



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
“INDOAMÉRICA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
NEGOCIOS**

**TEMA:**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE BARRAS DE CHOCOLATE  
TRADICIONAL EN LA CIUDAD DE AMBATO**

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

**AUTOR:**

**GRANJA ERAZO MAGALY DEL CONSUELO**

**TUTOR:**

**ANDRES PALACIO, MBA**

**QUITO – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director del Trabajo de Investigación “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACION DE CHOCOLATE TRADICIONAL EN LA CIUDAD DE AMBATO**” presentado por **Granja Erazo Magaly del Consuelo** para optar por el título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas 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, MARZO 2016

MBA.ANDRES PALACIO

**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

-----  
GRANJA ERAZO MAGALY DEL CONSUELO

CI 1708628274

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad de ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Tecnológica Indoamérica.

Quito.....

Para constancia firman:

F.....

**PRESIDENTE**

F.....

**VOCAL 1**

F.....

**VOCAL 2**

## **AGRADECIMIENTO**

### **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la tenacidad, salud y al apoyo de mi madre Lucia, mis hijos Estefanía, Andrés a mi esposo Marcos que son el motor para mi vida y a mis locos hermanos que le quiero mucho

Gracias

## **DEDICATORIA**

### **DEDICATORIA**

A mi familia, que con su apoyo y ejemplo me inspiraron a culminar mis estudios de tercer nivel y saber que nunca es tarde para obtener mayores conocimientos.

Magaly

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvi
SUMARIO INVESTIGATIVO .....	xviii
ABSTRACT .....	xix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I .....	2
IDEA DE NEGOCIO .....	2
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD .....	2
Historia de la Actividad.....	2
1.1.1 Pasos puesto en marcha, hasta el momento para el desarrollo del proyecto.....	4
1.1.2 Problemas encontrados hasta el momento .....	4
1.1.3 Problemas que se prevén .....	5

1.1.4 Soluciones .....	5
1.1.5 Contactos realizados para la puesta en marcha .....	5
1.1.6 Puesta en marcha le la empresa (aportación de los socios). ....	6
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>7</b>
<b>ÁREA DE MARKETING .....</b>	<b>7</b>
2.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO.....	7
2.1.1 Qué mercado se va a tocar en general.....	7
2.1.2Cuál es el mercado objetivo, ¿Por qué? Definición y perfil .....	8
2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO .....	29
2.2.1 Especificación del Servicio o Producto .....	29
2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona.....	30
2.2.3 Presentación del Servicio o Producto .....	30
2.2.4 Precio del producto o Servicio .....	30
2.2.5 Promoción y publicidad que se realizará (Canales de Comunicación).....	31
2.2.6 Sistema de distribución a utilizar (Canales de distribución).....	33
2.2.7 Seguimiento de Clientes .....	33
2.2.8 Mercados alternativos.....	33
2.3 Competencia .....	33
2.3.1 Descripción (competencia).....	33



2.3.2	Analizar potenciales y debilidades de la competencia, comparándolos con la propuesta.....	34
2.4	<b>COSTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO, POR PERIODOS .....</b>	<b>35</b>
2.4.1	Determinación de costos variables .....	35
2.4.2	Determinación de Costos Fijos.....	35
2.4.3	Determinación de costos total del producto o servicio .....	35
2.4.4	Análisis con los precios que manejan la competencia. ....	36
	<b>CAPITULO III .....</b>	<b>37</b>
	<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES).....</b>	<b>37</b>
3.1	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO .....</b>	<b>37</b>
3.1.1	Descripción de proceso de transformación.....	37
3.1.2	Descripción de instalaciones, equipos y personas .....	49
3.1.3	Tecnología a aplicar .....	54
3.2	<b>ELEMENTOS QUE AFECTAN AL PROCESO DE OPERACIONES</b>	<b>54</b>
3.2.1	Ritmo de producción .....	54
3.2.2	Nivel de inventario.....	56
3.2.3	Número de empleados .....	56
3.3	<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>57</b>
3.3.1	Capacidad de Producción Futura .....	58

3.4 MATERIAS PRIMAS .....	58
3.4.1 Especificación de materias primas .....	58
3.5 CALIDAD.....	60
3.5.1 Método de Control de Calidad .....	60
3.6 NORMATIVIDAD Y PERMISOS.....	62
3.6.1 Seguridad e higiene ocupacional .....	62
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>63</b>
<b>ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .....</b>	<b>63</b>
4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS .....	63
4.1.1 Visión de la Empresa .....	63
4.1.2 Misión de la Empresa .....	63
4.1.3 Análisis FODA .....	63
4.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA.....	69
4.2.1 Realizar organigrama de su empresa para definir la organización interna .....	69
4.2.2 Describa brevemente los cargos del organigrama .....	71
4.3 CONTROL DE GESTIÓN.....	77
4.3.1 Haga un listado de los indicadores de gestión necesarios .....	77
4.4 NECESIDAD DE PERSONAL .....	78

4.4.1 Especificar cuánto personal necesitará hasta un horizonte de tres años .....	78
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>79</b>
<b>ÁREA JURÍDICA LEGAL.....</b>	<b>79</b>
5.1 DETERMINACION JURIDICA .....	79
5.1.1 Determinación de la forma jurídica.....	79
5.1.2 Patentes y marcas .....	81
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>82</b>
4.1 PLAN DE INVERSIONES.....	82
4.1.1 Activos fijos.....	82
4.1.1 Inversión área operativa .....	82
4.2 PLAN DE FINANCIAMIENTO.....	83
4.3 CALCULO DE COSTOS Y GASTOS .....	86
4.4 CALCULO DE INGRESOS.....	94
4.5 FLUJO DE CAJA.....	95
4.6 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	99
4.7 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS .....	101
4.8 EVALUACIÓN FINANCIERA.....	103
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>107</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>109</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Factor Geográfico .....	7
Tabla N° 2. Mercado objetivo.....	8
Tabla N° 3. Proyección de la Demanda .....	9
Tabla N° 4. Proyección de la Oferta.....	10
Tabla N° 5. Demanda Potencial Insatisfecha .....	11
Tabla N° 6. Edad .....	12
Tabla N° 7. Genero.....	13
Tabla N° 8. Sector de residencia .....	14
Tabla N° 9. Actualmente trabaja .....	15
Tabla N° 10. Gusta del Chocolate.....	16
Tabla N° 11. Qué clase de chocolate conoce .....	17
Tabla N° 12. Qué presentación le agrada más para el consumo .....	18
Tabla N° 13. El chocolate amargo cómo lo prepara .....	19
Tabla N° 14. Qué tan seguido consume el chocolate amargo.....	20
Tabla N° 15. El chocolate que consume en casa donde lo adquiere .....	21
Tabla N° 16. Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por 500 gramos de chocolate amargo .....	22
Tabla N° 17. Cómo le gustaría llegar a saber cómo adquirir el chocolate amargo .....	23
Tabla N° 18. Qué tamaño del producto consume usted .....	24
Tabla N° 19. Qué presentación le gustaría que tenga el chocolate amargo .....	25
Tabla N° 20. Es fácil encontrar el chocolate amargo en el mercado .....	26

Tabla N° 21. Si existiera un proveedor que le proporcionaría estos servicios usted compraría a él .....	27
Tabla N° 22. Presupuesto de publicidad .....	32
Tabla N° 23. Cursograma Proceso de producción .....	48
Tabla N° 24. Capacidad de producción por maquinaria .....	49
Tabla N° 25. Costos de la maquinaria empresa .....	50
Tabla N° 26. Recurso humano que se requieren para un lote de producción .....	53
Tabla N° 27. Cálculo del ritmo de trabajo.....	55
Tabla N° 28. Nómina anualizada .....	57
Tabla N° 29. Cobertura según la capacidad de unidades de 500 gr. ....	58
Tabla N° 30. Materias Primas que pertenecen al producto Chocolate .....	58
Tabla N° 31. Materias primas e insumos.....	59
Tabla N° 32. Análisis de los criterios del FODA .....	64
Tabla N° 33. Perfil del cargo de Gerente General .....	72
Tabla N° 34. Perfil del cargo de Jefe Departamental de Logística .....	73
Tabla N° 35. Perfil del cargo de Jefe Departamental de Producción .....	74
Tabla N° 36. Perfil del cargo de Jefe Departamental de Comercialización .....	75
Tabla N° 37. Perfil del cargo de Jefe Departamental de Administrativo financiero.....	76
Tabla N° 38. Inversiones área administrativo.....	82
Tabla N° 39. Inversión área operativa.....	83
Tabla N° 40. Capital de trabajo .....	83

Tabla N° 41. Total Inversión.....	84
Tabla N° 42. Financiamiento.....	84
Tabla N° 43. Condiciones de préstamo.....	85
Tabla N° 44. De amortización .....	85
Tabla N° 45. Detalle de Costos .....	86
Tabla N° 46. Proyección de costos .....	87
Tabla N° 47. Útiles de oficina.....	88
Tabla N° 48. Útiles de aseo .....	88
Tabla N° 49. Servicios básicos .....	89
Tabla N° 50. Mantenimiento y reparación .....	89
Tabla N° 51. Suministros de seguridad.....	90
Tabla N° 52. Publicidad .....	91
Tabla N° 53. Gastos constitución .....	91
Tabla N° 54. Proyección de gastos .....	92
Tabla N° 55. Mano de obra .....	93
Tabla N° 56 Capacidad de producción.....	95
Tabla N° 57. Proyección de ingresos .....	95
Tabla N° 58. Flujo de caja.....	97
Tabla N° 59. Calculo punto de equilibrio .....	100
Tabla N° 60. Punto de equilibrio en unidades .....	100
Tabla N° 61. Estados de resultados proyectados.....	102
Tabla N° 62. Tasa de descuento.....	103

