



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA “INDOAMÉRICA”

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Y NEGOCIOS**

TEMA:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y
DISTRIBUCIÓN DE CHOCOLATE RELLENOS DE TROZOS
DE FRUTOS EXÓTICOS DEL ECUADOR, EN EL SECTOR DE
CUMBAYA DEL D.M.Q. PARA EL AÑO 2018”**

**Trabajo de investigación para la obtención del Título de
Ingeniero en Administración De Empresas y Negocios**

AUTOR:

Sánchez Sevilla, Maritza Yolanda

DIRECTOR

Econ. Miguel Zambonino Ordoñez, MBA.

QUITO – ECUADOR

2019

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.**

Yo, **SÁNCHEZ SEVILLA MARITZA YOLANDA**, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CHOCOLATE RELLENOS DE TROZOS DE FRUTOS EXÓTICOS DEL ECUADOR, EN EL SECTOR DE CUMBAYA DEL D.M.Q. PARA EL AÑO 2018”, como requisito para optar al grado de Titulación y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los.... días del mes de..... de 201....., firmo conforme:

Firma:

Autor: Sánchez Maritza
Número de Cédula: 171712916-5
Dirección: Pichincha, Quito, Conocoto, Urb. Los Arupos
Correo Electrónico: my.sanchez26@hotmail.com
Teléfono: 0999435629

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CHOCOLATE RELLENO DE TROZOS DE FRUTOS EXÓTICOS DEL ECUADOR, EN EL VALLE DE CUMBAYA PARA EL AÑO 2018” presentado por Maritza Yolanda Sánchez Sevilla, para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Quito, _____

Econ. Miguel Zambonino Ordoñez, MBA.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero/a en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito,..... de.....201...

Maritza Yolanda Sánchez Sevilla

CI. 1717129165

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CHOCOLATE RELLENOS DE TROZOS DE FRUTOS EXÓTICOS DEL ECUADOR, EN EL SECTOR DE CUMBAYA DEL D.M.Q. PARA EL AÑO 2018”, previo a la obtención del Título de Ingeniera de Administración de Empresas y Negocios , reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Quito,..... de..... de 201...

.....
ING. FREDDY BRAVO
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
ECON. MERCEDES GALÁRRAGA:
VOCAL

.....
LIC. VERÓNICA PAZMIÑO
VOCAL

AGRADECIMIENTO

A Jehová por guiarme, darme sabiduría y mantenerme firme en todo momento pese a las adversidades; a mi hija, padres y hermanas por su apoyo incondicional durante el trayecto de mi vida.

A mi tutor, el Econ. Miguel Zambonino, MBA, quien me guío para realizar el presente proyecto.

A mis profesores y amigos, quienes me ayudaron en esta etapa universitaria.

La Autora

DEDICATORIA

A Jehová por ser el forjador de mi camino.

A mi hija quien es mi mayor motivación, que gracias a su cariño y afecto, se ha convertido el detonante de mis esfuerzos diarios y aprendizaje continuo.

A mis padres por ser mi apoyo incondicional y a mis hermanas por permitirme aprender mucho más a su lado.

La Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
CERTIFICO.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iv
APROBACIÓN TRIBUNAL	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE CUADROS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xv
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
SUMARIO INVESTIGATIVO	xviii
ABSTRACT.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	3
ÁREA DE MARKETING.....	3
1.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO	3
1.1.1 Especificación del Servicio o Producto.....	4
1.1.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.	7
1.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO	9
1.2.1 Qué mercado se va a tocar en general.	9
1.2.1.1 Categorización de sujetos	9
1.2.1.2 Estudio de Segmentación.....	10
1.2.1.3 Plan de muestreo	13
1.2.1.4 Cuadro de necesidades	15
1.2.1.5 Diseño y recolección de información.....	17
1.2.1.6 Análisis e Interpretación	27
1.2.2 Demanda Potencial	41
1.3 ANALISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE	44
1.3.1 Análisis del micro ambiente.....	44

a)	Amenaza de entrada de nuevos competidores	44
b)	Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	45
c)	Poder de negociación de los compradores.....	46
d)	Poder de negociación de los proveedores.....	46
e)	Rivalidad entre los competidores existentes.....	47
1.3.2	Análisis del macro ambiente.....	47
a)	Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	48
b)	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	49
c)	Matriz del Perfil Competitivo.....	50
d)	Matriz del Plan de Acción.....	51
1.3.3	Proyección de la oferta.....	52
1.4.	DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA.....	53
1.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD QUE SE REALIZARÁ. (CANALES DE COMUNICACIÓN) 54	
1.5.1	Plan de Medios.....	54
1.6	SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN A UTILIZAR. (CANALES DE DISTRIBUCIÓN)	58
1.7	SEGUIMIENTO DE CLIENTES.....	58
1.8	ESPECIFICAR MERCADOS ALTERNATIVOS.....	60
CAPITULO II		61
ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES).....		61
2.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	61
2.1.1	Descripción de proceso de transformación del bien o servicio.....	63
2.1.2	Diagrama de flujo del proceso de producción.....	71
2.1.3	Descripción de instalaciones, equipos y personas.....	72
a)	Instalaciones	72
b)	Equipos.....	73
c)	Personas.....	76
2.1.4	Tecnología a aplicar.....	79
2.2	FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES.....	79
2.2.1	Ritmo de producción.....	79
2.2.2	Nivel de inventario promedio.	81
2.2.3	Número de trabajadores.....	81
2.3	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	82
2.3.1	Capacidad de Producción Futura.....	82
2.4	DEFINICIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCION	83

2.4.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.	83
2.5 CALIDAD.....	84
2.5.1 Método de Control de Calidad.....	84
a) 5S de la Calidad	84
b) Hoja de Verificación	87
2.6 NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN.....	88
2.6.1 Seguridad e higiene ocupacional	88
CAPÍTULO III	92
ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN.....	92
3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	92
3.1.1 Visión de la Empresa	92
3.1.2 Misión de la Empresa	92
3.1.3 Políticas de la Empresa	92
3.1.4 Análisis FODA	93
3.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA	96
3.2.1 Organigrama de su empresa para definir la organización interna.	96
3.2.2 Describa brevemente los cargos del organigrama.....	99
3.3 CONTROL DE GESTIÓN	103
3.3.1 Haga un listado de los indicadores de gestión necesarios.....	103
3.4 NECESIDADES DE PERSONAL	104
CAPÍTULO IV	105
AREA JURÍDICO LEGAL.....	105
4.1 DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA	105
4.2 PATENTES Y MARCAS	110
4.3 DETALLE TODO TIPO DE LICENCIAS NECESARIAS PARA FUNCIONAR Y DOCUMENTOS LEGALES (PATENTES, INICIO DE ACTIVIDADES, ETC.).....	112
CAPÍTULO V	115
ÁREA FINANCIERA.....	115
5.1 PLAN DE INVERSIONES	115
5.1.1 Capital de trabajo.....	117
5.2 PLAN DE FINANCIAMIENTO	118
a) Forma de Financiamiento	118
a) Amortización de préstamo.....	119
5.3 CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS	121

a)	Detalle de Costos	121
b)	Proyección de Costos	123
c)	Detalle de gastos.....	124
d)	Proyección de Gastos.....	126
e)	Mano de Obra	127
f)	Proyección de mano de Obra.....	128
g)	Detalle de Costos fijos y variables.....	128
h)	Depreciación	129
i)	Proyección de depreciaciones	130
5.4	CÁLCULO DE INGRESOS.....	132
a)	Cálculo de ingresos	132
b)	Proyección de ingresos	134
5.5	FLUJO DE CAJA	135
5.6	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	137
a)	Punto de Equilibrio en Dólares USD.....	137
b)	Punto de Equilibrio en Unidades	138
5.7	ESTADO DE RESULTADOS.....	140
5.8	EVALUACIÓN FINANCIERA	141
a)	Indicadores.....	141
a.1	Valor Actual Neto, VAN	141
a.2	Tasa interna de retorno	143
a.3	Beneficio costo.....	144
a.4	Periodo de recuperación.....	145
b)	Razones	145
b.1	Liquidez	145
b.2	Rentabilidad	145
	CONCLUSIONES.....	147
	RECOMENDACIONES.....	148
	BIBLIOGRAFÍA.....	149
	ANEXOS	152

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1 Propiedades y beneficios de frutos exóticos en el Ecuador	6
Tabla 2 Formas de producción de chocolate	8
Tabla 3 Categorización de sujetos	10
Tabla 4 Dimensión Conductual	11
Tabla 5 Dimensión Geográfica	12
Tabla 6 Dimensión Demográfica.	12
Tabla 7 Descripción de las variables de la muestra.	14
Tabla 8 Cuadro de necesidades, Objetivo específico N° 1	15
Tabla 9 Cuadro de necesidades, Objetivo específico N° 2	16
Tabla 10 Cuadro de necesidades, Objetivo específico N° 3	17
Tabla 11 Antecedentes del chocolate	20
Tabla 12 Beneficios del Chocolate	23
Tabla 13 Beneficios de los frutos exóticos	24
Tabla 14 Género de los encuestados	27
Tabla 15 Rango de edades de los encuestados	28
Tabla 16 Consumo de chocolate	29
Tabla 17 Formas de consumo de chocolate	30
Tabla 18 Lugar de compra de chocolate	31
Tabla 19 Frecuencia y cantidad de consumo de chocolate	33
Tabla 20 Efectos del consumo de chocolate	34
Tabla 21 Factores que influyen en la compra del chocolate	35
Tabla 22 Consumo de chocolate con frutos exóticos	36
Tabla 23 Frutos exóticos a probar con chocolate	37
Tabla 24 Precio que estaría dispuesto a pagar	38
Tabla 25 Medios de publicidad	39
Tabla 26 Marcas de chocolate	40
Tabla 27 Frecuencia y cantidad de consumo de chocolate	42
Tabla 28 Proyección de la demanda	43
Tabla 29.- Matriz EFE	48
Tabla 30- Matriz EFI	49
Tabla 31.- Matriz MPC	50
Tabla 32.- Matriz MPC	51
Tabla 33 Proyección de la Oferta	52
Tabla 34 Demanda potencial insatisfecha	53
Tabla 35 Promoción y publicidad que se realizara (Canales de distribución)	55
Tabla 36 Características de Isotipo	57
Tabla 37 Ficha técnica del chocolate	68
Tabla 38 Descripción de Maquinaria	74
Tabla 39 Descripción de equipos	75
Tabla 40 Descripción de muebles y enseres	75
Tabla 41 Descripción de herramientas	75
Tabla 42 Tiempo del proceso de producción	76
Tabla 43 Ritmo de producción (día semana, mes, año)	78
Tabla 44 Rol de pagos	78
Tabla 45 Rol de provisiones	78
Tabla 46 Ritmo de producción	80
Tabla 47 Número de trabajadores	81
Tabla 48 Capacidad de producción futura	83

<i>Tabla 49 Material sustituible</i>	83
<i>Tabla 50 Proveedores sustitutos</i>	84
<i>Tabla 51 Hoja de verificación</i>	87
<i>Tabla 52 Requisitos Microbiológicos para el chocolate</i>	89
<i>Tabla 53 Requisitos específicos para el chocolate</i>	90
<i>Tabla 54 Requisitos del producto Chocolate compuesto, según el INEC</i>	90
<i>Tabla 55 Requisitos de rotulado, según el INEC</i>	91
<i>Tabla 56 Requisitos de etiquetado, según el INEC</i>	91
<i>Tabla 57 Matriz FODA</i>	93
<i>Tabla 58 Matriz DAFO</i>	95
<i>Tabla 59 Cuadro de estrategias a aplicar</i>	96
<i>Tabla 60 Funciones del Gerente General</i>	99
<i>Tabla 61 Funciones de Asistente administrativo</i>	100
<i>Tabla 62 Funciones del Contador</i>	100
<i>Tabla 63 Departamento de Producción</i>	101
<i>Tabla 64 Funciones del vendedor</i>	102
<i>Tabla 65 Indicadores de eficacia, eficiencia y rentabilidad</i>	103
<i>Tabla 66 Necesidades del personal</i>	104
<i>Tabla 67 Proceso de constitución de la forma jurídica</i>	105
<i>Tabla 68 Requisitos para constituir una Compañía de responsabilidad Limitada</i>	106
<i>Tabla 69 Registro de la marca comercial</i>	110
<i>Tabla 70 Pasos para registrar una marca</i>	111
<i>Tabla 71 Segundo proceso que debe realizar en la selección de servicios en línea</i>	111
<i>Tabla 72 Los requisitos de personas jurídicas para obtener el RUC son los siguientes</i>	112
<i>Tabla 73 Requisitos para obtener la Patente Municipal:</i>	112
<i>Tabla 74 Requisitos para obtener Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas Cuerpo de Bomberos de Quito:</i>	113
<i>Tabla 75 Requisitos para obtener la calificación patronal en el Instituto de Seguridad Social (IESS)</i>	113
<i>Tabla 76 Requisitos para obtener el permiso de funcionamiento de establecimientos de alimentos- Ministerio de Salud Pública</i>	114
<i>Tabla 77 Tabla de inversiones</i>	116
<i>Tabla 78 Capital de Trabajo</i>	117
<i>Tabla 79 Forma de Financiamiento</i>	118
<i>Tabla 80 Detalle de capital e interés anual</i>	119
<i>Tabla 81 Amortización del préstamo bancario</i>	120
<i>Tabla 82 Costos</i>	121
<i>Tabla 83 Detalle de costos</i>	122
<i>Tabla 84 Proyección de costos</i>	123
<i>Tabla 85 Detalle de gastos</i>	124
<i>Tabla 86 Detalle específico de gastos</i>	125
<i>Tabla 87 Proyección de gastos</i>	126
<i>Tabla 88 Rol de Pagos</i>	127
<i>Tabla 89 Rol de Provisiones</i>	127
<i>Tabla 90 Proyección de mano de Obra</i>	128
<i>Tabla 91 Costos, Gastos fijos y variables</i>	129
<i>Tabla 92 Detalle de Depreciación</i>	129
<i>Tabla 93 Cálculo de Depreciación</i>	130
<i>Tabla 94 Proyección de la Depreciación</i>	131
<i>Tabla 95 Cálculo de ingresos</i>	132
<i>Tabla 96 Cálculo de ingresos con detalle para cada tipo de chocolate</i>	133

Tabla 97 Proyección de ingresos	134
Tabla 98 Flujo de caja	136
Tabla 99 Datos para el Punto de Equilibrio	137
Tabla 100 Punto de Equilibrio	138
Tabla 101 Estado de resultados proyectado	140
Tabla 102 Estado de resultados proyectado	142
Tabla 103 TMAR	142
Tabla 104 Cálculo VAN	143
Tabla 105 Cálculo del periodo de recuperación	145

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género de encuestados	28
Gráfico 2 Rango de edades de los encuestados	29
Gráfico 3 Consumo de chocolate	30
Gráfico 4 Formas de consumo de chocolate	31
Gráfico 5 Lugar de compra del chocolate	32
Gráfico 6 Frecuencia de compra de chocolates	33
Gráfico 7 Cantidad de compra de chocolates	33
Gráfico 8 Frecuencia y cantidad de compra de chocolates	34
Gráfico 9 Factores que influyen en la compra del chocolate	35
Gráfico 10 Consumo de chocolate con frutos exóticos	36
Gráfico 11 Frutos exóticos que les gustaría probar con el chocolate	37
Gráfico 12 precio que estaría dispuesto a pagar por el chocolate	38
Gráfico 13 Medios de publicidad	39
Gráfico 14 Marcas de chocolate	40
Gráfico 15 Proyección de la demanda	43
Gráfico 16 Proyección de la Oferta	53
Gráfico 17 Mapa de procesos	61
Gráfico 18 Flujograma del proceso de producción	71
Gráfico 19 Plano de instalaciones de Frutilate	73
Gráfico 20 Organigrama estructural de Frutilate	97
Gráfico 21 Organigrama funcional de Frutilate	98
Gráfico 22 Punto de Equilibrio	139

ÍNDICE DE IMÁGENES

<i>Ilustración 1 Marcas de chocolate</i>	<i>Ilustración 2 Chocolate Pacari</i>	19
<i>Ilustración 3 Precios de chocolates Pacari</i>		20
<i>Ilustración 4 Marca Nestlé</i>		41
<i>Ilustración 5 Cinco fuerzas de Porter</i>		44
<i>Ilustración 6 Logotipo</i>		56
<i>Ilustración 7 Empaque de Barras</i>		56
<i>Ilustración 8 Empaque bombones</i>		57
<i>Ilustración 9 Distribución de chocolates</i>		58
<i>Ilustración 10 Portal de cadena de autoservicios</i>		59
<i>Ilustración 11 Selección del cacao</i>		64
<i>Ilustración 12 Limpieza de cacao</i>		64
<i>Ilustración 13 Tostado de cacao</i>		65
<i>Ilustración 14 Molienda del cacao</i>		65
<i>Ilustración 15 Mezclado del cacao</i>		66
<i>Ilustración 16 Refinamiento del cacao</i>		66
<i>Ilustración 17 Conchado del cacao</i>		67
<i>Ilustración 18 Templado del chocolate</i>		69
<i>Ilustración 19 Mezcla del chocolate con los trozos de frutos exóticos</i>		69
<i>Ilustración 20 Moldeo y enfriamiento del chocolate</i>		70
<i>Ilustración 21 Mapa de dirección de planta y oficinas</i>		72
<i>Ilustración 22 Oficinas</i>	<i>Ilustración 23 Planta</i>	72
<i>Ilustración 24 5S de la calidad</i>		85

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 Población total de la parroquia de Cumbayá</i>	152
<i>Anexo 2 Población por sexo de la parroquia de Cumbayá</i>	152
<i>Anexo 3 Población económicamente activa de la parroquia de Cumbayá</i>	153
<i>Anexo 4 Tasa de crecimiento del mercado de Alimentos y Bebidas procesados</i>	153
<i>Anexo 5 Consumo de materias Primas, encuesta de manufactura y minería</i>	154
<i>Anexo 6 Tasa de interés activa</i>	154
<i>Anexo 7 Tasa de interés pasiva</i>	155
<i>Anexo 8 Cotizaciones varias</i>	155
<i>Anexo 9 Encuesta</i>	157

SUMARIO INVESTIGATIVO

TEMA: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE CHOCOLATE RELLENOS DE TROZOS DE FRUTOS EXÓTICOS DEL ECUADOR, EN EL SECTOR DE CUMBAYA DEL D.M.Q. PARA EL AÑO 2018”

AUTOR: Sánchez Sevilla Maritza Yolanda.

TUTOR: Econ. Miguel Zambonino, MBA

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios que se presenta a continuación trata de la creación de la empresa Frutilate Cía. Ltda., que se dedica a producir y distribuir chocolate orgánico de fino aroma con frutos exóticos del Ecuador como son: uvilla, pitahaya, kiwi, grosella y borjón, en presentación de barras de 50gr., ubicada en la Parroquia de Cumbayá. La idea del negocio nace, tomando en consideración que el Ecuador es uno de los mejores productores de chocolate y no ha tomado fuerza en la industria de elaborados de cacao y además que las personas buscan degustar dulce pero cuidando su salud, por lo que buscamos ofrecer chocolates como un producto Premium de alta calidad (aroma y sabor) con sello ecuatoriano, donde se combinará el delicioso cacao ecuatoriano con frutas exóticas del país, tomando en consideración los beneficios que nos aportan en la combinación del chocolate junto con los frutos exóticos ya mencionados al consumirlos. Para el estudio de mercado se tomó en consideración fuentes primarias y secundarias, para sustentar las necesidades que surgieron dentro del presente plan de negocios, así como para conocer la demanda a la cual nosotros deseamos satisfacer, teniendo claro cuáles serán los productos que podemos posicionarlos dentro del mercado, y a su vez tener rentabilidad y viabilidad, con lo cual se concluye que la idea de negocios es factible comercialmente y viable en términos financieros.

DESCRIPTORES: Orgánico, chocolate fino aroma, frutos exóticos, salud, beneficios.

ABSTRACT

TOPIC: "BUSINESS PLAN FOR THE CREATION OF A COMPANY DEDICATED TO THE PRODUCTION AND DISTRIBUTION OF CHOCOLATE CHIPS STUFFED WITH EXOTIC FRUIT OF ECUADOR IN THE SECTOR OF THE D.M.Q. CUMBAYA FOR THE YEAR 2018"

AUTHOR: Sánchez Sevilla Maritza Yolanda

TUTOR: Econ. Miguel Zambonino, MBA

EXECUTIVE SUMMARY

The follow business plan is about the creation of a company called Frutilate Limited Company, dedicated to the production and distribution of organic chocolate of fine smell with exotic fruits of Ecuador like: uvilla, pitahaya, kiwi, grosella and borojón, in a bar presentation of 50gr; the company is located in Cumbayá. This business idea started considering that Ecuador is one of the best chocolate producers and has not gained strength in the cocoa processing industry, also because people are looking for sweet flavor but take care the health, that's why we offer chocolate as a Premium product of high quality (smell and flavor) with Ecuadorian stamp, we want to combine the delicious Ecuadorian cacao with exotic fruits of our country, considering the benefit of eat that kind of combination. For the marketing study we considering primary and secondary sources, to support the needs that arose in the present business plan, as well as to know the demand at witch we want to satisfy, being clear about the products that we can position in the market, and in turn have profitability and viability, with this antecedent we can conclude the business idea is commercially feasible and financially viable.

KEYWORDS: Organic, fine chocolate aroma, exotic fruits, health, benefits,

INTRODUCCIÓN

El cacao desde la antigüedad fue alimento de gran importancia en la sociedad y también fue utilizado como moneda de cambio. A dicho alimento o tomaban líquido y mezclado con especias. El resultado era una bebida muy energética, oscura, espesa y espumosa a la que llamaban "tchocolatl", nombre que poco difiere de nuestro "chocolate".

El cultivo del cacao y su consumo, hacen que el chocolate vaya adquiriendo relevancia social, religiosa, medicinal, política y económica en diversas sociedades. De igual manera su propagación, aceptación y difusión a lo largo del mundo ha ido avanzando a tal punto que en la actualidad no existe región donde no haya llegado su atribución. Inicialmente fue consumido por las tribus olmecas de Mesoamérica, hace tres mil años, como bebida y posteriormente empleado como moneda.

Hoy en día lo tratamos como un alimento que actúa como, un excelente antidepresivo, un excelente estimulador del sistema nervioso y de la circulación sanguínea, además de poseer efectos laxantes.

Por tal razón nos enfocaremos en la elaboración de chocolates con frutos exóticos tales como Kiwi, uvilla, pitahaya, grosella y borjón, aportan varias propiedades que nos puede brindar para nuestra salud, satisfaciendo a nuestro paladar, mediante la realización del presente proyecto.

A continuación se detalla el desarrollo de cada capítulo para poner en marcha el proyecto:

En el Capítulo 1, podemos apreciar el estudio de mercado respecto al chocolate con frutos exóticos, haciendo referencia a las especificaciones del producto, la definición del mercado, cuadro de necesidades mediante fuentes primarias y secundarias, encuesta, demanda, oferta, demanda potencial insatisfecha, el análisis del macro y microambiente de Frutilate, así como también los canales de comunicación que se utilizará para la promoción y publicidad a realizar para el

presente plan, terminando con pautas de seguimientos de clientes y los mercados alternativos en los cuales podríamos trabajar.

En el Capítulo 2, se puede observar los procesos de producción, donde se detallan además la descripción de los equipos, maquinaria, instalaciones, etc. Para analizar los factores que afectan a las operaciones, tiempos de producción, costo horas hombre, capacidad de producción, sin dejar de lado las políticas de calidad a manejar, y las normativas que requerimos cumplir para poder producir y distribuir los chocolates con frutos exóticos.

En el Capítulo 3, se detalla el análisis estratégico y los objetivos a los cuales desea llegar Frutilate la organización funcional, el control de gestión a realizar y las necesidades del personal del año en curso, así como para una proyección de un periodo de 5 años.

En el Capítulo 4, se analizará la forma jurídica con la cual se establecerá Frutilate, así como todos y cada uno de los requisitos que necesitamos cumplir para el correcto funcionamiento de la empresa, como son las patentes, marcas, RUC, IESS, entre otros.

En el capítulo 5, finalmente se mostrará toda el área financiera, como es el plan de inversiones, los medios de financiamiento, los ingresos, costos, gastos y en base a eso se realizan análisis financieros, para conocer la viabilidad y rentabilidad del presente plan de negocios de Frutilate.

CAPITULO I

ÁREA DE MARKETING

1.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Se producirá y comercializará chocolates con frutos exóticos como producto principal del presente proyecto, por lo que debemos mencionar en primera instancia una definición de lo que es producto.

Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", definen el producto como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea" (Walker, 2004, pág. 218)

Como sabemos para poder definir el producto en base a las necesidades que el mercado busca satisfacer, es necesario realizar un estudio de mercado para saber si el producto será o no aceptado, tomando en consideración los factores que influyen en su compra, y el comportamiento del consumidor.

A pesar de que Ecuador es el cuarto exportador de cacao del mundo y el primero de cacao fino de aroma, el consumo local de chocolate es muy bajo. Y de acuerdo con la Cámara de Comercio e Industria Franco Ecuatoriana (Ccifec), a nivel de Latinoamérica, el Ecuador es uno de los países en los que menos se consume el chocolate, ya que se estima que cada persona consume al año un promedio de 300 gramos de chocolate, mientras que en otros países de la región como por ejemplo en Colombia sería cinco veces mayor. (Jiménez, 2018)

En Ecuador, la industria de elaborados de cacao y confitería, ha tomado fuerza en los últimos años, atribuyendo los inicios de ese desarrollo a los años a la industria cacaotera, con los primeros recubrimientos de confitería por medio de chocolate en polvo.

Sin embargo hoy por hoy esta industria juega un papel importante dentro de la economía ecuatoriana, ya que sus cifras son representativas en las exportaciones no tradicionales. Por esta razón nos estamos enfocando en los dos tipos de paladares para el chocolate que existe dentro del país. El primero y masivo prefiere un chocolate dulce con leche, quienes ven al chocolate como golosina y se enfoca en el costo-beneficio. Mientras que el otro paladar, el que busca chocolate elaborado con cacao fino de aroma, es selecto y forma un nicho reciente. Buscando calidad, aprecia el chocolate puro o con altos porcentajes de pureza (desde el 60% de concentración de cacao) y experimenta con tipos de granos cultivados que cambian el sabor del producto.

Por lo manifestado, en el presente proyecto, considerando las necesidades que tienen las personas que les gusta deleitarse saboreando el chocolate, se producirá chocolates que no son como la mayoría de dulces, más bien poder ofrecer al cliente un producto Premium de alta calidad (aroma y sabor) con sello ecuatoriano, donde se combinará el delicioso cacao ecuatoriano con frutas exóticas de cada una de las regiones del país.

Definitivamente, el chocolate es un producto que gusta a chicos y grandes sin importar su nivel social o situación sentimental. Todos podemos consentirnos con sus diferentes sabores y presentaciones solo por ser deliciosos

1.1.1 Especificación del Servicio o Producto.

El chocolate es un producto alimenticio que nos encanta consumir, pero que históricamente ha estado ligado a varios mitos que atribuyen propiedades negativas,

dejando de lado muchos los beneficios del chocolate que, consumido de manera regular pero moderada y sin excesos, nos aporta este producto natural, considerado como un auténtico manjar desde hace siglos.

Claro está que la competitividad del chocolate del Ecuador no debe ser por bajos precios, sino con un mejoramiento constante de la calidad. Esto debe ir acompañado de un mayor posicionamiento de la denominación de origen del cacao nacional y de la imagen de Ecuador como un gran país chocolatero. El avance de la cultura del cacao y del chocolate deberá continuar hasta ser reconocidos internacionalmente como “El país del cacao y del chocolate”.

La idea de producir chocolate con frutos exóticos, nace de la necesidad de que las personas puedan consumir una golosina cuidando su salud. Cabe mencionar que en el mercado existen un sin número de marcas y variedad de chocolates, que en su mayoría son grasa que causan daño para nuestra salud, generando efectos negativos para nosotros como el hecho que nos hace subir de peso, o nos genera acné en el rostro.

De ahí nace la importancia de crear un chocolate con frutos exóticos, para que las personas se puedan beneficiar de cada uno de los favores que aportan los frutos combinados con el chocolate.




A continuación mencionaremos algunos beneficios del consumo del chocolate y de algunos frutos exóticos que contamos en el Ecuador como son: pitajaya

Es importante el consumo del chocolate ya que contiene magnesio, hierro, calcio, fósforo y potasio y vitaminas del grupo B (B1 y B2) que favorecen el funcionamiento del sistema nervioso, así como vitamina PP. También, contiene polifenoles, antioxidantes naturales que ayudan a prevenir enfermedades degenerativas, frenando el envejecimiento de las células. (Waizel-Haiat, 2012, págs. 236-245).

El chocolate y los productos derivados del cacao se han considerado por siglos únicamente como exquisitas golosinas. Sólo recientemente se han reconocido como fuentes de compuestos fitoquímicos con potenciales efectos favorables a la salud. El chocolate está entre los alimentos concentrados en

polifenoles, particularmente en flavonoides como procianidinas, catequinas y epicatequinas. Un grupo creciente de evidencias sugieren que el consumo regular de los productos del cacao o el uso de sus principios activos como agentes terapéuticos podrían influir favorablemente en la lucha contra las enfermedades cardiovasculares e incluso en otras patologías como el cáncer. Sin embargo se hacen necesarias investigaciones futuras para definir la magnitud real de estos beneficios y elucidar sus posibles mecanismos de acción. (Gutiérrez Maydata, 2002, págs. 9-10)

Tabla 1 Propiedades y beneficios de frutos exóticos en el Ecuador

 <p>© Antagain / iStock</p>	<p style="text-align: center;">Kiwi, Actinidia deliciosa</p> <p>Del valor nutricional del kiwi cabe destacar su contenido en Vitaminas C (más del doble que la naranja), del grupo B, E y minerales como el magnesio, cobre o el potasio. También son ricos en fibra, excelente para mejorar el tránsito intestinal y evitar el estreñimiento. También contiene luteína, un compuesto que nos aporta numerosos beneficios como el cuidado del sistema cardiovascular, previene algunos tipos de cáncer y enfermedades degenerativas. El kiwi resulta una fruta ideal durante todas las etapas de nuestra vida: niños, adolescentes, adultos, mayores, embarazo y lactancia, deportistas. También es muy interesante consumir kiwi para personas con obesidad o sobrepeso que quieren adelgazar y perder peso llevando una dieta equilibrada.</p> <p>(López-Sobaler, 2016, págs. 45-65)</p>
	<p style="text-align: center;">Pitahaya, Hylocereus undatus</p> <p>Esta fruta es rica en Vitamina C, también contiene vitaminas del grupo B (como la B1 o tiamina, B3 o niacina y la B2 o riovflavina), minerales como calcio, fósforo, hierro, y tiene alto contenido en agua y posee proteína vegetal y fibra soluble. Las semillas, que son comestibles, contienen ácidos grasos beneficiosos. La fruta del dragón nos aporta micronutrientes como las vitaminas C, del grupo B y A (Betacarotenos); y minerales como el fósforo, calcio y el hierro. Además las pitahayas nos aportan fenoles (dan el color a la fruta y tienen acción antioxidante) y caprina.</p> <p>De los macronutrientes de la pitahaya podemos mencionar que tiene pequeñas cantidades de carbohidratos, poca proteína vegetal y el contenido de grasas es prácticamente nulo. (Molina, 2019, pág. 3)</p>
	<p style="text-align: center;">Grosella, Ribes rubrum</p> <p>En cuanto a sus propiedades nutricionales destacan las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aportan un bajo nivel calórico por lo que es un alimento ideal para dietas de adelgazamiento. Cada taza de este fruto aporta sólo 66 calorías. • Son una gran fuente de vitamina C. Cada taza de grosellas contiene 42, mg de vitamina C. Esto corresponde al 46% de la dosis diaria recomendada de vitamina C en el caso de los hombres y el 55% para las mujeres. • Contienen mucha fibra. Una taza aporta 6,5 g de fibras, lo que supone un aporte del 17% de la cantidad diaria recomendada de fibra para los hombres y el 26% para las mujeres.

- Aportan además buenas cantidades de Vitamina A, potasio, hierro, magnesio, calcio y proteínas. (Chávez, 2014, págs. 29-32)

Borojón, Alibertia patinoi



Los beneficios del borojón son:

- Controla los niveles de azúcar en la sangre.
- Sirve para atenuar los dolores causados por cólicos menstruales.
- Es un buen laxante, por lo que las personas con estreñimiento suelen ingerirlo continuamente.
- Ayuda a fortalecer los dientes.
- Constituye un antioxidante natural.
- Es usado como parte del tratamiento contra la hipertensión.
- Es un remedio natural para algunas enfermedades que afectan a los riñones (Mosquera, 2010, págs. 53-57)

Uvilla, Physalis peruviana



Según la revista especializada sobre cáncer, BMC Cáncer, la uchuva ha demostrado potencial anti cancerígeno por sus propiedades nutricionales. Según un estudio realizado, se logró inhibir el crecimiento in vivo de células cancerígenas pulmonares gracias a este fruto.

Además por su contenido en fitoquímicos, contiene propiedades antioxidantes importantes para el organismo. Otra de los aportes que se contemplan de este fruto es un posible efecto hipoglicemiante, con relación a una de las enfermedades más comunes como la diabetes.

Es muy importante resaltar que la uchuva es fuente de ácidos grasos poliinsaturados los cuales se consideran esenciales para el organismo y su composición en flavonoides, favorece la utilización de este fruto para la elaboración de tranquilizantes caseros. (Altamirano Caicedo, 2010, págs. 70-72)

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: La autora

1.1.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.

Tomando en consideración que actualmente las personas buscan degustar el dulce y a la vez poder cuidar de su salud se producirá chocolates con frutos exóticos del Ecuador, gracias a los beneficios que nos aportan en la combinación del chocolate junto con los frutos exóticos ya mencionados

Gracias al cuidado que se pone en cada parte del proceso de producción del chocolate, se logra mantener las características naturales de cada uno de sus ingredientes centrándose en la armonía perfecta entre todos los ingredientes, desde la apariencia y el sabor hasta la textura en boca, lo cual hace que sea un producto diferenciador en el mercado.

Es así que se logra integrar con el cacao, una variedad de frutas exóticas e ingredientes conocidos por sus asombrosas propiedades nutritivas, energizantes y reanimadoras. Estos ingredientes se cultivan de forma armónica y biodinámica, lo cual ayuda a conservar las cualidades de estos alimentos para que mantengan su alto contenido de nutrientes y bajo contenido de calorías.

Se puede considerar que se ha desarrollado una estrategia de nicho “chocolate gourmet” y diferenciación versus los competidores al seleccionar su materia prima cuidadosamente, por su origen, proceso de cultivo, cosecha y producción.

Lo antes mencionado, se mostrará en el cuadro de necesidades, en el diseño y recolección de datos que fundamente con investigaciones realizadas en libros, artículos científicos, investigaciones de mercado para el presente proyecto.

Cabe mencionar que los chocolates tendrán la forma de barras y bombones, con un empaque llamativo y el logotipo correspondiente:

Tabla 2 Formas de producción de chocolate

BARRAS	BOMBONES
	

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: La autora

1.2 DEFINICIÓN DEL MERCADO

Según Kotler menciona que el mercado es "todo lugar, físico o virtual (como el caso del internet), donde existe por un lado, la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Y por otro lado, la de vendedores que pretenden satisfacer esas necesidades o deseos mediante un producto o servicio. Por tanto, el mercado es el lugar donde se producen transferencias de títulos de propiedad" (Kotler & Armstrong, 2008, pág. 8)

Se determinó el mercado potencial para el presente proyecto, mediante la utilización de datos proporcionados por el INEC, en la Provincia de Pichincha, en el valle de Cumbayá.

La producción y distribución de los chocolates, se realizará con el objetivo de incitar el consumo local del chocolate ecuatoriano, llegando al cliente final, mediante el canal de distribución indirecto, a través de cadenas de supermercados como: La Corporación Favorita, Corporación El Rosado, Tía, Mega Santa María y Farmacias y Comisariatos.

1.2.1 Qué mercado se va a tocar en general.

El mercado que se va a tocar esta direccionado a las personas que gustan del chocolate y desean cuidar su salud, siendo mayores de 15 años de edad en la parroquia de Cumbayá.

1.2.1.1 Categorización de sujetos

Los clientes se relacionan de manera directa con los chocolates; tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3 Categorización de sujetos

CATEGORÍA	SUJETO
¿Quién compra?	Hombres y mujeres con ingresos económicos
¿Quién usa?	Familias
¿Quién decide?	Hombres y mujeres con ingresos económicos
¿Quién influye?	Amistades, familia

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La autora

Para nuestra investigación es necesario categorizar a los sujetos, quienes serán los clientes con los que la empresa se relacionará tanto de manera directa o indirecta:

- ¿Quién compra?: Personas que gustan del chocolate, y tienen poder adquisitivo para comprar.
- ¿Quién usa?: En realidad pueden consumir el chocolate todas las personas, sin distinción de edad.
- ¿Quién decide?: Las personas que gusten del chocolate cuidando su salud, y tengan ingresos económicos.
- ¿Quién influye?: Por lo general al momento de realizar una compra, influyen sin duda los amigos y familiares, gracias a los referidos que nos manifiestan.

