8 se mencionan los conceptos básicos de información financiera para proceder al análisis económico correspondiente.

ACTIVO: representa todos los bienes y derechos que son propiedad del negocio.

PASIVO: total de deudas y obligaciones contraídas por la empresa, o cargo del negocio.

CAPITAL: aportación de los dueños de la empresa para llevar a cabo su gestión económica y financiera.

INGRESOS: recursos que recibe el negocio por la venta de un producto o servicio.

GASTOS: activos que se han consumido en el negocio para obtener ingresos.

Figura 8. Conceptos básicos

Fuente: (Manual de administración financiera, 2015)

2.5.1. Formulación de las bases

2.5.1.1. Ventas

Según (Romero, 2010) en su libro “Marketing”, define a la venta como “la cesión de una mercancía mediante un precio convenido...”. Posteriormente, la correcta estimación de las ventas supondrá la base fundamental para una proyección consistente y adecuada de los ingresos obtenidos.

2.5.1.2. Costo de producción

A la hora de producir toda empresa debe asumir ciertos gastos llamados “costos de producción” los cuales penderán de la materia prima directa e indirecta que se maneje, el requerimiento de personal que se precise, el arrendamiento de un local, el pago de impuestos y diversos servicios, entre otros. Hay que tomar en cuenta que, si tales costos son elevados, el administrador debe tomar la medida de acrecentar el precio del producto y así conseguir mayor ganancia para cubrir la inversión inicial (Vallejo Orbe, 2017).

2.5.1.3. Gastos de administración

Estos gastos constituyen el conjunto de gastos no relacionados con una actividad específica de la misma. Para (Romero, 2010) dentro de las cuentas más identificables están los salarios de ejecutivos y gerentes, los gastos del recurso humano, los diversos servicios acordados a personas externas, seguros, comunicaciones, mantenimiento, depreciación por uso, amortización y otros gastos de administración. Además, los gastos formados en otros sitios de la empresa también se atribuirán a los gastos de administración o costos generales.

2.5.1.4. Gastos financieros

Se denominan gastos financieros a todos aquellos que proceden de la obtención de financiación de cualquier pasivo financiero, afectando directamente a la empresa y a los individuos que la conforman (Domínguez Martínez, 2012).

2.5.1.5. Capital

Representa cada uno de los aportes de los socios accionistas realizados a la empresa como parte de los activos que les pertenecen. El capital se localiza en el pasivo del balance y desempeña una función de garantía por parte de la empresa hacia terceros (Romero, 2010).

De acuerdo con el autor (Romero, 2010) a veces el capital contable suele confundirse con el capital de trabajo. Sin embargo, este último consiste en la disponibilidad de recursos con que cuenta una entidad o empresa para poder operar.

2.5.2. Flujo de inversiones

2.5.2.1. Activos fijos

Son aquellas inversiones consignadas para bienes de tipo tangible que serán usadas en el transcurso de la producción y servirán de apoyo en el ejercicio natural del proyecto, los mismos que serán sujetos a la depreciación (Romero, 2010).

2.5.2.2. Activos diferidos

Aquellos gastos o costos que no son debitados al momento que se da el desembolso, dichos rubros serán debitados a futuro. Estos egresos permanecen en el activo, de modo que cuando los activos diferidos sean utilizados o empiecen a contribuir para la generación de ingreso, estos activos diferidos serán amortizados (Vallejo Orbe, 2017).

2.5.2.3. Activos intangibles

Aquellos que se ejecutan sobre activos establecidos por derechos adquiridos y resultan necesarios para el correcto desarrollo del proyecto. Se conocen como intangibles a los constituidos por inversiones susceptibles de amortización, algunos de estos activos son: derechos de autor, patentes, regalías, licencias, los gastos para la puesta en marcha, etc. (Romero, 2010).

2.5.2.4. Capital de trabajo inicial

De acuerdo con (Baca Urbina, 2013) es definido como el monto de dinero inicial necesario para poner a funcionar la empresa.

El autor manifiesta que el capital de trabajo se puede definir como el resultado de activos corrientes (una vez cumplidas las obligaciones corrientes) y suponen fondos permanentes para la empresa que servirán para cubrir las distintas necesidades que puedan aparecer en el correcto funcionamiento de la empresa.

2.5.3. Flujos de proyección

2.5.3.1. Ingresos

Se conoce a los ingresos como los recursos económicos que están en aumento para el beneficio de una empresa o proyecto, lo cual contribuye de igual manera al incremento en su patrimonio neto (Romero, 2010). Dentro de la evaluación financiera de un proyecto se distinguen dos tipos de ingresos relevantes:

- ✚ Ingresos totales: resulta de la multiplicación del precio de venta unitario por el total de productos que han sido vendidos por la empresa.

- ✚ Ingresos marginales: es el resultante de la relación entre los cambios que presentan los ingresos totales en base al incremento de una unidad vendida por la empresa.

2.5.3.2. Estado de resultados

Se trata de un estado financiero comúnmente llamado estado de pérdidas y ganancias en el cual se detalla de manera ordenada información relevante (resultado) del ejercicio en un determinado periodo (Romero, 2010). El principal objetivo es medir el desempeño operativo de la empresa al igual que realizar una valoración exacta de la rentabilidad.

En la figura 9, se muestra de una manera general los componentes de un estado de resultados: principales cuentas, el origen de ingresos y gastos y el reconocimiento de ingresos y gastos.

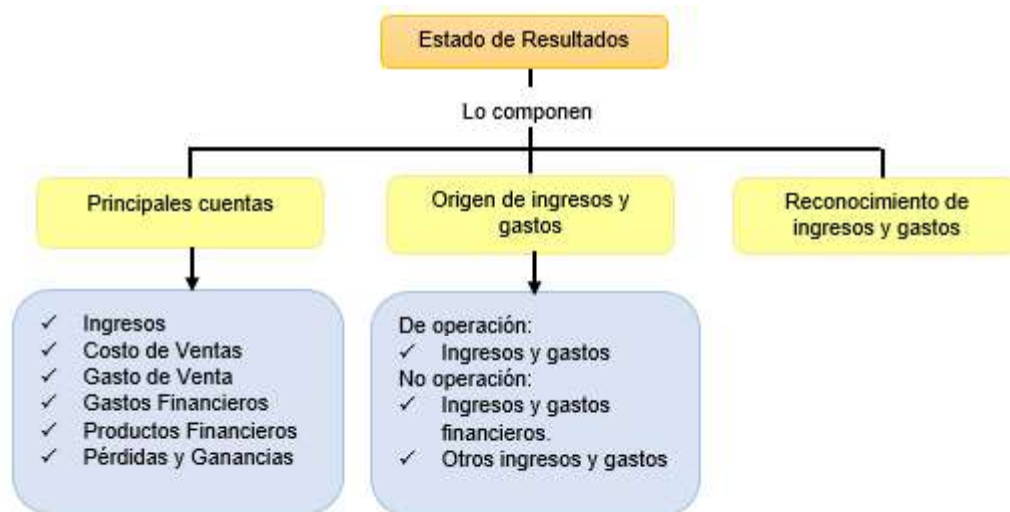


Figura 9. Mapa conceptual del Estado de Resultados

Fuente: (Bravo Santillán, Lambertón Torres, & Marquéz González, 2007)

2.5.3.3. Balance general

El balance general muestra la información clave en cuanto a las inversiones realizadas por la entidad durante un periodo determinado. Es decir, detalla las acciones financieras realizadas en un momento exacto a pesar de las operaciones constantes que realizan las empresas (Baca Urbina, 2013).

2.5.3.4. Flujo de caja

De acuerdo a la autora (Weinberger Villarán, 2009) menciona que: “el flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyecto”. En el que se detallan los ingresos y egresos de la empresa tanto actuales como futuros, así también, incluye la inversión inicial, la correspondiente proyección de ventas la cual se procede de la demanda estimada del mercado objetivo, los gastos y el financiamiento.

2.5.3.5. Flujo de fondos neto

El flujo neto de fondos viene a ser un reporte, en el que se despliega el dinero total viable para la empresa o el proyecto en ejecución, luego de ser considerados los gastos operativos y costos de financiamiento durante un periodo determinado, es decir, conociendo el horizonte del proyecto (Weinberger Villarán, 2009).

2.5.4. Indicadores para la toma de decisiones

2.5.4.1. Valor actual neto (VAN)

Para el autor (Baca Urbina, 2013, pág. 208) el VAN es el valor financiero que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Equivale a comparar todos los beneficios o dividendos esperados contra todos los desembolsos necesarios para producir dichas ganancias. Para su cálculo se utiliza la fórmula [2] del mismo autor:

$$VAN = -I_o + \sum_{i=1}^n \frac{FN_i}{(1+k)^i} \quad [2]$$

Dónde:

- ✚ FN_i = flujo neto en el periodo i
- ✚ k = interés
- ✚ I_o = inversión inicial
- ✚ n = número de periodos
- ✚ i = periodo

Cuando el VAN es mayor a cero el proyecto es factible para su ejecución, si es menor a cero el proyecto no es factible y si es igual a cero el proyecto resulta indiferente.

2.5.4.2. Tasa interna de retorno (TIR)

“Es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca Urbina, 2013, pág. 209). Si la TIR es mayor que la tasa de descuento el proyecto es viable, si es menor el proyecto no es viable y si resultan ser igual el proyecto es indiferente para la toma de decisiones.

2.5.4.3. Tasa de descuento del inversionista (TMAR)

También llamada Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, se entiende como aquella rentabilidad menor en la que un inversionista tiene la expectativa de obtener en el momento que decide invertir en un determinado proyecto o empresa (Navarro Z., 2009).

Según el autor (Navarro Z., 2009) la TMAR recurre al cálculo de sumar tres indicadores económicos que son: la inflación, el riesgo país y la tasa pasiva oficial. El valor resultante de ésta operación se evalúa en relación a la TIR por lo que: si la TMAR es mayor a la TIR el

proyecto no es factible, si es menor a la TIR el proyecto es factible y si la es igual a la TIR el proyecto resulta indiferente para el inversionista.

2.5.4.4. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El PRI radica en estipular el número de periodos requeridos para recuperar la inversión inicial mediante los flujos de efectivo futuros que forjará el proyecto” (Baca Urbina, 2013, pág. 212).

Una vez obtenido el resultado, es importante conocer dos aspectos:

- ✚ Mientras menor resulte el periodo de recuperación de la inversión, menor será el riesgo en la recuperación de capital.
- ✚ Mientras menor resulte el periodo de recuperación de la inversión, mayor liquidez podrá generar el proyecto.

2.5.4.5. Relación costo – beneficio

Para el autor (Baca Urbina, 2013) este método “consiste en dividir todos los costos del proyecto sobre todos los beneficios económicos que se van a obtener” (2013, pág. 212), sin descuidar los cambios que presenta el valor del dinero en el tiempo y que, los costos y beneficios deben ser expresados en valor presente.

2.5.4.6. Punto de equilibrio operativo

El punto operativo de equilibrio trata sobre el nivel de producción en el que los ingresos generados por ventas son puntualmente iguales a la suma de los costos fijos y los costos variables. Para calcular el punto de equilibrio se realiza una igualdad entre los ingresos y costos totales. De forma matemática se expresa en la fórmula [3] según (Baca Urbina, 2013, pág. 179).

$$P \times Q = CF + CV [3]$$

En definitiva, el punto de equilibrio a grandes rasgos permite conocer el momento exacto en el que la empresa no genera ni pérdidas ni ganancias. La figura 10 se muestra el punto de equilibrio:

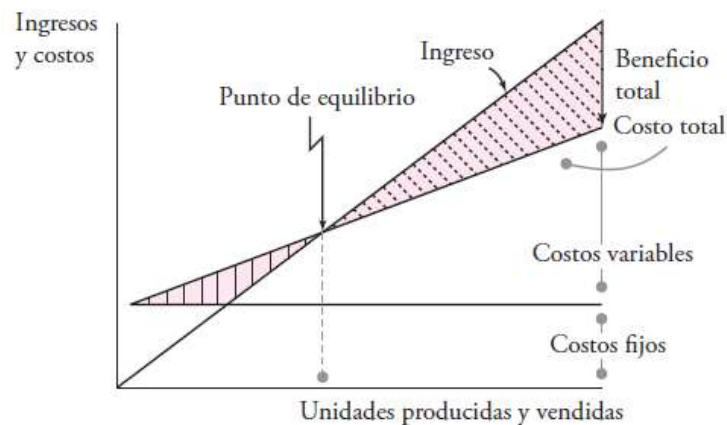


Figura 10. Gráfica del punto de equilibrio
Fuente: (Baca Urbina, 2013)

2.5.5. Análisis de sensibilidad

El autor (Baca Urbina, 2013) menciona que el análisis de sensibilidad es el “procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto” (2013, pág. 219). Entre las variables posibles se encuentran: los costos totales, financiamiento, ingresos, producción (sumatoria de ventas), entre otros.

2.6. Plan de puesta en marcha

De acuerdo con (CAMARAFP, 2006) el plan de puesta en marcha detalla información acerca de las distintas actividades y procederes que se han de llevar a cabo para dar inicio a las distintas operaciones de la organización, tales como: las instrucciones de las actividades que se van a seguir, el orden que tienen y determinadas fechas para la puesta en marcha del nuevo negocio (Armas, 2014).

Es así que la (CAMARAFP, 2006) indica que el plan de puesta en marcha debe contener al menos los siguientes puntos:

- ✚ Estudios y desarrollos previos
- ✚ Obtención de subvenciones
- ✚ Trámites de constitución

2.6.1. Documentos habilitantes

- ✚ Registro Único de Contribuyentes (RUC): documento que identifica a los contribuyentes, personas naturales o jurídicas, permitiendo al Servicio de Rentas Internas (SRI) que realice el respectivo control tributario.
- ✚ Patente municipal: documento para personas naturales, jurídicas, sociedades nacionales o extranjeras domiciliadas o con establecimiento en la respectiva jurisdicción municipal o metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales.
- ✚ Registro Sanitario: autorización y control por parte del Ministerio de Salud sobre los productos fabricados y comercializados en el país previo al cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco legal.

2.7. Plan de contingencia y salida

Según las autoras (Botero & Rodríguez, 2009) en la Revista CIER N° 52 menciona que un plan de contingencia es un “proceso planificado que busca determinar anticipadamente los escenarios hipotéticos de siniestro, que pudieran presentarse en una organización, con el fin de reducir al máximo la indisponibilidad” (2009, pág. 10).

Para su elaboración inicialmente se debe identificar los posibles riesgos que puedan perjudicar a los trabajadores y por ende a la empresa, es por ello que se debe tomar en cuenta el siguiente proceso mencionado en la figura 11 para generar estrategias de prevención.



Figura 11. Monitoreo y control de riesgos
Fuente: (Botero & Rodríguez, 2009)

2.8. Plan de exportación

De acuerdo con (Llamazares, 2015) se trata de una herramienta indispensable para cualquier organización pequeña o grande que desee aventurar o fortalecer su posición en el exterior. El plan de exportación ha de estructurarse en etapas claramente diferenciables de modo que al seguir un orden secuencial de las operaciones se logre analizar cada uno de los elementos importantes y permitan establecer estrategias para que la nueva empresa consiga destacar en mercados internacionales.

2.8.1. Características del plan de exportación

Según (Llamazares, 2015) para que el plan de exportación sea útil y concluyente en el éxito internacional debe ser: concreto, realista y sencillo. Para conseguir un plan óptimo se debe gozar del conocimiento y las capacidades propias, además de situaciones favorables presentes en el mercado internacional.

2.8.2. Elementos del plan de exportación

De acuerdo con (Bustillo, 2013) los factores a tener en cuenta en el plan de exportación son los siguientes:

- ✚ Definición de aquello que la empresa desea exportar a partir de la definición de visión y objetivos.
- ✚ Estudio de mercado del entorno donde se desea incursionar.
- ✚ Análisis de los elementos que conforman la mezcla de marketing internacional.
- ✚ Medios de cobro y pago en el comercio exterior.
- ✚ Incoterms.

2.8.3. Segmentación de mercado

Para el autor (Kotler & Armstrong, 2008) la segmentación de mercado internacional es “dividir un mercado en grupos más pequeños de compradores con distintas necesidades, características y comportamientos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes”. La estrategia utilizada deberá cubrir los deseos y necesidades del nicho de mercado establecido, mediante los esfuerzos necesarios para que la empresa funcione con éxito.

2.8.3.1. Criterios de segmentación

Clasifican a la población en base a sus tipologías particulares para así homogenizarla, según (Kotler & Armstrong, 2008) se clasifican de la siguiente manera:

- ✚ Segmentación geográfica: divide un mercado en diferentes unidades geográficas tales como: regiones, estados, municipios, ciudades y vecindarios.
- ✚ Segmentación demográfica: divide al mercado en base a variables como: edad, sexo, unidad familiar ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

Por otro lado, una vez que la empresa decide incursionar en el mercado exterior debe tener en consideración otros factores como: el tamaño del mercado internacional, tradiciones y costumbres de los países que intervienen en la negociación, facilidades y restricciones al momento de ingresar al mercado.

2.8.4. Cacao de exportación

El cacao fino es el componente principal para producir el chocolate artesanal, algunas investigaciones han puesto de manifiesto que contribuye con antioxidantes que preservan la salud del organismo. El cacao fino contribuye con minerales y polifenoles que producen una sensación de relajación placentera y saludable para quien lo consume (Ríos, Ruiz, Lecaro, & Rehpani, 2017).

De acuerdo con (Anecacao, 2015) el Ecuador se dedica a exportar cacao en tres formas diferentes que hacen referencia a las etapas de elaboración tales como: Granos de cacao, Semi-elaborados y Producto terminado:

- ✚ Granos de cacao: se habla específicamente de granos y/o almendras que se hallan dentro de la mazorca del cacao y que componen la materia prima para la elaboración de todo tipo de chocolates. Existen dos variedades de cacao en Ecuador: Sabor Arriba y CCN51.
- ✚ Semielaborados: se refiere a las fases sólidas y líquidas separadas del cacao, así se obtendrá posteriormente chocolates y sus derivados.
- ✚ Productos elaborados: luego de un proceso de industrialización se puede obtener: barras de chocolate, tabletas, bombones, rellenos y gran variedad de productos terminados que se han obtenido a partir de mezclas con otros productos y/o frutos secos.

2.8.5. Análisis de oferta o producción

De acuerdo con las autoras (Pindyck & Rubinfeld, 2009, págs. 24-25) cuando se habla de oferta, se hace referencia a la cantidad de bienes o servicios que una organización o productor está dispuesto a ofrecer a cambio de un precio justo, costos de elaboración y por supuesto, perspectivas futuras.

2.8.5.1. País exportador: Ecuador

- 🚩 Nombre: Ecuador
- 🚩 Área (km²): Área territorial: 257217,07. Área continental: 248983,96. Área insular: 8233,11
- 🚩 Límites: (N) Colombia, (E y S) Perú, (O) Océano Pacífico.
- 🚩 Población: 17.096.789
- 🚩 Gentilicio: ecuatoriano/a
- 🚩 Costas (km): 2237
- 🚩 Puertos: Esmeraldas, Manta, La Libertad, Guayaquil, Puerto Bolívar
- 🚩 División política: 24 provincias
- 🚩 Unidad monetaria: Dólar estadounidense
- 🚩 Idioma: Castellano. El Kichwa y el Shuar son idiomas oficiales de relación intercultural. Las otras lenguas son de uso oficial para los pueblos autóctonos (OEC, 2018).

2.8.6. Análisis de demanda

Para (Pindyck & Rubinfeld, 2009) la demanda viene a ser la cantidad de bienes o servicios que un agente económico está dispuesto a adquirir tomando en cuenta su precio, gustos y preferencias, nivel de ingresos y expectativas futuras.

2.8.6.1. Determinantes de la demanda

Aquellos factores que condicionan la cantidad de un bien o servicio que será demandado en un mercado concreto, se conocen como determinantes de la demanda. Toda empresa ha de identificar dichos factores para así poder evaluar su influencia sobre la demanda, y establecer una correcta estimación de la misma (Pindyck & Rubinfeld, 2009). Entre las

variables determinantes de la demanda a considerarse son: nivel de ingreso, gustos y preferencias, bienes sustitutos, bienes complementarios y expectativas futuras.

2.8.7. Comercio exterior

De acuerdo con el autor (Estrada H. MSc., 2016) se refiere al intercambio de bienes y servicios entre personas o habitantes de un país con los de otro país. Es decir, se refiere únicamente a la relación que conllevan entre los países. Esta actividad económica está ligada a normativas, costumbres y usos de los países que intervienen en la negociación, así como los medios de transporte y fuentes de financiamiento que se encuentren incluidos en este campo.

2.8.7.1. Beneficios del comercio exterior

Para (Bustillo, 2013) las ventajas que se producen cuando dos o más naciones intercambian bienes y servicios son:

- ✚ Impulso de bienestar económico y social
- ✚ Estabilidad de precios
- ✚ Disminución de la tasa de desempleo
- ✚ Aumento de productividad y competitividad
- ✚ Menor riesgo de pérdidas económicas

2.8.8. Exportación

Según el autor (Estrada H. MSc., 2016) la exportación es la actividad comercial que permite llevar los productos y servicios a otros países, con la finalidad de ser adquiridos, utilizados o consumidos y que podrían satisfacer un deseo o necesidad en el exterior. En la exportación, los países dedican sus recursos internos ya que con las divisas obtenidas ganan más bienes y servicios en el ámbito nacional. Los medios de exportación vienen dados por las normativas generales establecidos en el comercio exterior mientras que las normativas particulares vienen dadas por los países involucrados en la negociación.

La exportación suele ser una forma de acceso al mercado exterior con un bajo riesgo y compromiso por parte de la empresa ya que no es necesario destinar grandes recursos, siendo el primer paso para el proceso de internacionalización.

2.8.8.1. Exportación directa

Para el autor (Estrada H. MSc., 2016) la exportación directa es aquella estrategia que realizan los mismos productores con la finalidad de vender directamente a través de sus propios agentes o representantes. Se presentan de tres formas:

- ✚ Venta directa: la empresa vende sin intermediación a sus clientes en el extranjero, para ello dispone de sus propios funcionarios, quienes se desplazan a los mercados, visitan a los clientes y cierran los negocios.
- ✚ Agente y distribuidores: son conocidos como representantes y actúan en nombre de la empresa, operan en representación de los productores, cierran los negocios con los importadores y reciben una comisión.
- ✚ Subsidiaria de ventas en el exterior: el establecimiento de una sucursal o agencia comercial propia es importante ya que se puede vender directamente a sus clientes obteniendo mayores ingresos, se conoce mayormente al mercado y el stock, entre otros.

2.8.8.2. Exportación indirecta

De acuerdo con el autor (Estrada H. MSc., 2016) es aquella que se realiza a través de intermediarios ubicados en el propio mercado, es decir, que esta actividad no la realizan los productores, sino que se encarga a otras personas o empresas la exportación del producto. Dentro de los intermediarios independientes se tiene:

- ✚ Comerciante exportador o distribuidor: es aquel que compra al productor las mercancías que exporta, agrega su propio porcentaje de utilidad y luego lo coloca en el exterior.
- ✚ Comisionista de exportación: representa al productor, gestiona las exportaciones y recibe una comisión por el porcentaje convenido de las ventas generadas.
- ✚ Agente de exportación: representa a la “división exportadora de una empresa” y tiene bajo su responsabilidad la organización pro-exportación del producto que pone al servicio del cliente; realiza las tentativas de venta y cierra la operación previo acuerdo con el fabricante.

Las Tradings Company son empresas comerciales internacionales que tienen por objeto la compra y venta de bienes y servicios para los mercados del exterior, ya sea por cuenta propia o asociadas con terceros.

2.8.9. Factores claves de la empresa

2.8.9.1. Análisis interno de la empresa

Para dar inicio al plan de exportación se debe realizar un análisis interno sobre la capacidad real de la empresa en proporción a los mercados externos, para así aprovecharse de sus puntos fuertes y mitigar aquellas debilidades presentes (Llamazares, 2015).

El análisis interno de la empresa tiene por objetivo realizar una evaluación sobre la actual posición en que está trabajando la empresa dentro de un nicho de mercado determinado. Dicho análisis permitirá conseguir datos relevante que posteriormente podrían ser utilizados para desarrollar una correcta planeación estratégica y así el negocio pueda expandirse (Llamazares, 2015).

2.8.9.2. Análisis externo de la empresa

El análisis externo tiene por objetivo identificar las distintas tendencias de tipo económico, político, social, etc., que de alguna manera van a afectar el progreso internacional del sector en que la empresa desarrolla sus actividades (Llamazares, 2015). Resulta sumamente importante llevar a cabo el análisis externo de la empresa ya que permite estudiar aquellos elementos que se encuentran fuera del alcance de la empresa.

2.8.9.3. Análisis de la matriz FODA

Para el autor (Llamazares, 2015) la matriz FODA es un análisis exhaustivo mediante el cual se debe extrapolar diversas ideas y acciones que van a permitirle a la empresa afrontar de modo exitoso todo lo relacionado con los mercados exteriores.

2.8.10. Incoterms

La Cámara Internacional de Comercio a fin de esclarecer la situación que presenta el comercio internacional, instauró un conjunto de reglas conocidas como INCOTERMS.

Los Incoterms son un conjunto de términos comerciales que describen los costos, riesgos y tareas que implica la entrega de un bien o servicio por parte del vendedor hacia el comprador. Los Incoterms determinan los siguientes aspectos: importancia del precio, responsabilidad sobre la mercancía, pago de seguro y transporte, documentos legales y comerciales necesarios para la exportación.

Los Incoterms de acuerdo con (Estrada H. MSc., 2016) se clasifican en dos grupos de reglas, que son:

1. Reglas para cualquier modo o modos de transporte.

- ✚ EXW EX WORKS (En Fábrica): representa la mínima responsabilidad para el vendedor o compañía vendedora, es decir, el importado debe ir a la casa o fábrica del exportador y tomar sus mercancías, encargarse del despacho de exportación y de importación en su país implicando máximo riesgo para el importador.
- ✚ FCA (Franco Porteador): exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación sin ninguna responsabilidad sobre la contratación del transporte y el seguro.
- ✚ CPT (Transporte pagado hasta): el vendedor entrega la mercancía al porteador u otra persona designada por el vendedor en el lugar acordado entre las partes, se encarga de contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino. Además, no tiene obligación alguna de contratar el seguro.
- ✚ CIP (Transporte y seguro pagados hasta): exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, debiendo contratar los costos de transporte necesarios para llevar la mercancía hasta el lugar acordado. El seguro debe cubrir el 10% más en la moneda del contrato y entregará la póliza de seguro al comprador.
- ✚ DAT (Entregada en terminal): el vendedor cumple con la entrega de la mercancía y pone a disposición del comprador una vez descargada del medio de transporte de llegada, en el lugar de destino acordado. Los gastos de transporte están a cargo del vendedor hasta la entrega de la mercancía y no tiene obligación con el comprador de contratar un seguro.

- ✚ DAP (Entregada en lugar): el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía se pone a disposición del comprador en el medio de transporte de llegada preparada para la descarga en el lugar de destino acordado. El vendedor cubre el transporte y riesgos ocasionados pero no tiene obligación de contratar el seguro.
- ✚ DDP (Entregada derechos pagados): el vendedor cumple con la entrega, pone la mercancía disposición del comprador, despacha para la importación en los medios de transporte de llegada y prepara la descarga en el lugar de destino. Debe contratar a sus propias expensas el transporte de la mercancía hasta el punto acordado. DDP representa la máxima obligación para la empresa vendedora.

2. Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores.

- ✚ FAS (Franco al costado del buque): el vendedor realiza la entrega cuando la mercancía se coloca al costado del buque designado por el comprador en el puerto de embarque designado. El vendedor no tiene la obligación de contratar transporte y seguro, siendo el comprador encargado de estos costos así como de los riesgos por pérdida o daño cuando la mercancía está al costado del buque.
- ✚ FOB (Franco a bordo): el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador y no tiene responsabilidad de contratar transporte y seguro. El comprador ha de contratar el transporte de la mercancía desde el puerto de embarque y corre todos los gastos desde ese momento.
- ✚ CRF (Costo y flete): el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. Debe contratar y pagar los costos por flete necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino. El vendedor debe proporcionar un contrato para el transporte de la mercancía desde el puerto de entrega hasta el puerto de destino acordado.
- ✚ CIF (Costo, seguro y flete): el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque, debe contratar y pagar los costos y fletes necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino acordado.

2.8.11. Formalidades administrativas

En base a la Ley Orgánica del Código de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo y diversas externalidades del proceso productivo deben estar reguladas estrictamente.

Para el caso de las exportaciones es imprescindible que los diversos entes gubernamentales establezcan una estructura financiera sólida y que además, se modifique la Ley de Mercado de Valores para fomentar en mayor medida el micro crédito productivo a las diversas secciones del país (ICEX, 2017).

2.8.11.1. Reglamentación técnica ecuatoriana

El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) es el órgano principal del Sistema Ecuatoriano, el cual se fundamenta en la normalización y reglamentación técnica y metrología.

De acuerdo con la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 621 los chocolates o semi elaborados han de cumplir con exigencias específicas y complementarias que estén estipuladas en la normativa. Además, para la fabricación de chocolate es posible añadir ciertas grasas vegetales que no superen el 5% del producto terminado, además de manteca de cacao.

2.8.11.2. Reglamentación sanitaria de los alimentos en Chile

De acuerdo a la Reglamentación Sanitaria de los Alimentos (DTO. N° 977/96) de Chile, en lo que respecta a la sección de productos a base de cacao y chocolate, en los apartados 398-399 se precisa al chocolate elaborado por sus características como productos, estableciendo su composición reglamentaria vital para ser comercializado (Chesta, 2013).

2.8.11.3. Requisitos generales de acceso al mercado chileno

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aduanas de Chile en temas de comercio exterior, la fiscalización de procedimientos de importación y exportación cumplen con las siguientes exigencias (PROM PERÚ, 2016):

- ✚ Normas de Calidad Sanitarias: en base a la ISO 13485 detalla los requisitos de un sistema de gestión de calidad cuando una organización desea demostrar su capacidad para proporcionar productos sanitarios y servicios relacionados que cumplen con las exigencias del cliente y demás requisitos reglamentarios.
- ✚ Características del exportador: la persona que exporta ha de cumplir con las siguientes normativas que se han establecido en el reglamento sanitario y alimentos, el cual fue elaborado por el Ministerio de Salud Pública del Gobierno de la República de Chile el 6 de agosto de 1996.

2.8.11.4. Legislación aplicada por Chile

a) Medidas No Arancelarias

Según (Llamazares, 2015) las decisiones no arancelarias que rigen las exportaciones e importaciones de chocolate entre Chile y Ecuador básicamente se caracterizan por:

- ✚ Producto: 18063290 - Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao: Los demás, en bloques, tabletas o barras: Sin rellenar: Los demás
- ✚ País Socio: Ecuador
- ✚ Año: 2012
- ✚ Fuente De Datos: UNCTAD (TRAINS)
- ✚ Créditos: N/A
- ✚ Nomenclatura Del Producto: HS Rev.2007
- ✚ Revisión De La Clasificación De MNA: NTM Rev. 2012

b) Aranceles Aplicados por Chile

- ✚ Producto: 18063290 - Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao: Los demás, en bloques, tabletas o barras: Sin rellenar: Los demás
- ✚ Socio: Ecuador
- ✚ Fuente De Datos: OMC (BID)
- ✚ Año: 2009
- ✚ Nomenclatura: HS Rev.2007
- ✚ Metodología EAV: EAV basado en los Perfiles arancelarios en el mundo (PAM)

A continuación, en la tabla 3 se muestra el indicador de cobro para las naciones más beneficiadas que en el presente proyecto están a cargo del importador:

Tabla 3. *Indicador de cobro*

Régimen Arancelario	Arancel Aplicado
Most favorite Nation applied duty rates	6%

Fuente: (TRADE MAP, 2014)

3. PLAN DE NEGOCIOS

Para realizar un plan de negocios es imprescindible desarrollar un estudio detallado referente a los puntos mencionados en el marco teórico apartado 2.1.1. mediante ellos se corroborará la viabilidad técnica, comercial y financiera del proyecto. De la misma manera, se incluye el cronograma de actividades que permitirá la correcta consecución del negocio en tiempo y forma, así como el plan de contingencia y salida que se aplicará en casos de emergencia o amenaza para la empresa posterior al inicio de sus operaciones.

3.1. Estudio de Mercado

Ecuador cuenta con el 63% de participación en todo el mundo en cuanto a la elaboración de cacao fino de aroma, entre los primeros destinos de exportación se encuentra Estados Unidos y la Unión Europea.