Tabla N° 63. VAN Y TIR .....	104
Tabla N° 64. Beneficio-Costo.....	106
Tabla N° 65. Periodo de recuperación .....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Proyección de la Demanda .....	9
Figura N° 2. Pregunta edad .....	12
Figura N° 3. Pregunta género .....	13
Figura N° 4. Pregunta sector de residencia.....	14
Figura N° 5. Pregunta actualmente trabaja .....	15
Figura N° 6. Pregunta le gusta el chocolate .....	16
Figura N° 7. Pregunta qué clase de chocolate conoce.....	17
Figura N° 8. Pregunta ¿Qué presentación le agrada más para el consumo? .....	18
Figura N° 9. Pregunta ¿el chocolate amargo cómo lo prepara? .....	19
Figura N° 10. Pregunta genero .....	20
Figura N° 11. Pregunta ¿El chocolate qué consume en casa donde lo adquiere? .....	21
Figura N° 12. Pregunta precio.....	22
Figura N° 13. Pregunta ¿Cómo le gustaría llegar a saber cómo adquirir el producto? .....	23
Figura N° 14. Pregunta ¿Qué tamaño del producto consume usted? .....	24
Figura N° 15. Pregunta ¿qué presentación le gustaría que tenga el chocolate amargo? .....	25
Figura N° 16. Pregunta ¿Es fácil encontrar el chocolate amargo en el mercado? .....	26
Figura N° 17. Pregunta ¿Si existiera un proveedor que le proporcionaría estos servicios usted compraría a él? .....	27
Figura N° 18. Mapa de Procesos .....	37
Figura N° 19. Cadena de valor.....	40
Figura N° 20. Proceso productivo de la tableta de chocolate amargo .....	47



Figura N° 21. Layout del proceso de producción de tabletas de chocolate .....52

Figura N° 22. Organigrama Estructural de la empresa.....69

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA:** “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BARRAS DE CHOCOLATE TRADICIONAL EN LA CIUDAD DE AMBATO”

Autor: **Magaly Granja**

Director: MBA. Andrés Palacio

**SUMARIO INVESTIGATIVO**

En el desarrollo del presente plan de negocios se busca establecer y determinar la fabricación y comercialización de barras de chocolate tradicional en la ciudad de Ambato, Por ende se define el mercado objetivo, se determina demanda, oferta y demanda insatisfecha que presenta el producto de barras de chocolate.

Se elaboran estudios donde su importancia radica en el estudio de la distribución del área operativa, la maquinaria, materia prima e insumos que se debe adquirirse para la fabricación y comercialización de barras de chocolate. Posterior a ello se define la organización y gestión que maneja la empresa, la forma jurídica legal con la que se constituirá.

Únicamente cuando se haya determinado los estudios antes mencionados, se procede con el plan de inversiones, proyección de los ingresos y costos del nuevo producto, que al aplicar los indicadores de evaluación se podría determinar la factibilidad de la fabricación y comercialización de barras de chocolate.

**Palabras claves**

Negocios, Demanda, Oferta, Mercado objetivo, Organización

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

**TEMA:** “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BARRAS DE CHOCOLATE TRADICIONAL EN LA CIUDAD DE AMBATO”

**Autor:** Magaly Granja

**Director:** MBA. Andrés Palacio

**ABSTRACT**

In the development of this business plan is to establish and determine the manufacture and marketing of bars of traditional chocolate in the city of Ambato, therefore the target market is defined, demand, supply and unmet demand presenting product bar determined of chocolate.

Studies where its importance lies in the study of the distribution of the operating area, machinery, raw materials and supplies to be purchased for the manufacture and marketing of chocolate bars are made. Following this, the organization and management that handle the company is defined, the legal form with which will be constituted.

Only when determined the studies discussed above, proceed with the investment plan, projected revenues and costs of the new product, by applying the evaluation indicators could determine the feasibility of manufacturing and marketing of chocolate bars.

**Keywords**

Business, Demand, Supply, Target Market, Organization

## INTRODUCCIÓN

En el capítulo I se detalló la idea del negocio la historia de la actividad artesanal de la producción del cacao, se detallan los problemas que se encontraron, las soluciones que se deben implantar.

En el capítulo II se analiza el área de marketing mismo que permite definir el factor geográfico, el mercado objetivo, se determina también la demanda, oferta y demanda insatisfecha, para posterior a ello realizar el cálculo de la muestra y diseño de la encuesta para ser realizada, interpretada para conocer los gustos y preferencia de los futuros consumidores.

En el capítulo III que corresponde al área de producción se describen los procesos de transformación del producto de barras de chocolate se determina los flujogramas de proceso para mejor interpretación de nuestro personal operativo, adicional se detalla los equipos, maquinaria y el recurso humano que es necesario para la producción con sus respectivos costos de adquisición.

En el capítulo IV que corresponde al área de organización y gestión se establece la visión, misión y objetivos que debe presentar la organización para su mejor desenvolvimiento, se detallan las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas con la que cuenta la organización. Se estructura el organigrama con sus respectivas funciones.

En el capítulo V se estudia el área jurídica legal, es decir cómo va estar constituida legalmente la organización y los requisitos necesarios para su funcionamiento.

En el capítulo VI y el más importante el plan de inversiones o estudio financiero que nos permite analizar el monto necesario para la inversión, como estará estructurada su financiamiento, analizar el estado de resultados que nos permite analizar si presentamos utilidad o perdida desde el primer periodo, y los más importante el desarrollo de los indicadores financieros que permite validar su factibilidad.

# CAPÍTULO I

## IDEA DE NEGOCIO

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

#### Historia de la Actividad

Según el autor Leslie San Martin, año 2014, página 18,19 menciona: que el chocolate tiene una historia de varios siglos, es proveniente de América. Desde hace mucho tiempo ya era conocido por los mexicanos en la época de conquista de México. Los Olmecas (1500 a 400 A.C.) fueron ciertamente los primeros humanos en saborear, en forma de bebida, las habas de cacao molidas, mezcladas al agua y quienes comenzaron a cultivar el cacao en México. En el curso de los siglos, la cultura del cacao se extendió a las poblaciones Mayas (600 A.C.) y aztecas (1400 A.C.), en aquel entonces el haba del cacao era utilizada como unidad monetaria y como unidad de medida.

En el curso del siglo XVII, el cacao se revela al resto de Europa y conquista victoriosamente todos los palacios que encuentra allí. En 1659, la primera fábrica de chocolate abre sus puertas en París. En 1720, las chocolaterías italianas son aclamadas por la calidad de sus productos. Por fin, en 1765, América descubre las virtudes del cacao.

Así el chocolate conoce una expansión creciente a través de Europa y el mundo metamorfoseándose a merced del tiempo. Las primeras pastillas de chocolate son inglesas (1674), el primer cacao en polvo es holandés (1828), la tableta es una creación (1830) británica y el chocolate con leche luego a las avellanas marcan la llegada triunfal de Suiza sobre el mercado del chocolate (1830-1875).

La era industrial arrastró cambios fundamentales para el chocolate. España, el primer exportador de chocolate abre su primera fábrica de

chocolate en 1780 en Barcelona, luego Alemania y Suiza continúan esta marcha hacia la industrialización de este plato.

Según las últimas tendencias del mercado actual, la nueva generación de clientes potenciales se están inclinando al “comer saludable”, siendo el hacer ejercicio y alimentarse de forma saludable más que una moda pasajera, un estilo de vida destacado en las últimas generaciones; para citar un ejemplo desde hace algunos años atrás, las grandes cadenas distribuidoras de alimentos venden hasta la actualidad alimentos libre de preservantes conocidos como “orgánicos” , inclusive gigantes corporativos de comida rápida como McDonald`s, KFC, Pizza Hut, están incluyendo entre sus líneas de productos, comida sana y nutritiva.

Tomando como referencia que Ecuador es uno de los mejores productores agrícolas a nivel mundial, se decidió tomar como insumos bienes del sector agrícola, que permita elaborar un producto 100% ecuatoriano. Esta es una de las ventajas comparativas que nos permitirá a largo plazo introducirnos a nivel local, nacional e internacional en mercados Americanos como europeos y países del primer mundo.

Hoy el 70% del mercado internacional de cacao fino y de aroma floral es abastecido por Ecuador, mundialmente se lo conoce al cacao ecuatoriano con el nombre de “Arriba”, (fino), una familia elite del cacao, ideal para producir chocolates finos con bajo contenido de azúcar, que mezclado con la esencia de rosa nos brinda sabores exquisitos como el chocolate amargo con su tradicional presentación de barra lista para ser usada (Leslie San Martin , 2014, págs. 18,19)

### **Descripción**

La idea de realizar un plan de negocios para la fabricación de forma artesanal de “CHOCOLATE, en ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, surge porque es tradición Ambateña el chocolate amargo en tableta, el cual es utilizado de forma directa en la preparación del chocolate

batido en leche o en agua hervida, tradición que se ha mantenido y divulgado en el Ecuador y el mundo, pero este producto se lo ha comercializado de forma muy precaria, sin marca, empaque inapropiado y sin canal de distribución efectivo, lo que hace que los consumidores carezcan del producto a nivel nacional, siendo pocas empresas que lo producen conservando sus características exigidas por los consumidores.