1.2.1.2 Estudio de Segmentación

Considerando las diferentes variables de necesidades, características y comportamientos siendo estas conductuales, pictográficos, demográficas y geográficas, se debe agrupar a los clientes para segmentarlos dentro del mercado.

Para el presente plan de negocios se busca especificar el segmento de mercado, en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer un producto diferenciado logrando obtener una ventaja competitiva.

A continuación, se presentan las variables conductuales, geográficas y demográficas con el fin de establecer la población meta y precisar la muestra donde nos enfocaremos para nuestro estudio.

En primera instancia, para el presente plan de negocios, se determinará la dimensión conductual, la cual hace referencia a la frecuencia de uso del producto, búsqueda del beneficio, nivel de fidelidad con la marca, actitud hacia el producto.

Tabla 4 Dimensión Conductual

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
TIPO DE NECESIDAD:	ALIMENTICIA
TIPO DE COMPRA:	COMPARACION
RELACION CON LA MARCA:	SI
ACTITUD FRENTE AL PRODUCTO:	POSITIVA

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La autora

De acuerdo a la pirámide de Maslow, el tipo de necesidad que vamos a satisfacer con nuestro chocolate es la alimenticia, la cual está inmersa dentro de las necesidades fisiológicas.

En cuanto al tipo de compra, se hace referencia que es por comparación, ya que el consumidor mide nuestro producto con el de la competencia antes de adquirirlo, en lo referente a calidad, precio, marca, beneficios, etc.

La actitud frente al producto es positiva ya que el cliente muestra interés por adquirir un producto diferente al que se encuentra en el mercado, donde puede degustar del chocolate cuidando su salud. Posteriormente, describiéremos la variable geográfica, basándonos en las proyecciones poblacionales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), para descubrir nuestro mercado potencial en la parroquia de Cumbayá, del Distrito Metropolitano de Quito, ubicada en el valle de Tumbaco.

Tabla 5 Dimensión Geográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
PAIS	ECUADOR
REGION	SIERRA
CIUDAD	QUITO
PARROQUIA	CUMBAYA
TAMAÑO	31.463

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: La autora

Dado que el consumo de chocolate en el Ecuador y la ciudad de Quito, es relativamente bajo su porcentaje, se eligió la parroquia de Cumbayá considerando que es zona residencial de clase media alta y alta, los cuales consideramos que podrían realizar la compra del chocolate con frutos exóticos.

A continuación se describirá la dimensión geográfica, donde se muestra la estructura y la dinámica de la población determinada para nuestro estudio.

Tabla 6 Dimensión Demográfica.

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
EDAD	15-65	22.162
SEXO	MUJERES / HOMBRES	11.422 / 10.740
SOCIOECONÓMICO	PEA	16.492
OCUPACIÓN	INDISTINTO	16.193

Fuente: INEC, 2010

Elaborado por: La autora

Según se puede apreciar en la tabla que antecede, se ha seleccionado a la población que está comprendida en una edad de entre 15 y 65 años, tanto hombres como mujeres los cuales forman parte de la Población económicamente activa, pero que se encuentran en ocupación (indistinta, ya sea empleado privado o público y personas independientes), es decir quienes tienen poder adquisitivo como para poder adquirir nuestros chocolates.

1.2.1.3 Plan de muestreo

Para la presente investigación se usará el muestreo como una herramienta para seleccionar un conjunto de personas de una población con el objetivo de estudiarlos y poder caracterizar el total de la población.

Es el método más utilizado para seleccionar a los componentes de la muestra del total de la población. "Consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población. " (Babbie & Utrilla, 1993)

Con lo antes mencionado para el presente proyecto se toma en consideración como población a las 22.162 personas, que residen en el valle de Cumbayá y que oscilan entre las edades desde 15 hasta 65 años, ya que personas que consumirían el chocolate, siendo estos hombres y mujeres, pero que forman parte de la Población Económicamente Activa, siendo sus ocupaciones indistintas.

Para obtener la muestra se deberá aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_2 * P * Q * N}{Z_2 * P * Q + Ne_2}$$

n= TAMAÑO DE LA MUESTRA
Z= NIVEL DE CONFIABILIDAD (95%)
P= PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
Q= PROBABILIDAD DE NO OCURRENCIA
N= POBLACION O UNIVERSO
e= ERROR DE LA MUESTRA (5%)

$$n = \frac{Z_2 * P * Q * N}{Z_2 * P * Q + Ne_2}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(22.162)}{1.96^2(0.5)(0.5) + ((22.162)(0.05^2))}$$

$$n = \frac{3.8416(0.25)(22.162)}{3.8416(0.25) + ((22.162)(0.0025))}$$

$$n = \frac{0.9604(22162)}{0.9604 + 55,405}$$

$$n = \frac{21.284,38}{56.37}$$

$$n = 378$$

Tabla 7 Descripción de las variables de la muestra.

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN	DATOS
n	Tamaño de la muestra calculada	378
Z	Nivel de confiabilidad con el 95% de confianza	1,96
N	Es el tamaño de la población	22.162
P	Probabilidad de ocurrencia	0,5
Q	Probabilidad de no ocurrencia	(1-p) = 1-0,5=0,5
e	Error de la Muestra	5% = 0,05

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La autora

De acuerdo con el cálculo de la muestra con un nivel de confianza del 95%, se requiere de hacer 378 encuestas, considerando un error del 5%.

Después de obtener la muestra es preciso conocer las necesidades que se ostentan en el presente plan de negocios, para determinar la factibilidad del proyecto en el mercado alimenticio mediante la producción y distribución de chocolates con frutos exóticos en una de las parroquias del Distrito Metropolitano de Quito, como es el Valle de Cumbayá.

Cabe mencionar que del objetivo general, se desprenden varios objetivos específicos que surgen de las necesidades e información requerida para dicho proyecto, los cuales se detallaran a continuación.

1.2.1.4 Cuadro de necesidades

Un punto importante para nuestro proyecto es determinar el mercado potencial para conocer donde podemos comercializar nuestros chocolates, partiendo que se realizará una encuesta a 378 personas, como una herramienta dentro de la investigación descriptiva que nos ayudará a recopilar información como el género, la edad, presentación del producto, frecuencia de consumo, factores que influyen al momento de comprar y donde pueden adquirir nuestros chocolates. Información necesaria para cual será nuestro nicho de mercado.

Por otro lado debemos mencionar que también nos vamos a apoyar en referencias bibliográficas, artículos científicos, páginas web y otros materiales de Internet.

Objetivo específico N°1.- Analizar los efectos y beneficios de los chocolates que ofrecen las empresas en el mercado y analizar los atributos y beneficios de la uvilla, kiwi, pitahaya, grosella y borojón, (frutos exóticos) al combinarse con el chocolate, siendo nuestro producto a comercializar.

Tabla 8 Cuadro de necesidades, Objetivo específico N° 1

N°	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	TIPOS DE INFORMACIÓN	FUENTES	INSTRUMENTOS
1.1	Conocer los antecedentes históricos del chocolate	Secundaria	Libros, Artículos Científicos.	Biblioteca, Internet
1.2	Analizar los efectos negativos del chocolate	Secundaria	Libros, Artículos Científicos.	Biblioteca, Internet
1.3	Conocer los atributos y beneficios de la uvilla, kiwi, grosella, pitahaya y borojón	Secundaria	Libros, Artículos Científicos.	Biblioteca, Internet

Fuente: Manual Plan de Negocios UTI

Elaborado por: La autora

Es significativo conocer la historia y analizar los mitos, efectos y beneficios que genera el consumo del chocolate, sobre todo de los productos que ya se encuentra en el mercado, y partir de dicha información para poder ofertar un producto diferenciador en la confitería del chocolate.

Así mismo es importante conocer los atributos y beneficios que aporta los frutos exóticos para la salud del consumidor, para dar a conocerlo como un producto diferenciador en el mercado y que el consumidor tenga una percepción asertiva en cuanto a los chocolates que se les está ofertando.

Objetivo específico N° 2.- Conocer la demanda de chocolates que ofertan la competencia y el lugar de compra de los clientes.

Tabla 9 Cuadro de necesidades, Objetivo específico N° 2

N°	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	TIPOS DE INFORMACIÓN	FUENTES	INSTRUMENTOS
2.1	Frecuencia de compra de chocolates	Primario	Hombres/Mujeres entre 15 a 65 años de edad de Cumbayá	Encuesta
2.2	Fijar el canal de distribución	Primario	Hombres/Mujeres entre 15 a 65 años de edad de Cumbayá	Encuesta

Fuente: Manual Plan de Negocios UTI

Elaborado por: La autora

Considerando que el consumo de chocolate sigue considerándose bajo, y al no tener datos oficiales de dicho consumo, se procede a utilizar la encuesta como técnica de investigación en el valle de Cumbayá, para poder determinar la demanda del chocolate.

Para lo antes mencionado se realizarán preguntas en base a la frecuencia y el lugar de compra de chocolates para poder determinar nuestro canal de distribución y/o comercialización.

Objetivo específico N° 3.- Determinar el mercado potencial en el cual vamos a comercializar los chocolates con frutos exóticos.

Tabla 10 Cuadro de necesidades, Objetivo específico N° 3

N°	NECESIDADES DE INFORMACIÓN	TIPOS DE INFORMACIÓN	FUENTES	INSTRUMENTOS
3.1	Determinar nuestro mercado objetivo	Primario	Hombres/Mujeres entre 15 a 65 años de edad de Cumbayá	Encuesta
3.2	Establecer las preferencias de los consumidores	Primario	Hombres/Mujeres entre 15 a 65 años de edad de Cumbayá	Encuesta
3.3	Analizar los factores que influyen en la compra del chocolate	Primario	Hombres/Mujeres entre 15 a 65 años de edad de Cumbayá	Encuesta
3.4	Conocer el precio que pagaría el consumidor	Primario	Hombres/Mujeres entre 15 a 65 años de edad de Cumbayá	Encuesta
3.5	Chocolate con fruto exóticos, como producto diferenciador	Secundaria	Libros, Artículos Científicos.	Biblioteca, Internet

Fuente: Manual Plan de Negocios UTI

Elaborado por: La autora

Para la determinación de nuestro target, también utilizamos la encuesta para recolectar la información necesaria referente a preferencias de consumo, factores que influyen al momento de realizar la compra, el precio que pagarían por el producto y si consumiría, el chocolate con frutos exóticos como producto diferenciador en el mercado.

1.2.1.5 Diseño y recolección de información.

Como fuentes para la recolección y obtención de información hemos utilizado libros, y artículos científicos como tipo de información secundaria y la encuesta mediante el cuestionario, como tipo de información primaria; para poder desarrollar cada de las necesidades mencionadas en las tablas anteriormente.

Desarrollo de instrumentos

Información primaria

Necesidad N°2.1.- Frecuencia de compra de chocolates

Para determinar la demanda de los chocolates, nos valdremos de los datos que nos arrojarán las encuestas mediante la tabulación de los datos respectivos, y para calcular las proyecciones para los siguientes 5 años, considerando como año al 2019, tomaremos en consideración desde el INEC, la tasa de crecimiento poblacional de la parroquia de Cumbayá.

Necesidad N°2.2.- Fijar el canal de distribución

Considerando que en el valle de Cumbayá existen cadenas de autoservicio siendo el referido más importante la Corporación Favorita, que son lugares donde pueden comprar nuestros chocolates, es importante conocer a través de la encuesta, cuales son los puntos de compra que el consumidor prefiere, para enfocarnos de la manera correcta en el canal de distribución de nuestros chocolates.

Necesidad N°3.1- Determinar nuestro mercado objetivo

Siendo la encuesta la técnica que hemos decidido utilizar para establecer nuestro mercado objetivo en el valle de Cumbayá, se procedió a realizar el cuestionario respectivo mediante preguntas cerradas para conocer el género, edad, y si pertenece a la Población económicamente activa, para de esta manera fijar nuestro mercado objetivo a donde buscamos posicionar nuestro producto.

Para esto calculamos la muestra con un nivel de confianza del 95%, y considerando un error del 5%, lo cual arrojó como resultado que se requiere de hacer 378 encuestas.

Necesidad N°3.2- Establecer las preferencias del consumidor

De acuerdo a los datos arrojados por uno de los periódicos más importantes del país como es Diario “El Comercio”, en Noviembre/2017 durante la sexta edición de los Chocolate Ecuador Awards, que es un sello de calidad que entrega la

Sociedad Ecuatoriana de Catadores Profesionales a las barras ecuatorianas, se mencionó que la marca Pacari es la que actualmente se mantiene como líder en el mercado, seguida de marcas nuevas que han ido ganado territorio dentro del mercado debido a la calidad e innovación del producto. (Veintimilla, 2017)

Ilustración 1 Marcas de chocolate

MENCIONES ESPECIALES

Chocolate Oscuro

Pacari 65% Manabí
 Pacari 85% cacao con azúcar de coco
 Incakaw 70%
 Mindo chocolate 85%
 Conexión 81%
 Villakuyayay 80% Esmeraldas

Chocolate con leche

República del Cacao andes pure milk

Chocolate oscuro saborizado

Minka Chocolate & Coffee Americano
 Kacau 74% Matcha & Lemon
 Caoni 80% Amazonía Nibs
 Hoja Verde 66% Naranja
 Hoja Verde 58% Uvilla
 Pacari Jengibre & Chia
 Pacari Pimienta dulce
 Pacari Sal de Cuzco y Nibs

Fuente: Diario, El Comercio

Ilustración 2 Chocolate Pacari



Fuente: Diario, El Comercio

Pese a que ya se encuentran marcas fuertemente posicionadas en el mercado, debemos considerar que la preferencia actual está dirigida en cuidar la salud, razón por la cual buscamos posicionar un chocolate fino ecuatoriano con frutos exóticos gracias a los beneficios que podemos obtener mediante el consumo de estos. Para lo cual mediante la encuesta buscamos medir el nivel de aceptación de y consumo de los chocolates en el mercado local, en la Parroquia de Cumbayá.

Necesidad N°3.3- Analizar los factores que influyen en la compra del chocolate

Los factores que influyen al momento de la compra del chocolate es de suma importancia conocer para poder llegar de la mejor manera hacia el consumidor, los cuales podrían ser la marca, la presentación, sabor, variedad, precio, entre otros.

Para poder verificar cual es el factor de mayor relevancia en los clientes nos valdremos de igual manera de la encuesta.

Necesidad N°3.4- Determinar el precio que pagaría el consumidor

Es relevante saber los precios que maneja la competencia al momento de comercializar sus chocolates, para tener como referentes los valores que el consumidor estaría dispuesto a pagar por nuestros productos, para lo cual se realizó una investigación propia, considerando que el chocolate pacari es el actualmente tiene mayor posicionamiento en el mercado.

Se pudo verificar que el valor de la barra de chocolates de \$50gr. oscila desde \$2,00 hasta \$2,50

Ilustración 3 Precios de chocolates Pacari



Fuente: Mi Comisariato

Información secundaria

Necesidad N°1.1.- Conocer antecedentes históricos del chocolate

Tabla 11 Antecedentes del chocolate

Como la palabra de origen azteca muestra, el chocolate es de origen americano. Las noticias más antiguas sobre su consumo y preparación aluden a la mezcla de semillas de ceiba y cacao, árboles de gran altura. En cuanto a la etimología azteca de esta voz se han aventurado una serie de explicaciones que tienen en común el término atl con el que todos los pueblos aborígenes de México se referían al agua. La voz castellana es consecuencia de las voces amerindias pocoakawa-atl= bebida de cacao y ceiba. Los españoles lo pronunciaron como pudieron y dejaron el término en chokauatle, palabra que aparece escrita en 1580 en forma aproximadamente actual: chocollatr, para decirse en 1590 chocolate como hoy.

Del castellano, término y producto pasaron en 1606 al italiano, y a la lengua francesa hacia 1643. (Coe, 1999, págs. 121-129)
Quién inventó el chocolate
<p>Al igual que sucede con muchos otros alimentos, no existe una forma de saber exactamente quién inventó el chocolate. Aunque sí es posible conocer el origen de este riquísimo alimento. El chocolate se elabora con el fruto del árbol del cacao, que procede de América del Sur.</p> <p>Por lo tanto, ahí tenemos el punto de partida para conocer el inventor del chocolate, o mejor dicho, el descubridor del chocolate. Algunos estudios indican que comenzó su elaboración en México y de ahí se extendió a otros países hasta la zona del Amazonas. En cambio, otros estudios aseguran que es todo lo contrario. Que surgió en el Amazonas y de ahí se expandió hasta llegar a México.</p> <p>Lo que sí podemos asegurar es que el consumo del chocolate tubo una enorme importancia tanto en tiempo de los aztecas como de los mayas. Se cree que incluso Moctezuma tomaba cacao mezclado con agua. Pero vamos a ver esto con más detalle a continuación: (Coe, 1999, págs. 121-129)</p>
Origen del chocolate
<p>Los amerindios gustaban de brebajes y pociones que desde el punto de vista del gusto occidental pueden parecer chocantes e incluso repulsivos. Se bebía, por ejemplo, un preparado de cacao con flores secas molidas, que llaman xochayo-cacaua-atl, y una bebida de cacao con ají llamada en tiempos coloniales chil-cacau-atl.</p> <p>Ninguna de aquellas bebidas fue del gusto de los españoles. Los indios tomaban el chocolate sin azúcar ni miel, aunque a menudo echaban especias aromáticas sobre el espeso líquido, o lo mezclaban con harina de maíz o incluían en la receta una mezcla de pimienta americana. Era natural pues, que los españoles se negaran a tomarlo, cosa que sí estaban dispuestos a hacer si se le ponía azúcar.</p> <p>Para su preparación como bebida hubo siempre varias recetas. El primer chocolate se hacía con ingredientes distintos. La primera descripción es del médico español Francisco Hernández, que dice: “Utilizase igual cantidad de semilla de ceiba que llaman pócotl y de cacao, a la cual añádase una cantidad de maíz.” (Coe, 1999, págs. 121-129)</p>
Evolución del chocolate
<p>En 1520 se envió a España cierta cantidad de chocolate y se mejoró la forma de prepararlo. Surgieron procedimientos que hacían del viejo brebaje una bebida atractiva que llegaría a ser muy valorada.</p> <p>En 1606 los italianos, con Antonio Carletti a la cabeza, empezaron a beberlo, y poco después era conocido en Francia, donde a finales del XVII se generalizó su consumo merced a la afición desmedida que por él sintió el caprichoso Luis XIV. En la España de Cervantes los frailes lo encomiaron tanto que en algunas comunidades de religiosos no se entendía forma mejor de agasajar al visitante que ofrecerle un tazón del humeante y exótico producto.</p> <p>Se comenzó a fabricar a cierta escala en el siglo XVIII. A Inglaterra había llegado a mediados del XVII, y se sabe que en 1657 ya existían allí fábricas de este producto. El escritor holandés, C. Bontekoe lo puso de moda en Alemania. Por aquella fecha se extendió la especie de que era perjudicial para la salvación de las almas. La creencia se inició en América Central. Se aducía que el chocolate era una tentación del diablo para predisponer mejor las almas a las tentaciones y se recomendó abstenerse de su consumo para no pecar..., a menos que se tuvieran más de sesenta años, edad considerada a la sazón ajena a las tentaciones de la carne.</p> <p>Resulta curioso que fuera en los conventos españoles donde más predicamento y favor tuvo el producto. Hasta finales del XVIII el chocolate se hacía a mano: la máquina fue introducida por el francés A. Doret, posibilidad que revolucionó su industria hacia 1819 ya que con aquel artilugio se aceleraba hasta siete veces su producción, con lo que bajaron considerablemente los precios y se generalizó el consumo, que llegó ahora a las capas populares que antes no habían podido acceder a él.</p> <p>En la actualidad, es un alimento tan importante y que cuenta con una gran fama que incluso en muchas ciudades se pueden encontrar museos del chocolate para poder conocer sus orígenes y su historia. (Coe, 1999, págs. 121-129)</p>
La primera tableta de chocolate
Hacia 1820 el suizo Luis Cailler fabricó la primera tableta de chocolate. En Suiza nacería el chocolate fundido hacia 1879 de la mano de R. Lindt. La fundición del chocolate acababa con un gran

inconveniente: el de su dureza, circunstancia que hasta entonces había supuesto una dificultad ya que lo hacía inmasticable.

Se le quitó también el regusto amargo que dejaba el producto natural tradicional, y a partir de 1880 el chocolate no cesó de conocer mejoras, innovaciones y ventajas que lo han convertido en una de las golosinas más apetecidas. (Coe, 1999, págs. 121-129)

Fuente: Libro la verdadera historia del Chocolate

Elaborado por: La autora

Necesidad N°1.2.- Analizar los efectos negativos del chocolate

El doctor Ramón Estruch, presidente del Observatorio del Cacao, consultor sénior en el Servicio de Medicina Interna del Hospital Clínic de Barcelona y profesor de Medicina de la UB (Universitat de Barcelona), aclara que, aunque se ha señalado que el cacao puede ser responsable de reacciones alérgicas, crisis de migraña, acné o molestias gastrointestinales, frecuentemente asociadas a problemas de estreñimiento, “existen estudios en los que el consumo muy elevado de cacao durante 12 semanas no dio lugar a ningún efecto adverso”. Se trata así de mitos y creencias populares que científicamente no se sostienen.

- **El chocolate engorda.** Es cierto que tiene en su composición grandes cantidades de azúcar y grasas, por lo que se trata de un alimento muy calórico. Sin embargo, si se ingiere con moderación no supone ningún riesgo para nuestra línea.
- **Provoca migrañas.** El chocolate tiene en su composición algunas sustancias que están popularmente relacionadas con la aparición de episodios de migrañas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la relación causa-efecto no está 100% confirmada ya que existen multitud de factores que pueden provocar el inicio de una migraña o dolor de cabeza.
- **Es adictivo.** Esta afirmación viene dada por la sensación placentera que se experimenta al comer chocolate y por la que una persona podría ingerir más cacao de lo que es recomendable buscando revivir esa sensación. Sin embargo, no existe un estudio concluyente en el que se pueda determinar que este alimento posea efectos fisiológicos que provocan un consumo compulsivo o adictivo.
- **Aumenta el acné.** Aunque se trata de un alimento graso al que popularmente se le responsabiliza de la aparición de granos y espinillas hay que tener claro que la grasa que comemos en nuestra dieta no se acumula en las glándulas sebáceas.
- **Provoca caries.** El chocolate y los alimentos con azúcar en general llevan han sido siempre considerados como principales responsables de la caries infantil. Sin embargo, en el hecho de que un niño tenga o no caries influyen factores como la textura de los alimentos, su adhesividad a los dientes y, por supuesto, la higiene bucal. Una vez desmentidos algunos de los mitos que hablaban de los peligros de incluir cacao en nuestra dieta y conociendo, sin embargo, sus efectos beneficiosos sobre nuestra salud, apetece aprovechar la moda de los postres dulces y aprender hacer pasteles caseros de cacao para disfrutar de su sabor sin ninguna alteración. (Zaragoza, 2014)

Necesidad N°1.3.- Conocer los atributos y beneficios del chocolate y de los frutos exóticos como la uvilla, kiwi, grosella, pitahaya y borojó

Tabla 12 Beneficios del Chocolate

PRODUCTO	ATRIBUTOS Y BENEFICIOS
CHOCOLATE	<p>El chocolate es un alimento que hace que la conciencia de más de uno se remueva al consumirlo, sin embargo tiene varios efectos positivos para el organismo.</p> <p>El chocolate como un alimento, ya que es así como se consume, es nutricionalmente completo, ya que contiene aproximadamente un 30% de materia grasa, un 6% de proteínas, un 61% de carbohidratos, y un 3% de humedad y de minerales (fósforo, calcio, hierro), además de aportar vitaminas A y del complejo B. La materia grasa del chocolate es la manteca de cacao, la que contiene un 35% de ácido oleico, un 35% de ácido esteárico, y un 25% de ácido palmítico. El 5% restante está formado por diversos ácidos grasos de cadena corta cuya composición es típica de las diferentes almendras de cacao. La estructuración de los triacilglicéridos que componen la materia grasa del chocolate, se caracteriza por tener un punto de fusión en el rango 27-32°C, y es esta la característica organoléptica más interesante del chocolate, ya que una barra de este producto se funde con relativa rapidez en el paladar humano formando, sin originar grumos, una masa cremosa de textura y sabor muy agradable. Los «chocolates», de bajo costo, confeccionados con manteca de cacao «sintética», o manteca industrial, no tienen esta característica, ya que la mayoría no funden a la temperatura corporal, de ahí el sabor desagradable y grasoso que producen en el paladar. (B., 2007)</p> <p>Se ha discutido mucho sobre los efectos en el perfil lipídico de los ácidos grasos más comunes en la manteca de cacao. De hecho, se sabe que el ácido oleico tiene efectos hipocolesterolémicos, que el ácido esteárico tiene un efecto neutro, y que el ácido palmítico aumenta los niveles de colesterol plasmático. El chocolate es, ciertamente, un alimento altamente energético, por lo cual constituye un excelente suplemento nutricional para atletas, o para personas con altos requerimientos de actividad física que necesitan reservas energéticas adicionales (alpinistas, maratonistas, soldados en campaña, entre otras), 100 g de chocolate aportan 500 calorías, más que el pan (250 Cal), que la carne (170 Cal), o que la leche entera (70 Cal). (B., 2007)</p> <p>Los beneficios que aporta el chocolate son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es nutritivo ya que contiene una cantidad considerable de fibra soluble y está repleto de minerales • Es una poderosa fuente de antioxidantes • Mejora el flujo sanguíneo y disminuye la presión arterial • Eleva el colesterol HDL y protege el LDL contra la oxidación • Podría bajar el riesgo de enfermedades cardiovasculares • Protege la piel del sol • Mejora la función cerebral (B., 2007)

Fuente: Libro la verdadera historia del Chocolate

Elaborado por: La autora

Actualmente podemos concentrarnos en varias tendencias sobre el cuidado de la salud, por lo que para complementar a los beneficios que nos aporta el chocolate se combinará con frutos exóticos, por lo que detallaremos los beneficios de cada uno de ellos:

Tabla 13 Beneficios de los frutos exóticos

PRODUCTO	ATRIBUTOS Y BENEFICIOS
<p style="text-align: center;">UVILLA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reconstruye y fortifica el nervio óptico. • Elimina la albúmina de los riñones. • Ayuda a la purificación de la sangre. • Eficaz en el tratamiento de las afecciones a la garganta • Adelgazante, se recomienda la preparación de jugos, infusiones con las hojas y consumo del fruto en fresco. • Ideal para los diabéticos, consumo sin restricciones. • Aconsejable para los niños, ya que ayuda a la eliminación de parásitos intestinales (amebas). • Favorece al tratamiento de las personas con problemas de próstata debido a sus propiedades diuréticas. • Constituye un excelente tranquilizante debido al contenido de flavonoides. • Posee vitaminas A y C, esenciales para el mantenimiento y la buena calidad de la piel, que junto con el colágeno ayuda a su conservación y lozanía. • Es un antioxidante que combate los radicales libres, que son los responsables del envejecimiento prematuro del organismo. • La uvilla es una fruta rica en hierro mineral encargado de contribuir a la formación de los glóbulos rojos o hematíes, ideal para las mujeres con problemas de hemoglobina, debido a sus periodos menstruales irregulares o excesivos. • La uvilla ayuda a mantener en buenas condiciones el sistema inmunológico, puesto que siempre estamos expuestos a múltiples ataques del medio ambiente, que causan diversos problemas de salud como hongos, manchas en la piel, problemas de las vías respiratorias, gripes, entre otros. • La artritis, reumatismo, artrosis y osteoporosis con mucha frecuencia, son enfermedades que las mujeres padecen, pero los hombres también y, por ello, la uvilla posee propiedades calcificadoras que protegen los huesos. • Las vías urinarias y los riñones son otros de los órganos más frecuentemente afectados en la mujer. Las infecciones vaginales, el parto, las menstruaciones, y los cólicos, entre otros, las afectan, por ello la fruta posee efectos purificadores de las vías urinarias, ya que ayudan al riñón a eliminar la albúmina y otras sustancias perjudiciales para la salud. • Para la vista es ideal ya que ayuda al fortalecimiento del nervio óptico y a la prevención de las cataratas. El jugo usado externamente sobre los ojos sirve para la prevención de este mal. • La uvilla posee propiedades energéticas para el cerebro, debido a su contenido en fósforo y magnesio; ambos minerales que contribuyen a mejorar la concentración y la actividad cerebral. • La uvilla ayuda a bajar los niveles de la glucosa sanguínea, contribuyendo a prevenir la diabetes y a tener una mejor salud. • La uvilla, es rica en vitamina C, otro antioxidante encargado de conservar la salud de los pulmones, ante los cambios bruscos de temperatura, las inclemencias del tiempo, entre otros factores y, además, es excelente para limpiar, purificar y desintoxicar todo el organismo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Consumir un puñado de esta fruta es similar a servirse tres naranjas. • La uvilla también nos sirve para el ardor de la garganta, con unas cuantas el efecto pasa enseguida, tiene propiedades antisépticas. Se puede hacer una infusión con las hojas de la planta, y con ella hacer gárgaras. Con esto se logra un breve alivio en los casos de amigdalitis aguda. Otra opción es hacer gárgaras con el zumo de la fruta, con similares resultados. (Rojas, 2005)
<p style="text-align: center;">KIWI</p>	<p>El kiwi aporta una cantidad moderada de hidratos de carbono en forma de azúcares. También contiene fibra, fundamentalmente de tipo insoluble que lo convierte en un alimento recomendable en caso de estreñimiento. En cuanto a la composición vitamínica cabe destacar la elevada cantidad de vitamina C. Además del ácido ascórbico, están presentes otras vitaminas y minerales en este alimento aunque en proporciones inferiores.</p> <p>El kiwi, contiene miosmina, un alcaloide del tabaco, que puede estar presente en otras fuentes como cereales, frutas, verduras...Algunos estudios han sugerido que este compuesto puede tener un papel beneficioso en el adenocarcinoma esofagal.</p> <p>Es posible que los supuestos efectos beneficiosos para la salud de este alimento estén relacionadas con sus propiedades antioxidantes, atribuibles no sólo a la vitamina C sino también a la existencia de otras sustancias bioactivas, que evitan el daño en el DNA inducido por el peróxido de hidrógeno, previniendo así el desarrollo de algunas enfermedades como el cáncer. El kiwi es fruta con un alto contenido en agua y fibra, pero fundamentalmente destaca por su elevado contenido en vitamina C y E.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produce efectos anti-cancerígenos, tiene capacidad antioxidante y antiinflamatoria, mejora el sistema inmunológico y aumenta las defensas en el organismo. • Energía y macronutrientes: El kiwi es poco calórico, unas 54 kcal por cada 100 gramos de fruta. Aporta una cantidad moderada de hidratos de carbono en forma de azúcares (12%), un 1% de proteínas y 0,5% de grasa. • Fibra: Proporciona cantidades importantes de fibra soluble, que ayuda a normalizar los niveles de colesterol y facilita el tránsito intestinal, evitando el estreñimiento. • Vitaminas: El kiwi es una excelente fuente de vitamina C. Un solo kiwi cubre de sobra las necesidades diarias de esta vitamina tanto para un adulto como para un niño. 32. • Minerales: Entre su contenido mineral, destaca el potasio, el magnesio y el cobre. Una sola pieza cubre el 10% de las necesidades diarias de magnesio. (López-Sobaler, 2016, págs. 45-65)
<p style="text-align: center;">GROSELLA</p>	<p>Estas frutas son de bajo valor calórico por su escaso aporte de hidratos de carbono. Son especialmente ricas en vitamina C, que tienen cantidades mayores que algunos cítricos</p> <p>La vitamina C tiene acción antioxidante, al igual que los antocianos y carotenoides. Dicha vitamina interviene en la formación de colágeno, huesos y dientes, glóbulos rojos y favorece la absorción del hierro de los alimentos y la resistencia a las infecciones. El potasio es necesario para la transmisión y generación del impulso nervioso, para la actividad muscular normal e interviene en el equilibrio de agua dentro y fuera de la célula. Los antocianos y carotenoides son abundantes en la composición de todas estas frutas del bosque. Desde el punto de vista bioquímico se caracterizan por poseer una elevada actividad antioxidante; neutralizan la acción de los radicales libres que son nocivos para el organismo. Estas propiedades pueden dar lugar a efectos fisiológicos muy diversos; efectos antiinflamatorios y acción antibacteriana de los antocianos, entre otros. Estas frutas contienen, además de los antocianos y carotenoides, otros antioxidantes como la vitamina C.</p> <p>Aportan un bajo nivel calórico por lo que es un alimento ideal para dietas de adelgazamiento. Cada taza de este fruto aporta sólo 66 calorías.</p> <p>Son una gran fuente de vitamina C. Cada taza de grosellas contiene 42, mg de vitamina C. Esto corresponde al 46% de la dosis diaria recomendada de vitamina C en el caso de los hombres y el 55% para las mujeres.</p> <p>Contienen mucha fibra. Una taza aporta 6,5 g de fibras, lo que supone un aporte del 17% de la cantidad diaria recomendada de fibra para los hombres y el 26% para las mujeres.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aportan además buenas cantidades de Vitamina A, potasio, hierro, magnesio, calcio y proteínas. • Además de ser un poderoso antioxidante, mantiene la salud de los huesos y músculos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudan a mejorar el tránsito intestinal gracias a su alto contenido en fibra. Además, previene el estreñimiento y enfermedades graves como el cáncer de colon. • Combate la anemia por su cantidad de hierro y otros minerales como el potasio o el calcio. • Es un excelente alimento antioxidante, que frena el envejecimiento celular, reduce el efecto negativo de los radicales libres y ayuda a prevenir la formación del cáncer. • Fortalece el sistema inmune y aumenta la resistencia a las infecciones. • Mejora la circulación. • Su jugo previene y trata infecciones de orina gracias a sus promueves antibióticas y antisépticas • Por su contenido en potasio ayuda a mantener un buen estado del sistema nervioso y muscular, previene la osteoporosis, la presión arterial alta y las enfermedades cerebrovasculares (Hurtado, 2018)
<p style="text-align: center;">PITAHAYA</p>	<p>La pitahaya también es conocida como fruta del dragón por causa de la cáscara irregular y de las escamas, nace de un tipo de cactus de la familia <i>Cactaceae</i>, proveniente de América. Es una fruta muy cultivada en Centro América, Sudamérica, Israel, Tailandia, Vietnam y Malasia. Algunos de sus beneficios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteger las células del organismo, ya que la cáscara de esta fruta es rica en polifenoles que son antioxidantes; • Ayuda en el proceso de digestión, debido a la presencia de semillas en la pulpa; • Combate enfermedades cardiovasculares, ya que sus semillas contienen ácidos grasos esenciales como el omega-3; • Regula el intestino porque contiene oligosacáridos, que son fibras que combaten el estreñimiento; • Es una fruta rica en agua, por lo que posee propiedades diuréticas. Esta fruta ayuda a deshinchar el organismo, combatiendo tanto la retención de líquidos como la presión arterial; • Es rica en minerales como hierro, calcio, fósforo y vitaminas B, C y E, ayudando a combatir enfermedades como anemia y osteoporosis. • Asimismo, la pitahaya también sirve para perder peso porque cuando se consume genera una acción termogénica en el cuerpo acelerando el metabolismo, ayudando así a eliminar grasas y también a controlar el apetito. La pitahaya tiene también una sustancia llamada tiramina, que activa una hormona en el organismo llamada glucagón, estimulando al propio cuerpo a utilizar las reservas de azúcar y grasa y transformarlas en energía. (Zanin, 2018)
<p style="text-align: center;">BOROJÓ</p>	<p>Este grupo lo conforman especies y productos, que por sus atractivas características nutricionales, nutracéuticas, funcionales, organolépticas, bromatológicas, por el conocimiento de sus usos de parte de las comunidades tradicionales y segmentos de consumidores locales y regionales, tienen posibilidades de incursionar y ganar mercados domésticos e internacionales. Estas especies permanecen en su mayoría silvestres, semisilvestres y su domesticación y desarrollos agronómicos son aún incipientes. Su industrialización y encadenamiento de valor se hallan en su fase inicial. Estas especies también se caracterizan por ser subutilizadas o marginalizadas, y consideradas promisorias y exóticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocido como la fruta energética por su contenido de vitaminas B, suministrando un aumento en los niveles de energía para los atletas y aquellos que buscan un impulso extra diario. Es una "bebida energética natural". • Su alto contenido de fósforo ayuda a proteger las funciones del cerebro. • Tiene un alto contenido de aminoácidos y proteínas. • Es una "Viagra" y afrodisíaco natural, conocido como Jugo del Amor en los pueblos indígenas de Panamá, Colombia y la región del Amazonas. • Los nativos lo han utilizado por siglos para curar heridas, equilibrar el nivel de azúcar en la sangre, controlar la hipertensión arterial, regular la tensión, aliviar las molestias menstruales e infecciones bronquiales. • Es una fuente de Niacina (B3), que puede ayudar a combatir síntomas de depresión, ansiedad y problemas de comportamiento en niños.

