



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR FACULTAD DE
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA
COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
MICROEMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE BARRAS DE CHOCOLATE CON CACAO FINO**

**María José Posso P.
Director: Ing. Cristian Dávila**

Quito, Octubre 2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ingeniero **Christian Dávila**, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador para revisar el proyecto de investigación con el tema: “PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BARRAS DE CHOCOLATE CON CACAO FINO” del estudiante **María José Posso Paz y Miño**, alumna de Ingeniería Comercial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, Octubre del 2015

EL TUTOR

Ing. Christian Dávila

CI: 1712159274

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo, María José Posso Paz y Miño, declaro que el documento denominado: PROPUESTA DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BARRAS DE CHOCOLATE CON CACAO FINO es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Quito, Octubre 2015

DEDICATORIA

Para mi esposo con todo mi amor,
por tu paciencia, comprensión,
generosidad y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Porque la vida sin ustedes simplemente no sería igual, Papi, Mami y Santiago. Gracias por el apoyo y el amor que día a día me han brindado para que este sea el inicio para hacer mis sueños realidad.

Índice del Contenido

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES	2
1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.2.1. Formulación del problema	8
1.3. OBJETIVOS	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.4. JUSTIFICACIÓN	9
1.5. IDEA A DEFENDER	10
1.6. MARCO REFERENCIAL	10
1.6.1. Marco Teórico	10
1.6.1.1. Plan de Negocios	11
1.6.1.2. Investigación de mercados	15
1.6.1.3. Marketing	16
1.6.1.4. Segmentación de mercado.....	17
1.6.1.5. Comportamiento del consumidor	18
1.6.1.6. Producto.....	18
1.6.1.7. Productos con valor agregado.....	20
1.6.1.8. Cadena de valor	20
1.6.1.9. Cadena de valor del cacao.....	21
1.6.1.10. Análisis FODA	22
1.6.1.11. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	23
1.6.1.12. Demanda.....	24
1.6.1.13. Oferta	25
1.6.1.14. Nivel Socioeconómico del Ecuador	26
1.6.1.15. Cacao y chocolate.....	26
1.6.1.16. Historia del cacao en América	27
1.6.1.17. Variedades de cacao.....	28
1.6.1.18. Variedades en el Ecuador	29
1.6.1.19. Proceso del cacao.....	29
1.6.1.20. Proceso para la fabricación del chocolate	30
1.6.1.21. Valor alimenticio del chocolate	31

1.7. MARCO CONCEPTUAL.....	31
1.8. FUNDAMENTACIÓN LEGAL	34
1.8.1. Constitución de la compañía	36
1.8.2. Afiliación Cámara de Comercio de Quito	37
1.8.3. Registro Mercantil	38
1.8.4. RUC	38
1.8.5. Patente Municipal.....	39
1.8.6. Registro Patronal.....	39
1.8.7. Registro Sanitario.....	40
1.8.8. Permiso para publicidad	40
1.8.9. Permiso de Funcionamiento	41
1.8.10. Registro de la marca	41
1.8.11. Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	42
CAPÍTULO II	43
2.1. ESTUDIO DE MERCADO.....	43
2.1.1. Investigación de Mercado	43
2.1.2. Objetivos de la investigación	43
2.1.2.1. Objetivo general	43
2.1.2.2. Objetivos específicos	43
2.1.3. Diseño de la investigación.....	43
2.1.4. Investigación Cualitativa.....	45
2.1.4.1. Entrevistas a expertos	45
2.1.4.2. Grupos focales	51
2.1.5. Investigación Cuantitativa	57
2.1.5.1. Encuesta	57
2.1.5.2. Población.....	60
2.1.5.3 Cálculo de la muestra	61
2.1.5.4. Datos de clasificación	61
2.1.5.5. Análisis y Procesamiento de la encuesta.....	63
2.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	74
2.2.1. Segmentación Geográfica.....	74
2.2.2. Segmentación Demográfica	74
2.2.3. Segmentación Psicográfica	74

2.3. LA COMPETENCIA.....	75
2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	76
2.4.1. Proyección de la demanda	78
2.5. OFERTA.....	79
2.5.1. Proyección de la Oferta.....	80
2.5.2. Precio promedio de los productos competidores	81
2.6. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	82
CAPÍTULO III EL MACRO Y MICRO AMBIENTE	84
3.1. LA INDUSTRIA.....	84
3.1.1. Estructura de la industria	85
3.1.2. Cadena de valor	89
3.1.3. Factores económicos	90
3.1.3.1. Producto Interno Bruto (PIB)	90
3.1.3.2. Inflación.....	92
3.1.3.3. Riesgo País.....	93
3.1.3.4. Factores regulatorios.....	94
3.1.3.5. Salario Básico unificado	95
3.1.3.6. Tasas de intereses referenciales	96
3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	98
3.2.1. Nuevos participantes	98
3.2.2. Amenaza de entrada de productos sustitutos	98
3.2.3. Poder de negociación de los compradores	100
3.2.4. Poder de negociación de los proveedores.....	100
3.2.5. Intensidad de la rivalidad	100
3.2.6. Conclusiones de las 5 Fuerzas de Porter	101
3.3. LA EMPRESA	102
3.3.1. Modelo del negocio	102
3.3.2. Misión, visión y objetivos	103
3.3.2.1. Misión.....	103
3.3.2.2. Visión	103
3.3.2.3. Objetivos	103
3.3.3. Matriz de evaluación externa (EFE).....	104
3.3.4. Matriz de evaluación interna (EFI)	105

3.3.5. Matriz Interna y Externa (MIE)	107
3.4. ANÁLISIS FODA	107
3.5. PLAN DE MARKETING	109
3.5.1. Producto.....	109
3.5.1.1. Características del producto	109
3.5.1.2. Empaque.....	109
3.5.1.3. Etiquetado de alimentos	110
3.5.1.4. Marca	111
3.5.1.5. Logotipo y slogan	111
3.5.1.6. Ciclo de vida del producto	112
3.5.2. Precio.....	114
3.5.3. Plaza	115
3.5.4. Promoción	117
3.5.4.1. Marketing directo.....	117
3.5.4.2. Venta directa	117
3.5.4.3. Relaciones públicas	118
3.5.4.4. Publicidad.....	119
3.5.5. Estrategias	120
3.5.5.1. Servicio al Cliente cambiar a 3.5.6	121
3.6. ESTUDIO TÉCNICO	122
3.6.1. Características del producto	122
3.6.2. Requerimiento de equipos.....	122
3.6.3. Requerimientos de producción y materias primas	124
3.6.4. Ciclo de operaciones	125
3.6.5. Instalaciones	128
3.6.6. Ubicación geográfica	129
3.7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	130
3.7.1. Estructura organizacional	130
3.7.2. Personal administrativo y sus funciones.....	130
3.7.3. Compensaciones	135
3.7.3.1 Políticas de empleo	135
3.7.3.2. Derechos y restricciones de los inversionistas.....	136
3.8. ESTUDIO ECONÓMICO	137
3.8.1. Inversión inicial.....	137

3.8.1.1. Gastos de constitución	138
3.8.1.2. Equipos de computación	139
3.8.1.3. Muebles y enseres	139
3.8.1.4. Maquinaria y equipos de producción	140
3.8.1.5. Inventarios.....	141
3.8.1.6. Capital de trabajo	141
3.8.2. Ingresos	142
3.8.3. Costos fijos, Variables y Gastos	143
3.8.3.1. Costos Fijos	143
3.8.3.2. Costos Variables.....	144
3.8.3.3. Gastos Administrativos	144
3.8.3.4. Gasto de ventas.....	146
3.8.3.5. Gasto financiero	146
3.8.4. Estado de Resultados	147
3.8.4.1. Ventas.....	147
3.8.4.2. Costos.....	147
3.8.4.3. Gastos generales	148
3.8.4.4. Utilidad	148
3.8.5. Margen bruto y margen operativo.....	149
3.8.6. Estado de Flujo de Efectivo.....	150
3.8.6.1. Flujo de Efectivo Operativo	150
3.8.6.2. Capital de trabajo	151
3.8.6.3. Gastos de Capital.....	151
3.8.7. Punto de Equilibrio	151
3.8.8. Flujo de Caja, TIR y VAN	153
CAPÍTULO IV.....	154
4.1. CONCLUSIONES.....	154
4.2. RECOMENDACIONES	157

Índice de Tablas

Tabla 2. Población total.....	60
Tabla 3. Cálculo de la demanda potencial.....	77
Tabla 4. Proyección de la demanda	78
Tabla 5. Proyección de la Oferta	80
Tabla 6. Precios promedio competencia	81
Tabla 7. Promedio de unidades vendidas en el 2013.....	81
Tabla 8. Identificación de la industria	84
Tabla 9. Inflación 2013 - 2014.....	92
Tabla 10. Tasas de interés efectivas	96
Tabla 11. Precio promedio de productos sustitutos	99
Tabla 12. Matriz de Evaluación Externa	104
Tabla 13. Matriz de Evaluación Interna	106
Tabla 14. Matriz Interna y Externa	107
Tabla 15. Parámetros del semáforo nutricional	110
Tabla 16. Fijación de precio	115
Tabla 17. Requerimiento de maquinaria y equipos de producción	123
Tabla 18. Requerimiento de materias primas directas “mensual”	124
Tabla 19. Sueldos	135
Tabla 20. Inversión.....	137
Tabla 21. Gastos de constitución	138
Tabla 22. Equipos de computación	139
Tabla 23. Muebles y enseres	140
Tabla 24. Maquinaria y equipos de producción	140
Tabla 25. Capital de trabajo	141
Tabla 26. Proyección de las ventas.....	142
Tabla 27. Información del préstamo	146
Tabla 28. Costos unitarios.....	147
Tabla 29. Estado de Resultados Proyectado	149
Tabla 30. Márgenes de rentabilidad	149
Tabla 31. Flujo efectivo operativo.....	150
Tabla 32. Reposición	151

Tabla 33. Punto de equilibrio.....	152
Tabla 34. Tasa de recuperación del capital.....	153
Tabla 35. Flujo de caja.....	153

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Contenido de un plan de negocios	11
Ilustración 2. Estructura del plan de negocios	13
Ilustración 3. Contenido de un plan de negocios	14
Ilustración 4. Proceso de investigación de mercados	15
Ilustración 5. Cadena de valor.....	21
Ilustración 6. Nivel socioeconómico agregado.....	26
Ilustración 7. Herramientas de información	44
Ilustración 8. Clasificación por edad	62
Ilustración 9. Clasificación por género.....	62
Ilustración 10. Pregunta no.1	63
Ilustración 11. Pregunta no.2	64
Ilustración 12. Pregunta no.3	65
Ilustración 13. Pregunta no.4	66
Ilustración 14. Pregunta no.5	67
Ilustración 15. Pregunta no.6	68
Ilustración 16. Pregunta no.7	69
Ilustración 17. Pregunta no.8	70
Ilustración 18. Pregunta no.9	71
Ilustración 19. Pregunta no.10	72
Ilustración 20. Pregunta no.11	73
Ilustración 21. Competidores.....	76
Ilustración 22. Concentración del mercado	80
Ilustración 23. Exportaciones no petroleras.....	85
Ilustración 24. Proyección exportaciones de cacao en toneladas.....	86
Ilustración 25. Participación de la industria local del cacao, chocolate, elaborados de chocolate y confitería	87
Ilustración 26. Clasificación de las empresas	88
Ilustración 27. Análisis de la cadena de valor.....	89
Ilustración 28. Contribución de las industrias al PIB 2013	90
Ilustración 29. PIB histórico en miles de dólares	91
Ilustración 30. Inflación mensual 2013 - 2014	92
Ilustración 31. Incidencia de la inflación en el 2014.....	93

Ilustración 32. Riesgo País Ecuador con relación a América Latina 2011 - 2014	94
Ilustración 33. Crecimiento de impuestos del 2011 – 2014.....	95
Ilustración 34. Serie histórica Salario Unificado.....	96
Ilustración 35. Operaciones registradas en el mes de diciembre 2014	97
Ilustración 36. Análisis FODA.....	108
Ilustración 37. Ciclo de vida del producto	112
Ilustración 38. Estructura de la cadena de distribución.....	116
Ilustración 39. Resumen de estrategias, tácticas y acciones	121
Ilustración 40. Flujograma de procesos.....	127
Ilustración 41. Plano de la planta de producción	128
Ilustración 42. Organigrama estructural.....	130
Ilustración 43. Perfil Director General.....	131
Ilustración 44. Perfil encargado del Área Administrativa y Financiera	132
Ilustración 45. Perfil Operario de Producción	133
Ilustración 46. Perfil encargado de Marketing y Ventas	134
Ilustración 47. Ciclo de vida proyectado	143
Ilustración 48. Punto de equilibrio	152

Resumen

El plan de negocios propone pautas para la creación de una microempresa, la misma que pretende producir y distribuir barras de chocolate en la ciudad de Quito. La información recopilada y analizada en cada capítulo, ofrece una visión de los factores más influyentes que contribuyen al desempeño del emprendimiento.

La propuesta comprende cuatro capítulos, el capítulo I contiene el marco teórico, el marco conceptual y las consideraciones legales, como también los requisitos necesarios para la creación de la microempresa y su funcionamiento en la ciudad. Estas regulaciones pueden ser renovadas según sea el caso.

En el capítulo II se realizó la investigación de mercados, donde se aplicaron herramientas cualitativas y cuantitativas como son entrevistas a expertos, focus groups y encuestas al público en general. Con esta información fue posible determinar la segmentación, competidores, oferta y demanda entre otros.

El capítulo III, inicia con el análisis del macro y micro ambiente del país y la industria. Ofrece la información que necesita el emprendedor para analizar la situación y valorar los aspectos que afectan directa o indirectamente al negocio. A su vez, el capítulo analiza las Fuerzas de Porter, como también las matrices de fuerzas internas, externas, matriz interna y externa. Con la información obtenida de estas matrices, fue posible realizar el levantamiento de información para la construcción de la matriz FODA donde se expresan las estrategias idóneas para el negocio.

El capítulo III también estudia el plan de marketing donde se trata, el producto, su diseño, las características, requisitos de empaque, diseño de marca así como también el precio, plaza, promoción y estrategias. El estudio técnico sugiere los requerimientos de producción como equipos, instalación y distribución de planta, materias primas y operaciones. En el estudio administrativo, se detalla el perfil profesional que el negocio demanda de igual manera las funciones y compensaciones del mismo.

Una vez determinada la viabilidad del proyecto mediante los estudios cualitativos y cuantitativos, entre otros, se realizó el estudio económico en el cual se analizan todos los posibles ingresos, costos, gastos, inversión inicial y capital de trabajo para lograr las proyecciones de nuestros estados financieros y determinar la factibilidad del proyecto, mediante diferentes criterios de inversión como el TIR, el VAN, el índice de rentabilidad y el periodo de recuperación contable.

Las conclusiones y recomendaciones son sugeridas en el capítulo IV, este capítulo reúne las principales apreciaciones del estudio de investigación además, pretende guiar al proyecto para que se lleve a cabo exitosamente. De igual manera, resalta los puntos que se deben vigilar para prevenir infortunios.

Palabras clave:

Chocolate, cacao, microempresa.

Abstract

The business plan proposes guidelines for the creation of a micro-enterprise which aims to produce and distribute chocolate bars in the city of Quito. The information collected and analyzed in each chapter provides an overview of the most influential factors contributing to the performance of this project.

The proposal consists of four chapters, Chapter I contains the theoretical and conceptual framework, the legal considerations as well as the requirements for the creation of a micro-enterprise and its operation in the city. These regulations may be renewed periodically if appropriate.

Chapter II includes the market research, where qualitative and quantitative tools were applied such as interviews to experts, focus groups and surveys to the general public. With the information gathered, it was possible to determine the segmentation, competitors, supply and demand for this project.

Chapter III begins with an analysis of the macro and micro environments of the country and industry. It provides the information needed by the entrepreneur to analyze the situation and evaluate the aspects that directly or indirectly affect the business. In turn, the chapter discusses Porter Forces, as well as arrays of internal and external forces.

With the information obtained from these matrices, it was possible to gather information for the construction of the SWOT matrix where the best business strategies are expressed.

Chapter III also studies the marketing plan, where the product, its design, features, packaging requirements and brand design are detailed, as well as the price, place, promotion and general strategies. The technical study suggests the production requirements as equipment, installation and distribution plant, raw materials and operations. In the administrative study, it is specified the professional profile that the business demands, its functions and compensations. After determining the project viability through the qualitative and quantitative studies, the relevant economic study was carried out, where all the potential revenues, costs, expenses, initial investment and working capital were analyzed. With the above information, it was possible to make projections of our financial statements in order to determine the projects feasibility through different investment criteria such as the IRR, NPV, the rate of return index and the recovery accounting period.

The conclusions and recommendations are suggested in section IV. This chapter summarizes the main findings of the research study and also aims to guide the project to be carried out successfully. Similarly, it highlights the main points to be monitored in order to prevent misfortunes.

Key words:

Chocolate, cacao, microenterprise.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de plan de negocios, se refiere a la creación de una microempresa que pretende producir barras de chocolate fino, lo cual se puede precisar como un negocio que busca ofrecer un elaborado de chocolate con valor agregado. La industria chocolatera nacional se encuentra en crecimiento y explora nuevas maneras de ofertar derivados del cacao. Este tipo de productos son valorados principalmente por el público extranjero, en los últimos años se ha popularizado a nivel nacional creando una oportunidad importante para innovar en el sector y generar una cultura de consumo en este tipo de productos.

Para realizar un análisis de la materia, cabe considerar factores que dificulta al desarrollo de esta industria. Entre las principales causas es posible mencionar las importaciones de elaborados de chocolate y la preferencia por los chocolates de leche con alto contenido de azúcar. Estas razones se ven reflejadas por la oferta de estos productos en el mercado local y las preferencias de los consumidores.

El interés por realizar esta investigación parte del compromiso personal con el chocolate nacional, por lo que el estudio comprende los aspectos necesarios para crear un negocio que fomente la cultura del chocolate fino, iniciando con la promoción del producto dirigido principalmente a los niños y niñas. El emprendimiento pretende crear y distribuir el producto en la ciudad de Quito en las Administraciones Zonales Eugenio Espejo, Manuelita Sáenz y La Delicia.

CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La investigación se enfoca en la industria chocolatera del Ecuador y las oportunidades que se presentan para los productos que cuentan con valor agregado, como es el caso del chocolate.

El Ecuador ha sido un país cacaotero desde siempre, el cual sobresale por la calidad incomparable de su cacao. El mismo que se destaca por sus aromas y sabores, que varían de acuerdo a la región donde sean cultivados. El cacao nacional es demandado a nivel mundial, principalmente por Estados Unidos, Alemania, Holanda, Francia, Reino Unido, entre otros, (PROECUADOR, 2013) para utilizarse en la fabricación de los chocolates de la más alta calidad. Actualmente, el Ecuador se inclina a ser reconocido no solo por el cacao, el deseo es que se lo conozca por su chocolate fino, lo cual fortalece la cadena productiva y la exportación. Es por eso que, la propuesta pretende ser parte de esta iniciativa, contribuyendo a la industria chocolatera nacional.

El informe presentado por PRO ECUADOR (2013), describe al cacao como el fruto de un árbol originario de las selvas de América Central y del Sur. Su nombre científico es *Theobroma cacao*, palabra griega que al traducirla significa “comida de los dioses”. El clima ecuatorial que varía entre los 25 y 28 grados centígrados, favorece para su crecimiento. El árbol se demora de 4 a 5 años para producir frutos y de 8 a 10 años en lograr su máxima producción, dependiendo del tipo de cacao y las condiciones del área.

El informe describe además, las categorías reconocidas de cacao según el mercado mundial, la primera es el cacao fino de aroma y la segunda categoría es el cacao al granel o común. El cacao fino o de aroma es producido por árboles de cacao de variedad Criollo o Trinitario, mientras que el cacao al granel provienen de la variedad de árbol Forastero.

El Ecuador produce un tipo de cacao exclusivo en el mundo al que se conoce como “Nacional”. El mismo que tiene una fermentación muy corta y como resultado se puede obtener un chocolate suave de excelente sabor y aroma.

Patrimonio (2013), describe el primer “Boom Cacaotero” como el resultado de la necesidad de suplir la caída de las exportaciones textiles, que tuvieron lugar en el año de 1740. El “Boom Cacaotero” se desarrolla entre 1780 y 1820, época también de la liberación de los aranceles de la corona española. Para el tiempo de la Independencia del Ecuador, en 1809, ya existían familias dedicadas a la producción de cacao, en haciendas denominadas “Grandes Cacaos”. Los dueños de estas haciendas, conformaban un grupo selecto, conformado por pocas familias adineradas y poderosas de la época.

Los trabajadores, son quienes establecen las técnicas de sembrado, cosecha y post cosecha. Las que han sido heredadas de generación a generación y utilizadas hasta nuestros tiempos. El cacao se producía principalmente en Vinces y otros cantones de Los Ríos y Guayas.

Para 1890 el Ecuador se convierte en el primer exportador a nivel mundial, y gracias a esto se fundan los primeros bancos del país. Esta época de la historia es denominada como La Era de la Pepa de Oro.

PRO ECUADOR (2013), relata que en la década de 1920, el sector cacaotero decae por la aparición de plagas y enfermedades como la monilla y la escoba de bruja, perjudicando a gran parte de los sembríos. Influye además la crisis que produjo la Primera Guerra Mundial, limitando el transporte y los mercados internacionales, lo que dejó un periodo de inestabilidad. El segundo “Boom Cacaotero” llega a su fin.

Patrimonio (2013) narra que, en 1895, Alemania, Inglaterra, Francia, Holanda y otras potencias europeas daban inicio a los cultivos de cacao en sus colonias Ceylán, Sumantra, Madagascar, Trinidad, Martinica, Ghana, Nigeria, Costa de Marfil y Camerún. Siendo estas una fuerte amenaza futura para el Ecuador, es por ello que en 1903, se formó la Sociedad Nacional de Agricultura. En los años

20 la demanda por el cacao ecuatoriano disminuye por la considerable producción de estos países.

Según afirman Lievain y Panetier (2013), el Ecuador produce el 3% de la producción mundial de cacao, donde el 75% de esta producción es considerado cacao fino de alta calidad. El mayor productor de cacao se encuentra en África del Oeste, donde se produce el 80% del cacao del mundo pero únicamente el 3% de esta producción es fino.

PRO ECUADOR (2013), destaca las características y cualidades del cacao ecuatoriano, el cual goza de rasgos individuales como, los aromas frutales, florales, almendrados y especias. Además de su tamaño que es superior a otras variedades. Estas especificaciones parten del origen genético del grano, que sumado a condiciones favorables como el suelo, clima y temperatura ideal, se puede lograr un producto tan especial. Los semielaborados gozan de iguales virtudes, el licor de cacao, la manteca, torta y polvo, son de la más alta calidad gracias a las características de este cacao.

La tendencia del cacao es una creciente, ya que en los últimos 10 años se ha triplicado, en el 2002 se obtuvieron 73.924 TM y para el 2012 187.527 TM. El cacao en el 2011 alcanzó los USD 530 millones en ventas.

Sin embargo la producción es sumamente baja, una de las más bajas del mundo, con 5 a 7 quintales por hectárea cada año. Es por eso que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, pretende a través del proyecto de reactivación del Cacao Fino de Aroma, incentivar la siembra de 60 mil nuevas hectáreas de cacao y rehabilitar 30 mil. El proyecto además busca capacitar al agricultor para complementar la iniciativa. De esta manera el Ministerio desea obtener un cacao de calidad con la meta de 30 quintales por hectárea cada año (Patrimonio, 2013).

En la región de la costa, las provincias de Manabí, Los Ríos y Guayas concentran el 80% de la superficie cosechada de cacao a nivel nacional. Seguido por Esmeraldas, el Nororiente y el Oro. En la sierra, con una menor participación están Cotopaxi, Bolívar y Cañar (PROECUADOR, 2013).

A lo largo del Ecuador las características y perfil organoléptico del cacao varían según la región, es por eso que, El Ministerio de Cultura y Patrimonio (2013) realizó un estudio organoléptico, el mismo que pretendió percibir a través de los sentidos, el color, el sabor, la textura y el olor de diferentes chocolates. Reunieron a 11 organizaciones productoras de cacao situadas en diferentes partes del país. El estudio consistió en la producción de lotes de 30 kilos de chocolates, producidos con el cacao de cada organización. Estas muestras sirvieron para ser catadas y analizadas. El estudio reveló que existe una gran diversidad de sabores en el cacao de acuerdo a la región, influenciados por el entorno social, la genética y factores ambientales.

Cabe recalcar que, el cacao tiene la facultad de absorber las propiedades del entorno. Por lo que el cacao ecuatoriano presenta una diversidad de sabores y aromas, de frutas, flores, nueces y otros.

En una visita realizada al Tena, para la sexta edición de la Feria del Cacao “Antisuyu Chocolate Wasi”, La casa del chocolate amazónico, que fue organizada por la Mesa del Cacao Fino de Aroma de la Reserva de la Biosfera Sumaco, la misma tuvo lugar a finales del mes de junio del 2014. La visita fue realizada con la intención de conocer las plantaciones de cacao y la producción artesanal que realizan algunos productores del Tena. Se pudo evidenciar que, en las plantaciones de cacao, también estaban sembrados otros productos como el plátano, la yuca, uvilla, fréjol, etc. Estos productos aportan como sustento alimenticio para las familias, además que aportan con sus características aromáticas en el árbol del cacao.

En el mundo las tendencias y preferencias de consumo de los diferentes productos varían de acuerdo al país. En el caso del chocolate sucede de igual manera, por lo que existe una extensa variedad de elaborados de chocolate, que las marcas han desarrollado con la finalidad de satisfacer a la demanda. En el mercado podemos encontrar chocolates azucarados que contienen leche, chocolates amargos de altos porcentajes de cacao, tabletas rellenas, etc. Siempre habrá variedad y creatividad para lograr nuevos productos.

Patrimonio (2013), describe al chocolate de buena calidad al que contiene un mínimo de 50% de cacao. Esta concentración permite percibir las características

propias del cacao, el azúcar, la leche, esencias y otros ingredientes pueden opacar o anular el perfil organoléptico del chocolate.

El Comercio (2012) señala que, el chocolate preferido es el chocolate de leche tanto en el país como en el continente, a pesar de esto, han surgido marcas que ofrecen chocolates amargos, esto ha ampliado el mercado y la demanda de estos productos.

Gracias a las ricas tierras, las condiciones climáticas y el entorno adecuado, el país cuenta con el mejor cacao del mundo. En los últimos años el nombre del Ecuador se ha destacado también gracias a marcas locales que han desarrollado productos de excelencia logrando reconocimientos internacionales. Como es el caso de Pacari, quienes han recibido 79 reconocimientos internacionales desde el 2012 (El Universo, 2014).

El propósito del proyecto es desarrollar un plan de negocios viable, que permita ser parte de la industria del chocolate nacional. Con la intención de fomentar el consumo de este producto y contribuir con la cultura local del chocolate fino y de aroma. Dirigiendo nuestros productos a los niños para que desde pequeños, eduquen sus paladares a temprana edad y degusten de chocolates más puros.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ecuador se ha destacado, inicialmente por ser exportador de cacao de la más alta calidad, siendo reconocido en mercados internacionales, por producir la materia prima para la elaboración de chocolates finos. Como es el caso de la marca austriaca Cote D'or, que con tan solo utilizar el 2% de cacao nacional en sus barras de chocolate, es suficiente para obtener el intenso aroma y sabor del cacao nacional, lo cual le aporta con calidad (Patrimonio, 2013).

Por otro lado, la industria chocolatera nacional no ha explotado todo su potencial, ya que son relativamente pocas las marcas de chocolates que destacan por elabora chocolates finos, por el contrario, son marcas del extranjero quienes son

reconocidas mundialmente por sus finos chocolates gracias al cacao ecuatoriano.

El país busca conseguir una mayor participación a nivel local para los chocolates producidos con cacao fino de aroma. Actualmente, quienes prefieren este tipo de productos es un segmento reducido. La preferencia en general, en cuanto a chocolates en el país, tiende al consumo de chocolates con leche.

Entorno Inteligente (2013) explica que, “En Ecuador se importa unos 20 millones de dólares de chocolate hecho con cacao africano, pudiendo comprar chocolate con valor agregado de nuestro país y con cacao nacional”.

De igual manera, El Comercio (2014) comenta que, Juan Carlos Ramón representante de Hoja Verde dice, los ecuatorianos son consumidores frecuentes del chocolate con leche. La oferta por este tipo de productos siempre ha sido alta, con relación al chocolate amargo. La industria chocolatera nacional, ha estado orientada a la producción de chocolates con leche principalmente. Por lo cual, no se dirigían los esfuerzos a la producción del chocolate amargo, a pesar que, el país cuenta con todo lo necesario para producir chocolates de la más alta calidad para ofrecer tanto a mercados internacionales como a nivel nacional.

La alta oferta de chocolates golosina, ha generado en el país una cultura por el consumo de estos productos, caso contrario ha sucedido con el chocolate amargo. Aún, son pocas las marcas que producen chocolate oscuro de alta calidad y cuyos productos son destinados principalmente para la exportación, así como, para el consumo local donde el nicho de mercado es aún reducido. Una de las iniciativas para fomentar el consumo local, viene por parte del Consorcio de Chocolates Finos del Ecuador quienes realizan degustaciones, eventos y ferias para promocionar sus productos.

Para contribuir con el crecimiento de la cultura del chocolate fino y de aroma, es posible ofrecer productos dirigidos principalmente para niños. Esto incentivaría el consumo a partir de los más pequeños de la sociedad, así su gusto por el chocolate amargo crecerá junto con ellos. Por lo tanto, la demanda crecería y

fomentaría a la producción de cacao nacional e incentivaría la industria para productos con valor agregado.

1.2.1. Formulación del problema

¿Tendría aceptación una barra de chocolate amargo entre niños de 4 a 9 años de edad, del Distrito Metropolitano de Quito?

El plan de negocios está conformado por varias etapas, las mismas que se desarrollan con la información recopilada, los resultados de la investigación de mercados y la planificación necesaria, para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de barras de chocolate amargo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la creación de una microempresa, con la finalidad de elaborar chocolates finos, dirigidos al segmento de los niños en la ciudad de Quito.

1.3.2. Objetivos Específicos

- 1) Evaluar la industria a la que pertenece el proyecto propuesto, con el fin de obtener información sobre la situación mercado, empresas competidoras y factores macroeconómicos que afectan directamente en a esta industria.
- 2) Investigar los principales factores influyentes para el consumidor en el momento de elegir un chocolate.
- 3) Desarrollar estrategias de marketing para difundir la marca e impulsen el crecimiento del negocio.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La intención del proyecto es de identificar las oportunidades en torno a la industria chocolatera del país. Como se lo señaló anteriormente, la tendencia al consumo de productos elaborados con cacao fino de aroma va en aumento.

Según El Ciudadano (2014), el Viceministro de Políticas y Servicios de Comercio Exterior Juan Francisco Ballén durante la VI edición del Salón del chocolate, manifestó que “El Ecuador además de producir el mejor cacao fino de aroma del mundo, es y debe ser conocido como: el país del chocolate” (Intriago, 2014, p.2).

El viceministro señaló además que “la industria del chocolate permite la participación de grandes y pequeños empresarios, para atender los gustos de todo tipo de cliente” la industria es tan amplia que el Viceministro comenta, “aquí hay espacio para la gran industria y también para los pequeños nichos de mercado”. Destacó además que, “muchas micro, pequeñas y medianas empresas, así como actores de la economía popular y solidaria trabajan en el sector” (Intriago, 2014, p.3).

A estas palabras se sumaron las del Embajador de Francia en el Ecuador, François Gauthier, quien con perspectiva internacional afirma que “Ecuador puede conquistar el mercado gourmet del planeta” al referirse a los productos con valor agregado que puede producir Ecuador”. Con el proyecto se pretende crear una barra de chocolate dirigida para niños, busca incentivar el gusto por el chocolate oscuro entre los más pequeños, para que desde los más jóvenes de la sociedad, exista una inclinación por estos productos. Para así ampliar la cultura del chocolate fino ecuatoriano e impulsar el modelo de la matriz productiva nacional, con productos industrializados.

De igual manera, El Comercio (2012) comenta que, en el Ecuador la variedad de chocolates crece y que en el país existen dos mercados para el chocolate. El primero es el chocolate golosina, que es para un mercado masivo. El segundo es el mercado de las tabletas elaboradas con cacao fino de aroma, que está

orientado para un nicho de mercado específico. Considera además que el consumo del chocolate negro irá creciendo a nivel local.

Por otro lado, el artículo comenta la opinión de la Corporación La Favorita, quien destaca que la utilización de cacao fino de aroma para la producción local de tabletas de chocolate, ha sido la mayor innovación de los últimos años. Comenta además que el consumo de chocolate per cápita en el Ecuador oscila entre los 300 y 800 gramos al año. Por el contrario, el consumo en países europeos como Alemania y Francia, el consumo per cápita anual en promedio es de 9 kilos.

El cacao fino de aroma es el cacao más aromatizado del mundo, el mismo que es esencial para la fabricación de chocolates finos. Es por eso, que el Codex Alimentario de Bélgica exige al menos un 12% de cacao fino de aroma en las fórmulas para la elaboración de chocolates para que estos sean considerados como Chocolate Premium (Patrimonio, 2013). El Ecuador tiene la oportunidad de aumentar la oferta de barras de Chocolate Premium fortaleciendo la industria nacional.

1.5. IDEA A DEFENDER

La propuesta pretende, contribuir con la cultura del chocolate fino para incentivar su consumo en la ciudad de Quito. La iniciativa ambiciosa, captar el nicho de mercado de niños y niñas de 4 a 9 años de edad, para iniciar con la propuesta.

1.6. MARCO REFERENCIAL

1.6.1. Marco Teórico

Tomando en cuenta la naturaleza del proyecto, es importante conocer e interpretar los términos más utilizados en un plan de negocios y en el estudio presente.

1.6.1.1. Plan de Negocios

Un plan de negocios tiene como objetivo analizar la viabilidad de un proyecto para determinar si este es financieramente viable. Además, es una guía que describe y detalla la estructura de la microempresa la cual se puede utilizar como mapa para quienes la dirigen.

Mariño (2008) afirma que un plan de negocios es, “una planificación pormenorizada de las políticas, estrategias, investigación de mercado, planes de acción, financiamiento y planes de acción del futuro negocio” p.87. Añade además, “El plan de negocios sirve como una planificación detallada de la nueva empresa; se convierte en un documento de gran valía” p.87.

Mariño (2008), describe el contenido de un plan de negocios de la siguiente manera:

Ilustración 1. Contenido de un plan de negocios

Resumen ejecutivo	Contenido: Descripción del negocio, resultados de investigación de mercados, estrategias de mercadeo y operaciones, evaluación financiera, conclusiones cualitativas y cuantitativas. El documento debe estar redactado adecuadamente para que el inversionista interesado pueda comprender y analizar el proyecto.
Aspectos informativos	Contenido: Descripción del negocio, promotores del negocio y su experiencia, aspectos macroeconómicos, aspectos legales que afectan a la empresa.
Aspectos de investigación	Resultados de investigación de mercados e información de competidores, análisis de la industria.
Aspectos de estrategia	Planes y estrategias para las áreas de compras, producción, operaciones, recursos humanos, comerciales, mercadeo y finanzas.
Análisis de riesgo	Responde a los diferentes riesgos que presente el negocio una vez establecidas las estrategias operacionales, de mercadeo y finanzas.
Evaluación financiera	Es el resultado del análisis financiero sobre el futuro negocio y sus proyecciones.
Evaluación final	Es la conclusión cualitativa y cuantitativa del negocio.