Cabe señalar que la rama artesanal de alimentos está desarrollándose en la provincia de Tungurahua conservando los aspectos orgánicos y ambientales, se está produciendo productos derivados de las semillas ancestrales como son la quinua, la arveja negra, papa de altura entre otras en productos como bases para bebidas, snack y sopas. Este tipo de industrias crecen ya que sus productos son de alto contenido nutritivo y tienen herencia gastronómica por generaciones en el país y el mundo.

#### **1.1.1 Pasos puesto en marcha, hasta el momento para el desarrollo del proyecto**

- Planificación y acuerdos entre los socios de la compañía.
- Análisis del recurso humano necesario.
- Inversión que aportaría cada socio.
- Buscar a nuestros proveedores de materias primas.
- Cotizaciones para la compra de equipos y maquinaria.
- Tomar en cuenta cual va ser nuestra presentación; logotipo, empaque y la marca.

#### **1.1.2 Problemas encontrados hasta el momento**

Se detallan los problemas encontrados en el transcurso de la iniciación del proyecto propuesto.

- Ser una marca nueva no posicionada en el mercado
- Costo de la maquinaria y equipos
- Alto consumo de productos sustitutos
- Poco apoyo por parte de los socios

### **1.1.3 Problemas que se prevén**

1. Perder la tradición del chocolate amargo
2. Dificultad de negociación con los intermediarios materia prima
3. Compra de maquinarias y equipos no muy sofisticados.
4. La baja demanda del producto en las nuevas generaciones

### **1.1.4 Soluciones**

1. Crear nueva empresa con este tipo de producto, incentivar al consumo mediante publicidad llamativa a través de ferias y eventos.
2. Se deberá establecer el tipo de canal de distribución más apropiado para la adquisición de materia prima y comercialización del producto.
3. Se deberá realizar cotizaciones de la maquinaria que presenten la tecnología adecuada para este tipo de producción.
4. Promover una campaña del consumo primero lo nuestro para captar a las nuevas generaciones incentivando a adquirir un producto nutricional, altamente beneficio para la salud.

### **1.1.5 Contactos realizados para la puesta en marcha**

Los principales contactos realizados para efectuar este plan de negocio son:

- APPCE: Asociación de Productores de productos relacionados con el cacao y chocolate del Ecuador, que contribuyen con información técnica en producción y comercialización como también en integración de cadenas de exportación.
- MIPRO: por la ayuda en temas de calidad, buenas prácticas de manufactura.
- Junta Artesanal de Tungurahua: provee apoyo técnico y comercial
- Bibliotecas: son centros de información que contribuyen con las fuentes de secundarias y primarias de información.



### **1.1.6 Puesta en marcha de la empresa (aportación de los socios).**

Formaran parte de la empresa dos socios, mismos que contribuirían de la siguiente manera.

Dos Socios Capitalista los cuales aportan el 8% del capital de trabajo y 92% mediante un crédito bancario que constituye activo fijo y capital de trabajo.

## CAPÍTULO II

### ÁREA DE MARKETING

#### 2.1 DEFINICIÓN DEL MERCADO

Según Guido Sánchez Yábar (2011) El mercado es el sitio físico o virtual donde concurren ofertantes y demandantes según su capacidad adquisitiva, manteniendo sus relaciones en función del producto o servicios a ser adquirido.

##### 2.1.1 Qué mercado se va a tocar en general

El mercado meta que va formar parte con el producto (chocolate amargo) de forma geográfica se detalla en la siguiente tabla.

Dimensión conductual

Necesidad: Factor alimentación, social

Compra: Frecuente

Marca: Factor cultural

Actitud producto: Negativa/Positiva

**Tabla Nº 1. Factor Geográfico**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
PAÍS	Ecuador
REGIÓN	Sierra
CIUDAD URBANA Y RURAL	Ambato
TAMAÑO	329,856

Fuente: [http:// www.ambato.gob.ec/](http://www.ambato.gob.ec/)

Elaborado por: El autor

El mercado general será en la región sierra, provincia de Tungurahua, ciudad Ambato.

### 2.1.2 Cuál es el mercado objetivo, ¿Por qué? Definición y perfil

El mercado objetivo que se va a determinar, está en función de las variables: edad, género y ocupación, como es un producto que lo pueden consumir y usar todos los niveles socioeconómicos, se determinó su cálculo de la siguiente manera.

**Tabla N° 2. Mercado objetivo**

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	POBLACION
HABITANTES	ciudad de Ambato	329.865
EDAD	15 - 80 años	224302
GENERO	Masculino / Femenino	100936 / 123366
OCUPACION	Empleado y no empleados	224302

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>  
Elaborado por: El autor

El mercado meta serán los habitantes de la ciudad de Ambato desde los 15 años a 80 años que equivale a 224.302 habitantes.

Para establecer la demanda en función del crecimiento de la población, se establecerá el porcentaje de crecimiento poblacional establecido por el INEC 1,52% anual según el censo ecuatoriano de población del año 2010.

Para construir la demanda del producto se ha tomado como referencia la información presentada por la Asociación de Productores de productos relacionados con el cacao y chocolate del Ecuador, APPCE, la cual señala que “los ecuatorianos consumen 500 gramos al mes de chocolate”.

En la siguiente tabla se construye la tendencia de la demanda, para el 2013 la población del mercado meta obtenido era de 224.302 habitantes, este valor se multiplica por el porcentaje de crecimiento poblacional 1,52% y da como resultado 227.711 habitantes para el año 2014 aproximadamente, a estos valores se les multiplica el consumo promedio de chocolate anual que sería de 12 unidades de 500 gramos.

Para lo cual para el año 2014 la población sería de 227.711 multiplicado por 12 unidades de consumo anual, la demanda de chocolate sería de 2`732.537 unidades de 500 gramos al año.

Estas operaciones se las realiza hasta el año 2020.

**Tabla Nº 3. Proyección de la Demanda**

Año	Población	Tasa de crecimiento 1,52	Consumo de presentación 500 gr al año
2013	224302	224302	2691624
2014	227711	231173	2732537
2015	231173	234686	2774071
2016	234686	238254	2816237
2017	238254	241875	2859044
2018	241875	245552	2902501
2019	245552	249284	2946619
2020	249284	253073	2991408

Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>  
Elaborado por: El autor



**Figura Nº 1. Proyección de la Demanda**  
Fuente: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>  
Elaborado por: El autor

Como se puede apreciar en la figura Nº 1, la proyección de la demanda de chocolate crece en el periodo 2014 – 2020, por lo que la presencia de la empresa productora y comercializadora de chocolate tendría mercado actual y potencial.

Para el cálculo de la oferta se ha obtenido la información presentada por la Asociación de Productores de productos de Cacao y Chocolate del Ecuador (**APPCE**) la cual señala que la producción de chocolate soluble (chocolate que se puede diluir con líquidos calientes o semi calientes) para el año 2013 fue de 1`855,930 fundas de 500 gr. Para poder generar la proyección de la oferta se ha procedido a multiplicar las unidades que es 1`855.930 por el factor de crecimiento poblacional 1,52%.

A continuación se realiza la proyección de la oferta que tendría el mercado en el periodo 2014 – 2019.

**Tabla N° 4. Proyección de la Oferta**

<b>Año</b>	<b>Oferta de producción de chocolate soluble al año en presentación de 500 gr</b>
2010	1784565
2011	1789403
2012	1800583
2013	1855930
2014	1884140
2015	1912779
2016	1941853
2017	1971369
2018	2001334
2019	2031755

Fuente: APPCE  
Elaborado por: El autor

Realizado los cálculos, la oferta potencial de chocolate en presentación de 500 gramos sería para el año 2014 de 1, 884,140 y para el 2020 de 2,062,637

Para realizar el cálculo de la demanda insatisfecha del producto chocolate amargo se ha procedido a restar la demanda potencial de la oferta potencial para el periodo 2014 – 2020, los resultados se presentan a continuación en la siguiente tabla.

**Tabla N° 5. Demanda Potencial Insatisfecha**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA POTENCIAL</b>	<b>OFERTA POTENCIAL</b>	<b>DPI / AÑO</b>	<b>DPI / MENSUAL</b>
<b>2014</b>	2732537	1884140	848397	70700
<b>2015</b>	2774071	1912779	861292	71774
<b>2016</b>	2816237	1941853	874384	72865
<b>2017</b>	2859044	1971369	887674	73973
<b>2018</b>	2902501	2001334	901167	75097
<b>2019</b>	2946619	2031755	914865	76239
<b>2020</b>	2991408	2062637	928771	77398

Fuente: APPCE  
Elaborado por: El autor

La demanda insatisfecha potencial para el año 2014 sería de 848,397 unidades anuales y por cada mes de 70,700. Para el año 2020 la demanda insatisfecha podría ser de 77.398 unidades. Con estos datos, se determina el porcentaje del 19% de la demanda insatisfecha, que se cubrirá con la producción de tabletas de chocolates amargos de 500 gramos desde el año 2016 al 2020.

Para obtener la muestra se aplica la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{Z^2 * P * Q + Ne^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 224.302}{1,96^2 * 0,50 * 0,50 + 224.302 * 0,07^2}$$

$$n = 195 // \text{ Encuestas}$$

**n= 195 // Encuestas**

Se realiza el diseño de la encuesta ver (ANEXO N° 1). A continuación se presenta la tabulación de la encuesta, la cual fue tomada en el mercado central de la ciudad de Ambato.