	<ul style="list-style-type: none"> • Está lleno de otros fitonutrientes, vitaminas y minerales, que aportan beneficios a su salud. • Puede ser utilizado para el consumo en las siguientes formas: jugo, jalea, salsa, pulpa, en bebidas alcohólicas, helado, cápsulas y extracto. • Fortifica el ADN y las estructuras de RNA ayudando en la regeneración celular. • Puede ayudar con problemas de colesterol. • Es rico en un compuesto novedoso de polifenol que puede ser, en parte, responsable de los beneficios para la salud que se le atribuyen. Todavía se están realizando investigaciones para determinar cuáles beneficios para la salud puede aportar. (Acosta, 2015)
--	--

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: La autora

1.2.1.6 Análisis e Interpretación

Como ya lo habíamos mencionado para el presente plan de negocios se procedió a diseñar la encuesta cuyo objetivo es explicar de manera cuantitativa y gráfica la demanda, oferta entre otros aspectos al consumo de chocolates, tal como se lo puede apreciar en el Anexo N°7.

Por lo que se presentará el análisis e interpretación de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta realizada, como se detallan a continuación:

Pregunta N° 1: Seleccione su género

Tabla 14 Género de los encuestados

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PONCENTAJE
Femenino	208	55%
Masculino	170	45%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: La autora

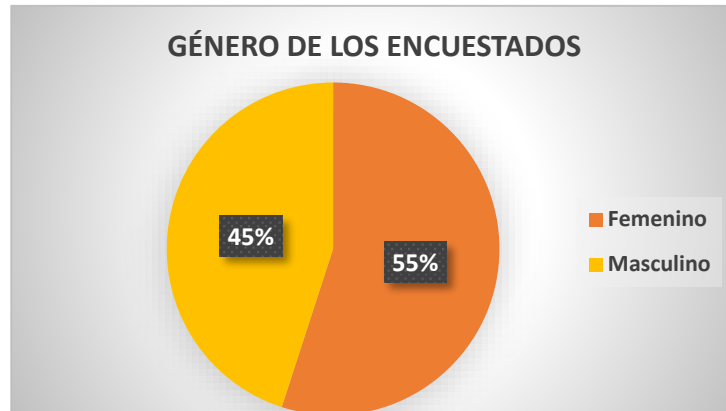


Gráfico 1 Género de encuestados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

De un total de 378 encuestados el 55% son mujeres, mientras que el 45% son hombres

Interpretación.-

De acuerdo a la información que arroja la encuesta, fueron encuestadas 208 mujeres, considerando que son quienes degustan más de chocolates y a su vez son quienes deciden al momento de comprar.

Pregunta N° 2: Seleccione en que rango se encuentra su edad

Tabla 15 Rango de edades de los encuestados

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PONCENTAJE
36-45 años	170	45%
26-35 años	89	24%
15-25 años	77	21%
46-55 años	42	10%
56-65 años	0	0%
Más de 65 años	0	0%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

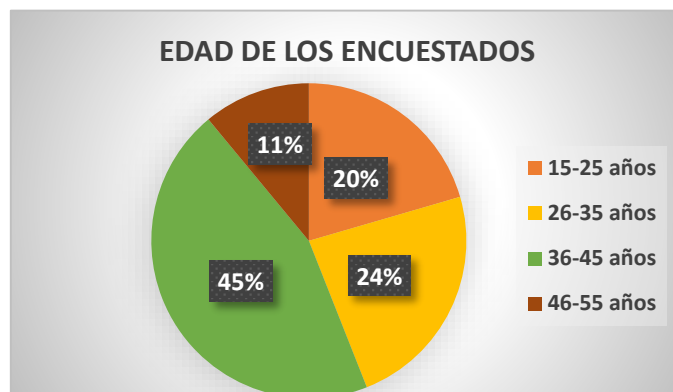


Gráfico 2 Rango de edades de los encuestados

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

Nos ayudaron respondiendo la encuesta del total de 378 encuestado, el 45% personas en un rango de 36-45 años, seguido de un 24% en un rango de 26-35 años, el 21% de personas en un rango de 15-25 años, mientras el 10% corresponde a un rango de 46-55 años que corresponde.

Interpretación.-

Considerando que la muestra está comprendida en una edad de entre 15 y 65 años, tanto hombres como mujeres los cuales forman parte de la Población económicamente activa, la mayor parte de personas encuestadas figuran entre 36 a 45 años de edad, ya que son quienes tienen la decisión de compra, tiene poder adquisitivo y siempre antes de adquirir un producto verifican ciertos parámetros que contribuyan a su salud.

Pregunta N° 3: ¿Consumen usted chocolate? (Si su respuesta es negativa por favor entregue el cuestionario al encuestador)

Tabla 16 Consumo de chocolate

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PONCENTAJE
Si	347	92%
No	31	8%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora



Gráfico 3 Consumo de chocolate

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

El 8% del total de los encuestados menciona que no consumen chocolate, mientras que el 92% manifiestan que lo consumen.

Interpretación.-

Lo cual muestra que a un gran porcentaje de personas le gusta saborear del chocolate, y han una demanda potencial a la cual nosotros podemos llegar con nuestro producto, sin embargo hay un pequeño grupo que tal vez no lo consume por los mitos que hay sobre el consumo de chocolate.

Pregunta N° 4: ¿Cómo prefiere consumir el chocolate? (Seleccione las opciones que crea conveniente)

Tabla 17 Formas de consumo de chocolate

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PONCENTAJE
Barras	185	49%
Bombones	87	23%
Postres	64	17%
Galletas	42	11%
Otros (Cual)	0	0%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

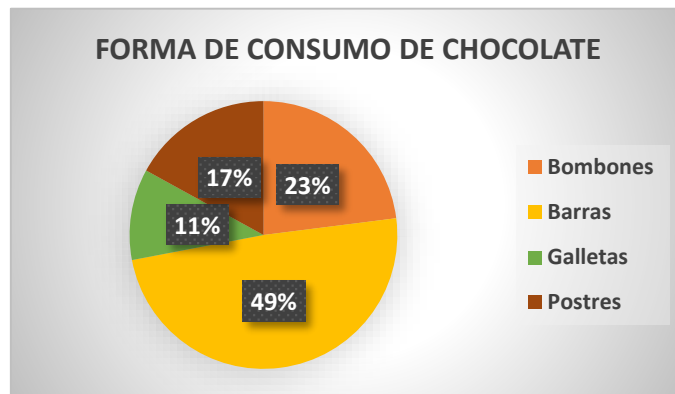


Gráfico 4 Formas de consumo de chocolate

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

Del total encuestados, el 49% prefieren consumir el chocolate en barras, seguido del 23% que les gusta consumir en bombones, mientras el 17% le gusta consumir en postres y el 11% prefiere consumir con galletas.

Interpretación.-

Los resultados antes mencionados nos da la pauta de que nuestra producción de chocolates debe ser en barras para que se pueda comercializar más rápido, ya que es de mejor manejo para quien lo consume.

Pregunta N° 5: ¿Dónde compra el chocolate que consume?

Tabla 18 Lugar de compra de chocolate

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PONCENTAJE
Supermercados	227	60%
Tiendas	121	32%
Comercio informal	11	3%
Centro comercial	19	5%
Otros (especifique)	0	0%
Cafeterías	0	0%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

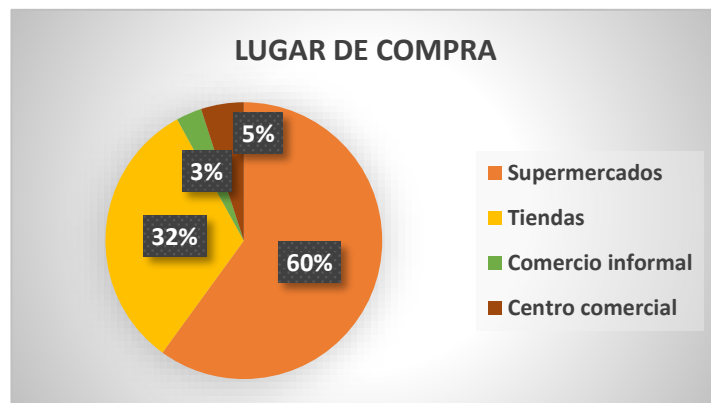


Gráfico 5 Lugar de compra del chocolate

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

De acuerdo al análisis de las encuestas, los supermercados son el punto de venta mayoritario con el 60% mostrándonos que nuestro de canal de distribución es acertado; en segundo lugar se encuentran las tiendas con un 32%; en tercer lugar se encuentran los centros comerciales con un 5%, y finalmente se encuentra el comercio informal con un 3%.

Interpretación.-

Con lo antes mencionado, podemos deducir que el mejor canal para llegar al cliente con nuestros chocolates es sin duda, mediante un canal indirecto, es decir por medio de la distribución en los Supermercados, ya que es más fácil adquirirlos en dicho lugar cuando realizan compras para el hogar, a precios más bajos y siendo productos de calidad. Por otro lado podríamos pensar que como mercado alternativo es comercializar el chocolate de manera directa mediante tiendas.

Pregunta N° 6.- Escriba la respuesta que más se acerca a la opción correcta.

¿Con qué frecuencia y la cantidad consume chocolate?

Tabla 19 Frecuencia y cantidad de consumo de chocolate

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PONCENTAJE	N° DE CHOCOLATES
Diario	95	25%	216
Semanal	136	36%	587
Mensual	147	39%	875
Total	378	100%	1.678

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

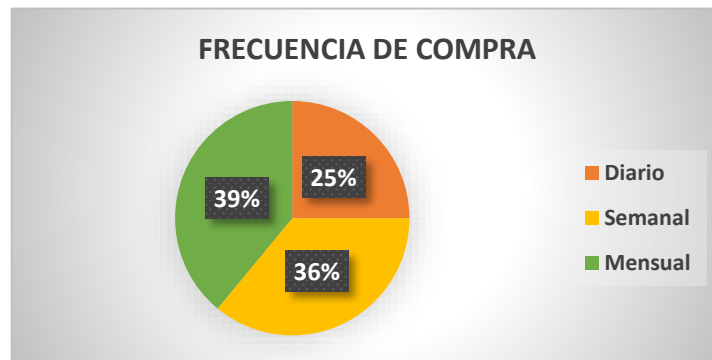


Gráfico 6 Frecuencia de compra de chocolates

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

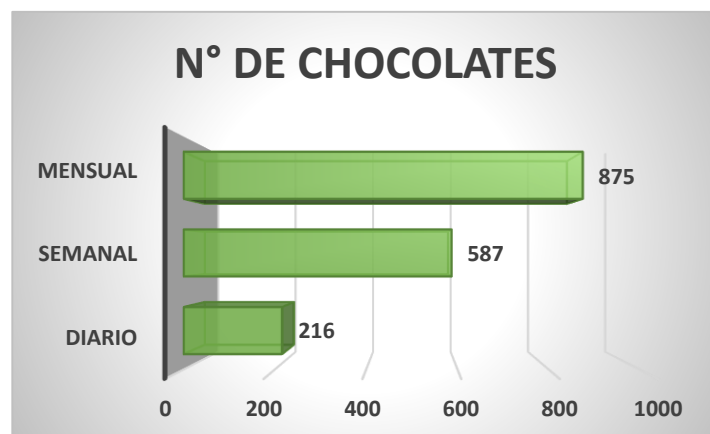


Gráfico 7 Cantidad de compra de chocolates

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

Los valores más altos de la encuesta realizada se ubican con un 39% que corresponde al consumo mensual de chocolates, seguido de un 36% de personas que consumen de manera semanal y finalmente con un 25% de consumo diario.

Interpretación.-

Cabe mencionar que de acuerdo los datos que arrojados, las 378 personas que corresponden a la muestra consumen 1.678 chocolates al mes, independientemente de su frecuencia, lo cual significa que cada persona consume al menos 4 chocolates al mes. Destacándose además que su frecuencia de compra mayoritaria es mensual.

Pregunta N° 7: ¿Cree usted que el chocolate tiene los siguientes efectos al consumirlo?

Tabla 20 Efectos del consumo de chocolate

RESPUESTA SI	RESPUESTAS	PONCENTAJE
Engorda	159	42%
Produce acné	95	25%
Es energético	56	15%
Es antioxidante	45	12%
Eleva el colesterol	23	6%
Ayuda la circulación sanguínea	0	0%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

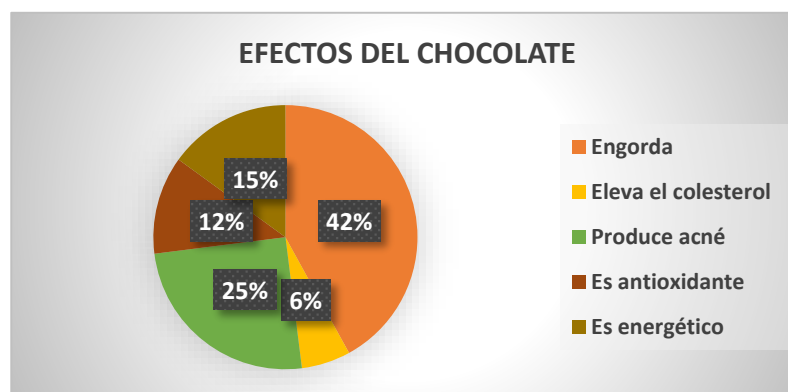


Gráfico 8 Frecuencia y cantidad de compra de chocolates

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

Esta pregunta hace referencia a que si los encuestados conocen sobre los efectos negativos al consumidor chocolate, considerando que en primera instancia manifiestan una respuesta positiva, muestra el 42% de los encuestados piensan que engorda, el 25% especula que produce acné, el 15% piensa que es energético, el 12% considera que es antioxidante y el 6% acota que eleva el colesterol.

Interpretación.-

Lo cual nos muestra que un alto índice de personas que creen abiertamente los mitos sobre el consumo del chocolate y hay una falta de conocimiento sobre los beneficios de consumirlo, de ahí parte que el Ecuador, es uno de los países que consume menos chocolate en la región latinoamericana.

Pregunta N° 8: Indique que factores influyen para su compra

Tabla 21 Factores que influyen en la compra del chocolate

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PONCENTAJE
Precio	101	27%
Calidad	145	38%
Sabor	76	20%
Variedad	38	10%
Presentación	18	5%
Otros	0	0%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

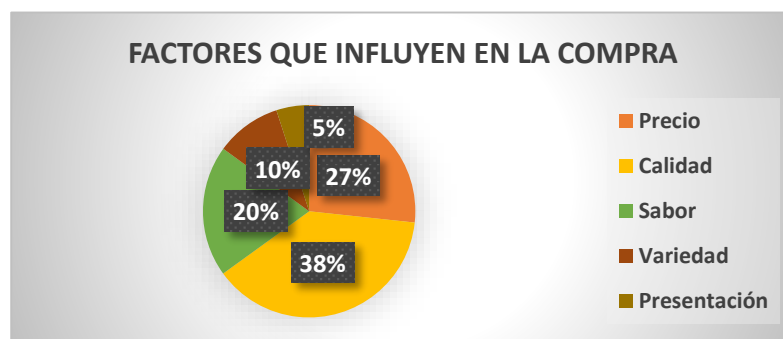


Gráfico 9 Factores que influyen en la compra del chocolate

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

Un factor importante que indican los encuestados que influye al momento de comprar el chocolate es la calidad con un 38%, seguido por el factor precio con un 27%, sin duda el sabor es otro factor determinante al momento de comprar ubicándose con un 20%, el 10% de encuestado manifiestan que se fijan en la variedad de los productos y finalmente con un 5% indican que influye la presentación al momento de comprar chocolates.

Interpretación.-

Como puede apreciarse la mayoría de las personas busca calidad en sus productos al momento de comprarlos, seguido del precio, ya que lo que siempre buscan es el costo beneficio al adquirir los chocolates.

Pregunta N° 9: ¿Estaría dispuesto a consumir el chocolate con frutos exóticos?

Tabla 22 Consumo de chocolate con frutos exóticos

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	POCENTAJE
Si	352	93%
No	26	7%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora



Gráfico 10 Consumo de chocolate con frutos exóticos

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

El 93% de los encuestados muestran un interés por consumir nuestro producto, chocolate con trozo de frutos exóticos, mientras que apenas el 7% manifiesta que estaría dispuesto a consumirlo.

Interpretación.-

De acuerdo a la información que antecede en el análisis, apreciamos que hay un alto porcentaje de personas que si les gustaría probar y consumir nuestros productos que es el chocolate con frutos exóticos del Ecuador al escoger según su agrado.

Pregunta N° 10: ¿Qué frutos exóticos le gustaría que contenga un chocolate?

Tabla 23 Frutos exóticos a probar con chocolate

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PONCENTAJE
Kiwi	140	37%
Pitahaya	95	25%
Uvilla	75	20%
Otros	26	7%
Borojó	23	6%
Grosella	19	5%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora



Gráfico 11 Frutos exóticos que les gustaría probar con el chocolate

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

La fruta de mayor aceptación por parte de los encuestados es el kiwi con un 37%, en segundo lugar se ubica la pitahaya con un 25%, en tercer lugar como fruto de preferencia es la uvilla con un 20%, en cuarto lugar se ubica otros frutos como moras, moras y cerezas como frutos recomendados y finalmente sin mayor aceptación están los frutos de borjón y uvilla, lo cual nos da una pauta de no producirlo ya que no va ser aceptado en el mercado

Interpretación.-

Las respuestas arrojadas son un indicador muy importante al momento de poner en marcha la producción de nuestros chocolates, ya que nos muestra cual fruto tiene mayor aceptación y por ende nos indica que el chocolate con kiwi y uvilla deben ser los que mayor producción debemos para cubrir la demanda.

Pregunta N° 11: ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una barra de chocolate de 50gr?

Tabla 24 Precio que estaría dispuesto a pagar

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PONCENTAJE
\$1,00 a \$2,00	284	75%
\$2,00 a \$3,00	76	20%
\$3,00 a \$4,00	18	5%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

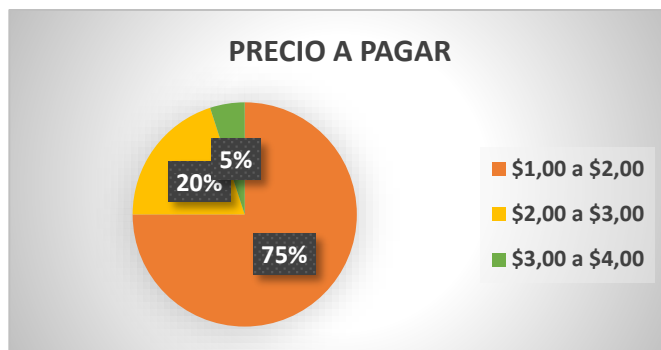


Gráfico 12 precio que estaría dispuesto a pagar por el chocolate

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

El 75% de los encuestados manifiestan que pagarían por el chocolate de 50gr hasta un valor de \$2.00 c/u, mientras que el 20% manifiesta que cancelaría hasta \$3.00 c/u, y solo el 5% estaría dispuesto a cancelar hasta \$4.00c/u.

Interpretación.-

El precio que estaría dispuesto a cancelar los encuestados es un referente para cuando fijemos el precio de venta al público de nuestros chocolates, tomando en consideración otros factores como los costos de producción, margen de ganancia, el precio de la competencia, entre otros.

Pregunta N° 12: ¿Porque medio se entera usted cuando sale un producto nuevo al mercado?

Tabla 25 Medios de publicidad

RESPUESTA SI	RESPUESTAS	PONCENTAJE
Redes sociales	211	56%
Televisión	94	25%
Amigos/familia	38	10%
Radio	35	9%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

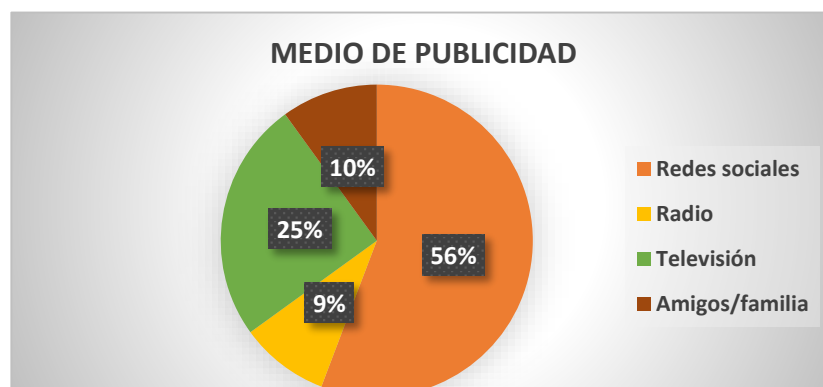


Gráfico 13 Medios de publicidad

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

El medio de publicidad más utilizado hoy en día sin duda son las redes sociales, lo cual demostraron los encuestados al colocar las redes sociales con el 56% interés, seguido de la televisión con un 25%, el 10% por medio de amigos y/o familiares y finalmente la radio con un 10%.

Interpretación.-

Como podemos apreciar el medio que más utiliza y es más fácil por el cual llegar a las personas es sin dudas las redes sociales, ya que se llega a las personas como medio masivo considerando que hoy en día todos manejan aparatos tecnológicos, utilizando las redes más populares como son Facebook, whatsapp, instagram, entre otros.

Pregunta N° 13: ¿Qué marca de chocolate conoce usted?

Tabla 26 Marcas de chocolate

RESPUESTA SI	RESPUESTAS	PONCENTAJE
Nestlé Clásico	121	32%
Pacari	79	21%
La universal - Manicho	53	14%
Confiteca- Chocotin	45	12%
Ferrero rocher	45	12%
República de cacao	35	9%
Total	378	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

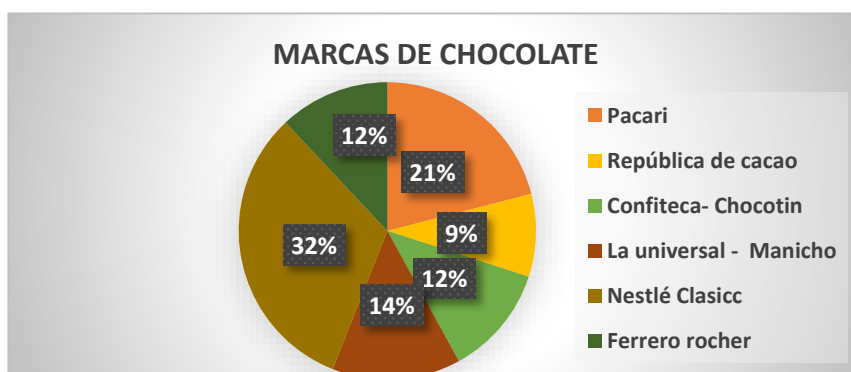


Gráfico 14 Marcas de chocolate

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.-

Según lo manifestado por los encuestados la marca de chocolate más conocida es Nestlé con el 32%, como segunda marca reconocida esta Pacari con un 21%, seguido de la marca La Universal con un 14% ubicándola en tercer lugar, con un 12% se ubican las marcas Confiteca y Ferrero Rocher y finalmente se encuentra la marca República del cacao con un 9%.

Interpretación.-

De acuerdo a lo manifestado por los encuestados los chocolates de Nestlé son los más conocidos dentro del mercado, seguido de los chocolates Pacari que tiene un target distinto al ya mencionado y serían nuestra mayor competencia.

Pregunta N° 14: ¿De las marcas mencionadas anteriormente cual consumo usted y porque?

De acuerdo a lo mencionado por los encuestados el chocolate que más consumen corresponde a Nestlé, ubicándose en un 32% de aceptación, debido al precio, calidad, variedad y sabor.

Ilustración 4 Marca Nestlé



1.2.2 Demanda Potencial

La demanda potencial es el tamaño total del mercado para un producto en un momento específico. Representa el límite superior del mercado para un producto. Generalmente se mide por el valor de las ventas o el volumen de ventas. Por tanto, se refiere al volumen máximo de ventas de cualquier producto o servicio en un mercado determinado, antes que el producto o servicio alcance la saturación del mercado. (Kotler P. , 2003, pág. 63)

Tomando en consideración que no disponemos de datos históricos sobre ventas de chocolates de la competencia, la demanda la obtendremos mediante la encuesta y la tabulación de los datos respectivos.

Para calcular las proyecciones para los siguientes 5 años, considerando como año al 2019, tomaremos en consideración desde el INEC, la tasa de crecimiento poblacional de la parroquia de Cumbayá.

Una vez tabulados los datos que nos arrojó la encuesta, y extrapolados dichos datos para la población total de la parroquia de Cumbayá para el año 2019, se procede con la proyección de la demanda tomando en consideración la tasa de crecimiento población para la ciudad de Quito que es del 2% según el INEC. Cabe mencionar que dicha demanda se la proyectará para 5 años.

Procederemos a presentar nuevamente los datos de la encuesta en referencia a la cantidad y frecuencia de compra de chocolates

Tabla 27 Frecuencia y cantidad de consumo de chocolate

ALTERNATIVA	RESPUESTAS	PONCENTAJE	N° DE CHOCOLATES
Diario	95	25%	216
Semanal	136	36%	587
Mensual	147	39%	875
Total	378	100%	1.678

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Con los datos que anteceden procedemos al siguiente cálculo, mediante regla de tres:

$$\begin{array}{r} 378 \\ 16.193 \end{array} \quad \begin{array}{r} 1.678 \\ x \end{array}$$

Es decir que si 378 encuestados compran 1.678 chocolates al mes, tomando como base el año en curso, en 16.193 personas que conforman la población de la

parroquia de Cumbayá, según el INEC, compran un total de 71.883 chocolates al mes, en presentación de 50gr.

$$X = \frac{16.193 \times 1.678}{378}$$

$$X = \frac{27,171.854}{378}$$

$$X = 71.883$$

Ahora para poder proyectar la demanda anual, calculamos de la siguiente manera

$$X = 71.883 \times 12 = 862.596$$

Tabla 28 Proyección de la demanda

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA		
Nº	AÑO	DEMANDA (unidades de 50gr.)
1	2019	862.596
2	2020	879.848
3	2021	897.445
4	2022	915.394
5	2023	933.702

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

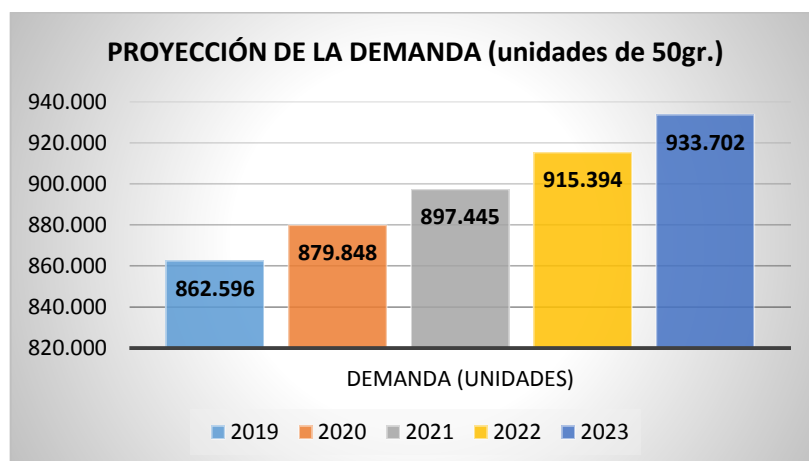


Gráfico 15 Proyección de la demanda

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

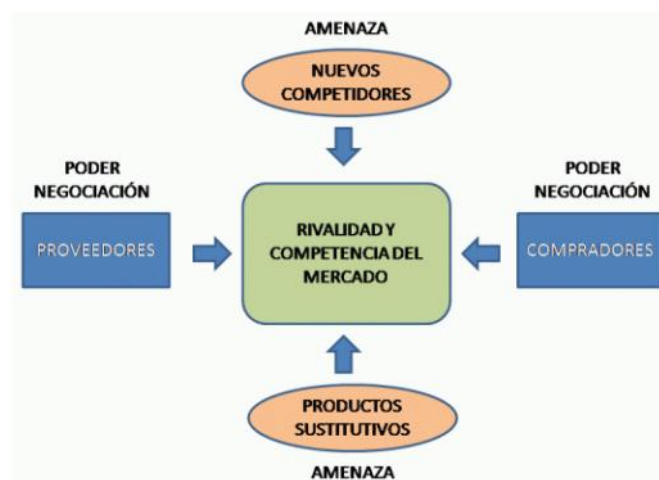
1.3 ANALISIS DEL MACRO Y MICRO AMBIENTE

1.3.1 Análisis del micro ambiente

En este segmento se analiza las cinco fuerzas del mercado, reconocidas como las cinco fuerzas de Porter. Según Porter, “el estudio de estas cinco fuerzas nos permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de nuestra organización y nos posibilita la formulación de estrategias, bien para aprovechar las oportunidades del propio mercado, bien para defendernos de las amenazas que detectemos.” (Porter, 2008, págs. 58-77)

Se tomará en cuenta las 5 fuerzas de Porter ya que son de gran aporte en los negocios debido a que mediante las fuerzas se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia.

Ilustración 5 Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Investigación Bibliográfica

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Pese a que las ventas de la industria chocolatera ecuatoriana registran un alza, existen barreras de entrada que se deben tomar en consideración para el emprendimiento de negocios dentro de la confitería del cacao.

Por lo mencionado podemos manifestar que la probabilidad de amenaza de nuevos competidores es media, debido a la inversión que genera el ponerse una empresa chocolatera es alto y la tendencia del mercado pese a estar cambiado en cuanto al consumo del chocolate, la mayor parte de producción del cacao, es para la exportación del grano hacia países europeos principalmente.

Sin embargo Frutilate busca emplear estrategias tales como:

- Producir un producto diferenciado por el cuidadoso proceso de elaboración y en la selección de las semillas de cacao que se utilizan para fabricar el chocolate, al igual que una selección minuciosa de los frutos exóticos al combinar con el chocolate de fino aroma.

- Alta producción de chocolates para bajar costos.

- Manejar exclusividad del producto, ya que el canal de Distribución será indirecto, valiéndonos de la comercialización de nuestro chocolate en las Cadenas de Autoservicio, siendo los referidos más importantes la Corporación Favorita (Supermaxi, Gran Akí) al igual que Farmacias y Comisariatos Farcomed (Fybeca y Sana Sana).

b) Amenaza de productos o servicios sustitutos

Actualmente hay varios productos sustitutos en el mercado considerando las características de nuestro producto que corresponden a industrias maduras, con empresas posicionadas en la mente del consumidor y con gran trayectoria en el mercado como por ejemplo: caramelos, galletas, postres entre otros; pero con la diferencia que tiene un alto nivel de azúcar, grasas e incluso colorantes lo cual es perjudicial para la salud.

Considerando las tendencias del mercado, nos ha llevado a Frutilate a experimentar nuevos sabores, rezagando un poco al chocolate convencional, con el objetivo de no solo satisfacer la necesidad de consumir una golosina, sino que a más de dar una nueva experiencia a su paladar también puedan consumir productos funcionales, saludables y con marca de origen, haciendo de este un producto diferenciador en el mercado.

c) Poder de negociación de los compradores

Considerando que los canales de Distribución son una buena estrategia de marketing, para satisfacer las necesidades de los clientes de una manera rápida y como ya lo hemos mencionado en el desarrollo del presente plan de negocios, Frutilate comercializará sus chocolates con frutos exóticos, mediante la distribución de las Cadenas de Autoservicio siendo los referidos más importantes la Corporación Favorita (Supermaxi, Gran Akí) al igual que Farmacias y Comisariatos Farcomed (Fybeca y Sana Sana), considerando que nos estamos considerando a un target con un alto poder de adquisición, y para manejar también exclusividad de nuestra marca.

No debemos olvidar que los canales de distribución son determinantes en el crecimiento de ventas.

d) Poder de negociación de los proveedores

Hay que considerar que en el Ecuador son escasas las asociaciones de productores que poseen cacao fino o fruta con certificación orgánica, además de los altos costos que implica el contar con las respectivas certificaciones, y todos los costos y procesos que conlleva desde la preparación del suelo, el cultivo y cosecha del cacao de fino aroma; hace que el poder de negociación con los proveedores, generando una alta probabilidad de que pueda realizar convenios o acuerdos con las distintas asociaciones para que se nos entregue la materia prima con carácter puntual y con calidad de manera mensual.

De igual manera se realizaría dichos acuerdos con productores de los frutos exóticos para contar de manera segura con las raciones necesarias de frutos como la uvilla, borjón, kiwi, pitahaya y grosella, para poder cumplir nuestros forecast de producción mensual y poder atender a la demanda en el mercado con la venta de nuestros chocolates.

e) Rivalidad entre los competidores existentes

Tomando en consideración que el consumo de chocolate cada vez está creciendo, la rivalidad de competidores a nivel nacional es alta, ya que existen marcas posicionadas en el mercado mediante industrias maduras.

Siete empresas ecuatorianas son parte de la Asociación de Chocolateros del Ecuador, un consorcio promovido por la entidad estatal ProEcuador que busca posicionar con mayor fuerza el chocolate fino ecuatoriano. Caoni, Chocoart, Ecuartesanal, Valdivia, Hoja Verde, Kallari y Pacari son las integrantes de la asociación conformada en el año 2016, pero siendo la empresa líder Pacari, en la industria del chocolate, llegando a ser conocida incluso a nivel mundial, gracias a la calidad del producto que han venido desarrollando y comercializado.

1.3.2 Análisis del macro ambiente

Gracias a la globalización, se han generado nuevas tendencias que motivan a la comercialización y consumo del chocolate, por lo que procederemos a evaluar factores externos que se van a presentar para la producción de chocolates con frutos exóticos, las mismas que se manifiestan a través de las siguientes tablas para el respectivo análisis estratégico.

a) Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Dicha matriz nos permite evaluar los factores externos de la empresa como son las oportunidades y amenazas, para poder generar estrategias y de esta manera estar un paso adelante más que la competencia.

Tabla 29.- Matriz EFE

N°	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	PONCENTAJE
1	Alianzas estratégicas con agricultores para entrega del cacao y frutos en optimas condiciones	0,12	4	0,48	19%
2	Tendencias de consumo del chocolate	0,10	3	0,30	12%
3	Canal de distribución: exclusividad de producto	0,11	4	0,44	17%
4	Chocolates con frutos exóticos como producto funcional y saludable	0,10	3	0,30	12%
5	Mitos sobre el consumo del chocolate	0,09	3	0,27	11%
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		0,52		1,79	70%
N°	AMENZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	PONCENTAJE
1	Gran variedad de productos sustitutos	0,09	2	0,18	7%
2	Inestabilidad política en el país	0,10	2	0,20	8%
3	Marcas posicionada en el mercado	0,10	1	0,10	4%
4	Aparición de nuevos competidores	0,09	1	0,09	4%
5	Perdida de cosechas de cacao y frutos exóticos por factores climáticos	0,10	2	0,20	8%
SUBTOTAL AMENZAS		0,48		0,77	30%
TOTAL		1,00		2,56	100%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.- Se puede apreciar en la presente tabla que el porcentaje mayoritario precede de las oportunidades, siendo mayor a la media de 2,5; lo cual indica que se está aprovechando al máximo las estrategias establecidas.

b) Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Herramienta que nos permite evaluar las fortalezas y debilidades dentro de las áreas funcionales, para poder generar estrategias para el desarrollo del presente plan.