El sector cacaotero del país muestra tendencias de crecimiento por lo que su mayor concentración de cultivo de cacao se localiza en la región litoral principalmente en: Guayas, Los Ríos, Esmeraldas, Manabí y El Oro; además, otra parte de la producción se encuentra localizada en la región nororiente del Ecuador tales como: Orellana, Sucumbíos y Napo. Las cuales se han visto en un incremento en los últimos años para la siembra de cacao nacional o llamado también cacao fino de aroma, siendo unas de las principales proveedoras de cacao para la exportación.

Mediante la investigación de mercado se pretende determinar un segmento de empresas dedicadas a la elaboración de chocolate fino, con la finalidad de conocer el porcentaje de industrias chocolateras que ofrecen un chocolate orgánico a consumidores nacionales que cuidan su salud y consumen alimentos benéficos, aquellos que buscan en un chocolate una

golosina sana sin lactosa ni gluten. Para realizar la presente se llevará a cabo entrevistas a expertos en el tema; es decir, a los gerentes de las empresas competentes, permitiéndonos conocer más fondo la dinámica del negocio, las expectativas del cliente respecto del producto y el importe aproximado que los clientes estarían dispuestos a pagar. Además de entrevistas, se realizará distintas encuestas para obtener información que permita evaluar el estado actual del sector. Las encuestas a aplicar son de secciones cruzadas, dichas encuestas serán llevadas a cabo mediante la plataforma de google.

3.1.1. Importancia del problema

Ecuador es un país dedicado a la comercialización del chocolate fino, a pesar de que se ha venido desarrollando desde ya hace más de una década. Si bien, los componentes principales del chocolate fino es el cacao arriba lo cual ha supuesto que el chocolate fino nacional se caracterice por su sabor semi-amargo, con bajos índices de grasa y por supuesto olores frutales.

El principal problema que se evidencia es la baja tendencia de consumo de chocolate fino debido al bajo poder adquisitivo de la población, sumado al actual desconocimiento de los productos derivados del cacao nacional. El resultado a este problema es que la población no logra diferenciar este tipo de chocolate orgánico frente a chocolates industriales.

3.1.2. Objetivos del estudio de mercado

- ✚ Determinar la demanda local insatisfecha de acuerdo a las características del mercado potencial.
- ✚ Conocer si las características y especificaciones del producto están acorde con las exigencias de los paladares nacionales.
- ✚ Analizar si el precio actual se apega a la calidad del producto ofrecido.
- ✚ Identificar la competencia y el posicionamiento entre los principales competidores.
- ✚ Conocer las preferencias de consumo del mercado potencial.
- ✚ Identificar si la venta por internet es factible y, a la vez constituye un nuevo canal de comercialización.

3.1.3. Proceso de investigación de mercados

Debido al estudio previo sobre la situación actual que padecen las pequeñas y medianas empresas dedicadas a comercializar productos semielaborados es preciso realizar una investigación exploratoria y descriptiva. El estudio a tratar es de carácter exploratorio pues es bastante extenso y exige la revisión de datos publicados, entrevistas con expertos en el tema, la creación de grupos focales y, finalmente la investigación de publicaciones especializadas en donde se estudien casos mayormente similares. Dado el escaso emprendimiento de empresas dedicadas a comercializar chocolate fino y de aroma se ha optado por desarrollar también una investigación descriptiva que permitirá obtener información precisa para desarrollar estrategias que permitan llegar al mayor número de consumidores de chocolate fino de aroma.



La investigación determina las variables de mercadeo y el nivel de cómo se encuentran asociadas. Las variables de estudio en las encuestas que permitirán el análisis de los consumidores son: gustos, hábitos y niveles de consumo de chocolate; y de los competidores: características particulares del producto ofertado, precios de venta y canales de distribución y/o comercialización.

3.1.4. Fuentes de información

Para la recolección de datos se acudió a una entrevista con un experto en el tema con el fin de corroborar los datos existentes en plataformas web. Además, se elaboró una encuesta conformada por 24 preguntas abiertas y cerradas para el mercado objetivo del Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.4.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias que se han considerado como objeto del presente estudio fueron:

-  Entrevista y solicitud de información al Ing. Fernando Sarrade propietario de la empresa SAEN Chocolate. La empresa mencionada se dedica a la producción de chocolates (barras, bombones, chocotejas, etc.) a base de cacao fino de aroma.
-  Aplicación de encuestas a posibles consumidores de chocolate orgánico en el Distrito Metropolitano de Quito con el fin de conocer la zona con mayor afluencia de consumo de chocolate.

3.1.4.2. Fuentes secundarias

En lo referente a datos secundarios, se recopiló información de investigaciones previas, tales como la realizada por la Revista Ciencia UNEMI que habla de las ventajas competitivas del chocolate fino de aroma y el proceso de negociación en el mercado europeo.

Finalmente, se analizó información de páginas oficiales que ayudaron a cuantificar el número exacto de compañías cuya actividad principal es la comercialización de chocolate fino de aroma. Además, se indagó sobre proyectos de titulación de diferentes repositorios digitales provenientes de universidades del país que hacen hincapié en acrecentar los niveles de producción y exportación de la industria artesanal de chocolate orgánico.

3.1.5. Métodos e instrumentos de investigación

Bajo las herramientas mencionadas como fuentes primarias en el apartado 2.2.3.1. se expone los resultados obtenidos.

3.1.5.1. Entrevista y solicitud de información a SAEN chocolate

La entrevista fue positiva con respecto al fomento de la creación de pequeñas empresas cuya actividad principal es la comercialización de chocolate fino y de aroma pues existe gran apoyo del gobierno para lograr expandir el gusto por nuestro cacao fino en países extranjeros. El principal objetivo de las empresas productoras debe ser internacionalizar su producto a países con mayor aceptación de productos a base de cacao nacional.

Por otro lado, es importante mencionar que ha habido una excelente acogida de productos a base de cacao nacional y sus semielaborados por parte de la población alta y media alta. Sin embargo, el posicionamiento de marcas reconocidas y fuertes en el mercado hace que las pequeñas empresas hagan una mayor inversión en publicidad que permita llegar a más personas.

Posteriormente, la empresa facilitó la obtención de datos que permitieron determinar a las empresas que representan su mayor competencia, entre las principales están: Pacari, Caoni, Hoja Verde, Valdivian, Tulicorp, Perla Organic, entre otras. En el mercado nacional el chocolate está destinado a la población alta y media alta, sin embargo, se logra un mayor consumo y aprecio de este chocolate en el mercado extranjero.

SAEN Chocolate intenta diferenciarse mediante el uso de frutas en su chocolate, de modo que la gente sea consciente de que el producto es totalmente artesanal y nutritivo.

3.1.5.2. Diseño del instrumento de investigación

Para la presente investigación de mercado se ha utilizado una encuesta compuesta de 24 preguntas abiertas y cerradas, las cuales permitirán conocer las preferencias de los consumidores. Además, permite identificar el sector con mayor y menor afluencia de consumo. El modelo de encuesta utilizada se puede observar en el Anexo A.

3.1.5.2.1. Resultados de la investigación

Pregunta 1: Edad

18-25	25,0%
26-35	63,2%
36-45	10,3%
45-55	1,8%
55 en adelante	-

Elaborado por: Autoras

La tabla 4 indica la edad media de la investigación realizada se encuentra entre 26 y 35 años, quienes aportaron para conocer la influencia en cuanto a la degustación de chocolate orgánico. Es decir, la población más joven tiende a consumir un alimento más saludable mientras que a partir de los 50 años en adelante no tienen una representación significativa en la encuesta aplicada, ya sea por desconocimiento o falta de interés.

Pregunta 2: Sexo

Masculino	50%
Femenino	50%

Elaborado por: Autoras

Para el presente caso la tabla 5 muestra que tanto hombres como mujeres respondieron en la misma proporción a la encuesta aplicada.

Pregunta 3: ¿En qué sector de Quito vive?

Tabla 6. *¿En qué sector de Quito vive?*

Norte	42,6%
Sur	13,2%
Centro	32,4%
Valle	11,8%

Elaborado por: Autoras

Tal como se observa en la tabla 6 el sector norte de Quito es el mayormente habitado por consumidores de chocolate orgánico con un porcentaje aproximado del 43%, entendiéndose que en este sector se encuentra la población de clase media alta y alta, seguido de un 33% los consumidores residen en el centro de la ciudad.

Pregunta 4: ¿Cuál es su nivel de educación?

Tabla 7. *¿Cuál es su nivel de educación?*

Primaria	-
Secundaria	10,30%
Universitaria	77,90%
Post-grado	10,30%

Elaborado por: Autoras

En la tabla 7 aproximadamente el 80% de los encuestados presentan un nivel de estudios universitarios, lo cual indica que tienen suficiente conocimiento sobre los beneficios de consumir chocolate orgánico. Además, presenta una mayor oportunidad de ofertar el producto

Pregunta 5: ¿Ha tenido usted la oportunidad de degustar un chocolate orgánico?

Tabla 8. *¿Ha tenido usted la oportunidad de degustar un chocolate orgánico?*

Pacari	51,5%
República el cacao	33,8%
Kallari	10,3%

Hoja verde	16,2%
Caoni	11,8%
Valdivian	11,5%
Sí pero no identifico la marca	19,1%
Nunca	19,2%

Elaborado por: Autoras

Como se puede constatar en la tabla 8, el 52% de los encuestados han degustado un chocolate orgánico de la marca Pacari, seguido de un 34% la empresa República el Cacao, estos resultados se correlacionan con los datos obtenidos de la encuesta realizada al propietario de SAEN Chocolate el cual mencionó a las empresas como su competencia. Además, cabe recalcar que alrededor de un 20% de los encuestados no pueden identificar la marca del chocolate que ha consumido alguna vez debido a la escasa publicidad que existe sobre esta industria.

Pregunta 6: ¿Díganos cuáles son las razones por las que no ha consumido un chocolate orgánico?

Tabla 9. *¿Díganos cuáles son las razones por las que no ha consumido un chocolate orgánico?*

No lo necesito	12,5%
Precio excesivo	37,5%
Sabores exóticos	12,5%
Desconoce el tema	41,7%

Elaborado por: Autoras

Según la tabla 9 aproximadamente un 42% de los encuestados no tienen conocimientos suficientes sobre el valor nutritivo del chocolate fino de aroma. Otra de las razones para no consumir es el precio excesivo del mismo.

Pregunta 7: Conociendo los beneficios del chocolate fino de aroma, ¿usted consumiría este producto?

Tabla 10. *Conociendo los beneficios del chocolate fino de aroma, ¿usted consumiría este producto?*

Sí	93,3%
No	-

Tal vez	6,7%
---------	------

Elaborado por: Autoras

En la tabla 10 el 94% de las personas encuestadas afirman que consumirían el producto por razones tales como: el cacao nacional resulta beneficioso para la salud por ser elaborado de manera artesanal, su sabor es único y especial, por la calidad de elaboración, por ecología y apoyo a productores ecuatorianos.

Pregunta 8: ¿Qué marca de chocolates orgánicos consume habitualmente?

Tabla 11. ¿Qué marca de chocolates orgánicos consume habitualmente?

Pacari	53,2%
República el cacao	24,2%
Kallari	6,5%
Hoja verde	12,9%
Caoni	9,7%
Valdivian	8,1%
No identifíco la marca	21,0%

Elaborado por: Autoras

Como se muestra en la tabla 11 el 54% de los encuestados mencionan que la marca de consumo habitual de chocolate orgánico es Pacari seguido de República el Cacao, pues ofrecen un producto con un sabor agradable y de calidad ofreciendo a sus clientes el mejor chocolate artesanal. Finalmente, el 21% de las personas encuestadas no identifican la marca.

Pregunta 9: ¿Estaba al tanto de los beneficios que conlleva el consumo de chocolate orgánico?

Tabla 12. ¿Estaba al tanto de los beneficios que conlleva el consumo de chocolate orgánico?

Sí, conocía de los beneficios	40,3%
Desconocía del tema	27,4%
No era de mi interés	4,9%
Me acabo de enterar	27,4%

Elaborado por: Autoras

De acuerdo a la tabla 12, alrededor de un 28% de los encuestados mencionan su total desconocimiento acerca de los beneficios brindados por este tipo de chocolate.

Pregunta 10: ¿Con qué frecuencia consume usted un chocolate orgánico?

Tabla 13. *¿Con qué frecuencia consume usted un chocolate orgánico?*

Semanal	16,1%
Mensual	61,3%
Anual	5,0%
Ocasional	17,6%

Elaborado por: Autoras

En base a los resultados que muestra la tabla 13, se consume mayormente este tipo de chocolate de forma mensual y muy ocasional.

Pregunta 11: Cuando adquiere un chocolate orgánico, ¿usted se fija en?

Tabla 14. *Cuando adquiere un chocolate orgánico, ¿usted se fija en?*

Precio	46,8%
Sabor	56,5%
Marca	27,4%
Empaque	16,1%
Presentación	17,7%
Cantidad	3,8%
Calidad	1,6%

Elaborado por: Autoras

Según datos de la tabla 14 el sabor y el precio son aspectos cruciales que el consumidor tiene en cuenta cuando adquiere un chocolate orgánico. Por otro lado, se evidencia que la calidad es un factor que pasa prácticamente desapercibido para el consumidor.

Pregunta 12: ¿Qué sabor de chocolate preferiría consumir de acuerdo al porcentaje de cacao en su contenido?

Tabla 15. *¿Qué sabor de chocolate preferiría consumir de acuerdo al porcentaje de cacao en su contenido?*

Dulce	38,7%
Semi-amargo	48,4%

Amargo	12,90%
--------	--------

Elaborado por: Autoras

En cuanto a las preferencias de sabor la tabla 15 muestra que el chocolate dulce y el semi-amargo son los mayormente aceptados por los encuestados.

Pregunta 13: ¿Cuál de las siguientes presentaciones es su preferida?

Tabla 16. *¿Cuál de las siguientes presentaciones es su preferida?*

Chocolate en tabla	91,9%
Chocolate en grano	3,2%
Chocolate en polvo	11,3%
Bombones	22,6%

Elaborado por: Autoras

De acuerdo a la tabla 16 aproximadamente un 92% de los encuestados se decantan por una presentación del chocolate en tableta, el resto de presentaciones tienen una acogida poco significativa.

Pregunta 14: ¿Dónde le gustaría adquirir el chocolate fino de aroma?

Tabla 17. *¿Dónde le gustaría adquirir el chocolate fino de aroma?*

Supermercado	79,0%
Delicatessen	21,0%
Tiendas de chocolate on-line	8,1%
Tiendas especializadas (aeropuerto, cafetería, etc.)	14,5%

Elaborado por: Autoras

Según la tabla 17 la mayor parte de los sujetos encuestados piensan que es más fácil adquirir el producto en un supermercado y en un Delicatessen ya que ambos lugares tienen elevada afluencia y mayor accesibilidad.

Pregunta 15: ¿En base a este tipo de cacao (cacao arriba) qué medio considera usted más efectivo para estar al tanto de las distintas promociones?

Tabla 18. *¿En base a este tipo de cacao (cacao arriba) qué medio considera usted más efectivo para estar al tanto de las distintas promociones?*

Redes sociales	95,2%
Apps	9,7%
Revistas	11,3%
Foros	4,8%
Ferias	46,8%

Elaborado por: Autoras

En base a estos resultados de la tabla 18, aproximadamente un 96% de las personas encuestadas consideran que el medio más eficiente para promocionar un producto es por medio de redes sociales, seguido de las ferias como forma de degustación del chocolate orgánico.

Pregunta 16: ¿Considera que las marcas actuales (Pacari, República el cacao, Caoni, Kallari, Valdivian...) satisfacen las exigencias de consumo en cuanto a sabor, aroma, precio y/o calidad?

Tabla 19. *¿Considera que las marcas actuales (Pacari, República el cacao, Caoni, Kallari, Valdivian...) satisfacen las exigencias de consumo en cuanto a sabor, aroma, precio y/o calidad?*

Si	69,4%
No	30,6%

Elaborado por: Autoras

En base a la tabla 19, el 70% de los encuestados creen que las marcas actuales sí satisfacen las exigencias en cuanto a consumo. Se encuentra argumentos tales como: “el mejor cacao se encuentra en Ecuador, por ende, la calidad del chocolate es altísima”. Quienes se resisten a consumir creen que los precios de las marcas actuales son los más caros.

Pregunta 18: ¿Estaría dispuesto a probar nuevas variedades de chocolate orgánico?

Tabla 20. *¿Estaría dispuesto a probar nuevas variedades de chocolate orgánico?*

Sí	88,5%
No	11,5%

Elaborado por: Autoras

Tal como se evidencia en la tabla 20 aquellos consumidores que se encuentran satisfechos con las marcas actuales están a favor de probar nuevas variedades de chocolate pues argumentan que siempre pueden mejorar las mezclas actuales al igual que su empaque.

Pregunta 19: ¿En qué considera que se podría mejorar el nuevo producto de chocolate fino de aroma?

Tabla 21. ¿En qué considera que se podría mejorar el nuevo producto de chocolate fino de aroma?

Precio	55,7%
Sabor	44,3%
Cantidad de cacao	27,9%
Presentación	11,5%

Elaborado por: Autoras

De acuerdo a la tabla 21, los encuestados consideran que los aspectos a mejorar de las marcas actuales son el precio y sabor pues consideran que el valor es un poco excesivo en cuanto al producto ofertado.

Pregunta 20: ¿Considera que el precio que paga por un chocolate fino de aroma, se apega totalmente a la calidad del mismo?

Tabla 22. ¿Considera que el precio que paga por un chocolate fino de aroma, se apega totalmente a la calidad del mismo?

Sí	88,7%
No	11,3%

Elaborado por: Autoras

Según la tabla 22 el 12% de los encuestados en la investigación argumenta que, si se habla absolutamente de calidad, sin embargo, el precio sigue siendo "barato" pues el cacao nacional no está valorado en su totalidad.

Pregunta 21: ¿Qué sistema de pago le parece más accesible?

Tabla 23. ¿Qué sistema de pago le parece más accesible?

Efectivo	80,3%
Tarjeta de crédito	11,5%

Tarjeta de débito	8,2%
-------------------	------

Elaborado por: Autoras

En su mayoría como lo refleja la tabla 23, los encuestados creen el sistema de pago más eficiente es mediante efectivo. Sin embargo, no se descarta facilitar los pagos mediante tarjeta de débito y crédito, a pesar de que estos últimos son más útiles para compras mayores.

Pregunta 22: ¿Qué lo llevaría a usted elegir entre una chocolatería y otra?

Tabla 24. *¿Qué lo llevaría a usted elegir entre una chocolatería y otra?*

Por recomendación	56,5%
Por publicidad	27,4%
Por casualidad	3,2%
Por su sabor	53,2%
Por el precio	29,0%
Por cercanía	27,4%

Elaborado por: Autoras

La tabla 24 hace referencia a que la mayor parte de los encuestados opinan que se decantarían por una chocolatería específica mediante recomendación por terceras personas, además del sabor que perciben de un chocolate.

Pregunta 23: ¿Cómo definiría usted las estrategias publicitarias por parte de las compañías chocolateras actuales?

Tabla 25. *¿Cómo definiría usted las estrategias publicitarias por parte de las compañías chocolateras actuales?*

Excelente	8,1%
Buena	37,1%
Escasa	54,8%

Elaborado por: Autoras

De acuerdo a la tabla 25 en su mayoría las estrategias publicitarias de las empresas actuales son prácticamente escasas ya que no han desarrollado un tipo de publicidad que

permita conocer las características que definen a este producto, que resalten su valor nutricional y los grandes beneficios para personas que no pueden disfrutar de una golosina.

3.1.6. Plan de muestreo

Para tener una perspectiva clara de la demanda actual en el consumo de chocolate orgánico se ha logrado obtener información valiosa a través de la técnica de muestreo, permitiendo tener un enfoque más exacto sobre la presente propuesta de investigación.

Dicho análisis deriva de la información que proporcionan las encuestas aplicadas en el Distrito Metropolitano de Quito sobre cuán dispuestas están las personas a consumir y recomendar este producto.

3.1.6.1. Determinación de la muestra

El Distrito Metropolitano de Quito cuenta actualmente con 2'735.987 habitantes, ocupando el primer lugar y seguido de Guayaquil (2'698.077 hab.), de acuerdo a las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018).

En la tabla 26 se muestra la PEA del Distrito Metropolitano de Quito junto con el nicho de mercado establecido para el presente estudio:

Tabla 26. PEA

Población Económicamente Activa DMQ	1'309.182 personas
Porcentaje Clase Media Alta (C+)	16,34%

Fuente: (ENEMDU, 2018)

Al utilizarse la fórmula [1] se obtuvo los siguientes resultados:

- ✚ N: 213.920 personas
- ✚ Z: Para un nivel de confianza del 90%, el valor de $Z = 1,645$
- ✚ P: Consideramos el máximo: 0,5
- ✚ Q: Será $1,00 - 0,5 = 0,5$
- ✚ E: Consideramos el 10%
- ✚ n: 68

En conclusión, la encuesta se aplicó a 68 personas del Distrito Metropolitano de Quito.

3.1.7. Análisis y estructura del mercado

El cacao ecuatoriano es conocido en todo el mundo. No obstante, en lo referente al producto terminado aún es bastante nuevo para la comercialización y exportación. A pesar de ello, desde hace algunos años, este chocolate ha ganado reconocimiento mundial.

El mercado en el cual se comercializa actualmente el chocolate fino de aroma no cuenta con grandes corporaciones motivadas por este tipo de producto, pues se trata de algo selectivo y su consumo se lo puede catalogar como no masivo.

La producción y comercialización de este producto se encuentra en un mercado monopolizado por 3 principales empresas que tiene la mayor participación del mercado. Sin embargo, el bajo consumo nacional ha llevado a las pequeñas y medianas empresas a exportar cacao en grano y productos derivados del mismo.

3.1.8. Análisis de la demanda

De acuerdo a los resultados derivados del estudio de mercado, se determina que el comportamiento por parte del consumidor tiende a preferir productos más saludables y naturales, los cuales beneficien su salud sin tener que descuidar el modo de vida que llevan. La periodicidad de consumo de las barras de chocolate mantiene un rango mensual seguido de una frecuencia semanal en base a resultados de las encuestas, como se observa en la figura 12.

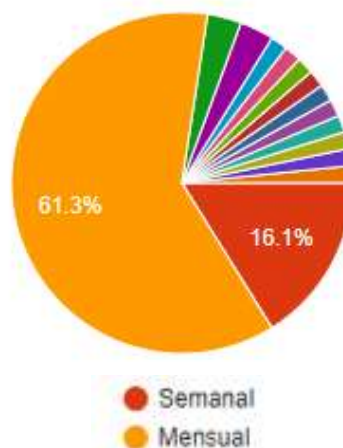


Figura 12. Frecuencia de consumo
Elaborado por: Autoras

3.1.8.1. Factores que afectan la demanda

Es necesario mencionar algunos factores importantes que ocasionarían algún tipo de afectación o percance dentro del análisis de la demanda del chocolate orgánico, los cuales se detallan a continuación.

3.1.8.1.1. Tamaño y crecimiento de la población

De acuerdo a los datos publicados por el INEC, el Distrito Metropolitano de Quito despliega una tasa de crecimiento al año del 1,83% en promedio desde el último censo realizado en el año 2010.

De este porcentaje se obtiene un gran beneficio ya que la venta y comercialización de productos orgánicos sería favorable, de tal forma que se solicitará de un canal de comunicación adecuado que ayude a transmitir el producto dando a conocer los beneficios que conlleva el chocolate orgánico en la salud, obteniendo que el mercado potencial acepte un chocolate orgánico ecuatoriano y por ende lo consuma.

3.1.8.1.2. Hábitos de consumo

Luego de un minucioso estudio de las distintas marcas productoras de chocolate orgánico que se encuentran en diferentes puntos de distribución, el Distrito Metropolitano de Quito mantiene un consumo bajo de chocolate. Según datos de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao) la utilización anual per cápita de cacao en Ecuador oscila aproximadamente entre los 300 gramos, lo cual es muy bajo en comparación con Colombia que tiene un consumo de 1500 gramos en productos de cacao.

3.1.8.1.3. Gustos y preferencias

Los sujetos que fueron parte de la encuesta para conocer el consumo de chocolate orgánico manifiestan una gran aceptación al chocolate orgánico, debido a los beneficios nutricionales que contiene el cacao. De tal forma, que prefieren un chocolate en tableta con un alto contenido de cacao nacional y a su vez que el sabor sea agradable a su paladar sin descuidar el costo por el producto, lo cual es un factor clave para la venta del mismo.

3.1.8.1.4. Demanda actual del producto

Una vez analizados los datos conseguidos por medio de las encuestas aplicadas a los posibles consumidores de chocolate orgánico se tiene como resultado que el 88,25% consumen un chocolate fino de aroma u orgánico y en su gran mayoría en tableta.

Además, de los encuestados se tiene que el 93,3% están dispuestos a consumir este tipo de producto ya conociendo de los beneficios que posee el cacao al mismo tiempo de ser un producto natural y nutritivo. Por lo cual, el mercado meta se enfoca en 213.920 personas equivalente al 16,34% que corresponden a la Clase Media Alta de la Población Económicamente Activa.

El detalle de los cálculos realizados se muestra a continuación:

- ✚ 16,34% (Clase media alta) x 1'309.182 personas (PEA) = 213.920 personas
- ✚ 88,25% x 213.920 = 188.785 personas que han consumido alguna vez un chocolate orgánico
- ✚ 93,3% x 213.920 = 199.588 personas dispuestas a consumir chocolate orgánico

Con el análisis de estos resultados, se concluye que el consumo de chocolate es muy bajo, por lo cual se requiere de un producto más apetecible para los consumidores ecuatorianos.

3.1.8.1.5. Pronóstico de la demanda

Para proyectar la demanda se utilizó el porcentaje de las personas que han consumido alguna vez un chocolate orgánico (88,25%) multiplicado por la cantidad de personas de la Clase Media Alta para conocer su consumo anual, de la misma forma se multiplica el porcentaje de los sujetos dispuestos a consumir un chocolate fino de aroma (93,3%) con la cantidad de personas de la Clase Media Alta para saber las compras anuales de este producto, este valor obtenido expresará la demanda que tiene el chocolate orgánico en cada año.

La población del Distrito Metropolitano de Quito fue obtenida mediante el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a una tasa promedio de crecimiento anual del 1,83% y el 2,375% que corresponde al porcentaje anual de crecimiento de la población económicamente activa (PEA) según datos históricos a partir del último censo realizado por el INEC y con ello se conoce que el 16,34% equivale a la población de clase media alta. En la tabla 27 se puede apreciar con mayor detalle.

Tabla 27. *Demanda de chocolate orgánico en el Distrito Metropolitano de Quito*

AÑO	POBLACIÓN	PEA	% C+	CLASE MEDIA ALTA	CONSUMO ANUAL	COMPRA ANUAL
2010	2.319.671	1.035.239	16,34%	169.158	149.282	157.824
2011	2.365.973	922.690	16,34%	150.768	133.052	140.666
2012	2.412.427	977.970	16,34%	159.800	141.024	149.094
2013	2.458.900	1.129.303	16,34%	184.528	162.846	172.165
2014	2.505.344	1.064.512	16,34%	173.941	153.503	162.287
2015	2.551.721	1.081.637	16,34%	176.739	155.973	164.898
2016	2.597.989	1.154.218	16,34%	188.599	166.439	175.963
2017	2.644.145	876.289	16,34%	143.186	126.361	133.592
2018	2.690.150	886.279	16,34%	144.818	127.802	135.115
2019	2.735.987	1.309.182	16,34%	213.920	188.785	199.588
2020	2.781.641	1.340.281	16,34%	219.002	193.269	204.329
2021	2.826.994	1.372.119	16,34%	224.204	197.860	209.183
2022	2.872.047	1.404.714	16,34%	229.530	202.560	214.152
2023	2.916.761	1.438.082	16,34%	234.983	207.372	219.239
2024	2.961.098	1.472.244	16,34%	240.565	212.298	224.447
2025	3.005.019	1.507.217	16,34%	246.279	217.341	229.778
2026	3.048.473	1.543.020	16,34%	252.129	222.504	235.237
2027	3.091.427	1.579.674	16,34%	258.119	227.790	240.825
2028	3.133.842	1.617.199	16,34%	264.250	233.201	246.546
2029	3.175.681	1.655.615	16,34%	270.528	238.741	252.402
2030	3.216.903	1.694.944	16,34%	276.954	244.412	258.398

Elaborado por: Autoras

Se determinó que aproximadamente 185.829 personas han consumido alguna vez chocolate orgánico y 196.463 personas en promedio estarían dispuestas a consumir un chocolate orgánico. En la figura 13 se observa la variación en el consumo y compra anual.

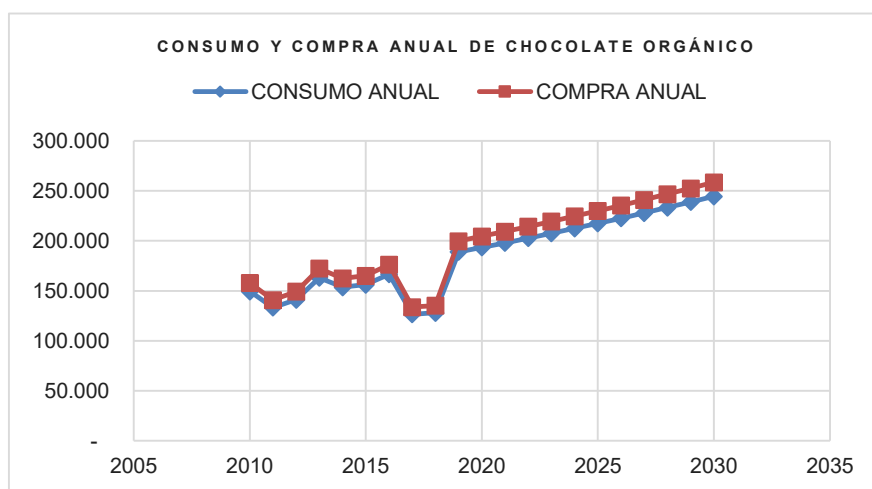


Figura 13. Compra y consumo anual de chocolate orgánico

Elaborado por: Autoras

3.1.9. Análisis de la oferta

Debido a que existe un notable crecimiento en el sector chocolatero hay que tomar en cuenta que el producto en investigación es relativamente nuevo en el mercado, de modo que la oferta será determinada por la capacidad de producción y la capacidad financiera del proyecto.

3.1.9.1. Factores que afectan la oferta

3.1.9.1.1. Incursión de nuevos competidores

Dentro de las normativas ecuatorianas no existe ningún tipo de impedimento para crear y legalizar una empresa chocolatera, pues dicha causa supone uno de los mayores problemas que debe afrontar la empresa debido a que el mercado es altamente competitivo y constantemente va en busca de ventajas y oportunidades principalmente con el desarrollo de nuevos productos.

3.1.9.1.2. Productos Sustitutos

En el mercado de chocolates artesanales, en la actualidad existe gran cantidad de productos cuya materia prima es el cacao: chocolate en tableta, bombones, cacao en polvo, productos que se consiguen fácilmente en el mercado y con gran variedad de marcas en competencia a gusto del cliente.

Por estos motivos, es necesario aplicar estrategias que incentiven el consumo de este nuevo producto a través de la publicidad sobre los beneficios nutricionales que brinda el chocolate fino de aroma.

3.1.9.2. Oferta actual

La empresa como tal no cuenta con inmuebles propios de cacao de modo que partimos de la planta de semi elaborados.

PACHAMAMA CIA LTDA. obtendrá de forma mensual 150 kilos de chocolate lo cual generará alrededor de 3.000 unidades de barras de chocolate (50gr./u) y 1.500 unidades de chocolate Dark y Semi Dark. Para este requerimiento será necesaria una compra de 100 kilos aproximadamente de Cacao que es nuestra materia prima, siendo ésta la oferta actual de la empresa.

3.1.9.3. Proyección de la oferta

En vista de que en el mercado local ya existen productos de chocolate orgánico, se intentará estimar la incursión de un nuevo chocolate a base de rellenos frutales, cuya diferenciación con la competencia es el modelo de producción *Bean to Bar* (de la semilla a la barra) con el fin de recuperar los sabores reales del cacao.

3.1.10. Estimación de la demanda insatisfecha

Los datos obtenidos en la tabla 27 sobre la compra anual de un chocolate orgánico en el Distrito Metropolitano de Quito reflejan la demanda proyectada a partir del año 2019 hasta el 2030.

Por otro lado, la oferta estimada para la nueva empresa chocolatera PACHAMAMA CIA LTDA. es de 54.000 unidades vendidas al año en base a la capacidad instalada de la planta producción. Por lo tanto, en la figura 14 se observa la proyección de la demanda actual insatisfecha que genera la apertura de un nuevo chocolate orgánico.