## Preguntas informativas

Edad:

Tabla N° 6. Edad

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 15 a 25 años	27	13,85%
De 26 a 35 años	45	23,08%
De 36 a 45 años	58	29,74%
De 46 a 55 años	31	15,90%
De 55 en adelante	34	17,44%
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100,00%</b>

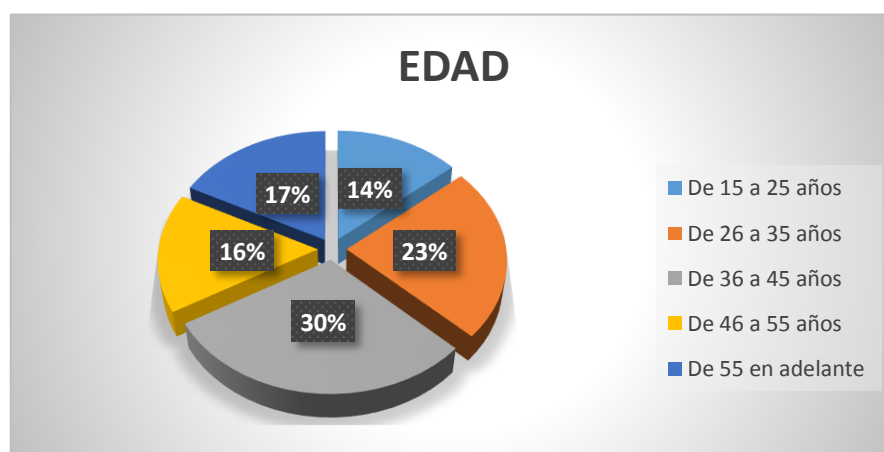


Figura N° 2. Pregunta edad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

### Análisis cuantitativo.

El 17% de los encuestados presenta una edad entre 55 años en adelante el 23% entre 26 y 35 años respectivamente, mientras con un porcentaje del 30% una edad entre 36 a 45 años.

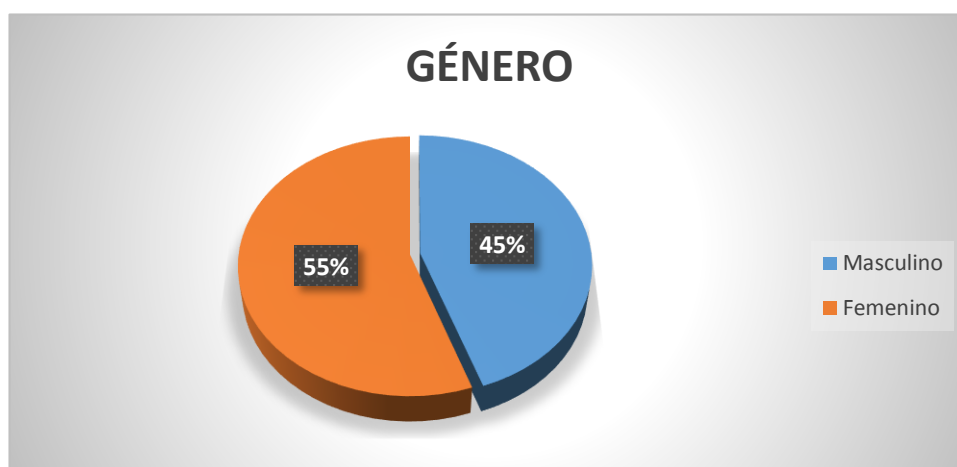
### Análisis cualitativo:

De las personas encuestadas, estas tienen una edad de 36 años en adelante lo cual permite considerar sus respuestas con mayor grado de confiabilidad, ya que son personas con ingresos propios y con capacidad de decidir y comprar.

**Género:**

**Tabla N° 7. Genero**

DETALLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE (%)
Masculino	87	44,62%
Femenino	108	55,38%
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100,00%</b>



Análisis cuantitativo: **Figura N° 3.** Pregunta género

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

**Análisis cuantitativo:**

El 55% de los encuestados son de género femenino y el 45% son de género masculino.

**Análisis cualitativo:**

Para el consumo del producto se puede entender que ambos géneros tienen la aceptación del chocolate amargo ya que lo pueden disfrutar como desayuno, refrigerio o el café de la tarde, el producto es de consumo general que gusta a ambos géneros



## Sector de residencia:

Tabla Nº 8. Sector de residencia

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sur	49	25,13%
Centro	62	31,79%
Norte	53	27,18%
Parroquia rural	31	15,90%
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>

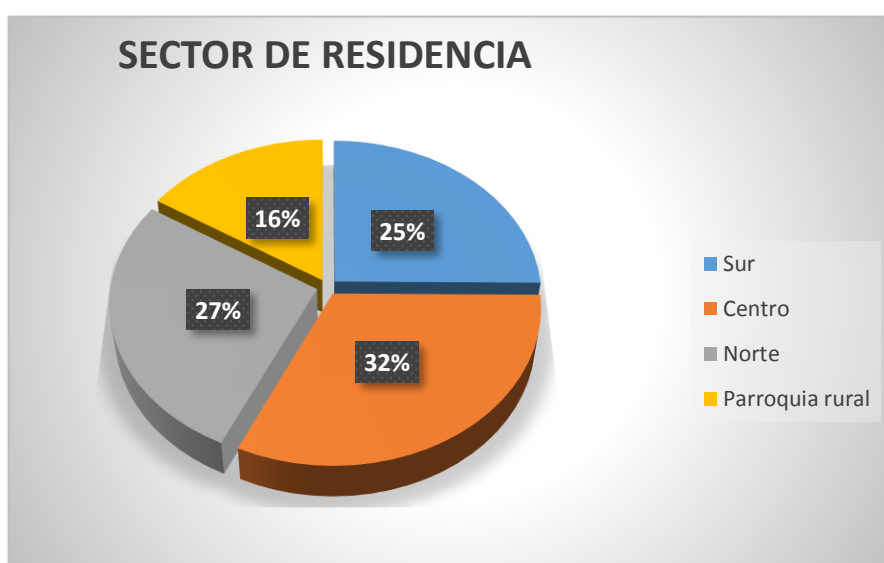


Figura Nº 4. Pregunta sector de residencia  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis cuantitativo:

El 32% de los encuestados tiene su residencia en el sector centro, el 27% en el sector norte, el 25% en el sector sur.

### Análisis cualitativo:

Las personas que fueron encuestadas representan a varios sectores de la ciudad lo cual permite tener variedad en las respuestas y también aportan con información del acceso al producto desde su sitio de domicilio.

## Actualmente trabaja:

Tabla Nº 9. Actualmente trabaja

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	108	55%
No	87	45%
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100%</b>



Figura Nº 5. Pregunta actualmente trabaja  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis cuantitativo:

El 55% de los encuestados mantienen una relación laboral, el 45% no laboran.

### Análisis cualitativo:

Es importante determinar la relación laboral, ya que de esto dependerá el consumo del producto por el poder adquisitivo que dispongan las personas.

## 1. ¿Le gusta el chocolate?

**Tabla N° 10. Gusta del Chocolate**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	189	96,92%
No	6	3,08%
<b>TOTAL</b>	<b>195</b>	<b>100,00%</b>



**Figura N° 6.** Pregunta le gusta el chocolate

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

### **Análisis cuantitativo:**

El 97% de los encuestados les gusta el chocolate y el 3% menciona que no.

### **Análisis cualitativo:**

El producto chocolate en cualquier tipo que se lo presente tiene una aceptación por el mercado consumidor ya que sus cualidades nutricionales son apreciadas por estos. Para el proyecto es importante determinar esta información ya que contribuirá a la determinación de la demanda que en nuestro caso será de 189 personas.

## 2. ¿Qué clase de chocolate conoce?

Tabla Nº 11. Qué clase de chocolate conoce

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Blanco	56	29,63%
Negro	63	33,33%
Amargo	70	37,04%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

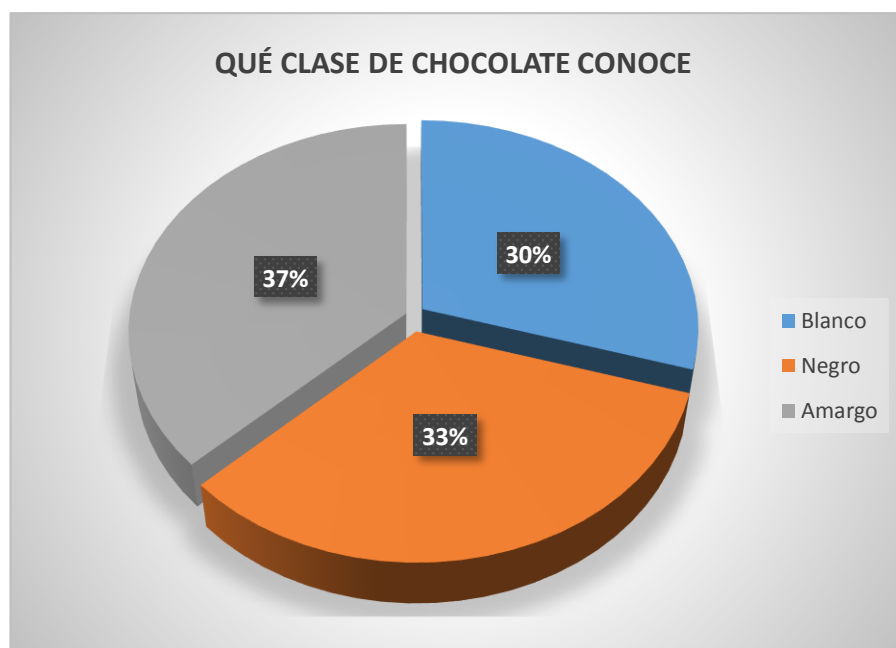


Figura Nº 7. Pregunta qué clase de chocolate conoce  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis cuantitativo:

El 37% conoce el chocolate amargo, el 33% el negro y el 30% el blanco.