Tabla 30- Matriz EFI

N°	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	PONCENTAJE
1	Chocolates con frutos exóticos como producto diferenciador	0,15	4	0,60	23%
2	Calidad en la producción del chocolate	0,13	4	0,52	20%
3	Precios accesibles	0,12	3	0,36	14%
4	Variedad de sabores	0,10	4	0,40	16%
5	Beneficios del consumo del chocolate con fruto exóticos en la salud del conumidor	0,10	3	0,30	12%
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		0,60		2,18	85%
N°	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	PONCENTAJE
1	Marca no reconocida en el mercado	0,10	1	0,10	4%
2	Falta de financiamiento	0,11	1	0,11	4%
3	Falta de capacidad instalada	0,10	1	0,10	4%
4	Poca experiencia en el mercado	0,09	1	0,09	4%
SUBTOTAL AMENZAS		0,40		0,40	16%
TOTAL		1,00		2,58	101%

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.- Se puede apreciar en la presente tabla que el porcentaje mayoritario precede de las fortalezas, y sienta su total mayor a la media de 2,5, lo cual indica que Frutilate tiene aspectos fuertes en los que se destaca.

c) Matriz del Perfil Competitivo

Nos permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Tabla 31.- Matriz MPC

N°	FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	PESO	CHCOLATES PACARI		CHCOLATES REPUBLICA DEL CACAO		FRUTILATE	
			CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1	Calidad del chocolate	0,21	5	1,05	5	1,05	4	0,84
2	Competitividad en precios	0,16	5	0,80	4	0,64	4	0,64
3	Canales de distribución	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45
4	Variedad de sabores	0,14	5	0,70	5	0,70	2	0,28
5	Capacidad instalada	0,15	5	0,75	5	0,75	2	0,30
6	Manejo de proveedores	0,19	5	0,95	4	0,76	2	0,38
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		1,00		4,85		4,50		2,89

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: la autora

Análisis.- En la tabla que antecede se puede analizar ciertos factores que tenemos nosotros frente a la competencia, para poder generar estrategias acertadas en nuestro negocio. Como se aprecia los chocolates Pacari, están fuertemente posicionados en el mercado gracias a los estándares altos que mantiene en sus procesos, siendo un valor ponderado de 4.85, mientras que nuestra empresa Frutilate pondera con 2.89, lo cual sobrepasa la media, y es un buen indicador considerando que estamos en la fase introductoria de nuestro plan de negocios.

d) Matriz del Plan de Acción

Permite priorizar las iniciativas importantes para cumplir los objetivos planteados

Tabla 32.- Matriz MPC

FUERA DE PORTER	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	INDICADORES
Poder de negociación con proveedores (agricultores)	Realizar convenios con los productores del Cacaco y frutos exóticos	Llegar a acuerdos de precios y entrega del producto	Gerente	Periodo 2019	\$ 3.000,00	Inversión promociones / Rendimiento de Ventas
Poder de negociación con los clientes	Captar mayor número de clientes	Realizar promociones	Gerente	Periodo 2019	\$ 1.500,00	Valor de descuentos / Incremento de ventas
Rivalidad entre competidores	Buscar mas canales de distribución para llegar los clientes	Con medios masivos llegar mas clientes	Gerente	Periodo 2019	\$ 3.000,00	Clientes / Potencial de clientes
Amenaza de productos Sustitutos	Variedad de productos	Crear nuevos sabores para el chocolate	Gerente	Periodo 2019	\$ 1.500,00	Ventas actuales / Ventas futuras

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Análisis.- En la tabla que precede, se están plasmando las estrategias que Frutilate empleará para poder negociar con los proveedores, poder negociar con los clientes manejo de la rivalidad con la competencia y amenaza de productos sustitutos, con sus presupuestos respectivos que suma \$9.000,00 usd, considerando que se realizará en el año en curso.

Para verificar el cumplimiento de cada de la estrategias de manera objetiva se usarán indicadores para detectar las respectivas áreas de mejora.

1.3.3 Proyección de la oferta.

“La oferta es definida como la cantidad de bienes o servicios que se ofrecen en el mercado en un momento determinado y con un precio concreto.” (Ávila Macedo, 2003)

La proyección de oferta es una fase importante en el estudio de mercado, ya que nos indica o determina la situación conveniente del mercado al que queremos penetrar con nuestro producto como son los chocolates con frutos exóticos.

Para el cálculo de la oferta se investigó los kilos producidos de chocolate con rellenos, los cuales oscilan en 9.885 kl, según la encuesta de manufactura y minería del INEC, 2010 (INEC, 2010)

Tomando en consideración que la demanda se realizó en unidades de 50gr., procedemos a realizar el siguiente cálculo, con una tasa de crecimiento poblacional para la ciudad de Quito, la cual es del 2%, que corresponde a la tasa poblacional según el INEC, la cual también tomaremos en cuenta para la proyección de la oferta.

$$X = \frac{9.885 \times 1000}{50}$$

$$X = \frac{9.885.000}{50}$$

$$X = 197.700$$

Tabla 33 Proyección de la Oferta

PROYECCIÓN DE LA OFERTA		
Nº	AÑO	OFERTA (unidades)
1	2019	197.700
2	2020	201.654
3	2021	205.687
4	2022	209.801
5	2023	213.997

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

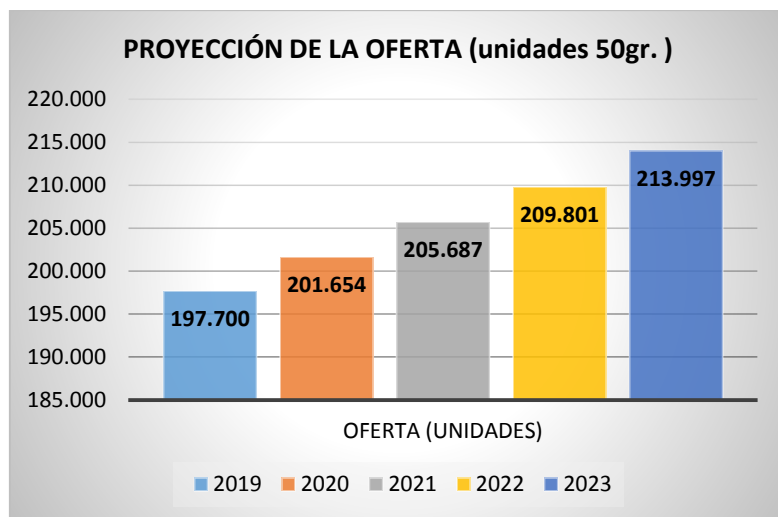


Gráfico 16 Proyección de la Oferta

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

1.4. DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

La demanda potencial insatisfecha hace referencia a la demanda del mercado de chocolates en la parroquia de Cumbayá que no se consigue atender, es decir que las personas demandan más de lo que las empresas pueden ofertar, lo cual es importante conocer para poder llegar a esta parte del mercado con nuestra producción.

La demanda Potencial insatisfecha es el resultado de la diferencia entre la demanda y la oferta mostrada en el siguiente cuadro:

Tabla 34 Demanda potencial insatisfecha

PROYECCIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA					
N°	AÑO	DEMANDA (unidades 50gr.)	OFERTA (unidades 50g.)	DPI ANUAL	DPI. DIARIO
1	2019	862.596	197.700	664.896	1.822
2	2020	879.848	201.654	678.194	1.858
3	2021	897.445	205.687	691.758	1.895
4	2022	915.394	209.801	705.593	1.933
5	2023	933.702	213.997	719.705	1.972

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Frutilate, espera cubrir el 43.32%, que corresponden a la producción anual de 288.000 unidades de chocolates de 50gr. que produciremos y a su vez comercializaremos, de la demanda potencial insatisfecha, tomando en consideración los siguientes factores:

- Capacidad instalada
- Distribución del producto
- Alianzas estratégicas con cadenas de autoservicio en cuanto a precio, rebates, etc.
- Calidad y variedad del producto

1.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD QUE SE REALIZARÁ. (CANALES DE COMUNICACIÓN)

Debido a que nos encontramos en la etapa inicial del proyecto, es de suma importancia para la empresa Frutilate Cía. Ltda. para poder manejar estrategias especiales de marketing para poder llegar a posicionarnos en el mercado y en la mente del consumidor, resaltando los beneficios que pueden tener en su salud al momento de consumir chocolates con frutos exóticos, es por esto que hemos decidido realzar el siguiente plan de medios.

1.5.1 Plan de Medios

El Plan de Medios es de suma importancia; ya que su objetivo es encontrar los mejores canales para compartir su producto o servicio con cierto tipo de segmento del mercado.

Esto ayudará a que las estrategias de mercadeo se encuentren bien enfocadas.

a) Objetivo

Crear imagen de marca de Frutilate

b) Target

Mediante la presente investigación se determinará el mercado potencial y objetivo para comercializar el los chocolates, para lo cual se realizará una encuesta a 378 personas, en donde se podrá conocer edad, género, tipo de consumidor, marca posicionada, precio, publicidad, y todo aquello que es necesario conocer para establecer el target al cual va dirigido el producto.

c) Estrategias

En cuanto a estrategias publicitarias se escogió las degustaciones del producto para familiarizar más a los consumidores con el sabor y las cualidades que ofrece.

d) Canales

Los canales de distribución del producto son indirectos, ya que nuestro productos será distribuidos por medio de las cadenas de autoservicio, como Corporación Favorita, Corporación El Rosado, Mega Santa María, Tiendas industriales Tía. S.A., y Farmacias y Comisariatos Farcomed, para llegar de una mejor manera hacia el cliente final.

e) Medios

Para las personas de mayor edad utilizaremos medios convencionales como son cuñas comerciales en la televisión, y enfocándonos en los más jóvenes publicitarios nuestro productos por medio del internet, siendo las redes sociales nuestras herramientas principales, como Facebook, instagram, whatsapp, entre otros, para lograr la fidelización del cliente.

f) Presupuesto y Cronograma

Tabla 35 Promoción y publicidad que se realizara (Canales de distribución)

CANALES DE COMUNICACIÓN						
Objetivo: aumentar en un 15% el posicionamiento de la marca, y a su vez captar más consumidores potenciales a través de medios publicitarios						
MEDIO PUBLICITARIO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	INDICADORES
Redes sociales	Fortalecimiento de la marca	Realizar publicidad BTL para que el consumidor conoza los beneficios que tiene al consumir nuestros chocolates	Dpto. de ventas	Periodo 2019	500	Ventas actuales / Ventas futuras
Televisión	Dar a conocer la marca	Llamar la atención del consumidor transmitiendo los beneficios de nuestros chocolates	Dpto. de ventas	Periodo 2020	500	Ventas actuales / Ventas futuras

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

g) Diseño del empaque del producto

LOGOTIPO

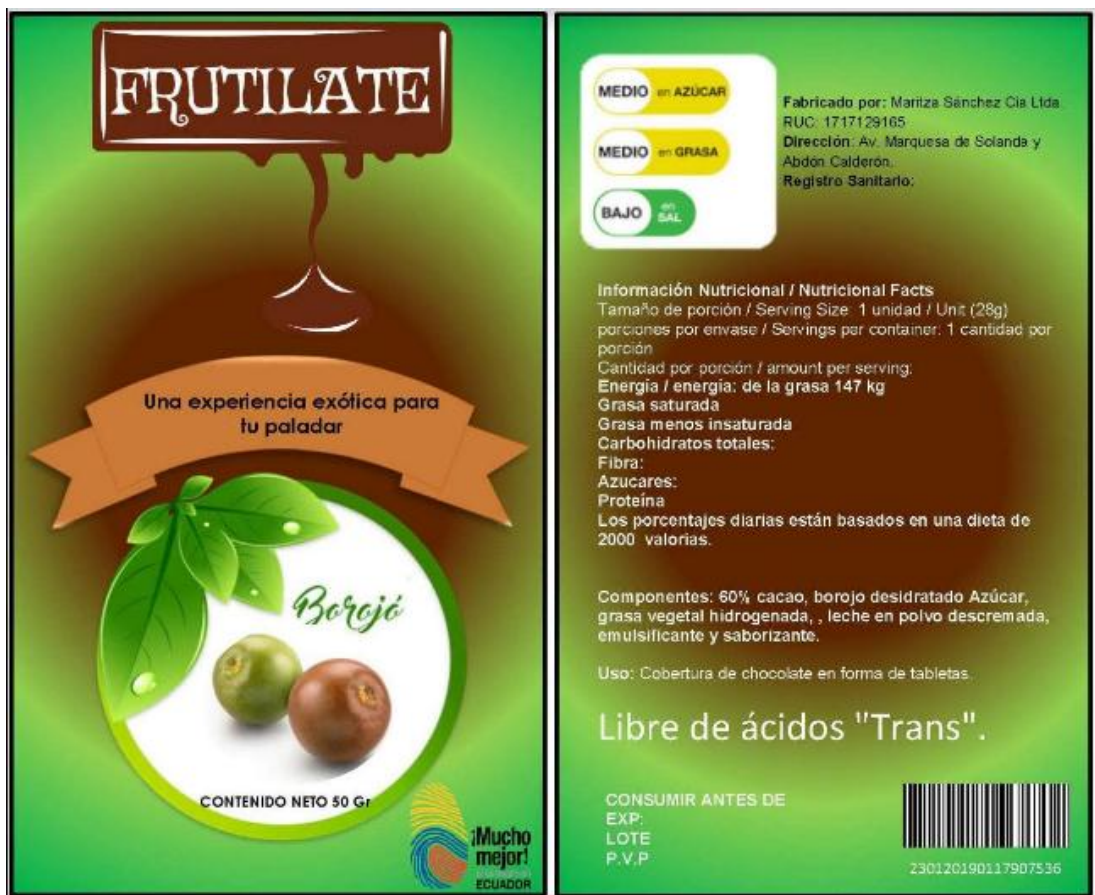
Ilustración 6 Logotipo



Fuente propia

EMPAQUE

Ilustración 7 Empaque de Barras



Fuente: propia

Ilustración 8 Empaque bombones



Fuente: propia

Tabla 36 Características de Isotipo

GRÁFICO	CARACTERÍSTICA	APLICACIÓN
FRUTILATE	MARCA	Se ha elegido la marca Frutilate, al ser nuestro producto: Chocolate con frutos exóticos de Ecuador
	LOGOTIPO	Dando una sensación de un chocolate exquisito se colocó la forma de un trozo de chocolate derriendiéndose
	COLORES	Al tratarse de un chocolate combinado con frutos exóticos, hemos decidido combinar de los colores verde y café para que sea un distintivo llamativo de Frutilate. El color verde , hace referencia a las frutas que serán combinadas con el chocolate, como son el noni, kiwi, borojó, pitahaya y la groncella . En tanto que el color café , hace referencia a la esencia del chocolate
	EMPAQUE	Material: Carton, con textura lisa fácil de manipular. Tamaño: Se realizarán barras e chocolate de 50gr. Textura: Cobertura de chocolate 70% de cacao de fino aroma, combinado con trozos de frutos como noni, kiwi, borojó, pitahaya y la groncella .

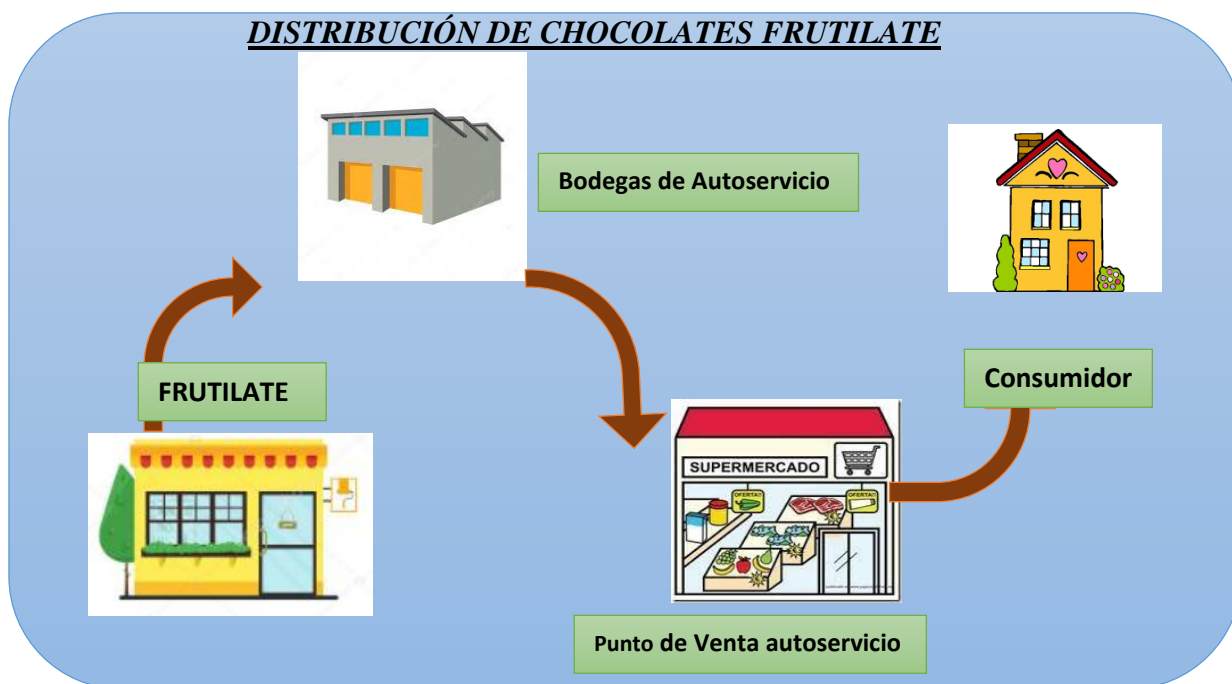
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: la autora

1.6 SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN A UTILIZAR. (CANALES DE DISTRIBUCIÓN)

Debemos considerar que los canales de distribución es la vía por el que los productos y/o servicios llegan a su destino final de consumo o uso, llegando de manera eficiente al consumidor.

Como ya lo hemos venido mencionando para el presente plan de negocios, utilizaremos canales indirectos de Distribución, por medio de las cadenas de autoservicio, como Corporación Favorita, Corporación El Rosado, Mega Santa María, Tiendas industriales Tía. S.A., Gerardo Ortiz e hijos y Farmacias y Comisariatos Farcomed, hasta llegar al consumidor.

Ilustración 9 Distribución de chocolates



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: la autora

1.7 SEGUIMIENTO DE CLIENTES

Con el objetivo de medir la satisfacción del cliente, y no solo por la alta calidad del producto que comercializamos, Frutilate realizará el seguimiento de clientes mediante la utilización de un sistema informático llamado SAP el cual optimiza los respectivos

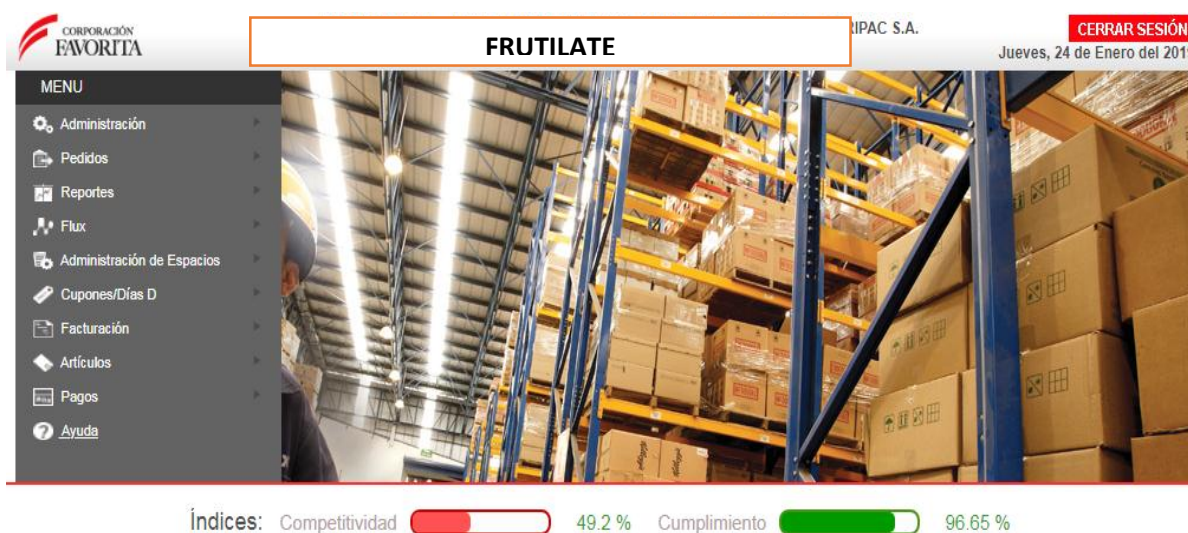
procesos para poder atender con la mejor eficiencia a las cadenas de autoservicio, considerando todas las requerimientos que estas exigen al momento de comercializar nuestro producto:

- Se les hará llegar descuentos especiales o promociones de compra, dependiendo del volumen de compra
- Se recibirá la orden de compra
- Se procede con la Facturación
- Despacho de producto y entrega de los chocolates en las Bodegas de las cadenas
- Una vez vencida su factura se registra el pago respectivo.

Considerando que son clave para posicionar nuestra marca, podemos manejar alianzas estratégicas mediante convenios para entregar rebates por cumplimiento de metas de compras, y se trabaja en conjunto la publicidad de los chocolates.

Por otro lado en los portales de cada una de las cadenas de autoservicio se nos ira calificando nuestra competitividad y cumplimiento en cada uno de los procesos, lo cual son indicadores que no permiten retroalimentar los procesos para satisfacer a las cadenas de autoservicio.

Ilustración 10 Portal de cadena de autoservicios



Elaborado por: La autora

Fuente: Corporación Favorita

1.8 ESPECIFICAR MERCADOS ALTERNATIVOS

Considerando que el emprendimiento de un negocio, genera el correr riesgos y gastos, y en el caso de que no llegue a funcionar la comercialización de chocolates con frutos exóticos, dentro del mercado local, se optaría por ponernos Puntos de venta propios en los aeropuertos y en las Islas Galápagos, para darnos a conocer fuera del país, considerando al alta afluencia de turistas a nuestro país, y por otro lado tomando en cuenta que los extranjeros tiene un nivel más alto de consumo del chocolate respecto al mercado local.

O en su defecto podría exportar el cacao de fino aroma al mercado internacional, siendo el mercado europeo el más apetecible.

CAPITULO II

ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

En el presente capítulo se procederá a detallar en primera instancia los procesos que Frutilate Cia.Ltda., va a realizar dentro de sus operaciones

“Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes.” (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008)



Gráfico 17 Mapa de procesos

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: la autora

Necesidades del Cliente: Para que la empresa logre establecer los procesos es necesario conocer las necesidades de los clientes. Dentro la empresa “Frutilate” las principales necesidades de los clientes son el degustar una golosina cuidando su salud.

Procesos Estratégicos: “Procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.” (Zaratiegui, 1999)

Dentro de estos procesos se logra identificar los siguientes:

1. Planes Estratégicos: Dentro de estos planes es se establecerán: Plan Anual de Operaciones, Establecimiento de Políticas, Gestión de Alianzas Estratégicas.

2. Procesos de Calidad: Dentro de este proceso de establecerá un Sistema de Gestión de Calidad, con miras a alcanzar en un futuro las normas ISO 9001.

3. Control y Mejora Continua: Dentro de estos procesos se establecerán los controles, evaluaciones y mejora continua de los procesos de gestión y administración de los recursos. Para la producción del producto del presente plan, es necesario buscar los diferentes proveedores. Luego de escoger a los proveedores se puede proceder con la adquisición de la materia prima necesaria.

Procesos Operativos: “Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Dentro del proceso de operativo del producto “Frutilate” se puede detallar a continuación los pasos a seguir para tener el producto final:

- Pre venta mediante alianzas estratégicas con las cadenas de distribución
- Compras y selección de materia prima
- Limpieza de cacao
- Tostado
- Molienda
- Mezclado
- Refinación

- Conchado
- Templado
- Mezclado de ingredientes
- Moldeo y embalaje
- Distribución del producto

Procesos de Apoyo: “Procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.” (Zaratiegui, 1999) Para los procesos de apoyo, se establecerán procesos dentro de las áreas de contabilidad, y talento humano.

Una vez mencionado los procesos a realizar, procederemos a detallar el proceso de producción del chocolate.

2.1.1 Descripción de proceso de transformación del bien o servicio.

El proceso de producción para la elaboración de chocolates con frutos exóticos del Ecuador, consta de: Cultivo y cosecha, desgrane, fermentación, secado, almacenaje y secado, trituration, torrefacción, molienda, mezclado, refinación, conchado, templado, mezcla con ingredientes, moldeo y embalaje.

Sin embargo, nosotros como Frutilate Cía. Ltda., realizaremos un proceso simplificado, considerando que no contamos con los cultivos del cacao así como de los frutos a necesitar, por lo que empezaremos con la compra de materia prima hasta el embalaje de nuestro chocolate:

a) Compra y selección de materia prima

El secreto de fabricación de chocolate se basa en la selección de algunos de los mejores granos de cacao de fino aroma.

Las habas de cacao, ya fermentadas, secas y enfriadas serán almacenadas en sacos para ser transportadas a las instalaciones de Frutilate.

De igual manera se compra por kilos de los frutos exóticos que vamos a combinar con el chocolate al momento de la producción, los cuales deben estar en perfecto estado. (NESTLE, 2019)

Ilustración 11 Selección del cacao



Fuente: Nestlé

b) Limpieza

Una vez llega a la fábrica las habas de cacao pasan por un proceso de limpieza y una vez limpias, las habas son trituradas, partiéndose en trocitos más pequeños. Las habas de cacao son de un tamaño similar a una almendra y también tienen una ligera cáscara. Por ello, una vez trituradas se separa la cáscara de haba de cacao a través de unos aspiradores, gracias a que pesa menos. El haba ya limpia y triturada, llamada “grué” pasará a ser tostada en el proceso de torrefacción. (NESTLE, 2019)

Ilustración 12 Limpieza de cacao



Fuente: Nestlé

c) Torrefacción o tostado

Es la torrefacción un delicado proceso que impacta el color, el aroma y el sabor del producto final, pues es en este proceso donde el haba de cacao desarrolla más de 400 aromas. (NESTLE, 2019)

Las habas de cacao se tuestan a una temperatura que oscila entre 120 y 150 grados centígrados durante un tiempo variable que puede llegar a 25 minutos. Temperatura y tiempo de tostado son las variables claves a controlar para obtener un sabor y otro de chocolate. (NESTLE, 2019).

Ilustración 13 Tostado de cacao



Fuente: Nestlé

d) Molienda

Una vez tostadas las habas son molidas de nuevo. En el molido las habas alcanzan mayor temperatura, y gracias a que el haba de cacao tiene un alto contenido en materia grasa (manteca) el “grué” se convierte, después de molido, en una masa líquida llamada pasta o licor de cacao que irá directamente al mezclado. (NESTLE, 2019).

Ilustración 14 Molienda del cacao



Fuente: Nestlé

e) Mezclado

Para elaborar el chocolate se vierten en una mezcladora diferentes ingredientes en función del tipo de chocolate:

Chocolate negro: pasta de cacao, manteca de cacao, azúcar. (NESTLE, 2019)

Ilustración 15 Mezclado del cacao



Fuente: Nestlé

f) Refinanciación

La textura de esta mezcla de ingredientes es granulosa por lo que se hace pasar por unas máquinas con cinco rodillos por los que va avanzando la mezcla a la vez que disminuyendo el tamaño de las partículas hasta obtener un polvo fino. Es un proceso esencial pues confiere al chocolate gran parte de su finura y calidad. (NESTLE, 2019).

Ilustración 16 Refinamiento del cacao



Fuente: Nestlé

g) Conchado

Para que la mezcla alcance toda su finura y untuosidad y acabe de desarrollar todos los aromas, el cacao se somete al proceso de conchado, proceso en que la mezcla será amasada durante horas o incluso durante días, y donde perderá parte de los aromas amargos y ácidos y desarrollará todos los aromas más preciados en el chocolate. Durante el conchado se añade manteca de cacao y lecitina con el fin de incrementar la fluidez de la mezcla. También se incorpora aroma natural de vainilla que permitirá darle el gusto definitivo deseado. Es el conchado, junto con la torrefacción, el otro proceso clave en la elaboración de chocolate. (NESTLE, 2019)


Ilustración 17 Conchado del cacao



Fuente: Nestlé

Es importante mencionar que para este proceso el chocolate, se necesita cumplir con las siguientes especificaciones técnicas que se mencionan a continuación, basándonos en las normas técnicas Ecuatorianas INEN 621:210:

Tabla 37 Ficha técnica del chocolate

		FICHA TÉCNICA DEL CHOCOLATE	Cód.: CF001 Revisión: 3 Página: 1 / 3 Fecha: 29/11/2018	Aprobado por: Maritza Sánchez <i>Responsable de calidad</i>
DESCRIPCIÓN: Chocolate relleno de trozos de frutas exóticas				
USO: Consumo directo, sin manipulación previa				
COMPOSICIÓN CUANTITATIVA:				
		DETERMINACIÓN	PORCENTAJE	
		Edulcorante Orgánico	40%	
		Cacao fino aroma	60%	
		Manteca de cacao	10%	
		Fryutos exóticos	30%	
CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS				
DETALLE		ESPECIFICACIONES		
Forma:		Barra		
Color:		Caraterísticos del chocolate negro		
Olor:		Caraterísticos del chocolate negro		
Textura:		Sólida y dura		
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS				
		DETERMINACIÓN	TOLERANCIA	
		Aerobios totales ufc/g	< 5.000	
		Coliformes ufc/g	< 10	
		Staphylococcus aureus ufc/g	< 10	
		Salmonella/25 g	ausencia	
		Mohos y levaduras ufc/g	< 100	
CARACTERÍSTICAS FÍSICO-QUÍMICAS:				
		DETERMINACIÓN	TOLERANCIA	
		Humedad	< 2%	
		Cenizas	1% ± 0,3	
		Proteínas	5,6% ± 0,6	
		Materia grasa total	40,5% ± 2	
		Granulometría	< 25 µ	
CARACTERÍSTICAS NUTRICIONALES				
		DETERMINACIÓN	VALO MEDIO POR 50GR.	
		Valor energético	278kcl	
		Grasas	20,25 gr.	
		Saturadas	17,15 kg	
		Monosaturadas	0 kg	
		Polisaturadas	0 kg	
		Ácidos grasos trans	0 kg	
		Proteínas	2,8 gr	
		Hidratos de carbono	22,15gr.	
		Azúcares	23 gr.	
		Polialcoholes	0 kg	
		Almidón	0,05 gr.	
		Fibra alimentaria	3,25 gr.	
		Sodio	0,04 gr.	
EMBASADO PRESENTACIÓN Y LOGÍSTICA				
CODIGO INTERNO	PESO	MARCA		
CF001	50gr.	Fruitilate		
Envase y embalaje	Envoltura en papel aluminio, y solocado al interior de caja de cartón litografiado.			
Loteado	Cinco dígitos, los dos primeros correspondientes a los últimos dígitos del año en curso y los otros tres, al día de la fabricación			
Consumo preferente	13 meses desde la fecha de fabricación			
Conservación	Consérvese en lugar fresco y seco. Temperatura ideal de conservación entre 12°C / 20°C			
Etiquetado	Denominación de producto, fabricante, Registro Sanitario, lote, consumo preferente, peso neto, código INEN, ingredientes, información nutricional.			
LEGISLACIÓN APLICABLE Norma técnica Ecuadotirana Inen 106.				

Fuente: INEN, 2010

Elaborado por: la autora

h) Templado

El templado o atemperado es el proceso de enfriamiento controlado del chocolate para permitir una perfecta cristalización de la manteca de cacao. Es otro proceso esencial para que el chocolate tenga el aspecto (brillante) y textura (fina, fundente y solida) adecuados. (NESTLE, 2019)

Ilustración 18 Templado del chocolate



Fuente: Nestlé

i) Mezcla de ingredientes

Es ahora el momento de incorporar los trozos de las frutas exóticas que vamos a utilizar como son: uvillas, grosella, borjón, kiwi y pitahaya. (NESTLE, 2019).

Ilustración 19 Mezcla del chocolate con los trozos de frutos exóticos



Fuente: Nestlé

j) Moldeo y embalaje

Por último es hora de dar al chocolate la forma deseada vertiéndolo en moldes (tabletas, bombones) que después se hacen pasar por un túnel de enfriado. A la salida

nuestros chocolates están listos para ser envasados y distribuidos, siempre a una temperatura controlada (entre 15 y 17 grados) para garantizar que llegan a ti en perfecto estado. (NESTLE, 2019)

Ilustración 20 Moldeo y enfriamiento del chocolate



Fuente: Nestlé

2.1.2 Diagrama de flujo del proceso de producción

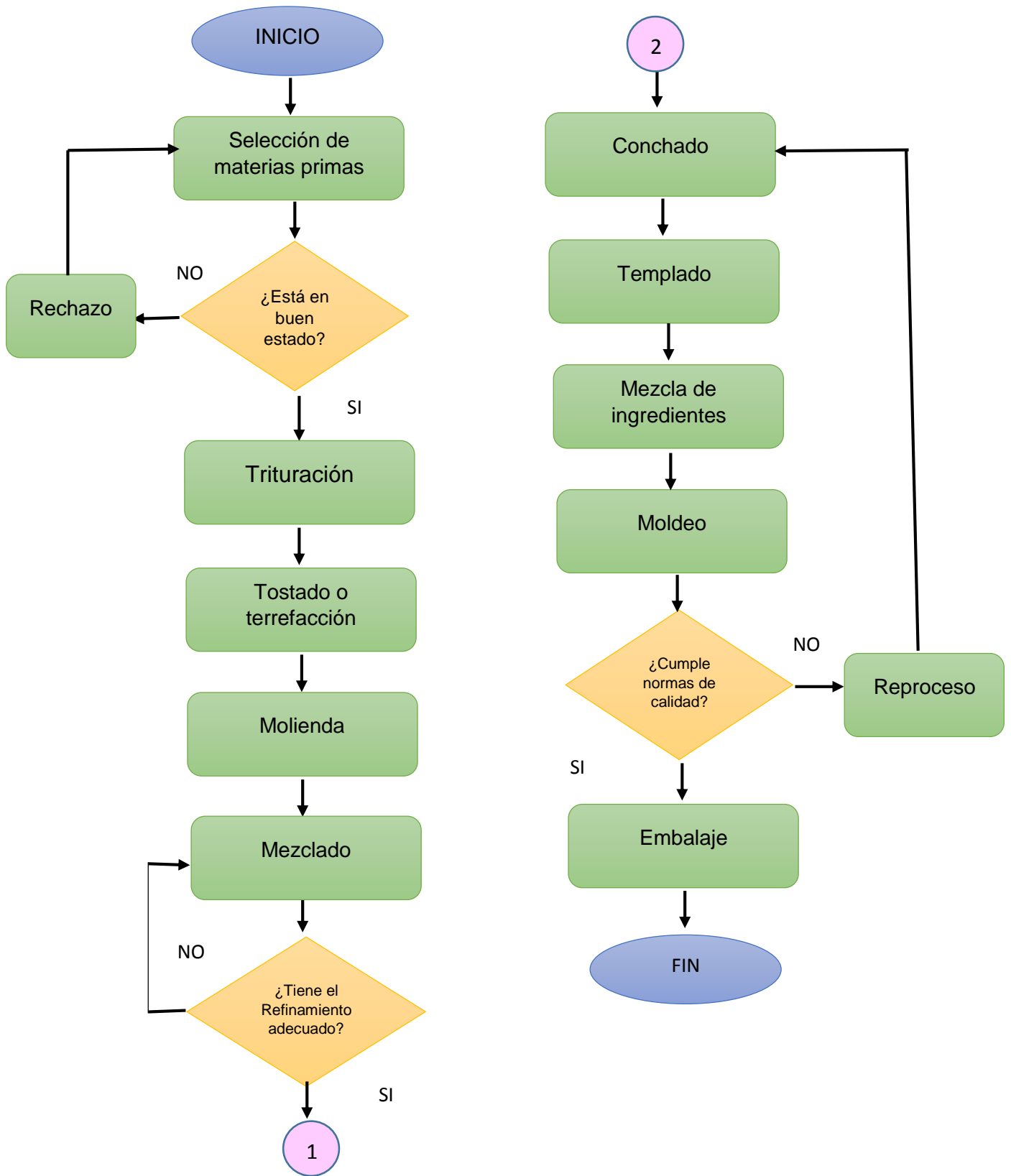


Gráfico 18 Flujograma del proceso de producción

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

2.1.3 Descripción de instalaciones, equipos y personas

a) Instalaciones

El proyecto se desarrollará en la parroquia del Valle de Cumbayá, del Cantón Quito, dentro de la Provincia de Pichincha.

Ilustración 21 Mapa de dirección de planta y oficinas



Fuente: Google, map
Elaborado por: La autora

Ilustración 22 Oficinas



Fuente: Google
Elaborado por: La autora

Ilustración 23 Planta



Fuente: Google
Elaborado por: La autora

LOCALIZACIÓN PLANTA DE PRODUCCIÓN

La planta de producción contará con:

- Oficinas: Gerencia, Área de Venta, Asistente administrativa
- Parqueadero

- Baños para hombres y para mujeres
- Área de Bodega para la materia Prima
- Área de producción
- Área de Bodega de productos terminados y distribución

Cabe mencionar que el lugar de nuestras instalaciones serán de 15m. x 10m.