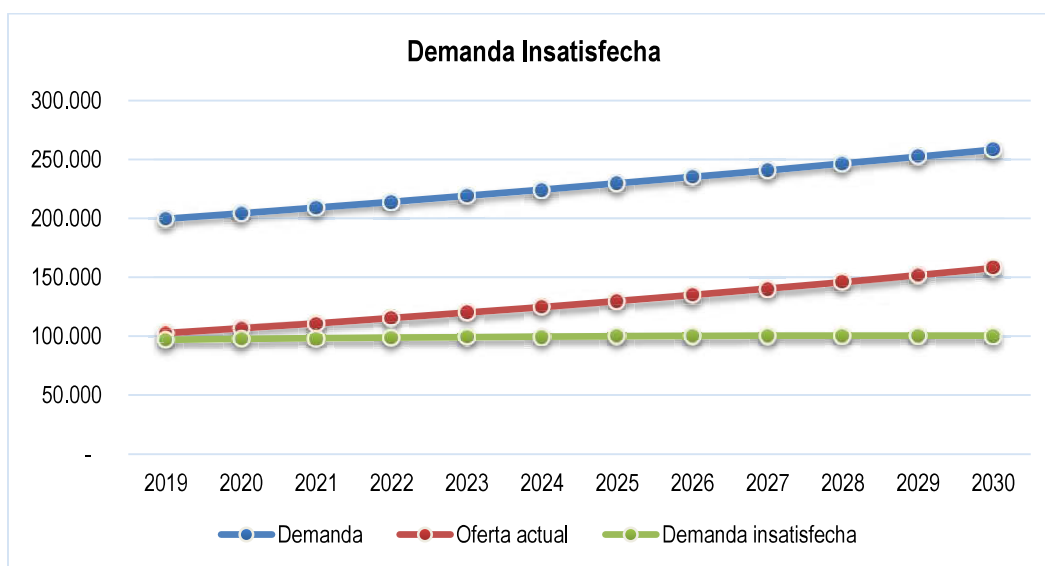


Figura 14. Proyección de la demanda insatisfecha
Elaborado por: Autoras

En base a estos resultados, la proyección de la producción para el año 2020 cubrirá aproximadamente el 30% de la demanda que está dispuesta a consumir un chocolate orgánico para el caso de la nueva empresa, sin considerar a las demás empresas competidoras.

Es decir, el chocolate PACHAMAMA cubrirá una tercera parte del mercado meta al cual se enfoca la empresa.

3.1.11. Análisis de la competencia

Actualmente, en la nación existen algunas marcas de chocolate de las cuales cinco empresas han conseguido tener mayor posicionamiento en el mercado al ofrecer un producto saludable, a pesar de que la mayoría de empresas no cuentan con plantaciones propias que les permitan realizar un correcto control de calidad. Además, las marcas existentes de chocolate orgánico muestran un empaque similar que brinda una información bastante escasa para el consumidor.

Cabe mencionar que el chocolate PACHAMAMA tiene similares características frente a marcas competidoras. En la tabla 28 se analizó las principales marcas que compiten dentro del Distrito Metropolitano de Quito, se eligió un chocolate con similar porcentaje de cacao entre las marcas seleccionadas para establecer posteriormente el precio al producto PACHAMAMA en base a la competencia.

Tabla 28. *Marcas competidoras en el Distrito Metropolitano de Quito*

	Pacari	Kallari	Caoni	República del Cacao	Hoja Verde
Producto	Barras de chocolate				
Características	Con azúcar de caña orgánica, contiene lecitina de girasol, No GMO, Orgánico, Sin gluten, Sin soya, Vegano	Chocolate negro con café tostado	Sabor dulce, cremoso y suave con un claro aroma frutal.	Chocolate negro con leche y pétalos de rosa.	Chocolate de puro cacao orgánico. No contiene azúcar ni grasa añadida.
Peso	60 gr.	50 gr.	50 gr.	100 gr.	50 gr.
Contenido de cacao	65%	60%	55%	51%	66%
Precio	\$ 2,90	\$ 2,40	\$ 2,46	\$ 9,50	\$ 3,00

Elaborado por: Autoras

3.1.12. Marketing Mix

3.1.12.1. Producto

3.1.12.1.1. Características

El chocolate fino ecuatoriano se caracteriza por su sabor semi-amargo, por sus bajos contenidos de grasa y un olor frutal y florar. Los componentes principales del chocolate fino es el cacao arriba el cual se produce únicamente en 14 países del mundo.

Este producto además de ser una golosina altamente saludable, fusiona ingredientes de origen ecuatoriano tales como: pétalos de rosa y frutas propios de cada región que junto con el cacao fino obtienen sabores espectaculares. Es importante proteger el buen consumo del cacao ya sea como semi elaborados pues aparte de ser delicioso tiene propiedades organolépticas.

3.1.12.1.2. Etiqueta

La figura 15 se muestra la etiqueta que debe cubrir el producto por completo y se observará datos tales como: el slogan de la empresa, información nutricional, datos referenciales de la empresa y del producto.



Figura 15. Diseño de la etiqueta

Elaborado por: Autoras

3.1.12.2. Precio

Una vez analizados los precios de las principales empresas competidoras dentro del Distrito Metropolitano de Quito, se obtuvo un valor entre \$ 2,40 y \$ 3,00 para una barra de chocolate de 50gr. como se puede observar en la tabla 28. El valor del chocolate correspondiente a la empresa República del Cacao no se consideró para el análisis correspondiente por tratarse de una barra de chocolate de 100 gr.

Considerando los costos y gastos que genera la empresa para esta producción, la tabla 29 muestra el desglose para la fijación del precio de venta de una barra de chocolate PACHAMAMA de 50 gr.

Tabla 29. *Precio de venta unitario*

Costos fijos unitarios	2,05
Costos variables unitarios	0,37
Costo total unitario	2,42
Margen de Utilidad	13,7%
Precio de venta	\$ 2,75

Elaborado por: Autoras

3.1.12.3. Publicidad

La empresa trabajará con publicidad visualmente atractiva para el mercado en el que se pretende incursionar.

Es importante realizar inversiones en publicidad a fin de lograr una buena imagen e impactar al cliente, posicionar la marca en el mercado mediante anuncios en los medios de comunicación tradicionales y en las diversas plataformas digitales.

3.1.12.3.1. Prensa escrita

- ✚ Sambo (Diario El Universo): revista para mujeres jóvenes y adultas que circula mensualmente. Se realizarán publicaciones de un cuarto de página como se muestra en la tabla 30.
- ✚ La Revista (Diario El Universo): revista para jóvenes y adultos con temas variados. Circula todos los domingos, respecto a su costo en la tabla 30 se observa la publicidad con un octavo de página.

Tabla 30. *Costos Prensa Escrita*

PRENSA ESCRITA						
	Tipo de Diario/Revista	Descripción del formato	Frecuencia de circulación	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Diario El Universo	Sambo	Cuarto de página	Mensual	\$ -	\$ 410,00	\$ 4.920,00
	La Revista	Octavo de página	Semanal	\$ 87,50	\$ 350,00	\$ 4.200,00

Elaborado por: Autoras

En definitiva, la prensa escrita con la que se trabajará es La Revista del Diario El Universo debido a que su circulación es semanal, específicamente los domingos. Además, el costo final es menor para cada publicación.

3.1.12.3.2. Relaciones públicas

- ✚ Tele Amazonas (*No- Noticias*): presenta todo tipo de emprendimientos cuya única exigencia es que exista gran afluencia de gente de todas las edades.
- ✚ Ferias y Eventos Gastronómicos: se realizarán eventos anuales realizados por la Cámara de Comercio e Industria Franco-ecuatoriana que convoquen a los productores de chocolate fino de aroma para presentar y dar a conocer obras de artes en chocolate.

3.1.12.4. Plaza

A nivel nacional solo se distribuirá desde el punto de venta situado en el sector de Carcelén Industrial, tal como se observa en la figura 16.

Se pretende realizar un análisis para acrecentar la producción y conseguir ser un distribuidor en los principales supermercados.



Figura 16. Modelo del canal de distribución local
Elaborado por: Autoras

3.1.12.5. Estrategias de Marketing

3.1.12.5.1. Producto

El producto no es nuevo en el mercado, pero sí es bastante desconocido por la mayoría de la población del Distrito Metropolitano de Quito.

La estrategia en cuanto al producto se basa en la diferenciación del empaque ya que, en fechas especiales o conmemoraciones llevará una presentación acorde al momento, por lo que se realizarán empaques nuevos y llamativos.

Las características del chocolate PACHAMAMA se detallan a continuación:

- ✚ Alto contenido nutricional
- ✚ 63% de granos de “Cacao fino de aroma” u orgánico
- ✚ Producto garantizado
- ✚ No contiene ingredientes artificiales, 100% natural y ecuatoriano
- ✚ Empaque vistoso
- ✚ La etiqueta muestra porcentajes de cada ingrediente utilizado

3.1.12.5.2. Precio

La estrategia de precio supone mantener una producción máxima acorde a la capacidad instalada que ayudará a obtener una mayor rentabilidad, a reducir costos y por ende el costo del chocolate sería relativamente menor al establecido.

Además, realizar negociaciones con proveedores y descuentos con clientes.

3.1.12.5.3. Publicidad

Las estrategias de publicidad para el negocio se enfocan en:

- ✚ Realizar anuncios y publicaciones en prensa escrita (Revista El Universo) y medios televisivos (Canal Teleamazonas – Programa No-ticias) para dar a conocer el producto.
- ✚ Ofrecer degustaciones en centros comerciales, supermercados y ferias que permitan relacionarse directamente con los clientes para un mejor entendimiento y conocimiento sobre el cacao y sus derivados.
- ✚ Dar publicidad mediante hojas volantes en sitios de menor consumo de chocolate para expandir el mercado.

- ✚ Fomentar la relación con el MIES para que permita la participación en el programa Aliméntate Ecuador, de modo que el chocolate orgánico y por lo tanto el cacao nacional sean aludidos en sus medios publicitarios.

3.1.12.5.4. Plaza

La estrategia respecto a la plaza es:

- ✚ Disminuir el número de intermediarios sino vender directamente al cliente final.
- ✚ Plantear un plan para futuras expansiones y distribuir directamente a chocolaterías y tiendas especializadas que se encuentran ubicadas en aeropuertos.
- ✚ Abrir nuevas plazas de distribución en sectores aledaños de mayor afluencia.

3.2. Plan operacional

Por medio de este estudio se podrá determinar la correspondiente localización y el tamaño más adecuado para la empresa chocolatera. Además, se definirá los insumos y materiales, el personal requerido y los recursos físicos para dar inicio al funcionamiento normal de este proyecto.

3.2.1. Localización general y específica del proyecto

3.2.1.1. Macro localización

De forma general, el área geográfica donde estará localizada la empresa es el Distrito Metropolitano de Quito en la provincia de Pichincha. El presente proyecto a emprender de chocolatería artesanal estará situado en el sector Norte de Quito tal como se observa en la figura 17.



Figura 17. Macro localización
Fuente: (Google Maps, 2019)

Para establecer la zona metropolitana en la cual se prevé ubicar las instalaciones de la empresa chocolatera, se ha evaluado de forma cualitativa varios componentes que se suponen son primordiales para la toma de decisión, tales como:

1. Localización de la competencia
2. Densidad de la población
3. Rutas de acceso

3.2.1.2. Micro localización

Para elegir la ubicación exacta del presente estudio se han barajado tres alternativas de terrenos disponibles a la venta en donde se podría fácilmente situar las instalaciones para la puesta en marcha de la empresa chocolatera. En la tabla 31 se muestran las ubicaciones de los tres sectores a tener en cuenta.

Tabla 31. *Alternativas de localización*

Sector	La Rumiñahui	Carcelén Industrial	Av. Eloy Alfaro
Dirección	Real Audiencia y del Maestro	Juan Berrezueta y Tadeo	Av. Eloy Alfaro y Portugal
Descripción	Construcción de 2 niveles, cuenta con dos bodegas.	Construcción esquinera con área abierta de 1 solo nivel, sin adosamiento y acabados de lujo.	Construcción ubicada en sitio exclusivo, cuenta con área verde.
Área (m ²)	380	221	350
Parqueadero	Sí	Sí	Sí
Servicios Básicos	Sí	Sí	Sí
Gasto de alquiler	\$1.200	\$2.500	\$2.800
Accesibilidad	Vía principal junto a instituciones financieras y zona comercial.	Cerca al Terminal de Carcelén y estación Trolebus.	Cerca a la Iglesia Fátima y zona comercial.

Elaborado por: Autoras

Para poder seleccionar la mejor alternativa de ubicación para la empresa se han tomado en consideración los siguientes componentes:

1. Espacio físico del local
2. Costo del alquiler
3. Seguridad del sector
4. Factibilidad de transporte
5. Cercanía a clientes
6. Servicios básicos

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| 7. Estado del local | 9. Mano de obra accesible |
| 8. Parqueadero | 10. Permisos de operación ágiles |

Al momento de evaluar estos factores se utilizará el método cualitativo por puntos expuesto previamente en el Marco Teórico. Tras realizar las respectivas asignaciones de pesos al igual que la calificación de acuerdo con una escala designada a cada factor en cada alternativa, se pueden visualizar los resultados de este proceso en la tabla 32 donde la opción B tuvo la mayor calificación ponderada.

Tabla 32. *Matriz de Localización*

Factor relevante	Peso asignado	A		B		C	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
F1	0,13	4	0,52	5	0,65	5	0,65
F2	0,14	3	0,42	5	0,7	4	0,56
F3	0,05	5	0,25	4	0,2	4	0,2
F4	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
F5	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
F6	0,13	5	0,65	5	0,65	5	0,65
F7	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
F8	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08
F9	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
F10	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Suma	1,00		3,37		4,4		4,03

Elaborado por: autoras

Finalmente, una vez realizado este análisis, se determinó que el lugar más óptimo para situar la empresa es el sector de Carcelén Industrial. Además, existe un crecimiento poblacional del 3,5%, una mixtura de habitantes vive en este lugar, desde extranjeros hasta quiteños de clase media y alta. Dicha ubicación se puede apreciar en la figura 18.

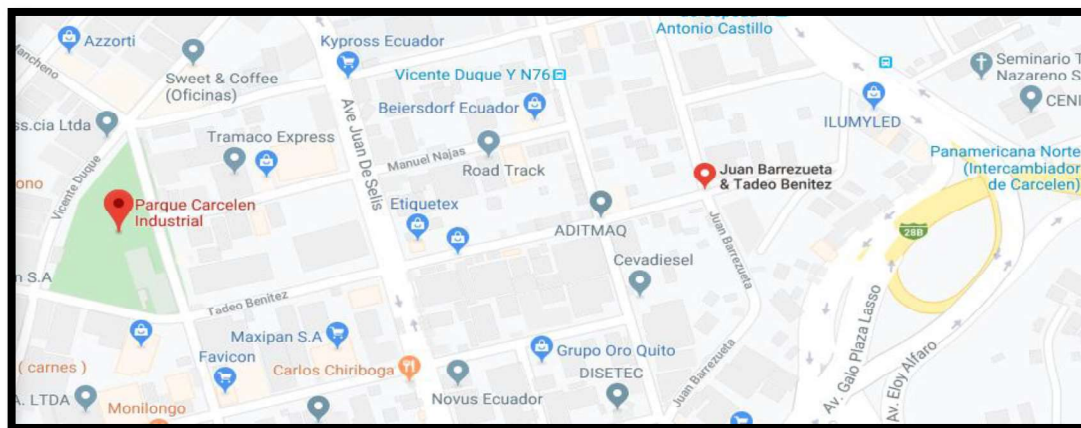


Figura 18. Localización del proyecto

Fuente: (Google Maps, 2019)

Las instalaciones a alquilar tienen un área de 221 m² de construcción con área de parqueadero iluminado. Se trata de una construcción esquinera de 1 solo nivel y adecuada para desarrollar el negocio, sin adosamiento y con acabados de lujo.

El costo de alquiler mensual asciende a \$ 2.500, en el Anexo C se puede observar algunas fotos referentes al lugar mencionado.

3.2.2. Ingeniería del proyecto

3.2.2.1. Cadena de valor

En la figura 19 se muestra la cadena de valor para la empresa PACHAMAMA.

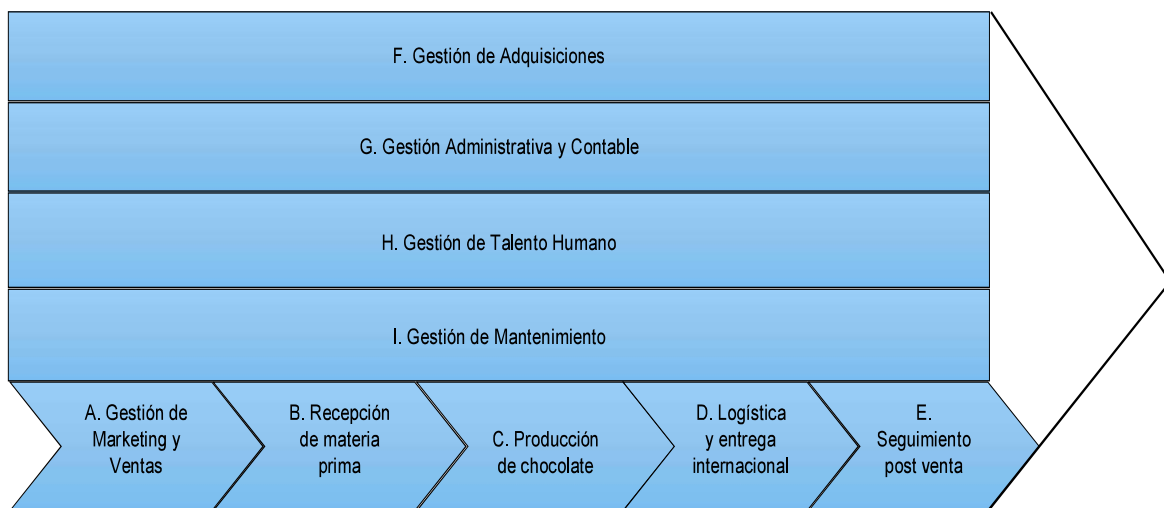


Figura 19. Cadena de Valor
Elaborado por: Autoras

3.2.2.2. Diagramas de flujo

La compañía puede mejorar sus procesos comparando los diagramas de flujo con las actividades que poseen los procesos que realmente sigue la empresa, en el Anexo D se detallan las actividades que se deben seguir para cada proceso.

3.2.2.3. Requerimientos de insumos

En la tabla 33 se exponen los insumos necesarios para el apropiado arranque de la nueva compañía PACHAMAMA.

Tabla 33. *Requerimiento de insumos*

Insumos	Cantidad mensual	Unidad de medida	Costo unitario	Costo mensual	Costo anual
Cacao	150	Kg.	\$ 2,84	\$ 426,00	\$ 1.704,00
Licor de cacao	8	Envase	\$ 8,00	\$ 64,00	\$ 256,00
Manteca de cacao	6	Envase	\$ 12,00	\$ 72,00	\$ 288,00
Azúcar pulverizada	9	Envase	\$ 9,00	\$ 81,00	\$ 324,00
Lecitina de girasol	2	Envase	\$ 14,85	\$ 29,70	\$ 118,80
Empaque	4500	Envoltura	\$ 0,03	\$ 135,00	\$ 540,00
Total en USD					\$ 1.526,80

Elaborado por: Autoras

3.2.2.4. Requerimientos de maquinaria

Cada equipo necesario para la producción de semielaborados a base de cacao se obtendrá mediante el proveedor PEPACACAO. En la tabla 34 se detalla la maquinaria requerida y necesaria para la actividad de la empresa.

Tabla 34. *Requerimiento de maquinaria*

Requerimiento de Maquinaria y Equipos de Producción				
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total	
Tostadora	1	\$ 2.800,00	\$	2.800,00
Descascarillador	1	\$ 200,00	\$	200,00
Mezcladora	1	\$ 1.999,00	\$	1.999,00
Conchadora	2	\$ 1.000,00	\$	2.000,00
Moldeadora	1	\$ 1.815,00	\$	1.815,00
Dosificador	1	\$ 4.950,00	\$	4.950,00
Total en USD			\$	13.764,00

Elaborado por: Autoras

3.2.2.5. Requerimientos de equipos y suministros de oficina

En la tabla 35 se puede apreciar el detalle en cuanto al requerimiento de activos fijos, muebles de oficina y suministros tanto de oficina como de limpieza, que serán necesarios en la fábrica destinada a la producción del chocolate fino de aroma "PACHAMAMA".

Tabla 35. *Requerimiento de equipos y suministros de oficina*

Requerimiento de Activos Fijos, Muebles de Oficina y Suministros			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Estaciones de trabajo administrativos	6	\$ 200,00	\$ 1.200,00
Laptops	6	\$ 630,00	\$ 3.780,00
Impresoras	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Copiadora	1	\$ 1.255,00	\$ 1.255,00
Archivadores	3	\$ 125,00	\$ 375,00
Mesa circular	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Sillas	6	\$ 35,00	\$ 210,00
Juego de muebles	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Suministros de oficina y limpieza	1	\$ 7.440,00	\$ 7.440,00
Total en USD			\$ 16.660,00

Elaborado por: Autoras

3.2.2.6. Requerimiento de mano de obra

Las obligaciones para la empresa de chocolate fino de aroma se distribuyen entre personal administrativo y personal de planta como mano de obra directa, por lo tanto, la tabla 36 detalla los costos anuales para cada trabajador de la planta.

Tabla 36. *Requerimiento de mano de obra*

Personal	Cantidad	Sueldo Base	13° Sueldo	14° Sueldo	Aporte IESS	Vacaciones	Costo Mensual	Costo Anual	Fondos de Reserva a partir del 2do año.
Mano de Obra Directa									
Operario de planta	1	600,00	50,00	32,83	56,70	25,00	651,13	2.604,53	600,00
Ayudante de planta	1	550,00	45,83	32,83	51,98	22,92	599,61	2.398,43	550,00
Total								5.002,97	1.150,00
Personal Administrativo									
Gerente Administrativo	1	2.050,00	170,83	32,83	193,73	85,42	2.145,36	8.581,43	2.050,00
Gerente de RR.HH	1	2.050,00	170,83	32,83	193,73	85,42	2.145,36	8.581,43	2.050,00
Contador	1	1.250,00	104,17	32,83	118,13	52,08	1.320,96	5.283,83	1.250,00
Vendedor	1	850,00	70,83	32,83	80,33	35,42	908,76	3.635,03	850,00
Secretaria	1	515,00	42,92	32,83	48,67	21,46	563,54	2.254,16	515,00
Total								28.335,90	6.715,00

Elaborado por: Autoras

3.2.2.7. Distribución en planta de maquinaria y equipo

La figura 20 muestra la colocación de maquinaria y equipo en el espacio de la planta correspondiente a la empresa puesta en marcha para garantizar que su funcionamiento sea óptimo. La empresa chocolatera estará conformada por:

- ✚ Recepción
- ✚ Sala de espera
- ✚ Oficinas administrativas
- ✚ Área de semi – elaborados
- ✚ Cocina / Comedor
- ✚ Baño para personal
- ✚ Espacios de parqueo

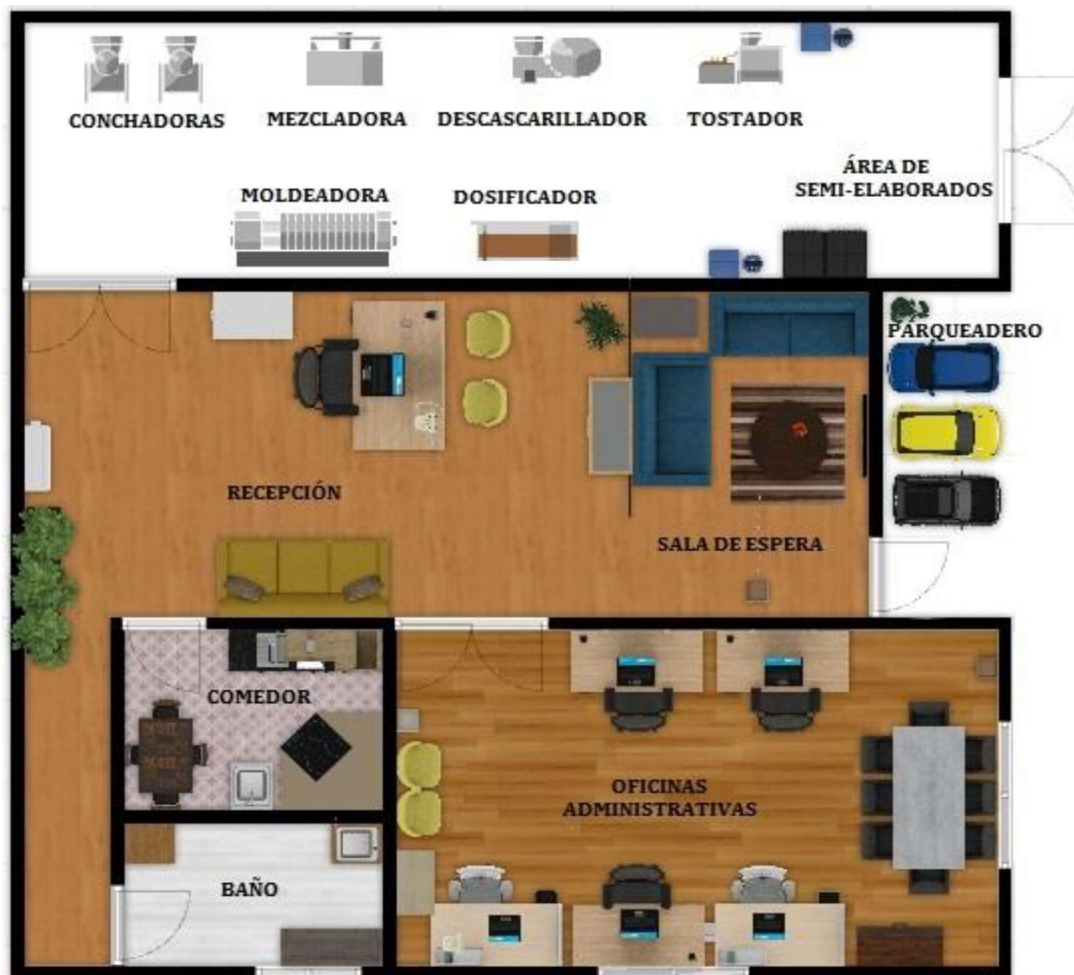


Figura 20. Distribución en planta
Elaborado por: Autoras

3.3. Plan organizacional y legal

Por medio del plan de organización, se definirá la estructura organizativa de forma que se precise las exigencias del personal y su correspondiente interrelación dentro de la empresa. Además, en el ámbito legal se determinarán los lineamientos que la nueva empresa chocolatera debe seguir para poder definir una adecuada representación jurídica.

3.3.1. Nombre de la compañía

La designación a la nueva empresa de chocolate orgánico es “PACHAMAMA”. Se entiende que la PACHAMAMA es un concepto que procede de la lengua quechua, se traduce como “Madre Tierra” y protege a las personas, pues les permite vivir gracias a todo lo que les aporta.

Se trata, en definitiva, de una divinidad o la naturaleza en sí, que se encuentra en contacto permanente con el ser humano. Es por este motivo que se eligió el nombre “PACHAMAMA” para la empresa de chocolate orgánico, ya que de manera simbólica representa el bienestar apegado a productos naturales.

3.3.2. Logotipo

Como se mencionó en el apartado 2.4.1. de esta investigación, el logotipo es el símbolo distintivo para la organización creada. Por lo tanto, en la figura 21 se propone el logotipo para la entidad chocolatera PACHAMAMA.

El gráfico seleccionado es un trozo de chocolate el cual representa al cacao nacional cuyas propiedades se destacan en la etiqueta. Además, incita a degustar de los sabores tradicionales.



PACHAMAMA

EL SABOR DE NUESTRA TIERRA

Figura 21. Logotipo PACHAMAMA

Elaborado por: Autoras

Al tratarse de una nueva empresa que incursiona en el sector chocolatero su enfoque principal es resaltar el proceso artesanal y con ello su sabor natural y floral. Gracias a este logotipo, clientes futuros podrán identificar la marca con facilidad y lograr diferenciar a la empresa de la competencia.

3.3.3. Lema comercial

“El sabor de nuestra tierra”: el sabor del chocolate PACHAMAMA es único debido a su aroma, sabor tradicional y bien caracterizado, con una textura cremosa fusionado con rellenos frutales.

El lema comercial refleja una frase sencilla que destaca la principal característica del chocolate, el cacao orgánico y su elaboración. Dicho lema permitirá captar nuevos clientes que sepan apreciar el valor agregado en cada chocolate artesanal.

3.3.4. Estructura organizacional

En base a un esquema de subordinación y repartición de funciones se ha determinado la estructura organizacional para la empresa PACHAMAMA. Jerarquizar significa establecer líneas de autoridad en los diversos niveles de la organización para definir la responsabilidad de cada uno de los miembros. En la figura 22 se puede apreciar el organigrama.

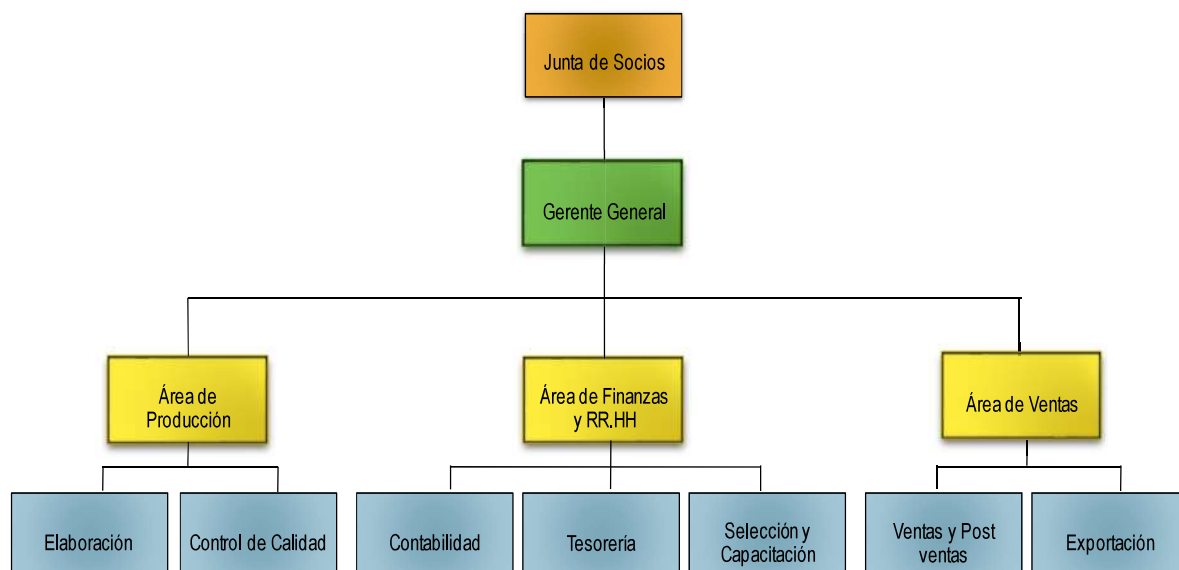


Figura 22. Estructura Organizacional
Elaborado por: Autoras

3.3.5. Descripción de puestos

Como complemento del organigrama, se describe el cuadro de puestos de cada una de las gerencias a ser ocupadas, tal como se muestra en la tabla 37. Se considera la experiencia para cada puesto en años.

- ✚ Junta general de socios: es el órgano de administración y fiscalización donde se han de tomar las decisiones clave para el funcionamiento de la compañía. Siendo así, la autoridad máxima de la entidad.
- ✚ Gerente general (DS1): directivo superior encargado de dirigir la empresa y controlar el funcionamiento de la misma. Además, supervisa, coordina y controla el proceso de producción.
- ✚ Gerente de RR. HH (DS2): directivo superior encargado de reclutar, asignar y llevar un control sobre el personal. Actúa como mediador entre empleados y superiores.
- ✚ Contador (ES1): especialista financiero encargado de asesorar, manejar e interpretar la información contable.
- ✚ Vendedor (EJ1): ejecutivo de ventas encargado de realizar convenios con puntos de venta comercial, fidelizar al cliente y ventas en general.
- ✚ Secretaria (EJ2): ejecutiva administrativa encargada de atender recados, archivar documentos y manejo de agenda de superiores.
- ✚ Operador de planta (OP1): operario encargado de la correcta elaboración de semi elaborados, así como del control de calidad.
- ✚ Ayudante de planta (AP1): persona de apoyo en el área de producción de semi elaborados.