### Análisis cualitativo:

El conocimiento del producto por parte del consumidor permite que el producto no tenga mucha resistencia en el mercado, y que su compra sea de fácil asociación con su uso y beneficios.

### 3. ¿Qué presentación le agrada más para el consumo?

Tabla N° 12. Qué presentación le agrada más para el consumo

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Tableta	103	54%
Barra	56	30%
Polvo	30	16%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>



Figura N° 8. Pregunta ¿Qué presentación le agrada más para el consumo?  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

#### Análisis cuantitativo:

El 54% de los encuestados prefieren la presentación de la tableta, el 30% en barra y el 16% en polvo.

#### Análisis cualitativo:

La presentación tradicional del chocolate amargo ha sido en tabletas, las cuales varían por su tamaño. Este es un atributo que identifica o asocia al usuario para su compra, la empresa debe mantener este tipo de presentación para la comercialización del mismo.

#### 4. ¿El chocolate amargo cómo lo prepara?

Tabla Nº 13. El chocolate amargo cómo lo prepara

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Disuelto con leche	114	60,32%
Disuelto con agua	39	20,63%
Desleído	26	13,76%
Licuado con liquido	10	5,29%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>



Figura Nº 9. Pregunta ¿el chocolate amargo cómo lo prepara?

Fuente: encuesta

Elaborado por: El autor

#### Análisis cuantitativo:

El 58% de los encuestados lo prepara disuelto en leche, el 21% lo prepara disuelto con agua, el 14% Desleído y el 5% licuado con líquidos.

#### Análisis cualitativo:

El chocolate amargo es por tradición disuelto en leche, de aquí su aceptación por el mercado consumidor, la empresa debería explotar esta tradición con recetas que mejoren el sabor o la forma de uso del chocolate.

## 5. ¿Qué tan seguido consume el chocolate amargo?

Tabla N° 14. Qué tan seguido consume el chocolate amargo

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
A diario	60	32%
Semanalmente	84	44%
Quincenalmente	32	17%
Mensualmente	13	7%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

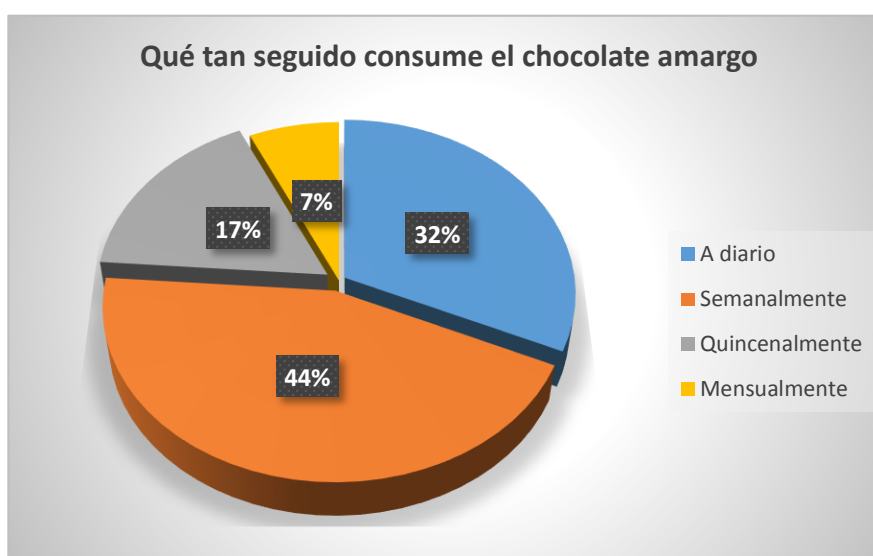


Figura N° 10. Pregunta genero

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis cuantitativo:

El 44% de los encuestados consumen Semanalmente, el 32% a diario, el 17% lo hace quincenalmente, el 7% lo hace mensualmente.

### Análisis cualitativo:

El consumo de la mayoría de los encuestados es quincenal, este dato sirve para determinar el consumo y la frecuencia de compra del producto, con esto se podrá determinar la demanda que exige el mercado a los ofertantes como el nivel de producción que podrían tener las empresas productoras.

## 6. ¿El chocolate que consume en casa donde lo adquiere?

Tabla Nº 15. El chocolate que consume en casa donde lo adquiere

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Supermercado	54	29%
Tiendas tradicionales	30	16%
Establecimiento	43	23%
Mercado	62	33%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

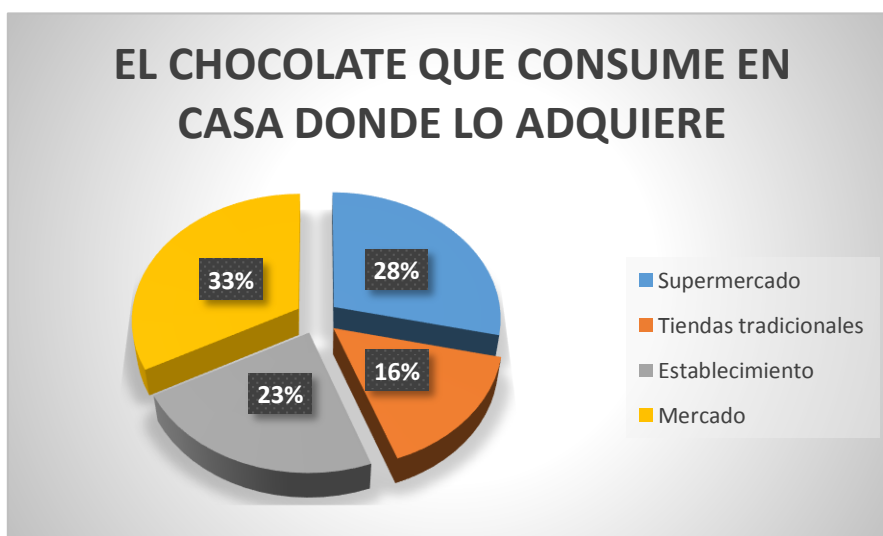


Figura Nº 11. Pregunta ¿El chocolate qué consume en casa donde lo adquiere?

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

### Análisis cuantitativo:

El 54% de los encuestados lo adquieren en el supermercado, el 16% en tiendas tradicionales, el 23% en establecimientos especializados, el 33% en mercado.

### Análisis cualitativo:

La empresa debe considerar estos puntos de compra del producto, ya que son los sitios de acceso que tienen dispuestos los actuales productores y que son muy conocidos por los consumidores es importante determinar que el producto puede ser comercializado a través de supermercados o cadenas grandes de estos, lo cual acerca al consumidor con el mismo.



**7. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por 500 gramos de chocolate amargo?**

**Tabla Nº 16. Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por 500 gramos de chocolate amargo**

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
\$ 2,00	59	31,22%
\$ 2,50	45	23,81%
\$ 3,00	66	34,92%
\$ 3,50	19	10,05%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>



**Figura Nº 12.** Pregunta precio  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

**Análisis cuantitativo:**

El 32% de los encuestados adquieren el producto por 3 dólares la presentación de 500 gr., el 27% a \$ 2,00 el 23% a \$2,50.

**Análisis cualitativo:**

El precio de \$3 es un precio aceptado por la mayoría de los consumidores por la presentación de las unidades de 500 gramos, lo cual contribuye en la formalización de un costo como su utilidad del producto.

8. ¿Cómo le gustaría llegar a saber cómo adquirir el chocolate amargo?

Tabla Nº 17. Cómo le gustaría llegar a saber cómo adquirir el chocolate amargo

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Prensa escrita	55	29,10%
Radio	56	29,63%
Amigos conocidos	18	9,52%
Volantes	36	19,05%
Televisión	24	12,70%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>



Figura Nº 13. Pregunta ¿Cómo le gustaría llegar a saber cómo adquirir el producto?

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

**Análisis cuantitativo:**

El 30% de los encuestados desearían conocer del producto por la radio, el 29 % a través de prensa escrito escrita, el 19% a través de volantes.

**Análisis cualitativo:**

Los encuestados requieren ser informados de forma formal a través de medios de difusión masiva como radio y prensa escrita, ya que la ciudad en su expansión geográfica y poblacional dista bastante de los puntos centrales de la ciudad que históricamente venden, por lo que el informar directamente al consumidor de los puntos de compra y uso incrementara la cuota de mercado.

## 9. ¿Qué tamaño del producto consume usted?

Tabla N° 18. Qué tamaño del producto consume usted

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
150 gr.	25	13,23%
200gr.	37	19,58%
250gr.	19	10,05%
300 gr.	29	15,34%
Más de 500 gr.	79	41,80%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

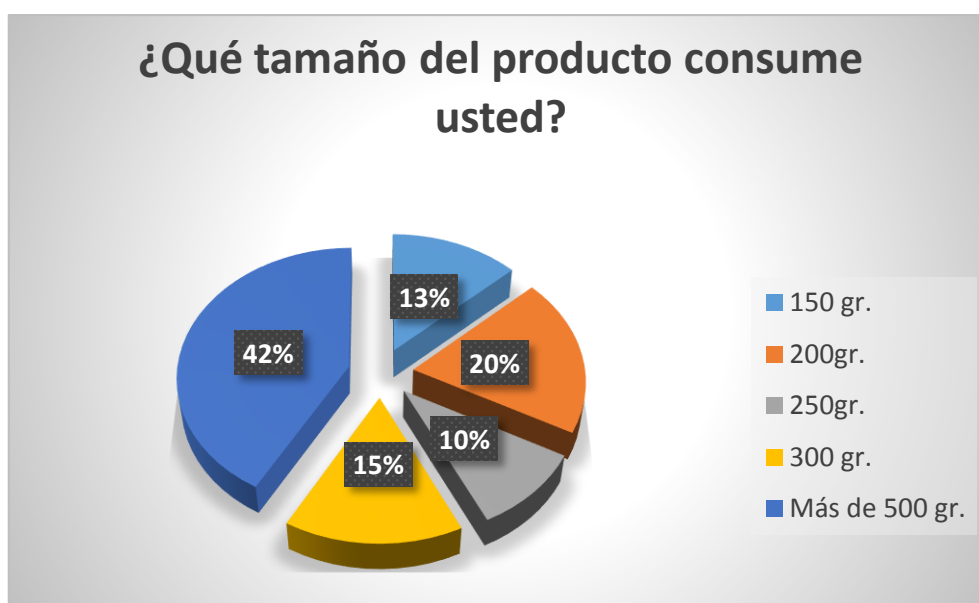


Figura N° 14. Pregunta ¿Qué tamaño del producto consume usted?  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis cuantitativo:

El 42% de los encuestados adquiere las unidades de 500 gr. El 20% la de 200gr. Y el 15% la de 300 gramos.