Fuente: Mariño, (2008)
Elaboración: María José Posso P.

Además de los aspectos mencionados en la Ilustración 1, es adecuado mencionar la experiencia de cada integrante del proyecto, esto con el afán de identificar las fortalezas y debilidades de quienes conforman el equipo.

A continuación, Mariño (2008), propone cinco preguntas generales que se deben plantear al hacer el plan de negocios:

- ¿Cuáles son los principales riesgos del negocio y como se minimizan?
- ¿Qué ofrecemos para que un cliente deje de comprar a la competencia y nos compre a nosotros?
- ¿Qué se debe hacer para que el cliente sepa que nuestra empresa existe y que nuestro producto satisface sus necesidades?
- ¿Cuánto es el monto de la inversión?
- ¿Cuál es la rentabilidad mínima esperada?

Por otro lado, UIDE (2012), define:

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pyme. En distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un negocio (p.1).

De esta manera se puede evaluar diferentes escenarios del proyecto e identificar cuál es el escenario más adecuado para poner en marcha el negocio. Al igual que Mariño (2008) la UIDE (2012), concuerda con la idea que, el plan de negocios es una herramienta de trabajo, la misma que permite evaluar la factibilidad de la idea en el transcurso de su elaboración. Motiva a buscar alternativas y a generar acción sobre la idea.

Mantener el plan de negocios a la mano, orientará en las actividades que se desempeñen en el día a día. Este actuará como un mapa que direcciona y recuerde hacia donde se debe dirigir el negocio para cumplir con las metas y objetivos. El plan de negocios se adapta según la situación en la que se encuentra la empresa, este debe ser revisado periódicamente ya que las circunstancias pueden cambiar dependiendo de factores externos o internos que se presenten.

UIDE (2012), A continuación, algunas razones por las cuales es necesario realizar un plan de negocios:

- Es el documento de presentación del negocio para potenciales inversionistas o socios
- Asegura que el negocio tiene sentido financiero y operativo antes de su puesta en marcha
- Busca la forma más eficiente de llevar a cabo un negocio
- Crea un marco que permite identificar y evitar potenciales problemas
- Prevé necesidades de recursos y tiempo
- Evalúa el desempeño del negocio
- Valúa a la empresa para su fusión o venta

Ilustración 2. Estructura del plan de negocios

Estudio de mercado	Estudio técnico	Estudio adm. y legal	Estudio económico	Estudio financiero	Impacto
<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Producto • Plaza • Promoción • Servicio • Oferta • Demanda • Demanda insatisfecha 	<ul style="list-style-type: none"> • Macro localización • Micro localización • Tamaño del proyecto • Proceso de producción • Ingeniería del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Alternativas de organización • Forma jurídica • Estructura orgánica 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del punto de equilibrio • Elaboración de presupuestos 	<ul style="list-style-type: none"> • VAN • TIR • PRN • PRD • ID • Análisis de riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiental

Tomado de: (UIDE, 2012, p.11)

La ilustración 2, muestra la manera en que debe estructurarse un plan de negocios, el mismo que está integrado por seis estudios como los describe.

Para Sánchez (1993), el plan de negocios “es principalmente para uso personal, sin embargo debe contener información suficiente para presentarlo, por ejemplo a fondos de fomento para el desarrollo industrial” p.134.

Comparte además, el contenido que debe constar en un plan de negocios:

Ilustración 3. Contenido de un plan de negocios

Sumario Ejecutivo	Comprende datos y las ideas más importantes de la empresa. Sirve para dar una idea general de la misma.
Descripción del producto o servicio	Características principales del producto o servicio, información técnica, prototipo, comparaciones con la competencia, planes del producto y servicios futuros.
Definición de la empresa	Tipo de negocio, giro de la empresa, objetivos a corto, mediano y largo plazo, misión y ventajas competitivas.
Organización propuesta	Organigrama, hoja de vida de los principales responsables, descripción de objetivos y actividades de cada área, descripción de la mano de obra requerida y entrenamiento. Descripción de sueldos y salarios. Aspectos legales, innovaciones de la organización.
Análisis de mercado	Clientes potenciales, alcances del mercado, productos sustitutos, supuestos en los que se basa la definición de mercado.
Estrategias de mercado	Producto: precio, promoción y publicidad. Nombre y características de la competencia, participación del mercado de cada producto. Plan para ingresar al mercado. Estrategia innovadora.
Sistema de ventas	Lista de clientes potenciales, planes de venta, precios y políticas de descuento, vendedores, funciones de personal de ventas, sistema de ventas.
Sistema de producción	Localización de la empresa, distribución de maquinaria y equipos de trabajo, materias primas y proveedores, procesos productivos, medio de transporte, control de inventarios, procedimientos de mejora continua.
Plan financiero	Estado de resultados, Obtención y uso de los recursos, Balance general, flujo de efectivo, justificación de la necesidad de los recursos.
Evaluación económica	Índices de rentabilidad, valor presente neto VPN, tasa interna de retorno TIR, periodo de recuperación.

Fuente: Sánchez, (1993, p.134-136)

Elaboración: María José Posso P.

Según Canelos (2010), un plan de negocios está conformado por tres etapas. En la primera etapa, se analiza la necesidad o deseo de la sociedad por determinado bien o servicio. Para así, identificar la oportunidad de negocio. En la segunda etapa, inicia la preparación del plan. Se desarrolla la oportunidad identificada. En esta etapa se derivan dos sub etapas, una es la recopilación de la información para el análisis y desarrollo del proyecto y las consideraciones del

ámbito monetario del mismo. La tercera etapa, es en la cual se evalúa el proyecto, por medio de la medición de la rentabilidad del proyecto, el análisis de las variables cualitativas y la sensibilización del mismo.

1.6.1.2. Investigación de mercados

La investigación de mercados para Kotler (2007), “es el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización” p.110.

Algunas de las utilidades que tiene la investigación de mercados, según Kotler (2011), es para ayudar a comprender los hábitos de consumo de los clientes y la satisfacción de los mismos. Algunos otros ejemplos que menciona el autor, son: para evaluar el potencial del mercado y su participación, así también para la fijación de precios del producto. La Ilustración 4 muestra, los cuatro pilares en el proceso de investigación de mercados y la secuencia que deben seguir.

Ilustración 4. Proceso de investigación de mercados



Tomado de: (Kotler, 2007, p110)

Problema y objetivos:

Kotler (2007), sugiere que una vez que se ha identificado el problema, y se lo definió, es necesario establecer los objetivos. Un proyecto de investigación de mercados, podría tener una de las tres siguientes clases de objetivos, según el autor:

- Investigación exploratoria, recluta información preliminar que colaborará para el planteamiento del problema
- Investigación descriptiva, describe fenómenos como son, el mercado, productos, hábitos de los consumidores, etc.

- Investigación casual, Prueba hipótesis de causa y efecto

Desarrollo del plan de investigación; El desarrollo del plan de investigación, según Kotler (2007), debe contener:

El plan de investigación establece las fuentes de datos existentes y define los métodos de investigación específicos, así como las técnicas de contacto, los planes de muestreo y los instrumentos que se utilizarán para recabar nuevos datos. Los objetivos de información deben traducirse en requerimientos de información específicos (p.111).

La información se recopila a través de datos secundarios y datos primarios. Los datos secundarios son "información que ya existe en algún lugar porque se recopiló para alguna otra finalidad" (Kotler, 2007, p.113). Los datos primarios, "Es información que se recaba con un propósito específico" (p.112).

La información se la puede obtener mediante las técnicas de investigación, las mismas que agrupan a; la investigación observacional, que consiste en la observación de personas, situaciones y acciones. La investigación por encuestas, se enfoca en realizar preguntas de comportamiento y preferencias a un determinado público. La investigación experimental, selecciona grupos con la finalidad de aplicar distintos procedimientos para observar su reacción y comparar. Grupo de enfoque, se trata de, reunir un grupo de 6 a 10 personas, en donde se realizan preguntas acerca de un producto, servicio o tema en particular. El entrevistador se interesa en las respuestas de los participantes y de las conversaciones o discusiones que se den a lo largo de la reunión.

Aplicación del plan de investigación:

En la etapa de aplicación del plan de investigación, el investigador debe procesar y analizar la información. Es necesario recoger la información y hallazgos importantes, y verificar su exactitud, para a continuación tabular los resultados. La Interpretación de los hallazgos se realiza por medio de un informe que contenga las conclusiones del estudio.

1.6.1.3. Marketing

Kotler (2007) describe, "El marketing, más que cualquier otra función de negocios, se refiere a los clientes" p.3. Al mismo que define como, "El marketing es la administración redituable de las relaciones con el cliente" p.3.

Para Kotler (2007), el marketing persigue, “La meta doble del marketing consiste, por un lado, en atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro lado, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción” p. 4.

Kotler (2007), define de manera general al marketing como:

Un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, con valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de estos. (p.4).

Por otro lado el autor enfatiza, en la errónea creencia que existe en torno al marketing, ya que para muchos el marketing es únicamente vender y hacer publicidad, estas son tan solo herramientas del marketing. El mismo menciona que, se debe entender al marketing como, “el sentido moderno de satisfacer las necesidades del cliente” p.4.

Lamb, Hair y Mc Daniel (2011), se refieren al marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tiene valor para los clientes, socios y la sociedad en general” p.5. Arellano (1999), el concepto que propone es “El marketing es la orientación empresarial centrada en el cliente” p.1. Además, el autor constata que el marketing tiene dos situaciones, una como filosofía de la empresa y la otra como actividad empresarial.

1.6.1.4. Segmentación de mercado

Kotler (2007), define a la segmentación de mercados como, “El proceso de dividir un mercado en distintos grupos de consumidores, con necesidades, características o conducta diferentes, que podrían requerir productos o programas de marketing separados, se denominan segmentación de mercados” p.199.

Además Kotler (2007), explica la necesidad de la segmentación de mercados y su finalidad, “A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajustan mejor a sus necesidades” p.199.

Por otro lado Arellano (2000), comparte un concepto similar al de Kotler. Define a la segmentación de mercados como, “Es el proceso de analizar el mercado con el fin de identificar grupos de consumidores que tiene características comunes con respecto a la satisfacción de necesidades específicas” p.480.

Además asegura, que la segmentación de mercados es una actividad que se la debe realizar permanentemente en la empresa ya que el mercado cambia con rapidez y las necesidades también. A esto el autor aclara, que la segmentación radica en identificar grupos del mercado, más no en crear grupos. Los segmentos están creados por las características de los consumidores, más no en función de los productos que los satisfacen.

1.6.1.5. Comportamiento del consumidor

Para determinar lo que el potencial cliente desea Kotler (2007), asegura que, debemos conocer cuáles son los factores que determina su comportamiento para realizar la compra, por medio de:

- Factores culturales: cultura, subcultura y clase social.
- Factores sociales: familia, grupo de referencia y roles en la sociedad
- Factores personales: edad y etapa en el ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida y personalidad
- Factores psicológicos: percepción y motivaciones

1.6.1.6. Producto

Para Arellano (1999), el producto es:

Se reconoce al producto como el centro de la estrategia de marketing y que todas las otras variables giran alrededor de él. En efecto, desde el punto de vista del consumidor, el producto es la razón de su compra, aun, cuando las otras variables tendrán importancia relativa muy grande. (p.480).

La definición que propone Arellano (1999), para producto: “Es todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores” p.149.

Kotler (2007), por su parte, define a los productos como:

Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no solo son bienes tangibles. Es una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos. (p. 237).

Sánchez y Cantú (1993), define a los productos de la siguiente manera, “Un producto es todo aquello que puede proveer una satisfacción física y/o psicológica. El bien representa un conjunto de valores que son recibidos por el consumidor al pasar éste a su posesión o uso”.

Clasificación de los productos según Sánchez (1993):

- De consumo final: Artículos de percha para uso inmediato.
- De compra: Artículos adquiridos cuando se hace una comparación de precio, calidad, estilo, etc.
- Especiales: Artículos específicos en los que el consumidor no está dispuesto a remplazar por artículos sustitutos.
- Imprevistos: Son productos que el consumidor no los requiere. Se necesita de una campaña fuerte para inducir a la compra.
- Intermedios: Artículo que forman parte de un producto terminado.
- De capital o industriales: Productos empleados para realizar actividades industriales.

El producto que se pretende crear, pertenece a la categoría, de consumo final, ya que el potencial cliente lo adquiere de la percha para su inmediato o posterior consumo. Según Arellano (1999), el producto “es todo aquello que la empresa o

la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores” p.149.

Arellano (1999), además clasifica a los productos como:

- Bienes / Servicios
- Productos tangibles / Intangibles
- Productos de uso / Productos de consumo
- Productos duraderos / Productos no duraderos
- Productos de consumo doméstico / Productos de consumo industrial
- Productos de conveniencia / Productos de comparación / convicción
- Materias primas / Productos semiacabados / Productos acabados

1.6.1.7. Productos con valor agregado

Según el MIPRO (2007), la producción nacional de cacao se exporta y únicamente la quinta parte está dirigida para la industria local para la elaboración de procesados de cacao y chocolate.

Afirma además MIPRO (2007) que:

El escaso nivel de procesamiento en el Ecuador se debe a que históricamente la exportación de cacao en grano ha sido considerada la actividad más atractiva. Para incentivar la industrialización de cacao a nivel interno se debe dar a conocer que los rendimientos son mayores cuando se agrega valor al producto. (p. 28).

Esta afirmación, está alineada con los valores del proyecto, ya que se considera indispensable ofertar el producto final para el consumidor.

1.6.1.8. Cadena de valor

Kotler (2001), reitera que Michael Porter, fue quien propuso la cadena de valor, con el fin de identificar formas para dar más valor para los clientes. Por lo tanto, las empresas son “un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto. La cadena de valor identifica a

9 actividades con importancia estratégica que crean valor y costo en un negocio dado” p.44.

Porter a su vez, clasificó las 9 actividades en, 5 primarias y 4 primarias.

Las actividades primarias representan la sucesión de introducir materiales al negocio.

- Logística de entrada: introducir materiales al negocio
- Operaciones: convertirlas en productos terminados
- Logística de salida: embarcar productos terminados
- Marketing y ventas: vender los productos
- Servicio: ofrecer servicio a los clientes

Las actividades secundarias Las actividades secundarias o de apoyo son:

- Compras
- Desarrollo de tecnologías
- Administración de los recursos
- Infraestructura de la empresa



Tomado de: (Kotler P, 2001, p. 44)

1.6.1.9. Cadena de valor del cacao

El Estudio realizado por el MIPRO (2007), aclara la cadena de valor del cacao, que comprende tres tipos de bienes: primarios, intermedios y finales.

Primarios:

- Cacao en grano
- Cáscara de cacao
- Residuos

Intermedios:

- Manteca de cacao
- Pasta de cacao con grasa
- Cacao en polvo
- Cacao en polvo añadido azúcar

Finales:

- Chocolates
- Demás preparaciones que contengan cacao: Bloques o barras con peso superior a 2Kg, en forma líquida o pastosa o en polvo, gránulos o formas similares, en recipientes con contenido superior a 2Kg, barras rellenas o sin rellenar, tabletas y artículos de chocolate.

El proyecto planteado, busca ser parte de la producción de bienes finales, fabricando barras de chocolate. Esto lo ubicaría en la última fase de la cadena de valor.

1.6.1.10. Análisis FODA

El análisis FODA según David (2003), es una herramienta que permite realizar un análisis estratégico de la empresa. El mismo consiste en evaluar el ambiente interno de la empresa, relacionado con las fortalezas y debilidades, como también, se debe considerar el macro y micro entorno, relacionado con las oportunidades y amenazas o riesgos.

El macro entorno considera aspectos demográficos, económicos, naturales, tecnológicos, políticos y culturales. El micro entorno de la empresa considera a, proveedores, canales de distribución, clientes, competidores y a la empresa.

La evaluación se la realiza por medio de una matriz comparativa, que detalla la situación interna y externa de la empresa. Con los resultados del análisis, es factible trazar las estrategias necesarias.

David (2003) precisa al análisis FODA como:

Un instrumento importante para determinar estrategias. La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). (p. 200).

Los resultados del análisis FODA, son una guía para direccionar el proyecto. A su vez, los resultados del mismo orientarán para tomar acertadas decisiones en cuanto a estrategias.

Para Kotler (2001), la evaluación general de los puntos fuertes, débiles, oportunidades, riesgos o amenazas, le bautizó como el “Análisis FORD”.

El análisis de entorno externo se basa en las oportunidades y amenazas.

Una oportunidad de negocio tiene que vigilar las fuerzas clave del macro entorno (demográfico-económicas, tecnológicas, políticas-legales, y socio-culturales) y los actores importantes del micro entorno (clientes, competidores, distribuidores, proveedores) que afectan su capacidad de obtener utilidades. La unidad de negocios debe establecer un sistema de información estratégica de marketing para seguir la pista de las tendencias y sucesos importantes. (p. 78).

De la misma manera, el análisis del entorno interno según Kotler (2001) se fundamenta en el análisis de las fuerzas y debilidades. “Una cosa es percibir oportunidades atractivas y otra muy distinta es contar con las aptitudes para aprovechar con éxito esas oportunidades. Cada negocio necesita evaluar sus fuerzas debilidades internas periódicamente” p.78.

1.6.1.11. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

David (2003), describe el modelo de las 5 fuerzas de Competencia, mediante el cual, se puede realizar un análisis para trazar estrategias.

Asegura además, que el modelo de Porter valora la competitividad de una industria analizando cinco fuerzas:

- La rivalidad entre competidores
- Entrada potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

Al desarrollar el modelo, será posible valorar a la industria y las oportunidades que tendrá el proyecto.

1.6.1.12. Demanda

Parkin (2004), “Si usted demanda algo, entonces significa que: lo desea, puede pagarlo o ha hecho un plan definido para comprarlo” p. 59. El autor se refiere a deseo para describir los anhelos o aspiraciones que las personas quieren poseer. “Es decir, a las múltiples necesidades que la gente desea satisfacer mediante el consumo de bienes y servicios” p.59. “La demanda refleja una decisión acerca de que deseos se satisfarán” p. 59.

Para Parkin (2004), “la cantidad demandada de un bien o servicio es la cantidad del mismo que los consumidores planean comprar durante un periodo de tiempo dado y a un precio específico. La cantidad demandada no es necesariamente la misma que se compra en realidad” p. 59.

Los factores que determinan los planes de compra son muchos según el autor, pero los que más destacan son:

- El precio del bien
- Los precios de los bienes sustitutos
- Los precios esperados para el futuro
- El ingreso del consumidor
- La población
- Las preferencias del consumidor

Por otro lado, Kotler (2001), dice que, el precio es el determina la demanda de un bien.

Cada precio genera un nivel de demanda distinto y por tanto tiene un impacto diferente sobre los objetivos de marketing de la empresa. La relación entre diferentes alternativas de precio y la demanda resultante se captura en una curva de demanda. En el caso normal, la demanda y el precio tienen una relación inversa: cuanto más alto es el precio, menor es la demanda. En el caso de los bienes de prestigio, la curva de la demanda a veces tiene pendiente ascendente. Algunos consumidores ven el precio alto como señal de un mejor producto. Sin embargo, si se cobra un precio demasiado alto, el nivel de la demanda podría bajar (p. 459).

Canelos (2010), describe a la demanda de la siguiente manera. “Demanda es la disposición o el comportamiento de satisfacer una necesidad en función de un precio determinado. Es decir lo que la persona o consumidor está dispuesto a comprar por un precio dado” p. 79.

Canelos (2010) añade, “La cantidad de la demanda depende del precio que se le asigne, del ingreso de los consumidores, de los bienes sustitutos y de las preferencias de los consumidores” p. 79.

1.6.1.13. Oferta

Parkin (2004) afirma que, una empresa al ofrecer un bien o un servicio, significa que cuenta con los recursos y la tecnología para producirlo y puede obtener un beneficio al venderlo.

Una oferta implica más que contar con los recursos y la tecnología para producir algo. Los recursos y la tecnología constituyen los límites de lo posible. Es posible producir muchas cosas útiles, pero estas no serán fabricadas a menos que sea lucrativo. La oferta refleja la decisión acerca de que artículos es tecnológicamente factible producir. La cantidad ofrecida de un bien o servicio es el monto que los productores planean vender durante un periodo dado a un precio específico. La cantidad ofrecida no es necesariamente la misma cantidad que, de hecho, se venderá (p. 64).

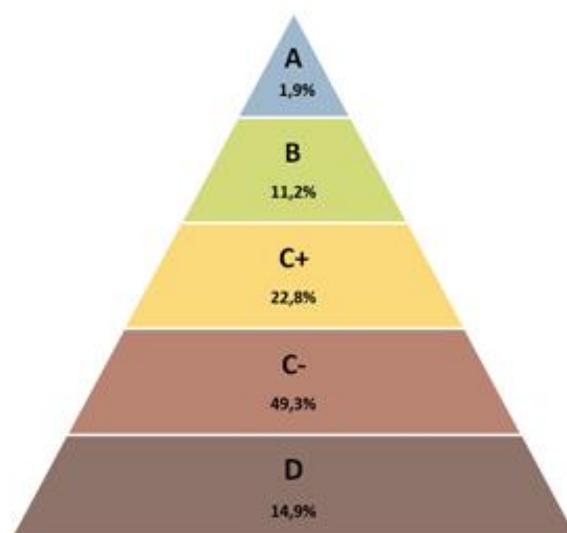
Según Canelos (2010), “Oferta es la disposición o el comportamiento del oferente a estar dispuesto a vender su producto a un precio determinado” (p. 81). Donde además influyen otros factores como son el precio, la producción, tecnología, etc. Para Kotler (2007) “La oferta de mercado de una empresa suele incluir tanto bienes tangibles como servicios. Cada elemento podría ser un componente menor o mayor de la oferta tota” p. 237.

El servicio es el complemento del producto, para satisfacer al cliente y atender sus requerimientos.

1.6.1.14. Nivel Socioeconómico del Ecuador

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2011) realizó la Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico a los hogares urbanos de las principales ciudades del Ecuador. El estudio permitió identificar a los grupos socioeconómicos relevantes y sus características. Por medio de un cuestionario de 25 preguntas, y un sistema de valoración por puntos, fue posible determinar las dimensiones de cada estrato. El estudio recopiló información sobre vivienda, educación, económica, bienes, tecnología y hábitos de consumo.

Ilustración 6. Nivel socioeconómico agregado



Tomado de: (INEC, 2011) Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico

La clasificación, orientará al proyecto para conocer sobre los posibles clientes, para conocer la forma de vida y hábitos de consumo de acuerdo al nivel socioeconómico en que se encuentren.

1.6.1.15. Cacao y chocolate

Cada chocolate es un producto diferente, cada uno tiene cualidades que lo caracterizan y lo diferencian de los demás. Esto tiene inicio desde el origen del

grano de cacao, es aquí donde empieza la diferencia, sumado a otros factores como la tierra, el clima, la luminosidad, entre otros, que aportan para crear un fruto tan maravilloso. Cada etapa por la que los granos de cacao deben atravesar, hacen que los atributos del cacao se destaquen y sean valorados en el producto final, el chocolate.

El Ministerio de Industrias y Productividad (2007), explica las formas y usos de los granos de cacao.

La valorización del cacao en grano depende de su uso. Por un lado están los granos utilizados en la fabricación de chocolate común y productos como el cacao en polvo, el licor y la manteca. Por otro lado están los granos que dan ciertas características específicas (de aroma o sabor) a chocolates finos, capaz de cobertura y otras preparaciones especiales (p.23)

1.6.1.16. Historia del cacao en América

El estudio realizado por el Ministerio de Industrias y Productividad y la Organización de Naciones Unidas para el desarrollo de la Industria (ONUDI), titulado “CACAO Estudio Agroindustrial en el Ecuador: Competitividad de la cadena de Valor y Perspectivas de Mercado” (2007), relata la historia del cacao y asegura que este es originario de América. Se ha encontrado evidencia de plantaciones de cacao en territorio Maya, en la Península de Yucatán. Descubrieron que al tostar los granos de cacao se producía un aroma especial que no lo había percibido anteriormente. Más adelante descubrieron que al mezclar los granos tostados y mezclarlos con agua, se producía la bebida a la que llamaron “xocolatl”, que significa chocolate.

Para el año 1502, en el cuarto viaje de Cristóbal Colón a América, es cuando llevó algunos granos de cacao a Europa por primera vez.

El estudio menciona además que, La Corona española decretó que las plantaciones de cacao tenían exclusividad únicamente para México, Venezuela y parte de Centro América y el Caribe en el siglo XVI. En el Ecuador debido a las restricciones de producción por parte de La Corona, se cultivaba y se comercializaba de manera clandestina. Para el año de 1789, el Rey Carlos IV otorgó el permiso para la producción y exportación del cacao en el Ecuador, siendo este uno de los productos más importantes en la economía nacional.

Por otro lado, Patrimonio (2013), menciona el descubrimiento realizado en convenio de cooperación científica, entre el Instituto de Investigación científica para el desarrollo IRD de Francia y el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural INPC. Quienes descubren en Palanda, Zamora Chinchipe, una nueva cultura arqueológica denominada Mayo-Chinchipe. Esta cultura, según los hallazgos realizados, utilizó el cacao desde hace 5.300 años. Según el investigador Juan Carlos Motamayor, “el cacao tiene su origen en el alto Amazonas (en el área entre los ríos Caquetá, Napo y Putumayo, cerca de los límites entre Perú, Ecuador y Colombia), el cacao ubica también su centro de dispersión”.

1.6.1.17. Variedades de cacao

El MIPRO (2007), describe las tres principales variedades de cacao, el forastero, el criollo y el trinitario.

El Forastero, es la variedad más cultivada en el mundo y la más resistente ante enfermedades, plagas y manejo. Es considerado un grano común u ordinario, el que se caracteriza por tener un aroma fuerte y sabor amargo.

El Criollo, es considerado como fino y de aroma, le caracteriza su aroma floral y frutal, su sabor a nuez. El Trinitario, es una variedad híbrida, resultado del cruce de las dos variedades anteriores. Esta variedad es considerada como cacao común.

Según ANECACAO (2015) hablando en términos comerciales, “el cacao se diferencia entre ordinario o común y fino de aroma. La primera categoría se refiere al cacao de almendra de tamaño mediano, con aroma a chocolate fuerte y sabor amargo. El cacao fino de aroma, por su parte posee un aroma a chocolate delicado y sabor a nuez suave”. Cabe mencionar que actualmente, las variedades que más se cultivan son las híbridas.

1.6.1.18. Variedades en el Ecuador

El MIPRO (2007), describe los dos tipos principales de cacao que se produce en el Ecuador, el cacao Arriba y el CCN51. “El cacao Nacional o Arriba es el cacao ecuatoriano con mayor reconocimiento en el mercado internacional. Esta variedad produce almendras de gran tamaño con cotiledones marrones que, luego de ser tostadas, otorgan un sabor delicado de chocolate y aroma floral muy singular” (ANECACAO). Esta variedad de cacao es clasificado como Forastero, por algunas de sus características. Pero se diferencia por su sabor y aroma. Estas cualidades le han otorgado fama internacional y demanda a nivel mundial. El CCN51 es una variedad de alto rendimiento y resistente a las plagas. Es considerado un cacao de alta calidad aunque carece del aroma del cacao Nacional. Se lo ha clasificado en la variedad Trinitario, y ha tenido aceptación por parte de la industria chocolatera ecuatoriana por su alto contenido de manteca de cacao. Su productividad es seis veces mayor que otras variedades del Ecuador.

1.6.1.19. Proceso del cacao

Patrimonio (2013), explica el proceso de producción del cacao a partir de la cosecha. Cada uno de los siguientes procesos determina la calidad del grano.

- La cosecha
Se recolecta la mazorca de cacao de los árboles con las poladeras, que son instrumentos largos, hechos generalmente de caña. La mazorca debe ser de color amarillo que indica que la fruta alcanzó la madurez.
- La fermentación
La fermentación es un proceso en el cual el azúcar de la pulpa del cacao al fermentarse se convierte en alcohol, que a su vez se convierte en ácido acético. Con el fin de oxidar los componentes del cacao, para que la acidez o amargor bajen y se destaque el aroma a cacao. En este proceso la pulpa se almacena durante 3 a 4 días en cajas de madera.
- El secado

Luego de que las habas son fermentadas, aún contienen un 60% de humedad que debe ser reducida a un 7%. Para este proceso, las almendras deben ser expuestas al sol, para un secado natural. Este procedimiento puede durar hasta 7 días. Las habas deben ser removidos con rastrillos, de esta manera se evita la podredumbre.

- Embolsado

Las almendras se depositan dentro de costales.

1.6.1.20. Proceso para la fabricación del chocolate

La Enciclopedia del Chocolate (2012), describe los procesos que debe seguir el cacao una vez que las habas han llegado a su destino final para convertirse en chocolate. El almacenamiento en los locales donde se elaborarán los chocolates, deben ser lugares muy secos y aireados para evitar la acumulación de humedad y prevenir de posibles insectos o generación de bacterias.

- Control de calidad

El cacao que se recibe en costales inicia un proceso estricto de control de calidad para definir el perfil aromático. Además para verificar el correcto estado del cacao, se realiza una prueba de corte, la misma que permite detectar los posibles defectos del grano. Un análisis olfativo y un análisis gustativo se añaden a estas pruebas, a partir de un chocolate fabricado de las semillas.

- Tostado

Las almendras de cacao ingresan al tostado con una humedad del 6% o 7% aproximadamente y permanecen allí unos 30 o 40 minutos. Luego se trituran los granos y se separan de la cáscara por medio de la ventilación. De esta manera se obtiene la base para elaborar los derivados.

- La molienda

Atraves del calor se obtiene el licor de cacao, a continuación se agrega el azúcar y la manteca de cacao en proporciones diferentes de acuerdo al chocolate que se desea obtener.

- Moldes

La pasta líquida caliente que se obtiene, se vierte en los diferentes moldes para enfriar. Este último paso se puede lograr a través de un refrigerador especial.

1.6.1.21. Valor alimenticio del chocolate

Sandoval y Giurfa (2000), determinan el valor alimenticio del chocolate destacando sus propiedades, que benefician a la salud. El chocolate no es solo una golosina, sino también un alimento, cuando este contiene altos porcentajes de cacao en su receta.

Aporta con cualidades nutritivas como: los hidratos de carbono del 52% a 64% /100 gr. de chocolate negro son de rápida absorción en el organismo. La base de almidón y diferentes azúcares o sacarosa, aportan con energía en caso de que la persona necesite un esfuerzo prolongado o satisface la sensación de hambre. Los ácidos grasos de 24% a 36% son representados por la manteca de cacao. Las proteínas son únicamente del 7%.

El chocolate es considerado un complemento para ciertas las terapias nutricionales, por ejemplo, para tratar el raquitismo y la anorexia.

Además el chocolate es considerado como un alimento regenerador intelectual. Contiene seis sales minerales, magnesio, potasio, fósforo, calcio, hierro y sodio, como también cobre y flúor. Además aporta con siete vitaminas que son, A, B1, B2, PP, C, D y vitamina E.

1.7. MARCO CONCEPTUAL

Bombones

Sandoval y Giurfa (2000), los bombones “Son aquellos chocolates compuestos o rellenos de consistencia blanda, semiblanda o dura que se caracterizan por su pequeño tamaño y variadas formas” p.88.

Cacao

El cacao es el fruto de un árbol originario de las selvas de América Central y del Sur, su nombre científico es *Theobroma cacao* c., en griego *Theobroma* significa “comida de los dioses”. Crece mejor en climas ecuatoriales donde hay abundantes precipitaciones durante todo el año y donde hay temperaturas relativamente estables, de entre 25 – 28 grados centígrados (PROECUADOR 2013). “El cacao es una planta llamada teobroma, perteneciente a la orden de los bitneriáceos, se encuentra en los bosques bajos. Es un arbusto ramificado cuya altura es de 8 a 10 metros” Sandoval y Giurfa (2000).

Cacao fino de aroma

Es una variedad de cacao ecuatoriano, que también se lo conoce como Nacional, Criollo o De Arriba. Se caracteriza por sus exquisitos aromas y sabores frutales, florales. “El cacao fino de aroma nace y crece de color verde, de aspecto rugoso y cuando madura su color es amarillo intenso, por eso es llamado la pepa de oro” (Patrimonio, 2013, p.39).

Patrimonio (2013), agrega que:

El cacao ecuatoriano, fino de aroma, es indispensable para fabricar los mejores chocolates del mundo. En países como Bélgica, el Codex Alimentario dice que un chocolate Premium debe contener al menos un 12% de cacao Fino de Aroma en su fórmula (p.41)

Cascarilla del grano de cacao

Sandoval y Giurfa (2000) lo describen como, “Producto obtenido en la operación de quebrantamiento, donde se separan las envolturas corticales y las cascarillas en la descascarilladora” p.37.

Chocolate

Para Sandoval y Giurfa (2000) la pasta hecha con cacao y azúcar molidos a la que generalmente se añade canela o vainilla.

Chocolate amargo o bitter

Sandoval y Giurfa (2000) describen el contenido del chocolate amargo, “Contiene al menos 31% de manteca de cacao y tiene poco contenido de azúcar o carece de ella” p.88.

Chocolate blanco

Sandoval y Giurfa (2000) detallan que el chocolate blanco “No contiene cacao. Se prepara con leche desnatada, azúcar cristal y grasa hidrogenada en lugar de manteca de cacao” p.88.

Chocolate con leche

Contiene cerca del 31% de manteca de cacao, pero tiene más azúcar y menos cacao que el chocolate amargo además, contiene leche. (Sandoval y Giurfa 2000).

Denominación de origen

Se debe dar a conocer la Denominación de Origen como un signo distintivo, resaltando las cualidades específicas del clima y suelo que han hecho posible la obtención del producto de calidad, así como también los aspectos históricos, tradicionales y culturales del sitio geográfico al que corresponde la denominación.

Licor o masa de cacao

Sandoval y Giurfa (2000) comentan que el licor de cacao “Es un líquido espeso que se obtiene en la molienda del grano, se le llama chocolate amargo o bitters” p.88.

Manteca de cacao

“Es la grasa de las sustancias producida a partir del cacao en grano” (Chacón 2000).

Mercado

“Conjunto de todos los compradores, reales y potenciales, de un producto o servicio” (G. A. Philip Kotler 2007).

Microempresa

“Una micro empresa es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción o servicios que tiene menos de 10 empleados, el cuál es poseído y operado por una persona individual, una familia o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios y además” (USAID 2005).

Polvo de cacao o cocoa

“La materia prima para la elaboración de la cocoa, es la torta de cacao, que se obtiene de la prensa, la calidad y aroma dependen del contenido de mantequilla de cacao en el seno de las tortas, del tipo de cacao y de la tostación de los granos” (Chacón 2000).