Tabla 37. Cuadro de puestos

CUADRO DE NIVELES JERARQUICOS Y ESCALAS REMUNERATIVAS						
1	2	3		4	5	6
NIVEL	CATEGORIA	MINIMO	MAXIMO	CERTIFICACION	EXPERIENC.	CARGO
1	DS1	\$2.050,00	\$2.200,00	Título profesional	4	Gerente Administrativo
2	DS2	\$2.050,00	\$2.200,00	Título profesional	4	Gerente de RR.HH
3	ES1	\$1.250,00	\$1.330,00	Título profesional	3	Contador
4	EJ1	\$ 850,00	\$ 910,00	Bach. / inst.sup.	3	Vendedor Ejecutivo
5	EJ2	\$ 515,00	\$ 565,00	Bach. / inst.sup.	2	Secretaria
6	OP1	\$ 600,00	\$ 650,00	Bach. / inst.sup.	3	Operario de planta
7	AP1	\$ 550,00	\$ 600,00	Bach. / inst.sup.	2	Ayudante de planta

Elaborado por: Autoras

3.3.6. Estructura legal

Los fundadores de la empresa chocolatera “PACHAMAMA” se constituirán como una Compañía De Responsabilidad Limitada con un aporte total de \$ 23.010,13 realizados en efectivo por los dos socios que se contemplan para la conformación de esta sociedad.

Esta compañía contraída entre dos personas, responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el valor de la contribución individual y hacen del negocio bajo su denominación objetiva.

En el Anexo E se observa los artículos que corresponden a los socios y respecto al capital con el que estará formado la empresa.

3.3.6.1. Constitución legal

La constitución legal de la entidad debe cumplir con los requisitos determinados en la vigente Ley de Compañías que se encuentra bajo el régimen de la Superintendencia de Compañías en la cual, de acuerdo a los artículos 146 al 159 se debe realizar lo siguiente:

- ✚ Reservar la denominación o Razón Social de la compañía en la Superintendencia de Compañías.
- ✚ Presentar 3 copias notariales de la escritura de constitución de la compañía al Superintendente de Compañías para su aprobación.
- ✚ Registrar e inscribir por medio de Escritura Pública que contenga el convenio de promoción y el estatuto que ha de regir a la compañía, en el Registro Mercantil la constitución de la compañía previo mandato de la Superintendencia de Compañías.
- ✚ Suscribir el capital social y un notario deberá dar fe del hecho firmando en el duplicado de los boletines de suscripción.
- ✚ Publicar por una sola vez en la prensa, el extracto de la escritura y la razón de su aprobación.
- ✚ Conformar una Junta General Constitutiva entre los accionistas.

3.4. Plan financiero

Para el desarrollo de este plan se ha fijado como objetivo principal estudiar la posibilidad y viabilidad financiera de la empresa PACHAMAMA CIA. LTDA. para ello se ha presentado los respectivos procesos de cálculo en base a la información prevista en el plan de

mercados y el plan operacional, con el fin de obtener los correspondientes flujos de inversión y flujos de proyección además de los indicadores financieros para la toma de decisiones.

En el desarrollo de este plan, se consideró un período de 10 años para el análisis de los principales indicadores financieros como: VAN, TIR, TUR, y PRI.

3.4.1. Formulación de las bases

Dentro de este apartado se formulan las bases financieras necesarias para la posterior elaboración de los flujos tanto de inversión como de proyección financiera. Las bases incluyen a los costos de producción, cálculo de ventas, gastos administrativos, financieros y ventas, capital de trabajo, presupuesto de costos y gastos y financiamiento.

3.4.1.1. Ventas

En base a un análisis previo realizado en el estudio de mercado, se estableció que el precio para el chocolate a base de cacao fino de aroma es de USD \$ 2,75 y la capacidad instalada para producción es de 4.500 unidades en barras de chocolate. En la tabla 38, se detalla el pronóstico de las ventas junto con los índices considerados:

Tabla 38. *Índices de pronóstico en ventas*

2,54%	Promedio de inflación anual: período 2010 – 2019.
5%	Incremento anual en la capacidad de producción.

Fuente: INEC

Para el pronóstico de ventas se tomó en cuenta el incremento de 5 puntos porcentuales en la capacidad de producción para cada año. Para la variación de precios se trabajó con el IPC promedio de inflación anual, obtenido del INEC. Todo lo mencionado se detalla en la tabla 39.

Tabla 39. *Pronóstico de ventas*

Ventas	Unidades	PVP Unit	Total ingresos
Agosto	4.500	\$ 2,75	\$ 12.375,00
Septiembre	4.500	\$ 2,75	\$ 12.375,00
Octubre	4.500	\$ 2,75	\$ 12.375,00
Noviembre	4.500	\$ 2,75	\$ 12.375,00
Diciembre	4.500	\$ 2,75	\$ 12.375,00
2019	22.500	\$ 2,75	\$ 61.875,00
2020	56.700	\$ 2,82	\$ 159.885,50
2021	59.535	\$ 2,89	\$ 172.143,92
2022	62.512	\$ 2,96	\$ 185.342,19
2023	65.637	\$ 3,04	\$ 199.552,38
2024	68.919	\$ 3,12	\$ 214.852,06
2025	72.365	\$ 3,20	\$ 231.324,76
2026	75.983	\$ 3,28	\$ 249.060,43
2027	79.783	\$ 3,36	\$ 268.155,90
2028	83.772	\$ 3,45	\$ 288.715,41
2029	87.960	\$ 3,53	\$ 310.851,22

Elaborado por: Autoras

Al culminar el primer año se logrará obtener un total de USD \$61.875 con una capacidad productiva instalada de 22.500 unidades de chocolate, para los años siguientes la producción se incrementa en un 5% consecutivamente logrando ingresos de USD \$159.885 para el 2020.

3.4.1.2. Costos de producción

En cuanto al análisis de los costos de producción para la empresa, se ha tomado en consideración los insumos necesarios y las proyecciones en cuanto a materia prima y mano de obra que serán requeridos en el transcurso de la producción. En la tabla 40 se puede apreciar que el costo de la materia prima directa (Cacao Arriba) es de USD \$2,84 para el presente año, mientras que para los años siguientes se ha tomado en cuenta la inflación promedio anual (2010-2019) cuyo porcentaje es 2,54%. Así mismo, la cantidad de producción se incrementa en un 5% anualmente.

Tabla 40. *Proyección de los costos de materia prima directa*

Materia Prima Directa											
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Precio Cacao	\$ 2,84	\$ 2,91	\$ 2,99	\$ 3,06	\$ 3,14	\$ 3,22	\$ 3,30	\$ 3,39	\$ 3,47	\$ 3,56	\$ 3,65
Cantidad	600	1.890	1.985	2.084	2.188	2.297	2.412	2.533	2.659	2.792	2.932
Total en USD	\$ 1.704,00	\$ 5.503,94	\$ 5.925,92	\$ 6.380,26	\$ 6.869,44	\$ 7.396,12	\$ 7.963,18	\$ 8.573,72	\$ 9.231,06	\$ 9.938,81	\$ 10.700,82

Elaborado por: Autoras

En la tabla 41 se puede observar el costo de la materia prima indirecta, se tomó en consideración los costos del mercado actual por kilo. De este modo, se trabajó con el valor actual de la inflación promedio anual (2010-2019) que es de 2,073%.

Tabla 41. *Proyección de los costos de materia prima indirecta*

Materia Prima Indirecta											
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Producto											
Licor de cacao	\$ 256,00	\$ 787,51	\$ 807,51	\$ 828,02	\$ 849,05	\$ 870,62	\$ 892,73	\$ 915,41	\$ 938,66	\$ 962,50	\$ 986,95
Manteca de cacao	\$ 288,00	\$ 885,95	\$ 908,45	\$ 931,52	\$ 955,18	\$ 979,45	\$ 1.004,32	\$ 1.029,83	\$ 1.055,99	\$ 1.082,81	\$ 1.110,32
Azúcar pulverizada	\$ 324,00	\$ 996,69	\$ 1.022,00	\$ 1.047,96	\$ 1.074,58	\$ 1.101,88	\$ 1.129,86	\$ 1.158,56	\$ 1.187,99	\$ 1.218,16	\$ 1.249,11
Lecitina de girasol	\$ 118,80	\$ 365,45	\$ 374,74	\$ 384,25	\$ 394,01	\$ 404,02	\$ 414,28	\$ 424,81	\$ 435,60	\$ 446,66	\$ 458,01
Empaque	\$ 540,00	\$ 1.661,15	\$ 1.703,34	\$ 1.746,61	\$ 1.790,97	\$ 1.836,46	\$ 1.883,11	\$ 1.930,94	\$ 1.979,98	\$ 2.030,27	\$ 2.081,84
Total en USD	\$ 1.526,80	\$ 4.696,74	\$ 4.816,04	\$ 4.938,37	\$ 5.063,80	\$ 5.192,42	\$ 5.324,31	\$ 5.459,55	\$ 5.598,22	\$ 5.740,41	\$ 5.886,22

Elaborado por: Autoras

En lo relativo a la tabla 42 se ha estimado para el primer año el sueldo de los dos operarios que laborarán en la nueva empresa más todos los beneficios de ley. Para los siguientes años, se consideró el 2,073% de incremento con referencia al año 2019.

Tabla 42. *Proyección de los costos de mano de obra directa*

Mano de Obra Directa											
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Operario de planta	\$ 2.604,53	\$ 7.813,60	\$ 7.975,58	\$ 8.140,91	\$ 8.309,67	\$ 8.481,93	\$ 8.657,76	\$ 8.837,24	\$ 9.020,43	\$ 9.207,43	\$ 9.398,30
Ayudante de planta	\$ 2.398,43	\$ 7.195,30	\$ 7.344,46	\$ 7.496,71	\$ 7.652,12	\$ 7.810,74	\$ 7.972,66	\$ 8.137,93	\$ 8.306,63	\$ 8.478,83	\$ 8.654,60
Total en USD	\$ 5.002,97	\$ 15.008,90	\$ 15.320,03	\$ 15.637,62	\$ 15.961,79	\$ 16.292,67	\$ 16.630,42	\$ 16.975,17	\$ 17.327,07	\$ 17.686,26	\$ 18.052,89

Elaborado por: Autoras

En la tabla 43 se evidencia un valor estimado referente al mantenimiento de maquinaria y equipos de producción. A partir del segundo año se consideró el 2,073% de incremento con referencia al año 2019.

Tabla 43. *Proyección de los costos de mantenimiento*

Mantenimiento Maquinaria y Equipos de Producción											
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Mantenimiento	\$ 500,00	\$ 1.800,00	\$ 1.837,31	\$ 1.875,40	\$ 1.914,28	\$ 1.953,96	\$ 1.994,47	\$ 2.035,81	\$ 2.078,01	\$ 2.121,09	\$ 2.165,06
Total en USD	\$ 500,00	\$ 1.800,00	\$ 1.837,31	\$ 1.875,40	\$ 1.914,28	\$ 1.953,96	\$ 1.994,47	\$ 2.035,81	\$ 2.078,01	\$ 2.121,09	\$ 2.165,06

Elaborado por: Autoras

3.4.1.3. Gastos de administración y ventas

En la tabla 44 se aprecian las proyecciones de los costos del personal administrativo. Se tomó en cuenta los respectivos sueldos más beneficios de ley para el año primero junto con un incremento del 2,073% de inflación para años posteriores.

Tabla 44. *Proyección del personal administrativo*

Gastos Administrativos de Personal											
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Gerente Administrativo	\$ 8.268,00	\$ 19.843,20	\$ 20.254,55	\$ 20.674,43	\$ 21.103,01	\$ 21.540,47	\$ 21.987,01	\$ 22.442,80	\$ 22.908,04	\$ 23.382,92	\$ 23.867,65
Gerente de RR.HH	\$ 8.268,00	\$ 19.843,20	\$ 20.254,55	\$ 20.674,43	\$ 21.103,01	\$ 21.540,47	\$ 21.987,01	\$ 22.442,80	\$ 22.908,04	\$ 23.382,92	\$ 23.867,65
Contador	\$ 3.895,00	\$ 9.348,00	\$ 9.541,78	\$ 9.739,59	\$ 9.941,49	\$ 10.147,57	\$ 10.357,93	\$ 10.572,65	\$ 10.791,82	\$ 11.015,54	\$ 11.243,89
Vendedor	\$ 2.956,70	\$ 7.096,08	\$ 7.243,18	\$ 7.393,33	\$ 7.546,60	\$ 7.703,04	\$ 7.862,72	\$ 8.025,72	\$ 8.192,09	\$ 8.361,91	\$ 8.535,25
Secretaria	\$ 2.795,82	\$ 6.709,97	\$ 6.849,07	\$ 6.991,05	\$ 7.135,97	\$ 7.283,90	\$ 7.434,90	\$ 7.589,02	\$ 7.746,34	\$ 7.906,92	\$ 8.070,83
Total en USD	\$28.202,52	\$64.860,45	\$66.164,13	\$67.494,82	\$68.853,07	\$70.239,46	\$71.654,56	\$73.098,98	\$74.573,33	\$76.078,21	\$77.614,27

Elaborado por: Autoras

En cuanto a los gastos necesarios por servicios básicos para la correcta ejecución de actividades de la empresa, se representan en la tabla 45 con una proyección a 10 años.

Tabla 45. *Servicios básicos*

Gastos Servicios Básicos											
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Internet	\$ 136,00	\$ 408,00	\$ 418,36	\$ 428,99	\$ 439,89	\$ 451,06	\$ 462,52	\$ 474,26	\$ 486,31	\$ 498,66	\$ 511,33
Agua	\$ 40,00	\$ 120,00	\$ 123,05	\$ 126,17	\$ 129,38	\$ 132,66	\$ 136,03	\$ 139,49	\$ 143,03	\$ 146,67	\$ 150,39
Energía Eléctrica	\$ 320,00	\$ 960,00	\$ 984,38	\$ 1.009,39	\$ 1.035,03	\$ 1.061,32	\$ 1.088,27	\$ 1.115,91	\$ 1.144,26	\$ 1.173,32	\$ 1.203,13
Teléfono	\$ 68,00	\$ 204,00	\$ 209,18	\$ 214,49	\$ 219,94	\$ 225,53	\$ 231,26	\$ 237,13	\$ 243,16	\$ 249,33	\$ 255,66
Total en USD	\$ 2.583,00	\$ 3.712,00	\$ 3.755,98	\$ 3.801,05	\$ 3.847,23	\$ 3.894,57	\$ 3.943,08	\$ 3.992,80	\$ 4.043,76	\$ 4.095,98	\$ 4.149,51

Elaborado por: Autoras

En la tabla 46 se aprecian las proyecciones de gasto en arriendo, el valor mensual es de USD \$2.500. A partir del año 2020 se considera un incremento porcentual del 5% sobre el valor inicial de arriendo.

Tabla 46. *Arriendo*

Gasto Arriendo											
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Arriendo planta y oficinas	12.500,00	30.000,00	30.000,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	33.075,00	33.075,00	33.075,00	34.728,75	34.728,75
Total en USD	\$12.500,00	\$30.000,00	\$30.000,00	\$31.500,00	\$31.500,00	\$31.500,00	\$33.075,00	\$33.075,00	\$33.075,00	\$34.728,75	\$34.728,75

Elaborado por: Autoras

3.4.1.4. Flujos de proyección - Requerimientos

La tabla 47 muestra los distintos activos que corresponden a maquinaria y equipos a utilizar para la respectiva producción en la empresa.

Tabla 47. *Requerimiento de maquinaria*

Requerimiento de Maquinaria y Equipos de Producción			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Tostadora	1	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
Descascarillador	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Mezcladora	1	\$ 1.999,00	\$ 1.999,00
Conchadora	2	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
Moldeadora	1	\$ 1.815,00	\$ 1.815,00
Dosificador	1	\$ 4.950,00	\$ 4.950,00
Total en USD			\$ 13.764,00

Elaborado por: Autoras

En la tabla 48 se aprecia los distintos activos fijos, muebles de oficina y demás suministros necesarios para la consecución del negocio.

Tabla 48. *Requerimiento de suministros*

Requerimiento de Activos Fijos, Muebles de Oficina y Suministros			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Estaciones de trabajo administrativos	6	\$ 200,00	\$ 1.200,00
Laptops	6	\$ 630,00	\$ 3.780,00
Impresoras	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Copiadora	1	\$ 1.255,00	\$ 1.255,00
Archivadores	3	\$ 125,00	\$ 375,00
Mesa circular	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Sillas	6	\$ 35,00	\$ 210,00
Juego de muebles	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Suministros de oficina y limpieza	1	\$ 7.440,00	\$ 7.440,00
Total en USD			\$ 16.660,00

Elaborado por: Autoras

Se muestra en la tabla 49 los gastos incurridos por el requerimiento de licencias y un software contable que se precisa para ejecución del negocio. Además, se reflejan los gastos como tales de la constitución y los distintos permisos de funcionamiento.

Tabla 49. *Requerimiento de licencias y permisos de constitución*

Requerimiento de Licencias y Software			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Sistema contable (arriendo mensual)	1	\$ 39,99	\$ 39,99
Office Profesional 2019	6	\$ 549,99	\$ 3.299,94
Total en USD			\$ 3.339,93

Gastos de Constitución y Representación			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Total
Constitución Cía. Limitada	1	\$ 2.600,00	\$ 2.600,00
Permisos de funcionamiento	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Total en USD			\$ 3.100,00

Elaborado por: Autoras

3.4.1.5. Gastos financieros

El financiamiento será concedido por parte de la Cooperativa Cotocollao a una tasa del 22,78% de interés anual. Esta entidad va a financiar con USD \$25.000 con un tipo de amortización alemana. En la tabla 50 se detalla el respectivo gasto financiero.

Tabla 50. *Amortización crédito mensual*

TIPO AMORTIZACIÓN:		Alemana			
FECHA VENCIMIENTO:		27/6/2022	MONTO CRÉDITO:		\$ 25.000,00
ENCAJE:		961,54	TASA APLICADA:		22,78% anual
INTERES:		8.787,40	TOTAL A PAGAR:		\$ 33.787,40
ID	Fecha de Pago	Saldo	Monto	Interés	Cuota Final
1	12/8/2019	25.000,00	694,44	475,00	1.169,44
2	11/9/2019	24.305,56	694,44	461,81	1.156,25
3	11/10/2019	23.611,12	694,44	448,61	1.143,05
4	10/11/2019	22.916,68	694,44	435,42	1.129,86
5	10/12/2019	22.222,24	694,44	422,22	1.116,66
6	9/1/2020	21.527,80	694,44	409,03	1.103,47
7	8/2/2020	20.833,36	694,44	395,83	1.090,27
8	9/3/2020	20.138,92	694,44	382,64	1.077,08
9	8/4/2020	19.444,48	694,44	369,45	1.063,89
10	8/5/2020	18.750,04	694,44	356,25	1.050,69
11	7/6/2020	18.055,60	694,44	343,06	1.037,50
12	7/7/2020	17.361,16	694,44	329,86	1.024,30
13	6/8/2020	16.666,72	694,44	316,67	1.011,11
14	5/9/2020	15.972,28	694,44	303,47	997,91
15	5/10/2020	15.277,84	694,44	290,28	984,72
16	4/11/2020	14.583,40	694,44	277,08	971,52
17	4/12/2020	13.888,96	694,44	263,89	958,33
18	3/1/2021	13.194,52	694,44	250,70	945,14
19	2/2/2021	12.500,08	694,44	237,50	931,94
20	4/3/2021	11.805,64	694,44	224,31	918,75
21	3/4/2021	11.111,20	694,44	211,11	905,55
22	3/5/2021	10.416,76	694,44	197,92	892,36
23	2/6/2021	9.722,32	694,44	184,72	879,16
24	2/7/2021	9.027,88	694,44	171,53	865,97
25	1/8/2021	8.333,44	694,44	158,34	852,78
26	31/8/2021	7.639,00	694,44	145,14	839,58
27	30/9/2021	6.944,56	694,44	131,95	826,39
28	30/10/2021	6.250,12	694,44	118,75	813,19
29	29/11/2021	5.555,68	694,44	105,56	800,00
30	29/12/2021	4.861,24	694,44	92,36	786,80
31	28/1/2022	4.166,80	694,44	79,17	773,61
32	27/2/2022	3.472,36	694,44	65,97	760,41
33	29/3/2022	2.777,92	694,44	52,78	747,22
34	28/4/2022	2.083,48	694,44	39,59	734,03
35	28/5/2022	1.389,04	694,44	26,39	720,83
36	27/6/2022	694,60	694,44	13,20	707,64

Elaborado por: Autoras

3.4.1.6. Presupuesto de costos y gastos

En la tabla 51 se evidencian cada uno de los costos de operación y los distintos gastos, tanto administrativos como financieros proyectados a lo largo de 10 años. Se han incluido los gastos por depreciación y amortización correspondientes.

Tabla 51. *Presupuesto de costos y gastos*

PREPUESTO DE COSTOS Y GASTOS											
Detalle	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
COSTOS DE											
(-) PRODUCCIÓN	9.249,92	28.248,34	29.138,07	30.070,41	31.048,07	32.073,94	33.151,14	34.283,01	35.473,12	36.725,33	37.527,60
Materia Prima Directa	1.704,00	5.503,94	5.925,92	6.380,26	6.869,44	7.396,12	7.963,18	8.573,72	9.231,06	9.938,81	10.700,82
Mano de Obra Directa	5.002,97	15.008,90	15.320,03	15.637,62	15.961,79	16.292,67	16.630,42	16.975,17	17.327,07	17.686,26	18.052,89
Materia Prima Indirecta	1.526,80	4.696,74	4.816,04	4.938,37	5.063,80	5.192,42	5.324,31	5.459,55	5.598,22	5.740,41	5.886,22
Mantenimiento maquinaria y equipos de producción	500,00	1.800,00	1.837,31	1.875,40	1.914,28	1.953,96	1.994,47	2.035,81	2.078,01	2.121,09	2.165,06
Depreciación Maquinaria y Equipos Producción	516,15	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	722,61
GASTOS DE											
(-) ADMINISTRACIÓN	45.136,83	123.338,71	125.144,89	127.709,33	128.500,42	129.995,18	132.678,31	134.680,62	136.724,65	140.465,01	142.483,16
Gasto administrativo de personal	28.335,90	85.007,69	86.769,90	88.568,64	90.404,67	92.278,76	94.191,69	96.144,29	98.137,36	100.171,75	102.248,31
Arriendo Sistema contable	159,96	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88
Arriendo Oficina	12.500,00	30.000,00	30.000,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	33.075,00	33.075,00	33.075,00	34.728,75	34.728,75
Suministros de Oficina	240,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Gastos Servicios Básicos	2.583,00	3.712,00	3.755,98	3.801,05	3.847,23	3.894,57	3.943,08	3.992,80	4.043,76	4.095,98	4.149,51
Depreciación Activos Fijos	891,31	2.139,15	2.139,15	1.359,77	268,65	268,65	268,65	268,65	268,65	268,65	156,71
Gastos de Constitución	206,67	620,00	620,00	620,00	620,00	413,33	-	-	-	-	-
Licencias y Software	220,00	659,99	659,99	659,99	659,99	439,99	-	-	-	-	-
(-) GASTOS FINANCIEROS	2.243,06	4.037,51	2.229,89	277,10	-	-	-	-	-	-	-
Intereses Bancarios	2.243,06	4.037,51	2.229,89	277,10	-	-	-	-	-	-	-
Total	56.629,81	155.624,56	156.512,86	158.056,84	159.548,48	162.069,12	165.829,44	168.963,63	172.197,77	177.190,34	180.010,76

Elaborado por: Autoras

3.4.1.7. Capital de trabajo

El capital de trabajo provendrá de la fuente de recursos propios de la compañía y del préstamo otorgado por una cooperativa del sistema financiero con el fin de lograr sustentar las actividades de operación. En la tabla 52 se puede apreciar que el valor destinado a capital de trabajo asciende a USD \$48.012,78 tomando en cuenta los requerimientos para el primer año.

Tabla 52. *Capital de trabajo*

Detalle	Requerimientos 1er año	Capital de Trabajo
Costos Operacionales	22.497,77	15.947,44
Materia Prima Directa	1.704,00	426,00
Materia Prima Indirecta	1.526,80	381,70
Mano de Obra Directa	5.002,97	1.250,74
Maquinaria y Equipos de Producción	13.764,00	13.764,00
Mantenimiento maquinaria y equipos de producción	500,00	125,00
Gastos Administrativos	59.438,80	29.739,64
Gasto administrativo de personal	28.335,90	7.083,97
Arriendo Sistema Contable	159,96	39,99
Arriendo Oficina	12.500,00	6.250,00
Suministros de Oficina	240,00	60,00
Requerimiento de Activos Fijos	9.220,00	9.220,00
Licencias y Software	3.299,94	3.339,93
Gastos de Constitución y Permisos de Funcionamiento	3.100,00	3.100,00
Gastos Servicios Básicos	2.583,00	645,75
Gastos Financieros	5.715,26	2.325,69
Pago mensual préstamo	5.715,26	2.325,69
TOTAL	87.651,82	48.012,78

Elaborado por: Autoras

Dicho monto será extraído de los aportes realizados por los socios, cuyo valor es de USD \$23.010,13 como se refleja en la tabla 54.

3.4.1.8. Financiamiento

El crédito para el presente proyecto será tramitado a través de la Cooperativa Cotocollao con el fin de financiar los activos fijos de la empresa. El valor de la inversión para financiar dichos activos fijos se ve reflejados en la tabla 53 por un valor total de USD \$22.984.

Tabla 53. *Financiamiento de activos fijos*

Financiamiento Activos fijos	
Financiamiento	Aportes
Socios	12.984,00
Crédito Coop. Cotocollao	10.000,00

Elaborado por: Autoras

Se muestra a continuación que la adquisición de activos fijos representa 1,3 veces el monto del crédito solicitado.

$$\frac{\text{Financiamiento AF Socios}}{\text{Financiamiento AF Crédito Coop. Cotocollao}} = \frac{12.984,00}{10.000,00} = 1,3$$

3.4.2. Flujos de inversionistas

El apartado mencionado posteriormente, estipula la inversión total necesaria para la ejecución del negocio. Dicho valor incluye la inversión en activos fijos y diferidos, así como el capital de trabajo.

3.4.2.1. Formulación de las bases

La inversión inicial para el presente proyecto se conforma por las inversiones en activos fijos y capital de trabajo. La tabla 54 evidencia que el valor total para la inversión inicial asciende a USD \$ 47.972,79 de los cuales USD \$ 23.010,13 constan como aporte de los inversionistas y el restante corresponde al préstamo solicitado.

Tabla 54. *Inversión total*

Inversión Total del Proyecto	Costo	Financiamiento	
		Recursos Propios	Crédito
Activos Fijos y Capital de Trabajo			
Equipos de Computación	\$ 6.235,00	\$ 6.235,00	\$ -
Muebles de Oficina	\$ 2.985,00	\$ 2.985,00	\$ -
Subtotal Activos Fijos	\$ 9.220,00	\$ 9.220,00	\$ -
COSTOS OPERACIONALES			
Materia Prima Directa	\$ 426,00	\$ -	\$ 426,00
Materia Prima Indirecta	\$ 381,70	\$ 381,70	\$ -
Mano de Obra Directa	\$ 1.250,74	\$ -	\$ 1.250,74
Maquinaria y equipos de producción	\$ 13.764,00	\$ 5.764,00	\$ 8.000,00
Mantenimiento maquinaria y equipos de producción	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ -
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Gasto administrativo de personal	\$ 7.083,97	\$ -	\$ 7.083,97
Arriendo Sistema Contable	\$ 39,99	\$ 39,99	\$ -
Arriendo Oficina	\$ 6.250,00	\$ 6.250,00	\$ -
Suministros de Oficina	\$ 60,00	\$ 60,00	\$ -
Licencias y Software	\$ 3.299,94	\$ -	\$ 3.299,94
Gastos de Constitución y Permisos de Funcionamiento	\$ 3.100,00	\$ -	\$ 3.100,00
Gastos Servicios Básicos	\$ 645,75	\$ -	\$ 645,75
Pago mensual préstamo	\$ 2.325,69	\$ 1.169,44	\$ 1.156,25
Subtotal Capital de Trabajo	\$ 38.752,79	\$ 13.790,13	\$ 24.962,66
INVERSIONES TOTALES	\$ 47.972,79	\$ 23.010,13	\$ 24.962,66

Elaborado por: Autoras

3.4.2.2. Activos fijos

La tabla 55 muestra los distintos costos de inversión correspondientes a activos fijos necesarios para el funcionamiento de la compañía.

Tabla 55. *Activos fijos*

Activos Fijos	Costo
Equipos de Computación	\$ 6.235,00
Muebles de Oficina	\$ 2.985,00
Maquinaria y equipos de producción	\$ 13.764,00
Total	\$ 22.984,00

Elaborado por: Autoras

3.4.2.3. Activos diferidos

La tabla 56 muestra los activos diferidos correspondientes a gastos de constitución.

Tabla 56. *Gastos de constitución*

Gastos de Constitución	Costo
Registro Mercantil	\$ 100,00
Tramite legal de constitución y otorgamiento de la Escritura Pública	\$ 2.000,00
Elaboración del Reglamento Interno	\$ 900,00
Patente Municipal 1x1000	\$ 50,00
La Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE y permiso de bomberos.	\$ 50,00
Total	\$ 3.100,00

Elaborado por: Autoras

3.4.3. Flujos de proyección

3.4.3.1. Amortizaciones y depreciaciones

Los gastos de constitución serán amortizados en 5 años por un valor del 20% cada año, tal como se muestra en la tabla 57.

Tabla 57. *Amortización*

Gastos de Constitución	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Registro Mercantil	\$ 6,67	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 13,33
Tramite legal de constitución y otorgamiento de la Escritura Pública	\$ 133,33	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 266,67
Elaboración del Reglamento Interno	\$ 60,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 120,00
Patente Municipal 1x1000	\$ 3,33	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 6,67
La Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas - LUAE y permiso de bomberos.	\$ 3,33	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 10,00	\$ 6,67
Total	206,67	620,00	620,00	620,00	620,00	413,33

Elaborado por: Autoras

En la tabla 58 se evidencia la depreciación de activos fijos y los cálculos correspondientes.

Tabla 58. *Depreciación de activos fijos*

Descripción	Valor	Años vida útil	%	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Tostadora	\$ 2.520,00	10	10%	\$ 105,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 252,00	\$ 147,00
Descascarillador	\$ 180,00	10	10%	\$ 7,50	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 10,50
Mezcladora	\$ 1.799,10	10	10%	\$ 74,96	\$ 179,91	\$ 179,91	\$ 179,91	\$ 179,91	\$ 179,91	\$ 179,91	\$ 179,91	\$ 179,91	\$ 179,91	\$ 104,95
Conchadora	\$ 1.800,00	10	10%	\$ 75,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 105,00
Moldeadora	\$ 1.633,50	10	10%	\$ 68,06	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 163,35	\$ 95,29
Dosificador	\$ 4.455,00	10	10%	\$ 185,63	\$ 445,50	\$ 445,50	\$ 445,50	\$ 445,50	\$ 445,50	\$ 445,50	\$ 445,50	\$ 445,50	\$ 445,50	\$ 259,88
Estaciones de trabajo	\$ 1.080,00	10	10%	\$ 45,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 108,00	\$ 63,00
Laptops	\$ 3.402,00	3	33%	\$ 472,50	\$ 1.134,00	\$ 1.134,00	\$ 661,50	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impresoras	\$ 1.080,00	3	33%	\$ 150,00	\$ 360,00	\$ 360,00	\$ 210,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Copiadora	\$ 1.129,50	3	33%	\$ 156,87	\$ 376,50	\$ 376,50	\$ 219,62	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Archivadores	\$ 337,50	10	10%	\$ 14,06	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 33,75	\$ 19,69
Mesa circular	\$ 180,00	10	10%	\$ 7,50	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 10,50
Sillas	\$ 189,00	10	10%	\$ 7,88	\$ 18,90	\$ 18,90	\$ 18,90	\$ 18,90	\$ 18,90	\$ 18,90	\$ 18,90	\$ 18,90	\$ 18,90	\$ 11,03
Juego de muebles	\$ 900,00	10	10%	\$ 37,50	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 52,50

Elaborado por: Autoras

3.4.3.2. Mezcla financiera

En la tabla 59 se evidencia la estimación total de capital a invertir en la empresa PACHAMAMA. Además, se muestra los porcentajes correspondientes a la aportación de dicha inversión.

Tabla 59. *Mezcla financiera*

FINANCIAMIENTO	APORTE	% DE PARTICIPACIÓN
Socios	\$ 23.010,13	47,96%
Crédito Coop. Cotocollao	\$ 24.962,66	52,04%
TOTAL	\$ 47.972,79	100,00%

Elaborado por: Autoras

Como se puede apreciar, en la mezcla financiera se observa un 48% de participación correspondiente al capital aportante de los socios. El 52% restante corresponde al crédito otorgado por la Cooperativa Cotocollao.