### Análisis cualitativo:

La unidad de comercialización más aceptada por los consumidores es la de 500 gramos, esto permite a la empresa determinar el tamaño de comercialización individual que permite costearla, empaquetarla y promocionarla en el mercado.

## 10. ¿Qué presentación le gustaría que tenga el chocolate amargo?

Tabla Nº 19. Qué presentación le gustaría que tenga el chocolate amargo

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Fundas plástica	78	41,27%
Cajita de balsa	55	29,10%
Fundas de papel	20	10,58%
Cajitas de cartón	36	19,05%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

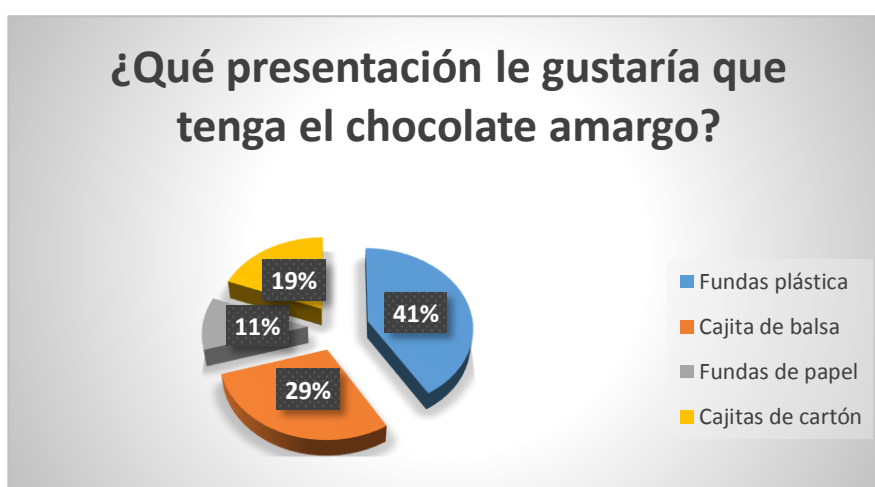


Figura Nº 15. Pregunta ¿qué presentación le gustaría que tenga el chocolate amargo?  
Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

### Análisis cuantitativo:

El 41% de los encuestados prefieren la presentación de funda plástica, el 29% en cajita de balsa.

### Análisis cualitativo:

La presentación tradicional del chocolate amargo ha sido en funda de plástico con su respectiva etiqueta la cual ya asocia el consumidor donde lo adquiere, pero se puede mejorar la misma en cajitas de balsa la cual preservar el producto y a su vez le da un toque más elegante para consumidores amantes al chocolate.

## 11. ¿Es fácil encontrar el chocolate amargo en el mercado?

Tabla N° 20. Es fácil encontrar el chocolate amargo en el mercado

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	74	39%
No	115	61%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100%</b>

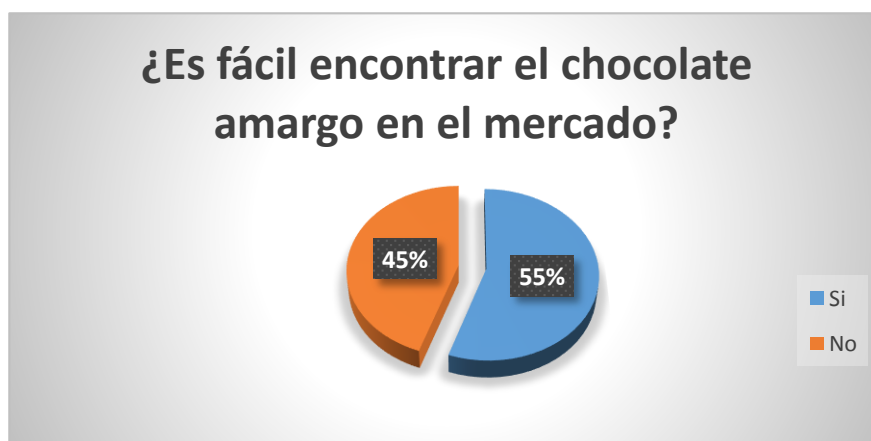


Figura N° 16. Pregunta ¿Es fácil encontrar el chocolate amargo en el mercado?

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

### Análisis cuantitativo:

Con un porcentaje del 55% señalan que es difícil conseguir el producto en el mercado, el 45% señala que si es fácil encontrar el producto.

### Análisis cualitativo:

Este tipo de productos se los puede encontrar con facilidad en los mercados de cada parroquia, ya que son de producción artesanal y los que las expenden o lo hacen o compran a productores artesanales, por lo que dificulta su compra fuera de los mercados, en la actualidad se puede ya conseguir en supermercados, lo que representa una facilidad de compra para el consumidor.

12. ¿Si existiera un proveedor que le proporcionaría buena calidad, tamaño adecuado, acceso al producto, presentación que preserve al producto usted lo compraría a él?

Tabla N° 21. Si existiera un proveedor que le proporcionaría estos servicios usted compraría a él

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	139	73,54%
No	50	26,46%
<b>TOTAL</b>	<b>189</b>	<b>100,00%</b>

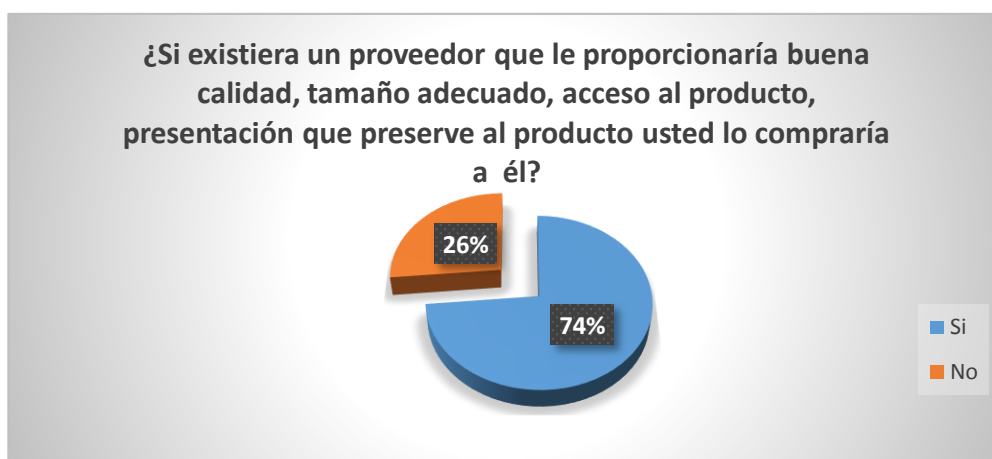


Figura N° 17. Pregunta ¿Si existiera un proveedor que le proporcionaría estos servicios usted compraría a él?

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: El autor

#### Análisis cuantitativo:

El 74% de los encuestados si estarían dispuestos a comprar el producto a una empresa que proporcionara estos servicios, el 26% no lo haría.

#### Análisis cualitativo:

El chocolate amargo no requiere de mucho proceso de producción pero si es algo complicado encontrar en el mercado por lo que de existir un proveedor que pueda proporcionar el producto con mejores atributos y de fácil acceso al consumidor este estaría dispuesto a comprarlo.

### 2.1.3 Necesidades que cubre

El chocolate contiene elementos nutritivos altamente beneficiosos para el organismo, es un alimento rico en grasas, hidratos de carbono y proteínas, nutrientes indispensables para aportar energía al organismo humano.

Además, su consumo aporta bienestar psicológico debido a su agradable sabor. Los principales componentes de la semilla del cacao son las grasas (24%) y los hidratos de carbono (45%). Las grasas proceden de la manteca de cacao, que contiene gran cantidad de ácido esteárico, un ácido graso saturado que, a diferencia de otros, no aumenta el nivel de colesterol en la sangre.

El chocolate contiene además teobromina, una sustancia que ejerce una acción tónica sobre el organismo, activa la diuresis y estimula la circulación sanguínea. Este alimento aporta las vitaminas A y B y minerales como el calcio, fósforo, hierro, magnesio, cobre y potasio. Además, si al chocolate se le añade leche, el aporte de calcio se incrementa notablemente. Asimismo, el ácido fólico y la tiamina (B1) que contiene el cacao como materia prima, son nutrientes indispensables para la regulación del metabolismo.

Por otra parte los poli fenoles contenidos en el cacao evitan la oxidación del colesterol y se les ha asociado como compuestos esenciales para prevenir trastornos cardiovasculares y para estimular las defensas del organismo.