1.8. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

El procedimiento legal para la constitución de la compañía es el siguiente:

- Registro del nombre ante la Superintendencia de Compañías
- Apertura de una Cuenta de Integración de capital, junto con:
 - Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía
 - Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías
 - Solicitud para la apertura de la cuenta de Integración de Capital (formato varía de acuerdo al banco) que contenga un cuadro de la distribución del Capital
 - El valor del depósito
- Celebrar la Escritura Pública ante una notaría, junto con:
 - Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía
 - Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías

- Certificado de apertura de la cuenta de Integración de Capital otorgada por el banco
 - Minuta para constituir la Compañía
 - Pago derechos Notaría
- Presentar la solicitud para la aprobación de la Escritura de Constitución, junto con:
 - Tres copias certificadas de las Escrituras de Constitución
 - Copia de la cédula del abogado que suscribe la solicitud
- Publicación en un diario de circulación nacional la resolución de aprobación de la Superintendencia de Compañías
- Presentar las resoluciones de aprobación en la notaría para su marginación
- Obtener la patente municipal y el certificado de existencia legal, junto con:
 - Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías.
 - Formulario para obtener la patente (se adquiere en el Municipio).
 - Copia de la cédula de ciudadanía de la persona que será representante legal de la Empresa.
- Inscribir la sociedad en el Registro Mercantil, y presentar:
 - Tres copias de las Escrituras de constitución con la marginación de las resoluciones
 - Patente municipal
 - Certificado de inscripción otorgado por el Municipio
 - Publicación del extracto
 - Copias de cédula y papeleta de votación de los comparecientes
- Elaborar nombramientos de la directiva e inscribir en el Registro Mercantil
- Reingresar los documentos en la Superintendencia de Compañías para el otorgamiento de la hoja de datos de la Compañía, para lo cual se debe presentar:
 - Formulario RUC 01A
 - Formulario RUC 01B
 - Nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil

- Copias de cédulas y papeletas de votación de Gerente y Presidente
- Tercera copia certificada de la Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil
- Una copia de la panilla de luz o agua del lugar donde tendrá su domicilio la Compañía o a nombre del Representante Legal
- Publicación del extracto
- Obtención del RUC presentando los documentos habilitantes
- Presentar el RUC en la Superintendencia de Compañías para obtener la autorización para disponer de los fondos depositados en la cuenta de integración de capital
- Imprimir facturas
- El Anexo 1. Contiene la Minuta.

1.8.1. Constitución de la compañía

Para la elaboración de este proyecto se constituirá una compañía de tipo Responsabilidad Limitada, amparándose a la Ley de Compañías y a las leyes ecuatorianas.

Compañía de Responsabilidad Limitada

La compañía de responsabilidad limitada se constituirá mediante escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil, así lo dicta el Artículo 136 de la Ley de Compañías. La compañía deberá constituirse con un mínimo de dos socios o con un máximo de quince, según lo dispuesto en el Artículo 92 de la Ley de Compañías.

El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 50% del valor nominal de cada participación. El capital puede consistir en dinero o bienes, según lo dispuesto en el Artículo 102 de la Ley de Compañías.

Requisitos:

- Certificación bancaria de la Cuenta de Integración de Capital
- Presentar tres copias de la Escritura de Constitución de la Compañía
- Solicitud de Constitución con firma del abogado
- Ejemplar del periódico en el cual se publicó la escritura
- Copia del Nombramiento del Representante Legal
- Certificado de Afiliación a una de las Cámaras de la Producción
- Formulario del RUC lleno y suscrito por el Representante Legal

1.8.2. Afiliación Cámara de Comercio de Quito

La afiliación a una de las Cámaras de la Producción, es un requisito para la constitución de la compañía. En el caso del negocio propuesto, la Cámara de Comercio de Quito es la institución elegida, ya que ofrece beneficios para los afiliados como; atención de salud, capacitaciones, asesorías legales, información de negocios actualizada, entre otros.

Requisitos:

- Copia de la escritura de constitución o estatutos aprobados
- Copia del RUC
- Copia de la Resolución emitida por la Superintendencia de Compañías, y/o en el caso de Bancos y Financieras, la Resolución emitida por la Superintendencia de Bancos
- Sentencia del juez, acuerdo Ministerial o acta de aprobación si son sociedades colectivas o civiles
- Copia del Registro Mercantil
- Copia del Nombramiento de Representante Legal

Copia de la cédula y papeleta de votación del Representante Legal, o a su vez, copia de la cédula o pasaporte

1.8.3. Registro Mercantil

Requisitos para la inscripción de las Constitución de Compañías Limitadas, conforme a la Ley de Compañías:

- 3 copias certificadas de la escritura pública de Constitución
- Publicación del Extracto emitido por la autoridad competente realizada en uno de los periódicos
- El costo del Acto Societario para la microempresa propuesta es de \$61,12.

1.8.4. RUC

Inscripción del RUC, la cual se ampara en la Ley del RUC. Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.- (Reformado por el Art. 4 de la Ley 63, R.O. 366, 30-I-90).- Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes

Requisitos:

- Formulario RUC 01A y 01B firmado por el Representante Legal
- Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación, del último proceso electoral, del representante Legal
- Original y copia de planilla de servicios básicos a nombre del Representante Legal, conyugue o de la sociedad. En caso de no contar con ninguno de estos documentos puede presentar, el estado de cuenta, factura del servicio de internet, o televisión por cable, o telefonía celular, que se encuentre a nombre del Representante Legal, conyugue o de la sociedad, de los últimos 3 meses.
- Original y copia de la Patente Municipal en caso el bien sea propio. De lo contrario se deberá presentar el contrato de arrendamiento junto con la copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del propietario.

- Original y copia de la Escritura Pública de Constitución inscrita en el Registro Mercantil
- Original y copia de datos generales otorgada por la Superintendencia de Compañías
- Original y copia del nombramiento del Representante Legal

1.8.5. Patente Municipal

El Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD), Artículo 547, dispone que, “están obligados al pago anual del impuesto de patentes municipales, las personas naturales, jurídicas, sociedades, nacionales o extranjeras, con establecimiento en la jurisdicción municipal metropolitana, que ejerzan permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias y profesionales.”

Requisitos:

- Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías
- Formulario para obtener la patente (se adquiere en el Municipio).
- Copia de la cédula de ciudadanía de la persona que será representante legal de la Empresa
- El valor a pagar es de \$13,00 aproximadamente, el cálculo está basado según otros negocios similares
- Tiene vigencia de un año

1.8.6. Registro Patronal

El empleador debe obtener el Registro Patronal, con la finalidad de acceder a la Historia Laboral.

Requisitos:

- Solicitud de entrega de clave

- Copia del RUC
- Original y copias a color de la cédula de identidad y papeleta de votación de las últimas elecciones, del Representante Legal
- Copia del pago de un servicio básico

1.8.7. Registro Sanitario

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) es la institución que regula, controla y realiza la vigilancia sanitaria en el país.

Requisitos:

- Certificado para la firma electrónica y autenticación otorgado por El Banco Central del Ecuador o Securitydata
- Registrarse como usuario en el Sistema ECUAPASS
- Elaborar la solicitud de inspección, re inspección y modificación de Registro Sanitario de productos alimenticios
- Revisión técnica y legal
- Revisión del estado de procesamiento
- Pago electrónico (104,53 dólares)

1.8.8. Permiso para publicidad

Para obtener el permiso para realizar la campaña publicitaria de alimentos procesados con registro sanitario, es necesario presentar en la Dirección General de Salud lo siguiente, según el Reglamento para la autorización y control de la publicidad y promoción de alimentos procesados, Art. 28:

Requisitos:

- Solicitud de la autorización
- El material publicitario que se pretende difundir debe incluir, story board, texto que se desea utilizar en comerciales de televisión, audios, bocetos para los medios impresos y cualquier otro material publicitario que se pretende difundir.

- Copia del Registro Sanitario vigente o en el caso de esta propuesta se lo tramita en conjunto al Registro Sanitario.

1.8.9. Permiso de Funcionamiento

De acuerdo con El Reglamento Sustitutivo para otorgar permisos de funcionamiento a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario, Capítulo II, Art. 3 “El Permiso de Funcionamiento es el documento otorgado por la Autoridad Sanitaria Nacional a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente. ”

Requisitos:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Cédula de ciudadanía del propietario o representante legal del establecimiento
- Documentos que acrediten la personería jurídica del establecimiento, cuando corresponda
- Categorización emitida por el Ministerio de Industrias y Productividad, cuando corresponda
- Certificado de Salud Ocupacional del personal que labora en el establecimiento
- Certificado de Buenas Prácticas de manufactura

1.8.10. Registro de la marca

Para registrar la marca, es necesario acudir al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). El registro tiene una duración de 10 años con derecho a renovación indefinida.

Requisitos:

- Realizar una búsqueda previa para verificar que la marca deseada no exista en el mercado.

- Solicitar una búsqueda fonética, la misma que consiste en verificar si existe o no en el país una marca igual o similar.
- Pago de la búsqueda fonética, valor: \$16,00
- Solicitud de registro de inscripción de la marca
- Pago del registro, valor: \$208,00
- Una vez que la solicitud ha sido aceptada, se debe publicar en la Gaceta de Propiedad Industrial, con el fin de difundir la información y sea del conocimiento de terceros. Si no existe ninguna oposición se efectúa el registro y la emisión del título.

1.8.11. Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

Requisitos:

- Solicitud dirigida a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)
- Formulario de solicitud (SOL-ARCSA-BPM-AL-001)
- Diagrama de flujo de los procesos de la planta
- Copia del comprobante de pago de los derechos correspondientes a la emisión del Certificado de Operación sobre la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura. El costo para la Microempresa es de 2 Salarios Básicos Unificados, \$708,00
- Copias del permiso de funcionamiento
- Validación de los datos por el ARCSA
- Inspección de la planta de producción
- Emisión del certificado de Buenas Prácticas de Manufactura el cual tiene vigencia de 3 años.

CAPÍTULO II

2.1. ESTUDIO DE MERCADO

2.1.1. Investigación de Mercado

El objetivo de este capítulo es recopilar información cuantitativa y cualitativa, que permita a través de un análisis de resultados, conocer las preferencias de los potenciales clientes. Como a su vez, descubrir sus hábitos de consumo, comprender sus necesidades y conocer la aceptación que tendría el producto propuesto en el estudio.

2.1.2. Objetivos de la investigación

2.1.2.1. Objetivo general

Recopilar información cualitativa y cuantitativa, que permita conocer el mercado, a los consumidores y competidores, con el fin de diseñar un producto diferenciado para niños.

2.1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar factores decisivos y más valorados para elegir un chocolate.
- Determinar el precio que está dispuestos a pagar por el producto los posibles compradores.
- Fijar el precio del producto considerando el valor que están dispuestos a pagar los consumidores y los precios de la competencia.

2.1.3. Diseño de la investigación

La investigación se realizará mediante el método descriptivo. Con el motivo de recopilar información que permita valorar los objetivos del estudio.

La Ilustración 7, muestra las herramientas de información seleccionadas para el estudio.

Ilustración 7. Herramientas de información

Información requerida	Instrumentos a utilizar	Instrumentos para registro
Recopilar información puntual para determinar las tendencias actuales del consumo del chocolate y la acogida en el medio. Profundizar en temas que destaquen durante la entrevista que aporten al diseño y mejora del producto.	Entrevista a expertos Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪Formatos de entrevistas estructurada y flexible para realizar nuevas preguntas. La entrevista va dirigida a expertos y profesionales del chocolate, Ciencias de la Educación y nutrición ▪Grabadora de voz
Obtener información sobre la percepción que tiene las madres de familia, información de fondo, acerca de un nuevo producto. A su vez captar ideas y valorar temas como precio, distribución, hábitos de consumo, hábitos de compra y salud. Sondeo de la competencia.	Grupo Focal 1 Madres de familia Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪Guía de entrevista grupal ▪Memorándum de objetivos y temas a cubrir ▪Sala de reuniones ▪Filmadora ▪Cámara de fotos ▪Productos para degustar
Obtener información enfocada al diseño del empaque, colores, personajes, sabores e influencia en la decisión de compra. Sondeo de la competencia.	Grupo Focal 2 Niños Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪Guía de entrevista grupal ▪Memorándum de objetivos y temas a cubrir ▪Prototipos de empaques ▪Prototipos de personajes ▪Prototipos de productos ▪Dibujos de productos para colorear ▪Sala de reuniones ▪Cámara de fotos ▪Productos para degustar
Identificar las principales marcas y productos que están en la mente de los potenciales clientes. Percepción de un nuevo producto, canales de distribución y precio.	Encuestas Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"> ▪Cuestionario estructurado

Elaboración: María José Posso P.

2.1.4 Investigación Cualitativa

La recopilación de datos cualitativos aporta a la investigación, con datos de calidad, la información reunida contiene opiniones, puntos de vista y comentarios por parte de profesionales y grupos de interés.

El método cualitativo, se basa fundamentalmente en entrevistas con expertos y grupos focales.

2.1.4.1. Entrevistas a expertos

Con el fin de adquirir mayor conocimiento y ampliar detalles del tema se realizaron las siguientes entrevistas.

Entrevista a Valeria Izquierdo, Máster en Ciencias de la Educación, quien lleva nueve años trabajando con niños de guardería, pre kínder, kínder y primer grado. Actualmente trabaja en el Colegio Americano de Quito. El Anexo 1, contiene los detalles.

Hallazgos:

- Percepción de los colores en los niños y niñas.
Los niños y las niñas prefieren los colores cálidos en general, llaman más su atención porque les ven más brillantes. Hablando específicamente de las preferencias por colores específicos, podemos decir que a los niños les gusta el color azul, el rojo y el negro en algunos casos. En el caso de las niñas prefieren los colores, rosado, lila, amarillo y también el rojo.
- Asociación de los colores con los alimentos.
- En el caso de los alimentos, los niños y niñas prefieren alimentos que llamen su atención por su color cálido o también por la diversión que este les pueda ofrecer.
- Percepción de las formas geométricas en los niños y niñas.
El círculo es la primera figura que los niños y niñas aprenden a dibujar y están familiarizados con esta. Sin embargo, la forma de las estrellas es una figura que llama mucho la atención en ambos casos.

- Asociación de las formas con los alimentos.
En si las formas son irrelevantes para los niños a la hora de elegir sus alimentos, lo que llama su atención es la temática que estos tengan, en especial en el caso de los dulces.
- Preferencias de los niños y niñas por los chocolates.
Los niños y niñas prefieren el chocolate con leche en el caso de la mayoría, aunque Valeria Izquierdo, menciona que también existen estudiantes que presentan casos de intolerancia a la lactosa o alergias que son impedimento para que puedan degustar de los chocolates con leche.
- Beneficios nutricionales del chocolate.
El chocolate amargo es una opción para los niños que tienen intolerancia a la lactosa, alergias u obesidad. Contribuiría a la alimentación de los niños reduciendo el consumo de azúcar.

Entrevista a la Dra. Francisca Cifuentes, Máster en nutrición y dietética con especialidad en sobre peso y diabetes tipo II. Ver al Anexo 2 para observar las preguntas realizadas.

Hallazgos:

- El chocolate con fines nutricionales es adecuado cuando este consta de una base de cacao importante, estamos hablando del 70% 80% o 90% de cacao. Además no debe contener grasas saturadas o manteca de cacao.
- El chocolate amargo es considerado un aliado para el tratamiento de personas que sufren de depresión o también, hoy por hoy se incluyen en dietas diseñadas para bajar de peso, controlando la cantidad, frecuencia de consumo y calidad del chocolate.
- El chocolate amargo puede ser un aporte de alimento para los niños y adultos, ya que cuenta con minerales.
- Se puede enseñar a los niños a consumir el chocolate amargo desde que son pequeños, incluyendo en la alimentación y tratando al chocolate como un alimento no como una golosina.

- Los niños pueden consumir el chocolate en cantidades de 35 gramos y la frecuencia del consumo no debe ser diaria.
- Beneficios del chocolate amargo: Protege el sistema cardiovascular, además es un excelente antioxidante, ayuda a tratamientos para tratar la depresión, se lo considera también como relajante muscular por lo que ayuda a elevar las feromonas del cuerpo, ayuda a bajar el colesterol malo del cuerpo, incluso se puede decir que el chocolate negro ayuda para tratar los dolores de cabeza.
- La clave para obtener los beneficios del chocolate amargo está en la calidad y la cantidad del consumo.

Entrevista a Gabriela Paredes de la empresa Pacari, en el Anexo 3. Se encuentra el formato de la entrevista.

Hallazgos:

- Pacari significa amanecer en quichua amanecer y en quechua naturaleza. Representa actualmente el chocolate ecuatoriano más sustentable, sostenible y con mayor proyección internacional que está en Ecuador. Pacari con trayectoria de trece años ha logrado convertirse en un sinónimo de calidad y de salud.
- Las características de un buen chocolate principalmente es el que hace que uno se sienta feliz, por las cualidades propias del cacao que contiene teobromina, el cual hace que se produzcan endorfinas si el chocolate está hecho con un porcentaje importante de cacao. En caso de que el chocolate estuviera hecho con mucha azúcar, lo que sucede es que exista una subida de la glucosa.
- Un chocolate hecho con cacao fino debe tener sabores secundarios, por ejemplo floral, frutal, caramelo, madera, nuez, maní, almendras, etc. Tiene sabores más complejos.
- Para evaluar un chocolate y constatar que está cumpliendo con un estándar de calidad, se empieza evaluando con el sentido de la vista, el chocolate debe invitar a ser probado, debe tener brillo y no debe tener burbujas en el corte. También se debe considerar que sucede al tomar el

chocolate con la mano, si este se derrite con facilidad. A continuación se debe oler el chocolate, que puede oler a cacao o también a otros aromas agradables, aromas secundarios que no son defectos como el olor a moho. Por último se debe probar el chocolate, este debe diluirse en la boca después de masticarlo una o dos veces, para sentir los sabores desde la punta de la lengua después en la boca media, los olores que se despiertan en el retro gusto y la conexión que hay entre el olfato y la boca. Después uno puede valorar el sabor que deja el chocolate al tragarlo y cuanto tiempo de sabor deja en la boca. Pero en Pacari el buen chocolate es el que le gusta a cada persona y el que le hace bien a cada persona, sin efectos contraproducentes para su salud. El chocolate lo asociamos a cosas felices.

- Actualmente en el país existe una cultura del chocolate amargo que se está levantando. Los ecuatorianos perdimos el amor por el chocolate, en un momento de la historia cuando el cacao dejó de ser el sustento de la economía, en la primera década del siglo XX los ecuatorianos perdimos la conexión con el cacao. Hubo una época, la de la "pepa de oro" en la que el cacao era motivo de orgullo. Los primeros bancos fueron fundados con el dinero de las exportaciones de cacao. El Ecuador era el primer productor de cacao en el mundo hasta por el año de 1920.

A partir del ingreso de otros productos se perdieron tradiciones, como tomar una taza de chocolate caliente por la tarde o saber el proceso de hacer chocolate. Con el tiempo se concibió la mentalidad de que quienes podían hablar de chocolate eran los extranjeros, y los ecuatorianos únicamente nos limitábamos a producir la materia prima y no el chocolate. Los ecuatorianos nos acostumbramos a consumir el chocolate con leche muy dulce.

A raíz de los premios ganados por Pacari como empresa y como país, las personas despiertan curiosidad y buscan motivos para sentir orgullo como el hecho de que en el Ecuador se produce el mejor chocolate del mundo.

- Ecuador es uno de los países que tiene golosinas sumamente dulces, por ejemplo en la sierra las colaciones o las mistelas, esto puede ser por diferentes razones, por ejemplo, el frío o la altura.

- Hablar de chocolate negro primeramente requiere el convencer a las personas de que es un producto rico, ya que normalmente hay recelo por probar un chocolate amargo, piensan que les producirá una experiencia fea. En el caso de Pacari, cuentan con una variedad de chocolates que los han combinado con varios ingredientes y hacen de la experiencia del chocolate negro aún más agradable.
- Gabriela considera que el gusto por el chocolate amargo es un gusto recuperado, porque es algo que nos pertenece como ecuatorianos y que está siendo recuperado, es parte de nuestra identidad.
- En el caso del chocolate amargo, los consumidores son quienes están abiertos a probar, son por una parte las personas que aman el chocolate y están conscientes de que desean productos beneficiosos para la salud. Podemos incluir también a las personas que tiene gusto por los productos gourmet, menos azúcar dentro de su dieta y para quienes prefieren de los productos orgánicos, conscientes de los beneficios de estos productos y para quienes se benefician en esta cadena, como los agricultores. En el caso de los niños, lamentablemente en su mayoría, existen una serie de productos con mucho dulce se les acostumbra a este tipo de productos y cuando prueban el chocolate amargo no siempre les gusta. La excepción es si los niños están creciendo con poca azúcar.
- Se puede decir que los ecuatorianos somos excelentes para obsequiar productos nacionales, pero no siempre consumimos eso productos. Especialmente se los adquiere para obsequiar en el extranjero.
- El chocolate amargo es una experiencia para conocer el sabor del cacao, porque tiene un sabor más puro.
- Las personas empiezan apropiarse más del chocolate, a partir de los premios, a partir de que se menciona al chocolate ecuatoriano en varios medios de comunicación o también que personalidades internacionales como en el caso de Oprah Winfrey, presentadora de televisión estadounidense, quien dijo que su chocolate favorito es el Pacari de hierba luisa. Podemos decir que sucederá como en Colombia o en Perú con el café y la comida respectivamente, en el Ecuador con el chocolate. Parte del trabajo de Pacari es hacer que esto suceda.

- El cacao fino es únicamente ecuatoriano, este tipo de cacao no existe en ninguna otra parte del mundo, solamente en Ecuador. Somos los mayores productores de cacao fino, al comprender este punto y que el cacao nacional es realmente excepcional podemos hablar de algo propio.
- Un chocolate orgánico es un chocolate que ha sido elaborado con todos sus ingredientes libres de agro químicos, lo que no es sinónimo de manejo inexistente de todas las plantaciones de cacao, tiene que haber control con abonos biológicos, control de plagas biológicas. Para garantizar estos manejos existen las certificaciones que dan garantía que estos requisitos para ser orgánicos se cumplan. Pacari cuenta con tres certificaciones orgánicas, una es para el mercado de Estados Unidos, otra es para el mercado de la Unión Europea y la tercera es una certificación que engloba a todos los mercados, esta última es una certificación más alta que se llama certificación biodinámica. El chocolate producido por Pacari es el único biodinámico en el mundo, no existe otro igual. Esto quiere decir que el cacao empleado por Pacari ha sido tratado con un proceso que sería el equivalente a un tratamiento homeopático en el cuerpo humano, pero aplicado en la finca. Este tratamiento trae beneficios para todo lo que compone la finca, estamos hablando de las personas, las plantas, los árboles, los animales y los sistemas de agua, los microorganismos y hasta el propio aire. Es tratada la finca como un solo cuerpo. Si uno de los componentes mencionados, no goza de buena salud, no se otorga el certificado biodinámico. Lo que quiere decir que si por ejemplo la gente no está siendo bien remunerada y no está teniendo buenas condiciones de vida. Es una certificación compleja que exige muchos requerimientos para tenerla.
- Actualmente el cacao del Ecuador lucha contra una mala fama, porque es considerado de fruta pequeña, enfermizo y con la necesidad de estar bajo la sombra. Gracias al sistema biodinámico con el que trabaja Pacari, ha visto resultados beneficiosos para superar estos problemas.
- El futuro de los productos orgánicos, van a verse como la mejor alternativa para buscar salud en los alimentos, esto es algo que debería ser siempre, pero actualmente no es tan común.

- El chocolate oscuro cuando tiene porcentajes de cacao sobre el 60% es mejor consumirlo porque, tiene suficiente contenido para actuar con sus beneficios. Es considerado un súper alimento, al igual que la spirulina, el amaranto y la maca. El cacao contiene teobromina, ayuda a mejorar la capacidad de concentración y además genera endorfinas y antioxidantes.
- “From tree to bar” es el lema de Pacari, lo que significa que la barra de chocolate es pensada desde que el cacao está siendo cultivado. Se consideran desde las personas que están cultivando el cacao, también cuando este es cosechado, fermentado, secado, transportado, seleccionado a mano, cuando se convierte en chocolate y hay que sumar a la lista las buenas relaciones que se mantienen con los distribuidores.

2.1.4.2. Grupos focales

Para analizar el comportamiento, las actitudes y la aceptación del producto, se realizaron dos grupos focales. Para los que se seleccionaron personas que tengan el perfil de los potenciales clientes.

El primer grupo estuvo conformado por madres y padres de familia todos profesionales, que tienen hijos pequeños. El segundo grupo se realizó con niños entre 5 y 6 años de edad.

Hallazgos; primer grupo

Se realizó un grupo focal de 8 personas de edades entre los 30 y 47 años, quienes tienen diferentes ocupaciones profesionales. Los participantes pertenecen a los estratos sociales A, B y C+.

La dinámica se llevó a cabo el día 3 de Abril del 2014 desde las 17H30, en la sala comunal del edificio Monitor, ubicado en el sector Bella Vista. Tuvo una duración de una hora y media aproximadamente.

Percepción sobre la competencia

- Las marcas de chocolates más mencionadas al inicio de la sesión son: Nestlé, Ferrero, La Universal, Confiteca, Pacari, Bios.
- Los chocolates, que más recordaban al inicio de la sesión fueron: Manicho, Ferrero Roche, Galak, Milkyway, m&m, Bombones de Nestlé,

Crunch, Noggys, Palito, Huevitos, Huevito Kinder, Pacari con sal, Pacari con aroma a Hierba Luisa, Manicho bonbon.

- Refiriéndonos a chocolates para niños, los integrantes del grupo están más familiarizados con chocolates con leche y golosinas. Los chocolates con mayor contenido de cacao no fueron mencionados mayormente.
- Algunas razones por las cuales les gusta estas marcas son: el sabor, facilidad de conseguir los productos en varios lugares, estar familiarizados con la marca, siempre encuentran los productos.
- También se les preguntó sobre las características que menos les gusta de estos productos, las principales fueron: la envoltura de algunos, por ejemplo, el papel de estaño en el que se envuelven los bombones, porque es dificultoso abrir y a sus hijos más pequeños, les toma mucho tiempo hacerlo. En el caso de las barras de chocolate, mencionaron que una vez abierto el producto hay que terminarlo, ya que resulta dificultoso guardarlo. La envoltura no se dobla y el papel metalizado con que vienen se rompe fácilmente una vez abierto.

Consumo

- La frecuencia de compras varía dependiendo de las veces que deben acercarse al supermercado a realizar compras de alimentos para el hogar. Esto puede ocurrir, una vez al mes, cada quincena o una vez por semana.
- A la frecuencia de consumo de chocolates respondieron: 3 de ellos dijo que una vez por semana, 3 dijeron que una vez cada quince días, 1 le permite el consumo a su hijo dos veces por semana y el último señaló que solo se consume chocolate en ocasiones especiales, como fiestas de cumpleaños, Navidad, día del niño, etc.
- La valoración general es, los padres prefieren que sus hijos coman chocolates fuera de días ordinarios de escuela. Ellos prefieren que consuman cuando tienen actividades de fin de semana como, fiestas infantiles, paseos, cine, visitas de familiares, cuando van amigos de sus hijos a la casa a jugar etc.
- En preferencia de las horas de consumo durante el día, todos los padres afirmaron que no mantienen un horario exacto para el consumo de estos

productos. Pero, prefieren que sus hijos consumen chocolates en la mañana o en las primeras horas de la tarde.

Motivaciones de compra

- Los participantes mencionaron algunos medios por los cuales conocieron o recordaron algunas marcas:
 - Publicidad en revistas,
 - televisión,
 - estaban muy familiarizados con ciertas marcas por considerarlas “de toda la vida”, que no necesitan ver un comercial o una publicidad para tenerlas en la mente.
 - referencias de otras personas,
 - recibieron de regalo
- A la hora de elegir un chocolate, predominan algunos factores que se mencionan de acuerdo al orden de importancia; la calidad, el sabor, la cantidad, el precio y el empaque.
- La facilidad de conseguir el producto en el lugar donde realiza otras compras
- La mayoría de las veces son las madres quienes eligen los productos que sus hijos van a consumir. Ocurre también que este factor varía de acuerdo a la edad de los hijos, mientras más pequeños sean las madres tienen mayor influencia que cuando son más grandes.

Sustitutos

Los padres de familia categorizaron al chocolate como un refrigerio o una golosina, para ser consumido fuera de las 3 principales comidas del día, o en su defecto como postre después del almuerzo.

Los principales productos sustitutos mencionados por los padres fueron: galletas, caramelos, cereal con leche, fruta con yogurth, chupetes, galletas con mermelada, leche achocolatada y gomitas.

Degustación

Los participantes degustaron de tres tipos de chocolates. Empezando por el chocolate que contiene 80% de cacao, seguido por el de 71% de cacao, 65% y

55%. El chocolate de 80%, tuvo poca acogida, agradó a 2 personas, a 4 les agradó pero afirmaron que no lo comprarían, les gustó la experiencia de probarlo en esa ocasión. Las 2 restantes probaron el producto pero no les gustó, tampoco lo comprarían.

El chocolate con 71% de cacao, resultó muy agradable para la mayoría de participantes, 6 de ellos afirmaron que lo volverían a comer. El 50% de los presentes afirmó que lo compraría para sus hijos.

El chocolate con 65% de cacao, tuvo también aceptación. A los 8 participantes les agradó. 3 de ellos manifestaron que preferían el chocolate que contiene 71%, les agradó más el sabor, independientemente del dulce del producto.

El chocolate con 55% de cacao, fue del agrado de todos. El grupo coincidió en que volverían a comerlo nuevamente. Pero al compararlo con los chocolates que contienen leche, el 50% del grupo no estuvo tan decidido en cambiar por los chocolates que compran habitualmente.

Pero todos admitieron que preferían comprar chocolates con menos azúcar y mayor cantidad de cacao para sus hijos. Por motivaciones de salud, respondieron todos los participantes y por motivaciones de impulsar un producto nacional 5 personas.

Percepción del nuevo producto

- En general, agradó la idea de incentivar el consumo de chocolates finos de aroma con contenidos altos de cacao, entre los niños. Los padres principalmente, se enfocaron en los beneficios que puede aportar estos productos en comparación a los chocolates con leche y otros productos sustitutos.
- El 70% conocían o habían escuchado de algún beneficio del chocolate para la salud. El 30% desconocía de los beneficios.
- El 70% de los padres de familia prefirieron la presentación de 50 gramos. El 30% eligió la de 20 gramos. Al 100% les resultó muy grande la barra de 70 gramos para los niños pequeños.

- El 80% estimó que las tabletas de chocolate sin ningún ingrediente adicional las asociaban más como producto para adultos. Sugirieron adicionar ingredientes como trocitos de galleta, frutas secas, u otros dulces para llamar la atención de los niños.
- Al 100% de participantes les agradó la idea de inculcar una cultura de chocolate ecuatoriano entre los niños.
- Al momento de elegir un nuevo producto, las consideraciones iniciales de los padres son:
 - La marca, con la intención de saber si la conocen, esto puede determinar si confían en la marca o no. Asociación con la calidad del producto.
 - El semáforo nutricional
 - La diferenciación del producto, el 60% de los participantes aseguraron sentir curiosidad por los productos nuevos. Especialmente si estos son como “nuevas versiones” de los productos que acostumbran comprar. Además si estarían dispuestos a pagar un poco más por el nuevo producto, si este supera al producto habitual. El 40% prefiere continuar comprando los productos que ya conoce. Así fuese menor el precio en relación a sus habituales productos, no lo comprarían.
- La degustación se realizó sin advertir a los participantes del contenido de cacao de los chocolates. Por lo que, a la mayoría en el primer instante de probar los chocolates más amargos, se sorprendieron ya que esperaban que sea más dulce. También ocurrió lo contrario, una vez que lo probaron y al descubrir el porcentaje de cacao pensaron que este sería más amargo. Esto nos indica que, las personas tenemos asociaciones determinadas, en este caso la asociación es con el chocolate, ya que se lo identifica como golosina.
- Sin embargo, cabe destacar que los participantes mientras más degustaban de los productos, más les agradaba.
- El 60% manifestó que les gustaría conseguir los productos en los supermercados y farmacias que habitualmente frecuentan. El 40% por

otro lado, no tendría inconveniente en movilizarse a una tienda especializada a comprar.

- El precio estimado, que estarían dispuestos a pagar los participantes basándose en los productos degustados. Suponiendo que, el producto sería una barra de 50 gramos y su empaque sería en caja. Las cantidades mencionadas fueron: \$ 1,30, \$1,50, \$1,75, \$2,00 y \$2,50.

El Anexo 4. Contiene las preguntas realizadas.

Hallazgo de la población objetivo del producto:

El grupo focal se realizó con un grupo de 10 en total, 5 niños y 5 niñas. Entre 5 y 6 años de edad. El lugar donde se realizó la reunión fue en la sala de juegos infantiles del Edificio Montecervín. La sesión inició a las 11h00 y tuvo duración de 18 minutos.

El cuestionario fue diseñado con 3 preguntas, las mismas que se plantearon de manera de juego. Las alternativas de respuestas para cada pregunta, eran dibujos que los niños debían elegir y pintar.

Este simple diseño de formato, orientó a la investigación para identificar los colores que más llamaron la atención de los niños al igual que los dibujos y formas.

Se realizó una degustación de 4 tipos de chocolates. Con diferentes contenidos de cacao, 80%, 71%, 65% y 55%.

La dinámica reveló la siguiente información:

- En la primera pregunta el objetivo fue identificar los colores favoritos. Este primer hallazgo nos direcciona para elegir los colores para el empaque. Los colores más populares fueron, en primer lugar el color rojo, en segundo lugar el naranja y amarillo. En el tercer lugar el verde y azul.
- La segunda pregunta busca identificar los 2 personajes de 6, que más llamaron la atención. En este caso en primer lugar fue el dibujo del cacao y en segundo lugar un perro.

- La tercera pregunta revela que la golosina más apetecida por los niños son los caramelos, en segundo lugar el chocolate y en el tercer lugar los chupetes.
- El primer chocolate a degustar fue el que contiene 80% de cacao. A 8 niños les gustó y a 2 no les gustó. El segundo chocolate que probaron fue el que contiene 70% de cacao, en este caso a todos los niños y niñas les gustó. El chocolate con 60% de cacao, también gustó a todos.
- De igual manera ocurrió con el chocolate de 55% de cacao, fue del agrado de todos.
- A la hora de repetir la degustación, pudieron comparar y determinaron cuales preferían. A 9 participantes les gustó, principalmente los dos últimos degustados.
- Caso contrario a lo ocurrido en el primer grupo focal con los adultos, a la hora de degustar. Los niños al probar los chocolates más amargos, de 80% y 70% no esperaron que estos fueran amargos, sencillamente al saber que era chocolate lo quisieron probar. No tenían la pre concepción del chocolate amargo. Una vez que degustaron las 4 variedades, pudieron comparar y supieron cual les gustaba más.
- A los niños inicialmente, el punto de atracción de un producto está en el empaque, les llama la atención los colores, la forma, los personajes, las letras, etc.
Revisar el Anexo 5. Para observar el formato.

2.1.5. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa permitirá valorar los hallazgos numéricamente.

2.1.5.1. Encuesta

La encuesta es la herramienta que se seleccionó para la investigación cuantitativa. Por medio de un cuestionario de once preguntas cerradas, se pretende conocer:

- Intención de compra por parte del potencial cliente

- Aspectos de mayor valoración en el momento de la compra
- Rangos de precios
- Canales de distribución
- Preferencias de presentación
- Frecuencia de compra
- Preferencia por productos de la competencia
- Identificar quien toma la decisión en la compra
- La competencia

A continuación el diseño de la entrevista:

Encuesta: Público en general



Formato Encuesta / Público en general

Proceso: El motivo de esta entrevista es de conocer sobre las preferencias de los consumidores de chocolates, así como las tendencias y las marcas con mayor aceptación. Agradecemos por su tiempo y sincera opinión.