A continuación, se muestra el plano

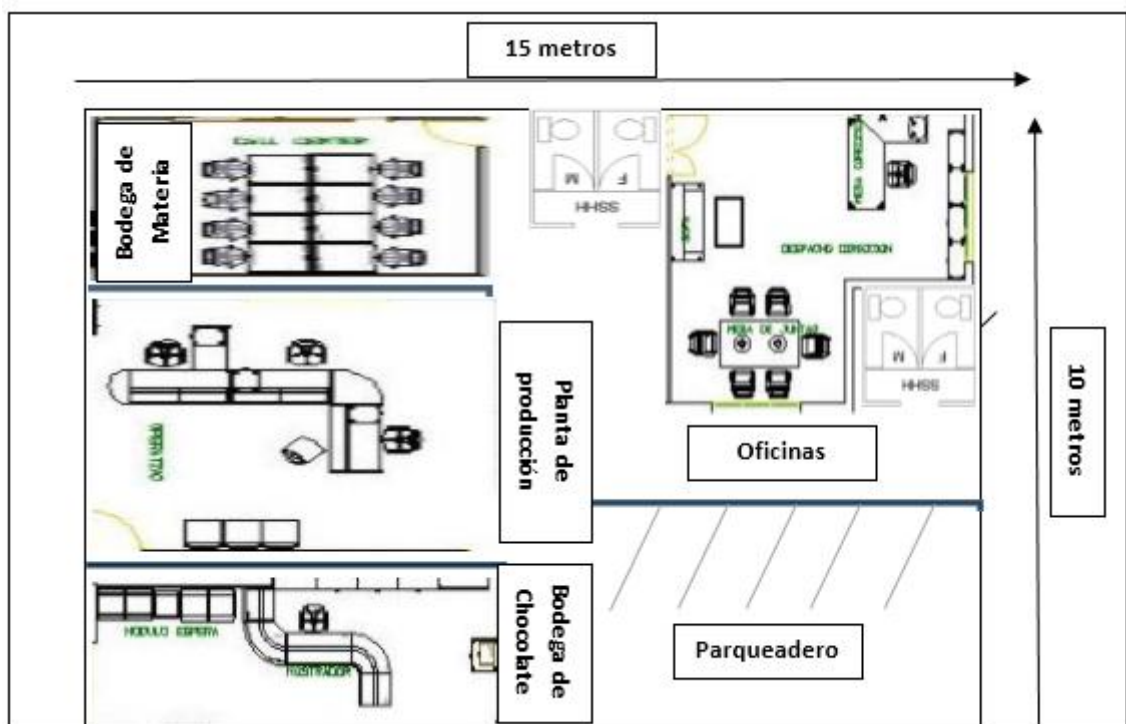


Gráfico 19 Plano de instalaciones de Frutilate.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

b) Equipos

Para el presente proyecto utilizaremos la siguiente maquinaria, herramientas, equipos, inmuebles para el correcto proceso de producción de chocolates con frutos exóticos.

Los precios de la maquinaria se puede apreciar en el Anexo N°8.

Tabla 38 Descripción de Maquinaria

MAQUINARIA			
DETALLE	ACTIVIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	COSTO
Descascarrilladora	Máquina que separa la cascarilla del cacao tostado. Pela granos de cacao sin dañarlos, operación y mantenimiento fáciles, tiene un mecanismo con rodillo forrado de jebe corrugado para no maltratar al cacao	Construido en acero inoxidable ISO 304, tiene un motorreductor de 2 HP y para el ventilador 0.75 HP	\$ 550,00
Tostador	Máquina que sirve para tostar granos de café, cacao, maca, maní y cereales, permite tostar granos de diversos productos, para el punto de calentamiento se tiene 05 puntos de gas	Gas GLP, tiene control de temperatura, posee una ventana para sacar muestras del producto, cuenta con enfriador posee un tambor giratorio de ½ hp	\$ 800,00
Molino refinador	Máquina que muele los granos secos de cacao. Muele granos de cacao y otros en forma homogénea, no permite que el grano se pegue a la máquina, operación y mantenimiento fáciles	INOX-1 gasta S/.1.50/ Hr, INOX-2 S/. 2.50/ Hr, INOX-3 S/. 3.00/Hr. aproximadamente con tarifa BT5B (S/.0.40/kwh)	\$ 1.910,00
Mezcladora y Refinadora	Mezcla alcance toda su finura y untuosidad y acabe de desarrollar todos los aromas, el cacao se somete al proceso de conchado, proceso en que la mezcla será amasada durante 30 minutos, y donde perderá parte de los aromas amargos y ácidos y desarrollará todos los aromas más preciados en el chocolate	Motor Trifásico (3Ø)	\$ 1.000,00
Templadora de Chocolate	El templado o atemperado es el proceso de enfriamiento controlado del chocolate para permitir una perfecta cristalización de la manteca de cacao	NA-1 (gasta S/.1.50/H) NA-2 y NA-3 (gasta S/.2.00/H) aproximadamente con tarifa BT5B (S/.0.40/kwh)	\$ 3.400,00
Túnel de enfriamiento	Hace que el chocolate esté listo para ser empacado	IMSA-3 S/.2.00/Hr IMSA-4 y IMSA-6 S/.3.00/Hr aproximadamente con tarifa BT5B (S/.0.40/kwh)	\$ 1.500,00
TOTAL			\$ 9.160,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Tabla 39 Descripción de equipos

EQUIPOS			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL USD
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computadoras	5	\$ 750,00	\$ 3.750,00
Impresora Multifunción	1	\$ 189,00	\$ 189,00
Regulador	3	\$ 10,00	\$ 30,00
			\$ 3.969,00
EQUIPOS DE OFICINA			
Sumadora	3	\$ 30,00	\$ 90,00
Teléfono	5	\$ 42,00	\$ 210,00
			\$ 300,00
TOTAL EQUIPOS			\$ 4.269,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Tabla 40 Descripción de muebles y enseres

MUEBLES Y ENSERES			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL USD
Mesas de trabajo (acero inoxidable)	2	\$ 140,00	\$ 280,00
Estanterías	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Escritorios	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Sillas	10	\$ 60,00	\$ 600,00
Archivadores	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Basureros	5	\$ 18,00	\$ 90,00
TOTAL			\$ 2.385,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Tabla 41 Descripción de herramientas

HERRAMIENTAS			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL USD
Recipientes Grandes	4	\$ 15,00	\$ 60,00
Cucharones	4	\$ 5,00	\$ 20,00
Utensilios varios	5	\$ 3,50	\$ 17,50
Moldes de 4 barras	300	\$ 1,50	\$ 450,00
TOTAL			\$ 547,50

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

c) Personas

Se toma en cuenta el cálculo de la mano de obra a utilizar en el proceso de producción, el cual se detalla a continuación, tomando en cuenta la velocidad de las máquinas :

Tabla 42 Tiempo del proceso de producción

ACTIVIDAD	TIEMPO PROMEDIO (minutos)	N° PERSONAS	HORAS -HOMBRE
Selección de materia prima	30	1	0,07
Limpieza	30	1	0,07
Tostado	20	1	0,05
Molienda	30	1	0,07
Mezclado	30	1	0,07
Refinación	45	1	0,10
Conchado	30	1	0,07
Templado	15	1	0,03
Mezcla de ingredientes	60	1	0,14
Moldeo	20	1	0,05
Empaquetado y etiquetado	90	1	0,21
Almacenamiento	30	1	0,07
TOTAL	430		1,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

En el presenta cuadro se puede apreciar que en la mano de obra que se utiliza, de describe cada una de las actividades desde la selección de materia prima del cacao y los frutos exóticos hasta el almacenamiento de producto terminado, labora un operador con 430 minutos que corresponde a 7 horas con 16 minutos = 7 horas.

Tomando en consideración además de los tiempos la velocidad y capacidad de las máquinas: molino, mezcladora y templadora tiene una capacidad de 60kg. para los tiempos estipulados en la tabla anterior, se procede a calcular el número de unidades de chocolate que se realizará de manera diaria, considerando que cada chocolate será de 50gr.

1 chocolate

50 gramos

X

1000 gramos o 1 kilo

$$X = \frac{1 \times 1000}{50}$$

$$X = 20 \text{ Chocolates}$$

Por cada kilo, se obtendrá 20 unidades de chocolate de 50 gr. y vamos usar 60kg diarios de chocolate, de acuerdo a la capacidad y velocidad de la maquinaria, procedemos con el siguiente cálculo:

1 kilo	20 chocolates de 50 gramos
60 kg	X

$$X = \frac{20 \times 60}{1}$$

$$X = 1.200$$

Para elaborar 1200 unidades de chocolates diarias, tomando en consideración los tiempos muertos

8 horas/ día	1.200 barras de chocolate diarias
160 horas /mes	X

$$X = \frac{160 \times 1200}{18}$$

$$X = 24.000 \text{ Barras de chocolate al mes}$$

Es decir que elaborará que realizará 1.200 barras de chocolate, un operario en una jornada de trabajo, considerando que laboraremos 5 días a la semana, se producirán 6000 barras en dicho periodo, y al mes se producirán 24.000 barras de chocolate de 50gr.

Tabla 43 Ritmo de producción (día semana, mes, año)

DESCRIPCIÓN	UNIDADES DE CHOCOLATE
Día	1.200
Semana	6.000
Mes	24.000
Año	288.000

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Para realizar el cálculo de costo horas hombre, se toma en consideración el rol de pagos

Tabla 44 Rol de pagos

ORD.	CARGO	SALARIO BÁSICO	HORAS EXTRAS	COMISIONES	INGRESOS	APORTE PERSONAL	IMP. RENTA	TOTAL DESCUENTO	LIQUIDO
1	Operario	\$ 394,00	\$ -	\$ -	\$ 394,00	\$ 37,23	\$ -	\$ 37,23	\$ 356,77
1	Asistente Administrativa	\$ 394,00	\$ -	\$ -	\$ 394,00	\$ 37,23	\$ -	\$ 37,23	\$ 356,77
2	Contadora	\$ 394,00	\$ -	\$ -	\$ 394,00	\$ 37,23	\$ -	\$ 37,23	\$ 356,77
3	Coordinador comercial	\$ 394,00	\$ -	\$ 300,00	\$ 694,00	\$ 65,58	\$ -	\$ 65,58	\$ 628,42
4	Gerente Propietario	\$ 700,00	\$ -	\$ -	\$ 700,00	\$ 66,15	\$ -	\$ 66,15	\$ 633,85
TOTAL		\$ 2.276,00	\$ -	\$ 300,00	\$ 2.576,00	\$ 243,43	\$ -	\$ 243,43	\$ 2.332,57

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Tabla 45 Rol de provisiones

ORD.	CARGO	APORTE PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	13° SUELDO	14° SUELDO	VACACIONES	TOTAL PROVISIONES
1	Operario	\$ 43,93	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 16,42	\$ 158,85
1	Asistente Administrativa	\$ 43,93	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 16,42	\$ 158,84
2	Contadora	\$ 43,93	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 16,42	\$ 158,84
3	Coordinador comercial	\$ 77,38	\$ 57,83	\$ 57,83	\$ 32,83	\$ 28,92	\$ 254,79
4	Gerente Propietario	\$ 78,05	\$ 58,33	\$ 58,33	\$ 32,83	\$ 29,17	\$ 256,71
TOTAL		\$ 287,22	\$ 214,67	\$ 214,67	\$ 164,15	\$ 107,33	\$ 988,04

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Considerando que el operario laborará 160 horas mensuales, de las cuales 40 son improductivas ya que corresponden a tiempos muertos, y 120 horas corresponden a horas productivas, procedemos con el cálculo de costo hora hombre

Costo total de Mano de Obra Directa	\$	552.85
Dividido para total de horas		<u>160,00</u>
Costo hora hombre promedio	\$	3.46

2.1.4 Tecnología a aplicar

Tomando en consideración que vamos a utilizar maquinaria que será manipulada por el operario, la tecnología a utilizar será manual e industrial, según el detalle mencionado en la Tabla de maquinaria, donde se refiere las especificaciones técnicas de cada una de las maquinarias a utilizar. Tomando en consideración que en el país el consumo del chocolate está creciendo relativamente, y con la visión de expandir nuestro mercado a nivel nacional, en lo posterior nos proyectamos a producir con tecnología de punta, donde podamos contar con maquinaria actualizada y de gran capacidad, para aumentar nuestra capacidad de producción.

2.2 FACTORES QUE AFECTAN EL PLAN DE OPERACIONES

2.2.1 Ritmo de producción

En la siguiente tabla se detallaran la cantidad de horas trabajadas en el área productiva y la cantidad de días trabajados, tomando en consideración que son 8 horas diarias la jornada normal de trabajo según el Código de Trabajo, pero de las cuales hay que considerar tiempos muertos, lo cual oscila a 2 horas diarias.

Para lo cual se estima vender 24.000 unidades de chocolates de 50gr. mensual.

Tabla 46 Ritmo de producción

ACTIVIDAD	N° PERSONAS	TIEMPO PROMEDIO (minutos)	TIEMPO PROMEDIO (minutos)	RITMO DE TRABAJO
Selección de materia prima	1	35	30	8 Horas
Limpieza	1	35	30	8 Horas
Tostado	1	35	20	8 Horas
Molienda	1	35	30	8 Horas
Mezclado	1	35	30	8 Horas
Refinación	1	55	45	8 Horas
Conchado	1	35	30	8 Horas
Templado	1	25	15	8 Horas
Mezcla de ingredientes	1	60	60	8 Horas
Moldeo	1	35	20	8 Horas
Empaquetado y etiquetado	1	60	90	8 Horas
Almacenamiento	1	35	30	8 horas
TOTAL		480	430	

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

2.2.2 Nivel de inventario promedio.

El stock promedio de chocolates mensual con el que contará Frutilate son 24.000 unidades de 50gr. , con lo cual podremos tener una buena rotación de inventario cíclico y también un porcentaje del 15% de reserva para poder atender la demanda de las cadenas sobre todo en épocas altas como son: Valentín, madres, navidad.

Se espera que en un lapso de 5 años Frutilate pueda crecer en un 25% de su producción y a la vez su cuota de mercado, logrando tener más participación en el mismo y contando con una capacidad instalada mayor.

2.2.3 Número de trabajadores

Tomando en consideración que estamos recién empezando como compañía limitada y hasta poder posicionarnos en el mercado con fuerza, Frutilate contará de 5 trabajadores de planta:

Tabla 47 Número de trabajadores

N° DE TRABAJADORES	CARGO	FUNCIÓN	FIJO / VARIABLE	PLANTA / SUBCONTRATADO
1	Gerente	Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa. Toma de decisiones de manera estratégica	Fijo	Planta
1	Contador	El contador público es el profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones	Fijo	Planta
1	Asistente administrativo	Se encarga de realizar tareas de asistencia administrativa en la oficina. Recibir, ordenar, custodiar documentos y correspondencia de la organización.	Fijo	Planta

1	Producción	Colaboradores con destreza manual, acostumbrados a realizar trabajos repetitivos bajo mucha presión, muy comprometidos con la calidad y que tengan una clara orientación hacia la seguridad y el cumplimiento de las normas. Planifica, organiza, elabora los productos de la empresa. Actitud y desempeño, estrategias para incrementar sus ventas en las cadenas de autoservicio. Desarrollar conocimientos de merchandising y persuasión, como alternativas para romper las barreras y acercarse al cliente para desarrollar negociaciones y cierre de venta. Seguimiento servicio de Post Venta	Fijo	Planta
1	Ventas		Fijo	Planta

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Nota. En el capítulo de organización se encuentra detallado cada perfil de los trabajadores, con sus diferentes funciones.

2.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

2.3.1 Capacidad de Producción Futura.

Como ya lo mencionamos la capacidad de producción mensual de chocolates para Frutilate es de 24.000 unidades de 50gr., es decir 1.200 kilos al mes de chocolate realizado con cacao de fino aroma, y tomando en consideración que el mercado de consumo nacional de chocolate está creciendo, pero aún de manera lenta, considerando otros factores como la problemática económica que está atravesando el país, así como los cambios climáticos que pueden afectar a la producción del cacao de fino aroma y de los frutos exóticos con los cuales produciremos nuestros chocolates, se tomará en consideración la misma tasa de crecimiento subsector de elaboración de cacao, chocolate y producto de confitería que corresponde al 3,4% según la Corporación Financiera Nacional (CFN, 2018), para proyectar nuestra producción futura.

Tabla 48 Capacidad de producción futura

PROYECCIÓN DE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN		
Nº	AÑO	UNIDADES
1	2019	288.000
2	2020	297.792
3	2021	307.917
4	2022	318.386
5	2023	329.211

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

2.4 DEFINICIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCION

2.4.1 Especificación de materias primas y grado de sustitución que pueden presentar.

A continuación se detalla el material sustituible y los proveedores sustitutos

Tabla 49 Material sustituible

MATERIA PRIMA	GRADO DE SUSTITUCIÓN	SUSTITUTO
Cacao fino aroma	45%	Grasa de cacao
Fruta	10%	Saborizantes
Edulcorantes orgánicos	65%	Edulcorantes artificiales

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Tomando en consideración que lo que busca el cliente es poder degustar de una golosina, pero cuidando su salud, a pesar que existen productos que pueden ser utilizados como sustituto, la empresa Frutilate no utilizará productos sustitutos a la materia prima para producir las barras de chocolate de 50gr., ya que perdería la esencia de nuestro chocolate al ser producido con cacao fino aroma relleno de trozos de fruta exótica como son la uvilla, la pitahaya, el kiwi, el borjón y la grosella.

Tabla 50 Proveedores sustitutos

PROVEEDOR	PRODUCTO	PODER DE NEGOCIACIÓN
Asociación de productores de cacao fino y de aroma	Cacao fino aroma	3
Agricultores / Magap	Frutos exóticos	3
Systempack Ltda.	Empaques	3

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Siendo 3 como un alto poder negociación, 2 medianamente y 1 poco poder de negociación.

2.5 CALIDAD

2.5.1 Método de Control de Calidad

Si nosotros mantenemos la calidad en todos los procesos que realizamos en la empresa Frutilate desde la compra de materia prima para la producción de los chocolates, hasta la entrega del producto en las Bodegas de las cadenas de autoservicio, garantizarán:

- Abastecimiento responsable
- Sistemas de producción y distribución justo a tiempo
- Excelente textura del chocolate
- Buen sabor
- Empaque con normas de calidad
- Bajo desperdicio de materia prima

Con lo mencionado buscamos trabajar con una gestión de calidad total, poniendo énfasis en la cooperación de todos y cada uno de los departamentos y empleados, para lo cual no debemos limitarnos únicamente a las inspecciones de ciertos procesos, sino más bien que se involucre a todas las actividades de Frutilate, lo cual se basará en las 5S.

a) 5S de la Calidad

“Las 5S, es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del

mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos” (Sacristán F. , 2005, págs. 15-29)

“Al igual que muchas otras metodologías de planificación y mejora de la calidad, las 5S es una herramienta creada por empresas japonesas a mitad del siglo XX y que más tarde se extendió su uso a EEUU, Europa y el resto del mundo.” (Barbosa & Hernández, 2016)

Se ideó en entornos industriales para eliminar las ineficiencias en los procesos sobre todo en actividades repetitivas o en cadena. La metodología se centra en estudiar qué consumos de materiales y tiempos se pueden reducir, cómo simplificar las actividades de los operarios para evitar errores, reducir riesgos, asegurar la calidad y, en definitiva, aumentar la eficiencia de los procesos reduciendo costes al mismo tiempo. (Barbosa & Hernández, 2016)

Ilustración 24 5S de la calidad



Fuente: Bibliográfica

Como sabemos al aplicar las 5s dentro de una empresa, lograremos tener un control de calidad contante y en cada proceso donde todos y cada uno de los colaboradores participen y estén en un mejoramiento continuo, además que identifica problemas, da alternativas de solución, mejora los productos, se realiza el trabajo en equipo, y se obtiene resultados eficientes:

- Serán eliminados los materiales innecesarios
- Orden e identificación en todo
- No hay suciedad

- Control visual a fallos
- Compromiso con acuerdos y normas
- Mejoramiento continuo
- Se valora a cada colaborador con las aportaciones que hace para la empresa
- Manejo adecuado de tiempos.

La aplicación de las 5S se obtiene como ventajas:

- Trabajo en equipo.- Estos se comprometen, valoran su trabajo, aportan con su conocimiento, se traduce en una mejora continua de todos los integrantes del equipo.
- Mayor productividad.- Lo que se traduce en:
 - Reducción de accidentes laborales
 - Reducción de productos con defectos
 - Reducción de desperdicios
 - Mejora espacios
 - Nivel de inventarios óptimos.
- Mejor ambiente laboral.- Se consigue mayor cooperación, compromiso, trabajo en equipo, satisfacción del lugar del trabajo, imagen lo que hace que se obtenga una mayor calidad de los productos. (Sacristán F. , 2005, pág. 26)

DENOMINACIÓN		CONCEPTO	OBJETIVO
JAPONES	ESPAÑOL		
Seiri	Clasificación	Separar innecesarios	Uso más eficiente de recursos y materiales.
Seiton	Orden	Sentido de organización	Colocar todo en su debido lugar
Seiso	Limpieza	Suprimir suciedad	Crea la conciencia de que la limpieza es responsabilidad de todos – y no sólo del encargado de la limpieza.
Seiketsu	Estandarización	Señalar anomalías	Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden (Señalizar y repetir) Establecer normas y procedimientos.
<i>Shitsuke</i>	Mantener la disciplina	Seguir mejorando	Permite un monitoreo eficaz de los 5 sentidos, trayendo impactos positivos para la gestión, seguridad en el trabajo y calidad

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: la autora

Cada vez que se integran un nuevo colaborador a la empresa Frutilate se le dará a conocer sobre las 5S para que la empresa tenga una cultura organizacional basada en esta metodología.

Para que el área de producción pueda aplicar las 5S de manera correcta, hemos diseñado una hoja de verificación o de control, para controlar la calidad de la materia prima y el producto terminado.

b) Hoja de Verificación

Una Hoja de Verificación (también llamada de Control o de Check list es un impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos mediante un método sencillo y sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos. Esta técnica de recogida de datos se prepara de manera que su uso sea fácil e interfiera lo menos posible con la actividad de quien realiza el registro. (Evans, 2000, pág. 649)

Es un formato construido especialmente para recabar datos de una manera adecuada y sistemática, de tal manera que su registro sea fácil para analizar la manera en que los principales factores que intervienen, influyen en una situación o problema específico. (Evans, 2000, pág. 649)

Para el presente proyecto hemos realizado el siguiente formato de hoja de verificación mediante la cual podemos tener control de la materia prima:

Tabla 51 Hoja de verificación

 <h2 style="text-align: center;">HOJA DE VERIFICACIÓN</h2>						
PRODUCTO: <hr/>						
FECHA DE INICIO: <hr/>						
FECHA DE FIN: <hr/>						
RESPONSABLE: <hr/>						
DEFECTO	FRECUENCIA					TOTAL
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	
Cacao en mal estado						
Frutos en mal estado						
No refinamiento del chocolate						
Mala mezcla de ingredientes (chocolates y frutos)						

Errores en moldeo y enfriado						
Mal empaçado						
TOTAL						

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Mediante el uso de la hoja de verificación evaluaremos el proceso de producción de la empresa Frutilate, para construir una distribución de frecuencias y hacer una retroalimentación de los procesos para aprovechar cada uno de los recursos y manejarlos de manera eficaz y eficiente, además que nos permita marcar límites de especificación.

2.6 NORMATIVAS Y PERMISOS QUE AFECTAN SU INSTALACIÓN.

2.6.1 Seguridad e higiene ocupacional

Para garantizar la seguridad de cada uno de los colaboradores de Frutilate, considerando que puede darse accidentes o incurrir en riesgos, se ha planificado implementar la seguridad industrial para lo cual se va a elaborar un Manual interno de trabajo para que todo el personal tenga claro sobre las políticas y especificaciones que deben cumplir al momento de realizar su trabajo en cada una de las diferentes áreas, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Reglamento de higiene y seguridad
- Plan de contingencia y emergencia
- Simulacros
- Comité de salud ocupacional
- Manual de seguridad industrial y salud ocupacional
- Inspecciones de seguridad y salud
- Indicadores de seguridad y salud ocupacional
- Mediciones laborales
- Matrices por puesto de trabajo
- Capacitación en seguridad industrial, salud ocupacional y vigilancia de la salud

Permisos y Normativas que afectan la instalación de la Empresa: En las normativas se aplicará lo mencionado en la normativa - NTE INEN 621 sobre requisitos de los chocolates, al cual se detalla a continuación:

ALCANCE	Este Reglamento Técnico establece los requisitos que deben cumplir los chocolates con la finalidad de prevenir los riesgos para la salud y la vida de las personas, y evitar prácticas que puedan inducir al error o engaño al consumidor
FABRICACIÓN	Buenas Prácticas de Manufactura. La fabricación de los chocolates se debe efectuar conforme a las Buenas Prácticas de Manufactura.

Requisito de envasado y embalado

Los envases para productos deben ser en materiales de naturaleza tal que no reaccione con el producto. (INEN, 2019)

Tabla 52 Requisitos Microbiológicos para el chocolate

	n	m	M	c	Método de ensayo NTE INEN
Aerobios mesófilos	5	$2,0 \times 10^4$	$3,0 \times 10^4$	2	1529-5
Aerobios mesófilos	5	$2,0 \times 10^4$	$5,0 \times 10^4$	2	1529-5
Coniformes totales	5	0	$1,0 \times 10^2$	2	1529-7
Mohos y levadura	5	$1,0 \times 10^2$	$1,0 \times 10^3$	2	1529-10
Salmonella	10	0	-----	0	1529-15

Fuente: INEN

Elaborado por: La autora

Según el Registro Oficial RTE INEN 106 “Chocolates”, los chocolates deben cumplir con al menos ciertas especificaciones técnicas, para que estos puedan ser producidos y a su vez distribuidos o comercializados sin tener previa manipulación por parte del consumidor. (INEN, 2019)

Tabla 53 Requisitos específicos para el chocolate

REQUISITO	Chocolate		Chocolate Dulce Corriente		Chocolate sin edulcorante		Chocolate para cobertura		Chocolate con leche		Chocolate con Leche para cobertura		Chocolate blanco		Método de ensayo
	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	Min	Max	
Manteca de cacao	18		18		50	58	31						20		NTE INEN 535
Extracto seco desangrado de cacao	14		12		14		2,5	2,5	2,5		2,5				NTE INEN 539
Total extracto seco seco de cacao	35		30				35	25	25		25		20		
Materia grasa de leche								3,5	3,5		3,5				
Extracto seco magro de leche								10,5	10,5		10,5		10,5		NTE INEN 539
Materia grasa total								25	31		31		24,5		NTE INEN 535

Fuente: INEN, 2010

Elaborado por: La autora

Tabla 54 Requisitos del producto Chocolate compuesto, según el INEC

COMPUESTOS	PROMEDIO
El chocolate compuesto debe contener no menos de 60 % de chocolate.	60%
<i>Las sustancias añadidas al chocolate compuesto están sujetas a los siguientes límites máximos:</i>	
Añadidas en forma de trozos visibles y separados: máximo 40 %	40%
Añadidas en forma que prácticamente sean imperceptibles: máximo 30 % Añadidas en las dos formas anteriores: máximo 40 %	40%
En cualquiera de dichas formas el producto final debe ser chocolate.	100%
Si la cantidad de sustancias añadidas es menor al 5 % no se considera dicha sustancia para nombrar al producto, en caso de que superen el 5 % al nombre del producto se le adjuntará el nombre de la sustancia que lo componga.	5%
Cuando sea añadida café, alcoholes o licores, se considera un mínimo de 1 % para adjuntar el nombre de la sustancia.	1%
Se considera como mezclas de chocolate con leche a los productos que contengan entre 5 % y 14 % de extracto seco total de la leche (INEN, 2010)	14%

Fuente: INEN

Elaborado por: La autora

Tabla 55 Requisitos de rotulado, según el INEC

N°	REQUISITOS
1	El rotulado de los productos indicados en el numeral 2.1 debe cumplir con el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 vigente.
2	El rotulado no deberá tener ninguna leyenda de significado ambiguo, ilustraciones o adornos que induzcan a engaño, ni descripción de características del producto que no se puedan comprobar.
3	La comercialización de los chocolates se realizará utilizando las Unidades del Sistema Internacional - SI, conforme a la Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad.
4	El rotulado debe constar en idioma español, pudiendo adicionalmente estar en otros idiomas. (INEN, 2010)

Fuente: INEN

Elaborado por: La autora

Tabla 56 Requisitos de etiquetado, según el INEC

N°	REQUISITOS
1	Nombre del producto y tipo
2	Identificación del lote
3	Razón social de la empresa y logotipo
4	Contenido neto y contenido bruto en unidades
5	País de Origen de Origen (INEN, 2010)

Fuente: INEN

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO III

ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

3.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

3.1.1 Visión de la Empresa

Producir y distribuir chocolates de alta calidad, siendo reconocidos en el mercado local e internacional como la empresa líder en la elaboración de chocolates con cacao de fino aroma y trozos de frutos exóticos.

3.1.2 Misión de la Empresa

Producir y distribuir con plenitud chocolates de fino aroma con frutos exóticos de alta calidad, satisfaciendo a nuestros consumidores.

3.1.3 Políticas de la Empresa

Es política de Frutilate, producir y distribuir chocolates orgánico con frutos exóticos de excelente calidad para satisfacer los requerimientos y expectativas de nuestros consumidores; preservando el medio ambiente, así como la salud, integridad y seguridad de todo el personal; promoviendo valores éticos y morales para la sociedad en conjunto.

Para lograr lo antes mencionado la Gerencia general asume los siguientes compromisos:

- Garantizar el cumplimiento de los requisitos de nuestros clientes, legales y reglamentarios, avalando la calidad, medio ambiente, seguridad, salud en el trabajo.
- Generar vínculos positivos tanto para el cliente interno, así como para el externo.
- Establecer y revisar metas, objetivos
- Mantener una comunicación eficaz entre empleados, clientes, proveedores, autoridades y la comunidad.

3.1.4 Análisis FODA

A continuación se detalla el análisis interno y externo de la empresa Frutilate Cía. Ltda.

Tabla 57 Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Chocolates con frutos exóticos como producto diferenciador • Calidad en la producción del chocolate • Precios competitivos • Variedad de sabores • Beneficios del consumo del chocolate con fruto exóticos en la salud del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Marca no reconocida en el mercado • Tener finamiento altos de terceros (Banca) • Falta de capacidad instalada • Poca experiencia en el mercado
OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estrategias con agricultores para entrega del cacao y frutos en óptimas condiciones • Tendencias crecientes de consumo del chocolate • Canal de distribución: exclusividad de producto • Chocolates con frutos exóticos como producto funcional y saludable • Prejuicios sobre el consumo del chocolate 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de productos sustitutos • Inestabilidad política en el país • Marcas posicionada en el mercado • Aparición de nuevos competidores • Pérdida de cosechas de cacao y frutos exóticos por factores climáticos. • Impuestos al consumidor

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Tabla 58 Matriz DAFO

MATRIZ DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> • Chocolates con frutos exóticos como producto diferenciador • Calidad en la producción del chocolate • Precios accesibles • Variedad de sabores • Beneficios del consumo del chocolate con fruto exóticos en la salud del consumidor
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estrategias con agricultores para entrega del cacao y frutos en óptimas condiciones • Tendencias de consumo del chocolate • Canal de distribución: exclusividad de producto • Chocolates con frutos exóticos como producto funcional y saludable • Mitos sobre el consumo del chocolate 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer nuestros chocolates con precios competitivos en el mercado • Darnos a conocer en ferias y eventos. • Realizar buenas campañas de publicidad para posicionarnos como un chocolate de calidad que cuida la salud del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar de manera agresiva con la publicidad de nuestros productos hasta ser posicionados en el mercado. • Alianzas estratégicas con las cadenas de autoservicio para dar impulso en la comercialización de nuestro chocolate. • Dar a conocer en redes los beneficios del chocolate, para dejar de lado los mitos sobre su consumo.
AMENZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ul style="list-style-type: none"> • Gran variedad de productos sustitutos • Inestabilidad política en el país • Marcas posicionada en el mercado • Aparición de nuevos competidores • Pérdida de cosechas de cacao y frutos exóticos por factores climáticos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con buenas alianzas estratégicas con los agricultores para contar con la materia prima todo el año • Mediante publicidad dar a conocer los beneficios del consumo del chocolate con frutos exóticos • Capacitación contante al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar en nuevas combinaciones de chocolates con frutos, como la sandía. • Estar en mejora continua en todos nuestros procesos para garantizar la calidad en producto y servicio. • Aumentar la capacidad instalada para poder satisfacer al consumidor.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

A continuación puntualizaremos, las estrategias más representativas, con la respectiva proyección en el tiempo, para alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 59 Cuadro de estrategias a aplicar

AÑO	OBJETIVO	POLITICA	ESTRATEGIA
AÑO 1	Convenio con los productores	Materia prima de calidad con permanente stock	Buscar alianzas estratégicas con proveedores que garanticen la calidad de la materia prima con costos razonables.
AÑO 2	Variedad de productos	Revisión de ventas anteriores con ventas actuales	Crear más combinaciones de chocolate con frutos exóticos o con otros frutos
AÑO 3	Aumentar número de clientes	Analizar % de incremento de ventas	Realizar promociones y/o descuentos.
AÑO 4	Minimizar costos	Analizar acuerdos con proveedores, cada cierto tiempo para solicitar más descuentos y / plazos.	Buscar nuevos proveedores o realizar alianzas estratégicas con los ya existentes en cuando a precio y volumen de compra
AÑO 5	Nuevos canales de distribución	Llegar a más clientes en lo posible	Generar la venta directa al consumidor

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

3.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

3.2.1 Organigrama de su empresa para definir la organización interna.

En el presente proyecto de investigación se ha considerado dentro del organigrama estructural y organizacional, con los siguientes departamentos: Gerencia general, Departamento de Producción, Departamento de Ventas, Departamento Financiero, apoyados en una asistente administrativa.

Cabe mencionar que las siguientes estructuras, reflejan la interrelación entre sus niveles de gestión, coordinando las actividades que existe en cada una de ellas, dentro de Frutilate Cía. Ltda., por lo que se procedió a especificar la organización interna mediante un organigrama estructural, y detallar las funciones de cada uno de los departamentos, plasmando dicha información mediante un organigrama funcional.

Organigrama estructural

EMPRESA FRUTILATE CÍA LTDA.

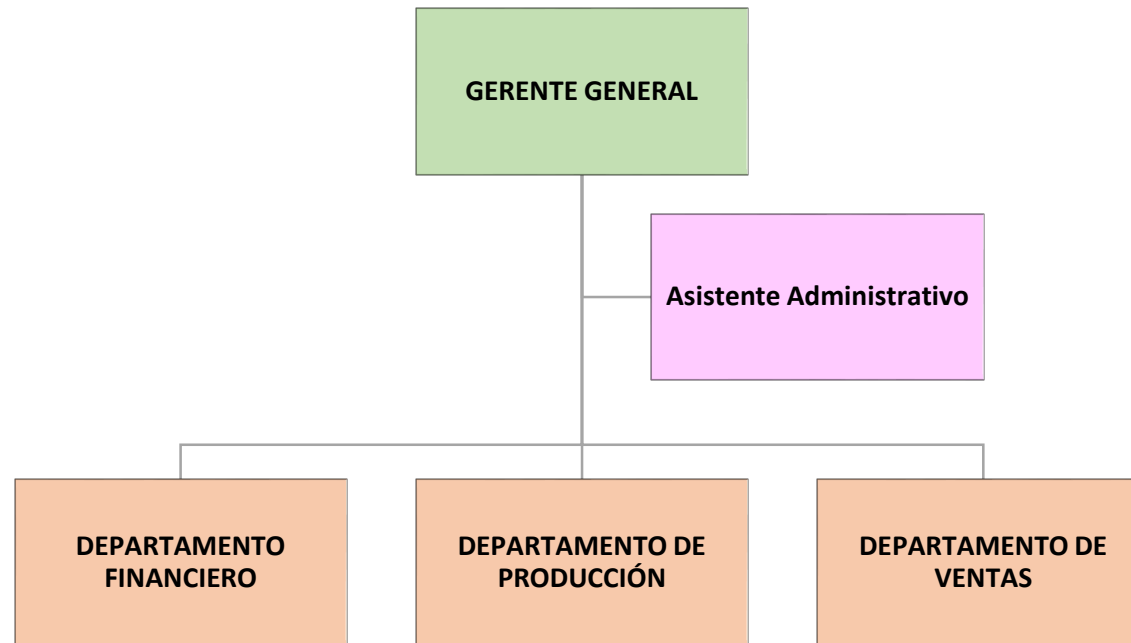


Gráfico 20 Organigrama estructural de Frutilate.

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

Organigrama funcional

EMPRESA FRUTILATE CÍA LTDA.