Sus componentes antioxidantes, brindan muchos beneficios como por ejemplo:

Disminuye la presión arterial, regula la hipertensión.

- Mejora la circulación, protección frente a diferentes enfermedades.
- Disminuye los riesgos de padecer un ataque al corazón.

- Los antioxidantes son defensas contra los radicales libres que causan el cáncer.
- En definitiva, el chocolate es un alimento completamente saludable y recomendable, posee un alto contenido en elementos nutritivos y su consumo, si cabe, cada vez está más estandarizado en la población dados sus valores y propiedades.

De igual forma el chocolate y sus diversas preparaciones permite al consumidor disfrutar de momentos en familia, o entre amigos ya que es una bebida sociable.

## **2.2 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO**

El producto se caracterizará por ser elaborado en forma totalmente artesanal, utilizando ingredientes naturales y de primera calidad, logrando una equilibrada combinación, que permitirá obtener un chocolate fino y único en sabor, transmitiendo a quienes tienen el placer de degustarlos, las delicias y aromas de nuestro país.

Chocolates artesanales, utilizando materias primas nacionales de excelente calidad. Pensamos en elaborar lo que el cliente quiere y como lo quiere, salvaguardando todos los nutrientes: vitaminas, minerales, proteínas, que ofrece el buen chocolate sin reemplazar el porcentaje de la manteca de cacao por grasas hidrogenadas, ni utilizar altos contenidos de refinamiento, conservantes e ingredientes no puros que resultan al fin de cuentas perjudiciales para la salud, perdiendo así el verdadero valor nutritivo del chocolate.

### **2.2.1 Especificación del Servicio o Producto**

La presentación de comercialización del chocolate amargo estimada sería de 500 gramos, cantidad que se estima es el consumo mensual de una persona. Su presentación es en tabletas de fácil disolución en leche o agua hervida.



Esto facilitará el consumo, la conservación y el efecto de disolución inmediato cuando el consumidor lo desee.

### **2.2.2 Aspectos innovadores (diferenciadores) que proporciona**

En su presentación comercial está pensado la realización de sellado al vacío que conserve el producto y evite la contaminación del mismo, un ligero aroma a esencia de rosa.

Su presentación alternativa del chocolate será en cajas de balsa que proporcionarán una presentación más innovadora y atractiva para los consumidores.

La consistencia del chocolate será diferenciadora y efectiva al momento de su mezcla con los líquidos.

### **2.2.3 Presentación del Servicio o Producto**

La presentación del producto será para el mayorista de 24 dispensadores de 500 gr, en cartón corrugado con las especificaciones de fabricante y lote de producción.

Su presentación individual será en una caja individual color mate con el logo de la empresa instrucciones de uso y referencias del producto y productos, el producto estará en una funda de poliuretano sellada al vacío.

Se presentará cierta cantidad de producción en empaque de balsa para un consumidor más de elite que esté dispuesto a pagar por esta presentación.

Se utilizará el canal de distribución mayorista a nivel de los principales supermercados y detallistas a nivel de tiendas de barrio.

### **2.2.4 Precio del producto o Servicio**

El precio es uno de los elementos fundamentales de la estrategia comercial en la definición de la rentabilidad del proyecto, pues es el que define en última instancia el nivel de los ingresos.

El precio está fijado a partir de 4 aspectos relevantes:

- Precios de la Competencia Nacional e Internacional.
- Costos de Producción y distribución.
- Reacciones de los Intermediarios.
- Reacción del Consumidor.

El producto tendrá un precio, sobre el costo de producción unitario, el mismo que es de \$ 3 dólares americanos la presentación de 500 gramos al consumidor final, con un precio de mayorista de 2,00 dólares y de minorista de 2,50 dólares.

Se estimará como política de venta por volumen de ventas, es decir para mayorista sobre los 629 paquetes de 500 gramos en adelante, con un 60% de pago de contado y el 40% a 30 días.

El plazo de entrega se lo realizará a los 3 días desde la orden de pedido por efectos de producción y reposición del inventario.

#### **2.2.5 Promoción y publicidad que se realizará (Canales de Comunicación)**

- Se comercializar el producto junto a una tasa de cerámica, haciendo referencia al uso del chocolate.
- Se destinará al área de comercialización el impulso del producto como sus ventas a nivel local como nacional.
- Se utilizará el medio radial, mediante la radio Gitana, prensa escrita para publicitar el producto a nivel local como nacional. Presentación del producto en eventos, ferias, también realizar publicidad en trípticos, hojas volantes.
-

**Tabla N° 22. Presupuesto de publicidad**

<b>Etapa</b>	<b>Numero de Cuñas</b>	<b>Presupuesto referencial</b>	<b>Radio de mediano rating</b>	<b>Presupuesto referencial</b>
<b>Introducción</b>	22 mensuales 20 segundos.	1.980 USD	USD. 15 por cuña	1980 USD
<b>Eventos/ferias</b>	2	2.000		2.000
<b>Trípticos /Hojas volantes</b>		1300		1300

Fuente: AER  
Elaborado por: El autor

La publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. Tiene como objetivo captar la atención del cliente. En referencia a la tabla anterior del presupuesto de publicidad se concluye que en base al lanzamiento del producto se utilizará los medios antes expuestos dando un presupuesto de \$5.280 Sin embargo existen algunos medios que sólo serán utilizados en el lanzamiento del producto.

### **2.2.6 Sistema de distribución a utilizar (Canales de distribución)**

El canal de distribución es indirecto, para la empresa que se dedicará a la fabricación, y comercialización de chocolates, es decir que para llegar al consumidor final, el proceso será el siguiente.



### **2.2.7 Seguimiento de Clientes**

A los clientes mayoristas se les hará el seguimiento a través de encuestas por internet y con la visita de los vendedores de forma periódica.

A los clientes minoristas se les hará el seguimiento a través de los vendedores para retroalimentar el comportamiento del producto.

A los clientes directos a través de impulsaciones del producto para determinar su grado de aceptación

### **2.2.8 Mercados alternativos**

A nivel geográfico impulsar el producto en la ciudad de Quito, Cuenca e Imbabura y potencialmente la exportación del mismo a países de alta migración de ecuatorianos

## **2.3 Competencia**

### **2.3.1 Descripción (competencia).**

Los competidores directos, es Nestlé y la Universal, ya que estas empresas producen chocolate en polvo y en barra sólida con variación de sabores y tamaños a pesar que el de 200 gramos es el tamaño ideal para esos productos.

Esta competencia vende a los mismos canales de distribución con márgenes de hasta el 30% de ganancia y plazos de hasta 90 días de pago, el precio es más alto, la presentación del chocolate en polvo de 200 gramos es a 3,50 dólares y el de barra de 400 gramos a 4, 50 dólares.

También están los competidores artesanales que son aproximadamente 8 en el país pero que cubren parcialmente el mercado, comercializando el producto en unidades de 300 gramos a 4 dólares y sin presentación que proteja y mantenga el producto.

La competencia mayorista tiene una fuerza de ventas organizada y con control de inventarios a través de los PAD que son equipos que controlan en tiempo real el movimiento del inventario, a nivel minorista solo son atendidos por un vendedor zonal que verifica el inventario.

Sus promociones se basan en aumentar el volumen del producto cuando el cacao está bajo.

### **2.3.2 Analizar potenciales y debilidades de la competencia, comparándolos con la propuesta.**

Se determina los puntos fuertes de la competencia.

- Canal de distribución establecido
- Sistema de costos efectivo
- Marca establecida
- Producción continua
- Fuerza de ventas

Los puntos débiles de la competencia son:

- Materias primas no adecuadas para la producción.
- Chocolate más con énfasis al consumo infantil y adolescente.
- No espesa como el producido por la empresa.
- Producto muy dulce que no son aceptados.

## **2.4 COSTOS DEL PRODUCTO / SERVICIO, POR PERIODOS**

### **2.4.1 Determinación de costos variables**

Los principales costos variables son:

- Materias primas (pasta de cacao, especias, licor de cacao aceite)
- Crema de leche
- Leche
- Empaque mayorista/minorista
- Salarios del recurso humano (operativo).
- Porcentaje de ganancia (vendedores).
- Combustible

Serán los que más se estimen en la participación del costo del producto

### **2.4.2 Determinación de Costos Fijos**

- Costos depreciaciones (maquinarias, equipos).
- Sueldos operativos y administrativos
- Sueldos de vendedores
- Pago de servicios (agua, luz, teléfono, internet)
- Sueldos accionistas
- Depreciación del auto

### **2.4.3 Determinación de costos total del producto o servicio**

Se estima que el costo del producto será de 1,50 según la información presentada por uno de los propietario de la empresa, los costos variables es de un 60%, los costos fijos en un 40%, mismo que equivale al costo de producción unitario de 1,50, se explica con más detalle en el capítulo financiero.

#### **2.4.4 Análisis con los precios que manejan la competencia.**

El precio de la barra de chocolate de Nestlé de 400 gramos con su producto Nestlé Classic es de 6,50 dólares por unidad.

La funda de chocolate en polvo Ricacao con su presentación de 170 gr está a un precio de 1,75 dólares por unidad.

La presentación de chocolate amargo artesanal de Caoni su presentación de 500 gramos está a 5,50 dólares por unidad.

El precio que tendrá el producto es de 2,20 dólares por una barra de chocolate de 500 gramos, se determinó de acuerdo a los costos y gastos que influyen en el proceso, más un porcentaje de utilidad.