1. ¿Usted y su familia consumen chocolate?

Si No

2. ¿Qué tipo de chocolates suele comprar?

Blanco / Leche / Negro

3. ¿En qué presentación prefiere el chocolate?

Bombones / Barra / Grageas / Cocoa en polvo / Crema para untar / Otro

4. ¿Quién compra los chocolates en casa?

Mamá / Papá / Hijos / Otro

5. ¿Cuáles son las 3 marcas de chocolates que más recuerda?

6. ¿Cuántos chocolates compra al mes?

0-1 / 2 / 4 / 6 / 8 / 10 o más

7. ¿Habitualmente donde compra chocolates?

Supermercados / Farmacias / Tiendas / Delicatessen / Otro

8. ¿A la hora de comprar un chocolate, que es lo más importante para usted?

Marca / Precio / Empaque / Cantidad / Calidad / Sabor

9. ¿Considera una buena iniciativa ofrecer un chocolate menos azucarado y con más cacao?

Si / No

10. ¿Estaría dispuesto a comprar este nuevo producto para niños?

Si / No / Tal vez

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?

\$0,5 / \$0,70 / \$1,00 / \$ 1,50 / \$2,00

Observaciones:

2.1.5.2. Población

La investigación se la realizará en las Administraciones zonales; Manuelita Sáenz, Eugenio Espejo y La Delicia, en los mismos que se pretende dirigir la distribución y venta. En la Tabla No. 1, se puede apreciar las parroquias urbanas que son parte de cada Administración zonal y la población correspondiente.

A continuación, la Tabla 1, describe las Administraciones zonales y la población por parroquia.

Tabla 1. Población total

Administración Zonal	Parroquia	Población	Total
Centro Manuelita Sáenz	El Condado	85.845	272.584
	Carcelén	54.938	
	Comité del Pueblo	46.646	
	Ponciano	53.892	
	Cotocollao	31.263	
Norte Eugenio Espejo	Cochapamba	57.679	370.155
	Concepción	31.892	
	Kennedy	70.041	
	San Isidro del Inca	42.071	
	Jipijapa	34.677	
	Iñaquito	44.149	
	Rumipamba	31.300	
	Belisario Quevedo	45.370	
	Mariscal Sucre	12.976	
Equinoccial La Delicia	San Juan	54.027	217.517
	Itchimbía	31.616	
	Puengasí	62.628	
	Centro Histórico	40.870	
	La Libertad	28.376	
		Total Población:	860.256

Fuente: INEC (Censo, 2010)
Elaboración: María José Posso P.

El total de la población, de las tres Administraciones zonales suma 860.256 habitantes. Según el INEC (2010), esta población cuenta con 215.064 hogares, cada hogar se conforma en promedio con 4 personas, con dos hijos en promedio.

2.1.5.3 Cálculo de la muestra

Mason, Lind y Marchall (2004), define a la muestra probabilística como: “Muestra que se selecciona de modo que cada integrante de la población en estudio tenga una probabilidad conocida (no igual a cero) de ser incluido en la muestra” p.263. De acuerdo a Galindo (2010), para el cálculo del tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{E^2 N + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población (215.064)

Z= Corresponde al valor dado del nivel de confianza del 95% que es igual a 1,96

p= Proporción de éxito en la población (50% = 0,5)

E= Error en la proporción de la muestra (0,05)

$$n = \frac{(1,96)^2 * 92.539 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 N + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = 383$$

Se deben realizar 383 encuestas, partiendo de una población de 215.064.

2.1.5.4. Datos de clasificación

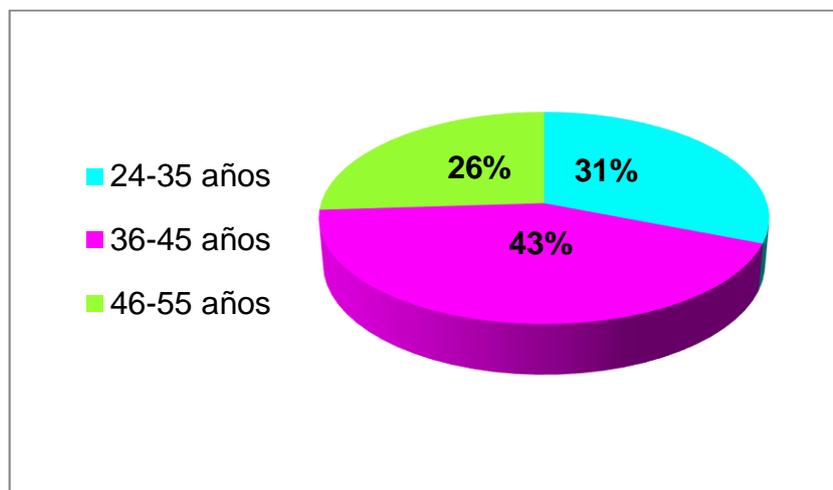
Los datos de clasificación de la población son; la edad y el género.

Hombres y mujeres entre las edades de 25 a 55 años.

Edad

El 43% de las encuestas fueron realizadas a personas entre los 36 a 45 años de edad; el 31% a personas entre los 24 a 35 años de edad y el restante 26% a personas entre los 46 y 55 años de edad.

Ilustración 8. Clasificación por edad

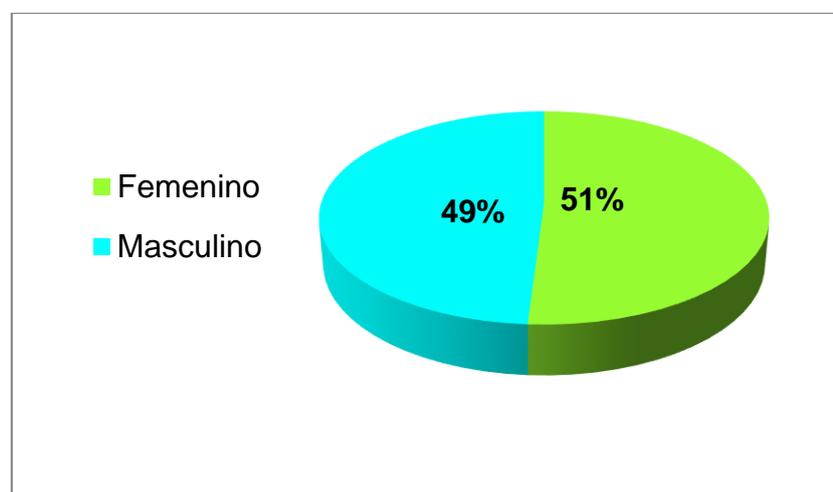


Elaboración: María José Posso P.

Género

El 51% de las personas encuestadas, pertenece al género femenino y el 49% al género masculino.

Ilustración 9. Clasificación por género



Elaboración: María José Posso P.

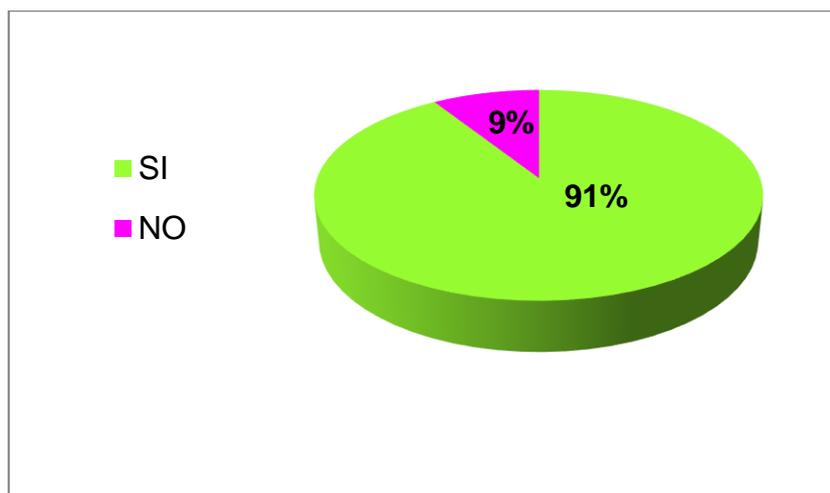
2.1.5.5. Análisis y Procesamiento de la encuesta

A continuación el desglose de información de acuerdo a la encuesta realizada.

Pregunta No.1

¿Usted y su familia consumen chocolate?

Ilustración 10. Pregunta no.1



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
Si	91%
No	9%
Total	100%

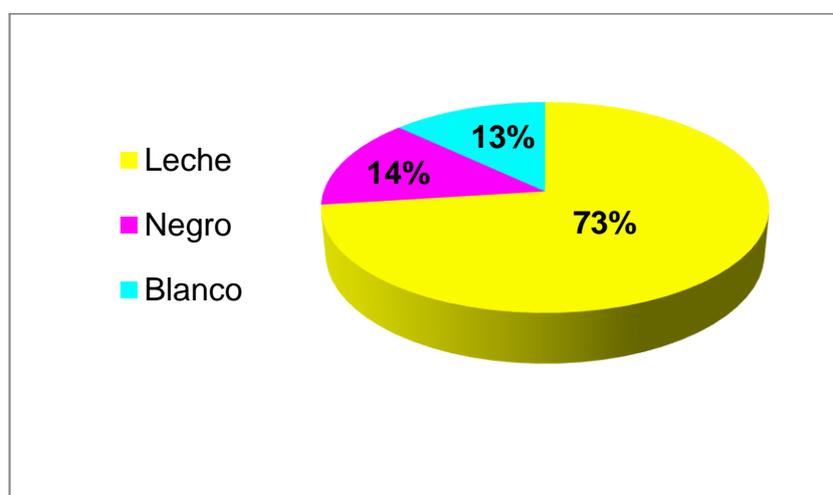
Análisis: Según los datos arrojados, el 91% de las personas encuestadas consumen chocolates, mientras que tan solo un 9% no lo hace. Lo que nos demuestra que la aceptación por el chocolate es bastante alta.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.2

¿Qué tipo de chocolate suele comprar?

Ilustración 11. Pregunta no.2



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
Leche	73%
Negro	14%
Blanco	13%
Total	100%

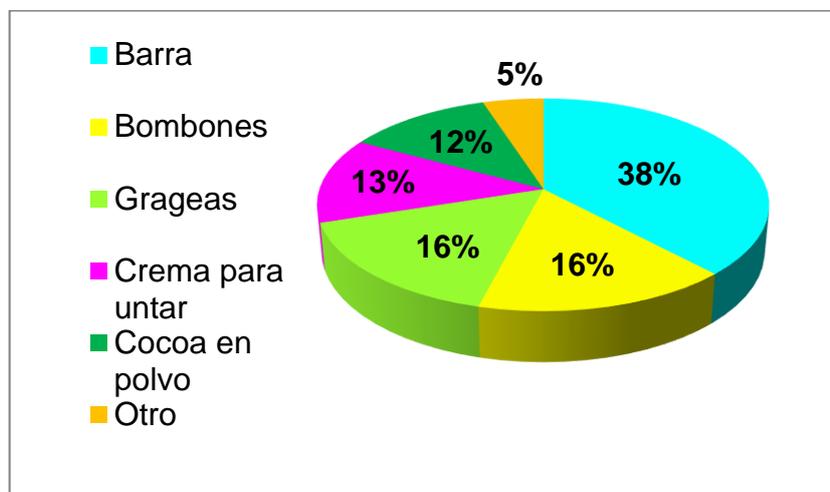
Análisis: Podemos observar que el chocolate con leche es el favorito de la población encuestada, con un 73% de preferencia. Lo que nos indica que, existe una alta tendencia al consumo del chocolate golosina. Esto ratifica lo mencionado por Santiago Peralta de Pacari al diario el comercio (2012), "en país el chocolate más popular aun es el de leche, tal como ocurre en todo el continente." El 14% prefiere comprar chocolate negro y el 13% chocolate blanco.

Conclusión: Oportunidad baja

Pregunta No.3

¿En qué presentación prefiere el chocolate?

Ilustración 12. Pregunta no.3



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
Barra	38%
Bombones	16%
Grageas	16%
Crema	13%
Cocoa en polvo	12%
Otro	5%
Total	100%

Análisis: El 38% prefiere la presentación en barra. Este indicador es positivo para el diseño del producto, por ser una de las características del producto que se pretende crear.

El 16% es para los bombones y las grageas. En esta última categoría se encuentran los frutos secos, frutas deshidratadas, frutas confitadas, etc. que están recubiertos de chocolate y tienen forma de bolita.

El 13% corresponde a la crema para untar de chocolate, que generalmente se lo consume dentro de casa ya que requiere de utensilios de cocina u otros alimentos para consumirlo.

La cocoa representa el 12%, que al igual que la crema para untar es un producto que se lo consume generalmente en casa, ya que requiere de preparación.

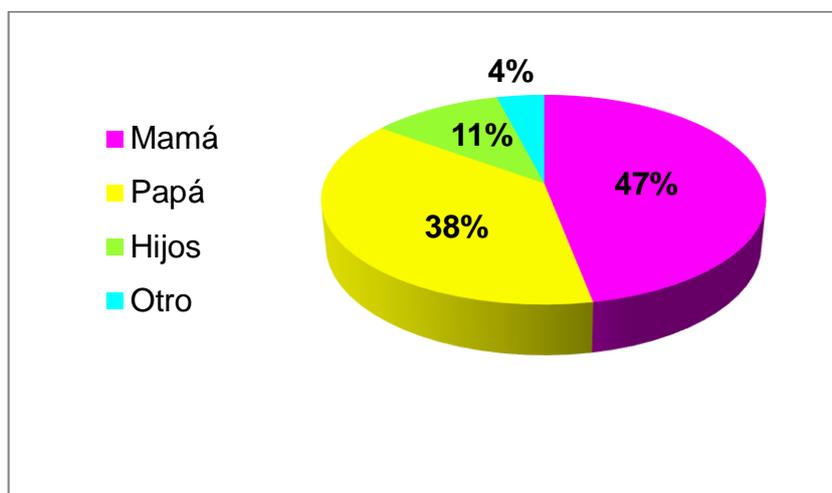
En el 5% se encuentra cualquier otra presentación como chocolate líquido, rallado, mousse, etc. El 70% de estas variedades de productos elaborados con chocolate, tienen características similares a las de Choco Chiqui. Este porcentaje está conformado por las barras, los bombones y las grageas. Lo que nos orienta a delimitar los productos que son competencia.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.4

¿Quién compra los chocolates en casa?

Ilustración 13. Pregunta no.4



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
Mamá	47%
Papá	38%
Hijos	11%
Otro	4%
Total	100%

Análisis: De acuerdo con la investigación, las madres de familia son quienes realizan mayormente la compra de chocolates para el hogar, este dato se ve reflejado en el 47% de respuestas. El 38% está dado por los padres de familia. Mientras que el 11% revela que son los hijos quienes compran chocolates.

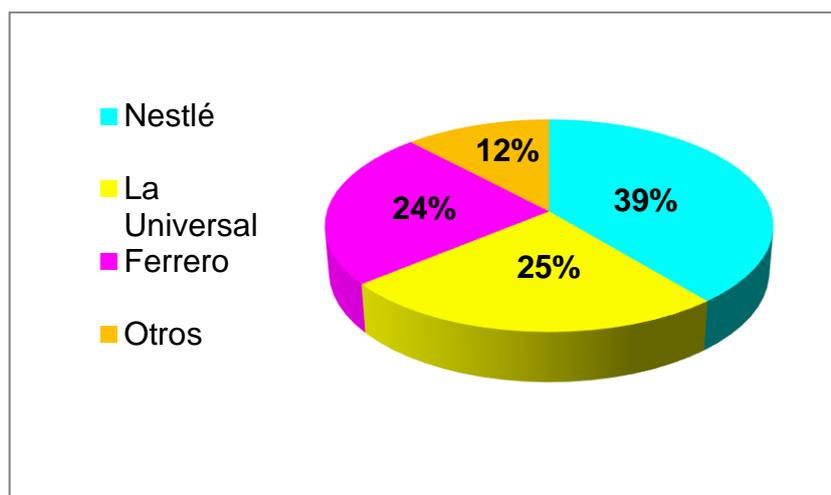
El 4% contempla a todas las otras personas que no son parte del núcleo familiar, pero que de igual manera compran chocolates para ese hogar. Estos pueden ser, amigos, parientes, vecinos, etc.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.5

¿Cuáles son las 3 marcas de chocolates que más recuerda?

Ilustración 14. Pregunta no.5



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
Nestlé	39%
La Universal	25%
Ferrero	24%
Otros	12%
Total	100%

Análisis: El público encuestado respondió, en algunos casos, con los nombres de los productos que más recordaba, los mismos que fueron categorizados con las marcas correspondientes.

El 39% corresponde a Nestlé siendo la marca más recordada. En este porcentaje están contemplados también algunos productos que fueron mencionados por los encuestados. Como, Galak, Tango, Bombones Surtidos, Nesquick, Crunch y

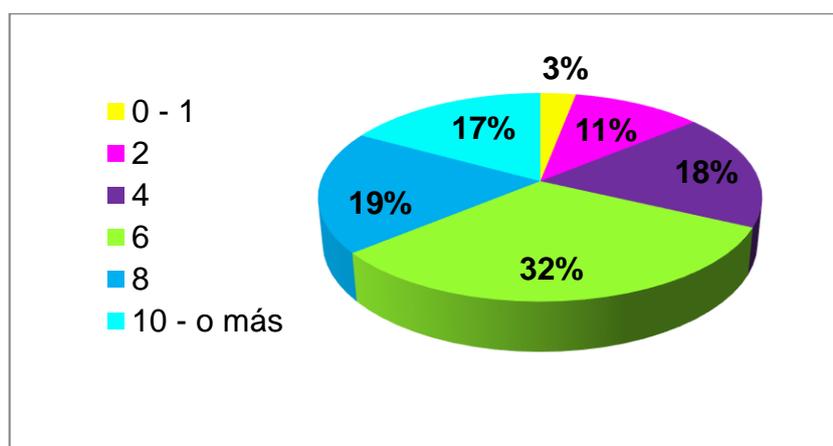
Manicero. La Universal obtuvo el 25%, siendo este el segundo lugar en recordación de marca. Manicho, Huevitos y Platillos son los productos que fueron mencionados. El 24% le pertenece a Confiteca y el 12% restante mencionó otras marcas como Arcor, Ferrero, La Chocolateca, El Salinerito, Bios, Pacari, Hoja Verde, entre otros.

Conclusión: Oportunidad baja

Pregunta No.6

¿Cuántos chocolates compra al mes?

Ilustración 15. Pregunta no.6



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
0-1	3%
2	11%
4	18%
6	32%
8	19%
10 o más	17%
Total	100%

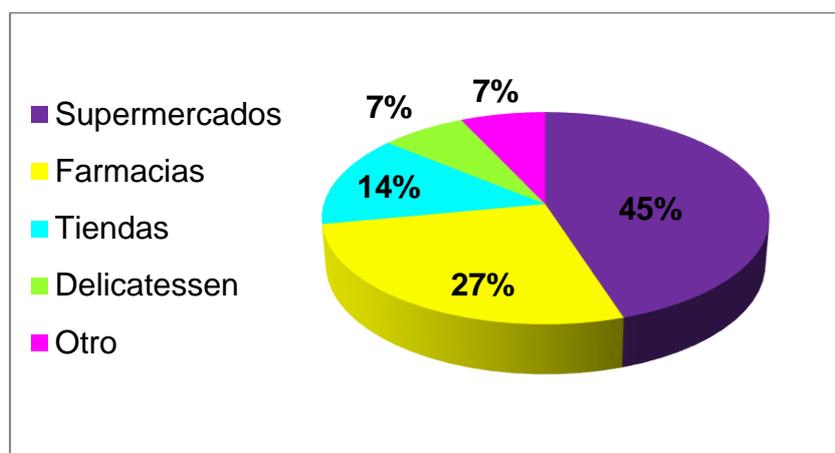
Análisis: El 32% acostumbra a comprar 6 chocolates en promedio al mes. El 19% 8 unidades, seguido del 18% que compran 4, en promedio es un chocolate a la semana. El 11% y el 3% compran de uno a 2 chocolates. El 17% suele comprar 10 unidades o más.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.7

¿En donde compra chocolates?

Ilustración 16. Pregunta no.7



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
Supermercados	45%
Farmacias	27%
Tiendas	14%
Delicatessen	7%
Otro	7%
Total	100%

Análisis: El 45% corresponde a la mayoría de los encuestados, quienes compran chocolates en los diferentes supermercados de la ciudad. Podemos relacionar que estos productos son comprados al realizar otras compras para el hogar.

El 27% compra en farmacias y el 14% compra en tiendas. El 7% prefiere comprar en delicatessen y el restante 7% está conformado por los puntos de venta como gasolineras, puestos de revistas, panaderías, cafés, etc.

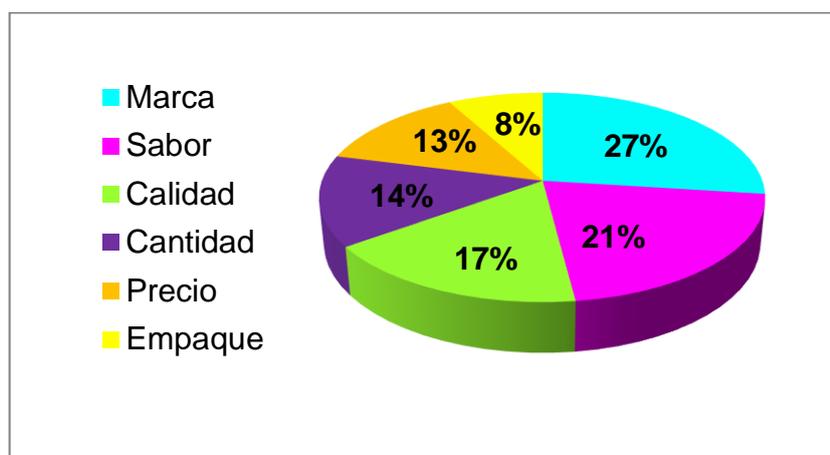
Todos los puntos de distribución mencionados, son atractivos para considerar la venta de los productos de Choco Chiqui. Especialmente los supermercados por la afluencia de personas. Donde los productos pueden ser elegidos para ser parte de las loncheras de los niños o como refrigerio.

Conclusión: Oportunidad media

Pregunta No.8

¿Qué es lo más importante a la hora de comprar chocolates?

Ilustración 17. Pregunta no.8



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
Marca	27%
Sabor	21%
Calidad	17%
Cantidad	14%
Precio	13%
Empaque	8%
Total	100%

Análisis: Los factores decisivos para realizar la compra se determinan principalmente por, la marca en primer lugar con un 27% y el sabor en segundo lugar con el 21%.

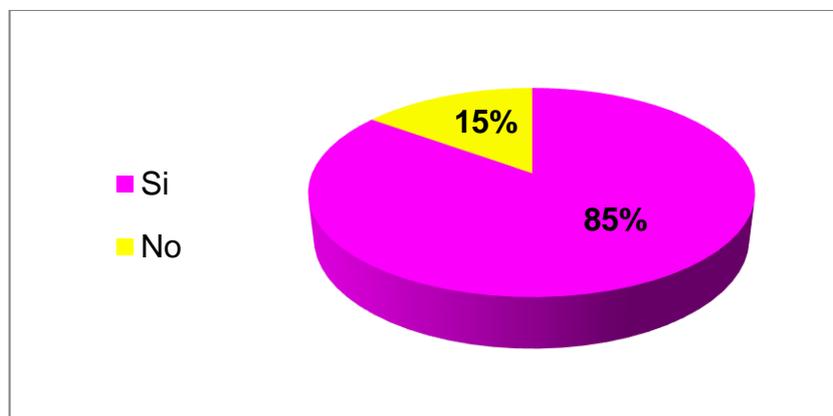
A continuación con un 17% la calidad, es este el factor principal que se utilizará como parte de la estrategia de diferenciación. Por ser Choco Chiqui una marca nueva, en un inicio no será posible competir en el mercado por prestigio de la marca. El 14% y 13% pertenecen a la cantidad y precio respectivamente. Como último factor decisivo para la compra está el empaque con el 8%.

Conclusión: Oportunidad media

Pregunta No.9

¿Considera una buena iniciativa ofrecer un chocolate menos azucarado y con más cacao?

Ilustración 18. Pregunta no.9



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
Si	85%
No	15%
Total	100%

Análisis: Al 85% de las personas encuestadas les pareció una buena iniciativa ofrecer un chocolate de las características del nuevo producto CHOCO CHIQUI. Únicamente el 15% no consideró como una buena iniciativa.

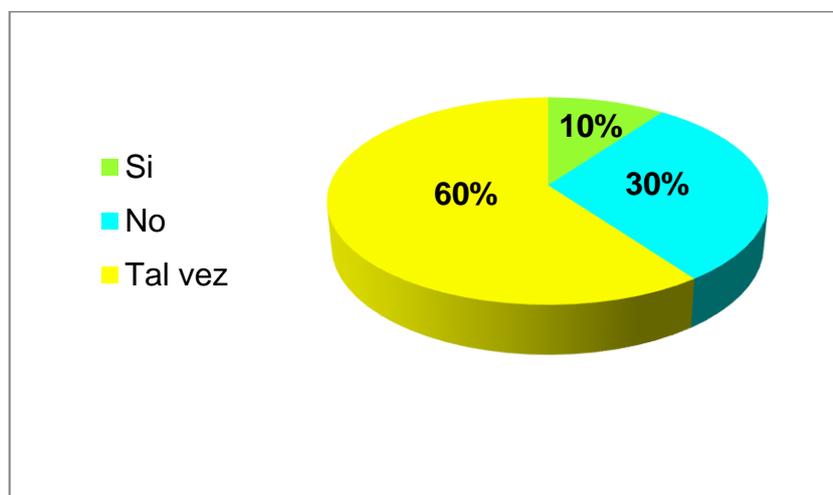
El 85% es un porcentaje alentador para desarrollar el producto, ya que demuestra que existe apertura en el medio e interés por conocer lo que la marca tiene para ofrecer.

Conclusión: Oportunidad alta

Pregunta No.10

¿Estaría dispuesto a comprar este nuevo producto?

Ilustración 19. Pregunta no.10



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
Si	10%
No	30%
Tal vez	60%
Total	100%

Análisis: El 10% representa a los clientes en potencia, este es el porcentaje que determina la producción inicial que realizará la empresa. El 10% afirmó que compraría el producto.

En el caso del 30% de negativas pertenece al grupo de personas que están satisfechas con lo que consumen actualmente y no desean probar cosas nuevas. Por lo que no es el grupo adecuado para ofrecer un nuevo producto.

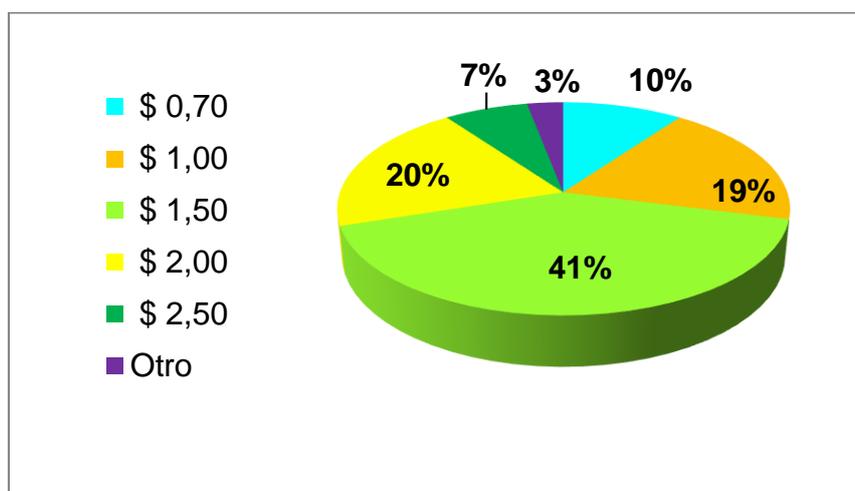
El 60% de indecisos, es un grupo amplio que podría en algún momento futuro ser un objetivo para obtener nuevos consumidores.

Conclusión: Oportunidad media

Pregunta No.11

¿Qué precio está dispuesto a pagar por este producto?

Ilustración 20. Pregunta no.11



Elaboración: María José Posso P.

Usuarios	Porcentaje
\$ 0,70	10%
\$ 1,00	19%
\$ 1,50	41%
\$ 2,00	20%
\$ 2,50	7%
Otro	3%
Total	100%

Análisis: Para realizar esta pregunta, se indicó a los encuestados un prototipo del empaque. Con el fin de que las personas valoren más acertadamente al producto por sus características visuales, como, el empaque y el tamaño de la barra de chocolate.

El 19% cree que el producto debe costar USD 1,00. El 10% piensa que debe costar USD 0,70. El 41% supone que debe costar USD 1,50.

El 7% pagaría USD 2,00 y el 3% restante, consideraron otros valores como USD 0,50 y en otros casos USD 3,00.

Este es un importante indicador para la fijación de precios, ya que nos dice cuanto están dispuestos a pagar los potenciales clientes.

Conclusión: Oportunidad alta

2.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Conforme a la información del Censo (2010), ha sido posible segmentar a la población de acuerdo al perfil del mercado.

2.2.1. Segmentación Geográfica

El segmento geográfico seleccionado se encuentra en Ecuador, Provincia de Pichincha, en el Distrito Metropolitano de Quito, en las Administraciones zonales Urbanas, Manuelita Sáenz, Eugenio Espejo y La Delicia, en total suman 19 parroquias.

2.2.2. Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica se compone por los hogares de 4 habitantes en promedio, de los géneros masculino y femenino. Las edades de los adultos del hogar se encuentran en el rango de 25 a 55 años de edad y de 4 a 9 años para los menores. Las familias pertenecen a los estratos socioeconómicos A, B, C+.

2.2.3. Segmentación Psicográfica

El producto propuesto, está dirigido para aquellas personas que gustan del chocolate y les gusta explorar nuevos productos. Quienes a su vez, desean que sus hijos adquieran el gusto por el chocolate amargo y crezcan valorando el cacao nacional. Personas que dan importancia a la calidad, además, continuamente están buscando productos que les aporte con beneficios.

2.3. LA COMPETENCIA

Tomando en cuenta la información revelada en el estudio de mercado, se identificó que los principales competidores son: Nestlé, La universal, Ferrero principalmente, en la Figura 14. Se puede apreciar la distribución de las respuestas de los encuestados.

En base a los resultados arrojados, las marcas consideradas como competencia directa son aquellas que ofrecen chocolates, principalmente aquellos que son dirigidos al segmento de los niños y aquellos que contienen altos porcentajes de cacao.

Al analizar los productos de las principales marcas mencionadas en el estudio, se determina que todas tienen un factor común. Todas las marcas ofrecen chocolates con leche u otros ingredientes azucarados para el mercado de los niños o público en general. Ninguna de estas marcas, ofrece un chocolate que contenga porcentajes altos de cacao que estén enfocados exclusivamente al segmento infantil. A diferencia de los chocolates con leche, que mayormente están dirigidos al público en general.

Los productos de las reconocidas marcas que ofrecen chocolates de altos porcentajes de cacao, los direccionan hacia el público adulto. Esto es posible determinarlo tomando en cuenta solo algunas características que tienen en común. Como por ejemplo los empaques, los colores más utilizados son, el negro, marrón, verde oscuro, detalles con dorado, le dan un tinte formal al producto. Las tipografías aplicadas en las cajas, la publicidad que manejan, entre otros, capta la atención e interés de los adultos.

La identificación de los competidores directos, se realizó a partir de las preferencias del público encuestado y también, mediante comparaciones con productos de similares características, la Ilustración 21. Detalla los productos competidores y los sustitutos de acuerdo a las marcas más mencionadas por los encuestados.

Ilustración 21. Competidores

Marca	Competidores	Sustitutos
Nestlé	Tabletas Crunch, Manicero, Galak, Cassic	Tango, Vaferito, Amor Glasé, Nesquik, Ricacao, galletas Amor
La Universal	Manicho, Manicho Duo, Manicho Waffer, Manicho galleta	Caramelos varios, Osito crema, Cocoa, Waffer Universal, Chocolate Superior, Zambo, Choco Choc, Huevitos, Manicho bombon
Ferrero	Kinder Sorpresa, Kinder Joy, Kinder cereal, Kinder Bueno	Klnder Chocolate, Nutella, Ferrero Roche, Noggy, Raffaello, Tic Tac,
Pacari	Tabletas de 60%, 65%, 70%, 72% de cacao, con ingredientes como uvillas, cerezas, hierba luisa, sal, ají, entre otros.	Chocolate en polvo, pepas de cacao recubiertas con chocolate y frutos recubiertos de chocolate
Hoja Verde	Tabletas de 58%, 60%, 65%, 70%, 72%, 80%, 100% de cacao, entre otros.	Bombones rellenos
El Salinerito	Tabletas de chocolate con leche, rellenos de trufa, con maní, con arroz crocante	Bombón con Ron, menta, canela, maracuyá, whisky, pájaro azul, ají, trufas, grageas de chocolate
Kallari	Tabletas de 70%, 75% y 85% de cacao	
República del Cacao	Tabletas de chocolate de 52%, 32%, 47%, 51% entre otros, con ingredientes como, nibs de cacao, rosas, uvill, banana chips	Cocoa, fruta recubierta con chocolate
Confiteca	Tabletas American de café, naranja, leche, almendras	Chupetes, chicles,

Elaboración: María José Posso P.

2.4. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

De acuerdo a la información proporcionada por el INEC (Censo, 2010) y los resultados recopilados en la investigación de campo, se han identificado factores de importancia que intervienen para establecer la demanda, estos son:

- a) La población total de las 19 parroquias, pertenecientes a las Administraciones zonales Manuelita Sáenz, Eugenio Espejo y La Delicia (INEC)

- b) El número de hogares (INEC, 2010)
- c) Estratos socioeconómicos A, B, C+ (INEC, 2011)
- d) Porcentaje de encuestados que consumen chocolate (Investigación de campo, Ilustración 10.)
- e) Porcentaje de encuestados que compra chocolate amargo (Investigación de campo, Ilustración 14.)
- f) Consumo promedio de chocolate (Investigación de mercados, ver la Ilustración 15.)

Tabla 2. Cálculo de la demanda potencial

Demanda potencial	
Variable	
a) Población total	860.256
b) Número de hogares	215.064
c) Estratos socioeconómicos A, B, C+	31%
d) Porcentaje de hogares que consume chocolate	91%
e) Porcentaje de hogares que consume chocolate amargo	14%
f) Consumo promedio mensual (unidades)	2
Total demanda potencial	16.988

Fuente: INEC, Investigación de Mercados realizada para este estudio
Elaboración: María José Posso P.

Por medio de la Investigación de campo realizada para este estudio, se concluyó que, la población objetiva del producto a desarrollarse, se conforma por 215.064 hogares. Los mismos que están conformados por 4 personas en promedio. El 31% de hogares pertenece a los estratos socioeconómicos A, B, C+. Según los resultados de la encuesta realizada en el estudio de mercado y la información poblacional del INEC, al realizar el cruce de variables, se puede determinar que; existen 215.064 hogares que consumen chocolate, de los cuales el 14% prefieren consumir chocolate amargo.

El promedio de chocolates que una persona compra al mes son 6 unidades, para efectos de este cálculo, se plantea un escenario conservador y se calcula únicamente con dos unidades al mes.

Por lo que, se puede determinar que, la demanda anual base para el año 1, es de 16.988 unidades.