3.4.3.3. Flujos de fondos netos

En la tabla 60 donde el Flujo de Fondos Netos constituye la cantidad de dinero accesible para la empresa. A partir de los flujos de fondos se realiza un análisis de los respectivos indicadores para tomar decisiones relevantes.

Tabla 60. *Flujo de fondos neto*

FLUJO DE FONDOS												
Años	-	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Actividades de Operación		7.488,25	8.298,45	17.860,95	27.562,45	40.003,89	52.782,94	65.495,32	80.096,81	95.958,13	111.525,07	130.840,46
+ Ingresos Gravables		61.875,00	159.885,50	172.143,92	185.342,19	199.552,38	214.852,06	231.324,76	249.060,43	268.155,90	288.715,41	310.851,22
- Costos de Producción		(9.249,92)	(28.248,34)	(29.138,07)	(30.070,41)	(31.048,07)	(32.073,94)	(33.151,14)	(34.283,01)	(35.473,12)	(36.725,33)	(37.527,60)
Materia Prima Directa		(1.704,00)	(5.503,94)	(5.925,92)	(6.380,26)	(6.869,44)	(7.396,12)	(7.963,18)	(8.573,72)	(9.231,06)	(9.938,81)	(10.700,82)
Materia Prima Indirecta		(1.526,80)	(4.696,74)	(4.816,04)	(4.938,37)	(5.063,80)	(5.192,42)	(5.324,31)	(5.459,55)	(5.598,22)	(5.740,41)	(5.886,22)
Mano de Obra Directa		(5.002,97)	(15.008,90)	(15.320,03)	(15.637,62)	(15.961,79)	(16.292,67)	(16.630,42)	(16.975,17)	(17.327,07)	(17.686,26)	(18.052,89)
Mantenimiento y repuestos		(500,00)	(1.800,00)	(1.837,31)	(1.875,40)	(1.914,28)	(1.953,96)	(1.994,47)	(2.035,81)	(2.078,01)	(2.121,09)	(2.165,06)
Depreciación Maquinaria y Equipos Producción		(516,15)	(1.238,76)	(1.238,76)	(1.238,76)	(1.238,76)	(1.238,76)	(1.238,76)	(1.238,76)	(1.238,76)	(1.238,76)	(722,61)
- Gastos de Administración		(45.136,83)	(123.338,71)	(125.144,89)	(127.709,33)	(128.500,42)	(129.995,18)	(132.678,31)	(134.680,62)	(136.724,65)	(140.465,01)	(142.483,16)
Gasto administrativo de personal		(28.335,90)	(85.007,69)	(86.769,90)	(88.588,64)	(90.404,67)	(92.278,76)	(94.191,69)	(96.144,29)	(98.137,36)	(100.171,75)	(102.248,31)
Ariendo Oficina		(12.500,00)	(30.000,00)	(30.000,00)	(31.500,00)	(31.500,00)	(31.500,00)	(33.075,00)	(33.075,00)	(33.075,00)	(34.728,75)	(34.728,75)
Ariendo de Sistema Contable		(159,96)	(479,88)	(479,88)	(479,88)	(479,88)	(479,88)	(479,88)	(479,88)	(479,88)	(479,88)	(479,88)
Suministros de Oficina		(240,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)	(720,00)
Gastos Servicios Básicos		(2.583,00)	(3.712,00)	(3.755,98)	(3.801,05)	(3.847,23)	(3.894,57)	(3.943,08)	(3.992,80)	(4.043,76)	(4.095,98)	(4.149,51)
Licencias y Software		(220,00)	(659,99)	(659,99)	(659,99)	(659,99)	(439,99)	-	-	-	-	-
Depreciación Activos Fijos		(891,31)	(2.139,15)	(2.139,15)	(1.359,77)	(268,65)	(268,65)	(268,65)	(268,65)	(268,65)	(268,65)	(156,71)
Amortización Gastos de Constitución		(206,67)	(620,00)	(620,00)	(620,00)	(620,00)	(413,33)	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Financiamiento		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
= Utilidad (P.T e I.R)		7.488,25	8.298,45	17.860,95	27.562,45	40.003,89	52.782,94	65.495,32	80.096,81	95.958,13	111.525,07	130.840,46
- 15% (parte trabaj.)		1.123,24	1.244,77	2.679,14	4.134,37	6.000,58	7.917,44	9.824,30	12.014,52	14.393,72	16.728,76	19.626,07
= Utilidad (antes I.R)		6.365,01	7.053,68	15.181,81	23.428,08	34.003,31	44.865,50	55.671,02	68.082,29	81.564,41	94.796,31	111.214,39
- 25% (I.R)		1.591,25	1.763,42	3.795,45	5.857,02	8.500,83	11.216,37	13.917,76	17.020,57	20.391,10	23.699,08	27.803,60
= Utilidad Neta		4.773,76	5.290,26	11.386,36	17.571,06	25.502,48	33.649,12	41.753,27	51.061,72	61.173,31	71.097,23	83.410,79
- Inversión	(47.972,79)											
+ Ingresos no Gravables												
- Costos no Deducibles												
+ Depreciación		1.407,46	3.377,91	3.377,91	2.598,53	1.507,41	1.507,41	1.507,41	1.507,41	1.507,41	1.507,41	879,32
+ Amortización		426,66	1.279,99	1.279,99	1.279,99	1.279,99	853,33	-	-	-	-	-
+ Valor residual												2.298,40
+ Recuperación Capital de Trabajo												
+ Crédito	25.000,00											
- Pago principal		5.715,26	12.370,79	11.257,61	4.443,74							
- Inversión otras Cías.												
+ Rendimientos otras Cías.												
= Flujo de Fondos Netos	(22.972,79)	892,63	(2.422,63)	4.786,64	17.005,85	28.289,88	36.009,86	43.260,68	52.569,13	62.680,72	72.604,64	86.588,51

Elaborado por: Autoras

3.4.3.4. Estado de resultados

En la tabla 61 donde se refleja la proyección a 10 años del estado de resultados de la empresa. Esta proyección toma en cuenta el pronóstico de los ingresos, los costos de producción, las amortizaciones y depreciaciones de activos fijos junto con los costos financieros del pago del crédito.

Además, se puede apreciar que se ha proyectado las obligaciones con los empleados en lo referente a utilidades y el pago de impuestos a la administración tributaria.

Tabla 61. Estado de resultados

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS											
Detalle	Años										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ingresos provenientes de actividades ordinarias	61.875,00	159.885,50	172.143,92	185.342,19	199.552,38	214.852,06	231.324,76	249.060,43	268.155,90	288.715,41	310.851,22
Ventas	61.875,00	159.885,50	172.143,92	185.342,19	199.552,38	214.852,06	231.324,76	249.060,43	268.155,90	288.715,41	310.851,22
TOTAL INGRESOS	61.875,00	159.885,50	172.143,92	185.342,19	199.552,38	214.852,06	231.324,76	249.060,43	268.155,90	288.715,41	310.851,22
(-) COSTOS DE PRODUCCIÓN	9.249,92	28.248,34	29.138,07	30.070,41	31.048,07	32.073,94	33.151,14	34.283,01	35.473,12	36.725,33	37.527,60
Materia Prima Directa	1.704,00	5.503,94	5.925,92	6.380,26	6.869,44	7.396,12	7.963,18	8.573,72	9.231,06	9.938,81	10.700,82
Mano de Obra Directa	5.002,97	15.008,90	15.320,03	15.637,62	15.961,79	16.292,67	16.630,42	16.975,17	17.327,07	17.686,26	18.052,89
Materia Prima Indirecta	1.526,80	4.696,74	4.816,04	4.938,37	5.063,80	5.192,42	5.324,31	5.459,55	5.598,22	5.740,41	5.886,22
Mantenimiento maquinaria y equipos de producción	500,00	1.800,00	1.837,31	1.875,40	1.914,28	1.953,96	1.994,47	2.035,81	2.078,01	2.121,09	2.165,06
Depreciación Maquinaria y Equipos Producción	516,15	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	1.238,76	722,61
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	45.136,83	123.338,71	125.144,89	127.709,33	128.500,42	129.995,18	132.678,31	134.680,62	136.724,65	140.465,01	142.483,16
Gasto administrativo de personal	28.335,90	85.007,69	86.768,90	88.568,64	90.404,67	92.278,76	94.191,69	96.144,29	98.137,36	100.171,75	102.248,31
Arriendo Sistema contable	159,96	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88	479,88
Arriendo Oficina	12.500,00	30.000,00	30.000,00	31.500,00	31.500,00	31.500,00	33.075,00	33.075,00	33.075,00	34.728,75	34.728,75
Suministros de Oficina	240,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Gastos Servicios Básicos	2.583,00	3.712,00	3.755,98	3.801,05	3.847,23	3.894,57	3.943,08	3.992,80	4.043,76	4.095,98	4.149,51
Depreciación Activos Fijos	891,31	2.139,15	2.139,15	1.359,77	268,65	268,65	268,65	268,65	268,65	268,65	156,71
Gastos de Constitución	206,67	620,00	620,00	620,00	620,00	413,33	-	-	-	-	-
Licencias y Software	220,00	659,99	659,99	659,99	659,99	439,99	-	-	-	-	-
(-) GASTOS FINANCIEROS	2.243,06	4.037,51	2.229,89	277,10	-	-	-	-	-	-	-
Intereses Bancarios	2.243,06	4.037,51	2.229,89	277,10	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS	56.629,81	155.624,56	156.512,86	158.056,84	159.548,48	162.069,12	165.829,44	168.963,63	172.197,77	177.190,34	180.010,76
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	5.245,19	4.260,94	15.631,06	27.285,35	40.003,89	52.782,94	65.495,32	80.096,81	95.958,13	111.525,07	130.840,46
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	786,78	639,14	2.344,66	4.092,80	6.000,58	7.917,44	9.824,30	12.014,52	14.393,72	16.728,76	19.626,07
UTILIDA NETA ANTES DE IMPUESTOS	4.458,41	3.621,80	13.286,40	23.192,55	34.003,31	44.865,50	55.671,02	68.082,29	81.564,41	94.796,31	111.214,39
25% IMPUESTO A LA RENTA	1.114,60	905,45	3.321,60	5.798,14	8.500,83	11.216,37	13.917,76	17.020,57	20.391,10	23.699,08	27.803,60
UTILIDAD NETA	3.343,81	2.716,35	9.964,80	17.394,41	25.502,48	33.649,12	41.753,27	51.061,72	61.173,31	71.097,23	83.410,79
10% RESERVA LEGAL	334,38	271,63	996,48	1.739,44	2.550,25	3.364,91	4.175,33	5.106,17	6.117,33	7.109,72	8.341,08
UTILIDAD A DISTRIBUIR	3.009,43	2.444,71	8.968,32	15.654,97	22.952,23	30.284,21	37.577,94	45.955,54	55.055,98	63.987,51	75.069,71

Elaborado por: Autoras

3.4.3.5. Balances

En la tabla 62 donde se aprecia el balance general con una proyección de 10 años. En dicho balance se puede observar la utilidad después de participación de los trabajadores y del impuesto a la renta.

Tabla 62. Balance General

BALANCE GENERAL PROYECTADO												
Detalle	Años											
	0	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
ACTIVO CORRIENTE												
Efectivo y equivalentes de efectivo	18.626,19	21.880,37	19.668,45	26.914,89	46.309,65	77.503,19	115.635,53	160.167,03	213.888,58	277.248,29	349.414,78	433.633,93
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	18.626,19	21.880,37	19.668,45	26.914,89	46.309,65	77.503,19	115.635,53	160.167,03	213.888,58	277.248,29	349.414,78	433.633,93
ACTIVO NO CORRIENTE												
Propiedad Planta y Equipo	22.984,00	22.984,00	22.984,00	22.984,00	22.984,00	22.984,00	22.984,00	22.984,00	22.984,00	22.984,00	22.984,00	22.984,00
(-) Depre. Acum. Propiedad Planta y Equipo	-	(1.407,46)	(4.785,37)	(8.163,28)	(10.761,82)	(12.269,23)	(13.776,64)	(15.284,05)	(16.791,46)	(18.298,87)	(19.806,28)	(20.685,60)
Activos Intangibles	6.399,94	6.399,94	6.399,94	6.399,94	6.399,94	6.399,94	6.399,94	-	-	-	-	-
(-) Amort. Acum. Intangibles	-	(426,66)	(1.706,65)	(2.986,64)	(4.266,63)	(5.546,61)	(6.399,94)	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	29.383,94	27.549,81	22.891,92	18.234,02	14.355,50	11.568,10	9.207,36	7.699,95	6.192,54	4.685,13	3.177,72	2.298,40
TOTAL ACTIVOS	48.010,13	49.430,19	42.560,37	45.148,91	60.665,15	89.071,29	124.842,89	167.866,98	220.081,12	281.933,42	352.592,51	435.932,33
PASIVO CORRIENTE												
Acreedores comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Interes por Pagar	-	6.544,50	2.506,99	277,10	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos por Pagar	-	-	905,45	3.321,60	5.798,14	8.500,83	11.216,37	13.917,76	17.020,57	20.391,10	23.699,08	27.803,60
Beneficios a los Empleados por Pagar	-	-	639,14	2.344,66	4.092,80	6.000,58	7.917,44	9.824,30	12.014,52	14.393,72	16.728,76	19.626,07
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	6.544,50	4.051,58	5.943,36	9.890,94	14.501,41	19.133,82	23.742,05	29.035,09	34.784,82	40.427,84	47.429,67
PASIVOS NO CORRIENTES												
Prestamos Bancarios LP	25.000,00	22.222,24	13.888,96	4.861,24	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	25.000,00	22.222,24	13.888,96	4.861,24	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	25.000,00	28.766,74	17.940,54	10.804,60	9.890,94	14.501,41	19.133,82	23.742,05	29.035,09	34.784,82	40.427,84	47.429,67
PATRIMONIO												
Capital Social Pagado	23.010,13	17.635,40	17.635,40	17.635,40	17.635,40	17.635,40	17.635,40	17.635,40	17.635,40	17.635,40	17.635,40	17.635,40
Reservas	-	18,62	1.530,29	2.286,45	3.061,37	3.904,81	4.759,80	5.597,71	6.563,27	7.609,86	8.638,43	9.906,70
Utilidades/Pérdidas Acumuladas	-	-	3.009,43	5.454,14	14.422,46	30.077,43	53.029,66	83.313,88	120.891,82	166.847,36	221.903,33	285.890,84
Utilidad del Ejercicio	-	3.009,43	2.444,71	8.968,32	15.654,97	22.952,23	30.284,21	37.577,94	45.955,54	55.055,98	63.987,51	75.069,71
TOTAL PATRIMONIO	23.010,13	20.663,45	24.619,83	34.344,31	50.774,21	74.569,88	105.709,08	144.124,93	191.046,03	247.148,60	312.164,67	388.502,66
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	48.010,13	49.430,19	42.560,37	45.148,91	60.665,15	89.071,29	124.842,89	167.866,98	220.081,12	281.933,42	352.592,51	435.932,33

Elaborado por: Autoras

3.4.4. Indicadores para la toma de decisiones

Los indicadores proveerán información acerca de la rentabilidad y el retorno la inversión.

3.4.4.1. Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento

La TMAR representa la menor rentabilidad que un inversionista espera conseguir, para realizar su cálculo se utilizó tres indicadores económicos: el riesgo país, la tasa de interés pasiva y la inflación. En la tabla 63 se muestra los respectivos cálculos.

Tabla 63. Cálculo de la TMAR

	Tasa de Interés	Inflación	Riego País	TMAR
TMAR Inversionistas	5,00%	2,54%	7,06%	14,60%
TMAR Prestamista	7,00%		-	7,00%
Financiamiento	% Aportación	TMAR	Ponderación	
Inversionista privado	47,96%	14,60%	14,60%	
Institución financiera	52,04%	7,00%	4,07%	
TMAR Global Mixta			18,67%	

Elaborado por: Autoras

En definitiva, se obtuvo una tasa de descuento de 18,67%.

3.4.4.2. Cálculo de la TIR, TUR y VAN

En la tabla 64 se evidencia el flujo neto y el respectivo valor de la TIR, TUR y VAN.

Tabla 64. TIR, TUR Y VAN

Periodo	Flujo Neto
0	\$ (22.972,79)
1	\$ 892,63
2	\$ (2.422,63)
3	\$ 4.786,64
4	\$ 17.005,85
5	\$ 28.289,88
6	\$ 36.009,86
7	\$ 43.260,68
8	\$ 52.569,13
9	\$ 62.680,72
10	\$ 72.604,64
11	\$ 86.588,51
VAN	\$78.570,67
TIR	46%
TUR	44,70%

Elaborado por: Autoras

En base a los resultados previos, el VAN es positivo de modo que este proyecto es viable pues cumple con el beneficio mínimo esperado. En lo que corresponde a la TIR, debe tener un valor superior a la TMAR, de modo que para este caso resulta ser un proyecto atractivo para los inversionistas.

3.4.4.3. Punto de equilibrio

En la tabla 65 se muestra la variación de las utilidades para hallar el punto de equilibrio al momento de igualar las ventas (ingresos) con los costos.

Tabla 65. Variación de utilidades

Q	Ventas	Costos	Costo Fijo	Utilidades
5.000	\$ 13.750,00	\$ 50.225,77	\$ 48.396,04	\$ (36.475,77)
10.000	\$ 27.500,00	\$ 52.055,49	\$ 48.396,04	\$ (24.555,49)
15.000	\$ 41.250,00	\$ 53.885,22	\$ 48.396,04	\$ (12.635,22)
20.000	\$ 55.000,00	\$ 55.714,95	\$ 48.396,04	\$ (714,95)
20.300	\$ 55.824,69	\$ 55.824,69	\$ 48.396,04	\$ -
25.000	\$ 68.750,00	\$ 57.544,67	\$ 48.396,04	\$ 11.205,33
30.000	\$ 82.500,00	\$ 59.374,40	\$ 48.396,04	\$ 23.125,60
35.000	\$ 96.250,00	\$ 61.204,12	\$ 48.396,04	\$ 35.045,88
40.000	\$ 110.000,00	\$ 63.033,85	\$ 48.396,04	\$ 46.966,15

Elaborado por: Autoras

La tabla 66 se resume las variables que intervienen en el cálculo del punto de equilibrio y su resultado. El punto de equilibrio es de 20.300 unidades.

Tabla 66. *Datos del punto de equilibrio*

Costos fijos	\$ 48.396,04
Precio	\$ 2,75
Costos variables	\$ 7.428,65
Costos variables unit.	\$ 0,37
Punto de equilibrio	\$ 20.300
Utilidades	\$ -

Elaborado por: Autoras

En la figura 23, se muestra la gráfica representativa del punto de equilibrio en base a los datos anteriores.

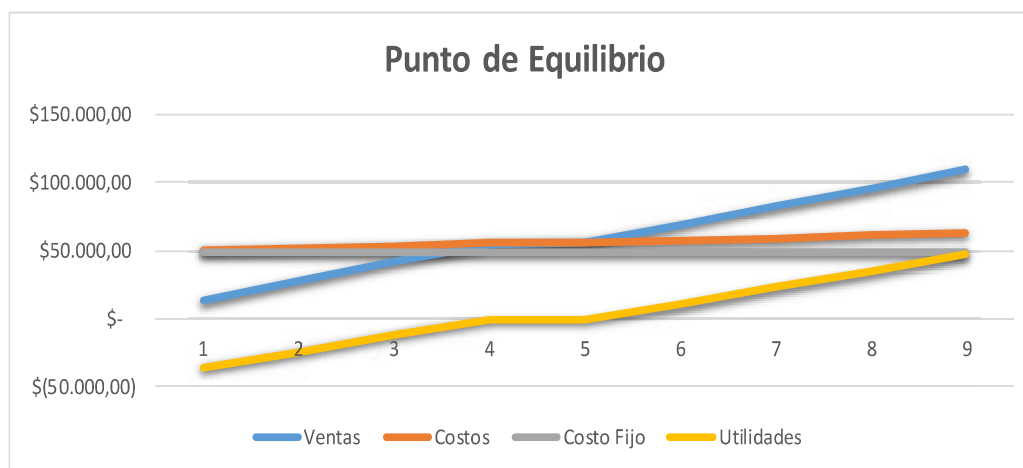


Figura 23. Punto de equilibrio

Elaborado por: Autoras

3.4.4.4. Relación beneficio - costo

En la tabla 67 se presenta el resumen de la sumatoria en tiempo presente de la proyección de ingresos y egresos divididos entre sí.

Tabla 67. *Relación beneficio - costo*

	VPN
Proyección de Ingresos	\$ 2.341.758,75
Proyección de Egresos	\$ 1.496.624,33
Beneficio/Costo	1,56

Elaborado por: Autoras

Este resultado significa que, por cada dólar invertido en el proyecto, se recibirá \$0,56 en ganancia extra.

3.4.4.5. Periodo de recuperación de la inversión

Para la obtención del PRI se debe utilizar la fórmula mencionada a continuación:

$PRI = a + (b-c) / d$; dónde

- ✚ a = Año inmediato anterior
- ✚ b = Inversión Inicial
- ✚ c = Flujo acumulado del año inmediato anterior
- ✚ d = Flujo del año en el que se recupera la inversión

En la tabla 68 se observan los flujos netos y acumulados para el cálculo del periodo de recuperación de la inversión.

Tabla 68. *Período de recuperación*

Periodo	Flujo Neto	Flujo Acumulado
0	\$ (22.972,79)	
1	\$ 892,63	\$ 892,63
2	\$ (2.422,63)	\$ (1.530,01)
3	\$ 4.786,64	\$ 3.256,64
4	\$ 17.005,85	\$ 20.262,48
5	\$ 28.289,88	\$ 48.552,36
6	\$ 36.009,86	\$ 84.562,22
7	\$ 43.260,68	\$ 127.822,90
8	\$ 52.569,13	\$ 180.392,02
9	\$ 62.680,72	\$ 243.072,74
10	\$ 72.604,64	\$ 315.677,38
11	\$ 86.588,51	\$ 402.265,89

Elaborado por: Autoras

En la tabla 69 se muestra los datos que ayudaron al cálculo del periodo de recuperación de la inversión. En definitiva, el periodo en el cual se recupera la inversión de los socios es en 4 años aproximadamente.

Tabla 69. *Cálculo del período de recuperación*

a	4
b	22.972,79
c	\$ 20.262,48
d	\$ 28.289,88
PRI	4,10

Elaborado por: Autoras

3.4.4.6. Razones financieras

Permiten realizar un análisis del estado actual y futuro de la empresa, de modo que los ratios a ser contemplados estarán proyectados a 10 años.

3.4.4.6.1. Rentabilidad Económica ROA

En la tabla 70 se puede observar la variación del ROA proyectada a 10 años, se contempla una utilidad del 21,90% generada por los activos que la empresa posee.

Tabla 70. Rentabilidad económica

ROA											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
UTILIDAD NETA	3.343,81	2.716,35	9.964,80	17.394,41	25.502,48	33.649,12	41.753,27	51.061,72	61.173,31	71.097,23	83.410,79
TOTAL ACTIVOS	48.010,13	49.430,19	42.560,37	45.148,91	60.665,15	89.071,29	124.842,89	167.866,98	220.081,12	281.933,42	352.592,51
	6,96%	5,50%	23,41%	38,53%	42,04%	37,78%	33,44%	30,42%	27,80%	25,22%	23,66%
ROA PROMEDIO											26,80%

Elaborado por: Autoras

En la figura 24 se presentan las fluctuaciones del ROA en los primeros 10 años del proyecto.

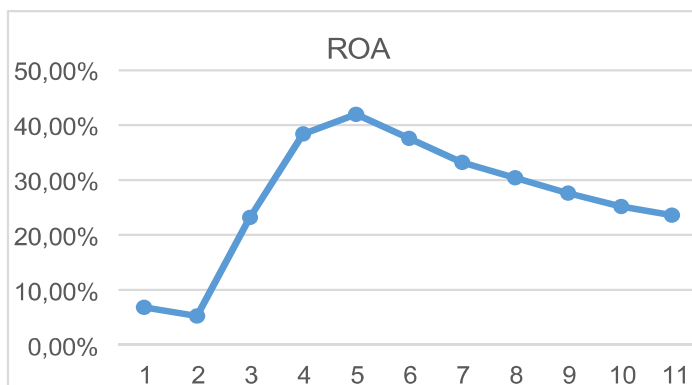


Figura 24. Rentabilidad Económica

Elaborado por: Autoras

3.4.4.6.2. Rendimiento sobre el capital ROE

En la tabla 71 se puede observar la variación del ROE proyectado a 10 años, indica una rentabilidad del 27,33% en función de los recursos propios que se emplean para financiación.

Tabla 71. Rentabilidad financiera

ROE											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
UTILIDAD NETA	3.343,81	2.716,35	9.964,80	17.394,41	25.502,48	33.649,12	41.753,27	51.061,72	61.173,31	71.097,23	83.410,79
TOTAL PATRIM.	23.010,13	20.663,45	24.619,83	34.344,31	50.774,21	74.569,88	105.709,08	144.124,93	191.046,03	247.148,60	312.164,67
	14,53%	13,15%	40,47%	50,65%	50,23%	45,12%	39,50%	35,43%	32,02%	28,77%	26,72%
ROE PROMEDIO											34,24%

Elaborado por: Autoras

En la figura 25 se presentan las fluctuaciones del ROE en los primeros 10 años del proyecto.

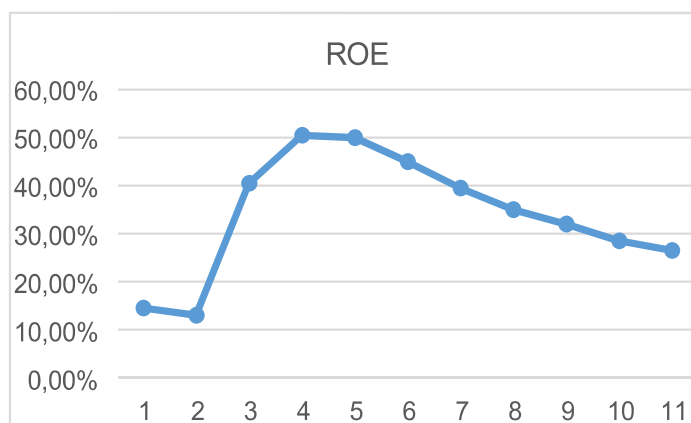


Figura 25. Rentabilidad Financiera
Elaborado por: Autoras

3.4.4.6.3. Razón de endeudamiento

En la tabla 72 se muestra la variación de la razón de endeudamiento. Se contempla el 21,26% de activos financiados con deuda.

Tabla 72. Razón de Endeudamiento

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
TOTAL PASIVOS	25.000,00	28.766,74	17.940,54	10.804,60	9.890,94	14.501,41	19.133,82	23.742,05	29.035,09	34.784,82	40.427,84
TOTAL ACTIVOS	48.010,13	49.430,19	42.560,37	45.148,91	60.665,15	89.071,29	124.842,89	167.866,98	220.081,12	281.933,42	352.592,51
	52,07%	58,20%	42,15%	23,93%	16,30%	16,28%	15,33%	14,14%	13,19%	12,34%	11,47%
PROMEDIO											25,04%

Elaborado por: Autoras

En la figura 26 se muestran las fluctuaciones de la razón de endeudamiento en los primeros 10 años del proyecto.

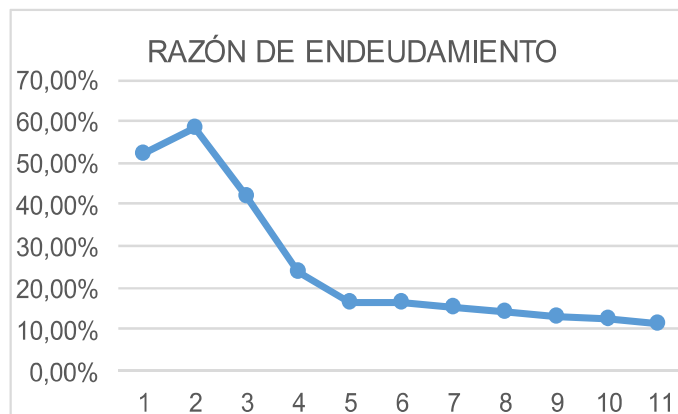


Figura 26. Razón de Endeudamiento
Elaborado por: Autoras

3.4.4.6.4. Razón de Autonomía

En la tabla 73 se observa que la empresa goza de independencia financiera ante sus acreedores, de modo que la posibilidad de financiarse con capital propio es del 78,74%.

Tabla 73. Razón de Autonomía

RAZÓN DE AUTONOMÍA											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
TOTAL PATRIM.	23.010,13	20.663,45	24.619,83	34.344,31	50.774,21	74.569,88	105.709,08	144.124,93	191.046,03	247.148,60	312.164,67
TOTAL ACTIVOS	48.010,13	49.430,19	42.560,37	45.148,91	60.665,15	89.071,29	124.842,89	167.866,98	220.081,12	281.933,42	352.592,51
	47,93%	41,80%	57,85%	76,07%	83,70%	83,72%	84,67%	85,86%	86,81%	87,66%	88,53%
PROMEDIO											74,96%

Elaborado por: Autoras

En la figura 27 se muestran las fluctuaciones de la razón de autonomía en los primeros 10 años del proyecto.

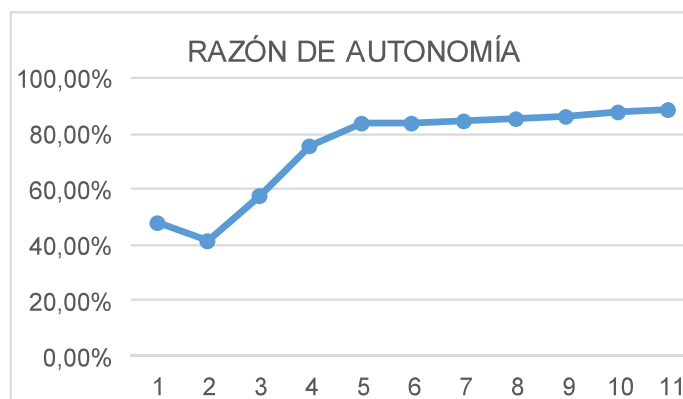


Figura 27. Razón de autonomía
Elaborado por: Autoras

3.4.4.6.5. Razón circulante

En la tabla 74 se puede apreciar la evolución de este ratio. Si bien, se contempla que con el pasar de los años la empresa se mantiene solvente.

Tabla 74. Razón Circulante

RAZÓN CIRCULANTE											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ACTIVO CIRCUL.	21.880,37	19.668,45	26.914,89	46.309,65	77.503,19	115.635,53	160.167,03	213.888,58	277.248,29	349.414,78	433.633,93
PASIVO CIRCUL.	6.544,50	4.051,58	5.943,36	9.890,94	14.501,41	19.133,82	23.742,05	29.035,09	34.784,82	40.427,84	47.429,67
	3,34	4,85	4,53	4,68	5,34	6,04	6,75	7,37	7,97	8,64	9,14
PROMEDIO											6,24

Elaborado por: Autoras

En la figura 28 se muestran las fluctuaciones de la razón circulante en los primeros 10 años del proyecto.

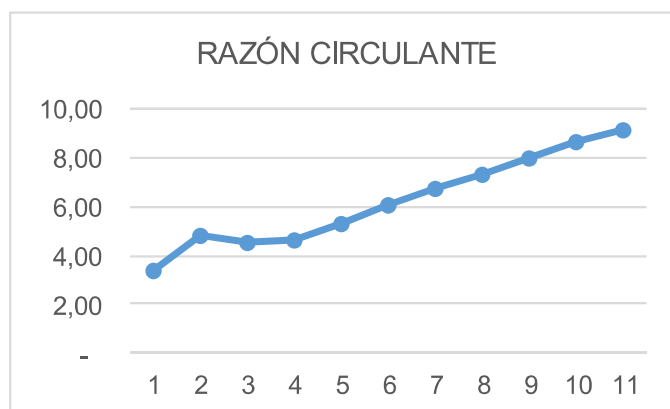


Figura 28. Razón Circulante
Elaborado por: Autoras

3.4.5. Análisis de sensibilidad

Gracias al análisis de sensibilidad es posible evaluar el cambio del VAN, TIR y TUR como resultado de variaciones en algunos valores que den lugar a escenarios financieros diferentes al deseado.

3.4.5.1.1. Variación en la cantidad de producción

El escenario que muestra la tabla 75 se propone un incremento del 2% de la producción a partir del segundo año y manteniendo una inflación del 2,54% en el precio.