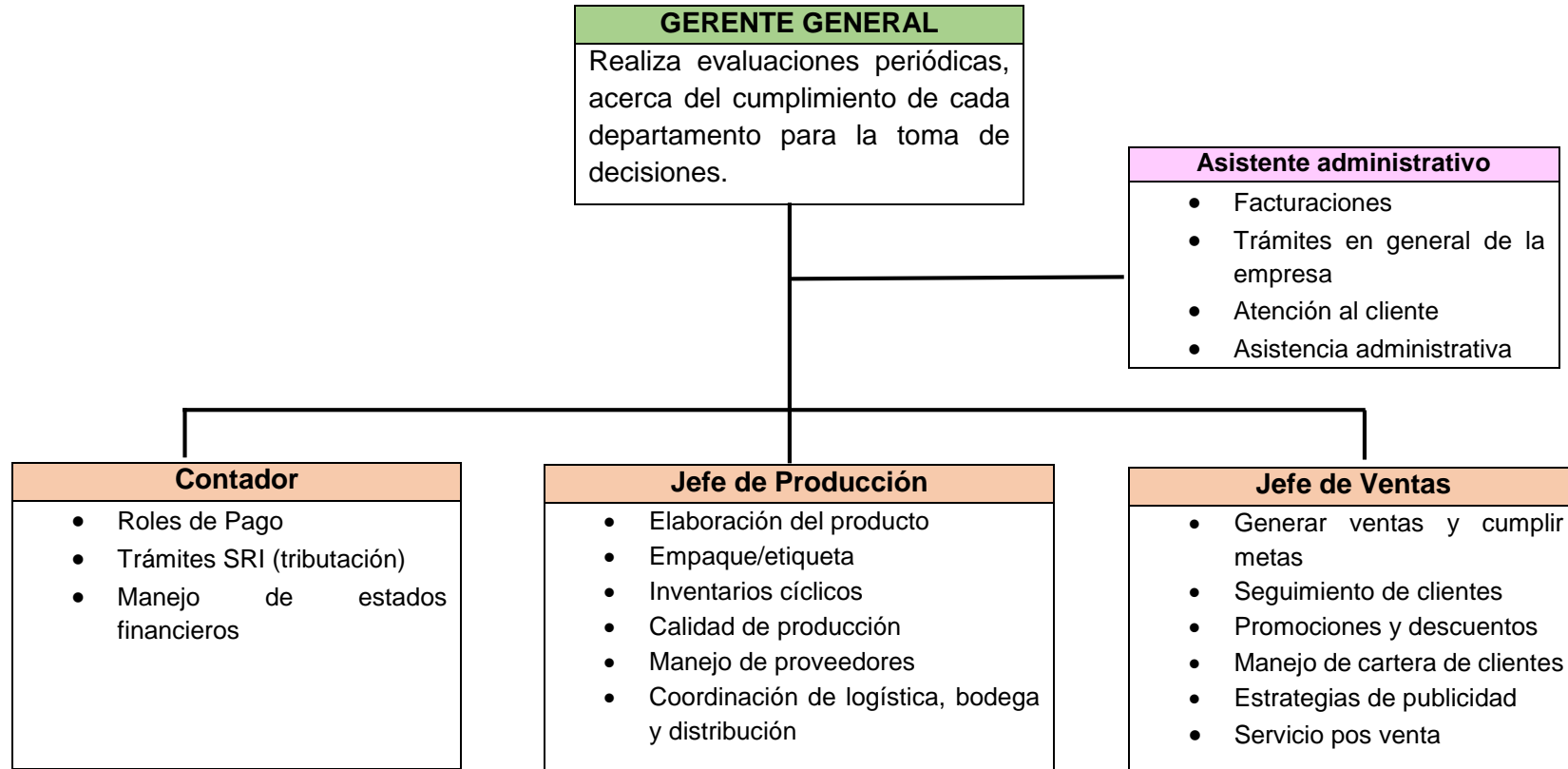


Gráfico 21 Organigrama funcional de Frutilate

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: la autora

3.2.2 Describa brevemente los cargos del organigrama

De acuerdo al esquema realizado, se contará con el personal en base a la competencia del puesto que requiere la empresa Frutilate en cada una de sus áreas, tomando en cuenta la experiencia laboral, nivel de estudio y conocimiento adecuados para desempeñar las funciones encomendadas

Tabla 60 Funciones del Gerente General

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Gerente general
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	Ninguno
SUPERVISA A:	Secretaría, contador y jefes departamentales (producción y ventas)
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa. Toma de decisiones de manera estratégica	
III. FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. 2. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones de los cargos. 3. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar, y ser un líder dentro de la empresa. 4. Decidir respecto a la contratación, selección y capacitación del personal, así como la ubicación adecuada para el cargo a requerir. 5. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, producción, ventas, entre otros. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en administración de empresas
EXPERIENCIAS:	De 2 a 3 años
HABILIDADES:	Pensamiento crítico
	Comunicación/Empatía
	Creatividad
	Autocontrol
FORMACIÓN:	Iniciativa
	Título de tercer nivel

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Tabla 61 Funciones de Asistente administrativo

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Asistente administrativo
JEFE INMEDIATO	Gerente General
SUPERIOR:	
SUPERVISA A:	Ninguno
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Se encarga de realizar tareas de asistencia administrativa en la oficina. Recibir, ordenar, custodiar documentos y correspondencia de la organización.	
III. FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión y planificación de agenda. 2. Atención al público. 3. Gestión de documentos. 4. Manejo de información sensible (interna y externa) 5. Vigilancia administrativa 6. Elaboración de presentaciones corporativas 7. Organización de la oficina 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Tecnología en ciencias económicas y administrativas
EXPERIENCIAS:	De 2 a 3 años
HABILIDADES:	Pensamiento crítico Comunicación/Empatía Creatividad Responsable, manejo de grupos de trabajo Iniciativa
FORMACIÓN:	Título de tercer nivel

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Tabla 62 Funciones del Contador

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Contador
JEFE INMEDIATO	Gerente General
SUPERIOR:	
SUPERVISA A:	Ninguno
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
El contador público es el profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros (tanto de manera independiente como dependiente), que sirvan para la toma de decisiones. De manera general, un contador público se desenvuelve en las áreas de contabilidad, derecho, estadísticas, matemáticas financieras, informática, matemáticas, administración, economía, recursos humanos, finanzas, auditorías, entre otras.	

III. FUNCIONES	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración y análisis de estado financieros 2. Áreas básicas: contabilidad, finanzas, fiscal y auditoría. 3. Áreas complementarias: admón., métodos, informática, derecho. 4. Determinación de costos y presupuestos. 5. Evaluación de proyectos 6. Emisión de opinión, observaciones y recomendaciones
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en Contabilidad y auditoría CPA.
EXPERIENCIAS:	De 2 a 3 años
HABILIDADES:	Pensamiento crítico Capacidad de análisis y síntesis Habilidad para negociar Capacidad de retención Desempeñarse con ética, efectuar soluciones
FORMACIÓN:	Título de tercer nivel

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Tabla 63 Departamento de Producción

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Operario
JEFE INMEDIATO	Gerente General
SUPERIOR:	
SUPERVISA A:	Ninguno
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Colaboradores con destreza manual, acostumbrados a realizar trabajos repetitivos bajo mucha presión, muy comprometidos con la calidad y que tengan una clara orientación hacia la seguridad y el cumplimiento de las normas. Planifica, organiza, elabora los productos de la empresa.	
III. FUNCIONES	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar con las actividades que realiza la empresa 2. Recibir e inventariar la materia prima. 3. Registrar movimiento de entrada y salida de producción de chocolates 4. Registrar los resultados de los controles del proceso. 5. Brigadas de seguridad 6. Control de recursos y manejo de KPIs 7. Control de Calidad básico de la Planta 8. Manejo de procesos de elaboración de chocolates

IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Bachiller técnico
EXPERIENCIAS:	Mínima de 2 años en áreas de producción o calidad. Responsabilidad
HABILIDADES:	Alto sentido de la responsabilidad y Anticipación Priorizar la Seguridad de las personas Integrador de equipos de trabajo Analítico ante situaciones críticas
FORMACIÓN:	Secundaria, Tecnólogos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

Tabla 64 Funciones del vendedor

I. INFORMACIÓN BÁSICA	
PUESTO:	Vendedor
JEFE INMEDIATO	Gerente General
SUPERIOR:	
SUPERVISA A:	Ninguna
II. NATURALEZA DEL PUESTO	
Actitud y desempeño, estrategias para incrementar sus ventas en las cadenas de autoservicio. Desarrollar conocimientos de merchandising y persuasión, como alternativas para romper las barreras y acercarse al cliente para desarrollar negociaciones y cierre de venta. Seguimiento servicio de Post Venta.	
III. FUNCIONES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad para determinar las necesidades de los clientes 2. Destreza para para generar y cultivar relaciones con los clientes 3. Cumplir con su cuota mensual de ventas 4. Práctica para cerrar la venta 5. Desarrollar estrategias de promoción y descuentos 6. Brindar servicio posventa 7. Retroalimentar a la empresa sobre lo que sucede en el mercado. 	
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO	
TÍTULO PROFESIONAL	Ingeniero en administración de empresas o marketing
EXPERIENCIAS:	Mínima de 2 años en áreas comerciales. Responsabilidad
HABILIDADES:	Compromiso, Creativo Determinación Entusiasmo y proactivo Paciencia y honradez
FORMACIÓN:	Título de tercer nivel

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

3.3 CONTROL DE GESTIÓN

3.3.1 Haga un listado de los indicadores de gestión necesarios.

A continuación se detallaran los indicaremos que manejaremos para medir el comportamiento y desempeño de cada una de las áreas de la empresa, al ser comparada con algún nivel de referencia para poder tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

Tabla 65 Indicadores de eficacia, eficiencia y rentabilidad

NOMBRE	FÓRMULA	FRECUENCIA	TIPO	RESPONSABLE DE MEDICIÓN
Cumplimiento de meta de ventas	$\frac{\text{No. de chocolates vendidos}}{\text{No. Chocolates presupuestados}}$	Mensual	Eficacia	Gerente de Ventas
Cumplimiento de meta de cartera	$\frac{\text{Cobranza gestionada}}{\text{Cuota de cobranza presupuestada}}$	Mensual	Eficacia	Gerente de Ventas
Cumplimiento de producción	$\frac{\text{No. de chocolates producidos}}{\text{No. chocolates presupuestados de producción}}$	Diaria	Eficiencia	Gerente de Producción
Grado de satisfacción de los clientes tras la venta realizada.	$\frac{\text{No. Ordenes de compras facturadas}}{\text{No. Ordenes de compra recibidas}}$	Semanal	Eficiencia	Gerente de Ventas
Tasa de rendimiento neto de sus activos	$\frac{(\text{Utilidad neta} + \text{gastos de intereses})}{\text{Promedio de activos}}$	Anual	Rentabilidad	Gerente de Contabilidad
Razón de ventas netas entre activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Promedio de ventas}}$	Anual	Rentabilidad	Gerente de Contabilidad

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

3.4 NECESIDADES DE PERSONAL

Dado que la capacidad instalada de producción y ventas será cubierta con el personal existente no se pretende contratar nuevo personal para el año en curso, pero a medida que Frutilate crezca, el personal irá incrementando en el área de Producción únicamente, tomando en consideración que nuestro canal de distribución son las cadenas de autoservicio.

A continuación se detalla la necesidad del personal para los siguientes 5 años.

Tabla 66 Necesidades del personal

AÑO	GERENCIA	PRODUCCIÓN	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	VENTAS
1	1	1	1	1
2	1	2	1	1
3	1	2	1	1
4	1	3	1	1
5	1	4	1	1

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO IV

AREA JURÍDICO LEGAL

4.1 DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

La empresa Frutilate, para el efecto de su creación con el objetivo de la producción y distribución de chocolates con frutos exótico del Ecuador, se establecerá jurídicamente como Compañía de Responsabilidad Limitada, para el efecto deberá cumplir lo siguiente, según la Ley de Compañías.

Se procede a detallar el proceso de constitución de la forma jurídica:

Tabla 67 Proceso de constitución de la forma jurídica

N°	REQUISITOS
1	Reserva del Nombre en la Super. de Cías.
2	Elaboración de estatutos
3	Cuenta de integración de capital
4	Elevar a escritura pública
5	Aprobación del estatuto
6	Publicar en el Diario
7	Obtener permisos: Patente, Municipio, Bomberos, etc.
8	Inscribir la Cía.
9	Realizar la junta General de accionista
10	Obtener documentos habilitantes
11	Inscribir el nombramiento del Representante Legal
12	Obtener el RUC

Fuente: Asesoría Jurídica, Peña & Asociados.

Elaboración: La autora

A continuación se detalla los aspectos más importantes a tomar en consideración para poder establecer una Compañía de Responsabilidad Limitada, **Fuente especificada no válida.**

Tabla 68 Requisitos para constituir una Compañía de responsabilidad Limitada

ARTICULO	REQUISITOS
DISPOSICIONES GENERALES	
Artículo 92.-	La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.
Artículo 93.-	La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.
Artículo 94.-	La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, segura, capitalización y ahorro.
Artículo 95.-	La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.
Artículo 96.-	El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.
Artículo 97.-	Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.
DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE	
Artículo 98.-	Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías
Artículo 99.-	No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.
Artículo 100.-	Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada, en cuyo caso se hará constar, en la nómina de los socios, la denominación o razón social de la persona jurídica asociada.
DEL CAPITAL	
Artículo 102.-	El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías y Valores. Estará dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías y Valores.

Artículo 103.-	Los socios fundadores declararán bajo juramento que depositarán el capital pagado de la compañía en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones sean en numerario. Una vez que la compañía tenga personalidad jurídica será objeto de verificación por parte de la Superintendencia de Compañías y Valores a través de la presentación del balance inicial u otros documentos, conforme disponga el reglamento que se dicte para el efecto.
Artículo 104.-	Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio en favor de la compañía y las participaciones que L correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.
Artículo 110.-	Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.
DERECHOS, OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS	
Artículo 114.-	El contrato social establecerá los derechos de los socios en los actos de la compañía, especialmente en cuanto a la administración, como también a la forma de ejercerlos, siempre que no se opongan a las disposiciones legales. No obstante cualquier estipulación contractual, los socios tendrán los siguientes derechos
DE LA ADMINISTRACIÓN	
Artículo 116.-	La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria
DE LA FORMA DEL CONTRATO	
Artículo 136.-	La compañía se constituirá mediante escritura pública que será inscrita en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción. La compañía solo podrá operar a partir de la obtención del Registro Único de Contribuyentes otorgado por parte del SRI. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo. El Registrador Mercantil del cantón donde tuviere su domicilio principal, remitirá los documentos correspondientes con la razón de la inscripción a la Superintendencia de Compañías y Valores a fin de que el Registro de Sociedades incorpore la información en sus archivos. La constitución también podrá realizarse mediante el proceso simplificado de constitución por vía electrónica de acuerdo a la regulación que para el efecto dictará la Superintendencia de Compañías y Valores.

<p>Artículo 137.-</p>	<p>La escritura de constitución será otorgada por todos los socios, por sí o por medio de apoderado. Los comparecientes deberán declarar bajo juramento lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla. 2. La denominación objetiva o la razón social de la compañía; 3. El objeto social, debidamente concretado; 4. La duración de la compañía; 5. El domicilio de la compañía; 6. El importe del capital social con la expresión del número de las participaciones en que estuviere dividido y el valor nominal de las mismas; 7. La indicación de las participaciones que cada socio suscribe y pagará en numerario o en especie, el valor atribuido a éstas y la parte del capital no pagado, la forma y el plazo para integrarlo; y la declaración juramentada, que deberán hacer los socios, sobre la correcta integración del capital social, conforme lo establecido en el art. 103 de la Ley de Compañías; 8. La forma en que se organizará la administración y fiscalización de la compañía, si se hubiese acordado el establecimiento de un órgano de fiscalización, y la indicación de los funcionarios que tengan la representación legal, así como la designación de los primeros administradores, con capacidad de representación legal; 9. La forma de deliberar y tomar resoluciones en la junta general y el modo de convocarla y constituirarla; y, 10. Los demás pactos lícitos y condiciones especiales que los socios juzguen conveniente establecer, siempre que no se opongan a lo dispuesto en esta Ley.
<p>Artículo 138.-</p>	<p>La inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil, puede solicitarse por los administradores designados en el contrato constitutivo, o por la persona por ellos autorizada, dentro de los treinta días de otorgada la escritura. Si éstos no lo hicieren dentro del plazo indicado, podrá hacerlo cualquiera de los socios a costa del responsable de la omisión.</p>
<p>Artículo 140.-</p>	<p>El pago de las aportaciones por la suscripción de nuevas participaciones podrá realizarse:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En numerario; LEY DE COMPAÑIAS - 2. En especie, si la junta general hubiere resuelto aceptarla y se hubiere realizado el avalúo por los socios, o los peritos, conforme lo dispuesto en el Art. 104 de esta Ley; 3. Por compensación de créditos; 4. Por capitalización de reservas o de utilidades; y, 5. Por la reserva o superávit proveniente de revalorización de activos, con arreglo al reglamento que expedirá la Superintendencia de Compañías y Valores. La junta general que acordare el aumento de capital establecerá las bases de las operaciones que quedan enumeradas. En cuanto a la forma de pago del aumento de capital, se estará a lo dispuesto en el segundo inciso del Art. 102 de esta Ley.
<p>DEL CAPITAL Y DE LAS ACCIONES</p>	

**Artículo
160.-**

La compañía podrá establecerse con el capital autorizado que determine la escritura de constitución. La compañía podrá aceptar suscripciones y emitir acciones hasta el monto de ese capital. Al momento de constituirse la compañía, el capital suscrito y pagado mínimos serán los establecidos por la resolución de carácter general que expida la Superintendencia de Compañías y Valores. Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción, ni requerirán ningún tipo de autorización o trámite por parte de la Superintendencia de Compañías y Valores, sin que se requiera el cumplimiento de las formalidades establecidas en el artículo 33 de esta Ley, hecho que en todo caso deberá ser informado a la Superintendencia de Compañías y Valores.

DE LA JUNTA GENERAL

**Artículo
231.-**

La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía. Es de competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;
4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: La autora

4.2 PATENTES Y MARCAS

Tomando en cuenta que una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo, es muy importante que está bien representada, ya sea por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos.

Por esta razón Frutilate ha decidido crear una marca con los colores verdes y café, ya que indica la combinación entre el chocolate y los frutos exóticos. A continuación se detallan los requisitos necesarios:

Precio de la marca. El trámite de solicitudes de registro inscripción o concesión de derecho de Marcas es de \$ 208,00 USD. La protección de la marca tiene una duración de 10 años, y siendo renovables indefinidamente, la renovación se la puede realizar entre los seis meses antes y seis meses de la fecha de vencimiento.

Para registrar otra marca, estos son los pasos que seguir:

- “Realizar la búsqueda fonética de denominación “duración 5 días hábiles”. Para el efecto se debe presentar una carta o enviar un correo electrónico en el que detalle la denominación cuya búsqueda va a solicitar.
- Informe de búsqueda general de Signo Distintivo \$ 16,00
- Comprobante del pago en la cuenta del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual con el valor de los \$ 16,00.” (SENADI, 2019)

Una vez revisado el resultado de la búsqueda fonética se inicia el trámite de registro de marca y/o nombre comercial, “duración 6 meses aproximadamente” y se deberá presentar la siguiente documentación:

Tabla 69 Registro de la marca comercial

Nº	REQUISITOS
1	Carta solicitando que se realice el trámite de registro de marca y/o de nombre comercial.
2	Solicitud de registro de signos distintivos, suscrita por el petitionerario.
3	Dos copias de la cédula de ciudadanía y del certificado de votación del petitionerario.
4	Copia notariada del nombramiento del representante legal, en caso de ser compañía.
5	Si la marca es figurativa o mixta deberá presentar seis etiquetas a color tamaño 5 x 5 cm., en papel adhesivo.
6	“Declaración de exoneración de responsabilidades”, debidamente suscrita por el socio. (SENADI, 2019)

Fuente: SENADI

Elaboración: La autora

Tabla 70 Pasos para registrar una marca

N°	REQUISITOS
1	Ingresar en la página del SENADI: www.derechosintelectuales.gob.ec para crear un usuario
2	Ubicamos nuestro curso al menú denominado “propiedad intelectual”
3	Se visualizará información de la propiedad intelectual y quién se encarga de regularlo y otros datos adicionales
4	Seleccionar el menú de la izquierda de los servicios en línea, llamado “casillero virtual”
5	Rellene el formulario online con su información personal en “solicitud de casillero virtual”
6	Revise el manual de uso para comprender mejor la plataforma
7	Seleccione no soy robot y acepto los términos y condiciones
8	Después de concluir los pasos anteriores, se debe ingresar al email para verificar las credenciales de acceso (usuario y contraseña). Ingresando al link
9	Al ser la primera vez que ingresa automáticamente el sistema le pedirá que cambie sus datos de ingreso, presione guardar para confirmar la solicitud. (SENADI, 2019)

Fuente: SENADI

Elaboración: La autora

Tabla 71 Segundo proceso que debe realizar en la selección de servicios en línea

N°	REQUISITOS
1	Ingresamos a la selección de solicitudes en línea
2	Digitamos nuestro usuario y password
3	Presionamos el botón acceder
4	Nos dirigimos a pagos y luego a trámites no en línea
5	Se debe generar un comprobante de pago, presionamos el ícono de color verde.
6	Luego de realizar todos los pagos correspondientes, dentro de dos semanas se recibirá una respuesta de parte de la entidad, nos entregará un informe completo sobre nuestra solicitud.
7	En la selección de servicios en línea ubicar el link “solicitud de signos positivos”, formulario de registro de marca Iepi.
8	Se abrirá un nuevo formulario en el que se deberá introducir datos de su marca detalladamente, según su naturaleza, denominativo, figurativo, mixto (SENADI, https://informacionecuador.com/pasos-para-registrar-una-marca-en-ecuador-senadi/ , 2019) (SENADI, 2019)

Fuente: SENADI

Elaboración: La autora

4.3 DETALLE TODO TIPO DE LICENCIAS NECESARIAS PARA FUNCIONAR Y DOCUMENTOS LEGALES (PATENTES, INICIO DE ACTIVIDADES, ETC.)

a) Requisitos para obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC):

Es el registro e identificación de los contribuyentes, ya sean estas personas naturales o sociedades, que realizan una actividad económica (SRI, 2019)

Tabla 72 Los requisitos de personas jurídicas para obtener el RUC son los siguientes

N°	REQUISITOS
1	Original del formulario 01-A debidamente lleno y firmado por el Representante Legal, y del formulario 01-B únicamente cuando la sociedad posea establecimientos adicionales a la matriz. Puede descargar los formularios directamente en el sitio web del SRI.
2	Original y copia del documento de la creación de la sociedad
3	Original y copia del nombramiento del Representante legal.
4	Original y copia de la cédula o pasaporte ecuatoriano y visa, o credencial de refugiado del Representante Legal.
5	Copia de algún servicio básico que certifique la dirección del domicilio a nombre del Representante Legal.
6	Sin embargo los requisitos pueden variar según la sociedad pertenezca al sector público o privado. (SRI,2019)

Fuente: SRI

Elaboración: La autora

Tabla 73 Requisitos para obtener la Patente Municipal:

N°	REQUISITOS
1	Formulario de Inscripción de patente municipal debidamente lleno y suscrito por el Representante legal, el cual puede adquirirse en cualquier administración zonal.
2	Copia de los siguientes documentos: <ul style="list-style-type: none">• Escritura de protocolizada de constitución de la persona jurídica• Cédula y certificado de votación de las últimas elecciones del representante legal• Resolución de la Superintendencia respectiva• Copia del nombramiento del representante legal (Municipio del DM de Quito,2019)

Fuente: Municipio de Quito

Elaboración: La autora

Tabla 74 Requisitos para obtener Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas Cuerpo de Bomberos de Quito:

N°	REQUISITOS
1	Formulario de Solicitud LUAE
2	Formulario de Reglas Técnicas de Arquitectura Urbanística
3	Copia de RUC
4	Copia de cédula del representante legal
5	Copia de papeleta de votación vigente del representante legal
6	Copia del nombramiento del representante legal
7	Autorización del dueño si el local es arrendado
8	Fotografía del rotulo con la fachada. Si el rótulo no está colocado un esquema gráfico con las dimensiones
9	<p>Acceda al link: Portal de Servicios Ciudadanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llenar el Formulario de Solicitud para obtener la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas. • Llenar el Formulario de Reglas Técnicas de arquitectura • Acercarse al Balcón de Servicios de cualquier Administración Zonal con todos los requisitos. Nota. Los establecimientos ubicados en la circunscripción de la Administración Zonal Mariscal, acudir exclusivamente al Balcón de Servicios de esta Administración Zonal. • Se ingresa el Formulario y requisitos en las Ventanillas Universales. • Si el trámite es de Categoría I se imprime la LUAE. • Si es de categoría II se imprime el Comprobante de Ingreso de Trámite y se remite automáticamente a los entes responsables de inspeccionar el cumplimiento de reglas técnicas (Gestión Urbana, Cuerpo de Bomberos, Turismo, etc.). Con los resultados de dichas inspecciones se procede con la impresión de la Licencia o Informe de Negación por Incumplimiento de Reglas Técnicas. • Si es de categoría III se imprime el Comprobante de Ingreso de Trámite con los requisitos que debe presentar en la Secretaría correspondiente. En esta Secretaría se realizan mesas técnicas y se concluye con la impresión de la LUAE o Resolución de Negación de la LUAE (Cuerpo de Bomberos,2019)

Fuente: Cuerpo de bomberos de Quito

Elaboración: La autora

Tabla 75 Requisitos para obtener la calificación patronal en el Instituto de Seguridad Social (IESS)

N°	REQUISITOS
1	Ingresar a la página web del IESS www.iess.gob.ec .
2	Escoger la opción empleador-registro nuevo empleador.
3	Ingresar el número de RUC o cédula de ciudadanía y escoger el sector al que pertenece (privado, público o doméstico).

- 4 Ingresar los datos obligatorios que se encuentran marcados con asterisco.
- 5 Terminar con el registro patronal, imprimir la solicitud de clave y el acuerdo de uso de la información.
Acercarse a las agencias del IESS a los Centros de Atención Universal, portando
- 6 los documentos que han sido solicitados, para obtener la clave patronal. (IESS,2019)

Fuente: IESS

Elaboración: La autora

Tabla 76 Requisitos para obtener el permiso de funcionamiento de establecimientos de alimentos- Ministerio de Salud Pública

N°	REQUISITOS
1	Solicitud para permiso de funcionamiento
2	Planilla de Inspección.
3	Copia del RUC del establecimiento
4	Copias de la Cédula y Certificado de Votación del propietario o representante legal
5	Croquis de ubicación de la planta procesadora.
6	Copia título del profesional responsable (Ing. en Alimentos – Bioquímico – opción alimentos) en caso de industria, mediana y pequeña industria.
7	Copia del registro del título en la SENESCYT
8	Listado de productos a elaborar
9	Flujograma de Proceso, por línea de producción.
10	Copia del certificado del curso de Buenas Prácticas de Manufactura. (Ver página Web www.msp.gob.ec/dps/pichincha)
11	Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (el certificado de salud tiene validez por 1 año desde su emisión)
12	Permiso de Bomberos (Zona Rural) / Licencia Metropolitana Única de Funcionamiento (Distrito Metropolitano de Quito) (Municipio de Quito,2019)

Fuente: Ministerio de Salud Pública

Elaboración: La autora

CAPÍTULO V

ÁREA FINANCIERA

5.1 PLAN DE INVERSIONES

Uno de los elementos más relevantes del presente Plan de negocios, sin duda es el plan de inversiones, ya que es un modelo sistemático en el cual nos guiaremos para poder reducir riesgos y saber de manera exacta el dinero que requiero para iniciar la producción y distribución de los chocolates con frutos exóticos, y así poder asegurar el correcto funcionamiento de Frutilate Cía. Ltda.

A continuación se detalla la Inversión inicial que se requiere:

Tabla 77 Tabla de inversiones

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	SUBTOTAL (USD)	TOTAL (USD)
ACTIVOS FIJOS					\$ 27.861,50
Instalaciones y Remodelaciones				\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Vehículos	1	Minifurgoneta	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00	\$ 8.500,00
Muebles y Enseres	2	Mesas de trabajo (acero inoxidable)	\$ 140,00	\$ 280,00	\$ 2.385,00
	5	Estanterías	\$ 150,00	\$ 750,00	
	4	Escritorios	\$ 150,00	\$ 600,00	
	10	Sillas	\$ 60,00	\$ 600,00	
	1	Archivadores	\$ 65,00	\$ 65,00	
	5	Basureros	\$ 18,00	\$ 90,00	
					\$ 9.707,50
Maquinaria y Equipos	1	Descascarrilladora	\$ 550,00	\$ 550,00	
	1	Tostador	\$ 800,00	\$ 800,00	
	1	Molino refinador	\$ 1.910,00	\$ 1.910,00	
	1	Mezcladora y Refinadora	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
	1	Templadora de Chocolate	\$ 3.400,00	\$ 3.400,00	
	1	Tunel de enfriamiento	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	
	4	Recipientes Grandes	\$ 15,00	\$ 60,00	
	4	Cucharones	\$ 5,00	\$ 20,00	
	5	Utensillos varios	\$ 3,50	\$ 17,50	
	300	Moldes de 3	\$ 1,50	\$ 450,00	
					\$ 3.969,00
Equipos de Computación	5	Computadoras	\$ 750,00	\$ 3.750,00	
	1	Impresora Multifunción	\$ 189,00	\$ 189,00	
	3	Regulador	\$ 10,00	\$ 30,00	
					\$ 300,00
Equipos de Oficina	3	Sumadora	\$ 30,00	\$ 90,00	
	5	Teléfono	\$ 42,00	\$ 210,00	
TOTAL ACTIVOS FIJOS					\$ 27.861,50
ACTIVOS DIFERIDOS					\$ 872,00
Gastos de Constitución	1	Responsabilidad Limitada	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
	1	Gastos notariales	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
	1	Publicación del extracto	\$ 30,00	\$ 30,00	\$ 30,00
	1	SENADI	\$ 242,00	\$ 242,00	\$ 242,00
TOTAL DIFERIDOS					\$ 872,00
CAPITAL DE TRABAJO					\$ 46.652,84
TOTAL PLAN DE INVERSIÓN					\$ 75.386,34

Fuente: investigación propia
Elaborado por: la autora

En el plan de inversiones presentado, se encuentra la asignación de todos los recursos que Frutilate necesita para iniciar las actividades del negocio, como son: las instalaciones, muebles y enseres, herramientas, maquinaria, equipo de computación, equipo de oficina, vehículo, costos de constitución y el capital de trabajo.

5.1.1 Capital de trabajo

Constituye parte de la inversión inicial con la cual contará Frutilate, al menos para los 3 primeros meses de su funcionamiento, para lo cual se toma en cuenta

Tabla 78 Capital de Trabajo

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR 3 MESES
COSTOS		
COSTOS DIRECTOS		
Materia Prima Directa	\$ 7.311,24	\$ 21.933,72
Mano de Obra Directa	\$ 552,85	\$ 1.658,54
COSTOS INDIRECTOS		
Materia Prima Indirecta	\$ 1.704,00	\$ 5.112,00
Materiales de Limpieza	\$ 16,40	\$ 49,20
Equipos de Protección (mascarillas, guantes)	\$ 8,50	\$ 25,50
Servicios Básicos (Agua/Luz)Producción	\$ 170,00	\$ 510,00
GASTOS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Suministros de Oficina	\$ 85,73	\$ 257,19
Suministros de limpieza	\$ 14,25	\$ 42,75
Sueldos y Salarios	\$ 2.062,40	\$ 6.187,21
Gasto Servicios Básicos (Administrativos)	\$ 121,49	\$ 364,47
Gasto arriendo	\$ 800,00	\$ 2.400,00
GASTOS DE VENTA		
Publicidad	\$ 1.306,00	\$ 3.918,00
Plan celular	\$ 25,00	\$ 75,00
Sueldos y salarios	\$ 948,79	\$ 2.846,38
Combustible	\$ 50,00	\$ 150,00
GASTOS FINANCIEROS		
Intereses Préstamo	\$ 380,64	\$ 1.122,88
TOTAL	15.557,29	46.652,84

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

5.2 PLAN DE FINANCIAMIENTO

El plan de financiamiento es la herramienta básica que nos permite especificar cuáles serán las fuentes de financiación de nuestro plan de trabajo. También podemos decir que el plan de financiamiento comprende los recursos propios o de terceros que serán utilizados para poner en marcha nuestro plan de negocios, mediante la cual podremos desarrollar estrategias de operación que nos permita aprovechar alguna oportunidad en el mercado. (María, 2017)

a) Forma de Financiamiento

Frutilate contará con la siguiente forma de financiamiento:

- Aporte por parte de los 3 socios que conformarán la sociedad de compañía Limitada
- Recursos de terceros mediante préstamo bancario

Tabla 79 Forma de Financiamiento

PLAN DE FINANCIAMIENTO			
DESCRIPCIÓN	TOTAL USD	PARCIAL %	TOTAL %
Recursos Propios	\$ 27.000,00	100%	36%
Efectivo	\$ 27.000,00	100%	36%
Bienes	\$ -	0%	0%
Recursos de terceros	\$ 48.386,34	100%	64%
Préstamo privado	\$ -	0%	0%
Préstamo Bancario	\$ 48.386,34	100%	64%
TOTAL	\$ 75.386,34		100%

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Según se puede apreciar del total de la inversión que será de \$75.386,34; donde el 36% de la inversión será en efectivo lo cual suma \$27.000 que corresponden a las aportaciones de cada uno de los socios, mientras que el 64% de la inversión será mediante préstamo bancario por \$48.386,34.

Se detalla también las aportaciones realizadas por los socios:

Aportación de Socios

Socio 1	10.000,00	37%
Socio 2	9.000,00	33%
Socio 3	8.000,00	30%
	<u>27.000,00</u>	<u>100%</u>

a) Amortización de préstamo

El préstamo bancario a realizarse será por \$48.386,34, a 60 meses plazos o 5 años, con un interés del 9.33% anual, que es la tasa activa que se maneja la banca actualmente, según el Banco Central del Ecuador.