2.4.1. Proyección de la demanda

Para la proyección de la demanda se estiman los porcentajes de crecimiento de acuerdo al crecimiento de la industria y de acuerdo con el ciclo de vida de los productos. Según ANECACAO (2014), el sector ha crecido en los últimos 10 años a un 10% anual en promedio. Se estima que, el proyecto alcance este porcentaje en el segundo año de vida.

Como se puede apreciar en la Tabla 4, el incremento en unidades para el primer año de vida del proyecto equivale al 6,25% colocando 18.050 unidades. El porcentaje es inferior al 10% del crecimiento de la industria, esto con el fin de guardar un escenario conservador.

Para el año 2, el crecimiento iguala a la de la industria, para este año se proyecta una demanda de 19.990 unidades. El año 3, es el año pico en el ciclo de vida del producto es aquí donde el crecimiento anual es el más elevado con un 11%. Para los años 4 y 5 el producto está en descenso con incrementos menores en unidades.

Tabla 3. Proyección de la demanda

Proyección de la demanda				
Año	Unidades	Crecimiento	Incremento en unidades	Proyección
1	16988	6,25%	1062	18050
2	18050	10,75%	1940	19990
3	19990	11%	2199	22189
4	22189	7,25%	1609	23798
5	23798	5%	1190	24988

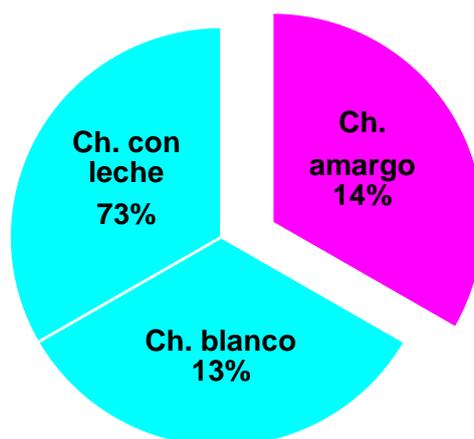
Fuente: Morales (2005)
Elaboración: María José Posso P.

2.5. OFERTA

La oferta para Miranda (2005), “es identificar la forma como se ha atendido y como se atenderá, las demandas o necesidades de la comunidad.” “Es también una variable que depende de otras como; costos, disponibilidad de insumos, restricciones del gobierno, desarrollos tecnológicos, precios de bienes sustitutos y complementarios” entre otros. Por lo tanto, se han identificado las siguientes variables que influyen para determinar la oferta del chocolate.

- a) Disponibilidad de las materias primas: los negocios dedicados a la producción de elaborados de chocolate, en su mayoría, dependen de proveedores, quienes suelen ser los mismos productores de cacao o distribuidores.
- b) La producción de cacao fino de aroma, actualmente se destaca por ser uno de los sectores de mayor importancia para el gobierno nacional. Por lo tanto existe inversión estatal para el mejoramiento de cultivos, poda, tecnología y capacitaciones. La oferta de cacao está en crecimiento.
- c) Preferencias del consumidor; según los hallazgos de la investigación realizada, los ecuatorianos en su mayoría, aún prefieren el chocolate con leche. Pero, existe un porcentaje de familias, quienes prefieren comprar chocolate amargo. Ver Gráfico No.4
- d) Concentración de ofertantes; según el Gráfico No.4, el mercado para los consumidores de chocolate con leche es el más amplio que el dirigido a los consumidores de chocolate amargo. Las marcas que ofrecen chocolate con leche también ofrecen productos elaborados de chocolate blanco, por lo que para calcular la oferta, se ha sumado los dos tipos de productos, totalizando un 86%.

Ilustración 22. Concentración del mercado



Elaboración: María José Posso P.

2.5.1. Proyección de la Oferta

Las ventas locales de la industria del cacao, chocolate, elaborados de chocolate y confitería en el 2013, suman 197.244.067,50 millones de dólares en total. Son 29 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, quienes comprenden este rubro (Superintendencia de Compañías, 2013). Las ventas promedio por empresa hacen a 6.801.519,57 dólares.

Tabla 4. Proyección de la Oferta

Año	Ventas de la industria (en miles de dólares)	Volumen de ventas de la industria (en unidades)
2013	197244067,5	75863103
2014	216968474,3	83449413
2015	238665321,7	91794354
2016	262531853,8	100973790
2017	288785039,2	111071169
2018	317663543,1	122178286

Elaboración: María José Posso P.

2.5.2. Precio promedio de los productos competidores

Las marcas consideradas competidores directos, ofrecen variedad de productos y presentaciones. Tanto en productos similares como en sustitutos. La Tabla 6. Indica el precio promedio según la marca y el precio promedio general.

Tabla 5. Precios promedio competencia

Marca	Precios
Nestlé	0,7
La Universal	0,5
Ferrero	1,2
Pacari	3
Hoja Verde	3
El Salinerito	2
Kallari	3
República del Cacao	8
Confiteca	2
Precio promedio:	2,6

Elaboración: María José Posso P.

El precio promedio es de 2,60 dólares por cada unidad que se comercializó localmente en el 2013.

Tabla 6. Promedio de unidades vendidas en el 2013

Empresas	Volumen de ventas locales en el 2013 (a)	Precio promedio de productos (b)	Unidades vendidas (a) / (b)
A nivel nacional	197.244.067,50	2,6	75.863.103

Fuente: Morales (2005)
Elaboración: María José Posso P.

2.6. Conclusiones del estudio de mercado

- La industria chocolatera del país presenta un alto crecimiento anual, el mismo que cada año crece con nuevos productos y creaciones que marcan tendencias. Los productos elaborados con cacao, cada vez son más creativos y audaces a la hora de promocionarse. Esta industria es muy atractiva, dado que hoy por hoy se vive una etapa donde el cacao es un producto estrella para el Ecuador. Valorado nacional e internacionalmente por sus valoradas características.
- Empresas nacionales se han destacado por sus productos terminados que presentan valores agregados, quienes integran a toda la cadena de producción. También hay empresas que se enfocan en trabajar la materia prima elaborada con cacao y de igual manera logran productos de la más alta calidad.
- La investigación realizada, ha permitido conocer la variedad de productos, marcas, segmentos. Fue posible analizar, por medio de un focus group, al grupo objetivo con la finalidad de profundizar la investigación y conocer sus preferencias e identificar como sería el producto ideal para el segmento deseado.
- Se pudo identificar que en la ciudad de Quito existen varias marcas que ofertan chocolates de diferentes tipos, formas, sabores y precios. Entre los que podemos encontrar productos fabricados con sucedáneos, con cacao CCN51, con cacao Nacional y blends. El estudio revela que la población para tomar la decisión de compra, valora aspectos como el sabor, la marca, el precio, lugar de compra, etc. La investigación ayudó a identificar este punto como una oportunidad para aplicar una estrategia de diferenciación y de esta forma promocionarse como un chocolate fino y de aroma dirigido para niños, de esta manera la marca se dirige hacia uno de sus objetivos. El cual pretende, fomentar la cultura hacia la preferencia por los productos derivados del cacao Nacional.
- Las marcas principales que utilizan cacao fino y de aroma, dirigen sus productos para el público adulto. Sus empaques generalmente se destacan por utilizar el color negro u otras tonalidades oscuras y

elementos elegantes por lo que el público adulto se identifica más con este tipo de empaques. Esta también es una oportunidad importante para el producto propuesto, ya que es posible que se destacara con un empaque vistoso, el mismo que capte la atención de los niños.

CAPÍTULO III EL MACRO Y MICRO AMBIENTE

3.1. LA INDUSTRIA

El presente capítulo recopila información histórica y analítica sobre la industria del cacao y chocolate en el país. El MIPRO (2007), considera que:

La importancia de la actividad cacaotera como generadora de empleo y divisas en el Ecuador sigue siendo mucha, a pesar de la crisis de inicios del siglo XX que motivó que el cacao dejara de ser la primera actividad económica del país

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 4.0) el proyecto pertenece a la siguiente codificación:

Tabla 7. Identificación de la industria

Clasificación CIIU 4.0	Descripción CIIU 4.0
C	Industrias Manufactureras
C10	Elaboración de productos alimenticios
C107	Elaboración de otros productos alimenticios
C1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería
C1073.12	Elaboración de chocolate y productos de chocolate

Fuente: Tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2012)

Elaboración: María José Posso P.

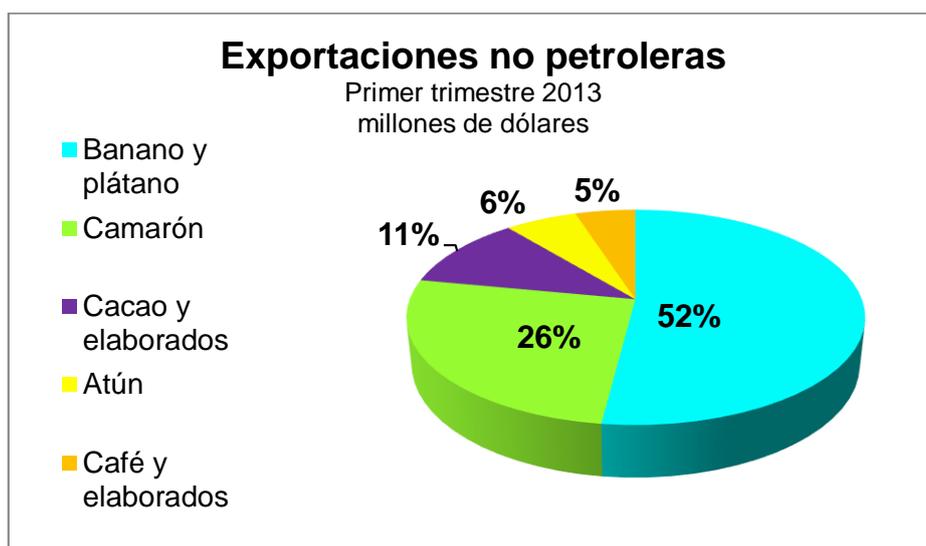
Esta categorización toma en cuenta las especificaciones determinadas por el Instituto de Estadística y Censo, para identificar y clasificar las industrias.

Por la actividad que se pretende llevar a cabo, la clasificación a la que corresponde es, C1073.12. La descripción CIIU 4.0 para esta categoría es, elaboración de chocolate y productos de chocolate.

3.1.1. Estructura de la industria

Según señalan los datos del Banco Central del Ecuador (2013), para el primer trimestre del 2013, las exportaciones de cacao y elaborados fueron el tercer producto más exportado entre los rubros no petroleros. Esta industria alcanzó el valor de 131 millones de dólares.

Ilustración 23. Exportaciones no petroleras



Fuente: Banco Central del Ecuador, (2013)

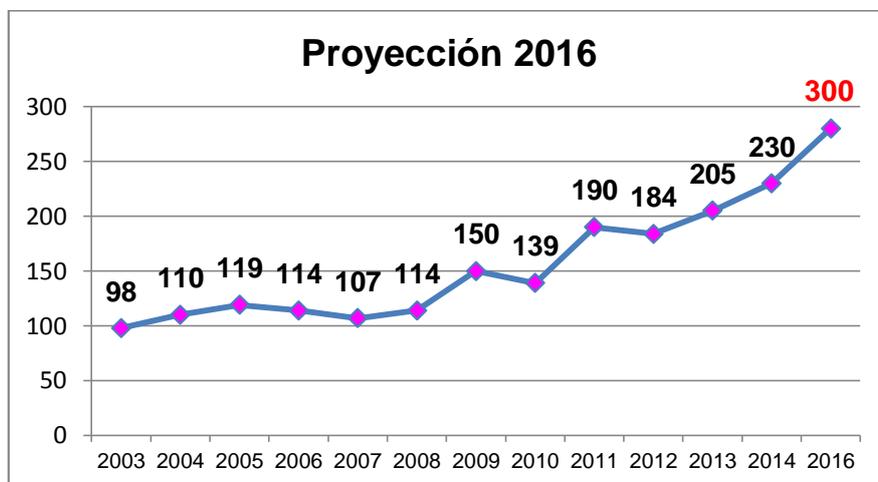
Elaboración: María José Posso P.

El sector no petrolero se incrementó en un 4,2% lo que aportó para el crecimiento del PIB, el mismo que reportó un incremento del 3,5% en el primer trimestre del 2013. El sector no petrolero representó el 84,7% del total del PIB, alcanzando los 21.962 millones de dólares. (BCE 2014)

Por otro lado, el Banco Central del Ecuador reportó, que las actividades no petroleras en el 2014, presentaron un incremento de 24,8% en relación al 2013. Alcanzando los 3.106,7 millones de dólares (Intriago, Exportaciones no petroleras aumentaron un 24,8% en el 2014 2014). Según el diario digital El Ciudadano, el Ecuador alcanzará una producción de 250.000 toneladas, de las cuales 230.000 estarían destinadas para la exportación. Se espera que Esperando que las ventas en el exterior crezcan en un 10%.

El diario informa además que el Ecuador cerró el año 2014, estando entre los cinco mayores productores de cacao del mundo, marcando niveles de exportación record.

Ilustración 24. Proyección exportaciones de cacao en toneladas



Tomado de: Asociación Nacional de Exportadores de Cacao-Ecuador (ANECACAO, 2012)

El Semanario Líderes (2014), comenta que África cuenta con los dos productores más importantes de cacao en el mundo, Costa de Marfil y Ghana, en conjunto producen el 60% de la oferta mundial. La preocupación parte por la epidemia del ébola que afecta principalmente a Guinea y Libia, que limitan con Costa de Marfil, lo que ya ha afectado la oferta. Los precios del cacao subieron en un 10%, pero el tema genera inquietud en el sector por la incertidumbre de hasta donde podrían subir los precios.

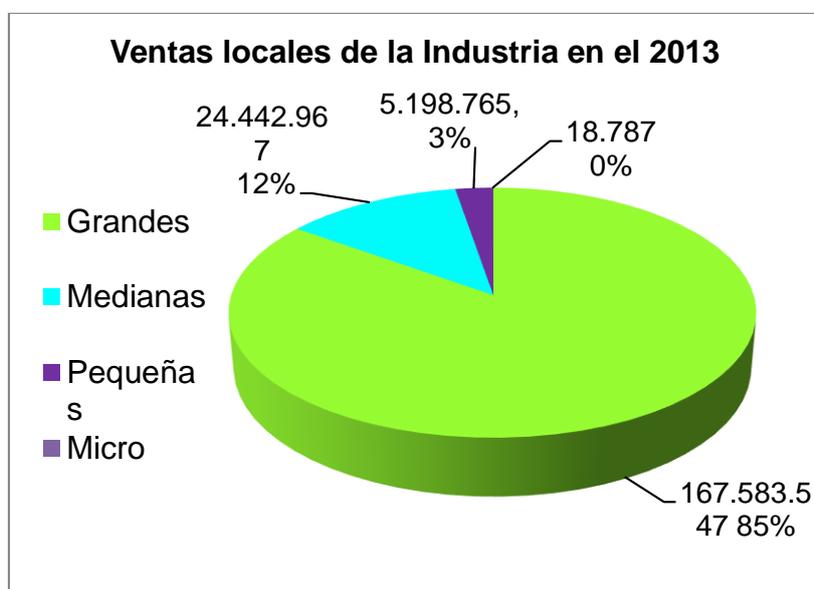
La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO), proyecta que para el 2016, como se puede ver en el Gráfico No.15, el Ecuador exportará 300.000 toneladas de cacao. La demanda se incrementó y el precio del cacao subió en un 10% en referencia al 2013.

Para los siguientes años, se espera que la industria continúe creciendo. Existen iniciativas que apoyan a la producción de cacao y la producción de productos con valor agregado. Esto con el afán de que la industria genere productos terminados, no únicamente materias primas como cacao para exportación y productos intermedios, como son el licor de cacao, manteca de cacao, pasta de

cacao y cacao en polvo. Uno de los programas destacados es la Gran Minga de Poda del Cacao Nacional, que es llevado a cabo por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través del Proyecto de Reactivación del Café y Cacao Nacional Fino de Aroma. “En el Ecuador existen dos tipos de empresas procesadoras de cacao, las que elaboran productos intermedios y aquellas que producen chocolate.” MIPRO (2007)

Según la Superintendencia de Compañías (2013), en el país existen 29 empresas registradas en la entidad en el año 2013, dedicadas a la producción de cacao, chocolate, elaborados de chocolate y confitería. Las empresas se encuentran principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil. Además afirma que, la industria de cacao, chocolate, elaborados de chocolate y confitería, está conformada por empresas, grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

Ilustración 25. Participación de la industria local del cacao, chocolate, elaborados de chocolate y confitería



Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2013)
Elaboración: María José Posso P.

La mayor participación corresponde a las empresas grandes con un 84,96%. Este grupo de empresas está conformado por Ferrero del Ecuador, Confiteca, Ecuador Cocoa & Coffee Ecuacoffee y Cafiesa. Las ventas totales fueron de 167.583.547 Millones de USD. Las empresas medianas, participan con el 12,39% este grupo está conformado por nueve empresas, Industria de

caramelos Pérez Bermeo, Erolcorp, Croinsa, Gstaff, Sol del Ecuador, Industrias Borja Vela Asociados, Fábrica BIOS, entre otras. Las ventas del sector en el año 2013 fueron de 24.442.967 Millones de USD. Entre las empresas clasificadas como pequeñas se encuentran, Productora y Comercializadora de Alimentos SEMPRENE, Chocolates Noboa, Chocolateca, entre otros.

Las ventas de las empresas pequeñas ascienden a 5.198.765 millones de USD, lo que representa en 2,64% de participación en el mercado.

Las micro empresas participan con el 0,01% sus ventas fueron en total de 18.787 miles de USD.

El Ecuador es un país que está conformado por cinco tipos de empresas, las mismas que se caracterizan por el volumen de ventas y el número de trabajadores, así es como el INEC (2012), las describe de la siguiente manera:

Ilustración 26. Clasificación de las empresas

Tipo de empresa	Volumen de ventas	Número de trabajadores
Grandes	5.000.001 en adelante	200 en adelante
Medianas tipo B	De 2.000.001 a 5.000.000	De 100 a 199
Medianas tipo A	De 1.000.001 a 2.000.000	De 50 a 99
Pequeña	De 100.001 a 1.000.000	De 10 a 49
Micro empresa	Hasta 1.000.000	De 1 a 9

Fuente: Tomado de (INEC, 2012), Directorio de Empresas y Establecimientos

El proyecto propuesto, pertenece a la clasificación 5, categoría de Micro empresa, como lo muestra la Figura No.9, ya que se estima que las ventas serán menores a los 100.000 dólares y se contará con 4 trabajadores.

El mismo estudio, comenta que el Ecuador es un país que está conformado mayormente por micro y pequeñas empresas, las mismas que están concentradas el 19% en Quito y el 14% en Guayaquil respectivamente. La tasa de crecimiento en ventas 2009 y 2012, es del 15,2% para Quito y el 11,9% para la ciudad de Guayaquil. En el Ecuador operan 143 establecimientos dedicados a la venta de chocolate y confitería, quienes en el 2009, facturaron 786 millones de dólares (INEC, 2010).

3.1.2. Cadena de valor

La Cadena de Valor es una herramienta útil que facilita la identificación de clientes según Kotler (2001) basándose en los conceptos de Michael Porter, esta cadena permite diseñar los procesos de producción, de venta, logísticos y de apoyo en una empresa.

La Ilustración 27, muestra la secuencia de la cadena de valor y las principales actividades para el óptimo desarrollo y funcionamiento del negocio propuesto.

Ilustración 27. Análisis de la cadena de valor

Cadena de Valor					
Actividades de Apoyo	Infraestructura de la empresa: Dirección general, planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, gestiones con la administración pública				
	Gestión de Recursos Humanos: Reclutamiento de personal, capacitaciones				
	Desarrollo de la tecnología: Equipos para la fabricación de barras de chocolate				
	Compras: de materias primas, suministros				
Actividades Principales	Logística de entrada	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios post venta
	Recepción de materias primas	Transformación de materias primas	Inventarios	Producto	Servicio al cliente
	Clasificación de materias primas	Clasificación de productos	Operaciones de transporte para la entrega de productos	Precios	Felicitaciones
	Inventario	Control de calidad	Procesamiento de órdenes	Plaza	Resolución de quejas
	Distribución interna	Etiquetado	Planificación de entregas	Promoción	
	Devoluciones a proveedores	Limpieza del área de operaciones		Fuerza de ventas	
	Planificación de horarios	Mantenimiento de maquinaria		Medios de comunicación	

Fuente: Kotler (2001, p.44).
Elaboración: María José Posso P.

Las actividades primarias son esenciales para transformar las materias primas en el producto final y las actividades de apoyo crean eficiencia en el proceso de creación de valor. Cada eslabón de la cadena de valor es importante para la

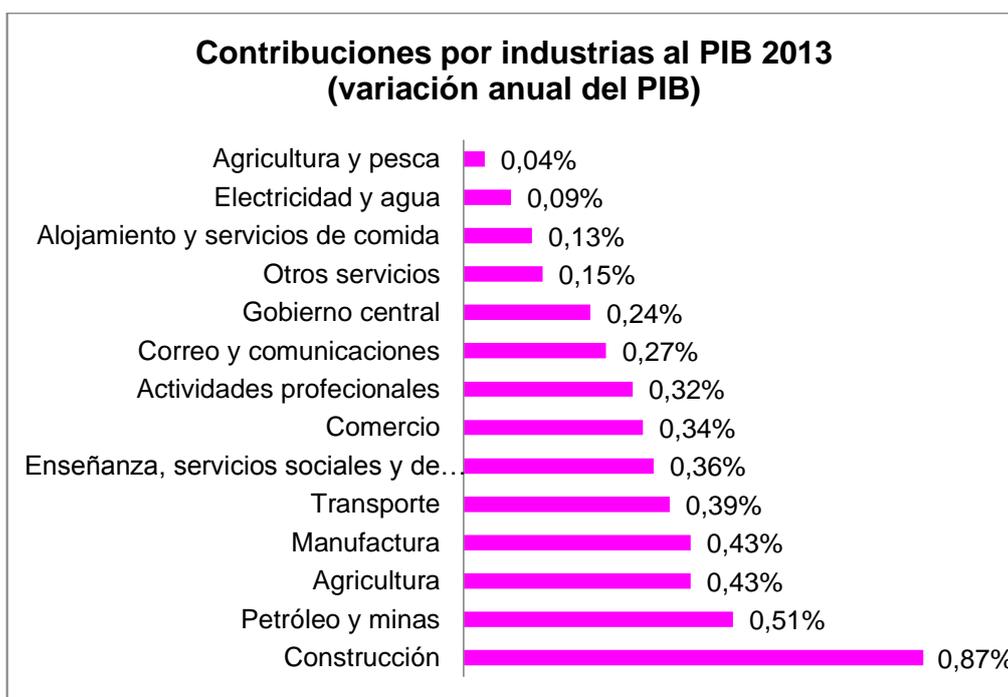
creación de los productos y el óptimo funcionamiento de la empresa. Pero es importante enfatizar que parte de la estrategia de diferenciación es la calidad de la materia prima empleada para la producción de barras de chocolate, por lo que se considera que la selección de proveedores y compras es una de las más importantes actividades.

3.1.3. Factores económicos

3.1.3.1. Producto Interno Bruto (PIB)

De acuerdo a las cifras oficiales presentadas por el Banco Central del Ecuador (2014), el Producto Interno Bruto del Ecuador en el 2013, alcanzó los 66.879.415 millones de dólares a precios constantes. El mismo año alcanzó un crecimiento del 4.5% con respecto al año anterior.

Ilustración 28. Contribución de las industrias al PIB 2013



Fuente: Banco Central del Ecuador, (2013)
Elaboración: María José Posso P.

El 90% del crecimiento del PIB en el 2013, corresponde principalmente al aporte de las industrias no petroleras. Son seis los principales sectores donde se desarrolla la economía del país.

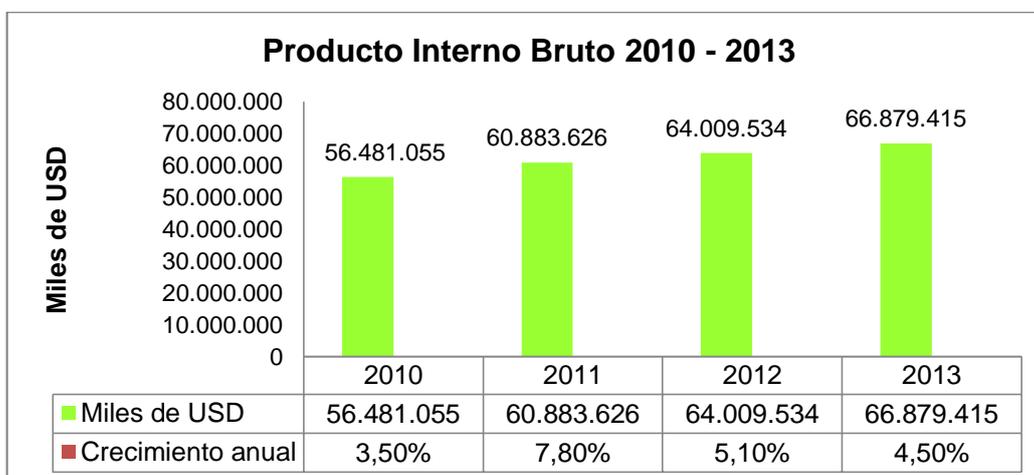
El análisis presentado por la revista Líderes, 2014, sostiene que el sector de la construcción fue el principal, contribuyó a la variación anual del PIB con 0,87. Su crecimiento fue del 8,6%, sin embargo este fue inferior a lo registrado en años anteriores, en el 2011 el 21,6% y en el 2012 el 14%.

El sector petrolero a continuación de la construcción, incrementó el PIB con el 0,51% en el 2013. Esto como resultado del aumento de extracción del crudo de 184,3 millones de barriles a 192 millones.

La agricultura ocupa el tercer lugar, el sector agrícola creció en 6,1%. Este sector cuenta con programas para estimular la producción, como por ejemplo, el de reactivación de café y cacao nacional fino de aroma. El que promete cubrir 6.000 nuevas hectáreas con siembra.

El sector manufacturero, presenta un crecimiento del 3,6% el mismo que contribuyó con 0,43% a la variación anual del PIB 2013. El transporte ocupó el quinto lugar, con una contribución de 0,39%. La enseñanza y salud tienen mejores ofertas de servicios que en años anteriores, el gobierno invierte en educación 3,500 millones y en salud 1.700 millones cada año. Su aporte al PIB fue de 0,36%.

Ilustración 29. PIB histórico en miles de dólares



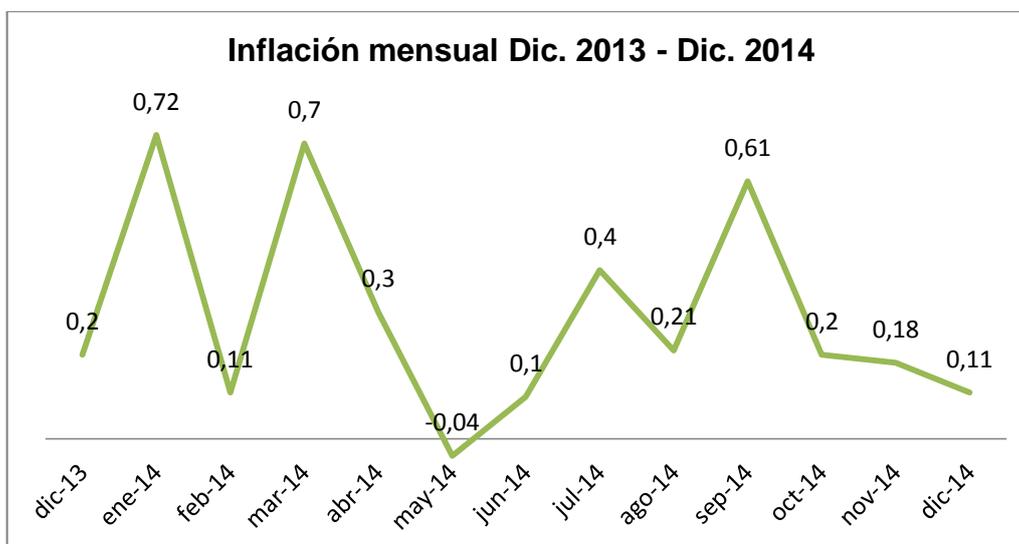
Fuente: Tomado del Banco Central del Ecuador, (2013)
Elaboración: María José Posso P.

3.1.3.2. Inflación

La inflación determina el incremento de los precios por medio del Índice de Precios del Consumidor (IPC). Se calcula por la canasta de bienes y servicios que demandan los consumidores.

El reporte presentado por el INEC (2014), registra que, el país alcanzó hasta final del año 2014, una inflación anual del 3,67% con relación al 2,7% del 2013, en la Ilustración 30, es posible comprara de un periodo a otro.

Ilustración 30. Inflación mensual 2013 - 2014



Tomado de: Medición del índice de precios al consumidor (IPC), (INEC, 2014)
Elaboración: María José Posso P.

Tabla 8. Inflación 2013 - 2014

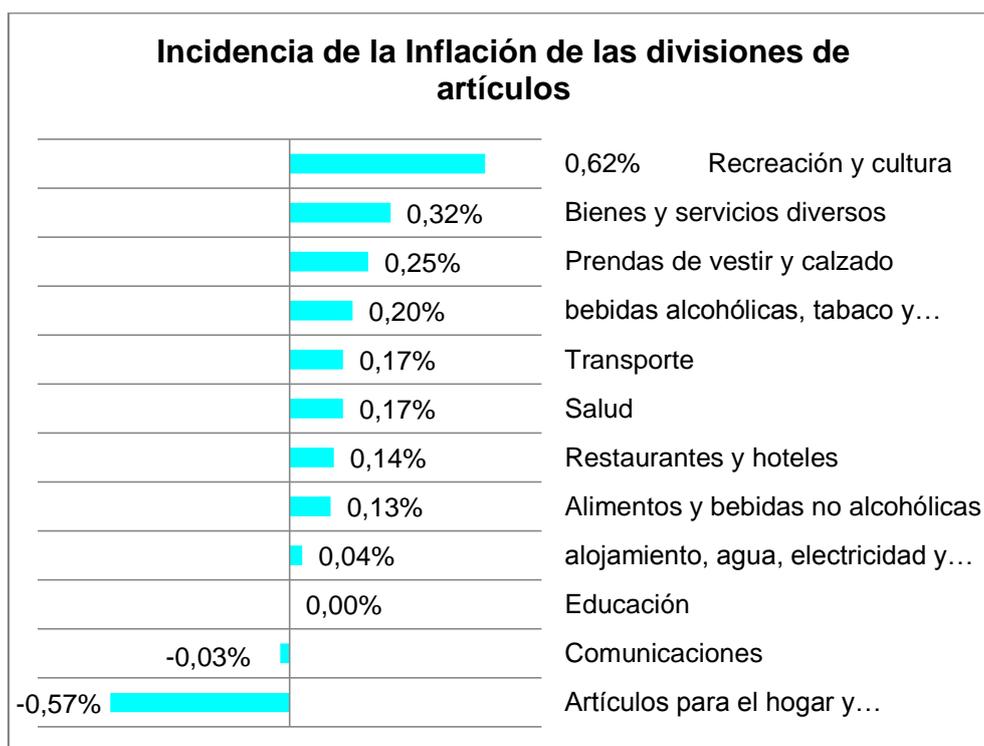
Mes	Mensual	Anual	Acumulada
Dic-13	0,20%	2,70%	2,70%
Oct-14	0,20%	3,98%	3,36%
Nov-14	0,18%	3,76%	3,55%
Dic-14	0,11%	3,67%	3,67%

Tomado de: Medición del índice de precios al consumidor (INEC, 2014)
Elaboración: María José Posso P.

El valor de la canasta familiar se ubicó en 646,30 dólares mientras que el ingreso familiar en 634,67 dólares, el ingreso cubre el 98,2% de la canasta. La canasta vital contiene 73 productos y alcanza la suma de 466,59 dólares.

La Ilustración 31, detalla la incidencia de la inflación de acuerdo a la división de artículos. Las tres divisiones con mayor influencia son, recreación y cultura, bienes y servicios diversos, prendas de vestir y calzados.

Ilustración 31. Incidencia de la inflación en el 2014



Tomado de: Medición del índice de precios al consumidor (IPC), (INEC, 2014)
Elaboración: María José Posso P.

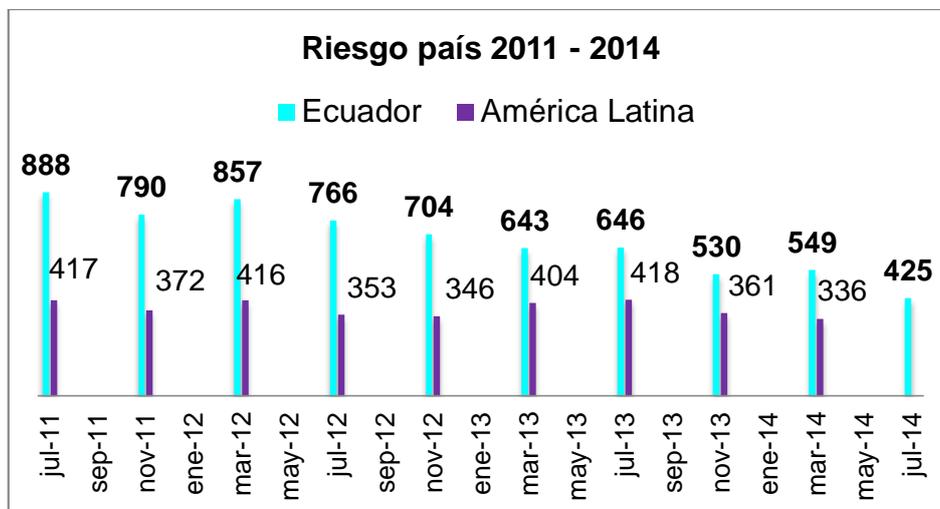
3.1.3.3. Riesgo País

En enero del 2013 el riesgo país en el Ecuador registró 704 puntos y en enero del 2014 registró 571. Actualmente, enero del 2015, está en 569.

El gráfico No.22, muestra los índices del país con relación al promedio de América Latina. Ecuador, aún se encuentra dentro de los tres países con mayor índice en la región, sin embargo, este ha mejorado disminuyendo su puntaje en

relación a años anteriores. Los países que tienen los mejores puntajes son; Chile (159 pts.), Perú (177 pts.), y Colombia (178 pts.).

Ilustración 32. Riesgo País Ecuador con relación a América Latina 2011 - 2014



Tomado de: Cámara de Industrias y Producción (2014)
Elaboración: María José Posso P.

Por otro lado, las calificadoras de riesgo Fitch, Moodys y Standard & Poors, las mismas que son un referente mundial para inversionistas calificaron al Ecuador como uno de los países no recomendados para la inversión, en esta categoría están también, Venezuela y Argentina. Caso contrario sucede con, México, Panamá, Chile, Costa Rica, Perú, Colombia, Brasil y Uruguay, según las calificadoras (El Comercio, 2014).