Tabla 75. *Proyección de ingresos con variación en la cantidad*

PROYECCIÓN DE INGRESOS											
Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ingresos	\$ 61.875,00	\$ 155.317,34	\$ 167.225,52	\$ 180.046,70	\$ 193.850,88	\$ 208.713,43	\$ 224.715,48	\$ 241.944,42	\$ 260.494,30	\$ 280.466,40	\$ 301.969,76
Cantidad de producción	22.500	55.080	57.834	60.726	63.762	66.950	70.298	73.812	77.503	81.378	85.447
Precio de venta	\$ 2,75	\$ 2,82	\$ 2,89	\$ 2,96	\$ 3,04	\$ 3,12	\$ 3,20	\$ 3,28	\$ 3,36	\$ 3,45	\$ 3,53

Elaborado por: Autoras

En la tabla 76 se observan los cambios en el VAN, TIR y TUR respecto a la variación en la cantidad de producción.

Tabla 76. *Indicadores con variación en la cantidad*

VAN	\$66.595,31
TIR	42%
TUR	43,59%

Elaborado por: Autoras

Bajo estos resultados el proyecto sigue siendo viable en términos financieros.

3.4.5.1.2. Variación en el precio

El escenario propuesto en la tabla 77 congela el precio hasta el cuarto año. Se considera que al ser una empresa nueva se deben mantener los precios para fidelizar al cliente.

Tabla 77. *Proyección de ingresos con variación en el precio*

PROYECCIÓN DE INGRESOS											
Años	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ingresos Gravables	\$ 61.875,00	\$ 155.925,00	\$ 163.721,25	\$ 171.907,31	\$ 185.087,45	\$ 199.278,10	\$ 214.556,75	\$ 231.006,82	\$ 248.718,11	\$ 267.787,33	\$ 288.318,58
Cantidad de producción	22.500	56.700	59.535	62.512	65.637	68.919	72.365	75.983	79.783	83.772	87.960
Precio de venta	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,75	\$ 2,82	\$ 2,89	\$ 2,96	\$ 3,04	\$ 3,12	\$ 3,20	\$ 3,28

Elaborado por: Autoras

En la tabla 78 se observan los cambios en el VAN, TIR y TUR respecto a la variación en el precio.

Tabla 78. *Indicadores con variación en el precio*

VAN	\$48.365,48
TIR	37%
TUR	41,33%

Elaborado por: Autoras

En base a estos resultados se concluye que el proyecto bajo este escenario sigue siendo viable en términos financieros.

3.5. Plan de puesta en marcha

Mediante el plan de puesta en marcha se detallan las actividades a seguir mediante el Software Microsoft Project para una visión más amplia del proyecto en cuanto a la duración de cada fase. Así, se obtiene el Diagrama de Gantt que se aprecia en el Anexo F y la tabla 79 muestra el desarrollo del plan de puesta en marcha.

Tabla 79. *Plan de puesta en marcha*






EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin
1	PLAN DE PUESTA EN MARCHA	152 días	lun 07/01/19	jue 15/08/19
1.1	Constitución legal	50 días	lun 07/01/19	mié 20/03/19
1.1.1	Preparar requisitos de constitución	5 días	lun 07/01/19	lun 14/01/19
1.1.2	Trámites en la notaria y registro mercantil	20 días	lun 14/01/19	lun 11/02/19
1.1.3	Obtención del RUC	10 días	lun 11/02/19	lun 25/02/19
1.1.4	Tramitar permisos municipales	15 días	lun 25/02/19	mié 20/03/19
1.1.5	Fin de fase	0 días	mié 20/03/19	mié 20/03/19
1.2	Financiamiento	24 días	mié 20/03/19	mié 24/04/19
1.2.1	Obtener crédito	24 días	mié 20/03/19	mié 24/04/19
1.2.2	Apertura de cuentas bancarias	7 días	mié 20/03/19	vie 29/03/19
1.2.3	Fin de fase	0 días	vie 29/03/19	vie 29/03/19
1.3	Instalación de la planta	32 días	vie 29/03/19	jue 16/05/19
1.3.1	Arriendo de infraestructura	3 días	vie 29/03/19	mié 03/04/19
1.3.2	Adecuación de las instalaciones	15 días	mié 03/04/19	jue 25/04/19
1.3.3	Compra de equipos de oficina	5 días	jue 25/04/19	jue 02/05/19
1.3.4	Compra de equipos de producción	10 días	jue 25/04/19	vie 10/05/19
1.3.5	Adquisición de suministros	4 días	vie 10/05/19	jue 16/05/19
1.3.6	Fin de fase	0 días	jue 16/05/19	jue 16/05/19
1.4	Contratación de personal	46 días	jue 16/05/19	lun 22/07/19
1.4.1	Revisar puestos de trabajo	3 días	jue 16/05/19	mar 21/05/19
1.4.2	Publicar ofertas de empleo	10 días	mar 21/05/19	mié 05/06/19
1.4.3	Recibir a aspirantes	8 días	mié 05/06/19	lun 17/06/19
1.4.4	Revisión y análisis de aspirantes	5 días	lun 17/06/19	lun 24/06/19
1.4.5	Firma de contratos	5 días	lun 24/06/19	lun 01/07/19
1.4.6	Capacitación al personal	15 días	lun 01/07/19	lun 22/07/19
1.4.7	Realizar pruebas de operación	5 días	lun 15/07/19	lun 22/07/19
1.4.8	Fin de fase	0 días	lun 22/07/19	lun 22/07/19
1.5	Inauguración y promoción de la empresa	17 días	lun 22/07/19	jue 15/08/19
1.5.1	Programación del evento	3 días	lun 22/07/19	jue 25/07/19
1.5.2	Realizar publicidad	5 días	jue 25/07/19	jue 01/08/19
1.5.3	Evento de Inauguración	1 día	jue 01/08/19	vie 02/08/19
1.5.4	Contactar proveedores	3 días	vie 02/08/19	mié 07/08/19
1.5.5	Implementación de canales de distribución	5 días	mié 07/08/19	jue 15/08/19
1.5.6	Fin de fase	0 días	jue 15/08/19	jue 15/08/19

Elaborado por: Autoras

3.5.1. Documentos habilitantes






Registro Único de Contribuyentes (RUC): El contribuyente se acerca a la ventanilla del SRI más cercana a su localidad con los requisitos mencionados a continuación para la correspondiente inscripción del RUC.

Requisitos:

-  Formulario 01A y 01B
-  Escrituras de constitución Nombramiento del Representante Legal o Agente de Retención
-  Presentar el original y copia legible de la cédula de ciudadanía del Representante Legal o Agente de Retención
-  Presentar el original del certificado de votación del último proceso electoral del Representante Legal o Agente de Retención
-  Entregar una copia de i documento que certifique la dirección del domicilio fiscal a nombre del sujeto pasivo.

Patente municipal: el contribuyente realiza un pago de \$ 20,00 una vez al año de acuerdo al último dígito de la cédula de identidad según las fechas límites establecidas por el Municipio de Quito para evitar recargos y pagos adicionales. Por lo cual, solicita la clave de acceso para realizar la declaración en línea del impuesto a la patente en las administraciones zonales, presentando los documentos a mencionarse. Una vez obtenida la clave de acceso al portal, la declaración del impuesto se realizará en la página web del municipio.

Requisitos:

-  Formulario de Inscripción de Patente
-  Copia de cédula de identidad y certificado de votación de la última elección del contribuyente
-  Copia del RUC
-  Acuerdo de responsabilidad y uso de medios electrónicos
-  Correo electrónico personal y número de teléfono del contribuyente.

Registro Sanitario: el usuario debe ingresar al sistema automatizado (VUE) para emitir su orden de pago y cancelarla hasta un plazo de cinco días laborables, de lo contrario la

solicitud será cancelada definitivamente del sistema. Al tratarse de una microempresa el registro sanitario no tiene costo alguno.

Requisitos:

Ingresar el formulario de solicitud (129-AL-002-REQ-01) a través de la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE) adjuntando:

- ✚ Declaración que el producto cumple con la Norma Técnica Nacional respectiva
- ✚ Descripción general del proceso de elaboración del producto
- ✚ Diseño de la etiqueta o rótulo del producto
- ✚ Declaración del tiempo de vida útil del producto
- ✚ Especificaciones físicas y químicas del material del envase
- ✚ Descripción del código del lote
- ✚ En caso de maquila, declaración del titular del registro sanitario

3.6. Plan de contingencia

3.6.1. Introducción

El plan de contingencia detalla las previsiones que se toman en cuenta en caso de existir un imprevisto en el desarrollo de la empresa. Dicho plan será evaluado anualmente con el fin de verificar su correcto funcionamiento. Posteriormente, la empresa se encargará de analizar el plan de contingencias y de planificar mejoras necesarias para mantenerlo acorde a los cambios que se susciten en la empresa.

3.6.2. Posibles riesgos y planes de acción

Las decisiones serán tomadas con la mayoría de votos de la junta de socios y con el voto decisivo del gerente. Es necesario enfocarse en los distintos escenarios posibles que puedan presentar riesgos específicos y que pudiesen afectar directamente a la empresa y a su entorno, tales como:

- ✚ Aparición de nuevos competidores: se consideran competidores en potencia a aquellas empresas dedicadas a la elaboración de chocolates orgánicos, satisfaciendo así las mismas necesidades a un precio similar. Ante esta situación, se intentará mitigar la competencia mediante una diferenciación de producto y/o fomentando la fidelización con los clientes a través de la atención personalizada por

parte de personal totalmente cualificado. Así también, se procederá a realizar un análisis en cuanto a la percepción que tienen los clientes sobre el chocolate PACHAMAMA, con el propósito de tomar acciones correctivas ya sea en el precio, el diseño del producto o el empaque, así como establecer nuevas estrategias de marketing que permitirán que la empresa no decline en su producción y venta.

- ✚ Fusión de la empresa: la fusión está constituida por la absorción de una sociedad por otra, desapareciendo así la primera. La sociedad absorbida debe donar cada uno de sus bienes a la sociedad. Por lo tanto, se instruyen nuevos cambios en los fines de las principales unidades y sistemas de gestión. Como resultado de la fusión algunos empleados abandonarán el establecimiento y otros se adaptarán a los cambios. De igual forma se originará un proceso sistemático para escoger los candidatos con mejor perfil que ocupen los puestos faltantes y de ser el caso se reclutará más personal para el desarrollo de la empresa y la consecución de los nuevos objetivos.

- ✚ Partida de uno de los inversionistas: en caso de que uno de los dos socios disponga retirarse del negocio se le reintegrará su capital aportado en el término de 6 meses, sin derecho a percibir utilidades generadas desde el inicio del ejercicio económico en curso. Además, se compromete a no revelar información relevante sobre el funcionamiento interno de la empresa. Sin embargo, de acuerdo a la Ley el socio puede realizar la separación de la sociedad en casos como:
 - ✚ Reemplazo del objeto social
 - ✚ Cambio de la sociedad (colectiva o comanditaria)
 - ✚ Cambio de residencia al extranjero
 - ✚ Aplazamiento o reactivación de la sociedad
 - ✚ La creación, modificación o extinción de la obligación de realizar prestaciones accesorias por parte de los socios

- ✚ En caso de darse el cese de funcionamiento de la empresa se debe dar prioridad al pago de los valores adeudados a proveedores y terceros con fondos disponibles de la empresa, y en el caso de no disponerlos, se rematarán los activos existentes procediendo con los trámites fiscales y administrativos correspondientes. Además, de seguir las siguientes pausas:

- ✚ Firmar un acuerdo de extinción colectiva de contratos, y realizar una extensión temporal del contrato de uno o dos trabajadores en caso de ser necesario.
 - ✚ Realizar el finiquito de arriendo del local.
 - ✚ Realizar un acuerdo con una entidad especializada en la venta de activos en liquidación.
- ✚ Fallas técnicas o daños a la maquinaria: cuando se evidencie fallas técnicas en equipos o maquinaria en general se reportará el caso inmediatamente al jefe inmediato superior para proceder con la contratación del servicio técnico encargado del mantenimiento correspondiente. Esto, con el fin de encontrar el daño o falla específica y determinar su gravedad para evitar pérdidas prolongadas de tiempo que afecten la actividad productiva y económica. Para disminuir este riesgo es indispensable realizar el mantenimiento adecuado a equipos y maquinaria en general al menos una vez al mes.
- ✚ Mala administración: este riesgo implica llevar a cabo las consideraciones jurídicas y la responsabilidad de cada socio en la crisis administrativa ya sea fraude, robo, errores de operación, escándalos, etc. Para ello, se propone desarrollar estrategias especiales de relaciones públicas que contenga multas o sanciones para el responsable de una crisis, con el fin de evitar el desgaste de la imagen profesional de la empresa y su capacidad empresarial.
- ✚ Accidentes a la integridad del personal: existe este riesgo para los trabajadores que operan en el área productiva de la empresa, para lo cual en caso de algún accidente dentro de la empresa se trasladará al afectado con la brevedad posible al establecimiento médico más cercano (IESS) con el fin de atender la emergencia oportunamente. El costo por la atención médica será cubierto por el seguro, obligatorio por Ley, contratado por todos los miembros de la organización.
- ✚ Incendio: al suscitar esta emergencia en primera instancia se reportará al centro de emergencias 911 y con la brevedad posible se logre disminuir el siniestro ocurrido en la empresa. Evacuar a todo el personal del lugar afectado y dar un nuevo aviso para la reincorporación laboral. Una vez finalizado el peligro se realizará un análisis

de materiales perdidos y costos por restauración para que la empresa continúe su funcionamiento con normalidad, dichos costos serán cubiertos por dinero propio de la empresa.

Finalmente, al darse un evento por desastre natural se tendrá en consideración lo siguiente:

- Capacitar a todo el personal ante un desastre natural y mantener una señalética visible y legible
- Estar al tanto de los riesgos colindantes que pudieran amenazar la empresa
- Hacer el llamado correspondiente y reporte de emergencia al 911
- Mantener la calma, recordando el protocolo a seguir en caso de emergencia
- Situarse en un lugar seguro y abierto, o a su vez en el punto de encuentro determinado por la empresa.

Con el fin de que el personal de la empresa conozca sus actividades ante una emergencia se debe planificar simulacros para que los trabajadores sepan cómo actuar ante estos casos, ya que son situaciones que pueden ocurrir en cualquier momento.

3.6.3. Matriz de riesgos

En base a un razonamiento deductivo con evidencias y revisiones de datos anteriores en organizaciones afectadas, se ha podido identificar los posibles riesgos que se pueden suscitar en la empresa. La tabla 80 muestra el desarrollo de la matriz de riesgos con el propósito de detectar la probabilidad de ocurrencia y grado de impacto que genera cada riesgo.

Para el cálculo en cuanto a la probabilidad de ocurrencia y el impacto generado por riesgo, se estableció una escala del 1 al 5 como se observa en la tabla 81. Como resultado se obtienen riesgos importantes en los que las variables de riesgo deben ser mitigadas durante todo el proyecto mediante medidas preventivas obligatorias; y riesgos apreciables en que se deberían introducir nuevas medidas de control y de no ser el caso mantener a las variables bajo control.





Tabla 80. *Matriz de riesgos*

MATRIZ DE RIESGOS

RIESGO	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo
Aparición de nuevos competidores	3	4	12	Importante
Fusión de la empresa	2	4	8	Apreciable
Partida de uno de los socios	1	5	5	Apreciable
Liquidación de la empresa	2	5	10	Importante
Fallas técnicas o daños a la maquinaria	3	4	12	Importante
Mala administración	2	5	10	Importante
Accidentes a la integridad del personal	3	4	12	Importante
Incendio	2	5	10	Importante
Desastres naturales	1	5	5	Apreciable

Elaborado por: Autoras

Tabla 81. *Probabilidad de ocurrencia*

LEYENDA							
		GRAVEDAD (IMPACTO)					
		MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	
			1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	12
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5
	Riesgo muy grave. Requiere medidas preventivas urgentes. No se debe iniciar el proyecto sin la aplicación de medidas preventivas urgentes y sin acotar sólidamente el riesgo.						
	Riesgo importante. Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables de riesgo durante el proyecto.						
	Riesgo apreciable. Estudiar económicamente si es posible introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuera posible, mantener las variables controladas.						
	Riesgo marginal. Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas de partida.						

Elaborado por: Autoras

3.7. Plan de exportación

3.7.1. Estudio de mercado

El consumo de chocolates en Chile ha sido impulsado debido a que esta industria se ha sofisticado en gran manera en los últimos diez años, con diferentes propuestas y variedades que se enfocan en distintos públicos y gustos (REDBAKERY, 2015). El paladar del chileno se ha ido afinando con el tiempo, prefiriendo así más chocolates con alto porcentaje de cacao. En su mayoría, la gente que visita tiendas especializadas se da cuenta de que el sabor y la calidad de los chocolates gourmet son absolutamente diferentes a la de un chocolate masivo.

Para el caso de los semielaborados se destinan al mercado chileno productos intermedios que deja la transformación de cacao como: pasta, licor, manteca y polvo. Por otro lado, destacan grandes empresas dedicadas a la producción de chocolate masivo tales como: Nestlé, Ferrero, Ecuacocoa, Cafiesa, entre otras grandes empresas de esta industria utilizando el 100% de su capital extranjero. Entre los principales destinos de exportación de semielaborados se encuentran: Chile (12% de participación), Holanda, Perú y Estados Unidos (11% de participación).

La industria del chocolate chileno ha tenido un aumento importante pues se ha logrado obtener volúmenes totales por sobre las 43.000 toneladas, las cuales se comercializan en supermercados y a través de canales tradicionales: kioscos, confiterías y chocolaterías (REDBAKERY, 2015). En Santiago de Chile el consumo de chocolates finos en sus distintas versiones ha sabido satisfacer paladares exigentes y ha logrado generar una cultura por el buen chocolate en cualquiera de sus tipos.

Las empresas ecuatorianas dedicadas en gran mayoría a la exportación, son aproximadamente 29 exportadoras de cacao de acuerdo a los requerimientos de sus clientes y bajo el cumplimiento a las normas de calidad según exige la ANECACAO. Según datos de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador, se menciona que las exportaciones al concluir el año 2015 fueron de 260 mil toneladas métricas de granos de cacao y sus derivados. De tal forma que “el 99% de las exportaciones totales de cacao correspondieron a granos más semielaborados” y el 0.8% representaron a las exportaciones de productos terminados (ANECACAO, 2019).

3.7.2. Objetivos

- ✚ Determinar la viabilidad de exportar y dar a conocer de manera eficaz el Chocolate Fino de Aroma, enfocado al mercado chileno, específicamente a la región de Santiago de Chile.
- ✚ Expandir el chocolate orgánico PACHAMAMA a cadenas hoteleras en Chile por medio de un agente de distribución.
- ✚ Incrementar la competitividad del chocolate orgánico de Ecuador en el mercado chileno.
- ✚ Elaborar barras de chocolate y bombones de alta calidad que cumplan con las expectativas del consumidor chileno.

3.7.3. Justificación

El grano de cacao es uno de los componentes más importantes en el Ecuador ya que gran parte de la producción se lo exporta ya sea en grano o en productos semi-elaborados, lo que permite al Ecuador ser un país más competitivo en cuanto a la industrialización y comercialización del cacao conocido como “La pepa de oro de Ecuador”.

De la misma forma, la exportación de este producto fomenta al incremento económico en cuanto a la balanza comercial, divisas, tasa de empleo, más oportunidades en el mercado exterior y demás. Por otro lado, para los productores ecuatorianos de cacao sería favorable ya que su demanda aumentaría, por lo cual el productor y agricultor se verá obligado a producir un cacao de calidad para cumplir con las expectativas que su demanda exige, conociendo que tanto su sabor y aroma son los factores primordiales para la obtención de un chocolate artesanal distinguido.

Por lo que se refiere a las empresas exportadoras de cacao y productos semi-elaborados su objetivo principal es la internacionalización del producto, por tal motivo les resulta ventajoso la producción elevada del chocolate fino de aroma. Además, la exportación de cacao y sus derivados busca ofertar un producto de calidad y con ello obtener el reconocimiento al país por la producción de alimentos saludables y nutritivos como lo es el chocolate orgánico.

Empresas reconocidas a nivel nacional como internacional marcan la diferencia y a su vez la iniciativa para ser referencia a un nuevo modelo de producción de chocolate, siendo los

nuevos emprendedores los promotores de estos modelos. Algunas de las empresas como Pacari, Caoni, República el cacao, Tulicorp, La Perla, Ecuacocoa y demás contribuirían al país ofreciendo el posicionamiento además del reconocimiento como productor de chocolate con excelente calidad y sus principales características aroma y sabor.

3.7.4. Segmentación de mercado

En la presente investigación se realizó una segmentación demográfica dentro del mercado chileno pues tiene el mayor consumo de chocolate orgánico. De acuerdo a las estadísticas de este mercado, el chocolate orgánico es consumido por salud o por novedad, sin embargo, ha generado una alta demanda en los últimos tiempos llegando a los clientes por su calidad, innovación y nutrición ya que beneficia a la salud y mejora el hábito de consumo de chocolate.

Por lo mencionado, en la tabla 82 se puede apreciar las exportaciones hacia Chile en miles de dólares desde el año 2014 al 2018, considerando la sub partida 180631 como “Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso \leq 2 Kg, rellenas”, teniendo a Ecuador como el segundo país con menor cantidad de exportación de chocolate, por lo tanto, se busca expandir este producto en el mercado chileno mediante cadenas hoteleras que permitan dar a conocer el chocolate fino de aroma “PACHAMAMA”.

Tabla 82. *Exportación de Chocolate a Chile*
EXPORTACIONES A CHILE (EN MILES DE DÓLARES)

Sub Partida: 180631						
DESCRIPCIÓN	PAÍS	AÑOS				
		2014	2015	2016	2017	2018
Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso \leq 2 Kg, rellenas	Ecuador	6	7	5	37	9
	Bolivia	1	0	0	0	0
	Colombia	194	151	178	151	750
	Brasil	220	165	262	59	217
	Argentina	124	140	86	128	45
	Perú	67	59	68	77	108

Fuente: (TRADE MAP, 2019)

3.7.4.1. Identificación del segmento de mercado

Las barras de chocolate orgánico son golosinas dirigidas a niños, jóvenes, adultos y adultos mayores, es decir, no tiene restricción en cuanto a la edad y sexo a la hora de consumirlo. Sin embargo, este producto se enfoca a un segmento con un poder adquisitivo alto dentro de la ciudad de Santiago de Chile.




3.7.4.2. Selección del mercado objetivo

La población objetiva se encuentra en Santiago de Chile ubicada en la zona central del país a 567 metros sobre el nivel del mar y de acuerdo a datos recopilados del censo (2012), esta capital tiene una población de 7'112,808 habitantes. Santiago de Chile es el mercado propuesto para aventurar con el chocolate fino de aroma "PACHAMAMA", pues se encuentra en el ranking de los países que más consumen chocolate dentro de América Latina.

3.7.4.2.1. Estrategias de posicionamiento

Se aplicará la estrategia de diferenciación la cual consiste en resaltar los beneficios del chocolate orgánico, de modo que sean valorados por los consumidores chilenos, y lo sepan apreciar como único y diferente de la competencia.

Las barras de chocolate orgánico PACHAMAMA cuentan con los siguientes beneficios:

-  Producto artesanal a base de cacao fino de aroma seleccionado.
-  Producto es una poderosa fuente de antioxidantes.
-  Previene enfermedades cardiovasculares.

3.7.5. Análisis de la oferta

Sobre el estudio realizado, el chocolate "PACHAMAMA" es producido en Ecuador siendo éste quien ofertará el producto al mercado chileno como país de destino. Para lo cual, los datos importantes sobre el país exportador se mencionaron en el apartado 2.8.4.1.

Además, Ecuador es un país que busca nuevas oportunidades en emprendimientos lo cual facilita la generación y ejecución de nuevas empresas chocolateras, mejorando la situación económica del país y fortaleciendo el sector agroindustrial mediante el apoyo a los productores ecuatorianos.

3.7.5.1. Factores de la oferta

Entre los principales componentes en cuanto al ofrecimiento de barras de chocolate orgánico en la ciudad de Santiago de Chile se tiene: producto, precio y normas de calidad y sanitarias.

3.7.5.1.1. Producto

Las barras de chocolate que se ofertan al mercado Santiago de Chile, se encuentran bajo los gustos y expectativas de su paladar al preferir un chocolate semi amargo con altos beneficios saludables. Por lo cual se toma en consideración la cantidad a exportar, el empaque del producto y el embalaje del mismo; así como la marca del chocolate orgánico.

3.7.5.1.1.1. Cantidades a exportar

La frecuencia de exportación será de manera mensual, de acuerdo a la capacidad instalada se iniciará con la cantidad de 1.000 unidades de chocolate orgánico, cuyo contenido neto es de 50g, un total de 50 kg equivalente a 0,05 toneladas.

El día de exportación será el último viernes de cada mes de tal manera que se pueda tener el producto de Chile los primeros días del mes siguiente.

3.7.5.1.1.2. Empaque y embalaje

La presentación y diseño de la etiqueta del chocolate se acogen al folclor ecuatoriano. El modelo de la etiqueta que se indica en el punto 3.1.12.2. se utilizará para exportar y contendrá la misma información. Es importante mencionar que las barras de chocolate se colocarán ya empacadas y etiquetadas en 100 cajas que contendrán 10 barras de chocolate cada caja.

3.7.5.1.1.3. Marca

Las barras de chocolate serán comercializadas bajo marca propia con el objetivo de posicionarla en el mercado chileno dando a conocer las raíces pluriculturales de Ecuador. Hoy en día consumidores de todo el mundo están dispuestos a pagar un poco más por productos con sabores originales y por supuesto caracterizados. PACHAMAMA se apega a las exigencias de calidad cumpliendo con los procedimientos legales en Chile.

3.7.5.1.2. Precios

El precio que se pretende establecer es un determinante clave para el ingreso al mercado chileno. En la tabla 83, se muestra el desglose según el Incoterm propuesto CIP y el precio unitario final de exportación.

Tabla 83. Precio de exportación

Descripción	Resultado	Datos
Costes fabricación (directos)	2384	2384
Costes estructura (Indirectos)	365	365
TOTAL COSTES	2749	
% Beneficio de exportación (para el cálculo del beneficio sobre coste)	962.15	35 %
PRECIO VENTA EN FÁBRICA	3711.15	
%Descuento por pronto pago (sobre el precio de venta en fábrica)	-111.334	3 %
EMBALAJE DE EXPORTACIÓN (no incluir si están dentro de los gastos de fabricación)	50	50
ROTULACIÓN	0	0
VERIFICACIÓN (certificado peso, metrología...)	20	20
CERTIFICADO SANITARIO	104	104
CERTIFICADO CALIDAD	101	101
CERTIFICADO ORIGEN	180	180
OTROS CERTIFICADOS no contemplado anteriormente	0	0
HOMOLOGACIONES (tener en cuenta periodificación del gasto) Gasto total dividido por el número de unidades/kg de las ventas proyectadas durante el tiempo de validez de la homologación	0	0
Gastos prospección del mercado de exportación (tener en cuenta periodificación del gasto) Total del gasto en prospeccionar el mercado (el referido a un solo mercado) dividido por las unidades/kg de venta proyectadas para ese mercado para un periodo de tiempo determinado, ejemplo: un año, dos años...	0	0
GASTOS PUBLICIDAD PARA EL MERCADO DE EXPORTACIÓN (tener en cuenta periodificación del gasto) Total del gasto en prospeccionar el mercado (el referido a un solo mercado) dividido por la unidades/kg de venta proyectadas para ese mercado para un periodo de tiempo determinado, ejemplo: un año, dos años...	0	0
Otros	0	0
BASE CÁLCULO COMISIÓN AGENTE COMERCIAL	4054.816	
% COMISIÓN AGENTE COMERCIAL	262.741	5
CIP		4257.557

Valor Exp. CIP	\$ 4.257,56
Unidades a exportar	1.000
Precio Unitario de exportación	\$ 4,26

Elaborado por: Autoras

3.7.5.1.3. Normas de calidad sanitarias

Dado que el producto será importado por Chile, se debe cumplir con las normas y premisas gubernamentales vigentes en el país.

El Reglamento Sanitario de los Alimentos de Chile señala que el chocolate ha de estar compuesto por el 20% de cacao y el 18% restante por derivados de cacao como la manteca.

El importador acreditará ante el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) que el producto cumple con los requerimientos técnicos y las certificaciones por parte del país de origen. De la misma manera, el SAG tiene la potestad de solicitar la información necesaria para corroborar cualquier antecedente, además de exigir informes sobre normas de producción, medidas de control y calidad por parte del país exportador del producto. Finalmente, el SAG detalla las exigencias sanitarias de orden general y específico que deben cumplir los productos y/o mercancías que ingresan al mercado chileno.

Estas normas referentes a alimentos orgánicos como lo es el chocolate fino de aroma se encuentran detalladas en el código sanitario de alimentos (D.S. 977/96 del Ministerio de Salud) en Chile, el cual se menciona en el Anexo G.

3.7.6. Análisis de la demanda

Mediante el estudio de demanda se pretende conocer al consumidor chileno y a las cadenas hoteleras que se encuentren prestas a degustar y ofertar el chocolate orgánico. Por lo tanto, es importante conocer algunos determinantes como el nivel de ingreso del mercado meta, gustos y preferencias por parte del consumidor.

3.7.6.1. Factores de la demanda

- ✚ Nivel de ingreso: el mercado chileno se encuentra actualmente segmentado en siete grupos socioeconómicos, debido a que no solo se considera el ingreso individual, sino el del grupo familiar. Además, se toma en cuenta niveles de educación y ocupación por parte del sostén del hogar. De tal forma, en la figura 29 se aprecia la proporción de hogares que existen en cada grupo socioeconómico a nivel de país.

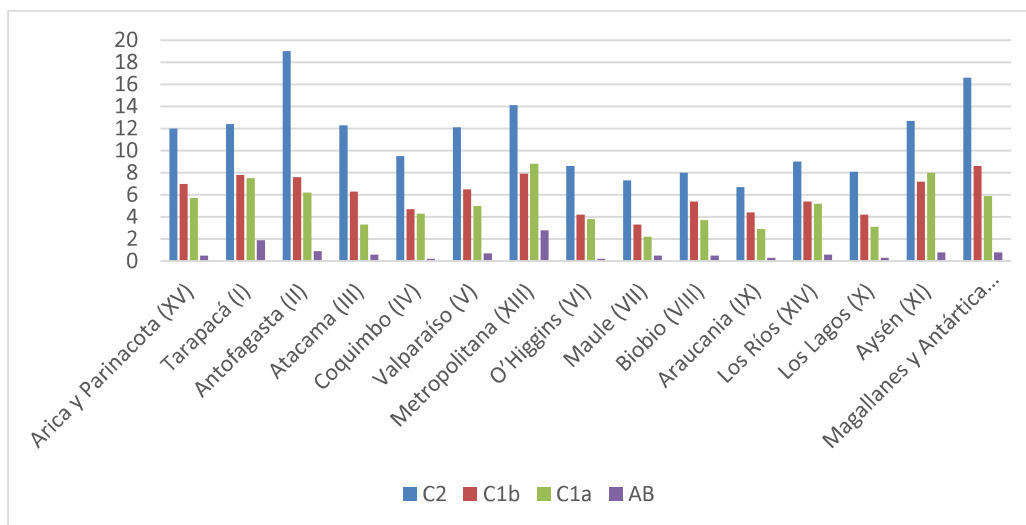


Figura 29. Porcentaje de hogares de cada GSE, Nivel Regiones

Fuente: (PAUTA FM, 2019)

Considerando que el interés de esta investigación son los niveles socioeconómicos medios altos y altos, se tomó en cuenta 4 de los 7 niveles identificados. Las categorías AB, C1a, C1b Y C2 pertenecen a las personas que mantienen este poder adquisitivo, las cuales podrán adquirir al menos un chocolate orgánico al mes en la región Metropolitana de Chile.

- 🌈 Gustos y preferencias: tal como se menciona en la revista (REDBAKERY, 2015) en la comunidad chilena el consumo del chocolate fino de aroma ha generado una gran satisfacción debido a su sabor único y apetecible que lo caracteriza, por su calidad y su aroma floral.

Los consumidores chilenos prefieren consumir un chocolate amargo, ya que posee una gran cantidad de polifenoles, es decir, antioxidantes naturales que aportan muchos beneficios al cuerpo humano, por ende, favorece al metabolismo de la persona que lo consume y si el consumo es frecuente fortalece su sistema cardiaco.

3.7.7. Comercio exterior

El chocolate "PACHAMAMA" llegará al mercado chileno para expandir e incrementar la producción del chocolate fino de aroma fortaleciendo al país exportador e importador, ya que por medio del comercio exterior la riqueza de las naciones aumenta, en que dicha riqueza se puede analizar y evaluar a través de indicadores económicos como lo es el PIB.