Tabla 80 Detalle de capital e interés anual

AÑO	INTERES	CAPITAL	TOTAL
1	\$4.148,97	\$9.677,27	\$13.826,24
2	\$3.235,43	\$9.677,27	\$12.912,70
3	\$2.321,90	\$9.677,27	\$11.999,17
4	\$1.408,37	\$9.677,27	\$11.085,63
5	\$494,83	\$9.677,27	\$10.172,10
TOTAL	\$11.609,50	\$48.386,34	\$59.995,84

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Para el cálculo de la amortización del préstamo, se realizará mediante el sistema alemana, donde la amortización periódica es constante y los intereses decrecen, por lo que también sus cuotas a largo plazo también decrecen

$$Cuota\ Capital = \frac{Capital}{Tiempo}$$

Capital financiar:

\$ 48.386,34

Tasa Interés anual

9,33%

No. Cuotas

60

Periodo entre cuota en días:

30

Tabla 81 Amortización del préstamo bancario

Fecha	Periodo	Saldo de capital	Interés	Abono a capital	Cuota mensual
1 de enero de 2019	0	\$48.386,34			\$0,00
31 de enero de 2019	1	\$47.579,90	\$380,64	\$806,44	\$1.187,08
2 de marzo de 2019	2	\$46.773,46	\$374,30	\$806,44	\$1.180,73
1 de abril de 2019	3	\$45.967,02	\$367,95	\$806,44	\$1.174,39
1 de mayo de 2019	4	\$45.160,58	\$361,61	\$806,44	\$1.168,05
31 de mayo de 2019	5	\$44.354,15	\$355,26	\$806,44	\$1.161,70
30 de junio de 2019	6	\$43.547,71	\$348,92	\$806,44	\$1.155,36
30 de julio de 2019	7	\$42.741,27	\$342,58	\$806,44	\$1.149,01
29 de agosto de 2019	8	\$41.934,83	\$336,23	\$806,44	\$1.142,67
28 de septiembre de 2019	9	\$41.128,39	\$329,89	\$806,44	\$1.136,33
28 de octubre de 2019	10	\$40.321,95	\$323,54	\$806,44	\$1.129,98
27 de noviembre de 2019	11	\$39.515,51	\$317,20	\$806,44	\$1.123,64
27 de diciembre de 2019	12	\$38.709,07	\$310,86	\$806,44	\$1.117,29
26 de enero de 2020	13	\$37.902,63	\$304,51	\$806,44	\$1.110,95
25 de febrero de 2020	14	\$37.096,19	\$298,17	\$806,44	\$1.104,61
26 de marzo de 2020	15	\$36.289,76	\$291,82	\$806,44	\$1.098,26
25 de abril de 2020	16	\$35.483,32	\$285,48	\$806,44	\$1.091,92
25 de mayo de 2020	17	\$34.676,88	\$279,14	\$806,44	\$1.085,57
24 de junio de 2020	18	\$33.870,44	\$272,79	\$806,44	\$1.079,23
24 de julio de 2020	19	\$33.064,00	\$266,45	\$806,44	\$1.072,89
23 de agosto de 2020	20	\$32.257,56	\$260,10	\$806,44	\$1.066,54
22 de septiembre de 2020	21	\$31.451,12	\$253,76	\$806,44	\$1.060,20
22 de octubre de 2020	22	\$30.644,68	\$247,42	\$806,44	\$1.053,85
21 de noviembre de 2020	23	\$29.838,24	\$241,07	\$806,44	\$1.047,51
21 de diciembre de 2020	24	\$29.031,80	\$234,73	\$806,44	\$1.041,17
20 de enero de 2021	25	\$28.225,37	\$228,38	\$806,44	\$1.034,82
19 de febrero de 2021	26	\$27.418,93	\$222,04	\$806,44	\$1.028,48
21 de marzo de 2021	27	\$26.612,49	\$215,70	\$806,44	\$1.022,13
20 de abril de 2021	28	\$25.806,05	\$209,35	\$806,44	\$1.015,79
20 de mayo de 2021	29	\$24.999,61	\$203,01	\$806,44	\$1.009,45
19 de junio de 2021	30	\$24.193,17	\$196,66	\$806,44	\$1.003,10
19 de julio de 2021	31	\$23.386,73	\$190,32	\$806,44	\$996,76
18 de agosto de 2021	32	\$22.580,29	\$183,98	\$806,44	\$990,41
17 de septiembre de 2021	33	\$21.773,85	\$177,63	\$806,44	\$984,07
17 de octubre de 2021	34	\$20.967,41	\$171,29	\$806,44	\$977,73
16 de noviembre de 2021	35	\$20.160,98	\$164,94	\$806,44	\$971,38
16 de diciembre de 2021	36	\$19.354,54	\$158,60	\$806,44	\$965,04
15 de enero de 2022	37	\$18.548,10	\$152,26	\$806,44	\$958,69
14 de febrero de 2022	38	\$17.741,66	\$145,91	\$806,44	\$952,35
16 de marzo de 2022	39	\$16.935,22	\$139,57	\$806,44	\$946,01
15 de abril de 2022	40	\$16.128,78	\$133,22	\$806,44	\$939,66
15 de mayo de 2022	41	\$15.322,34	\$126,88	\$806,44	\$933,32
14 de junio de 2022	42	\$14.515,90	\$120,54	\$806,44	\$926,97
14 de julio de 2022	43	\$13.709,46	\$114,19	\$806,44	\$920,63
13 de agosto de 2022	44	\$12.903,02	\$107,85	\$806,44	\$914,29
12 de septiembre de 2022	45	\$12.096,59	\$101,50	\$806,44	\$907,94
12 de octubre de 2022	46	\$11.290,15	\$95,16	\$806,44	\$901,60
11 de noviembre de 2022	47	\$10.483,71	\$88,82	\$806,44	\$895,25

11 de diciembre de 2022	48	\$9.677,27	\$82,47	\$806,44	\$888,91
10 de enero de 2023	49	\$8.870,83	\$76,13	\$806,44	\$882,57
9 de febrero de 2023	50	\$8.064,39	\$69,78	\$806,44	\$876,22
11 de marzo de 2023	51	\$7.257,95	\$63,44	\$806,44	\$869,88
10 de abril de 2023	52	\$6.451,51	\$57,10	\$806,44	\$863,53
10 de mayo de 2023	53	\$5.645,07	\$50,75	\$806,44	\$857,19
9 de junio de 2023	54	\$4.838,63	\$44,41	\$806,44	\$850,85
9 de julio de 2023	55	\$4.032,20	\$38,06	\$806,44	\$844,50
8 de agosto de 2023	56	\$3.225,76	\$31,72	\$806,44	\$838,16
7 de septiembre de 2023	57	\$2.419,32	\$25,38	\$806,44	\$831,81
7 de octubre de 2023	58	\$1.612,88	\$19,03	\$806,44	\$825,47
6 de noviembre de 2023	59	\$806,44	\$12,69	\$806,44	\$819,13
6 de diciembre de 2023	60	\$0,00	\$6,34	\$806,44	\$812,78
		Suman:	\$11.609,50	\$48.386,34	\$59.995,84

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

5.3 CÁLCULO DE COSTOS Y GASTOS

a) Detalle de Costos

“Los costos son están relacionado directamente con la producción de producto o servicio, podemos decir que los costos pueden ser las materias primas, mano de obra e insumos. Pero el costo, en definitiva, está directamente relacionado con la cantidad de dinero que se invierte en la producción del bien o servicio, es decir, que se deriva del proceso de fabricación.” (Nuño, Emrendepyme.net, 2017)

Frutilate, para detallar sus costos ha tomado en cuenta los siguientes costos que están relacionados directamente con la operación o fabricación de los chocolates:

Tabla 82 Costos

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR AÑO 1
COSTOS DIRECTOS		
Materia Prima Directa	\$ 7.311,24	\$ 87.734,88
Mano de Obra Directa	\$ 552,85	\$ 6.634,17
TOTAL	\$ 7.864,09	\$ 94.369,05
COSTOS INDIRECTOS		
Materia Prima Indirecta	\$ 1.704,00	\$ 20.448,00
Materiales de Limpieza	\$ 16,40	\$ 196,80
Equipos de Protección (mascarillas, guantes)	\$ 8,50	\$ 102,00
Servicios Básicos (Agua/Luz)Producción	\$ 170,00	\$ 2.040,00
TOTAL	\$ 1.898,90	\$ 22.786,80
TOTAL COSTOS	\$ 9.762,99	\$ 117.155,85

Elaborado por: la autora

Fuente: investigación propia

Tabla 83 Detalle de costos

DESCRIPCIÓN		UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	UNIDADES PRODUCIDAS /MES	COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN FINAL	RUBROS INDIV.	% DE PARTICIPACIÓN
MATERIA PRIMA	Cacao	kg.	1800	\$ 3,00	\$ 5.400,00	\$ 64.800,00	24.000	\$ 0,22677	\$ 0,31	75%
	Azúcar	kg.	720	\$ 1,00	\$ 720,00	\$ 8.640,00		\$ 0,03024		
	Kiwi	kg.	216	\$ 2,88	\$ 622,08	\$ 7.464,96		\$ 0,02612		
	Pitahaya	kg.	146	\$ 1,48	\$ 215,78	\$ 2.589,41		\$ 0,00906		
	Uvilla	kg.	119	\$ 1,98	\$ 235,22	\$ 2.822,69		\$ 0,00988		
	Borojó	kg.	32	\$ 1,98	\$ 64,15	\$ 769,82		\$ 0,00269		
	Grosella	kg.	27	\$ 2,00	\$ 54,00	\$ 648,00		\$ 0,00227		
	SUBTOTAL				\$ 7.311,24	\$ 87.734,88				
MANO DE OBRA	Trabajador de Planta	Persona	1		\$ 552,85	\$ 6.634,17		\$ 0,02322	\$ 0,02	6%
	SUBTOTAL				\$ 552,85	\$ 6.634,17				
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	MATERIA PRIMA INDIRECTA				\$ 1.704,00	\$ 20.448,00				
	Caja para el chocolate	m2.	24000	\$ 0,05	\$ 1.200,00	\$ 14.400,00		\$ 0,05039		
	Papel aluminio	metro	1200	\$ 0,36	\$ 432,00	\$ 5.184,00		\$ 0,01814		
	Caja para distribución	m2.	480	\$ 0,15	\$ 72,00	\$ 864,00		\$ 0,00302		
	MATERIALES DE LIMPIEZA				\$ 16,40	\$ 196,80				
	Escoba		1	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 24,00		\$ 0,00008		
	Trapeadores		1	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 30,00		\$ 0,00010		
	Guantes		2	\$ 1,15	\$ 2,30	\$ 27,60		\$ 0,00010		
	Desinfectantes	Galón	3	\$ 2,40	\$ 7,20	\$ 86,40		\$ 0,00030	\$ 0,08	20%
	Cloro	Galón	3	\$ 0,80	\$ 2,40	\$ 28,80		\$ 0,00010		
	EQUIPOS DE PROTECCIÓN				\$ 8,50	\$ 102,00				
	Guantes		2	\$ 0,75	\$ 1,50	\$ 18,00		\$ 0,00006		
	Mascarilla		2	\$ 0,75	\$ 1,50	\$ 18,00		\$ 0,00006		
	Mandiles		2	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 48,00		\$ 0,00017		
	Gorros		2	\$ 0,75	\$ 1,50	\$ 18,00		\$ 0,00006		
	SERVICIOS BÁSICOS				\$ 170,00	\$ 2.040,00				
	Agua	m3.	5000	\$ 0,004	\$ 20,00	\$ 240,00		\$ 0,00084		
	Energía eléctrica	kw	250000	\$ 0,001	\$ 150,00	\$ 1.800,00		\$ 0,00630		
Mantenimiento Maquinaria		1	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 240,00		\$ 0,00084			
SUBTOTAL				\$ 1.898,90	\$ 22.786,80					
TOTALES				\$ 27,98	\$ 9.762,99	\$ 117.155,85		\$ 0,41	\$ 0,41	100%

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Se estima un total de costos de \$9.762,99 mensuales, y considerando que se estima producir un total de 24.000 unidades al mes, tenemos un costo unitario de \$0,41 de cada barra de chocolates de 50gra.

b) Proyección de Costos

Para la proyección de costos para 5 años se tomó en consideración un promedio de la inflación de los últimos 5 años en el Ecuador que corresponde al 1.65%, y un promedio de tasa de aumento del Salario Básico Unificado de igual manera de los últimos 5 años, siendo la tasa de 1.03% para la mano de Obra.

Tabla 84 Proyección de costos

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR AÑO 1	VALOR AÑO 2	VALOR AÑO 3	VALOR AÑO 4	VALOR AÑO 5
COSTOS DIRECTOS						
Materia Prima Directa	\$ 7.311,24	\$ 87.734,88	\$ 88.638,55	\$ 89.551,53	\$ 90.473,91	\$ 91.405,79
Mano de Obra Directa	\$ 552,85	\$ 6.634,17	\$ 6.743,64	\$ 6.854,91	\$ 6.968,01	\$ 7.082,98
TOTAL	\$ 7.864,09	\$ 94.369,05	\$ 95.382,19	\$ 96.406,43	\$ 97.441,92	\$ 98.488,77
COSTOS INDIRECTOS						
Materia Prima Indirecta	\$ 1.704,00	\$ 20.448,00	\$ 20.658,61	\$ 20.871,40	\$ 21.086,37	\$ 21.303,56
Materiales de Limpieza	\$ 16,40	\$ 196,80	\$ 198,83	\$ 200,87	\$ 202,94	\$ 205,03
Equipos de Protección (mascarillas, guantes)	\$ 8,50	\$ 102,00	\$ 103,05	\$ 104,11	\$ 105,18	\$ 106,27
Servicios Básicos (Agua/Luz)Producción	\$ 170,00	\$ 2.040,00	\$ 2.061,01	\$ 2.082,24	\$ 2.103,69	\$ 2.125,36
TOTAL	\$ 1.898,90	\$ 22.786,80	\$ 23.021,50	\$ 23.258,63	\$ 23.498,19	\$ 23.740,22
TOTAL COSTOS	\$ 9.762,99	\$ 117.155,85	\$ 118.403,69	\$ 119.665,06	\$ 120.940,11	\$ 122.228,99

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

c) Detalle de gastos

Con respecto al gasto podemos decir que es la cantidad de dinero que se asigna para actividades de distribución o venta del producto, administración e, incluso, mantenimiento. De la misma forma se considera un gasto la utilización de un bien o servicio a cambio de la contraprestación, porque por una parte sale dinero, pero por otro lado entra bienes y servicios. Por lo tanto los gastos no están relacionados directamente con la elaboración del producto. (Nuño, 2017)

Frutirlate a considerados los siguientes gastos, los cuales no interviene directamente en la operación o fabricación de los chocolates, y son desembolsados para seguir el desarrollo del negocio. Cabe mencionar que incurren en gastos administrativos, de ventas y financieros:

Tabla 85 Detalle de gastos

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Suministros de Oficina	85,73	1.028,76
Suministros de limpieza	14,25	171,00
Sueldos y Salarios	2.062,40	24.748,82
Gasto Servicios Básicos (Administrativos)	121,49	1.457,88
Depreciación Maquinaria	68,70	824,40
Depreciación Muebles y Enseres	17,89	214,65
Depreciación Equipo de computación	73,49	881,91
Depreciación Equipo de Oficina	0,40	4,80
Gasto arriendo	800,00	9.600,00
TOTAL	3.244,35	38.932,23
GASTOS DE VENTA		
Publicidad	1.306,00	15.672,00
Plan Celular	25,00	300,00
Sueldos y Salarios	948,79	11.385,53
Combustible	50,00	600,00
Depreciación Vehículo	113,33	1.360,00
Depreciación Equipos y Herramientas	4,11	49,28
TOTAL	2.447,23	29.366,81
GASTOS FINANCIEROS		
Intereses Préstamo	380,64	4.148,97
TOTAL	380,64	4.148,97
TOTAL GASTOS	6.072,23	72.448,00

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Como se puede apreciar Frutirlate tiene un total de gastos mensuales de \$6.072,23 y anuales de \$72.448,00

A continuación se detallará de manera más específica ciertos gastos mencionados en la tabla anterior.

Tabla 86 Detalle específico de gastos

	DETALLE	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	FRECUENCIA DE COMPRA	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
SUELDOS Y SALARIOS	Asistente Administrativa	Dólares			\$ 552,84	\$ 6.634,13
	Contadora	Dólares			\$ 626,76	\$ 7.521,06
	Coordinador comercial	Dólares			\$ 1.038,70	\$ 12.464,36
	Gerente Propietario	Dólares			\$ 1.220,68	\$ 14.648,16
	SUBTOTAL				\$ 3.438,98	\$ 41.267,71
SUMINISTROS DE OFICINA	Resma papel Bond		\$ 3,15	5	\$ 15,75	\$ 189,00
	Esferos		\$ 0,24	48	\$ 11,52	\$ 138,24
	Lápices		\$ 0,18	12	\$ 2,16	\$ 25,92
	Corrector		\$ 1,20	4	\$ 4,80	\$ 57,60
	Borradores		\$ 0,15	5	\$ 0,75	\$ 9,00
	Carpetas Ven		\$ 3,00	10	\$ 30,00	\$ 360,00
	Carpetas de Cartón		\$ 0,50	20	\$ 10,00	\$ 120,00
	Grapadora		\$ 5,00	1	\$ 5,00	\$ 60,00
	Perforadora		\$ 5,00	1	\$ 5,00	\$ 60,00
	Tijeras		\$ 0,75	1	\$ 0,75	\$ 9,00
SUBTOTAL				\$ 85,73	\$ 1.028,76	
SUMINISTROS DE LIMPIEZA	Escobas		\$ 2,00	1	\$ 2,00	\$ 24,00
	Trapeadores		\$ 2,50	1	\$ 2,50	\$ 30,00
	Guantes		\$ 1,15	1	\$ 1,15	\$ 13,80
	Desinfectantes		\$ 3,50	2	\$ 7,00	\$ 84,00
	Cloro		\$ 0,80	2	\$ 1,60	\$ 19,20
SUBTOTAL				\$ 14,25	\$ 171,00	
SERVICIOS BASICOS	Agua	m3.	\$ 0,004	7000	\$ 28,00	\$ 336,00
	Luz	kw	\$ 0,001	50000	\$ 30,00	\$ 360,00
	Teléfono		\$ 30,00	1	\$ 30,00	\$ 360,00
	Internet		\$ 33,49	1	\$ 33,49	\$ 401,88
SUBTOTAL				\$ 121,49	\$ 1.457,88	
OTROS GASTOS	Plan celular		\$ 25,00	1	\$ 25,00	\$ 300,00
	Gasto arriendo		\$ 800,00	1	\$ 800,00	\$ 9.600,00
SUBTOTAL				\$ 825,00	\$ 9.900,00	
PUBLICIDAD	Redes Sociales(Facebook, Instagram)		\$ 224,00	1	\$ 224,00	\$ 2.688,00
	Flayer		\$ 0,32	1000	\$ 320,00	\$ 3.840,00
	Banner		\$ 90,00	1	\$ 90,00	\$ 1.080,00
	Televisión		\$ 672,00	1	\$ 672,00	\$ 8.064,00
SUBTOTAL				\$ 1.306,00	\$ 15.672,00	

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

d) Proyección de Gastos

En cuanto a la proyección de gastos Frutilate, ha considerado lo siguientes puntos importantes:

- Los salarios básicos se mantiene su valor, ya que en los últimos años no han registrado incremento
- Las depreciaciones al ser un valor anual, se mantiene el valor, ya que el cálculo se lo realiza mediante línea recta
- Promedio de la inflación de los últimos 5 años en el Ecuador que corresponde al 1.65% para gastos en general
- Promedio de tasa de aumento del Salario Básico Unificado de igual manera de los últimos 5 años, siendo la tasa de 1.03% para la mano de Obra.

Tabla 87 Proyección de gastos

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL	PROYECCIÓN AÑO 2	PROYECCIÓN AÑO 3	PROYECCIÓN AÑO 4	PROYECCIÓN AÑO 5
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Suministros de Oficina	85,73	1.028,76	1.045,73	1.062,99	1.080,53	1.098,36
Suministros de limpieza	14,25	171,00	173,82	176,69	179,60	182,57
Sueldos y Salarios	2.062,40	24.748,82	25.003,74	25.261,28	25.521,47	25.784,34
Gasto Servicios Básicos (Administrativos)	121,49	1.457,88	1.481,94	1.506,39	1.531,24	1.556,51
Depreciación Maquinaria	68,70	824,40	824,40	824,40	824,40	824,40
Depreciación Muebles y Enseres	17,89	214,65	214,65	214,65	214,65	214,65
Depreciación Equipo de computación	73,49	881,91	881,91	881,91	-	-
Depreciación Equipo de Oficina	0,40	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80
Gasto arriendo	800,00	9.600,00	9.758,40	9.919,41	10.083,08	10.249,45
TOTAL	3.244,35	38.932,23	39.389,39	39.852,52	39.439,78	39.915,08
GASTOS DE VENTA						
Publicidad	1.306,00	15.672,00	15.930,59	16.249,20	16.574,18	16.905,67
Plan Celular	25,00	300,00	304,95	309,98	315,10	320,30
Sueldos y Salarios	948,79	11.385,53	11.502,80	11.621,28	11.740,98	11.861,91
Combustible	50,00	600,00	609,90	619,96	630,19	640,59
Depreciación Vehículo	113,33	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00	1.360,00
Depreciación Equipos y Herramientas	4,11	49,28	49,28	49,28	49,28	49,28
TOTAL	2.447,23	29.366,81	29.757,52	30.209,70	30.669,73	31.137,74
GASTOS FINANCIEROS						
Intereses Préstamo	380,64	4.148,97	3.235,43	2.321,90	1.408,37	494,83
TOTAL	380,64	4.148,97	3.235,43	2.321,90	1.408,37	494,83
TOTAL GASTOS	6.072,23	72.448,00	72.382,34	72.384,12	71.517,87	71.547,65

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

e) Mano de Obra

“La mano de obra es el esfuerzo físico o mental que se consume en elaborar un producto o prestar un servicio, también podemos decir que se considera como mano de obra a las cualidades o condiciones físicas que intercambia una persona a cambio de un sueldo o un salario” (Begoña, A., & P., 2001)

Frutilate para la mano de obra ha tomado en consideración el rol de pagos y el rol de provisiones, que se muestra a continuación.

Tabla 88 Rol de Pagos

ORD.	NOMBRES	CARGO	SALARIO BÁSICO	HORAS EXTRAS	COMISIONES	INGRESOS	APORTE PERSONAL	IMP. RENTA	TOTAL DESCUENTO	LIQUIDO
1	Adrián Calvopiña	Operario	\$ 394,00	\$ -	\$ -	\$ 394,00	\$ 37,23	\$ -	\$ 37,23	\$ 356,77
1	Verónica Morales	Asistente Administrativa	\$ 394,00	\$ -	\$ -	\$ 394,00	\$ 37,23	\$ -	\$ 37,23	\$ 356,77
2	Carolina Maila	Contadora	\$ 394,00	\$ -	\$ -	\$ 394,00	\$ 37,23	\$ -	\$ 37,23	\$ 356,77
3	Carlos Rojas	Coordinador comercial	\$ 394,00	\$ -	\$ 300,00	\$ 694,00	\$ 65,58	\$ -	\$ 65,58	\$ 628,42
4	Maritza Sánchez	Gerente Propietario	\$ 700,00	\$ -	\$ -	\$ 700,00	\$ 66,15	\$ -	\$ 66,15	\$ 633,85
TOTAL			\$ 2.276,00	\$ -	\$ 300,00	\$ 2.576,00	\$ 243,43	\$ -	\$ 243,43	\$ 2.332,57

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Tabla 89 Rol de Provisiones

ORD.	NOMBRES	CARGO	APORTE PATRONAL	FONDOS DE RESERVA	13° SUELDO	14° SUELDO	VACACIONES	TOTAL PROVISIONES
1	Adrián Calvopiña	Operario	\$ 43,93	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 16,42	\$ 158,85
1	Verónica Morales	Asistente Administrativa	\$ 43,93	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 16,42	\$ 158,84
2	Carolina Maila	Contadora	\$ 43,93	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 32,83	\$ 16,42	\$ 158,84
3	Carlos Rojas	Coordinador comercial	\$ 77,38	\$ 57,83	\$ 57,83	\$ 32,83	\$ 28,92	\$ 254,79
4	Maritza Sánchez	Gerente Propietario	\$ 78,05	\$ 58,33	\$ 58,33	\$ 32,83	\$ 29,17	\$ 256,71
TOTAL			\$ 287,22	\$ 214,67	\$ 214,67	\$ 164,15	\$ 107,33	\$ 988,04

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

f) Proyección de mano de Obra

Como ya lo hemos mencionado, para poder proyectar la mano de obra, se ha tomado en consideración un promedio de tasa de aumento del Salario Básico Unificado de igual manera de los últimos 5 años, siendo la tasa de 1.03%

Tabla 90 Proyección de mano de Obra

ORD.	CARGO	TOTAL MANO DE OBRA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Operario	\$ 552,85	\$ 6.634,17	\$ 6.702,50	\$ 6.771,54	\$ 6.841,29	\$ 6.911,75
2	Asistente Administrativa	\$ 552,84	\$ 6.634,13	\$ 6.702,46	\$ 6.771,50	\$ 6.841,25	\$ 6.911,71
3	Contadora	\$ 552,84	\$ 6.634,13	\$ 6.702,46	\$ 6.771,50	\$ 6.841,25	\$ 6.911,71
4	Coordinador comercial	\$ 948,79	\$ 11.385,53	\$ 11.502,80	\$ 11.621,28	\$ 11.740,98	\$ 11.861,91
5	Gerente Propietario	\$ 956,71	\$ 11.480,56	\$ 11.598,81	\$ 11.718,28	\$ 11.838,98	\$ 11.960,92
TOTAL		\$ 3.564,04	\$ 42.768,53	\$ 43.209,04	\$ 43.654,10	\$ 44.103,73	\$ 44.558,00

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

g) Detalle de Costos fijos y variables

Como sabemos los costos fijos son aquellos que se mantiene constantes y no varían en relación al volumen de la producción, mientras que los costos variables son fluctuantes en proporción al nivel de producción.

Pese a que cambie la producción, ya sea que aumente o disminuya, hay pagos que se los debe realizar de manera constante como son el arriendo, agua, luz, sueldos; pero ocurre lo contrario con los costos variables, ya que si hay mayor producción, también aumentarán los costos variables.

A continuación se detalla los costos y gastos fijos y variables de Frutilate Cia. Ltda.

Tabla 91 Costos, Gastos fijos y variables

DESCRIPCIÓN	FIJO MENSUAL	FIJO ANUAL	VARIABLE MENSUAL	VARIABLE ANUAL	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Materia Prima Directa			\$ 7.311,24	\$ 87.734,88	\$ 7.311,24	\$ 87.734,88
Mano de Obra Directa			\$ 552,85	\$ 6.634,17	\$ 552,85	\$ 6.634,17
Costos Indirectos de Fabricación			\$ 1.898,90	\$ 22.786,80	\$ 1.898,90	\$ 22.786,80
Gastos Administrativos	\$ 3.244,35	\$ 38.932,23			\$ 3.244,35	\$ 38.932,23
Gastos de Venta	\$ 2.447,23	\$ 29.366,81			\$ 2.447,23	\$ 29.366,81
Gastos Financieros	\$ 380,64	\$ 4.148,97			\$ 380,64	\$ 4.148,97

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

h) Depreciación

“La depreciación es una disminución o una pérdida de valor que soporta un bien en el transcurso del tiempo y de acuerdo a su uso. Este desgaste es considerado normal y afecta directamente la vida útil del bien o activo hasta que este llega a un punto en el cual es inutilizable.” (RIQUELME, 2017)

Para el cálculo de las depreciaciones, se utilizará el método de línea recta, el cual considera que el activo fijo se desgasta por igual en cada periodo fiscal, por lo que los valores de la depreciación son iguales en función de la vida útil.

$$DA = \frac{\text{Costo de adquisición} - \text{Valor Residual}}{\text{Años de Vida Útil}}$$

A continuación, se detallará el porcentaje y la vida útil de depreciación de los activos fijos.

Tabla 92 Detalle de Depreciación

ACTIVO FIJO	% Deprec.	Años Vida Útil
Equipos de Oficina	10%	10
Muebles y Enseres	10%	10
Vehículos	20%	5
Maquinaria y Equipo	10%	10
Edificios	5%	20
Equipo de Computo	33,33%	3

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Tabla 93 Cálculo de Depreciación

DESCRIPCIÓN	VALOR	% DE DEPRECIACIÓN	VALOR DEP. AÑO 1
MAQUINARIA			
Descascarriladora	\$ 550,00	10%	\$ 49,50
Tostador	\$ 800,00	10%	\$ 72,00
Molino refinador	\$ 1.910,00	10%	\$ 171,90
Mezcladora y refinador	\$ 1.000,00	10%	\$ 90,00
Templadora de Chocolate	\$ 3.400,00	10%	\$ 306,00
Túnel de enfriamiento	\$ 1.500,00	10%	\$ 135,00
SUBTOTAL	\$ 9.160,00		\$ 824,40
MUEBLES Y ENSERES			
Mesas de trabajo (acero inoxidable)	\$ 280,00	10%	\$ 25,20
Estanterías	\$ 750,00	10%	\$ 67,50
Escritorios	\$ 600,00	10%	\$ 54,00
Sillas	\$ 600,00	10%	\$ 54,00
Archivadores	\$ 65,00	10%	\$ 5,85
Basureros	\$ 90,00	10%	\$ 8,10
SUBTOTAL	\$ 2.385,00		\$ 214,65
HERRAMIENTAS			
Recipientes Grandes	\$ 60,00	10%	\$ 5,40
Cucharones	\$ 20,00	10%	\$ 1,80
Utensillos varios	\$ 17,50	10%	\$ 1,58
Moldes de 4 barras	\$ 450,00	10%	\$ 40,50
SUBTOTAL	\$ 547,50		\$ 49,28
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computadoras	\$ 3.750,00	33,33%	\$ 833,25
Impresora Multifunción	\$ 189,00	33,33%	\$ 42,00
Regulador	\$ 30,00	33,33%	\$ 6,67
SUBTOTAL	\$ 3.969,00		\$ 881,91
EQUIPO DE OFICINA			
Sumadora	\$ 30,00	10%	\$ 2,00
Teléfono	\$ 42,00	10%	\$ 2,80
SUBTOTAL	\$ 72,00		\$ 4,80
VEHÍCULOS			
Furgoneta de carga	\$ 8.500,00	20%	\$ 1.360,00
SUBTOTAL	\$ 8.500,00		\$ 1.360,00
TOTAL	\$ 24.633,50		\$ 3.335,04

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

i) Proyección de depreciaciones

Como ya mencionamos anteriormente, los valores proyectados para los 5 años siguientes, se mantienen los valores, ya que el valor de depreciación no sufre cambios una vez calculado, que en este caso Frutilate, consideró el método de línea recta.

Tabla 94 Proyección de la Depreciación

DESCRIPCIÓN	VALOR	% DE DEPRECIACIÓN	VALOR DEPR.. AÑO 1	VALOR DEPR.. AÑO 2	VALOR DEP. AÑO 3	VALOR DEPR.. AÑO 4	VALOR DEP. AÑO 5
MAQUINARIA							
Descascarriladora	\$ 550,00	10%	\$ 49,50	\$ 49,50	\$ 49,50	\$ 49,50	\$ 49,50
Tostador	\$ 800,00	10%	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00	\$ 72,00
Molino refinador	\$ 1.910,00	10%	\$ 171,90	\$ 171,90	\$ 171,90	\$ 171,90	\$ 171,90
Mezcladora y refinador	\$ 1.000,00	10%	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00	\$ 90,00
Templadora de Chocolate	\$ 3.400,00	10%	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00	\$ 306,00
Túnel de enfriamiento	\$ 1.500,00	10%	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00	\$ 135,00
SUBTOTAL	\$ 9.160,00		\$ 824,40	\$ 824,40	\$ 824,40	\$ 824,40	\$ 824,40
MUEBLES Y ENSERES							
Mesas de trabajo (acero inoxidable)	\$ 280,00	10%	\$ 25,20	\$ 25,20	\$ 25,20	\$ 25,20	\$ 25,20
Estanterías	\$ 750,00	10%	\$ 67,50	\$ 67,50	\$ 67,50	\$ 67,50	\$ 67,50
Escritorios	\$ 600,00	10%	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00
Sillas	\$ 600,00	10%	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00	\$ 54,00
Archivadores	\$ 65,00	10%	\$ 5,85	\$ 5,85	\$ 5,85	\$ 5,85	\$ 5,85
Basureros	\$ 90,00	10%	\$ 8,10	\$ 8,10	\$ 8,10	\$ 8,10	\$ 8,10
SUBTOTAL	\$ 2.385,00		\$ 214,65	\$ 214,65	\$ 214,65	\$ 214,65	\$ 214,65
HERRAMIENTAS							
Recipientes Grandes	\$ 60,00	10%	\$ 5,40	\$ 5,40	\$ 5,40	\$ 5,40	\$ 5,40
Cucharones	\$ 20,00	10%	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80
Utensillos varios	\$ 17,50	10%	\$ 1,58	\$ 1,58	\$ 1,58	\$ 1,58	\$ 1,58
Moldes de 4 barras	\$ 450,00	10%	\$ 40,50	\$ 40,50	\$ 40,50	\$ 40,50	\$ 40,50
SUBTOTAL	\$ 547,50		\$ 49,28	\$ 49,28	\$ 49,28	\$ 49,28	\$ 49,28
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN							
Computadoras	\$ 3.750,00	33,33%	\$ 833,25	\$ 833,25	\$ 833,25		
Impresora Multifunción	\$ 189,00	33,33%	\$ 42,00	\$ 42,00	\$ 42,00		
Regulador	\$ 30,00	33,33%	\$ 6,67	\$ 6,67	\$ 6,67		
SUBTOTAL	\$ 3.969,00		\$ 881,91	\$ 881,91	\$ 881,91		
EQUIPO DE OFICINA							
Sumadora	\$ 30,00	10%	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 2,00
Teléfono	\$ 42,00	10%	\$ 2,80	\$ 2,80	\$ 2,80	\$ 2,80	\$ 2,80
SUBTOTAL	\$ 72,00		\$ 4,80	\$ 4,80	\$ 4,80	\$ 4,80	\$ 4,80
VEHÍCULOS							
Furgoneta de carga	\$ 8.500,00	20%	\$ 1.360,00	\$ 1.360,00	\$ 1.360,00	\$ 1.360,00	\$ 1.360,00
SUBTOTAL	\$ 8.500,00		\$ 1.360,00	\$ 1.360,00	\$ 1.360,00	\$ 1.360,00	\$ 1.360,00
TOTAL	\$ 24.633,50		\$ 3.335,04	\$ 3.335,04	\$ 3.335,04	\$ 2.453,13	\$ 2.453,13

Fuente: investigación propia
Elaborado por: la autora

5.4 CÁLCULO DE INGRESOS

Como sabemos los ingresos, corresponden al patrimonio que ingresan a la empresa, mediante las ventas, considerando una suma de margen de utilidad a nuestro costo de ventas.

A continuación el detalle del cálculo de ventas de Frutilate, para lo cual hemos tomado como referencia el número de chocolates que vamos a producir mensualmente que son 24.000 barras de chocolate de 50gr., con margen de utilidad del 62,73%, considerando que las cadenas van a buscar mantener un margen relativamente alto al distribuir nuestros productos al consumidor final, siendo nuestro PVP, de \$1,10.

a) Cálculo de ingresos

Tabla 95 Cálculo de ingresos

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	MARGEN DE UTILIDAD		PRECIO DE VENTA UNITARIO	UNIDADES PRODUCIDAS AL MES	INGRESOS MENSUALES
			%	\$			
Chocolate con fruto	50gr.	\$ 0,41	62,73%	\$ 0,69	\$ 1,10	24000	\$ 26.400,00

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

A continuación se detalla los ingresos para cada tipo de chocolate, considerando que el chocolate tendrá un relleno de 5 variedades de frutos exóticos del Ecuador, tomando en consideración el nivel de aceptación para cada fruto mediante la encuesta:

Tabla 96 Cálculo de ingresos con detalle para cada tipo de chocolate

%	PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	MARGEN DE UTILIDAD		PRECIO DE VENTA UNITARIO	UNIDADES PRODUCIDAS AL MES	INGRESOS MENSUALES	INGRESOS ANUALES
				%	\$				
40%	Chocolate con Kiwi	Barras de 50gr.	\$ 0,41	62.73	\$ 0,69	\$ 1,10	9.600,00	\$ 10.560,00	\$ 126.720,00
27%	Chocolate con Pitahaya	Barras de 50gr.	\$ 0,41	62.73	\$ 0,69	\$ 1,10	6.480,00	\$ 7.128,00	\$ 85.536,00
22%	Chocolate con Uvilla	Barras de 50gr.	\$ 0,41	62.73	\$ 0,69	\$ 1,10	5.280,00	\$ 5.808,00	\$ 69.696,00
6%	Chocolate con Borojó	Barras de 50gr.	\$ 0,41	62.73	\$ 0,69	\$ 1,10	1.440,00	\$ 1.584,00	\$ 19.008,00
5%	Chocolate con Grosella	Barras de 50gr.	\$ 0,41	62.73	\$ 0,69	\$ 1,10	1.200,00	\$ 1.320,00	\$ 15.840,00
100%							24.000,00	\$ 26.400,00	\$ 316.800,00

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

b) Proyección de ingresos

Para la proyección de los ingresos consideraremos la capacidad instalada explicada en el capítulo 2, y nos fijaremos una tasa de crecimiento anual del 1.65% que corresponde al promedio de tasa de la inflación de los últimos 5 años en el país.

Tabla 97 Proyección de ingresos

AÑOS	CANTIDAD DE PRODUCCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
2019	288.000	\$ 1,10	\$ 316.800,00
2020	297.792	\$ 1,12	\$ 332.976,12
2021	307.917	\$ 1,14	\$ 349.978,30
2022	318.386	\$ 1,16	\$ 367.848,34
2023	329.211	\$ 1,17	\$ 386.630,90

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

5.5 FLUJO DE CAJA

“El resultado de todas las entradas y salidas de dinero durante un tiempo considerable para medir la bondad financiera del proyecto conforma el Flujo de Caja, elemento básico para la evaluación financiera del proyecto. De tal forma una buena formulación conduce a adecuados y confiables flujos de caja, a los que se aplicará criterios de evaluación orientados a plantear recomendaciones o rechazos de un proyecto. “
(Orozco, 2005, pág. 24)

Como sabemos los flujos de caja refleja los movimientos de dinero que tan líquido va hacer en 5 años, para comparar lo que se invirtió y conocer cuándo se va a recuperar el dinero.