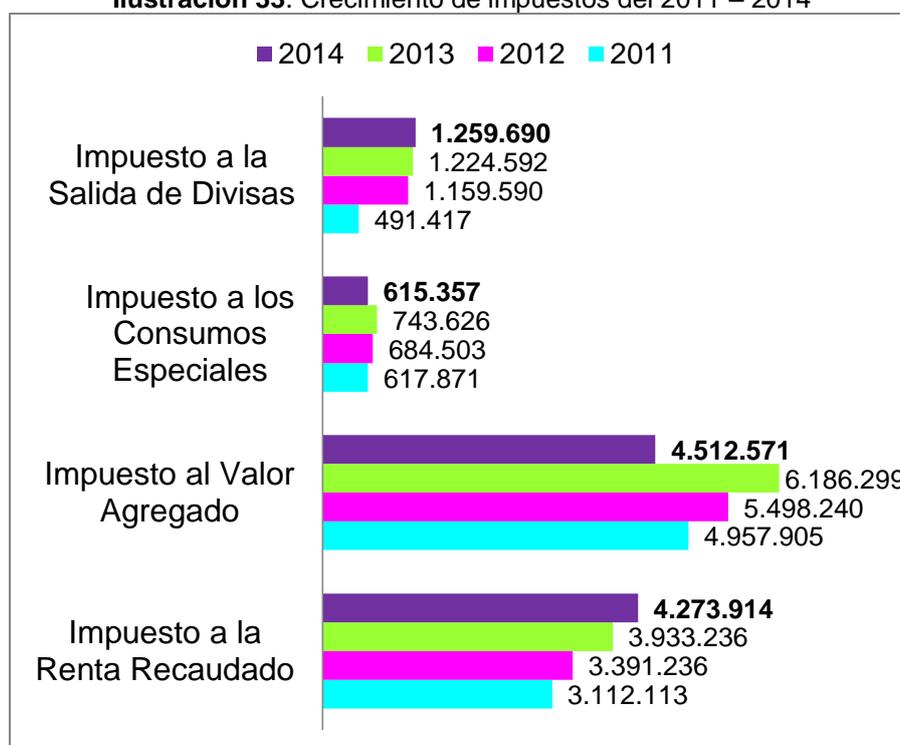
3.1.3.4. Factores regulatorios

La recaudación tributaria en el 2013 entre enero y diciembre, registró 12.758 millones de dólares, 13.3% de incremento en comparación al 2012, el cual obtuvo una recaudación de 11.264 millones de dólares. En la recaudación del 2014, el SRI logró 13.616.000 millones de dólares, siendo este un 7% de incremento con relación al año anterior.

El impuesto con mayor crecimiento en el 2013, fue el Impuesto a la Renta, el mismo que reportó un 16% de crecimiento. A continuación se encuentra el

impuesto al Valor Agregado con 12.5%, el Impuesto a los Consumos Especiales 8.9% y el Impuesto a la Salida de Divisas creció 5.6% Las actividades que produjeron mayores recursos en el 2013 fueron, el comercio con 22.7%, la intermediación financiera con 18.8% y las industrias manufactureras con 17.1%. (SRI, 2013). Para el 2014, el ICE creció 8%, el impuesto al Valor Agregado 6% y el Impuesto a la Renta 9% (SRI, 2014).

Ilustración 33. Crecimiento de impuestos del 2011 – 2014

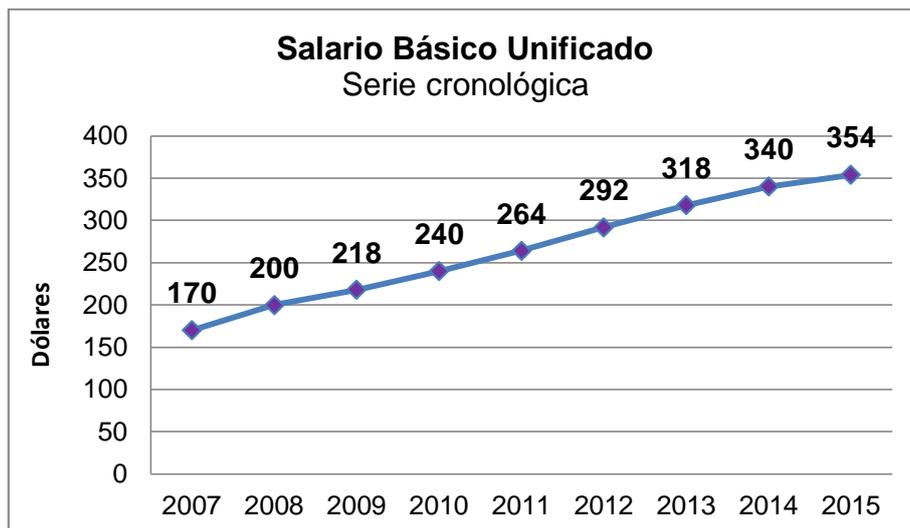


Tomado de: SRI Informe Mensual de Recaudación (2014)
Elaboración: María José Posso P.

3.1.3.5. Salario Básico unificado

En enero del 2015, se incrementó el 4,11% en el Salario Básico Unificado, a 354 dólares (El Universo, 2014). Las ramas donde se aplican el alza son para los trabajadores de distribución de gas, auxiliares de servicios, trabajadoras remuneradas del hogar, operarios de artesanías y operarios de microempresas. La Ilustración 34, detalla el salario en cada año a partir del 2007 hasta el 2015.

Ilustración 34. Serie histórica Salario Unificado



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2014
Elaboración: María José Posso P.

3.1.3.6. Tasas de intereses referenciales

El Banco Central del Ecuador presentó, para febrero del 2015, las tasas activas referenciales las cuales se pueden observar en la Tabla 9.

Tabla 9. Tasas de interés efectivas

Tasas de interés Activas Efectivas Vigentes Febrero 2015		
Segmentos:	Tasa Activa Efectiva Referencial % anual	Tasa Activa Efectiva Máxima % anual
Productivo Corporativo	7.41	9.33
Productivo Empresarial	9.48	10.21
Productivo PYMES	11.10	11.83
Consumo	15.98	16.30
Vivienda	10.77	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.80	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.26	27.50
Microcrédito Minorista	29.35	30.50

Tomado de (BCE, 2015)

Actualmente el Sistema Financiero está conformado por 76 instituciones financieras. Los bancos representan el 80,6% de participaciones, las cooperativas el 13,15%, mutualistas 4,63%, sociedades financieras el 1,78% y tarjetas de crédito el 0,38% del total. Según el último boletín (BCE, 2014), el Sistema Financiero público en el mes de diciembre 2014, otorgó el volumen de crédito total por 123.9 millones de dólares, por otro lado, las instituciones financieras privadas sumaron un volumen de crédito por 2.195.0 millones de dólares, con una tasa de variación anual de 3,83%. El número de operaciones registradas es de 655.284 con un monto promedio de 3.349,8 dólares por operación. La Ilustración 35, muestra el porcentaje de operaciones realizadas en el mes de diciembre del 2014.

Ilustración 35. Operaciones registradas en el mes de diciembre 2014



Tomado de: Evolución del volumen de crédito y tasas de interés (BCE, 2014)

El volumen de crédito durante enero a diciembre 2014, creció y se direccionó a los segmentos de créditos productivos y microcréditos, los mismos que representaron el 72,75% del total de créditos otorgados.

3.2. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

3.2.1. Nuevos participantes

Para determinar la facilidad o dificultad de ingreso al negocio por parte de nuevos competidores a continuación se destacan las barreras de entrada más relevantes. Para la fabricación de los productos se requiere maquinaria especializada. En caso del negocio propuesto, es necesario equipo para temperar el chocolate, moldearlo, enfriamiento, entre otros. Estos equipos se utilizan únicamente para la fabricación de chocolates, por lo que si en algún momento quieren fabricar otros productos no podrán utilizar la misma maquinaria.

En el caso de las empresas grandes, su inversión puede superar los 10 millones de dólares, como es el caso de República del Cacao, que para el 2016 espera abrir una segunda planta que procese 7.000 toneladas anuales y el total de su inversión es de 18 millones de dólares (LIDERES, 2013).

Para las empresas grandes, sería complicado vender sus maquinarias, por el alto costo de las mismas. Pero en el caso de empresas pequeñas o microempresas, la inversión es mucho menor por lo que es posible instalar una planta con una inversión inferior. Calificación media.

3.2.2. Amenaza de entrada de productos sustitutos

Podemos mencionar a los principales productos sustitutos clasificándolos por:

- El tipo de producto como; galletas, caramelos, chupetes, gomitas, gelatinas, crema de chocolate, jaleas, goma de mascar.
- El precio, que el comprador está dispuesto a pagar.

La Tabla 10, precisa algunos de los productos sustitutos mencionados por los participantes del grupo focal y los precios aproximados con los que se

comercializan en el mercado. Este análisis tiene el fin de obtener un promedio general del precio de los productos sustitutos.

Tabla 10. Precio promedio de productos sustitutos

Productos Sustitutos (empaques individuales)	Precio promedio
Galletas	0,7
Gelatinas	0,75
Funditas de caramelos	0,8
Chocolate para untar	2
Gomitas / Mashmellows	1,2
Chupetes	0,25
Papitas, chifles, etc.	0,6
Chicles	0,5
Leche saborizada chocolate, fresa, vainilla	0,8
Promedio:	0,84

Elaboración: María José Posso P.

Los productos sustitutos, se encuentran en los mismos puntos de venta donde se pretende vender el producto propuesto, lo que indica que el usuario tendrá la misma disponibilidad para elegir entre varias alternativas.

El producto propuesto, tiene la fortaleza de ser un producto con alta diferenciación, comparándolo con otros chocolates y productos sustitutos, ya que no hay una barra de chocolate con alto contenido de cacao dirigida al segmento de los niños. Pero cabe mencionar que, algunas de las marcas de productos sustitutos, son conocidas y gozan de alta participación de mercado, como es el caso de Confiteca, que tiene el 60% de participación en el mercado de chupetes con su producto Plop, también alcanza el 30% de participación con los chicles agogó (Ekos, 2011).

Calificación media.

3.2.3. Poder de negociación de los compradores

Los compradores tiene la última palabra a la hora de la compra, su poder de negociación es alto ya que tienen la decisión para elegir un producto.

La oferta de es amplia y existen factores que influyen y que son valorados por el cliente como la calidad, la presentación del producto y el precio. El cliente debe percibir que está pagando por un producto que le ofrece más de lo que espera.

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Al ser el Ecuador un país cacaotero, hay varias empresas que se dedican a la fabricación materias primas a base de chocolate fino de aroma de la mejor calidad. También podemos decir que la oferta para los demás insumos como son las frutas deshidratadas es amplia, las empresas existentes realizan los ajustes necesarios para que el producto esté de acuerdo a las especificaciones del cliente. Por lo que podemos concluir que el nivel de negociación de los proveedores es bajo.

3.2.5. Intensidad de la rivalidad

En la industria hay varias opciones, como marcas tradicionales que están presentes desde hace décadas en el mercado y también marcas relativamente nuevas que ofrecen nuevas creaciones utilizando cacao fino de aroma. La competencia es intensa en los productos de consumo masivo, por lo que es importante contar con una estrategia diferenciadora, en nuestro caso es ofrecer al cliente lo que los demás no están ofreciendo.

Las marcas tradicionales, que dirigen sus productos al segmento de los niños, compiten entre sí con chocolates con leche. Como se mencionó anteriormente, este tipo de chocolate continúa siendo el más popular en el país.

En el país se comercializan dos tipos de chocolate el que es golosina y las tabletas fabricadas con cacao fino de aroma según, Roberto Brauer (El

Comercio, 2012), el primero es de consumo masivo mientras que las tabletas son de nicho de mercado.

Entre las marcas más populares en el mercado podemos mencionar a Confiteca, Nestlé, Ferrero y La Universal que cuentan con chocolates golosina. Entre las marcas más populares que fabrican chocolate fino de aroma en barras se destacan Pacari, Hoja Verde y Caoni entre otros. Todos cuentan con productos de alta calidad, sin embargo un factor en común es que ninguno oferta un chocolate fino de aroma que esté dirigido para niños específicamente. Esta es la oportunidad identificada para, ofrecer un chocolate diferenciado.

El costo de cambio es mínimo para la empresa, ya que el producto se puede modificar con el tiempo, si así demanda mercado. La maquinaria y demás equipos para la fabricación de barras de chocolate continuarán siendo utilizados, los cambios se realizarían en los insumos requeridos para la fabricación de nuevos productos. La rivalidad entre competidores es alta.

3.2.6. Conclusiones de las 5 Fuerzas de Porter

En base al análisis realizado se concluye que existe una intensidad media en las barreras de entrada. En cuanto a los productos sustitutos la amenaza es media, al alcance de los consumidores hay una gran variedad de productos sustitutos que tiene precios similares. El poder de negociación de los compradores es alto y bajo por parte de los proveedores. Existe una intensiva rivalidad entre competidores.

El negocio propuesto pretende sobrepasar las diferencias analizadas en las cinco fuerzas de Porter, con estrategias de diferenciación y atendiendo un mercado desatendido. Como empresa buscamos inculcar la cultura del chocolate fino de aroma en los niños.

En la publicación “‘El chocolate ecuatoriano, aroma y sabor para el mundo”” (Ciudadano 2014), afirma que actualmente se vive un segundo boom cacaotero

en el país, el Ecuador es un referente mundial de la producción de cacao fino de aroma y de chocolate de excelente calidad. La empresa desea ser parte de este crecimiento y aspira contribuir a la cultura del chocolate fino de aroma partiendo de nuestro propio medio.

3.3. LA EMPRESA

3.3.1. Modelo del negocio

La razón de ser de la microempresa propuesta, parte de la intención de ser parte de la industria del chocolate en el país, la propuesta de valor es, contribuir con la cultura chocolatera local y difundir el consumo de productos elaborados con cacao fino de aroma con la creación de barras de chocolate dirigidas al segmento de los niños. Los productos, se los fabricará localmente, en la ciudad de Quito. Los proveedores son locales, y las materias primas utilizadas son 100% ecuatorianas.

El diseño del producto, es bastante convencional ya que es una barra sencilla de chocolate, se decidió conservar esta forma porque de esta manera es posible apreciar de mejor forma las cualidades del producto como son el brillo, el aroma y el sonido principalmente. Además el empaque y los colores del mismo lucirán al estar impresas en una carilla amplia. Los procesos de diseño de empaque, se los realizarán en una empresa externa. Se pretende, distribuir los productos por medio de supermercados, farmacias y tiendas de abarrotes en un inicio.

Se contará con un sitio web, para que los consumidores puedan conocer sobre la marca y el chocolate. La expectativa es observar una respuesta positiva por parte del mercado, para que el negocio pueda crecer y ampliar su gama de productos a largo plazo. La calidad que caracteriza al cacao nacional, permite crear productos de la mejor calidad y ser competitivos en el medio. La Agencia de Noticias Andes (2013), afirma que el cacao fino de aroma es esencial para la fabricación de chocolates gourmet y el Ecuador es el principal exportador de esta variedad. Cabe recalcar además que, el gobierno nacional desea retomar la

posición del cacao como primer generador de divisas, como lo fue en épocas pasadas. (ANECACAO, 2014) indica que los industriales direccionan sus ventas al mercado interno para incentivar el consumo local, para lo cual es importante la participación en ferias y eventos para dar a conocer los productos. Es por eso que, se pretende intervenir en este tipo de atracciones para informar y dar a conocer el producto.

3.3.2. Misión, visión y objetivos

3.3.2.1. Misión

Buscamos agregar valor a nuestros productos 100% ecuatorianos, por medio de la elaboración responsable de chocolates de alta calidad.

Estamos comprometidos con el servicio a nuestros clientes y la satisfacción de los mismos.

3.3.2.2. Visión

Destacarnos por la innovación, calidad y diversidad de productos elaborados con cacao nacional, logrando el reconocimiento nacional para el año 2019.

3.3.2.3. Objetivos

Proceder con excelencia en cada uno de los procesos para la elaboración de nuestros productos. Para ello, el personal estará capacitado por una de las agencias acreditadas por la Secretaría de Capacitación.

- Utilizar materias primas certificadas para garantizar la calidad y el sabor.
- Trabajaremos con proveedores que cuenten con la certificación de origen cacao arriba.
- Buscar el acercamiento con nuestros clientes para conocer sus necesidades y ofrecer un mejor servicio. A través del plan de marketing y servicio al cliente.

- Innovar de acuerdo a las tendencias del mercado y exigencias de los consumidores.

3.3.3. Matriz de evaluación externa (EFE)

David (2003), menciona a la matriz EFI como una matriz que resume el ambiente político, económico, social, cultural, demográfico, político, legal, etc.

Para el desarrollo de esta matriz es necesario seguir los siguientes pasos:

Tabla 11. Matriz de Evaluación Externa

Factores Externos clave	Valor (0.0 sin importancia - 1.0 muy importante)	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Demanda de productos fabricados a nivel nacional	0,05	4	0,2
Incentivos gubernamentales para el crecimiento del sector cacaoero del país	0,15	2	0,3
Industria chocolatera creciente	0,15	3	0,45
El cacao es el tercer producto no petrolero con mayores exportaciones	0,15	3	0,45
Oferta de materias primas locales	0,1	4	0,4
Amenaza			
Importaciones de elaborados de chocolate	0,1	1	0,1
Nuevos participantes en el mercado	0,05	3	0,15
Factores meteorológicos y plagas que pueden afectar las plantaciones de cacao produciendo escases de la materia prima	0,1	1	0,1
Escases de oferta de maquinaria para pequeños y micro fabricantes de chocolates	0,1	4	0,4

Capacitación para el manejo semi industrial en la industria de interés	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,65

Elaboración: María José Posso P.

Es posible determinar que, el negocio propuesto con un puntaje ponderado de 2,65 responde de manera promedio a las oportunidades y amenazas externas que se presenten en el sector. Lo que significa que la micro empresa puede aprovechar las oportunidades que se le presenten como a su vez mitigar las amenazas reconociendo sus alcances y limitaciones.

Conceptos de valoración:

1. Listado de factores que se consideran una oportunidad o una amenaza en el sector
2. Asignar a cada factor un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1 (muy importante) la suma debe llegar a 1.0
3. Calificar a cada factor de 4 a 1 siendo 4 excelente, 3 sobresaliente, 2 promedio y 1 deficiente.
4. Determinar el valor ponderado.

3.3.4. Matriz de evaluación interna (EFI)

La Matriz de Evaluación Interna, según Fred (2003), evalúa las fortalezas y debilidades de una empresa, lo cual proporcionará la información necesaria para decidir las estrategias de mayor beneficio para el negocio.

1. Listado de factores que se consideran fortalezas o debilidades a nivel interno.
2. Asignar a cada factor un valor entre 0.0 (sin importancia) a 1 (muy importante) la suma debe llegar a 1.0
3. Calificar a cada factor de 4 a 1 siendo 4 excelente, 3 sobresaliente, 2 promedio y 1 deficiente.
4. Determinar el valor ponderado.

Tabla 12. Matriz de Evaluación Interna

Factores Internos clave	Valor (0.0 sin importancia - 1.0 muy importante)	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas Internas			
Producto diferenciado	0,15	4	0,6
Contribuye con la difusión y promoción de la cultura de consumo del chocolate fino	0,1	3	0,3
Maquinaria que permite la expansión y crecimiento del negocio	0,1	2	0,2
Ubicación estratégica del local lo que facilita la distribución de los productos	0,1	3	0,3
Precio competitivo	0,15	4	0,6
Debilidades Internas			
Nuevos en el mercado	0,1	3	0,3
No hay fidelidad por parte de los consumidores	0,1	3	0,3
No hay puntos de venta propios	0,05	2	0,1
Personal de planta limitado	0,1	2	0,2
Poca diversificación	0,05	3	0,15
TOTAL	1		3,05

Elaboración: María José Posso P.

El puntaje calculado por la matriz EFI es de 3,05 puntuación superior al promedio de 2,5 puntos, lo cual indica que, el negocio posee características internas sólidas.

3.3.5. Matriz Interna y Externa (MIE)

La matriz MIE se basa en las dos puntuaciones totales de las matrices EFE y EFE Fred (2003) explica que, con la combinación de estos datos es posible identificar la región en la que se encuentra el negocio y sugiere la acción más conveniente.

Tabla 13. Matriz Interna y Externa

Puntajes de valor Matriz EFI				
Resultados Matriz Externa		Sólido	Promedio	Débil
	4	3	2	1
	3	I	II	III
	2	IV	V	VI
	1	VII	VIII	IX
Resultados Matriz Interna				

Tomado de: (David F, 2003 p.213)

El cruce de datos de la Matriz EFE y la Matriz EFI, sugiere que el negocio se encuentra en la región de “crece y construir” lo cual refleja la situación del negocio ya que pretende ser una actividad nueva.

3.4. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es descrita por Fred (2003) como una herramienta para crear cuatro tipos de estrategias. FO, DO, FA, y DA.

La ilustración 35 detalla las estrategias propuestas, como resultado del cruce de información de la matriz FODA. Se proponen algunas combinaciones ya que eso permite tener más alternativas estratégicas para la toma de decisiones.

Ilustración 36. Análisis FODA

	Fortalezas: F	Debilidades: D
	1. Producto diferenciado	1. Nuevos en el mercado
	2. Contribuye con la difusión y promoción de la cultura de consumo del chocolate fino	2. No hay fidelidad por parte de los consumidores
	3. Maquinaria que permite la expansión y crecimiento del negocio	3. No hay puntos de venta propios
	4. Ubicación estratégica del local lo que facilita la distribución de los productos	4. Personal de planta limitado
	5. Precio competitivo	5. Poca diversificación
Oportunidades: O	Estrategia FO	Estrategia DO
1. Demanda de productos fabricados a nivel nacional	Diseñar productos diferenciados 100% Ecuatorianos (O1, F1, F2)	Participar de las capacitaciones dictadas por instituciones públicas y privadas, relacionados al giro del negocio. (O2, D1)
2. Incentivos gubernamentales para el crecimiento del sector cacaoero del país	Incrementar la producción según la demanda creciente aprovechando las materias primas locales y maquinaria manufacturada localmente según las necesidades del negocio (F1, O3, O5, F3)	Se pretende que la distribución sea a través de intermediarios de esta forma la micro empresa no realiza inversión actualmente en puntos de venta propios y a su vez esto le permite crecer e innovar (D3, O3)
3. Industria chocolatera creciente		
4. El cacao es el tercer producto no petrolero con mayores exportaciones		
5. Oferta de materias primas locales		
Amenazas: A	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Importaciones de elaborados de chocolate	Trabajar con varios proveedores de materias primas, de esta manera se prevé el negocio de producto en caso escasee la materia prima (F3, A3)	Premiar a los comparadores en estratégicas épocas del año con promociones, para así dar a conocer la marca y fidelizar clientes (A2, D2)
2. Nuevos participantes en el mercado	Las nuevas ideas e innovación periódica de productos, exige adquirir nuevos conocimientos y nuevas técnicas. Lo cual motiva a crear soluciones basadas en la información existente (A5, F1)	
3. Factores meteorológicos y plagas que pueden afectar las plantaciones de cacao produciendo escases de la materia prima		
4. Escases de maquinaria para pequeños y micro fabricantes de chocolates		
5. Capacitación para el manejo semi industrial en la industria de interés		

Elaboración: María José Posso P.

3.5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing detalla las estrategias a implementarse en el proyecto, con la finalidad de posicionar sus productos en el mercado objetivo, a través del marketing mix, producto, precio, plaza y promoción.

3.5.1. Producto

3.5.1.1. Características del producto

Según la investigación de mercados realizada, se ha diseñado una barra de chocolate de 50 gramos que contiene 55% de cacao y está combinado con trozos de naranja confitada. Ver el Anexo 7 para detalles.

3.5.1.2. Empaque

Según Kotler (2001), el empaque incorpora las actividades de diseñar y producir las envolturas del producto. Las mismas que se componen por tres tipos, empaque primario, empaque secundario y empaque de embarque.

Cada barra de chocolate, tendrá un empaque primario, el cual envuelve directamente a la barra de chocolate, este es un papel metalizado especial para alimentos que permite la óptima conservación del producto y lo protege de agentes externos. A su vez preserva el color, aroma y consistencia del chocolate.

El empaque secundario es una caja de cartón liso, este empaque cubre directamente a la barra de chocolate. La misma que lleva el diseño distintivo de la marca, el nombre e información nutricional, registro sanitario, semáforo nutricional, información de la empresa y de interés para el consumidor. En parte externa frontal de la caja acompaña una pequeña pelota hecha de cartón que está sujeta con una tira pequeña de acetato.

El empaque de embarque, es una caja que está fabricada con cartón corrugado. Esta caja contiene 10 unidades y es utilizada para transportar los productos hacia los distribuidores. Ver el Anexo 8 para apreciar las imágenes.

3.5.1.3. Etiquetado de alimentos

Ecuador inmediato (2013), informa sobre el Reglamento de Alimentos Procesados para el Consumo Humano, el mismo que consiste en regular el etiquetado nutricional de los productos nacionales e importados. Esto con la finalidad de informar al consumidor sobre el perfil de contenido del azúcar, grasa y sal que contienen cada producto que se comercializa en el Ecuador.

El contenido de estos ingredientes debe reflejarse en el semáforo nutricional que debe estar ubicado en el empaque. El fabricante debe ubicarla ya sea en la parte externa frontal del producto o en la parte externa posterior del empaque secundario. Por lo tanto, el semáforo nutricional se ubicará en la parte externa posterior, junto a la información nutricional del producto, como lo indica el Anexo 9 y 10.

Tabla 14. Parámetros del semáforo nutricional

Concentraciones permitidas en una porción de 50g.			
Componente	Bajo	Medio	Alto
Azúcar	Menor o igual a 9g.	Mayor a 2,5g y menor a 7,5g.	Igual o mayor a 7,5g.
Grasas totales	Menor o igual a 1,5g.	Mayor a 1,5g. Y menor a 10g.	Igual o mayor a 10g.
Sal	Menor o igual a 0,6g.	Mayor a 0,6g. Y menor a 0,3g.	Igual o mayor a 0,3g.

Fuente: Ministerio de Salud Pública del Ecuador, (2014)
Elaboración propia

La Tabla 14, indica las concentraciones de azúcar, grasa y sal que deben contener los productos para clasificarlos en bajo, medio o alto.

El producto, contiene 9g de azúcar por lo que está catalogado como alto, supera el límite con 1,5g. 13g de grasas totales también catalogado como alto y 0g. De sodio, por lo que se indica en la etiqueta, que no contiene este ingrediente. El

semáforo nutricional no diferencia las grasas buenas, que en este caso es la grasa natural del grano de cacao, de las grasas trans. Lo que hace es sumar el total de las grasas para clasificarlo. El producto no contiene grasas trans, solo la grasa del grano.

3.5.1.4. Marca

Arellano (1999) comenta, “Un nombre, un sonido, un diseño, un símbolo o toda combinación de esos elementos, que sirven para identificar los bienes y servicios de una empresa y lo diferencian de sus competidores” p.

El nombre de la marca, CHOCO CHIQUI, se compone por las cinco primeras letras de la palabra chocolate y por seis primeras letras de la palabra chiquito. La intención fue crear un nombre que suene divertido.

3.5.1.5. Logotipo y slogan

R. Arellano (1999), describe al logotipo como el emblema comercial de la marca, es el componente visual.

El logotipo está conformado por el nombre de la marca CHOCO CHIQUI, se ha elegido los colores rojo, naranja, amarillo, azul y verde para combinarlos y dar identidad al producto.

Por medio del slogan la marca desea transmitir diversión y dar a conocer a los consumidores que es un producto pensado y diseñado en ellos.

¡Divertido, como siempre lo soñaste!

En el Anexo 11 se puede apreciar el diseño del logotipo.

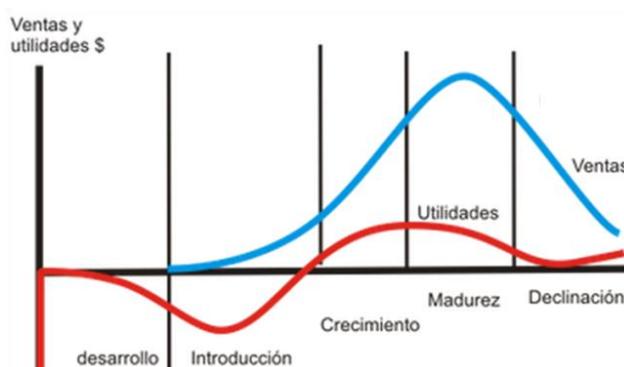
3.5.1.6. Ciclo de vida del producto

Kotler (2007), destaca cinco etapas del ciclo de vida de un producto, que generalmente adopta forma de campana. El primero es el desarrollo del producto donde se origina la idea, las ventas son de cero pero los costos de inversión se incrementan. A continuación inicia la etapa introductoria, el cual se caracteriza por mantener un crecimiento lento sin utilidades por los altos costos de introducción al mercado. La tercera etapa se denomina crecimiento, en este periodo de tiempo existe aceptación por parte del mercado y mejoran las utilidades. La cuarta etapa es la de la madurez, en el cual se pausa el crecimiento de las ventas, se puede decir que el producto alcanzó gran aceptación por la mayoría del mercado objetivo. En esta etapa las utilidades se estabilizan. La quinta etapa indica el decrecimiento, donde las ventas decaen por lo que las utilidades también sufren decaimiento.

La cuarta etapa es la de la madurez, en el cual se pausa el crecimiento de las ventas, se puede decir que el producto alcanzó gran aceptación por la mayoría del mercado objetivo. En esta etapa las utilidades se estabilizan.

La quinta etapa indica el decrecimiento, donde las ventas decaen por lo que las utilidades también sufren decaimiento.

Ilustración 37. Ciclo de vida del producto



Tomado de Kotler, (2007, p. 292)

Para cursar de manera objetiva las etapas del ciclo de vida del producto, la empresa aplicará las estrategias de diferenciación y enfoque, las mismas que deben adaptarse con el tiempo a nuevos cambios, según las necesidades vigentes.

En la etapa introductoria, la empresa planea utilizar una estrategia de penetración lenta, lo que se resume en lanzar el producto con un precio más bajo

del precio regular y promocionarlo a través de las redes sociales e internet. Kotler (2007), afirma que ser pioneros en un mercado puede producir recompensas, lo cual crea una ventaja competitiva para Choco Chiqui, ya que la marca del pionero establece los atributos que debe poseer la clase, en este caso de chocolates.

Durante la etapa de crecimiento, la empresa se mantendrá con la estrategia de calidad, siendo esta la cualidad más fuerte del producto.

La búsqueda de nuevos segmentos impulsa a la empresa a desarrollar nuevos productos y también a ampliar la red de distribución. La publicidad acompañará y se desarrollará de acuerdo al enfoque de cada segmento.

La etapa de madurez se caracteriza por ser la etapa más larga, y para tratar de expandir el mercado, la empresa segmentará aún más su mercado, por ejemplo, llevando productos específicos, para niños y productos específicos para niñas. Con la finalidad de personalizar los productos para que el cliente lo sienta propio. Para la etapa de decrecimiento, se espera que la empresa mantenga aquellos productos que crearon tradición y posicionamiento en el mercado. A su vez es importante considerar aquellos productos que deben retirarse o reinventarse para que la empresa continúe en el mercado.

Kotler (2007), destaca además tres categorías especiales del ciclo de vida, el estilo, moda y caprichos. El estilo puede perdurar por décadas como también puede ser popular un tiempo y desaparecer en seguida.

La moda atraviesa por cuatro etapas, distinción, imitación, difusión masiva y declinación. En un momento dado los consumidores empiezan a buscar diferentes atributos en los productos por lo cual es impredecible la duración del tiempo que puede durar una moda.

En el caso de los caprichos, estos tienen duraciones fugaces por lo que el tiempo de permanencia es muy corto.

Una de las características del producto, es la innovación, el negocio desea mantenerse en boga a lo largo del tiempo, para lo cual es indispensable mantenerse cerca a los clientes y estudiar sus necesidades y tendencias periódicamente, esto es posible realizarlo mediante la página web, donde se

receptarán sugerencias y se mantendrá un chat abierto para recepción de preguntas.

3.5.2. Precio

Kotler (2007), describe al precio como “la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.” Comenta además que, históricamente el precio era el factor decisivo en una compra, agrega además que actualmente estudios demuestran que son otros factores como los de valor agregado, los que los consumidores le dan más peso para tomar una decisión de compra.

El precio de venta del producto define la viabilidad económica del negocio, es por eso que, se consideran factores para garantizar el retorno.

Factores a considerar:

- Costo de producción
- Competencia; el precio debe ser competitivo en el mercado para lograr ventas, una referencia son los precios de los competidores
- Demanda; los hábitos de los consumidores y las tendencias del mercado
- Margen de ganancia de los distribuidores
- Crecimiento de la industria
- Valor percibido por el consumidor

Se estima lograr con la fijación de precios la rentabilidad del negocio y proyectar un crecimiento futuro. Además, maximizar el rendimiento sobre la inversión. Para Eslava (2012), la fijación de precios deberán “considerar los precios de mercado o precio de referencia y actuar en consecuencia, pues dicho precio marca un nivel de precios cuya superación entrañará serias dificultades”

Kotler (2007), afirma que encontrar el precio correcto es fundamental para el éxito del producto y para ello propone fijar el precio basándose en el valor, como una estrategia de percepción.

Esta estrategia evalúa las necesidades y las percepciones de valor del cliente, fija un precio meta para igualar el valor percibido por el cliente, determina en los costos en los que se incurre y por último diseña un producto que entregue el valor deseado en el precio meta.

Es por eso que, se determinó fijar los precios no basados en los costos, por el contrario, estos se determinaron de acuerdo con los rangos de precios manejados por los competidores en el mercado y los resultados de la investigación de mercado. El precio promedio del mercado en productos competidores es de \$2,60 por lo que, se determinó que el precio del producto propuesto es de \$1,95 por unidad. Este valor permite cubrir los costos, obtener un margen de ganancia y generar la percepción de valor en el consumidor.

Tabla 15. Fijación de precio

Precio promedio competencia	Precio CHOCO CHIQUI
2,6	1,95

Elaboración: María José Posso P.

3.5.3. Plaza

El negocio pretende situarse en la Av. 6 de Diciembre y Lizardo García, sector del Colegio Manuela Cañizares, Centro Norte de la ciudad de Quito. Lugar estratégico para la logística del negocio.

El tipo de distribución que se pretende aplicar, es la distribución selectiva, la cual consiste en utilizar más de un intermediario, (Kotler, 2006) lo expresa de la siguiente manera; “Esta técnica es frecuente entre empresas consolidadas y empresas nuevas que buscan distribuidores” p.480.

Para (Soriano 1991), la distribución selectiva se caracteriza por:

- Limitaciones en la distribución
- Mayor atención a la calidad técnico comercial del producto
- Mayores niveles de rentabilidad por unidad
- Mayor dependencia de la marca y de la imagen

Soriano además menciona, que los productos que se distribuyen de esta manera, general mente son productos que no satisfacen necesidades básicas del consumidor, pero si las necesidades sociales.

Ya que, el negocio estaría ofertando un producto nuevo por lo que la demanda será reducida en principio, la distribución selectiva es el sistema apropiado, para llegar eficientemente al mercado meta, se estima que los intermediarios sean supermercados, farmacias, minimarkets, etc.

R. Arellano (1999), describe a los canales de distribución como organismos encargados de la tarea de distribución entre la empresa productora y los clientes.

Según la clasificación establecida por Kotler y Armstrong (2012), exponen, cuatro tipos de mayoristas. Choco Chiqui pertenece a la categoría llamada, sucursales y oficinas de ventas del fabricante, la cual corresponde a las ventas al mayoreo sin utilizar mayoristas independientes.

Se utilizará un canal corto para llegar al consumidor final, esto facilita para tener mayor control sobre la distribución del producto.