Actualmente, se conoce que el PIB para Ecuador y Chile es de 6.198,95 USD y 15.346,45 USD respectivamente para el año 2017.

3.7.7.1. Medidas no arancelarias

El uso de estas medidas resulta en muchos casos legítimas, ya que han sido usadas como medidas proteccionistas con el fin de resguardar el producto y de este modo garantizar el bienestar de los clientes. Sin embargo, dichas medidas no han sido acogidas por Chile ya que desde el año 2007 no cuenta con las actualizaciones respectivas de estas normas.







3.7.7.2. Medidas arancelarias

Para las barras de chocolate orgánico el mercado chileno ha designado un arancel aduanero del 6% para chocolates y transformados de cacao. Gracias al Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Chile, los chocolates rellenos, los chocolates en barra y demás gozan de libre comercio desde el año 2016. Sin embargo, es menester incluir un certificado de calidad y origen emitido por el vendedor nacional.

3.7.8. Exportación

Para ingresar al mercado chileno se realiza una exportación indirecta debido a que se hace presente el comerciante exportador quien es el encargado de llevar las barras de chocolate. Así se ajusta al Incoterm establecido en la presente investigación ya que el importador se encargará de realizar todas las gestiones de exportación.

Las ventajas de este tipo de exportación son:

-  Ventas al contado o contra embarque
-  No se asume riesgos de ventas a crédito
-  No se inmoviliza capital
-  No es necesario un dpto. de exportación
-  No se responsabiliza con compradores
-  No se necesita agentes en el exterior

3.7.8.1. Proceso de exportación

Para el transcurso de la exportación se inicia en el sistema ECUAPASS mediante una Declaración Aduanera de Exportación. La creación de este vínculo legal establece las

obligaciones que se deben cumplir por parte del declarante, para este caso el exportador, con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

En el Anexo I se evidencian los documentos habilitantes para ejecutar las actividades de exportación.

La Declaración Aduanera de Exportación contiene la siguiente información:

- ✚ Datos del declarante o exportador
- ✚ Descripción de la mercancía por ítem de factura
- ✚ Datos del consignatario
- ✚ Destino de carga
- ✚ Cantidades
- ✚ Peso y demás datos relativos a la carga

La documentación digital mediante el sistema ECUAPAS son los siguientes:

- ✚ Factura comercial original
- ✚ Autorizaciones previas (de ser el caso)
- ✚ Certificado de origen electrónico (de ser el caso)

Una vez aceptada la Declaración Aduanera, la carga o mercadería se integra a la Zona Primaria del Distrito en el cual se reconoce el depósito temporal, en donde se almacena y se embarca la mercancía para transportar el producto por vía aérea al país de destino, en este caso Chile.

Las notificaciones del proceso serán comunicadas mediante el sistema electrónico ECUAPASS, y cuando se cierre la Declaración Aduanera de Exportación se informará que la salida está autorizada y por ende la carga puede ser embarcada.

La inspección física será debidamente corroborada con los documentos electrónicos y digitales entregados en el proceso de exportación.

3.7.9. Factores clave de exportación

3.7.9.1. Estrategias de Marketing Mix Internacional

3.7.9.1.1. Producto

Las barras de chocolate y bombones que se pretenden ingresar al mercado chileno, son productos artesanales que cumplen con las exigencias y características con las que cuentan los chocolates de renombre internacional. Además de destacarse por ser productos elaborados a base de cacao tradicional ecuatoriano, es conveniente considerar la siguiente estrategia.

- ✚ Estrategia de adaptación: tomando en cuenta las condiciones propias del producto se ha elegido la estrategia de adaptación que tiene en cuenta los siguientes factores:
 - ✚ Influencias del gobierno y reglamentación
 - ✚ Patrones de comportamiento del consumidor
 - ✚ Competencia local
 - ✚ Marketing

3.7.9.1.2. Precio

Tal como se mencionó, las barras de chocolate y bombones serán vendidos a precio CIP. El objetivo de determinar una adecuada estrategia es conseguir estabilidad en los precios y en el margen de utilidad requerido que, además posicione al producto en el mercado a través de precios competitivos, por esto la estrategia idónea es:

- ✚ Fijación de precios: el precio fundamentado se basa en los precios de la competencia. La empresa podría cobrar igual que su principal competidor. Con esta estrategia no se pondría en riesgo la armonía industrial pues generaría una rentabilidad colectiva justa.

3.7.9.1.3. Plaza

En lo referente a la distribución en Chile, ésta será responsabilidad exclusiva del importador. Es importante mencionar que después de que la mercancía sea legalizada será llevada a un depósito, el cual cuenta con las condiciones físicas aptas para conservar el producto y contralar su despacho.

En la figura 30 se hace referencia al agente de distribución el cual será el encargado de llevar las barras de chocolate desde la empresa exportadora.

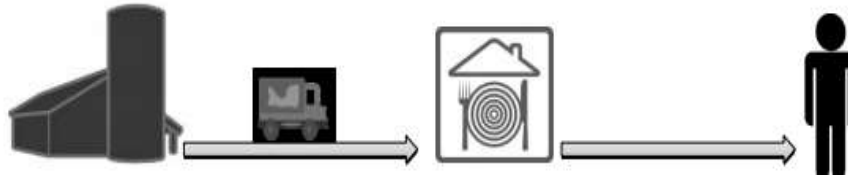


Figura 30. Canal de distribución

Elaborado por: Autoras

Es conveniente comercializar bajo marca propia de modo que permita a la empresa beneficiarse de reputación en Chile.

3.7.9.1.4. Promoción

Es importante tener en cuenta que el agente intermediario es clave en el canal de distribución y promoción debido a que se encarga de relacionar a la empresa exportadora con la importadora.

- 🚩 Estrategia de muestras gratis: procurar que por medio del agente de exportación se llegue a contactar con las distintas cadenas hoteleras y espacios de degustación situados en Chile.

3.7.9.2. Análisis FODA

En la tabla 84 se observa el desarrollo de la Matriz FODA correspondiente a los distintos elementos favorables y desfavorables que acechan a la compañía a la hora de ingresar al mercado chileno. Si bien, el análisis FODA es principalmente orientativo y permite examinar de modo permanente el horizonte de la exportación.

En el análisis FODA, se ha elaborado distintas estrategias con el fin de minimizar aquellos impactos negativos que puedan surgir durante el proceso de internacionalización. Al ser una empresa nueva que incursiona por primera vez en el exterior es posible que su desempeño no logre obtener la utilidad deseada. Para ello, se han diseñado estrategias que permitan potencializar el consumo y fidelizar la compra de barras de chocolate y bombones.

Tabla 84. *Análisis FODA*

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	1. Certificación orgánica del proveedor del cacao.	1. Dependencia del proveedor de cacao orgánico.
	2. Diseño atractivo del producto e imagen.	2. El número de empleados es reducido.
	3. Liquidez	3. Poca experiencia en comercio exterior.
	4. Oferta de la materia prima cacao orgánico superior a la demanda del proyecto.	4. Desconocimiento de las normas de calidad fijados por Anecacao.
	5. Innovación de sabores con productos nacionales.	5. Marca no reconocida.
	6. Precio de venta por encima de los chocolates tradicionales.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Tendencia creciente hacia consumo de productos naturales/orgánicos.	1.- F1,4; O1: Alianzas estratégicas para fidelizar a los proveedores de cacao orgánico. 2.- F5,O3: Introducir sabores innovadores tradicionales de nuestra nación.	1.- D6, O5: Establecer precios acorde al mercado elitista.
2. Potencializar canales post-venta.		2.- D3, O6: Firmar órdenes de compra con incoterm CIP.
3. Mayor aceptación del cacao ecuatoriano.		3.- D3, O4: Contratar agente afianzado para asesoría y apoyo en el proceso de exportación.
4. Globalización tecnológica y de la información referente a comercio exterior.		
5. Consumo de chocolate orgánico como un lujo accesible que no depende del precio.		
6. Utilización de INCOTERMS para el convenio de exportación.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Posicionamiento de la competencia.	1.- F1,4; A3,4: Alianzas estratégicas con los proveedores de la materia prima para garantizar la calidad del producto.	1.- D5,1; Campañas publicitarias en colaboración con el distribuidor chileno.
2. Al no ser un producto de primera necesidad su demanda es variable.		2.- D5,2; Desarrollar promociones ligadas a los gustos de los consumidores.
3. Estándares exigentes de calidad.		
4. Cambios riesgosos en las políticas comerciales de los gobiernos extranjeros.		
5. Ingreso de nuevos competidores con chocolate fino elaborado a base de cacao orgánico.		

Elaborado por: Autoras

3.7.9.3. Incoterms

Tomando en cuenta que la comercialización se hace para un mercado elitista, el envío de la carga se lo ejecuta por vía aérea. Tomando en cuenta este detalle, se estima que el Incoterm más conveniente es el CIP (transporte y seguro cubierto hasta el destino acordado) implica que la mercadería se entrega a un bróker o al mismo comprador quién se encargará de transportar la mercancía hasta un centro de distribución.

El exportador se va a encargar de realizar el contrato por seguro para la carga de acuerdo con lo que dispone la Incoterm desde su origen. Mientras que el importador se encarga de los costos generados una vez entregada la mercadería.

3.7.10. Formalidades administrativas

3.7.10.1. Gestión administrativa



Para lo correspondiente al cumplimiento de obligaciones tributarias, la empresa cuenta con un profesional a cargo de la contabilidad y de las distintas gestiones estatales. El profesional contratado podrá relacionar a los clientes potenciales en el exterior y deberá utilizar su Registro Único Contribuyente para formalizar la exportación de las barras de chocolate PACHAMAMA sin problema.

3.7.10.2. Contrato internacional de compra – venta de mercancías

Hay diversas maneras de elaborar un contrato de compra venta y todo depende de las condiciones que se lleguen a acordar entre el comprador y vendedor. En el Anexo G se puede apreciar un tipo de contrato internacional y las distintas cláusulas del mismo.

3.7.10.3. Registro para poder exportar en el Ecuador

Tras la obtención del RUC en el Servicio de Rentas Internas, se deberá:

-  Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por el Banco Central del Ecuador y Security Data.
-  Registrarse correctamente en el portal ECUAPASS, donde tendrá que actualizar su base de datos, crear usuario y contraseña y finalmente registrar la firma electrónica.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El estudio realizado a posibles consumidores en el Distrito Metropolitano de Quito arrojó una creciente aceptación al consumo de chocolate orgánico por parte del segmento alto y medio alto. Además, dentro del nicho de mercado existe demanda insatisfecha originada por la exclusividad propia del chocolate.

Mediante el análisis de las encuestas realizadas se determinó que, aun cuando existe una gran acogida al chocolate orgánico semi - amargo, la tendencia de consumo es solo una vez por mes.

Se consideró que la compañía chocolatera se ubique en el sector Norte de la ciudad ya que posee una mayor densidad poblacional. Específicamente, las instalaciones estarán ubicadas en Carcelén Industrial.

El área de operación cuenta con siete máquinas para la producción de semielaborados de chocolate, obteniéndose 4.500 unidades mensualmente. Entre los productos se elaboran: barras de chocolate y bombones con o sin relleno de frutas.

El nombre que ha sido elegido para la nueva empresa chocolatera es PACHAMAMA, dado que se enfoca al sabor tradicional que ofrece la “Madre Tierra”, además de los bajos porcentajes de grasa, su sabor exclusivo y su aroma frutal característico del chocolate artesanal.

Una vez realizado el estudio financiero se ha evidenciado que el costo de inversión del proyecto no supone ningún problema económicamente, siendo éste un indicador favorable para la ejecución del presente proyecto empresarial.

El proyecto es viable y factible en términos financieros. La empresa genera utilidades a partir del primer año, los indicadores financieros proyectados a 10 años plazo reportan una estructura financiera sólida y solvente, recuperando la inversión a los cuatro años de funcionamiento.

Para el funcionamiento del presente proyecto es preciso crear siete puestos de trabajo que garantizan el desarrollo del emprendimiento. El tiempo necesario para la creación de la

empresa es de ciento cincuenta y dos días, donde el apoyo y la vigilancia en la ejecución son fundamentales.

Como resultado de la evaluación y calificación del riesgo ante las eventuales amenazas, se desarrollaron planes de acción y medidas preventivas para blindar a la empresa en términos de producción y comercialización sin que peligre la continuidad de la marca.

Ecuador tiene una gran apertura para internacionalizar el chocolate orgánico a otros países, pues ofrece un producto saludable. El cacao un producto nacional de calidad, producido con buenas prácticas sanitarias y con características particulares como su sabor único y aroma frutal, lo que vuelve atractivo a esta golosina para el consumidor extranjero.

El desconocimiento de la población sobre un producto orgánico, dificulta el consumo del mismo. La gran mayoría confunde sobre la degustación de un chocolate fino de aroma del chocolate común. Bajo el estudio realizado se conoce que los semielaborados son de calidad ya que provienen del cacao arriba.

El modelo de exportación para esta compañía exige un agente intermediario que se encargue de captar acuerdos y negociaciones con cadenas hoteleras chilenas, adaptándose a las condiciones de la Incoterm propuesta (CIP), con el fin de incrementar el nicho de mercado internacional.

El mercado chileno muestra preferencias sobre un chocolate amargo ya que ofrece mejorar la salud de quien lo consume a través de los beneficios que conlleva el cacao orgánico ecuatoriano. A Santiago de Chile se ofrece un producto de calidad con el fin de satisfacer sus exigencias y necesidades en base a esta golosina.

Específicamente, las barras de chocolate y bombones con relleno frutal se destinan a la región Metropolitana de Chile, la cual contiene a las ciudades con mayor nivel socioeconómico de acuerdo con la segmentación económica realizada por este país. Por lo tanto, en esta región el chocolate PACHAMAMA podrá ser adquirido por lo menos una vez al mes.

La exportación de chocolate orgánico resulta factible para la empresa en temas de expansión y producción, permitiendo el crecimiento en nuevos mercados y el incremento en ventas y rentabilidad.

4.2. Recomendaciones

Se recomienda indagar acerca de nuevos sabores exóticos y formas de empaque innovadoras que llamen la atención del consumidor. En el mercado nacional se debe motivar al consumo de productos saludables mediante una exhaustiva oferta publicitaria en medios masivos y apertura de nuevos puntos de venta en centros comerciales.

En base a los estados financieros se puede evidenciar que las ganancias se producen a partir del primer año. Una de las principales recomendaciones es reinvertir las ganancias duplicando la capacidad de producción de modo que podamos encadenarlo a la internacionalización a otros países de Latinoamérica.

El financiamiento del proyecto es a cinco años plazo de modo que, al sexto año se debería considerar obtener un nuevo crédito destinado a la adquisición de una edificación con instalaciones pertinentes al funcionamiento de la empresa.

Fomentar el apoyo con empresas distribuidoras y comercializadoras de productos saludables, para ampliar la producción y consumo del chocolate fino de aroma con el propósito de satisfacer completamente al mercado meta.

Se debería considerar que el chocolate orgánico no resulta agradable para el consumidor ecuatoriano por su sabor amargo, por lo cual ellos prefieren el chocolate común por ser más dulce y económico. Por lo tanto, es significativo recomendar a futuras investigaciones sobre el beneficio que contiene el cacao, llegando de esta manera a difundirlo y que los habitantes de la ciudad obtengan más conocimiento sobre este producto saludable.

Es importante apoyar con la publicidad del producto ofreciendo un chocolate saludable, mediante el cual las personas tendrán más confianza y agrado por adquirir esta golosina en el mercado chileno.

Se recomienda organizar y participar en ferias de chocolate internacionales con el fin de contactarse con agentes importadores, consumidores extranjeros y empresas chilenas en las cuales las barras de chocolate tengan una elevada aceptación.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agueda, E. &. (2014). Investigación de Mercados. En E. &. Agueda, *Investigación de Mercados* (págs. pp. 123-126). Madrid: Esic Editorial.
- Alulema, R., & Luis, G. (2012). *Producción chocolatera en Ecuador: Propuesta para incrementar el potencial productor y exportador*. Guayaquil.
- ANECACAO. (16 de Julio de 2019). *Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador*. Obtenido de www.anecacao.com
- Armas, E. (4 de Septiembre de 2014). *Do innovation now*. Obtenido de Do innovation now: <http://2inno.eu/es/content/plan-de-puesta-en-marcha-start-plan>
- Arvelo S., M., Gonzáles L., D., Delgado L., T., Maroto A., S., & Montoya R., P. (2017). *Estado actual sobre la producción, el comercio y el cultivo del cacao en América*. Perú: Biblioteca Básica de Agricultura.
- Asociación Crecer. (2015). Manual de administración financiera. *SCAN Guatemala*, 2-9.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill.
- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México: McGraw-Hill.
- Bernat, L. (2001). *La esencia del marketing*. Barcelona: Edicions UPC.
- Botero, L. F., & Rodríguez, F. (2009). Los planes de contingencia como estrategia para mejorar la disponibilidad. *Revista CIER* N° 52, 9-21.
- Bravo Santillán, M., Lamberton Torres, V., & Marquéz González, H. (2007). *Introducción de las Finanzas*. México: Pearson Educación.
- Bustillo, R. (2013). Comercio Exterior. En R. Bustillo, *Comercio Exterior* (págs. pp 11-12). País Vasco: Universidad del País Vasco.
- Cerda, H. (1991). Los elementos de la Investigación. En H. Cerda, *Los elementos de la Investigación* (pág. 235). Bogotá: El Buho.
- Chesta, R. &. (2013). El chocolate en Chile. En R. &. Chesta, *Chesta, Romina & San Martín, Esteban* (págs. 19-21). Santiago de Chile: Universidad Técnica Federico Santa María.
- Cuellar-Río, M. (2007). Estructuras de mercado y eficiencia. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 3-12.

- Díaz B., L., Torruco G., U., Martínez H., M., & Varela R., M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *ELSEVIER*, pp. 162-164.
- Domínguez Martínez, J. M. (2012). Ingresos y gastos financieros. *eXtoikos*, 127-128.
- ENEMDU. (15 de Junio de 2018). *ENEMDU*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>
- Estrada H. MSc., P. (2016). *Comercio Exterior y Negocios Internacionales*. Quito: Cognition Ecuador.
- Estrella Sweeney, F. (2005). ¿Marca, logotipo, imagotipo...? El problema de la terminología en la definición de conceptos en el diseño gráfico. *Episteme*, pp. 1-2.
- Flores, M. (2007). La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador. En M. Flores, *La protección jurídica para el cacao fino y de aroma del Ecuador* (págs. pp. 18-20). Quito: ABYA-YALA.
- Gairín Sallán, J. (2000). Posibilidades y límites de los organigramas. En J. Gairín Sallán, *Posibilidades y límites de los organigramas* (págs. pp. 1-2). Madrid: Interciencia.
- Galindo, M., & Ríos, V. (Julio de 2015). "Exportaciones" en Serie de Estudios Económicos. *México ¿cómo vamos?, I*, 1-8.
- García Molina, S. (2017). *Análisis de puestos de trabajo y selección de personal*. Bogotá: UMH.
- Gil Torrijos, M. (2018). La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamientos. En M. Gil Torrijos, *Gil Torrijos, Margarita* (págs. 21-22). Oviedo: Universidad de Oviedo.
- González-del Río, J., Ampuero C., O., & Magal R., T. (2011). El nombre de marca: interrelación de factores lingüísticos y corporativos. *Revista de Lingüística y Lenguas Aplicadas*, pp. 1-3.
- Google Maps. (21 de Octubre de 2019). Obtenido de www.google.com/maps
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- Huamán C., D. (2011). *Fuentes de información*. Perú: OPS.
- ICEX. (2017). Guía de trámites y documentos de exportación. *Otros documentos*, 19-21.
- INEC. (22 de Noviembre de 2018). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>

- Insights. (8 de Marzo de 2017). *Marketing: Insights*. Obtenido de Insights: <https://insights.la/2017/03/08/ecuador-domina-mundo-del-chocolate-organico/>
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Landívar, U. R. (2009). Procedimientos y procesos. En E. Benjamín, & F. Fincowsky, *Organización de Empresas* (págs. 297-368). Guatemala: Mc-Graw Hill.
- León, F., Calderón, J., & Mayorga, E. (2016). Estrategias para el cultivo, comercialización y exportación del cacao fino de aroma en Ecuador. *Revista Ciencia UNEMI*, 45-55.
- Llamazares, O. (2015). ¿Qué es un plan de exportación? *GLOBAL NEGOTIATOR*, pp. 1-6.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados. En N. K. Malhotra, *Investigación de mercados* (págs. pp. 7-8). México, D.F: PAERSON Educación.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía*. Mexico, D.F: CENGAGE Learning.
- Mediano, L. (2015). Plan de marketing: guía inicial. *Programa Garaituz*, 2-4.
- Ministerio de Salud de la República de Chile. (1996). *REGLAMENTO SANITARIO DE LOS ALIMENTOS DTO. N° 977/96 (D.OF. 13.05.97)*. Santiago de Chile: División Jurídica-Gobierno de Chile.
- Navarro Z., M. (2009). Matemática Financiera. En M. Navarro Z., *Matemática Financiera* (págs. pp. 1-10). Nicaragua: Universidad Nacional de Ingeniería.
- OECD. (24 de Junio de 2018). *OECD*. Obtenido de OECD: <https://oec.world/es/profile/country/ecu/>
- PAUTA FM. (26 de Agosto de 2019). *Economía*. Obtenido de Segmentación de grupos socioeconómicos: <https://www.pauta.cl/economia/ab-cla-y-clb-la-nueva-segmentacion-de-los-grupos-socioeconomicos-altos>
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2009). Microeconomía. En R. Pindyck, & D. Rubinfeld, *Microeconomía* (págs. pp. 24-25). Madrid: PEARSON.
- Porter, M. (1997). Estrategia competitiva. En M. Porter, *Porter, M.* (págs. 188-189). México: Editorial Continental.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.

- PROM PERÚ. (2016). Guía de requisitos de acceso de alimentos a Chile. *Servicios al Exportador*, 59-61.
- Puente R., M., Viñán V., J., & Aguilar P., J. (2017). *Planeación financiera y presupuestaria*. Chimborazo: ESPOCH.
- REDBAKERY. (2015). Chile como chocolate, con devoción. *REDBAKERY*, pp.1-2.
- Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J., & Rehpani, C. (2017). Estrategias país para la oferta-Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. *COEXCA*, p. 140.
- Rivera Camino, J. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Rodríguez García, G. (2001). ¿Alguien tiene que ceder?: La registrabilidad de los lemas comerciales y su necesaria flexibilización. *THEMIS* 57, pp. 3-4.
- Rodríguez, A. (16 de Octubre de 2019). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>
- Romero, R. (2010). *Marketing*. Palmir.
- Ronda P., G. (21 de Junio de 2001). *Tripod*. Obtenido de Tripod: http://vmleon.tripod.com/Planestrategica/ESTRATEGIA_concp.pdf
- Schmid, P. (2013). *Análisis de la situación actual y perspectivas del cacao ecuatoriano y propuesta de industrialización local*. Quito: UIDE.
- Secretaría Técnica del Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva - Vicepresidencia del Ecuador. (13 de Julio de 2019). *Vicepresidencia de la República del Ecuador*. Obtenido de Situación Actual del Agro Ecuatoriano con Enfoque de Cadena: <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/Resumen-Cadena-de-Cacao-rev.pdf>
- SENA. (2007). Plan de mercadeo: estrategias de comercialización. *Ser empresario*, 1-2.
- Socatelli P., M. (2013). Fundamentos para emprendimientos turísticos sostenibles. En M. Socatelli P., *Socatelli P., Mario* (págs. 1-4). México D.F: InterMark.
- TRADE MAP. (16 de Agosto de 2019). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. Obtenido de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

- UNAM. (02 de Agosto de 2019). *Universidad Nacional Autónoma de México*. Obtenido de Estudio técnico:
<http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GomezAM/cap2a.pdf>
- Vallejo Orbe, H. M. (2017). *Costos: modalidad órdenes de proudcción*. Ibarra: Editorial UTN.
- Varela, R. (2011). *Desarrollo, Innovación y Cultura Empresarial*. Santiago de Cali: CDEE.
- Vega Ramírez, L. (2014). *Controla el proceso de abastecimiento de bienes para la empresa*. México: Logística.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.

6. ANEXOS

Anexo A: Encuesta para determinar el consumo del chocolate fino de aroma en el Distrito Metropolitano de Quito

OBJETIVO:

Determinar las tendencias de consumo local y la demanda insatisfecha del chocolate fino de aroma.

1. Edad

- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> 18 – 25 | <input type="radio"/> 46 – 55 |
| <input type="radio"/> 26 – 35 | <input type="radio"/> 56 en adelante |
| <input type="radio"/> 36 – 45 | |

2. Sexo

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="radio"/> Masculino | <input type="radio"/> Femenino |
|---------------------------------|--------------------------------|

3. ¿En qué sector de Quito vive?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="radio"/> Norte | <input type="radio"/> Sur |
| <input type="radio"/> Centro | <input type="radio"/> Valle |

4. ¿Cuál es su nivel de educación?

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Primaria | <input type="radio"/> Post-grado |
| <input type="radio"/> Secundaria | <input type="radio"/> Otro |
| <input type="radio"/> Universitario | |

Chocolate fino de aroma u orgánico

Se elabora utilizando granos de cacao que no se han tratado con fertilizantes sintéticos, herbicidas o pesticidas.

- Sostenible y responsable, mejorando en medio ambiente
- Orgánico, mejorando su salud

Beneficios en el consumo de chocolate orgánico

- Piel: mayor tolerancia a la exposición de los rayos UV.
- Corazón: ayuda a bajar la presión arterial y elevan el colesterol bueno en el organismo.
- Hígado: incrementa el riesgo sanguíneo dentro del hígado.

5. ¿Ha tenido usted la oportunidad de degustar un chocolate orgánico?, tales como:

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Pacari | <input type="radio"/> Valdivian |
| <input type="radio"/> República El Cacao | <input type="radio"/> Si, solo que no identifico la marca |
| <input type="radio"/> Kallari | <input type="radio"/> Nunca |
| <input type="radio"/> Hoja Verde | <input type="radio"/> Otra |
| <input type="radio"/> Caoni | |

Si su respuesta fue un "SI" continúe con la pregunta 8, modo contrario conteste la pregunta 6 y 7.

6. ¿Díganos cuáles son las razones por las que no ha consumido un chocolate orgánico?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> No lo necesito | <input type="radio"/> Desconozco el tema |
| <input type="radio"/> Precio excesivo | <input type="radio"/> Otra... |
| <input type="radio"/> Sabores exóticos | |

7. Conociendo los beneficios del chocolate fino de aroma, ¿Usted consumiría este producto?

- | | |
|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> Sí | <input type="radio"/> Tal vez |
| <input type="radio"/> No | |

Mencione el porqué de su respuesta en la pregunta 7.

8. ¿Qué marca de chocolates orgánicos consume habitualmente?

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Pacari | <input type="radio"/> Caoni |
| <input type="radio"/> República El Cacao | <input type="radio"/> Valdivian |
| <input type="radio"/> Kallari | <input type="radio"/> No identifíco la marca |
| <input type="radio"/> Hoja Verde | <input type="radio"/> Otra |

9. ¿Estaba al tanto de los beneficios que conlleva el consumo de chocolate orgánico?

- | | |
|---|--|
| <input type="radio"/> Si, conocía de los beneficios | <input type="radio"/> No era de mi interés |
| <input type="radio"/> Desconocía del tema | <input type="radio"/> Me acabo de enterar |

10. ¿Con qué frecuencia consume usted un chocolate orgánico?

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> Diario | <input type="radio"/> Mensual |
| <input type="radio"/> Semanal | <input type="radio"/> Otra... |

11. Cuando adquiere un chocolate orgánico, usted se fija en:

- | | |
|------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Precio | <input type="radio"/> Empaque |
| <input type="radio"/> Sabor | <input type="radio"/> Presentación (tamaño) |
| <input type="radio"/> Marca | <input type="radio"/> Otra... |

Sabor de acuerdo al porcentaje de cacao en su contenido

- Dulce, baja cantidad de cacao
- Semi-amargo, cantidad media de cacao
- Amargo, alta cantidad de cacao

12. ¿Qué sabor de chocolate preferiría consumir de acuerdo al porcentaje de cacao en su contenido?

- Dulce Amargo (chocolate negro)
- Semi – amargo

13. ¿Cuál de las siguientes presentaciones es su preferida?

- Chocolate en tableta Bombones
- Chocolate en grano Otra...
- Chocolate en polvo

14. ¿Dónde le gustaría adquirir el chocolate fino de aroma? ¿Qué otro lugar sugiere?

- Supermercado Tiendas especializadas (aeropuerto, cafeterías, centros comerciales)
- Delicatesen Otra...
- Tiendas de chocolate on-line

Cacao Arriba

También conocido como cacao fino y de aroma, se caracteriza por su aroma y sabor. Es una fruta de origen tropical, utilizando en chocolates refinados distinguidos por su pureza, sabor y fragancia que tiene el cacao.

15. ¿En base a este tipo de cacao (cacao arriba) qué medio considera usted más efectivo para estar al tanto de las distintas promociones?

- Redes sociales Foros
- Apps Ferias
- Revistas Otra...

16. ¿Considera que las marcas actuales (Pacari, República El Cacao, Hoja Verde, Caoni, Kallari, Valdivian) satisfacen las exigencias de consumo en cuanto a sabor, aroma, precio y/o calidad?

- Si No

Especifique su respuesta (opinión o sugerencia) de satisfacer o no las exigencias de consumo de chocolate.

17. ¿Cómo se diferencia su chocolate preferido o marca de las demás? Mencione su marca preferida

18. Si está satisfecho. ¿Estaría dispuesto a probar nuevas variedades de chocolate orgánico?

- Si Talvez
- No

19. ¿En qué considera que se podría mejorar el nuevo producto de chocolate fino de aroma?

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Precio | <input type="radio"/> Presentación |
| <input type="radio"/> Sabor | <input type="radio"/> Otra... |
| <input type="radio"/> Cantidad de cacao | |

20. ¿Considera que el precio que paga por un chocolate fino de aroma, se apega totalmente a la calidad del mismo?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="radio"/> Sí | <input type="radio"/> No |
|--------------------------|--------------------------|

Si su respuesta es "NO". ¿Qué considera necesario para que el producto sea de calidad y se ajuste a su precio?

21. ¿Qué sistema de pago le parece más accesible?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Efectivo | <input type="radio"/> Tarjeta de débito |
| <input type="radio"/> Tarjeta de crédito | |

22. ¿Qué lo llevaría a usted elegir entre una chocolatería y otra?

- | | |
|---|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Por recomendación | <input type="radio"/> Por precio |
| <input type="radio"/> Por publicidad | <input type="radio"/> Por cercanía |
| <input type="radio"/> Por casualidad | <input type="radio"/> Otra... |
| <input type="radio"/> Por sabor | |

23. ¿Cómo definiría usted las estrategias publicitarias por parte de las compañías chocolateras actuales?

- | | |
|---------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Excelente | <input type="radio"/> Escasa |
| <input type="radio"/> Buena | |

24. ¿Qué estrategias publicitarias podría proponer para diferenciar este tipo de negocio?

¡Gracias por su colaboración!

Anexo B: Estudio de mercado para productores y comercializadores de chocolate orgánico dentro del Distrito Metropolitano de Quito

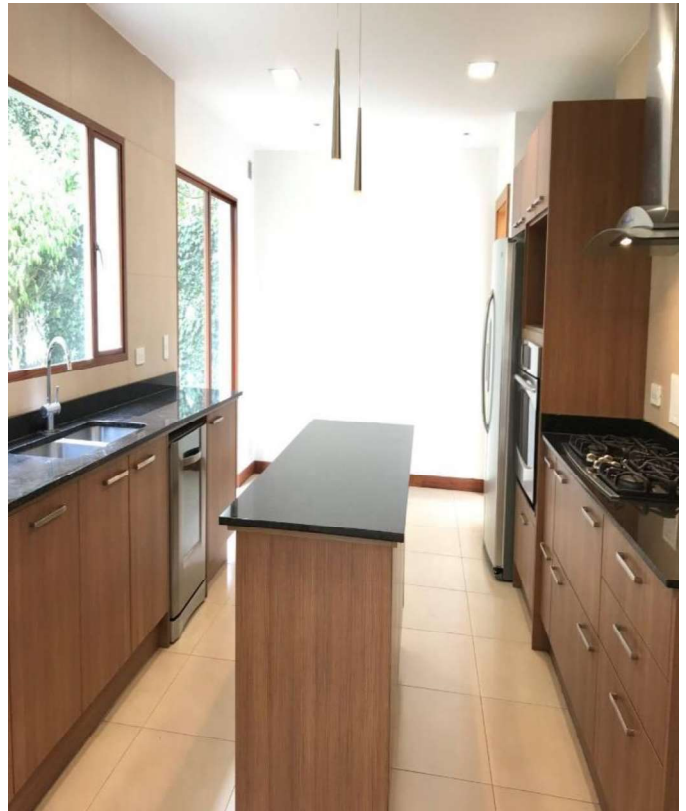
Objetivo: Conocer la industria del chocolate orgánico, producción, canales de comercialización, recursos y tecnificación.