A continuación se detalla el flujo de caja realizado por Frutilate, donde se puede apreciar que el flujo de caja del primer año es de \$74.745,31, mientras que para el año 5 aumenta de manera considerable con \$ 113.039,74

Tabla 98 Flujo de caja

DESCRIPCIÓN+B2:I27C29B2:I25	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A INGRESOS OPERACIONALES	\$ (75.386,34)	\$ 316.800,00	\$ 332.976,12	\$ 349.978,30	\$ 367.848,34	\$ 386.630,90
Recursos propios	\$ 27.000,00					
Recursos de terceros	\$ 48.386,34					
Ingresos por venta		\$ 316.800,00	\$ 332.976,12	\$ 349.978,30	\$ 367.848,34	\$ 386.630,90
B EGRESOS OPERACIONALES		\$ 185.454,88	\$ 188.194,70	\$ 191.032,74	\$ 193.034,06	\$ 195.963,21
Materia prima directa		\$ 87.734,88	\$ 89.182,51	\$ 90.654,02	\$ 92.149,81	\$ 93.670,28
Mano de Obra Directa		\$ 6.634,17	\$ 6.702,50	\$ 6.771,54	\$ 6.841,29	\$ 6.911,75
CIF		\$ 22.786,80	\$ 23.162,78	\$ 23.544,97	\$ 23.933,46	\$ 24.328,36
Gastos de Administración		\$ 38.932,23	\$ 39.389,39	\$ 39.852,52	\$ 39.439,78	\$ 39.915,08
Gastos de Ventas		\$ 29.366,81	\$ 29.757,52	\$ 30.209,70	\$ 30.669,73	\$ 31.137,74
C FLUJO OPERACIONAL (A-B)	\$ (75.386,34)	\$ 131.345,12	\$ 144.781,43	\$ 158.945,56	\$ 174.814,28	\$ 190.667,68
D INGRESOS NO OPERACIONALES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
E EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 48.386,34	\$ 59.934,84	\$ 64.456,61	\$ 69.248,48	\$ 74.664,64	\$ 80.081,77
Pago Capital de Préstamo	\$ 48.386,34	\$ 9.677,27	\$ 9.677,27	\$ 9.677,27	\$ 9.677,27	\$ 9.677,27
Pago de Intereses de Préstamos		\$ 4.148,97	\$ 3.235,43	\$ 2.321,90	\$ 1.408,37	\$ 494,83
Pago de participación de utilidades		\$ 19.079,42	\$ 21.328,51	\$ 23.689,37	\$ 26.308,55	\$ 28.928,14
Pago 25% Impuesto a la Renta		\$ 27.029,18	\$ 30.215,40	\$ 33.559,94	\$ 37.270,45	\$ 40.981,53
F FLUJO NO OPERACIONAL(D-E)	\$ (48.386,34)	\$ (59.934,84)	\$ (64.456,61)	\$ (69.248,48)	\$ (74.664,64)	\$ (80.081,77)
G FLUJO NETO GENERAL (C-F)	\$ (75.386,34)	\$ 71.410,28	\$ 80.324,82	\$ 89.697,08	\$ 100.149,64	\$ 110.585,92
(+) Depreciaciones		\$ 3.335,04	\$ 3.335,04	\$ 3.335,04	\$ 2.453,13	\$ 2.453,13
I SALDO INICIAL DE CAJA		\$ 74.745,31	\$ 83.659,85	\$ 93.032,12	\$ 102.602,76	\$ 113.039,04

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

“El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida.” (ROMAN, 2012)

Tabla 99 Datos para el Punto de Equilibrio

DETALLE DE LA VARIABLE	TOTALES
Ingresos	\$ 26.400,00
Costos fijos	\$ 6.072,23
Costos variables	\$ 9.762,99
Costos Totales	\$ 15.835,21
Número de Unidades	24.000
Precio Unitario	\$ 1,10
Precio Variable Unitario	\$ 0,41

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Procedemos a aplicar la fórmula con los datos que se detallaron anteriormente

a) Punto de Equilibrio en Dólares USD

Para el cálculo del Punto de equilibrio en dólares, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \text{Costos Variables/Ventas}}$$

$$PE = \frac{6.072,23}{1 - \frac{9.762,99}{26.400}}$$

$$PE = \$ 9.635,55 \text{ al mes}$$

b) Punto de Equilibrio en Unidades

Para el cálculo del Punto de equilibrio en dólares, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$PE = \frac{6.072,23}{1,10 - 0,41}$$

$$PE = 8.800 \text{ unidades al mes}$$

En la siguiente tabla podemos visualizar de forma detallada la información sobre el punto de equilibrio en dólares y en unidades.

Tabla 100 Punto de Equilibrio

A	B	C = A*B	D	E = B*D	F	G = E+F
PVU	CANTIDAD	INGRESOS TOTALES	COSTO VARIABLE UNITARIO	COSTO VARIABLE TOTAL	COSTO FIJO	COSTO TOTAL
\$ 1,10	800	\$ 880,00	\$ 0,41	\$ 328,00	\$ 6.072,23	\$ 6.400,23
\$ 1,10	1600	\$ 1.760,00	\$ 0,41	\$ 656,00	\$ 6.072,23	\$ 6.728,23
\$ 1,10	2400	\$ 2.640,00	\$ 0,41	\$ 984,00	\$ 6.072,23	\$ 7.056,23
\$ 1,10	3200	\$ 3.520,00	\$ 0,41	\$ 1.312,00	\$ 6.072,23	\$ 7.384,23
\$ 1,10	4000	\$ 4.400,00	\$ 0,41	\$ 1.640,00	\$ 6.072,23	\$ 7.712,23
\$ 1,10	4800	\$ 5.280,00	\$ 0,41	\$ 1.968,00	\$ 6.072,23	\$ 8.040,23
\$ 1,10	5600	\$ 6.160,00	\$ 0,41	\$ 2.296,00	\$ 6.072,23	\$ 8.368,23
\$ 1,10	6400	\$ 7.040,00	\$ 0,41	\$ 2.624,00	\$ 6.072,23	\$ 8.696,23
\$ 1,10	7200	\$ 7.920,00	\$ 0,41	\$ 2.952,00	\$ 6.072,23	\$ 9.024,23
\$ 1,10	8000	\$ 8.800,00	\$ 0,41	\$ 3.280,00	\$ 6.072,23	\$ 9.352,23
\$ 1,10	8800	\$ 9.680,00	\$ 0,41	\$ 3.608,00	\$ 6.072,23	\$ 9.680,23
\$ 1,10	9600	\$ 10.560,00	\$ 0,41	\$ 3.936,00	\$ 6.072,23	\$ 10.008,23
\$ 1,10	10400	\$ 11.440,00	\$ 0,41	\$ 4.264,00	\$ 6.072,23	\$ 10.336,23

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

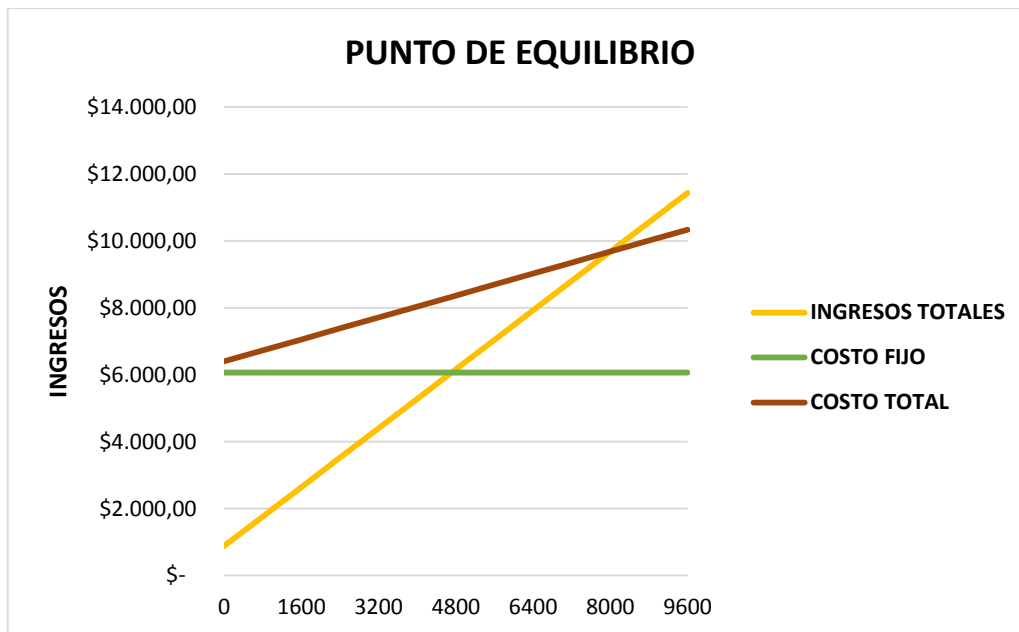


Gráfico 22 Punto de Equilibrio

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Como podemos apreciar, para que Frutilate, no gane ni pierda debe vender 8.800 unidades de chocolate de 50gr. al mes, y que sus ingresos sean de \$9.635,55

5.7 ESTADO DE RESULTADOS

“El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio.” (Julio, 2015)

A continuación se detalla el estado de resultados proyectado para Frutilate, donde se puede apreciar que tendremos utilidad, descontando o restando los impuestos a partir de los ingresos proyectados, se restan los gastos y costos que incide en las operaciones, el 15% de participación de los trabajadores y el 25% de Impuesto a la Renta.

Tabla 101 Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	316.800,00	332.976,12	349.978,30	367.848,34	386.630,90
(-) COSTO DE VENTAS	117.155,85	118.403,69	119.665,06	120.940,11	122.228,99
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	199.644,15	214.572,44	230.313,24	246.908,23	264.401,90
(-) GASTOS OPERACIONALES	72.448,00	72.382,34	72.384,12	71.517,87	71.547,65
GASTOS ADMINISTRATIVOS	38.932,23	39.389,39	39.852,52	39.439,78	39.915,08
GASTOS DE VENTAS	29.366,81	29.757,52	30.209,70	30.669,73	31.137,74
GASTOS FINANCIEROS	4.148,97	3.235,43	2.321,90	1.408,37	494,83
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	127.196,15	142.190,10	157.929,13	175.390,36	192.854,25
(-) 15% Participación trabajadores	19.079,42	21.328,51	23.689,37	26.308,55	28.928,14
(=) UTILIDAD POST PARTICIPACION TRABAJADORES	108.116,73	120.861,58	134.239,76	149.081,80	163.926,12
(-) 25% Impuesto a la Renta	27.029,18	30.215,40	33.559,94	37.270,45	40.981,53
(=) UTILIDAD NETA	81.087,54	90.646,19	100.679,82	111.811,35	122.944,59

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

5.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

“La evaluación financiera es una investigación profunda del flujo de fondos y los riesgos, con el objeto de determinar un eventual rendimiento de la inversión realizada en el proyecto, además ayuda a tomar una decisión si poner en marcha o no en proyecto debido que analiza los alcances y riesgos del proyecto.” (Diana, 2016)

Antes de poner en marcha el funcionamiento de Frutilate Cía., Ltda. Sus socios desena conocer su viabilidad y rentabilidad, así como a identificar los riesgos que este plan de negocios puede conllevar y puedan tomar decisiones de la mejor manera, por lo que se procede a realizar los siguientes análisis mediante indicadores varios:

a) Indicadores

a.1 Valor Actual Neto, VAN

“El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.” (R., 2014)

Para calcular el VAN se lo realiza por medio de la siguiente fórmula:

$$VPN = I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FC}{(1+i)^t}$$

I_0 = Inversión Inicial
 FC = Flujo de caja anual
 i = Tasa de corte/ rendimiento requerido/ costo de capital
 $t = 1,2... n$: número de periodos de vida útil del proyecto

Fuente: (Salinas, 2015)

Debemos tomar en cuenta que para poder determinar el VAN, se debe calcular en primera instancia la TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento), en la cual se debe establecer lo que son los porcentajes de riesgo de cada inversor.

Tabla 102 Estado de resultados proyectado

DETALLE	APORTACIÓN DE SOCIOS	RIESGO SOCIOS	RIESGO INVERSIÓN
TASA PASIVA			5,92%
INFLACIÓN PROMEDIO			1,65%
RIESGO DE INVERSIONISTAS			21,00%
SOCIO 1	37%	9%	
SOCIO 2	33%	7%	
SOCIO 3	30%	5%	
TOTAL		21%	28,57%

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Una vez determinado el porcentaje de riesgo de cada uno de los inversionistas, tomamos en consideración la **tasa pasiva** que maneja el Banco Central, la cual oscila en **5.92%**, así mismo tomamos en consideración un promedio de **la inflación** que hemos tenido en los últimos 5 años en el país según el Banco Central del Ecuador, ya que esta ha venido teniendo muchas fluctuaciones, siendo **del 1.65%**. Procedemos con el cálculo respectivo

$$TMAR = I + R + (I * R)$$

$$TMAR = 5.92\% + 1.65\% + 21\%$$

$$TMAR = 28.57\%$$

Tabla 103 TMAR

DETALLE	RIESGO
Tasa pasiva BCE	5.92%
Inflación promedio	1.65%
Riesgo de inversionistas	21.00%
TOTAL	28.57%

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Para el proyecto de Frutilate, tenemos una tasa mínima aceptable de rendimiento del 28.57%. Una vez que tenemos dato, procedemos con el cálculo del VAN.

Tabla 104 Cálculo VAN

Nº	FNE	(1+i)n	FNE/(1+i)n
0	\$ (75.386,34)		\$ (75.386,34)
1	\$ 74.745,31	1,29	\$ 58.135,89
2	\$ 83.659,85	1,65	\$ 50.610,17
3	\$ 93.032,12	2,13	\$ 43.773,77
4	\$ 102.602,76	2,73	\$ 37.549,18
5	\$ 113.039,04	3,51	\$ 32.175,87
TOTAL VAN			\$ 146.858,54

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

Con el cálculo del VAN obtenido, que es de \$146.858,54, podemos decir que el proyecto es viable, ya que el VAN es mayor 0.

a.2 Tasa interna de retorno

“La Tasa Interna de Retorno o TIR nos permite saber si es viable invertir en un determinado negocio, considerando otras opciones de inversión de menor riesgo. La TIR es un porcentaje que mide la viabilidad de un proyecto o empresa, determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión.” (Torres, 2016)

Es la tasa en la cual el VAN se hace 0, si la TIR es mayor a la Tasa de descuento se acepta el proyecto, caso contrario se rechaza. Una vez identificada la viabilidad de nuestro proyecto se pretende determinar si el mismo es rentable o no, a través de la tasa interna de retorno, la cual medirá la rentabilidad de los flujos de caja esperados en 5 años,

A continuación, se presenta el cálculo de la TIR utilizando la siguiente formula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

Fuente: Economipedia (2016) TIR

F_t = es el flujo de caja en cada período t

n = es el número de períodos

I_0 = es el valor de la inversión inicial

$$O = (75.386,34) + \frac{74.745,31}{(1+TIR)^1} + \frac{83.659,85}{(1+TIR)^2} + \frac{93.032,12}{(1+TIR)^3} + \frac{102.602,76}{(1+TIR)^4} + \frac{113.039,04}{(1+TIR)^5}$$

$$O = 60\%$$

$TIR = 60\% > 28,57\%$ (TMAR) Se ACEPTA el proyecto

La Tasa de Retorno Interno que arrojó nuestro estudio fue de 60% basado en una estimación de rendimiento futuro, por lo que se considera que el proyecto si es rentable., considerando además que la TIR es mayor que la TMAR.

a.3 Beneficio costo

“Es la relación del valor actual de los flujos de tesorería previstos divididos entre la inversión inicial.” (Richard & Stewart, 1990)

A la relación costo beneficio también se le conoce como el índice neto de rentabilidad cuyo objetivo principal es el de determinar el resultado entre los Ingresos y los costos totales de inversión, es decir que se comparará la inversión con los flujos netos mediante la siguiente fórmula $R = B/C$

$$RCB = \frac{\sum FNE / (1 + i)^n}{Inversión}$$

$$BC = \frac{146.858,54}{75.386,34}$$

$$BC = 1,95$$

El Costo Beneficio de este proyecto es 1,95; esto demuestra que el proyecto es aceptable ya que es mayor a 1. Este resultado también demuestra que por cada dólar que invierta estaría ganando 0,95 centavos.

a.4 Periodo de recuperación

El periodo de recuperación permite saber el tiempo en el cual los inversionistas podrán recuperar la inversión del proyecto. En la siguiente tabla se detalla el periodo de recuperación.

Tabla 105 Cálculo del periodo de recuperación

AÑO	SALDO INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	FLUJO DE CAJA ACUMULADO
1	\$ (75.386,34)	\$ 74.745,31	\$ (641,03)
2	\$ (641,03)	\$ 83.659,85	\$ 83.018,83
3	\$ 83.018,83	\$ 93.032,12	\$ 176.050,95
4	\$ 176.050,95	\$ 102.602,76	\$ 278.653,71
5	\$ 278.653,71	\$ 113.039,04	\$ 391.692,75

Fuente: investigación propia

Elaborado por: la autora

La Inversión a realizar en el presente Plan de negocios, se estima que se recuperará en el segundo año de funcionamiento.

b) Razones

b.1 Liquidez

En el presente proyecto no se toma en consideración la razón de Liquidez ya que aun no está en marcha, y la presenta razón, hace referencia al número de unidades monetarias disponibles para pagar deudas a corto plazo, y al momento no tenemos dichas obligaciones.

b.2 Rentabilidad

“Se entiende como rentabilidad a los beneficios conseguidos o que pueden obtenerse luego de haber realizado una inversión. Este concepto resulta muy importante tanto en el ámbito empresarial como en el de las inversiones, ya que permite conocer la capacidad de una compañía para remunerar los recursos financieros empleados.” (Ivan, 2017)

Frutilate, obtiene el siguiente margen de rentabilidad, mediante el siguiente cálculo.

$$MU = \frac{\textit{Utilidad del ejercicio}}{\textit{Ventas}} \times 100$$

$$MU = \frac{81.087,54}{316.800,00} \times 100$$

$$MU = 0.2559 \times 100$$

$$MU = 25,6\%$$

Se puede apreciar que hay un índice de rentabilidad del 25,6% respecto a las ventas, lo cual indica que es aceptable para invertir en el presente proyecto.

CONCLUSIONES

- Según lo manifestado por los encuestados, siendo la muestra de 378 personas en la parroquia de Cumbayá, se determinó, que el 40% adquiriría chocolate con kiwi, el 27% compraría chocolate con pitahaya, el 22% compraría chocolate con uvilla, el 6% compraría chocolate con borjón y el 5 % adquiriría chocolate con grosella, para lo cual se tomó dichos datos en cuenta al momento de la producción, ya que podemos producir de manera certera nuestros chocolates.
- Se determinó que mediante la capacidad instalada Frutilate podrá producir 24.000 unidades de chocolate de 50gr. de manera mensual.
- El margen de utilidad a manejarse es del 168%, donde el precio de venta a las cadenas será de \$1.10.
- Para la inversión del presente proyecto se necesitará \$75.386,34, para lo cual \$27,000 será inversión propia gracias a la aportación de cada uno de los 3 socios, y la diferencia se lo realizará por medio de préstamo bancario.
- Como resultado se obtiene que el VAN del proyecto es de \$146.858,54, la TIR se determinó en un 60%, porcentaje mayor a la TMAR 28.51%, por lo que es aceptable el proyecto, y en nivel de rentabilidad 25,6%.

RECOMENDACIONES

- Para que los gastos administrativos se mantengan, se recomienda no contratar más personal para dichas áreas, hasta que la empresa tenga rentabilidad y recupere lo invertido.
- En un futuro, para poder seguir abarcando más mercado, se deberá invertir en maquinaria con mayor capacidad de producción.
- Una vez posicionados en el mercado, podríamos ver la posibilidad de comercializar los productos de manera directa hacia el consumidor.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, L. M. (2015). EL BOROJO, UNA SUPERFRUTA. *ALIMENTOS*.
- Altamirano Caicedo, M. A. (2010). Estudio de la cadena productiva de uvilla (*Physalis peruviana* L.) en la Sierra norte del Ecuador. 70-72. Universidad San Francisco de Quito.
- Angel. (4 de Septiembre de 2016). *Inversian.com*. Recuperado el 6 de Julio de 2019, de <https://inversian.com/que-es-caja-chica/>
- Ávila Macedo, J. J. (2003). *Economía*. México: Umbral .
- B., A. V. (2007). EL CHOCOLATE, UN PLACER SALUDABLE. *Revista chilena de nutrición SCIELO*.
- Babbie, E. R., & Utrilla, J. J. (1993). *Métodos de investigación por encuesta*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Barbosa, V. J., & Hernández, M. J. (2016). Aplicación de herramientas y técnicas de mejora en la productividad, mediante la aplicación del método Japonés de las 5S del Albergue Hilda Ceballos de Moreno. *Instituto Tecnológico de Colima*. Obtenido de <http://dspace.itcolima.edu.mx/bitstream/handle/123456789/1018/residencia%20CORRECTO%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Begoña, P., A., S., & P., A. (2001). *Contabilidad de Costes y Gestión*. España: Delta.
- CFN, C. F. (Diciembre de 2018). *FICHA SECTORIAL CFN*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/10/Ficha-Sectorial-Confiteria.pdf>
- Chávez, F. &. (2014). Investigación de mercado para la elaboración de una mermelada de grosella. Comercialización en la primera etapa de la cdla. Héctor Cobos del cantón Durán. *Plan de negocios*, 29-32.
- Coe, S. C. (1999). *La verdadera historia del chocolate* . México: Fondo de Cultura Económica.
- Diana, S. (20 de Julio de 2016). *Formulación y Evaluación de Proyecto*. Recuperado el 23 de Julio de 2019, de https://proyectoform.blogspot.com/2016/07/porque-es-importante-la-evaluacion_20.html
- Evans, J. R. (2000). *Administración y control de la calidad*. Bolivia: Dspace.
- Gutiérrez Maydata, B. A. (2002). Chocolate, polifenoles y protección a la salud. *Acta Farmacéutica Bonaerense*, 9-10.
- Hurtado, M. (2018). GROSELLA. *Eroski Consumer*.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta Nacional de Manufactura y Minería: https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Manufactura/Publicaciones/Manufactura_2010_Tom011.pdf
- Ishikawa, K. (2013). *Diagrama de Ishikawa*. Diagrama de Ishikawa. Instituto para el aseguramiento de la calidad.

- Ivan, G. (31 de Agosto de 2017). *Economía simple.net*. Recuperado el 24 de Julio de 2019, de <https://www.economiasimple.net/glosario/rentabilidad>
- Jiménez, M. (02 de Junio de 2018). Consumo de chocolate en Ecuador es de los más bajos en la región. *El Telegrafo*.
- Julio, C. (18 de Febrero de 2015). *CORPONET*. Recuperado el 23 de Julio de 2019, de <https://blog.corponet.com.mx/que-es-el-estado-de-resultados-y-cuales-son-sus-objetivos>
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. . México: Pearson educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- López-Sobaler, A. M. (2016). Beneficios nutricionales y sanitarios asociados al consumo de kiwi. *Nutrición Hospitalaria*, 45-65.
- María, M. (17 de Octubre de 2017). *Emprende pyme.net*. Recuperado el 6 de Julio de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-de-financiacion.html>
- Molina, D. V. (2019). Producción y Exportación de la Fruta Pitahaya hacia el mercado Europeo. *Escuela Superior Politécnica del Litoral*, 3.
- Mosquera, L. H. (2010). *nfluencia de la humedad y de la adición de solutos (maltodextrina o goma arábica) en las propiedades fisicoquímicas de borjón y fresa en polvo*. Valencia: Universis Politécnica de Valencia.
- Nuño, P. (16 de Agosto de 2017). *Emprende pyme.net*. Recuperado el 6 de Julio de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/diferencia-entre-costes-y-gastos.html>
- Nuño, P. (17 de Agosto de 2017). *Emprendepyme.net*. Recuperado el 6 de Julio de 2019, de <https://www.emprendepyme.net/diferencia-entre-costes-y-gastos.html>
- Orozco, J. (2005). *Evaluación financiera de proyectos*. Universidad Popular del Cesar.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. . Harvard Business Review.
- R., A. (17 de Julio de 2014). *CreceNegocios*. Recuperado el 6 de Julio de 2019, de <https://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir/>
- Richard, B., & Stewart, M. (1990). *Principio de Finanzas Corporativas*. España: McGraw Hill. 2ª Edición.
- RIQUELME, M. (24 de Octubre de 2017). *Web Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/depreciacion/>
- Rojas, J. (2005). Producción de uvilla en el Cantón Cayambe. Quito: (Doctoral dissertation, Universidad Internacional SEK).
- ROMAN, A. (4 de Abril de 2012). *CreceNegocios*. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>
- Sacristán, F. (2005). Las 5S: orden y limpieza del puesto de trabajo. En F. Sacristán, *Las 5S: orden y limpieza del puesto de trabajo* (págs. 19-20). Fc editorial. Obtenido de https://scholar.google.com.ec/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=las+5+s+m%C3%A9to

do+de+control+de+calidad+de+los+japoneses&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AGpaEvmNsqE0J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D7%26hl%3Des

- Sacristán, F. (2005). *Las 5S: orden y limpieza en el puesto de trabajo*. FC, Editorial.
- Salinas, R. (2015). Criterios para la toma de decisión de Inversiones. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 3(5), 101-117.
- SENADI, S. N. (Junio de 2019). https://www.derechosintelectuales.gob.ec/wp-content/uploads/2019/04/Instructivo_Solicitudes_en_Linea.pdf.
- SRI. (Junio de 2019). *Requisitos para obtener el RUC*.
- Torres, M. (18 de Noviembre de 2016). *Rankia*. Recuperado el 6 de Julio de 2019, de <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/3391122-tasa-interna-retorno-tir-definicion-calculo-ejemplos>
- Veintimilla, A. (17 de Noviembre de 2017). 20 barras de chocolate ganaron en los Ecuador Chocolate Awards 2017. *El Comercio*, pág. Ana Veintimilla Redactora.
- Waizel-Haiat, S. W.-B.-S.-B.-S. (2012). *Cacao & chocolate: seducción y terapéutica*. México: Anales Médicos de la Asociación Médica del Centro Médico ABC.
- Walker, W. J.-M.-B. (2004). *Fundamentos de marketing*. México: McGRAW-HILL.
- Zanin, T. (2018). Pitahaya: Conozca los beneficios y cómo consumir la fruta del momento. *TUASAUDE*.
- Zaragoza, G. (24 de Abril de 2014). 5 mitos sobre el chocolate. *Heraldo*.

ANEXOS

Anexo 1 Población total de la parroquia de Cumbayá



Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	ÁREA		
			URBANO	RURAL	Total
		AMAGUAÑA	-	31.106	31.106
		ATAHUALPA (HABASPAMBA)	-	1.901	1.901
		CALACALI	-	3.895	3.895
		CALDERON (CARAPUNGO)	-	152.242	152.242
		CHAVEZPAMBA	-	801	801
		CHECA (CHILPA)	-	8.980	8.980
		CONOCOTO	-	82.072	82.072
		CUMBAYA	-	31.463	31.463
		EL QUINCHE	-	16.056	16.056
		GALEA	-	2.025	2.025
		GUANGOPOLO	-	3.059	3.059
		GUAYLLABAMBA	-	16.213	16.213
		LA MERCED	-	8.394	8.394
		LLANO CHICO	-	10.673	10.673
		LLOA	-	1.494	1.494
		MANEGAL	-	2.636	2.636

Fuente: INEC


Anexo 2 Población por sexo de la parroquia de Cumbayá



Provincia	Nombre del Cantón	Nombre de la Parroquia	Sexo		
			Hombre	Mujer	Total
		AMAGUAÑA	15.395	15.711	31.106
		ATAHUALPA (HABASPAMBA)	947	954	1.901
		CALACALI	1.947	1.948	3.895
		CALDERON (CARAPUNGO)	74.682	77.560	152.242
		CHAVEZPAMBA	403	398	801
		CHECA (CHILPA)	4.532	4.448	8.980
		CONOCOTO	39.691	42.381	82.072
		CUMBAYA	15.248	16.215	31.463
		EL QUINCHE	8.015	8.041	16.056
		GALEA	1.073	952	2.025
		GUANGOPOLO	1.528	1.531	3.059
		GUAYLLABAMBA	8.199	8.014	16.213
		LA MERCED	4.122	4.272	8.394
		LLANO CHICO	5.205	5.468	10.673
		LLOA	784	710	1.494

Fuente: INEC

Anexo 3 Población económicamente activa de la parroquia de Cumbayá



www.ecuadorengrafias.com
www.inec.gov.ec

ECUADOR CUENTA CON EL INEC

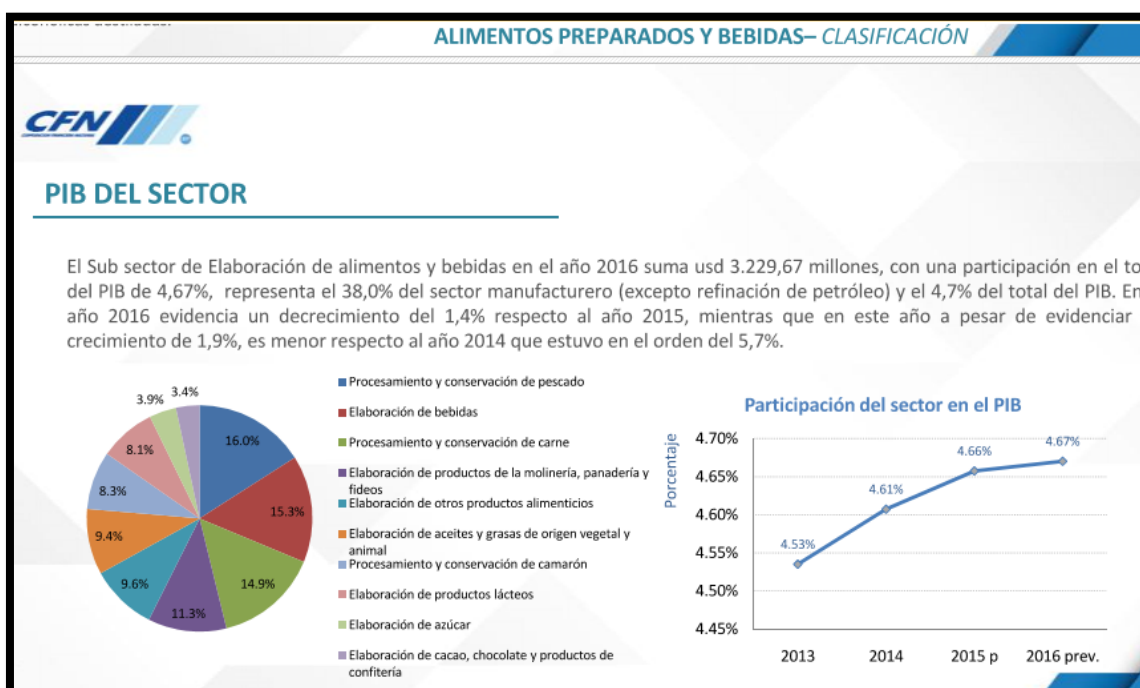
Ecuador: Población económicamente activa ocupada de 15 años y más, por categoría de ocupación y distribución relativa, según parroquia rural/cabecera cantonal

Código	Parroquia/rural/cabecera cantonal	Categoría de ocupación									Total
		Empleadola u obrero/a del Estado, Gobierno, Municipio, Consejo Provincial, Juntas Parroquiales	Empleadola u obrero/a privado	Jornalero/a peón	Patron/a	Sociola	Cuenta propia	Trabajador/a no remunerado	Empleadola doméstico/a	No declarado	
170157	CUMBAYÁ	1568	8298	520	1105	585	2114	166	1109	468	15333

Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010, reconstruido con la División Político-Administrativa Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC


Fuente: INEC

Anexo 4 Tasa de crecimiento del mercado de Alimentos y Bebidas procesados



Fuente: CFN

Anexo 5 Consumo de materias Primas, encuesta de manufactura y minería

 www.inec.gob.ec www.ecuadorendifras.com					
CONT. CUADRO No.33 CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS O MATERIALES AUXILIARES, REPUESTOS Y ACCESORIOS, ENVASES Y EMBALAJES Y CANTIDAD PARA ELABORACIÓN POR CUENTA DE TERCEROS, SEGUN AGRUPACIONES CIU 4 DE ACTIVIDAD ECONOMICA. (VALORES EN DOLARES)					
CIU	ACTIVIDAD ECONOMICA DEL ESTABLECIMIENTO Y CLASES DE MATERIAS PRIMAS O MATERIALES AUXILIARES	UNIDAD DE MEDIDA	CONSUMO		CANTIDAD PARA ELABORACIÓN POR CUENTA DE TERCEROS
			CANTIDAD	VALOR	
1074237210099	Otras pastas, cocidas, rellenas o preparadas (no como un plato), n.c.p.	KILOS	1.405.728	1.794.766	
1073236700299	Otras frutas, nueces y partes de plantas conservadas en azúcar	KILOS	18.713	141.287	
1073236700199	Otros productos de confitería preparados con azúcar, sin contenido de cacao	KILOS	2.236	6.137	
1073236700103	Chocolate blanco y bombones sin cacao	KILOS	5.174	25.643	
1073236600099	Otros chocolates y preparados alimenticios n.c.p.	KILOS	144.932	624.286	
1073236600003	Chocolate en pasta	KILOS	9.360	50.500	
1073236500000	Chocolate y otros preparados alimenticios, ya sea en barras o bloques, líquido, pasta, granos u otras formas a granel, en recipientes o envases con contenido superior a 2kg, sin adición de azúcar u otro edulcorante	KILOS	39.042	235.224	
1073236400000	Cacao en polvo, con adición de sustancias edulcorantes	KILOS	189.533	953.600	
1073236300000	Cacao en polvo, sin adición de sustancias edulcorantes	KILOS	202.859	624.259	
1073236200200	Grasa y aceite de cacao	KILOS	153.980	307.847	
1073236200102	Manteca de cacao con acidez expresado en ácido oleico superior a 1%, pero inferior o igual a 1.65%	KILOS	4.431	18.819	
1073236200101	Manteca de cacao con acidez expresado en ácido oleico inferior o igual a 1%	KILOS	9.321	25.362	
1073236100001	Pasta de cacao, desgrasada	KILOS	195.112	864.725	
1072235300103	Azúcar de caña en polvo (azúcar impalpable)	KILOS	122.512	78.946	
1072235300102	Azúcar de caña refinada con saborizantes o colorantes	KILOS	422.680	339.280	
1072235300101	Azúcar de caña refinada en cubos, planchas, bastones, terrones	KILOS	4.968.007	3.688.448	
1072235200002	Azúcar blanca (Azúcar sulfitada)	KILOS	36.428.321	22.569.792	
1072235110003	Panela sin refinar en barra o bloques, redonda	KILOS	120.422	69.604	
1072235110002	Panela, raspadura; incluso jugo de caña	KILOS	3.620	3.039	

Fuente: INEC

Anexo 6 Tasa de interés activa

<h3>Tasas de Interés</h3> <p>agosto - 2019</p>			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9.07	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	10.05	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.16	Productivo PYMES	11.83
Productivo Agrícola y Ganadero**	8.51	Productivo Agrícola y Ganadero**	8.53
Comercial Ordinario	9.19	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.74	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.97	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	11.16	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.23	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.74	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.44	Educativo	9.50
Vivienda de Interés Público	4.73	Vivienda de Interés Público	4.99
Inmobiliario	10.28	Inmobiliario	11.33
Microcrédito Agrícola y Ganadero**	19.84	Microcrédito Agrícola y Ganadero**	20.97
Microcrédito Minorista ^{1*}	25.53	Microcrédito Minorista ^{1*}	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{1*}	23.52	Microcrédito de Acumulación Simple ^{1*}	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*}	20.16	Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1*}	23.50

Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo 7 Tasa de interés pasiva

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.92	Depósitos de Ahorro	1.08
Depósitos monetarios	0.73	Depósitos de Tarjetahabientes	0.88
Operaciones de Reporto	1.00		

Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo 8 Cotizaciones varias



Fuente: Mercado Libre Ecuador



Fuente: Mercado Libre Ecuador



Fuente: Mercado Libre Ecuador



Fuente: Mercado Libre Ecuador



Fuente: Mercado Libre Ecuador



Fuente: Mercado Libre Ecuador

Anexo 9 Encuesta



ELABORACIÓN DE LAS PREGUNTAS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Objetivo: Conocer los gustos y preferencias de los consumidores en cuanto a chocolates.

Instrucciones: Favor responda según corresponda, una vez que haya leído las preguntas de manera detenida. Solicitamos que sus respuestas sean veraces.

Información General

Fecha: _____

Género: _____

Nombre: _____

Dirección: _____

1. ¿Consumen usted chocolate? (Si su respuesta es negativa por favor entregue el cuestionario al encuestador)

SI

NO

2. ¿Cómo prefiere consumir el chocolate? (Seleccione las opciones que crea conveniente)

Bombones

Barras

Galletas

Postres

Otros (Cual)

3. ¿Dónde compra el chocolate que consume?

Supermercados

Cafeterías

Tiendas

Comercio informal

Centro comercial

Otros (especifique)

4. Escriba la respuesta que más se acerca a la opción correcta. ¿Con qué frecuencia y la cantidad consume chocolate?

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>CANTIDAD</i>
Diario	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Semanal	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mensual	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. **¿Cree usted que el chocolate tiene los siguientes efectos al consumirlo?**

EFECTO	SI	NO	NO SABE
Engorda			
Eleva el colesterol			
Produce acné			
Ayuda la circulación sanguínea			
Es antioxidante			
Es energético			

6. **Indique que factores influyen para su compra**

Precio	<input type="text"/>
Calidad	<input type="text"/>
Sabor	<input type="text"/>
Variedad	<input type="text"/>
Presentación	<input type="text"/>
Otros	_____

7. **¿Estaría dispuesto a consumir el chocolate con frutos exóticos?**

SI	<input type="text"/>
NO	<input type="text"/>

8. **¿Qué frutos exóticos le gustaría que contenga un chocolate?**

Kiwi	<input type="text"/>
Uvilla	<input type="text"/>
Pitahaya	<input type="text"/>
Borojó	<input type="text"/>
Grosella	<input type="text"/>
Otros	_____

9. **¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una barra de chocolate de 50gr?**

\$1,00 a \$2,00	<input type="text"/>
\$2,00 a \$3,00	<input type="text"/>
\$3,00 a \$4,00	<input type="text"/>

10. ¿Porque medio se entera usted cuando sale un producto nuevo al mercado?

- Redes sociales
- Radio
- Televisión
- Prensa escrita
- Amigos/familia
- Otros

11. ¿Qué marca de chocolate conoce usted?

- Pacari
- República de cacao
- Confiteca- Chocotin
- La universal - Manicho
- Nestlé Clásico
- Ferrero rocher
- Otros

12. De las marcas mencionadas anteriormente ¿cuál consumo usted y porque?

Marca: _____

Porqué: _____

13. Seleccione en que rango se encuentra su edad

- 15-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-55 años
- 56-65 años
- Más de 65 años

¡Gracias por su colaboración!