Ilustración 38. Estructura de la cadena de distribución



Tomado de Rolando Arellano C. (1999) p. 360

Se pretende distribuir a 40 locales comerciales aproximadamente, ubicados en diferentes zonas de la ciudad.

3.5.4. Promoción

R. Arellano (1999), define a la promoción como una actividad del marketing que es más que un elemento de difusión, “ Es un plan integral de marketing de corta duración destinado a lograr objetivos específicamente delimitados por la empresa.” p. 415.

3.5.4.1. Marketing directo

R. Arellano (1999), anuncia a las promociones de ventas como planes de marketing que tiene como objetivo incrementar las ventas en el corto plazo.

Se estima que, se realizar una promoción en fechas destacadas, como son el día del niño, la navidad y San Valentín, la misma que consiste en vender un paquete de 2 a 3 unidades en un vistoso empaque de acuerdo a la temporada.

Se tiene la intención de participar en ferias locales en el futuro, para dar a para realizar degustaciones. Esta es una oportunidad para tener una cercanía con los potenciales clientes y formar una base de datos para mantenerlos informados sobre las promociones.

3.5.4.2. Venta directa

El tipo de venta que se aplicará es, la venta industrial y a tiendas, esta categoría según (Vértice, 2011) se caracteriza por “La venta personal exterior e industrial es la de bienes y servicios a nivel mayoristas, sean revendedores en tiendas, comercios, usuarios empresariales o instituciones.” (p.9).

Se contará con un vendedor, quien realizará visitas comerciales a los establecimientos que distribuyan los productos. Las visitas serán periódicas con la finalidad de exponer los productos, realizar ventas, tomar pedidos, realizar sondeos de ventas y sobre todo mantener una relación cercana con el distribuidor. Los pedidos también se los tomará y vía telefónica o por e-mail.

Las fases en el proceso de venta que se aplicarán y sugiere (Vértice, 2011) son:

1. Fase previa; donde el vendedor planifica los objetivos que desea alcanzar con la visita, organiza las tareas que debe realizar, estima los gastos de la gestión y concreta citas y agenda las actividades.
2. La oferta del producto; donde se destacan las bondades del producto y a la vez el vendedor persuade para lograr la venta.
3. Demostración; es una prolongación de la persuasión, donde el vendedor puede realizar una degustación del producto y resaltar los atributos del mismo. Con lo que se busca atraer la atención del comprador y despertar el interés. El enfoque únicamente es en el producto no en el precio.
4. Negociación; inicia el dialogo para destacar los beneficios mutuos que se lograrán con la venta.
5. Tratamiento de objeciones; para responder a una objeción, el vendedor deberá escuchar primeramente, a continuación comprender la situación empáticamente y valorar los elementos mencionados. Con ello tendrá las pautas para argumentar una respuesta, ya sea ofreciendo pruebas, testimonios, estadísticas, ejemplos, etc.
6. Cierre de la venta

3.5.4.3. Relaciones públicas

Kotler (2007) afirma que las relaciones públicas pretenden crear buenas relaciones con el público mediante la publicidad favorable y bloquear la información que sea perjudicial para la empresa.

Se utilizan además para promover a productos, personas, lugares, ideas, etc.

Las funciones del departamento de relaciones públicas son:

- Establecer relaciones positivas con la prensa. Aprovechar los espacios de diálogo y entrevistas para promocionar el producto.
- Hacer publicidad de los productos por medio de los canales mencionados anteriormente.
- Administrar los canales de comunicación con los clientes.

3.5.4.4. Publicidad

Kotler (2007), define a los objetivos publicitarios como tareas específicas de comunicación, las cuales deben ser metas puntuales durante un específico periodo.

La publicidad tiene como fin informar, persuadir y recordar al consumidor y potenciales consumidores por medio de los canales publicitarios.

Se utilizarán los siguientes canales y estrategias:

- Informar sobre la existencia del producto a través de redes sociales e internet principalmente. Este medio de comunicación es de impacto inmediato a bajo costo. Los productos tendrán una página web y página de Facebook para este fin. En los puntos de venta se promocionará con afiches publicitarios y dípticos. La etapa informativa se desarrollará en la fase de introducción del producto.
- Estimular la demanda y posicionar al producto con respecto a sus competidores. Persuadir a los compradores por medio de promociones y precios especiales por oferta introductoria.
- Aumentar la fidelidad de los compradores recordando los beneficios del producto. Se insertará un pequeño díptico para recordar las bondades y características del producto. Esta información es para la atención de quienes compran, según el sondeo realizado son las madres de familia las más interesadas en este aviso.

Para fidelizar a los niños están los juegos de la página web, que se promocionan en el empaque de cada producto.

Los medios digitales serán el canal para hacer recordación de la marca, en donde pueden conseguir los productos, las variedades, etc.

- En los puntos de venta a detalle, se colocarán dispensadores de producto con el logotipo de la marca y el personaje característico. Los dispensadores están hechos de cartón corrugado.

En los puntos de venta barriales, se acompañará con afiches de la marca, como material de apoyo. En el Anexo 12 se encuentra el arte.

3.5.5. Estrategias

De acuerdo a Fred R. David (2003), la estrategia de penetración de mercado ambiciona incrementar la participación en los mercados. Esto se realiza aumentando el número de vendedores, el incremento en gastos de publicidad y ofertas.

Fred R. David (2003), describe a la estrategia de enfoque, ideal para empresas pequeñas que dirigen sus productos o servicios a satisfacer las necesidades de pequeños grupos de consumidores.

Choco Chiqui dirige sus productos y esfuerzos publicitarios hacia los niños y las madres de los mismos, quienes eligen y compran para sus hijos.

De acuerdo a Thompson (2001), para tener éxito con una estrategia de diferenciación, es necesario conocer las necesidades y la conducta de los compradores. Esto con el fin de identificar lo que es un valor agregado para ellos y cuánto están dispuestos a pagar.

David (2003), describe a la diferenciación como una estrategia que tiene por objetivo, elaborar productos que sean únicos en la industria y que además direccionarlos a consumidores que sean poco sensibles al precio.

Choco Chiqui, se diferencia de los demás productos similares por ser la única marca que ofrece chocolates elaborados con cacao fino de aroma, con porcentajes altos de cacao para niños. Su empaque visto e infantil, llama la atención de este segmento y se lo puede categorizar como un producto especial para niños.

Ilustración 39. Resumen de estrategias, tácticas y acciones

Estrategia	Táctica	Acción
Penetración de mercado	Generar una cultura por el consumo del chocolate fino y de aroma en los niños	Capacitar a la fuerza de ventas y a los distribuidores externos para que difundan la información necesaria para dar a conocer las bondades del cacao nacional y la importancia de este producto
Diferenciación	El producto se caracteriza por ser un chocolate fino y de aroma dirigido para niños, cuenta con un empaque vistoso y divertido	Anuncios publicitarios en redes sociales. Compartir historias contadas por los consumidores
Enfoque	Generar reconocimiento de la marca en los niños como en los padres y madres de familia	Aparición de la marca en redes sociales, material POP en los puntos de venta

Elaboración: María José Posso P.

3.5.5.1. Servicio al Cliente cambiar a 3.5.6

Domínguez 2006, describe el servicio al cliente como la asistencia que se debe prestar a los clientes para que obtengan un mayor grado de satisfacción. Que se puede contribuir por medio de un valor agregado intangible que es percibido por el cliente.

El negocio busca, servir a sus clientes utilizando las siguientes herramientas:

- Página web
- Contacto telefónico

Por medio de estos canales de comunicación, la empresa receptorá la información expresada por los clientes. La misma que puede ser por inquietudes con respecto a los productos, sugerencias, reclamos y cumplidos, etc.

Políticas de servicio al cliente

- Cumplir con todo lo que se le ofrece al cliente
- Orientar a los clientes de acuerdo a sus inquietudes
- Puntualidad en las solicitudes

3.6. ESTUDIO TÉCNICO

3.6.1. Características del producto

El producto tiene las siguientes características:

- Forma: Tableta rectangular
- Tamaño: 13 cm x 5,5 cm
- Color: Café oscuro
- Gramos: 50g.
- Empaque primario: Papel metalizado para alimentos
- Empaque secundario: Caja de cartón liso
- Empaque de embarque: Caja de cartón corrugado para 12 unidades
- Semáforo nutricional: Sí

3.6.2. Requerimiento de equipos

La idónea elección de los equipos es fundamental para realizar las operaciones con éxito y garantizar la calidad del producto.

La maquinaria seleccionada permitirá al negocio iniciar sus actividades productivas y su crecimiento a largo plazo. Mediante el análisis de la producción se han determinado la necesidad de contar con los siguientes equipos que se muestran a continuación:

Tabla 16. Requerimiento de maquinaria y equipos de producción

Maquinaria requerida para planta de producción			
Actividad	Equipo	Descripción	Cantidad
Pesado de la materia prima	Balanza Valor 1000	Balanza electrónica con batería interna recargable. Marca OHAUS modelo Valor 1000, capacidad hasta 30 Kg. Tamaño 18cm x 15 cm.	1
Templado y vibrado	Máquina templadora con cascada de chocolate y vibradora	Capacidad de funcionamiento de 1 Kg. a 17 kg. Con sistema de aire forzado para la optimización de tiempo de templado. Control digital de temperatura. Posee cascada de chocolate regulable y bandeja vibradora	1
Moldeado	Moldes de poliuretano	Moldes transparentes de poliuretano. Capacidad para 3 barras de 50g. Cada molde	20
Secado	Porta bandejas	Porta bandejas con veinte bandejas de aluminio	1
Secado	Cortina plástica	Fabricada con PVC suave y flexible. Medidas, 2m de alto x 1,55 m de ancho. Marca CORA	1
Trabajo manual	Mesas de trabajo	Mesas de madera de 60 cm x 1,70 cm	2
Sellado	Selladora continua con fechador marca Ingemaq	Fabricada con acero inoxidable, cierra empaques de diferentes tamaños. Cuenta con contador electrónico de fundas. Imprime tres filas para fecha, lote y precio	1
Bodegaje	Estantería	Estanterías de 2m de alto x 1,00 m de ancho x 0,40 de profundidad. Fabricadas con tool reforzadas, recubiertas con pintura al horno	2
Almacenaje	Gaveta industrial	Gaveta robusta 32 cerrada reforzada en la base, de 60 cm x 40 cm x 32 cm adecuado para alimentos, resistente a bajas y altas temperaturas. Apta hasta 45kg	2

Elaboración: María José Posso P

Los equipos de producción no requieren de instalación especializada, cada equipo incluye instructivos sencillos para activarlos. En el Anexo 13, se puede apreciar las imágenes.

3.6.3. Requerimientos de producción y materias primas

La maquinaria seleccionada, tiene una capacidad de producción de chocolate mínima de 1 kilo y máxima de 17 kilos, la maquinaria podría llegar a producir hasta 51 kilos diarios, en su capacidad máxima. Esta cantidad equivale a 1020 barras de chocolate de 50g cada una.

Canelos (2011) dice que, los proyectos que inician con una capacidad superior a la demanda actual deben soportar un alto porcentaje de capacidad ociosa por largo tiempo. Por lo tanto, es necesario planificar la producción de expansión escalonada, la misma que según Canelos (2011), esta modalidad inicia su producción para atender la demanda actual e ir incrementando gradualmente para atender la demanda creciente.

Los requerimientos anuales de frutas confitadas es de 42 kilos. Mensualmente la producción calculada es de 2000 unidades. La proyección de la producción se incrementa anualmente en 6,5% en el año 1, estimación que se obtuvo sacando un promedio del crecimiento de la industria, el mismo que crece al 10% cada año y las tendencias del mercado.

El precio por kilo de la cobertura es de 9 dólares y el precio del kilo de la fruta confitada es de 7 dólares.

Tabla 17. Requerimiento de materias primas directas “mensual”

Insumo	Kilos	Precio Kilo	Costo	Costo Unitario
Cobertura	90	\$ 8,00	\$ 98,00	\$ 0,05
Fruta confitada	10	\$ 7,00	\$ 17,00	\$ 0,01
Manteca de cacao	1	\$ 8,10	\$ 9,10	\$ 0,00
Papel metalizado			\$ 80,00	\$ 0,04
Empaque cartón			\$ 140,00	\$ 0,07

Elaboración: María José Posso P.

3.6.4. Ciclo de operaciones

El ILPES (2001) explica el ciclo de operaciones de la siguiente manera, “El concepto de proceso, identificado como la transformación de una constelación de insumos en productos mediante una determinada función de producción, se puede presentar en formas muy variadas en los diversos tipos de proyectos.” p.94. A continuación se describen las especificaciones del proceso de producción en la transformación de las materias primas, la Ilustración 38. Indica los detalles.

- Recepción de la materia prima: al momento de recibir las materias primas, se realiza una inspección, verificando en primera instancia que los empaques estén sellados sin alteraciones. Se debe constatar que se encuentren con fecha de expiración a dos años aproximadamente.
- Pesado: se debe pesar la cantidad exacta que ingresará al proceso de producción.
- Temperado: la cobertura de chocolate se introduce en la máquina atemperadora, donde se somete a la cobertura de chocolate a una curva de temperaturas. Iniciando con 45 grados, a continuación desciende a los 28 grados, para proseguir con un alza de la temperatura hasta que alcance los 32 grados. Este proceso estabiliza los componentes del chocolate lo que le aporta con calidad, suavidad y brillo al producto.
- Moldeado: Una vez que el chocolate ha sido atemperado, está listo para ser introducido en los moldes. Una vez que el chocolate está en el molde se añaden las frutas.
- Vibrado: El vibrado se lo realiza poniendo sobre una mesa vibradora al molde con el chocolate. Esto con el fin de que en el momento que empieza de vibrar, salen todas las burbujas de aire del chocolate, garantizando una mayor calidad en el producto.
- Enfriamiento: se ubican los moldes sobre el porta bandejas y se los deja que se enfríen a temperatura ambiente.
- Desmoldado: las barras se deben desmoldar una por una sobre una mesa de trabajo. Este trabajo se lo realiza manualmente.

- Control de calidad: se lo debe realizar bajo los criterios de color, brillo, forma y textura lisa.
- Empaquetado: El proceso se lo realiza cuando el producto está completamente frío. Se lo introduce dentro de bolsas de papel metalizado especial para alimentos y se lo sella. A continuación se procede a introducir el empaque dentro de la caja de cartón liso que lleva el diseño distintivo del producto e información.
- Almacenamiento: El producto debe almacenarse en un espacio designado únicamente para este fin. Debe ser un lugar fresco y limpio.

A continuación el flujo grama de procesos:

Ilustración 40. Flujograma de procesos

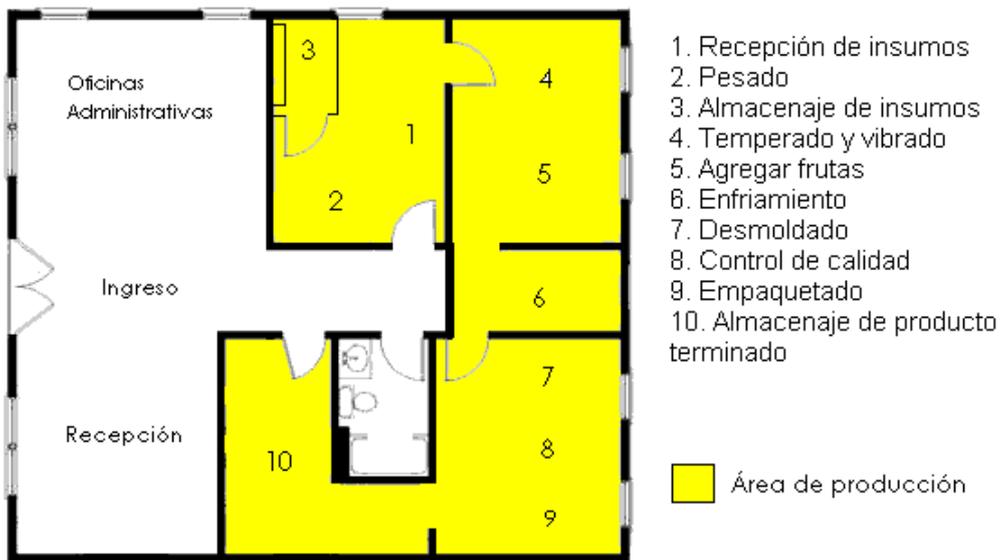


Fuente: Administración de la Producción y Procesos, UIDE 2011
Elaboración: María José Posso P.

3.6.5. Instalaciones

El diseño incorpora todos los procesos productivos en una sola planta, que está dividida de acuerdo al ciclo de operaciones, como lo explica la Ilustración 39. En color blanco, se encuentra el área administrativa y de color amarillo el área de fabricación.

Ilustración 41. Plano de la planta de producción



Elaboración: María José Posso P.

El espacio físico total será de 110 m², donde 70 m² están destinados para el área de producción y 40 m² que se distribuyen entre el área administrativa, servicios para el personal como el comedor y servicios higiénicos. El área administrativa cuenta con piso flotante hasta el corredor, el área de producción tiene baldosa al igual que los servicios higiénicos y el comedor.

3.6.6. Ubicación geográfica

Para determinar la ubicación de la microempresa se valoraron varios aspectos, los cuales permitirán llevar a cabo las operaciones diarias óptimamente. Tanto para la producción, como para la distribución, trabajo administrativo, pagos, accesibilidad para los clientes y demás actividades cotidianas.

Para la elección del local, se valoraron los siguientes aspectos:

- Ubicación del local dentro del área de distribución de los productos
- Cercanía a proveedores
- Transporte público cercano
- Bancos y puntos de pago cercanos
- Costos de los servicios básicos acordados para la producción
- Seguridad en el local
- Precio del arriendo
- Permisos de funcionamiento para la microempresa en el local
- Local en planta baja
- Otros servicios además del local; 1 bodega y 1 parqueadero
- Sistema de alarma

Para los requerimientos de espacio físico funcional del local para adecuar la planta se valoró:

- Espacio para los equipos de producción
- Espacio para expansión de los equipos
- Conexiones eléctricas
- Líneas telefónicas

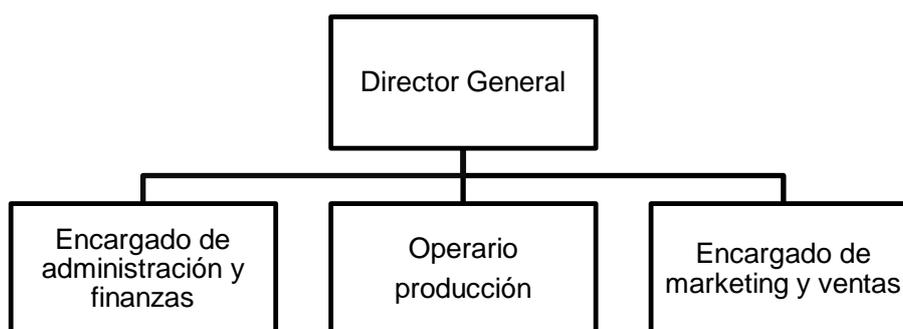
El local pretende ubicarse en la Av. 6 de Diciembre y Lizardo García, sector del Colegio Manuela Cañizares, Centro Norte de la ciudad, en la planta baja de un edificio de 7 pisos. El arriendo aproximado del bien \$500.

3.7. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

3.7.1. Estructura organizacional

La microempresa propuesta, se compone por 4 áreas, en la Ilustración 40, se puede ver la estructura organizacional.

Ilustración 42. Organigrama estructural



Elaboración: María José Posso P.

3.7.2. Personal administrativo y sus funciones

Para el óptimo desarrollo y crecimiento del negocio, es necesario contar con el personal necesario que aporte con sus competencias y habilidades personales. La microempresa, pretende iniciar sus actividades con 3 profesionales capacitados cada uno en su rama. El director general estará a cargo de la dirección del negocio como del área de Administración y Finanzas, el encargado de producción estará al frente del área de fabricación de los productos. El encargado del marketing y ventas será el responsable por las ventas y el manejo de la marca.

A continuación, las Ilustraciones 41, 42, 43 y 44, muestran los perfiles requeridos.

Perfil: Director General

Ilustración 43. Perfil Director General

Cargo	Director General / a cargo del área Administrativa y Financiera
Responsabilidades Generales	Dirección del negocio
	Desarrollo de objetivos
	Planificación de la producción
	Orientación de los esfuerzos para el crecimiento de la empresa en el corto y largo plazo
	Administrar a la empresa buscando su mejoramiento constante
	Está a cargo del área Administrativa y Financiera de la microempresa.
	Administración de los recursos del negocio
Funciones	Responsable de los asuntos legales del negocio
	Fija las políticas y objetivos del negocio
	Realiza el seguimiento técnico, comercial y económico
	Establece las relaciones con los proveedores y demás agentes externos
	Garantiza el cumplimiento de las normas, políticas e instructivos establecidos
	Controla la administración de los recursos monetarios
	Responsable del cumplimiento de las obligaciones tributarias y legales
	Realiza la gestión de compras
	Controla los costos y gastos
	Vigila la rentabilidad
	Controla el cumplimiento de los planes y costos de producción
	Desarrollo de estrategias
	Supervisa la planificación y gestión de ventas
	Competencias
Otras Competencias	Liderazgo
	Trabajo en equipo
	Capacidad de planificación y organización
	Capacidad de análisis
	Pensamiento estratégico

Elaboración: María José Posso P.

Perfil: Encargado de Administración y Finanzas

Ilustración 44. Perfil encargado del Área Administrativa y Financiera

Cargo	Encargado del Área Administrativa y Financiera
Responsabilidades Generales	Planificar, dirigir y controlar la gestión financiera, contable y presupuestaria
	Elabora y ejecutar el plan financiero
	Estimación de gastos
	Administración de los recursos
Funciones	Elaboración de los estados financieros e informes financieros
	Elaboración del presupuesto mensual y anual de ingresos y egresos
	Control de las finanzas
	Elabora informe de resultados
	Supervisa el flujo de efectivo para las actividades extraordinarias
	Realizar pagos mensuales
	Registro de las operaciones financieras y administrativas
	Elaboración del flujo de caja
	Cooperar en equipo para la coordinación con las otras áreas del negocio
Competencias	El cargo requiere de un profesional que sea graduado en Ingeniería de Administración de Empresas, Finanzas o Gestión de Proyectos. Con experiencia mínima de dos años en funciones similares a las requeridas para el cargo propuesto.
Otras Competencias	Liderazgo
	Trabajo en equipo
	Capacidad de planificación y organización
	Capacidad de análisis
	Pensamiento estratégico

Elaboración: María José Posso P.

Perfil: Encargado de Producción

Ilustración 45. Perfil Operario de Producción

Cargo	Operador de maquinaria y empaquetador
Responsabilidades Generales	Operar las máquinas de temperado y sellado
	Empaquetar los productos terminados
	Control de Calidad
	Recepción de materias primas
	Higiene en la planta
Funciones	Prepara la maquinaria, materias primas para la elaboración y sellado de tabletas de chocolate.
	Operar la maquinaria atemperadora y selladora, verificado la calidad de los procesos y del producto terminado.
	Empacar los productos sellados para ser distribuidos
	Realizar el mantenimiento preventivo de la maquinaria
	Limpia y verifica el funcionamiento de la maquinaria antes de utilizarla
	Cumplir con la planificación de producción establecida
Competencias	El cargo requiere de un artesano calificado, con experiencia de mínimo 2 años con formación y conocimientos en normas de manipulación de alimentos, Buenas Prácticas de Manufactura, operación de maquinaria, normas de seguridad y salud en el trabajo, manejo de las materias primas, procesos de fabricación
Otras Competencias	Minuciosidad en sus labores
	capacidad de concentración en las funciones
	Operación y control
	Organización
	Destreza manual

Elaboración: María José Posso P.

Perfil: Encargado de Marketing y Ventas

Ilustración 46. Perfil encargado de Marketing y Ventas

Cargo	Encargado del Área de Marketing y Ventas
Responsabilidades Generales	Elaborar el plan de mercadeo y ventas
	Elaborar el presupuesto de ventas
	Desarrollo de la marca
	Encargado de las relaciones públicas del negocio
Funciones	Planificación de las ventas
	Coordinar visitas a clientes
	Cumplir puntualmente con la entrega de productos
	Realizar seguimiento post venta
	Elaboración de informes mensuales dirigidos a la gerencia
	Planificar y presupuestar la publicidad, promociones, participación en eventos
	Velar por el crecimiento de la marca
	Analizar el mercado constantemente
	Evaluar a la competencia
	Elaborar estrategias competitivas
Competencias	El cargo requiere de un profesional que sea graduado en Ingeniería de Administración de Empresas o Marketing. Con experiencia mínima de dos años en funciones similares a las requeridas para el cargo propuesto.
Otras Competencias	Liderazgo
	Trabajo en equipo
	Capacidad de planificación y organización
	Habilidades sociales
	Pensamiento estratégico

Elaboración: María José Posso P.

3.7.3. Compensaciones

Se ha determinado un presupuesto mensual en salarios de 1.600 dólares en total. La Tabla 18 detalla los sueldos y salarios del personal.

Tabla 18. Sueldos

Cargo	Remuneración mensual
Director General / Administrador Financiero	USD700,00
Encargado de Marketing y Ventas	USD 500,00
Encargado de Producción	USD 400,00
Total	USD 1.600,00

Elaboración: María José Posso P.

El negocio requerirá además, de los servicios externos de:

- Servicio de limpieza para mantener el aseo cotidiano del local, el mismo que se realizará con la empresa Pro hogar. Se ha seleccionado un plan diario. El costo de este servicio es de 50,00 dólares mensuales.

3.7.3.1 Políticas de empleo

Las políticas de empleo son las siguientes:

- Una vez seleccionado el trabajador se realizará un periodo de prueba de 90 días, en este periodo se capacitará al trabajador. Una vez concluido y aprobado el periodo de prueba, se firmará el contrato a plazo fijo por un año, según el Código de Trabajo “Art.12 Contratos expreso y tácito”.
- Las remuneraciones se pagarán de acuerdo a lo estimado según el cargo, el mismo que incluye beneficios de ley como; fondos de reserva, décimo

tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones y utilidades de participación del 15% (Art. 97, Código del Trabajo, 2012)

- Los pagos de sueldo se los realizará cada fin de mes
- Los pagos a los obreros se los realiza quincenalmente
- La jornada laboral será de 8 horas (Art.47 Código del Trabajo, 2012)
- Asistencia y puntualidad
- Los trabajadores tendrán derecho a vacaciones anuales

3.7.3.2. Derechos y restricciones de los inversionistas

La microempresa se formará como Compañía Limitada, con la participación de dos socios, quienes poseerán igual porcentajes de participación. Para la toma de decisiones es necesario el consenso de los dos.

A continuación se enlistan los derechos y obligaciones de los socios, según la Ley de Compañías (Art. 114, 115):

Derechos

- Cada participación dará al socio el derecho a un voto
- A percibir los beneficios que le correspondan
- su responsabilidad se limita al monto de sus participaciones, salvo las excepciones que la Ley expresa
- A no devolver los importes que en concepto de ganancias hubieren percibido de buena fe; pero, realmente obtenidos, estarán obligados a reintegrarlas a la compañía;
- A no ser obligados al aumento de su participación social.
- A tener preferencia para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios
- A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes
- A pedir convocatoria a junta general en los casos determinados por la presente Ley
- A ejercer en contra de los gerentes o administradores la acción de reintegro del patrimonio social

Obligaciones

- Pagar a la compañía la participación suscrita

- Cumplir los deberes acordados por los socios en el contrato
- Responder a las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía
- Responder ante la compañía y terceros, por las pérdidas que presenten por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados
- La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales

3.8. ESTUDIO ECONÓMICO

3.8.1. Inversión inicial

El estudio económico determinó, que la inversión inicial para la microempresa CHOCO CHIQUI S.A. asciende a \$25.309,12.

Este monto contempla los siguientes valores para iniciar con las actividades productivas:

Tabla 19. Inversión

Inversión inicial	
Inversiones Propiedad P.E.	\$ 6.190,92
Inventarios	\$ 1.118,20
Gastos efectivos	\$ 18.000,00
Total:	\$ 25.309,12

Elaboración: María José Posso P.

El detalle se dispone a continuación:

3.8.1.1. Gastos de constitución

Tabla 20. Gastos de constitución

Gastos de constitución de la compañía	Costo
Aspectos legales	\$ 320,00
Inscripción de la microempresa en una notaría	\$ 99,12
Patente municipal	\$ 13,00
Registro sanitario	\$ 104,53
Permiso ambiental	\$ 30,00
Registro Mercantil	\$61,12
Afiliación Cámara de Comercio de Quito	\$150,00
Registro de la marca	\$224,00
Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura	\$708,00
Total:	1709,77

Elaboración: María José Posso P.

Los gastos de constitución incluyen todos los aspectos necesarios para que la microempresa esté legalizada y cuente con los permisos necesarios para iniciar las actividades. Este gasto, está contemplado por honorarios legales, 320 dólares, inscripción de la microempresa en la quinta Notaría por 99,12 dólares, este valor va de acuerdo con el monto total con el que se suscribe la empresa. La patente municipal, que tiene un costo de 13 dólares para el tipo de negocio que se pretende iniciar. El Registro Sanitario, para los alimentos procesados nacionales artesanales tiene un costo de 104,53 dólares, según el cuadro de tasas de los importes.

La afiliación a la Cámara de Comercio de Quito, es un requisito de la Superintendencia de Compañías, la afiliación a esta entidad tiene un costo de 150 dólares. El registro de la marca en el IEPI tiene un valor de 224,00 dólares y el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), un valor de 708,00

dólares, el mismo que incluye el permiso de funcionamiento para establecimientos sujetos a control sanitario.

3.8.1.2. Equipos de computación

Los equipos de computación requeridos, suman la cantidad de 1.247,32 dólares. Este valor se distribuye entre 2 computadoras y 1 impresora, como se detalla en el Anexo 14. Los equipos se deprecian a 3 años.

Tabla 21. Equipos de computación

Equipos de computación	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computadoras de escritorio	2	534,82	1069,64
Impresora	1	177,68	177,68
Total:			1247,32

Elaboración: María José Posso P.

3.8.1.3. Muebles y enseres

Para el área administrativa, se requiere de 2 escritorios cuyo valor es de \$160,00. 2 sillas hidráulicas para escritorio que suman \$80,00 y 1 archivador de \$38,00. El monto total es de \$278,00.

Para el área de producción, un porta bandejas de \$64,00, una cortina plástica 137,09 incluida la instalación. Se requieren además, 2 mesas de madera las mismas que tiene un valor de \$148. Una estantería que cuesta \$82,15 las gavetas industriales \$29,96. Los teléfonos y lámparas suman \$30,00.

Tabla 22. Muebles y enseres

Muebles y enseres	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Escritorios	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Sillas hidráulicas	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Archivador vertical	1	\$ 38,00	\$ 38,00
Porta bandejas	1	\$ 64,00	\$ 64,00
Cortina plástica	1	\$ 137,09	\$ 137,09
Mesa de trabajo manual	2	\$ 74,00	\$ 148,00
Estanterías	1	\$ 82,15	\$ 82,15
Gaveta industrial	2	\$ 14,98	\$ 29,96
Teléfono	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Lámpara	2	\$ 15,00	\$ 30,00
Total:			739,2

Elaboración: María José Posso P.

3.8.1.4. Maquinaria y equipos de producción

La maquinaria suma \$4.154,40 entre la atemperadora, la balanza industrial, la selladora y los moldes, la vida útil de los equipos está prevista para 10 años.

Tabla 23. Maquinaria y equipos de producción

Maquinaria y equipos de producción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Balanza industrial	1	215	215
Atemperadora	1	1870	1870
Selladora	1	1600	1600
Moldes	20	23,47	460,2
TOTAL:			4.154,40

Elaboración: María José Posso P.

El Anexo 16. Contiene detalle de los activos fijos.

3.8.1.5. Inventarios

Según el cálculo de producción, se requieren \$898,20 en materia prima directa y \$220,00 destinados para suministros de fabricación. Correspondientes para la producción del primer mes. La inversión inicial también contempla los requerimientos de materia prima para los siguientes meses, los cuales constan en el capital de trabajo.

3.8.1.6. Capital de trabajo

El capital de trabajo se calculó de acuerdo con el ciclo de efectivo, el mismo que incluye todos los gastos en los que incurre el negocio como; materia prima directa e indirecta, arriendo, sueldos, servicios básicos, publicidad, arriendo, etc. Únicamente en el primer mes, se cubren los gastos de constitución de la microempresa.

A continuación el detalle del Capital de trabajo, el mismo que se ha previsto para los siguientes meses del año 1.

Tabla 24. Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Gastos Suministros de Oficina	\$ 5,00
Mantenimiento y reparaciones	\$ 7,50
Servicios básicos	\$ 93,00
Gasto arriendo	\$ 500,00
Publicidad	\$ 312,00
Gastos de Servicio de Limpieza	\$ 50,00
Gasto suministros de operaciones	\$ 9,00
Gastos de Movilidad	\$ 30,00
Gasto uniforme	\$ 42,95
Sueldos y salarios	\$ 1.600,00
Aportaciones	\$ 133,80
Distribución	\$ 280,80
Total:	\$ 3.064,05

Elaboración: María José Posso P.

La Tabla 24, detalla los componentes del capital de trabajo. Los sueldos y salarios ascienden a \$1.600 cada mes, las aportaciones al IESS suman \$133,80. El gasto de publicidad, incluye los afiches promocionales, página web, mantenimiento de la página web y la campaña publicitaria en anuncios digitales principalmente. El primer mes el gasto es de \$312,00 este valor varía de acuerdo a las ventas ya que se destina el 5% del total.

Los servicios básicos suman en total, \$93. El servicio de limpieza mensualmente cuesta \$50,00 y el gasto del arriendo es de \$500, el mismo que incluye el servicio de agua potable. El costo de distribución es del 8%, el monto varía de acuerdo a las ventas. El gasto uniforme se lo realiza una vez al año, por lo tanto este valor se considera únicamente en el primer mes de capital de trabajo. A partir del segundo mes se destinan \$33,91 para imprevistos. El capital de trabajo estimado en la inversión es para los primeros 6 meses de la vida del proyecto.

3.8.2. Ingresos

Los ingresos provienen netamente de las ventas de los productos, las mismas que se estimaron anualmente, dado por el cálculo de la demanda potencial y el precio del producto de \$1,95.

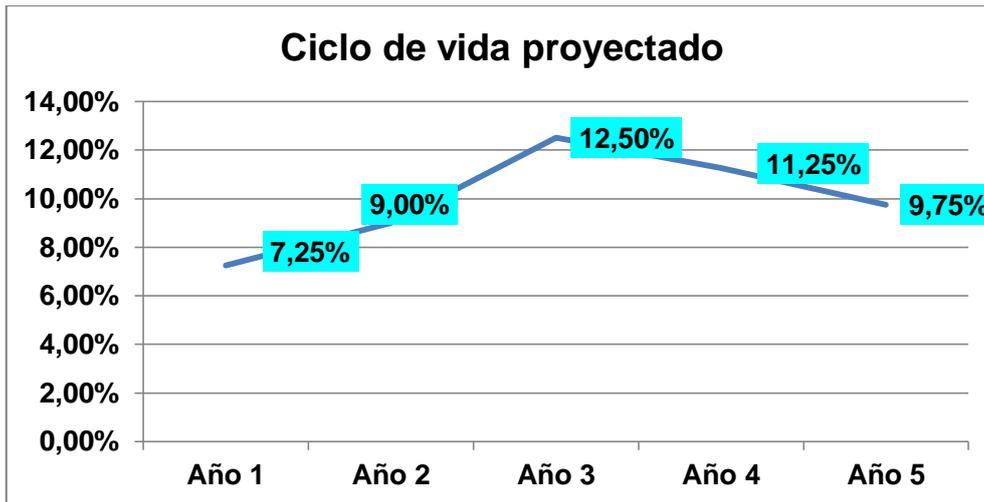
La industria del cacao y el chocolate, tiene un crecimiento promedio del 10% anual, así se ha presentado en los últimos 10 años. La proyección se realizó para los siguientes 5 años. Alcanzado el crecimiento más alto en el tercer año.