1. ¿Cuál es el origen del chocolate orgánico que vende en su establecimiento? Nacional, extranjero o ambos.
2. ¿Cuenta con proveedores nacionales y/o extranjeros para la producción de su chocolate?
3. ¿En qué cantidades utiliza el chocolate orgánico tanto nacional como extranjero para su producción? (Kg)
4. ¿Cada cuánto requiere de chocolate orgánico extranjero?
5. ¿Qué chocolate orgánico es el más demandado? Nacional, extranjero o ambos. Porqué.
6. ¿Cómo se ha incrementado la tendencia de consumo local de chocolate fino de aroma en los últimos años?
7. ¿Qué parámetros utiliza para adquirir este producto? Calidad del producto, servicio, precio, demanda, etc.
8. ¿Cuál es el margen de rentabilidad en la producción de su chocolate fino de aroma?
9. ¿Su establecimiento cuenta con equipos y maquinaria avanzada para el proceso de producción?
10. ¿Cada cuánto realiza mantenimiento a sus equipos y/o maquinaria?
11. ¿Cuenta su establecimiento con personal especializado y capacitado para la elaboración de chocolates orgánicos?
12. ¿Cuáles son los principales problemas que se le han presentado en el proceso de comercialización del chocolate fino de aroma?
13. ¿Cuáles son las facilidades que brindan las políticas gubernamentales a la hora de exportar el chocolate fino de aroma?
14. ¿Qué porcentaje del total de su producción se comercializa en el mercado local e internacional?
15. ¿Qué empresas considera como sus principales competidores? ¿Qué conoce acerca de ellas?
16. ¿Cree usted que la producción nacional de chocolate fino de aroma tiene ventajas competitivas sobre la producción internacional?
17. ¿Considera usted que las ferias de chocolate incentivan a la creación y expansión de compañías a elaborar este producto?
18. ¿Cree que la expansión de esta industria beneficie al sector local?
19. El proceso de internacionalización, ¿es uno de sus principales objetivos?
20. Respecto al financiamiento, ¿ha encontrado apoyo en las diversas instituciones del sector financiero?
21. ¿Cuenta con un plan de internacionalización de su marca?
22. ¿Cuenta con talento humano y tecnología adecuada para la producción de chocolate fino de aroma?
23. ¿Cuáles son los canales de distribución con los que cuenta la Compañía?
24. ¿Cuáles son las formas de pago para sus clientes? ¿Y cuál es la más accesible?
25. ¿En qué se basa principalmente sus estrategias de publicidad? Hace uso del presupuesto adecuado.

26. ¿Qué medios de comunicación utiliza para realizar promociones de su producto? ¿Y cuál es el más utilizado?
27. ¿Cree que la venta del producto mediante internet ayude a captar más consumidores? ¿Le resulta factible para su empresa invertir en este medio de comunicación?
28. ¿Qué tipo de promociones y descuentos realiza en la venta del producto? ¿Con qué frecuencia?
29. ¿Los clientes acceden fácilmente a la compra y consumo del chocolate orgánico?
30. ¿Cómo justifica que el precio establecido está acorde con la calidad del producto?
31. ¿Utiliza alguna estrategia o método para conocer la insatisfacción de sus clientes?
32. En su opinión, ¿Cómo disminuiría la insatisfacción? ¿Qué estrategias utilizaría?
33. ¿Considera que el precio se apega a la calidad del producto? ¿Sí? ¿No?, ¿Por qué?
34. ¿Cuál fue su inversión inicial para arrancar con el negocio, tuvo que recurrir a préstamos?
35. ¿Qué tipo de maquinaria se necesita para poner en funcionamiento el negocio?
36. ¿Cuáles son los costos de la materia prima, qué materias primas indirectas se necesita?
37. ¿Con cuántos operarios cuenta su empresa?
38. ¿Cuáles son los valores mensuales a pagar en servicios básicos?

Anexo C. Localización



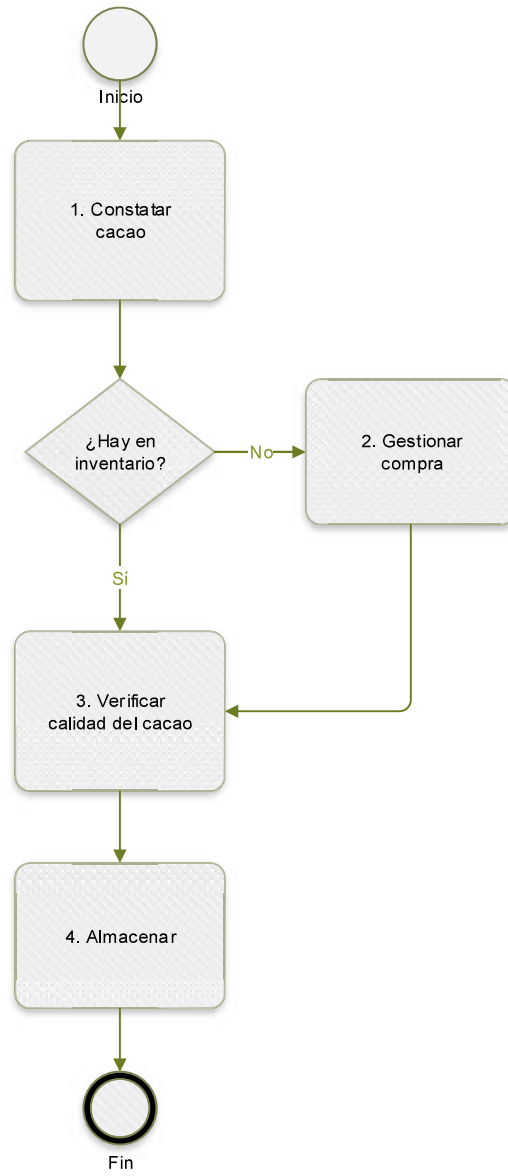


Anexo D: Diagramas de flujo

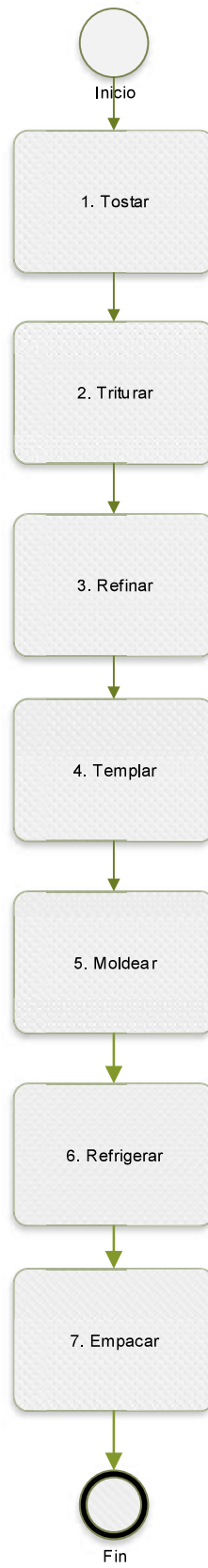
A. Gestión de marketing y ventas



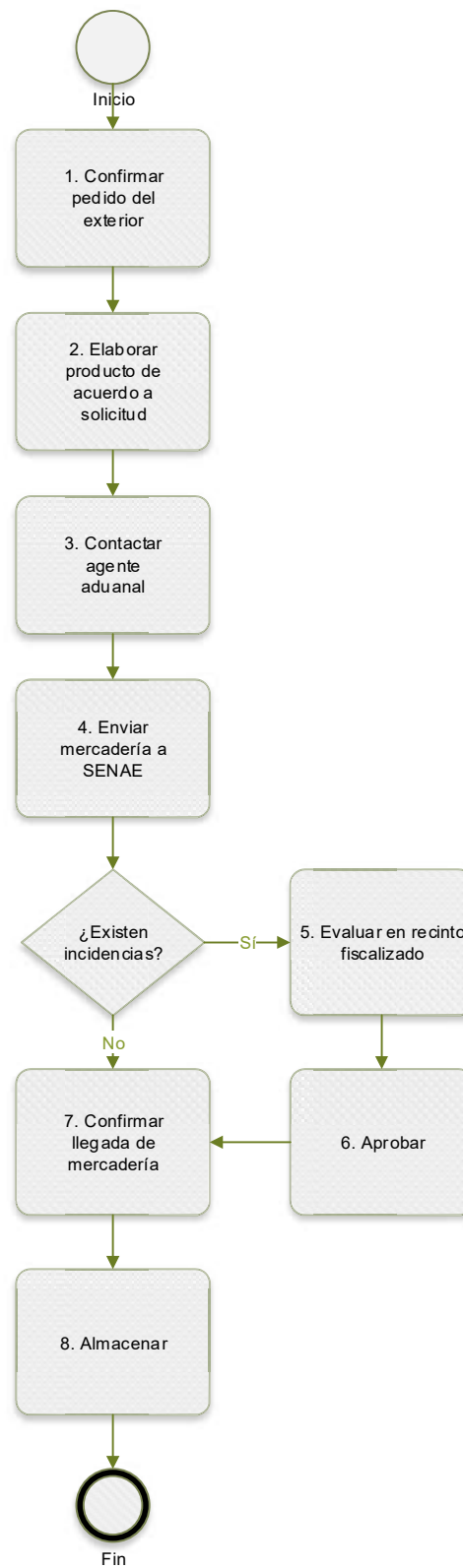
B. Recepción de materia prima



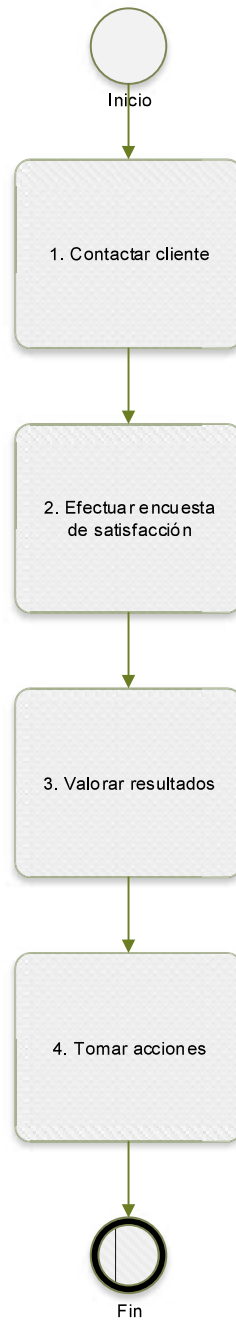
C. Producción de chocolate



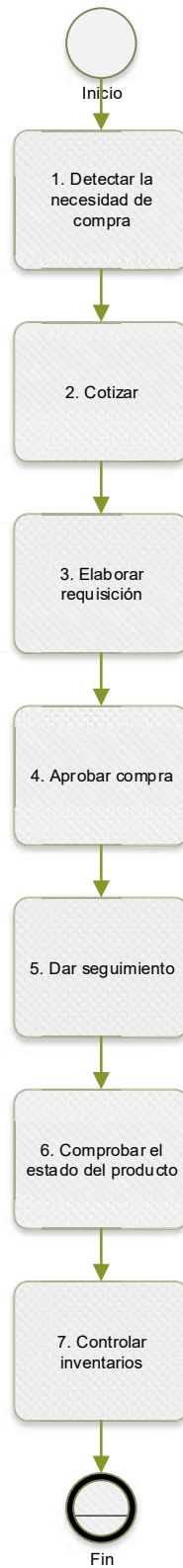
D. Logística y entrega internacional



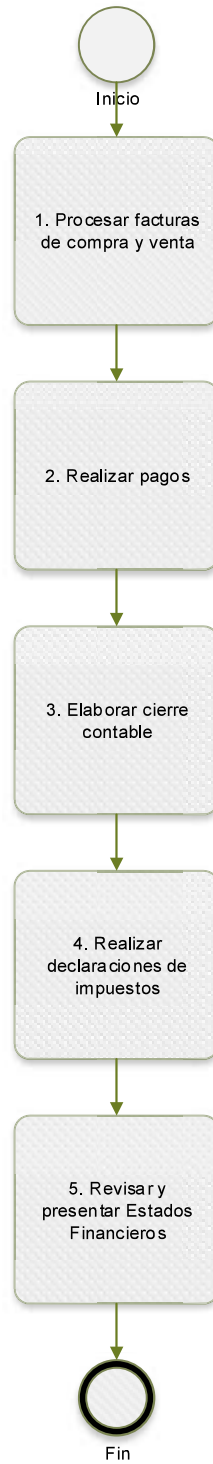
E. Seguimiento post venta



F. Gestión de adquisiciones



G. Gestión administrativa y contable



H. Gestión de talento humano



I. Gestión de mantenimiento



Anexo E: Estructura Legal

DE LOS SOCIOS

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

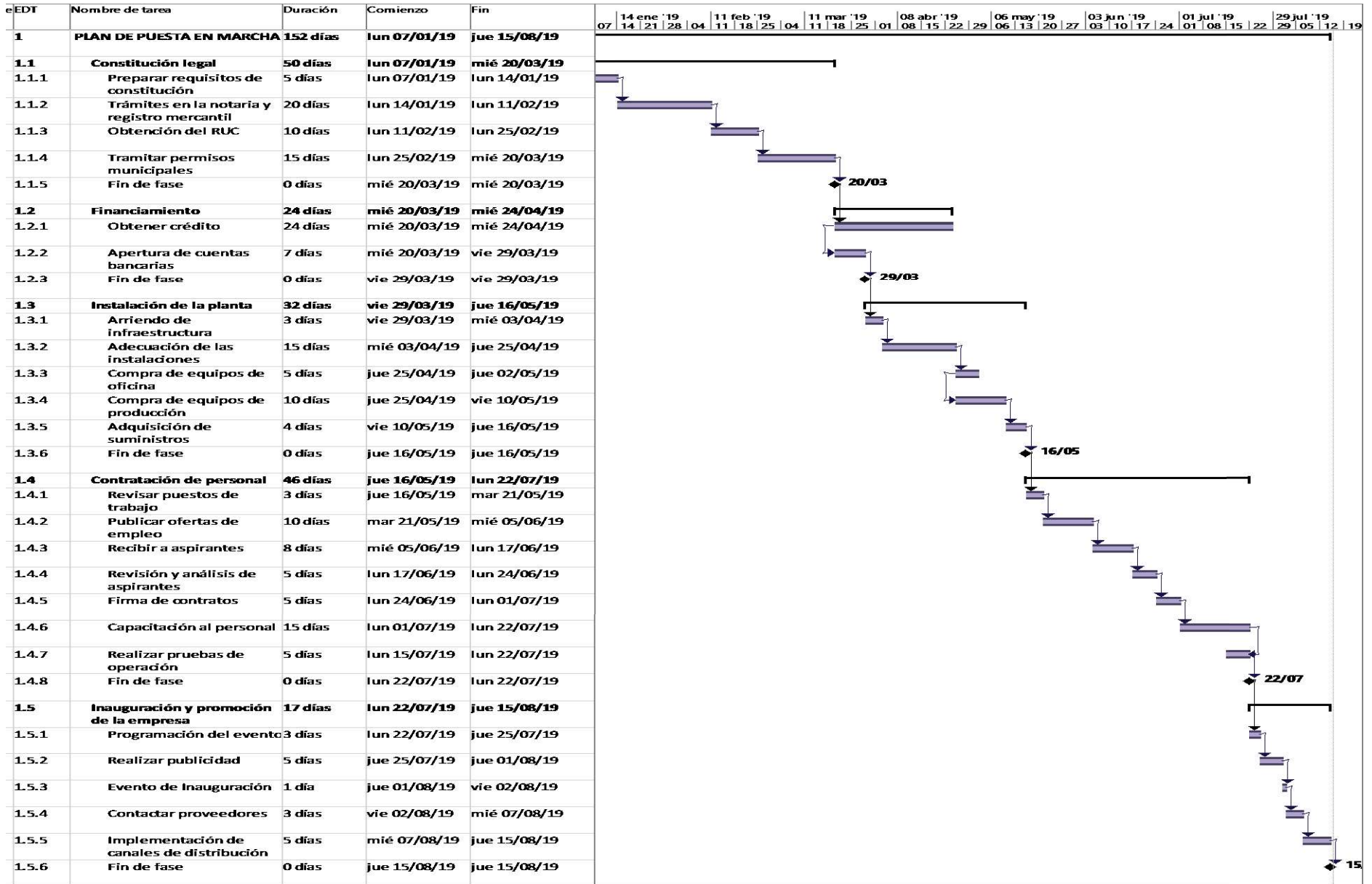
Art. 99.- No obstante, las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

DEL CAPITAL

Art. 102.- El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.

Anexo F: Diagrama de Gantt



Anexo G: Normas sanitarias

De los productos del cacao y del chocolate

ARTÍCULO 396.- “Semilla de cacao o cacao en grano es la semilla sana y limpia del *Theobroma cacao* L., que ha sido sometida a fermentación y posterior desecación. Deberá contener como máximo 8% de humedad, 12% de cáscara y no contener insectos o sus estados evolutivos” (Ministerio de Salud de la República de Chile, 1996).

ARTÍCULO 397.- “Cacao o cacao en polvo es el producto obtenido de la pulverización de la torta de cacao. Deberá contener como máximo 8% de humedad y 5% de cascarillas o sustancias extrañas, expresadas sobre materia seca desgrasada. Si su contenido de materia grasa es igual o superior al 10% se denominará "Cacao natural en polvo" y si es menor de 10% se denominará como "Cacao desgrasado en polvo"” (Ministerio de Salud de la República de Chile, 1996).

ARTÍCULO 398.- “Chocolate es el producto homogéneo obtenido de un proceso de fabricación adecuado de materias de cacao que puede ser combinado con productos lácteos, azúcares y/o edulcorantes, emulsificadores y/o saborizantes. Debe contener como mínimo 20% de sólidos de cacao del cual, por lo menos 18% será manteca de cacao”.

Pueden agregarse hasta un límite de un 40% del peso total del producto terminado otros ingredientes alimenticios³ (Ministerio de Salud de la República de Chile, 1996).

ARTÍCULO 399.- “Chocolate sucedáneo es el producto en el que la manteca de cacao ha sido reemplazada parcial o totalmente por materias grasas de origen vegetal, debiendo poseer los demás ingredientes del chocolate. Deberá contener como mínimo un 4% de sólidos no grasos de cacao y su humedad no deberá ser superior al 3%”. El chocolate sucedáneo de leche deberá contener un mínimo de 12% de sólidos de leche desgrasados y el chocolate blanco sucedáneo deberá contener como mínimo un 4% de manteca de cacao. En la rotulación de estos productos deberá destacarse claramente la frase “sabor a chocolate”⁴ (Ministerio de Salud de la República de Chile, 1996).

ARTÍCULO 400.- Cacao azucarado en polvo es el producto obtenido a partir de cacao en polvo, con la adición de azúcares y destinado a ser disuelto en agua o leche. Deberá contener como máximo 65% de azúcar y como mínimo 20% de sólidos de cacao.

Anexo H. Documentos habilitantes para el proceso de exportación

FACTURA COMERCIAL

Envío N° 001-001-000000001
Date 4 de noviembre de 2019

INVOICE ADDRESS (NO PRIVATE INDIVIDUALS):

SANTIAGO DE CHILE, ESTACIÓN CENTRAL SAN FRANCISCO DE BORJA 402.

DELIVERY TERMS (INCOTERMS)

BAJO LA INCOTERM CIP, LA DISTRIBUCIÓN EN CHILE SERÁ RESPONSABILIDAD DEL IMPORTADOR.

SHIP TO (NO PRIVATE INDIVIDUALS):

SAN FRANCISCO DE BORJA 402

CONTACT PERSON:

JORGE COBO

PHONE:

6 209 94 85

DELIVERED UNDER:

4 DE NOVIEMBRE DE 2019

PAYMENT TERMS

15 DÍAS DE LA FECHA DE LA FACTURA

No	Description	Country of origin	Net weight/kg	HS Code	Qty (pieces)	Unit price, USD	Total price, USD
1.	Barras de chocolate semi - dark 50gr, 63% a base de cacao fino	Ecuador Fabricante PACHAMAMA	525 GR barras de chocolate	1806310000	100	6, 17	USD \$617,00
Total, USD							USD \$617

Insurance cost, USD: USD \$150,00

Freight cost, USD: USD \$80,00

Total for payment, USD: USD \$617,00

Gross Weight, kg (total) : 525 gr

Signed by: PACHAMAMA

DATOS A TRANSMITIR DEL MANIFIESTO DE CARGA Y DE LA GUIA AÉREA	
Segmento General del Manifiesto	
Información a Transmitir	Ejemplo de data
Aduana	03 Aduana Pollmann
Número de viaje/vuelo	UPS00001-0807
Fecha de salida	4/11/2019
Fecha de llegada	6/11/2019
Lugar de salida	Quito Ecuador
Aduana destino	Pollmann
Código de Transportista	06140101012345 Express
Modo de transporte	2
Nombre embarcación / aerolínea	TACA INTL.
País medio de transporte	Ecuador
No. De viaje embarcación / aerolínea	530017250
Total documentos de transporte	3
Total de bultos manifestados	2
Total de contenedores	0
Total toneladas de peso bruto manifestado	0,525 kilos
Segmento GUIA	
Número correlativo de doc. De trans. (manifiesto)	1/0
Tipo de documento de transporte	GAN Guía Aérea
Referencia documento de transporte (número de guía)	1619293
Uso*	23 (*23 = Importación; *24 = Tránsito; *28 = Traslado)
Lugar de embarque	USSFO San Francisco, USA
Lugar de desembarque	Pollmann Santiago de Chile
Exportador/dirección	PACHAMAMA Carcelén Industrial
NIT consignatario	06140101011234
Localización (código, descripción)	0303
Bodega Courier	
Flete (pagado o a posteriori) p/c**	C (**P = Prepagado; **C = Cancelado)
Aduana	1500
USD	
Transporte	150
USD	
Seguro	80
USD	

Modelo de certificado fitosanitario de exportación*[Anexo original de la CIP]*

N° 000789

Organización de Protección Fitosanitaria de

PARA: Organización(es) de Protección Fitosanitaria de

I. Descripción del envío

Nombre y dirección del exportador: PACHAMAMA con dirección en Quito/ Carcelén Industrial

Nombre y dirección declarados del consignatario: Juan Cobo con dirección en Santiago de Chile

Número y descripción de los bultos: 2 bultos de 50 unidades que contiene un peso 525 gr

Lugar de origen: Ecuador

Medios de transporte declarados: Vía Aérea

Punto de entrada declarado: Aduana en Pollmann

Nombre del producto y cantidad declarada: Chocolate semi-dark de 50gr a base de cacao fino

Por la presente se certifica que las plantas, productos vegetales u otros artículos reglamentados descritos aquí se han inspeccionado y/o sometido a prueba de acuerdo con los procedimientos oficiales adecuados y se considera que están libres de las plagas cuarentenarias especificadas por la parte contratante importadora y que cumplen los requisitos fitosanitarios vigentes de la parte contratante importadora, incluidos los relativos a las plagas no cuarentenarias reglamentadas.

Se considera que están sustancialmente libres de otras plagas. *

II. Declaración adicional

[Inserte el texto aquí]

III. Tratamiento de desinfestación y/o desinfección

Fecha NA

Tratamiento NA Producto químico (ingrediente activo)

Duración y temperatura NA

Concentración NA

Información adicional NA

Lugar de expedición: Quito - Ecuador

Nombre del funcionario autorizado: Jenny Argüello

Fecha: 4/11/2019

Firma: _____

Esta Organización _____ (nombre de la Organización de Protección Fitosanitaria), sus funcionarios o representantes declinan toda responsabilidad financiera resultante de este certificado. *

* Cláusula facultativa

CONTRATO DE COMPRA VENTA

Conste por el presente documento el contrato de compraventa internacional de mercaderías que suscriben de una parte: PACHAMAMA CIA. LTDA. empresa constituida bajo las leyes de la República del Ecuador debidamente representada por su Gerente General, con Documento de Identidad N° 172050936-1 domiciliado en su Oficina principal ubicado en Carcelén Industrial, a quien en adelante se denominará **EL VENDEDOR** y, de otra parte, Wyndham Hotels y Resorts., debidamente representado por su Gerente General don Santiago Magno, identificado con DNI N° 80220071 y señalando domicilio ubicado en el Distrito de Santiago de Chile, a quien en adelante se denominará **EL COMPRADOR**, que acuerdan en los siguientes términos:

GENERALIDADES

CLAUSULA PRIMERA:

1.1. Las presentes Condiciones Generales se acuerdan en la medida de ser aplicadas conjuntamente como parte de un Contrato de Compraventa Internacional entre las dos partes aquí nominadas.

En caso de discrepancia entre las presentes Condiciones Generales y cualquier otra condición Específica que se acuerde por las partes en el futuro, prevalecerán las condiciones específicas.

1.2. Cualquier situación en relación con este contrato que no haya sido expresa o implícitamente acordada en su contenido, deberá ser gobernada por:

- a) La Convención de las Naciones Unidas sobre la Compraventa Internacional de Productos (Convención de Viena de 1980, en adelante referida como CISG, por sus siglas en Ingles) y,
- b) En aquellas situaciones no cubiertas por la CISG, se tomará como referencia la ley del País donde el Vendedor tiene su lugar usual de negocios.

1.3. Cualquier referencia que se haga a términos del comercio (Como FOB, CIF, EXW, FCA, etc.) estará entendida en relación con los llamados Incoterms, publicados por la Cámara de Comercio Internacional.

1.4. Cualquier referencia que se haga a la publicación de la Cámara de Comercio Internacional, se entenderá como hecha a su versión actual al momento de la conclusión del contrato.

1.5. Ninguna modificación hecha a este contrato se considerará valida sin el acuerdo por escrito entre las Partes.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS

CLAUSULA SEGUNDA:

- 2.1. Es acordado por las Partes que **EL VENDEDOR** venderá los siguientes productos: barras de chocolate orgánico, contenido neto 50 gr., y **EL COMPRADOR** pagará el precio de dichos productos por un valor de USD \$6,17.
- 2.2. También es acordado que cualquier información relativa a los productos descritos anteriormente referente al uso, peso, dimensiones, ilustraciones, no tendrán efectos como parte del contrato a menos que esté debidamente mencionado en el contrato.

PLAZO DE ENTREGA**CLAUSULA TERCERA:**

EL VENDEDOR se compromete a realizar la entrega en un período de 8 días hábiles luego de recibidas las órdenes de compra debidamente firmadas por el comprador.

PRECIO**CLAUSULA CUARTA:**

Las Partes acuerdan el precio de USD \$6,17 por el envío de los productos de conformidad con la carta oferta recibida por el comprador.

A menos que se mencione de otra forma por escrito, los precios no incluyen impuestos, aranceles, costos de transporte en Chile o cualquier otro impuesto generado en el país de destino.

El precio ofrecido con mayor frecuencia es sobre la base del Incoterms CIP (“carriage and insurance paid to”) si el envío se hará por vía aérea.

CONDICIONES DE PAGO**CLAUSULA QUINTA:**

Las Partes han acordado que el pago del precio o de cualquier otra suma adecuada por **EL COMPRADOR** a **EL VENDEDOR** deberá realizarse por pago adelantado equivalente al CINCUENTA PORCIENTO (50 %) de la cantidad total de los productos, y el restante CINCUENTA PORCIENTO (50 %) después de 15 días de recibidos los productos por parte del comprador.

Las cantidades adeudadas serán acreditadas, salvo otra condición acordada, por medio de transferencia electrónica a la cuenta del Banco del Vendedor en su país de origen, y **EL COMPRADOR** considerara haber cumplido con sus obligaciones de pago cuando las sumas adecuadas hayan sido recibidas por el Banco de **EL VENDEDOR** y este tenga acceso inmediato a dichos fondos.

INTERES EN CASO DE PAGO RETRASADO

CLAUSULA SEXTA:

Si una de las Partes no paga las sumas de dinero en la fecha acordada, la otra Parte tendrá derecho a intereses sobre la suma por el tiempo que debió ocurrir el pago y el tiempo en que efectivamente se pague, equivalente al UNO POR CIENTO (1 %) por cada día de retraso, hasta un máximo por cargo de retraso de QUINCE PORCIENTO (15 %) del total de este contrato.

RETENCION DE DOCUMENTOS

CLAUSULA SEPTIMA:

Las Partes han acordado que los productos deberán mantenerse como propiedad de **EL VENDEDOR** hasta que se haya completado el pago del precio por parte de **EL COMPRADOR**.

TERMINO CONTRACTUAL DE ENTREGA

CLAUSULA OCTAVA:

Tomando en cuenta que la comercialización se hace para un mercado elitista, el transporte de la mercancía se la hace por vía aérea. Considerando este factor, el Incoterm más conveniente es el CIP (carriage and insurance paid to) implica que el exportador debe entregar la mercancía a una tercera parte elegida por el comprador, el cual se encargará de transportar las mercancías hasta el destino acordado.

RETRASO DE ENVIOS

CLAUSULA NOVENA:

EL COMPRADOR tendrá derecho a reclamar a **EL VENDEDOR** el pago de daños equivalente al 0,5 % del precio de los productos por cada semana de retraso, a menos que se comuniquen las causas de fuerza mayor por parte del **EL VENDEDOR** a **EL COMPRADOR**.

INCONFORMIDAD CON LOS PRODUCTOS

CLAUSULA DECIMA:

EL COMPRADOR examinará los productos tan pronto como le sea posible luego de llegados a su destino y deberá notificar por escrito a **EL VENDEDOR** cualquier inconformidad con los productos dentro de 15 días desde la fecha en que **EL COMPRADOR** descubra dicha inconformidad y deberá probar a **EL VENDEDOR** que dicha inconformidad con los productos es la sola responsabilidad de **EL VENDEDOR**.

En cualquier caso, **EL COMPRADOR** no recibirá ninguna compensación por dicha inconformidad, si falla en comunicar al **EL VENDEDOR** dicha situación dentro de los 45 días contados desde el día de llegada de los productos al destino acordado.

Los productos se recibirán de conformidad con el Contrato a pesar de discrepancias menores que sean usuales en el comercio del producto en particular.

Si dicha inconformidad es notificada por **EL COMPRADOR**, **EL VENDEDOR** deberá tener las siguientes opciones:

- a). Reemplazar los productos por productos sin daños, sin ningún costo adicional para el comprador; o.
- b). Reintegrar a **EL COMPRADOR** el precio pagado por los productos sujetos a inconformidad.

COOPERACIÓN ENTRE LAS PARTES

CLAUSULA DECIMO PRIMERA:

EL COMPRADOR deberá informar inmediatamente a **EL VENDEDOR** de cualquier reclamo realizado contra **EL COMPRADOR** de parte de los clientes o de terceras partes en relación con los productos enviados o sobre los derechos de propiedad intelectual relacionado con estos.

EL VENDEDOR deberá informar inmediatamente a **EL COMPRADOR** de cualquier reclamo que pueda involucrar la responsabilidad de los productos por parte de **EL COMPRADOR**.

CASO FORTUITO DE FUERZA MAYOR

CLAUSULA DECIMO SEGUNDA:

No se aplicará ningún cargo por terminación ni a **EL VENDEDOR** ni a **EL COMPRADOR**, ni tampoco ninguna de las partes será responsable, si el presente acuerdo se ve forzado a cancelarse debido a circunstancias que razonablemente se consideren fuera de control de una de las partes.

La parte afectada por tales circunstancias deberá notificar inmediatamente a la otra parte.

NOTIFICACIONES

CLAUSULA DECIMO TERCERA:

Todas las notificaciones realizadas en base al presente acuerdo deberán constar por escrito y ser debidamente entregadas por correo certificado, con acuse de recibo, a la dirección de la otra parte mencionada anteriormente o a cualquier otra dirección que la parte haya, de igual forma, designado por escrito a la otra parte.

ACUERDO INTEGRAL

CLAUSULA DECIMO CUARTA:

Este acuerdo constituye el entendimiento integral entre las partes.

No deberá realizarse cambios o modificaciones de cualquiera de los términos de este contrato a menos que sea modificado por escrito y firmado por ambas Partes.

En señal de conformidad con todos los acuerdos pactados en el presente contrato, las partes suscriben este documento en la ciudad de Quito, a los 15 Días del mes de agosto 2019.

.....
Viviana Chamba Castro
C.I: 1720509361

.....
Santiago Magno
DNI: 80220071