Tabla 25. Proyección de las ventas

Proyección de la demanda de acuerdo a los requerimientos de producción				
Año	Unidades	Crecimiento	Incremento	Proyección
1	24000	7,25%	1740	25740
2	25500	9,00%	2295	27795
3	28241	12,50%	3530	31771
4	31348	11,25%	3527	34875
5	33621	9,75%	3278	36899

Elaboración: María José Posso P.

Ilustración 47. Ciclo de vida proyectado



Elaboración: María José Posso P.

3.8.3. Costos fijos, Variables y Gastos

3.8.3.1. Costos Fijos

Los costos fijos se componen de las siguientes cuentas:

Nómina Mano de Obra Directa

Corresponde al sueldo del operario, que trabaja en la producción de las barras de chocolate, es el encargado del área de producción. Este valor es de \$400,00. El cual incluye el salario quincenal más los beneficios de ley. El Anexo 18, detalla los valores del año 1 con aportaciones al IESS y beneficios de ley.

Servicios Básicos

Estos costos corresponden al consumo de electricidad, que se estimó mediante el modelo de la maquinaria atemperadora, ya que es el artefacto que hará el mayor consumo de este servicio.

El modelo es, máquina atemperadora con cascada de chocolate, la cual cuenta con 1 cascada regulable. Carga de 1 kilo a 17 kilos, 1500 Watios potencia calorífica, tensión 110V monofisita. La a atemperadora de chocolate

será utilizada 8 horas diarias. El consumo de electricidad de la maquinaria es de 225 kilovatios, de acuerdo con el requerimiento de uso. El costo del kilovatio/hora es de 0,08 dólares, por lo que el consumo asciende a \$18,00 mensuales. Ver Anexo 17.

Se estima que el consumo del área administrativa es de \$32,00 al mes incluido la tarifa de alumbrado público, Cuerpo de Bomberos, factura de consumo y recolección de basura. Total mensual es de \$50,00. El agua potable está incluida en el arriendo del local.

Costo Depreciación

Se considera la depreciación de la maquinaria para la producción, los mismos que están depreciados para 10 años, al igual que el mobiliario. Los equipos de cómputo se deprecian para 3,33 años. Los cálculos se detallan en el Anexo 19.

3.8.3.2. Costos Variables

Se consideran los costos variables a los costos que varían de acuerdo con la producción. Por lo tanto, estos costos corresponden a las materias primas y mano de obra, para la elaboración de las barras de chocolate. El Anexo 20, detalla los cálculos.

3.8.3.3. Gastos Administrativos

Nómina del personal

Se consideran los sueldos y salarios, además las provisiones de beneficios para los empleados. El Anexo No.18 muestra el detalle.

Los sueldos del Director general, quien además es el encargado del área administrativa y financiera, el encargado de marketing y de las ventas, suman \$1.200,00 al mes. El operador de la maquinaria percibe mensualmente \$400,00. El total de pagos por concepto de sueldos y salarios al mes, totaliza \$1.600,00.

Arriendo del local y servicios básicos

El arriendo mensual del local es de \$500,00 este valor incluye el condominio y el servicio del agua potable.

Para el gasto de electricidad, se considera el 64% del total de \$50,00 por concepto de consumo administrativo, el total es de \$30,00.

El gasto por concepto del servicio telefónico, se calculó la base de \$25,00 en promedio por consumo normal.

Gasto mantenimiento de activos fijos, limpieza y suministros de oficina

La provisión para el mantenimiento de los activos fijos suma \$12,50 mensuales. El gasto en suministros de limpieza incluye en los servicios de limpieza, ya que la empresa que ofrece este servicio incluye los materiales.

Los suministros de oficina, pertenecen a los gastos por concepto de papelería, tinta de impresora, esferográficos, lápices, resaltadores. Las compras de suministros se estiman por \$5,00 mensuales. El Anexo 21, contiene el detalle de los suministros que se requieren y se comprarán indistintamente a los largo del año.

Uniformes

Se requiere de 1 uniforme para el operario de la planta, el cual se renueva 1 vez al año. El monto total es de \$42,95. El Anexo 22 detalla los artículos del uniforme.

Gasto de depreciación y amortización

En el gasto depreciación, están considerados, la maquinaria y equipos de producción depreciados a 10 años, los muebles y enseres a 10 años y los equipos de cómputo a 3,3 años. Ver el Anexo 23. Para observar el detalle de la depreciación.

3.8.3.4. Gasto de ventas

Los gastos de ventas incluyen los recursos utilizados para vender el producto.

Gasto campaña publicitaria

El total del gasto publicitario y material promocional va de acuerdo con el monto de ventas, ya que se destinará el 5% de este monto para efectos publicitarios. En el caso del primer mes, se estima que se destinarán \$312,00 ya que además de la publicidad mensual estimada, se consideran los gastos por el diseño de la página web y servicio de hosting.

Gasto de ventas

Incluyen los gastos por concepto de movilización, por concepto de la gestión de ventas que se realice mensualmente. El valor estimado son \$30,00 en promedio.

3.8.3.5. Gasto financiero

Corresponde al pago del interés del préstamo solicitado a la Corporación Financiera Nacional, el monto del préstamo equivale al 50% del total de la inversión inicial, \$12.654,56 con un interés anual del 8,13%. El plazo es a 5 años, las cuotas son fijas por el valor de \$257,38 mensual.

El 50% adicional es aportación de los socios, quienes aportan a su vez con \$6.327,28 cada uno.

Tabla 26. Información del préstamo

Total Inversión Inicial	25.309,12			
Estructura del Capital	Propio	50%	\$ 12.654,56	
	Deuda L/P	50%	\$ 12.654,56	
Monto	12.654,56			
Tasa de interés	0,0813	anual	0,006775	mensual
Plazo	5	años	60	meses
Pagos mensuales fijos				
Cuota	\$ 257,38			

Elaboración: María José Posso P.

3.8.4. Estado de Resultados

Se realizó la proyección mensual del Estado de Resultados a partir del año 1 al año 5. El Anexo 24 detalla los valores de la proyección.

3.8.4.1. Ventas

La proyección de las ventas se realizó de acuerdo a la información obtenida en el estudio de mercado realizado, conforme a la demanda y a la producción necesaria. El primer año se estima que las ventas alcancen a \$46.500 para finales del año. Son 2000 unidades en promedio que se deben vender mensuales, el precio del producto en el primer año es de \$1,95.

El Anexo 24. Contiene las ventas mensuales y la proyección correspondiente de acuerdo al porcentaje de incremento establecido por los siguientes 5 años. De igual manera es posible analizar el comportamiento del precio del producto a lo largo del tiempo, ya que este se ve afectado por la inflación. El porcentaje utilizado es el 3,67%, este indicador corresponde a la inflación del 2014.

3.8.4.2. Costos

Los costos del producto se determinan por la suma de los costos fijos y los costos variables.

Tabla 27. Costos unitarios

COSTOS DE PRODUCCIÓN / TABLETA DE CHOCOLATE 50GR.			
Materia prima directa	Insumo	Costo Kilo	Costo total de insumo
	(Kg. x barra)		
Cobertura	0,045	8	0,36
Naranja Confitada	0,005	7	0,04
Manteca de Cacao	0,001	8,1	0,01
Materia prima indirecta			
Papel Metálico	-	0,04	0,04
Empaque de Cartón	-	0,07	0,07
Costo total:			0,51

Elaboración: María José Posso P.

La Tabla 27. Indica los costos unitarios de los insumos requeridos para la producción de una barra de chocolate de 50gr y los costos de los empaques adecuados para el producto. El costo unitario es de \$0,51.

3.8.4.3. Gastos generales

En los gastos generales se encuentran los gastos de suministros de oficina, mantenimiento, gasto de servicios básicos, gasto publicidad, movilización, los servicios de limpieza, gastos de constitución del negocio y el gasto arriendo.

Los gastos indirectos de fabricación en el primer año son de \$7,5. En el Anexo 15, 17 Se detallan los gastos generales proyectados hasta el año 5.

3.8.4.4. Utilidad

La utilidad neta en el primer año, es negativa, a partir del segundo año el negocio genera una utilidad neta de \$3.843,15. Seguido por \$8.952,62, en el tercer año. Para el cuarto año, la utilidad neta asciende a \$15.791,15 hasta alcanzar los \$23.261,19 en el quinto año. La Tabla 28. Muestra el Estado de Resultados para mayor detalle.

Tabla 28. Estado de Resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL					
	1	2	3	4	5
Ventas	45.246,37	57.417,32	68.669,93	83.253,37	98.814,01
(=)	18.551,51	22.188,15	23.360,74	26.036,74	28.286,91
UTILIDAD BRUTA	26.694,86	35.229,17	45.309,19	57.216,63	70.527,09
Gastos sueldos	16.527,13	19.753,64	19.569,40	20.647,99	21.424,01
Gastos generales	11.430,09	11.279,47	12.150,70	13.199,79	14.309,49
Gastos de depreciación	446,23	486,8	486,8	105,68	71,03
Gastos de amortización	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMP/ y PART.	-1.708,59	3.709,26	13.102,28	23.263,17	34.722,57
Gastos de intereses	877,81	785,45	591,07	380,29	151,71
UTILIDAD ANTES DE IMP/Y PART.	-2.586,40	2.923,81	12.511,21	22.882,88	34.570,85
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	402,52	1.876,68	3.432,43	5.185,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-2.586,40	2.521,29	10.634,53	19.450,45	29.385,22
12% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	2.215,91	4.279,10	6.464,75
UTILIDAD NETA	-2.586,40	2.521,29	8.418,62	15.171,35	22.920,48

Elaboración: María José Posso P.

3.8.5. Margen bruto y margen operativo

Tabla 29. Márgenes de rentabilidad

AÑO	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	59,20%	61,60%	66,37%	68,94%	71,22%
MARGEN OPERACIONAL	-2,81%	7,07%	20,16%	28,60%	35,25%
MARGEN NETO	-4,72%	4,88%	12,82%	18,68%	23,28%

Elaboración: María José Posso P.

En el año 1 el resultado del negocio, arroja un margen neto negativo que indica pérdida del 4,72%, para el segundo año el negocio presenta un margen del 4,88%. Para el año 3, el negocio alcanza un margen neto de 12,82%, el año 4 18,68% y el año 5 el 23,28% esto nos indica que el negocio se llega a consolidar.

3.8.6. Estado de Flujo de Efectivo

El estado de flujo de efectivo se compone de 3 actividades, operacional, de inversión y de financiamiento. En el periodo inicial, las actividades operacionales son negativas ya que no existen operaciones y únicamente registra egresos por concepto de compra de materia prima. Las actividades de inversión, presenta un valor negativo por la adquisición de propiedad planta y equipo, el valor registrado es de \$6.190,92. Por otro lado, las actividades de financiamiento son positivas gracias al préstamo recibido y el capital aportado por los socios. El incremento neto en efectivo, es negativo durante el primer año de vida del negocio, con la excepción del mes de noviembre, donde registra un incremento de \$123,33. Estos flujos negativos cambian a partir del segundo año, donde el negocio empieza a arrojar valores positivos, este comportamiento continúa hasta el año 5. Como resultado, el efectivo final de periodo presenta a lo largo de los 5 años proyectados, valores positivos. Para analizar los valores y cálculos, ver el Anexo 25.

3.8.6.1. Flujo de Efectivo Operativo

Para el primer mes los valores son los siguientes:

Tabla 30. Flujo efectivo operativo

Gastos suministros de oficina	\$ 5,00
Mantenimiento y reparaciones	\$ 7,50
Servicios básicos	\$ 93,00
Gasto arriendo	\$ 500,00
Publicidad	\$ 195,00
Gastos de Constitución	\$ 1.709,77
Gastos de Servicio de Limpieza	\$ 50,00
Gastos de Movilidad	\$ 30,00
GASTOS OPERACIONALES	\$ 2.590,27
Gastos operacionales	\$ 2.582,77
Costos indirectos de fabricación	\$ 7,50

Elaboración: María José Posso P.

3.8.6.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo son los valores necesarios para cubrir las operaciones del negocio. Como lo muestra la Tabla 25.

3.8.6.3. Gastos de Capital

Los gastos de capital, constituyen la inversión en los activos fijos, valores detallados en la inversión inicial. La maquinaria, equipos, muebles y enseres serán reemplazados cuando hayan alcanzado el periodo de su vida útil. Para el mes 0 el valor es de \$6.190,92.

Los valores de reposición se han estimado de la siguiente manera:

Tabla 31. Reposición

Maquinaria, equipos, muebles y enseres	Valor Presente	Valor Futuro
Maquinaria y equipos de producción	\$ 3.708,47	\$ 4.974,77
Equipos de cómputo	\$ 1.247,32	\$ 1.493,63
Muebles y enseres	\$ 789,20	\$ 945,04
Moldes	\$ 469,40	\$ 486,62
Total:	\$ 6.214,39	\$ 7.900,06

Elaboración: María José Posso P.

En la Tabla 32, se puede apreciar el valor presente de los activos fijo, los mismos que para determinar el valor futuro se realizó el cálculo utilizando la inflación anual de 3,67%.

3.8.7. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio, establece las ventas que debe tener el negocio para que los ingresos cubran exactamente los costos y gastos del proyecto. En el primer mes el número de unidades es de 3.528 a \$1,95 por unidad, el punto de equilibrio se obtuvo de la suma de los costos, gastos, depreciación, amortización y gastos

de interés, esto dividido para el precio unitario menos el costo variable total unitario.

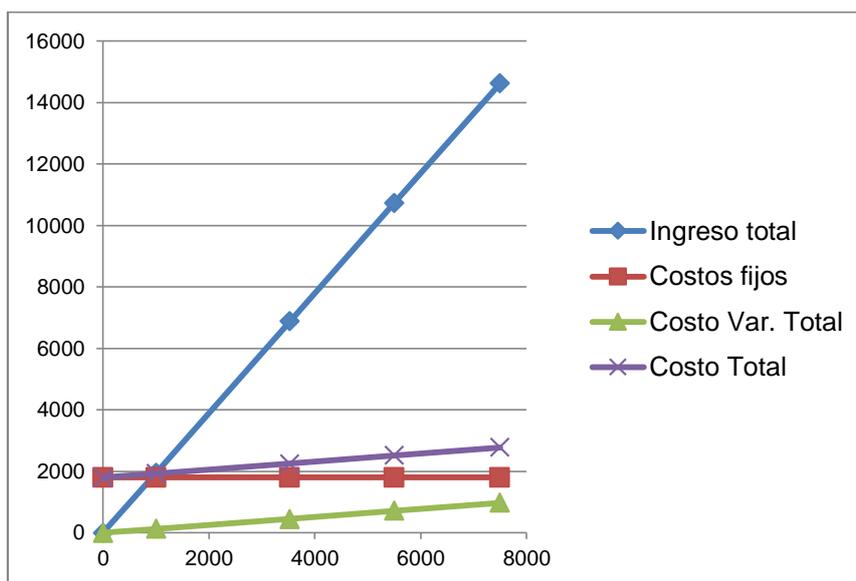
El punto de equilibrio va disminuyendo cada mes, esto por la variación en el precio y otras variaciones en gastos, tal es el caso que el punto de equilibrio al final del primer año es de 1983 unidades.

Tabla 32. Punto de equilibrio

A	B	C= AxB	D	E	F= BxE	G=D+F
Precio Unitario	Cantidad	Ingreso total	Costos fijos	Costo Var. Unitario	Costo Var. Total	Costo Total
1,95	0	0	1799,28	0,13	0	1799,28
1,95	1000	1950	1799,28	0,13	130	1929,28
1,95	3528	6879,6	1799,28	0,13	450	2249,28
1,95	5500	10725	1799,28	0,13	715	2514,28
1,95	7500	14625	1799,28	0,13	975	2774,28

Elaboración: María José Posso P.

Ilustración 48. Punto de equilibrio



Elaboración: María José Posso P.

3.8.8. Flujo de Caja, TIR y VAN

El periodo de recuperación de inversión del proyecto es en 3,74 años y la recuperación del inversionista es en 3,65 años.

El TIR es la Tasa Interna de Retorno, se interpreta como la tasa de retorno de la inversión suficiente como para compensar el costo y producir rendimiento. El TIR para el proyecto es del 22,29% y el TIR para el inversionista es de 30,45% lo que indica que es un proyecto que genera flujos positivos. Ambos porcentajes superan al CPPC de 13,24%.

Tabla 33. Tasa de recuperación del capital

CPPC Simple	13,24%		
Criterios de Inversión con Modelo WACC Simple			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios de Inversión Inversionista	
VAN	\$ 7.569,88	VAN	\$ 11.771,80
IR	\$ 1,30	IR	\$ 1,93
TIR	22,29%	TIR	30,45%
Periodo Rec.	3,74	Periodo Rec.	3,65

Tabla 34. Flujo de caja

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
(\$ 25.309,12)	(\$ 1.441,53)	\$ 5.010,80	\$ 11.155,90	\$ 17.215,67	\$ 25.544,51
	(\$ 1.441,53)	\$ 3.569,27	\$ 14.725,17	\$ 31.940,83	\$ 57.485,34
Flujo de Caja del Inversionista Anual					
0	1	2	3	4	5
(\$ 12.654,56)	(\$ 4.209,80)	\$ 2.181,72	\$ 8.260,86	\$ 14.249,12	\$ 22.500,41
	(\$ 4.209,80)	(\$ 2.028,09)	\$ 6.232,78	\$ 20.481,89	\$ 42.982,30

Elaboración: María José Posso P.

CAPÍTULO IV

4.1. CONCLUSIONES

- La industria ha presentado un comportamiento favorable, en los últimos 5 años ha presentado un crecimiento promedio del 10% anual. Este crecimiento responde a iniciativas de inversión por parte de instituciones de gobierno y el sector privado, tanto en el área agrícola como en el desarrollo de productos con valor agregado.
- El cacao contribuyó con el crecimiento del PIB aportando con 6,1% en el 2014. Este valioso producto para el Ecuador, además, culminó el año siendo el quinto país con mayor producción de cacao en el mundo. En este mismo año, las exportaciones fueron de 230 mil toneladas y se proyecta que para el 2016 se incrementen a 300 mil toneladas, lo que ubicaría al país entre los 3 principales productores de cacao en el mundo. Por lo que, la industria resulta atractiva para la inversión y el proyecto propuesto se apega al nuevo modelo de la matriz productiva y al desarrollo de productos con valor agregado.
- El entorno macroeconómico, se presentó favorable para el sector y se espera que el crecimiento continúe. Es necesario analizar constantemente el entorno y contar con planes de contingencia para las posibles adversidades que se puedan presentar. Mantener el principio de innovación, es favorable para que el negocio se mantenga en crecimiento y sea competitivo en el mercado.
- Es de gran importancia determinar un plan de operaciones que permita planificar y elaborar procedimientos que logren el óptimo desenvolvimiento del negocio. Es por eso que, se diseñaron procesos de fabricación que garantizan la calidad.
- La cadena de valor del negocio, consiste en agregar valor en cada proceso tanto operativo como para las demás áreas de la microempresa

lo cual se logra con el responsable trabajo y desempeño individual de los colaboradores.

- Otro factor de gran importancia es, la calidad de las materias primas, por lo que es indispensable la elección de los proveedores y las relaciones con los mismos.
- Se producirán 2.000 unidades mensuales en un inicio, el precio fijado es de \$1,95. El crecimiento se proyectó basado al crecimiento de la industria, 10%, y se realizó variaciones en este porcentaje alineado con la vida útil del producto. Para el año 1, el crecimiento es de 6,25%, el año 2 se incrementa al 9%, el año 3 llega al punto máximo de crecimiento 12,50% para que en el año 4 este disminuya al 11,25% y para el año 5 el 9,75%.
- La inversión inicial del proyecto es de \$25.309,12, cuyo capital se distribuye en el 50% es el aporte de los socios y el otro 50% es préstamo bancario a una tasa del 8,13% anual con un plazo de 5 años. Las cuotas calculadas son de \$257,38 que se pagan mensualmente. Se invierte \$6.190,92 en propiedad planta y equipo, \$1.118,20 en inventarios y \$18.000 en gastos efectivos para los siguientes 6 meses.
- El Flujo de Caja del proyecto, estima la recuperación en 3,74 años, mientras que la del inversionista en 3,65 años. El índice de rentabilidad del proyecto indica que se recuperan \$0,32 Por cada dólar que se invierte en el proyecto. El inversionista recupera \$0,93.
- El estudio de mercado se realizó con la finalidad de determinar, por un lado la oferta y la demanda de las zonas donde se pretende comercializar el producto. Por otro lado, de identificar las tendencias y preferencias del consumidor, las cuales indicaron la aceptación de productos diferenciados y de alta calidad, pasando el precio a un plano secundario al tratarse de este tipo de productos.

- A través del análisis realizado a los competidores, se detectó que, ninguna de las marcas que comercializa en el sector, cuenta con un producto de similares características al propuesto, un chocolate amargo dirigido para niños. Las marcas competidoras, ofrecen chocolates golosina, que contienen altos porcentajes de azúcar y mínimos de cacao en su contenido.
- Los focus group realizados, reveló que de los chocolates degustados, el que tenía un contenido de 55% de cacao fue el que mayor aceptación tuvo, siendo del agrado de todos. Para los niños, lo principal en el producto es el empaque más que el mismo contenido, por lo contrario, para los padres de familia las características del contenido es lo principal y el empaque lo secundario. La presentación del producto que mayor aceptación tuvo y relación con el precio fue la de 50 gramos. Por lo que se diseñó el producto principalmente, basado en estos parámetros.
- Al 85% de los encuestados, les resultó atractiva la idea del nuevo producto siendo este un indicativo de aceptación por el producto.
- El atractivo principal del producto, es la diferenciación ya que pretende contribuir con la cultura del chocolate amargo en la ciudad, ofreciendo un producto con alto porcentaje de cacao. De esta manera, se busca fomentar el consumo de productos elaborados con cacao fino de aroma en los niños y niñas.
- El precio se definió mediante, el análisis de los precios de la competencia, que en promedio fue de \$2,60. La encuesta realizada y el focus group donde el precio oscila entre \$1,50 y 2,50. También, mediante el análisis financiero, donde se determinó la rentabilidad del producto fijando el precio, basándose en los factores mencionados y las estrategias de lanzamiento del nuevo producto en \$1,95. Con este precio inferior al mercado, se pretende captar mayor atención por parte de los posibles consumidores.

- La publicidad, principalmente se la realizará a través de las redes sociales y medios digitales como página web, también se espera que, la experiencia del consumidor sea grata y lo transmitan o recomienden a otros, como publicidad de boca a boca.

4.2. RECOMENDACIONES

Concluido el estudio, es posible observar ampliamente el panorama de la industria chocolatera local y encaminar el negocio para que se proyecte en el nicho de mercado adecuado. La investigación de mercados reveló, importantes hallazgos sobre las preferencias de los consumidores, esto contribuyó al diseño del producto y la distribución del mismo, además de los hábitos de los consumidores y sus familias.

A continuación se destacan algunas recomendaciones consideradas claves para el éxito del proyecto:

- La ubicación de la planta debe ser en un sector estratégico, donde permita una fácil movilización hacia los clientes y proveedores. De esta manera se optimizan el tiempo y los recursos.
- Enfocar al negocio para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos del negocio. Los mismos que deben ser repasados periódicamente por todos quienes comprenden el negocio. Esto generará compromiso por parte del personal y ofrece la oportunidad de valorar el cumplimiento de las metas y la orientación de las estrategias.
- Crear convenios con los proveedores para garantizar las relaciones de trabajo a largo plazo. Esto genera un compromiso y fidelidad lo mismo que se refleja en el cumplimiento y compromiso de las partes.
- La compra de materias primas debe ser planificada para una correcta administración de los recursos destinados para la producción. De esta manera se aprovechan las materias primas y se reducen los desperdicios.
- Establecer un plan futuro para el diseño de nuevos productos, así continua el crecimiento del negocio y la diversificación de mercados. Los clientes

demandan nuevos productos y las empresas deben adaptarse a las nuevas tendencias. Lo que mantendrá al negocio en vanguardia y con expectativa por parte del mercado.

- Capacitar al personal periódicamente, aprovechando las capacitaciones ofrecidas por la Cámara de Comercio. Ya que el negocio pretende afiliarse, es posible mantener al personal capacitado, esto además es una herramienta de motivación y de inversión en el capital humano del negocio.
- Contar con todos los permisos de funcionamiento vigentes, para evitar clausuras o multas innecesarias que afectarían a la imagen y a la producción y ventas.
- Mantener altos estándares de higiene cumpliendo con lo dispuesto en el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, para garantizar calidad y salud a los clientes y personal de la planta.
- Vigilar las políticas de gobierno para preservar la sostenibilidad de la empresa, esto ayudará a tomar las decisiones anticipadamente para re direccionar a la microempresa si es necesario.
- Escuchar al cliente en todo momento, este es nuestra razón de ser.
- Plantear un cronograma de actividades que permita llevar a cabo trámites y gestiones necesarias para emprender con el proyecto propuesto. El Anexo 2. Contiene el cronograma detallado.

REFERENCIAS

- ANECACAO. **Agencia Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador**. 8 de junio de 2014. <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html> (último acceso: enero de 2015).
- Arthur.A Thompson, A.J. Strickland. **Administración Estratégica**. Mexico: Mc Graw Hill, 2001.
- BCE. **BCE Cuentas Trimestrales**. Quito: BCE, 2014.
- BCE, Banco Central del Ecuador. **Banco Central del Ecuador**. 2013. <http://www.bce.fin.ec/index.php/publicaciones-de-banca-central3> (último acceso: 26 de enero de 2015).
- BCE, Banco Central del Ecuador. **Estadísticas Anuales y trimestrales**. Quito, 2013.
- C., Rolando Arellano. **Marketing Enfoque América Latina**. México D.F.: McGRAW - HILL, 1999.
- Canelos, Ramiro. **Formulación y evaluación de un plan de negocios**. Quito: Universidad Internacional del Ecuador UIDE, 2010.
- Chacón, Luis Sandoval. **Chocolatería Básica, crea tu propia empresa**. Lima: INDECOPI, 2000.
- Charles W. Lamb, Joseph F. Hair, Carl McDaniel. **Marketing**. México D.F.: CENGAGE Learning, 2011.
- Ciudadano, El. **El Chocolate Ecuatoriano, Aroma y Sabor para el Mundo**. *Reportaje*, 30 de Septiembre de 2014: 12 - 13.
- Collins, Humberto Domínguez. **El servicio invisible**. De Humberto Domínguez Collins, 176. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006.
- Comercio, El. **En el país, la variedad de chocolates crece**. Editado por www.revistalideres.ec. 14 de mayo de 2012. http://www.elcomercio.com/app_public_pro.php/actualidad/negocios/pais-variedad-de-chocolates-crece.html.
- Comercio, El. **Los países más y menos riesgosos para invertir en América Latina**. Quito, Pichincha, 14 de julio de 2014.
- Comercio.com, El. **En el país, la variedad de chocolates crece**. Quito, 14 de Mayo de 2012.

Compañías, Superintendencia de. «Ley de Compañías.» Quito, Pichincha, 05 de Noviembre de 1999.

Competitividad, Ministerio de Industrias y. **Cacao Estudio Agroindustrial en el Ecuador: Competitividad de la cadena de valor y perspectivas de mercado.** Quito: Imprenta Camaleón Diseño Visual, 2007.

David, Fred R. **Conceptos de Administración Estratégica.** Novena Edición. México: PEARSON Educación, 2003.

—. *Conceptos de Administración Estratégica.* Naucalpan de Juárez: PEARSON Educación, 2003.

Ecuadorinmediato.com. *EXPRESO (Guayaquil) Se facturaron 786 millones de dólares en confitería.* Guayaquil, Guayas, 06 de noviembre de 2011.

Enciclopedia del Chocolate. Barcelona: BLUME, 2011.

Eslava, José de Jaime. *Pricing: Nuevas estrategias de precios.* Madrid: ESIC Editorial, 2012.

Galindo, Edwin. **Estadística, Métodos y Aplicaciones.** PROCENCIA, 2010.

ILPES, Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. **Guía para la presentación de proyectos.** México: Siglo Veintiuno, 2006.

INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censo. «**Encuesta de estratificación del Nivel Socioeconómico.**» Quito, 2011.

INEC, Instituto Nacional de Estadística y Censo. «**Inflación diciembre 2014.**» Quito, 2014.

—. *www.ecuadorencifras.gob.ec.* 8 de enero de 2015.

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2014-con-una-inflacion-de-367/> (último acceso: 26 de enero de 2015).

INEC, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSO. *www.ecuadorencifras.gob.ec.* 2012.

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/140210%20DirEmpresas%20final3.pdf.

Inmediato, Ecuador. *Ecuadorinmediato.com.* 19 de Noviembre de 2013.

http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818751406&umt=conozca_reglamento_etiquetado_alimentos_proc esados_para_consumo_humano (último acceso: 29 de Octubre de 2014).

Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC. ***Ecuador cierra el 2014 con una inflación de 3,67%***. Quito, Pichincha, 08 de enero de 2015.

—. «Ecuador en cifras.» diciembre de 2014.

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/InflacionDiciembre2014/Presentacion_IPCdiciembre2014.pdf (último acceso: 02 de febrero de 2015).

—. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>. 26 de enero de 2015.

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/> (último acceso: 2010).

—. <http://www.inec.gob.ec/>. Diciembre de 2011.

http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=474%3Ael-estrato-socioeconomico-medio-del-ecuador-es-del-833&catid=68%3Aboletines&Itemid=51&lang=es (último acceso: 4 de 11 de 2014).

Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC. «**Clasificación Nacional de Actividades Económicas.**» Quito, Junio 2012.

Inteligente, Entorno. *www.entornointeligente.com*. 22 de Julio de 2013.

<http://www.entornointeligente.com/articulo/1470961/ECUADOR--Ecuador-conformara-un-consorcio-de-chocolate-fino-22072013> (último acceso: 22 de Enero de 2015).

Intriago, Lorena. ***Exportaciones no petroleras aumentaron un 24,8% en el 2014.*** Quito, Pichincha, 30 de Diciembre de 2014.

—. *www.elciudadano.gob.ec*. 25 de Mayo de 2014.

<http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-apunta-a-ser-conocido-como-el-pais-del-chocolate/> (último acceso: 8 de 12 de 2014).

Jara, Ing. Yolanda Mantilla. «**Administración de la producción y procesos .»** En ***Administración de la producción y procesos*** , de Ing. Yolanda Mantilla Jara. Quito, 2011.

Kotler Philip, Amstrong Gary. ***Marketing Versión para Latinoamérica.***

Décimoprimera edición. Nulcapan de Juárez: PEARSON Prentice Hall, 2007.

Kotler Philip, Keller Kevin. ***Dirección de Marketing.*** México: PEARSON EDUCACIÓN, 2006.

Kotler, Philip. ***Dirección de Marketing.*** México: Pearson Educación, 2001.

Lamb Charls, Hair Joseph, McDaniel Carl. *Marketing*. Ohio: South Western Cenage Learning, 2011.

LIDERES. **En el Ecuador, la economía se sostiene en seis sectores**. Quito, Pichincha, 28 de Abril de 2014.

LIDERES. **Los precios del cacao se disparan por el ébola**. Quito y Guayaquil, 09 de Noviembre de 2014.

Lievain, Jean Christophe, y Dolores Panetier. «**El Cacao en el Mundo.**» *La Revue, Boletín Informativo de la Cámara de Comercio e Industrias Franco Ecuatoriana*, 2013: 15.

Mariño, Wilson. «100 Tips para crear tu propia empresa.» **En 100 Tips para crear tu propia empresa**, de Wilson Mariño, 171. Quito: AGUILAR, 2008.

Mason, Lind, Marchal. **Estadística para Administración y Economía**. Alfaomega, 2004.

Ministerio de industrias y Competitividad, Organización para las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. **CACAO Estudio Agroindustrial en el Ecuador**. Quito: Camaleón Diseño Visual, 2007.

Miranda, Juan José. **Gestión de proyectos, identificación, formulación, evaluación financiera - económica, social-ambiental**. Bogotá: MM Editores, 2005.

nacional, Congreso. «Código del Trabajo.» Quito, Pichincha, 26 de septiembre de 2012.

Nahmias, Steven. «Análisis de la producción y las operaciones.» En **Análisis de la producción y las operaciones**, de Steven Nahmias, 736. México: McGraw-Hill, 2007.

Negocios, Ekos. **Grandes Marcas Ecuador**. Quito, Pichincha, 2011.

Pallares, Santiago, entrevista de Pablo Cuvi. *El rey del chocolate fino* (2009).

Parkin, Michael. **ECONOMÍA**. Sexta Edición. México: PEARSON Educación, 2004.

Patrimonio, Ministerio de Cultura y. **CACAO El Fino de Aroma de Nuestra Identidad**. Segunda edición. Quito: Bucci Design, 2013.

Philip Kotler, Gary Armstrong. **Marketing Versión para Latinoamérica**. Naucalpan de Juárez: PEARSON , 2007.

Producción, Cámara de Industrias y. **Termómetro económico No.72**. Enero de 2014.

<http://www.cip.org.ec/attachments/article/216/Term%C3%B3metro%20Econ%C3%B3mico%20Enero%202014.pdf> (último acceso: 01 de Enero de 2015).

Productividad, Ministerio de Industrias y. «**CACAO Estudio Agroindustrial en el Ecuador Competitividad de la cadena de valor y perspectivas de mercado.**» Quito, 2007.

PROECUADOR. «**Análisis del Sector del Cacao y Elaborados.**» Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, Quito, 2013.

Pública, Ministerio de Salud. *Ecuadorinmediato.com*. 19 de Noviembre de 2013. http://ecuadorinmediato.com/Reglamento_etiquetado.pdf (último acceso: 29 de Octubre de 2014).

Sánchez Alfonso, Cantú Humberto. *El plan de negocios del emprendedor*. México DF: McGRAW-HILL, 1993.

Sandoval Luis, Angel Giurfa. *Chocolatería básica*. Novena. Lima: Librería Editorial Marco, 2000.

Sanitaria, Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia. *Control Sanitario*. 2015. <http://www.controlsanitario.gob.ec/certificado-de-buenas-practicas-para-alimentos/>.

Soriano, Dr. Claudio Soriano. *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid: Ediciones Juan Díaz Santos, 1991.

Telégrafo, El. *Chocolateros quieren crear su marca país*. Quito, Pichincha, 10 de marzo de 2014.

UIDE Plan de Negocio, guía de estudio. *Plan de Negocio*. Quito, 2012.

Universo, El. *Ecuador triunfa en el Mundial del Chocolate, Pacari recibe 14 premios*. 3 de diciembre de 2014.

Universo, El. *Salario básico unificado del 2015 será de \$ 354; un alza de \$ 14*. Quito, Pichincha, 30 de diciembre de 2014.

USAID. *Microempresas y Microfinanzas en Ecuador*. marzo de 2005.

Vértice, Editorial. *Técnicas de Venta*. Málaga: Publicaciones Vértice, 2011.