Estos precios se dan debido a que el verdadero sabor del chocolate amargo no requiere de mucho procesamiento de batido ni de elevado contenido de azúcar y leche, las marcas antes citadas requieren de estos procesos.

El chocolate artesanal de nuestra propuesta, está basado en un chocolate con un proceso de batido hasta que permita clarificar la espuma y retirarla, con contenido de leche que permita a la manteca de cacao adherirse a los sabores que le incorpore la persona que lo prepare como canela, clavo de olor entre otros.

Por este proceso artesanal el precio reflejará los costos del mismo más una utilidad competitiva. Y los complementos de la preparación los pone la persona que los preparara.

## CAPITULO III

### ÁREA DE PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

#### 3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

##### 3.1.1 Descripción de proceso de transformación

La productora de chocolate, tendrá varios procesos en todos sus niveles tanto: gobernantes, agregadores de valor, y de apoyo; los cuales permitirán la adecuada gestión por procesos de la organización propuesta.

Se ha diseñado una propuesta del mapa de procesos para la empresa agrupándolos por sus características:



**Figura Nº 18.** Mapa de Procesos

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

Del mapa de procesos se procede a describir cada proceso con el objeto de entender su finalidad:



## **Procesos (gobernantes).**

Son procesos que gobiernan la empresa determinando la gestión, los lineamientos y el control de gestión de la empresa, en esta primera clasificación se contempla los siguientes:

### **– Direccionamiento Estratégico**

Plantea la política y objetivos de la empresa a corto y largo plazo, genera y aprueba el direccionamiento estratégico a través de los planes estratégicos, diseña los planes tácticos, aprueba el presupuesto, la política financiera, política de crédito entre otras acciones, controla la gestión de la empresa y propone ajustes a la gestión de la organización.

### **– Control de Gestión**

Determina los parámetros y los procedimientos de control de la de la gestión estratégica, la parte financiera para alcanzar una gestión eficiente.

## **Procesos de Valor:**

Son los recursos del proceso productivo, donde este genera los productos y servicios de la organización, tiene relación con el cliente y monitorea la satisfacción del mismo.

### **Logística interna**

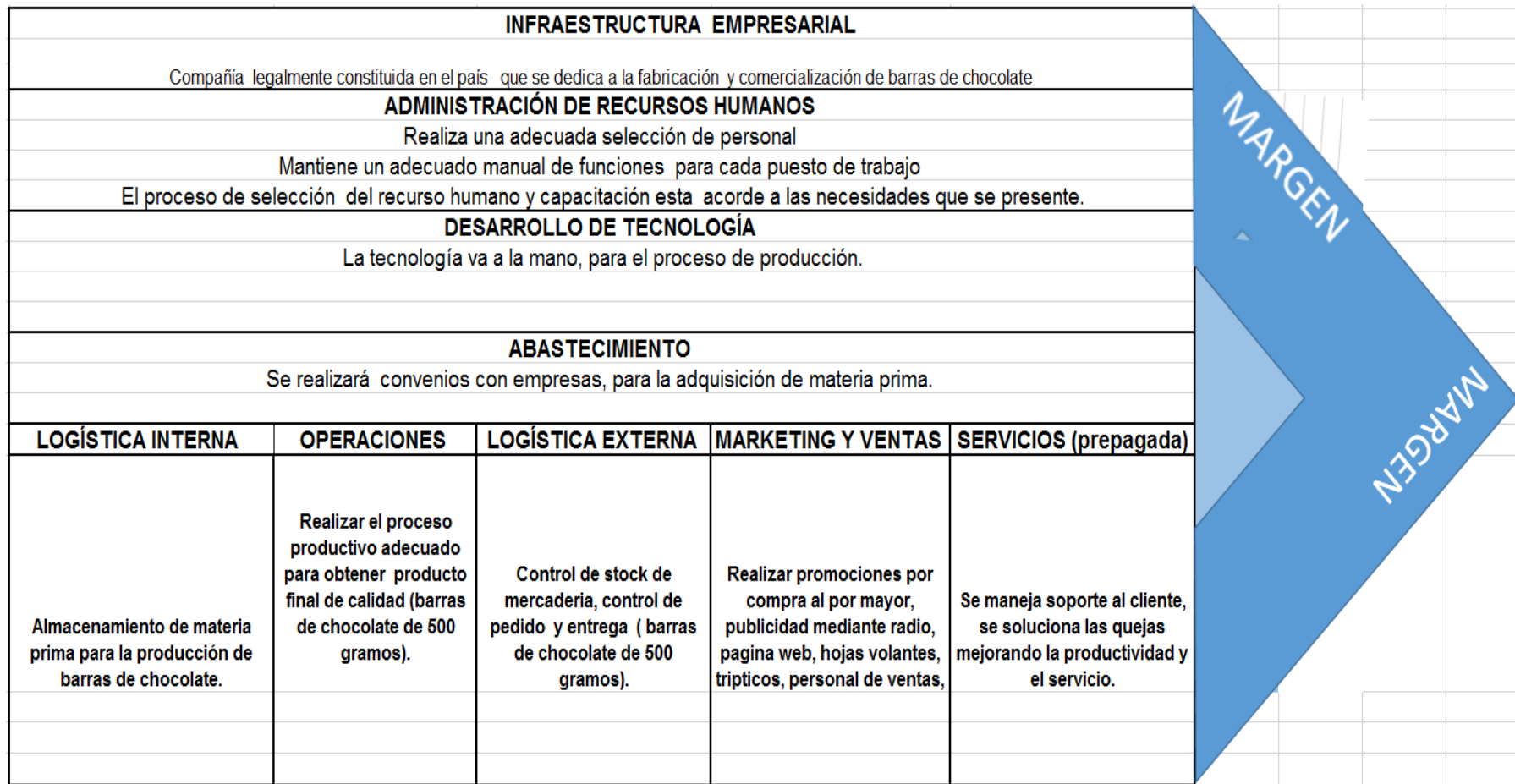
Este proceso se encarga de gestionar los insumos externos que le permitan proveer los recursos a los procesos agregadores de valor, tendrán relación con los proveedores y serán los que adquieran las materias primas como los insumos de producción.

### **Producción**

Este proceso es el que recibe las materias primas e insumos y los procesa hasta obtener el chocolate amargo según la presentación

definida de 500 gr., se describe sus principales actividades a continuación:

Se describe los siguientes procesos para elaborar el chocolate en tableta, para lo cual se describirá unas actividades anteriores que no realiza la empresa, sino que se detallan a continuación para entender su origen:



**Figura Nº 19.** Cadena de valor

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: El autor

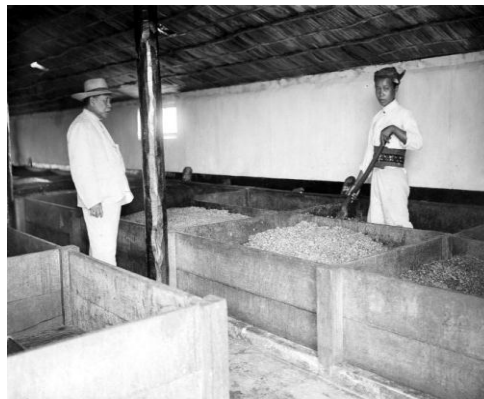
## **Procesos que no depende de la empresa:**

Según Fowler, M. S. (1999). El proceso de producción más estándar y aplicada a la empresa de esta investigación será:

### **a) Recolección de las vainas:**

La recolección de las vainas de cacao se lo realiza con mucho cuidado, de no dañar las ramas, los empleados cosechan las vainas. Las vainas de cacao maduran durante unos días después de la cosecha. La cáscara externa se abre usando cuchillos largos y un movimiento de corte muy preciso, sin tocar las habas.

### **b) Fermentación.**



Es muy importante en la elaboración de los sabores que desarrollará el chocolate. En esta fase se generan algunos compuestos químicos que promueven los diferentes sabores del mismo.

### **c) Secado:**

Después de la fermentación se realiza el secado, con el objeto de detener el crecimiento de moho, debido al mal olor que desarrolla. Este proceso de secado debe ser realizado bajo un estricto control, evitando un sobre-secado.

#### **d) Almacenamiento y transporte:**

Las granas secas se almacenan en sitios que no alcanzan los 8 % humedad, evitando la proliferación de hongos. Es tradicional el apilamiento en costales de jute, que permiten un peso entre los 60 y 65 kilos. Países como Ghana y Nigeria poseen pesos estandarizados de 63.5 kg. Se emplean sacos de yute por permitir el aireamiento del contenido, siendo además biodegradable. El producto en esta fase del proceso debe ser correctamente almacenado, a una temperatura cercana a los 30 °C. posee, además, una capacidad de captación de olores y aromas.

A continuación se presentan los procesos que son parte de la transformación de la materia prima en chocolate en tableta propósito de esta investigación:

#### **e) Tostado y Descascarillado**



Los cotiledones del cacao deben ser tostados a la entrada de la planta de producción. Esta operación desarrolla los componentes aromáticos, al mismo tiempo que esteriliza las 'judías' de posibles contaminaciones bacterianas (como por ejemplo la Salmonella). La planta ha establecido controles HACCP que son normas de higiene e inocuidad alimentaria en su proceso de producción. El tostado se lo hace en hornos rotatorios y se produce durante diez minutos como máximo.

### **f) Mecanismos del cacao durante el tostado**

El mecanismo más importante durante el tostado es el de las reacciones de Maillard y proporciona sabores y aromas al cacao. Consiste en un centenar de reacciones que proporcionan diversos compuestos como las pirazinas, la formación de aldehídos, teobromina y glutamina.

### **g) Molido del cacao**



Tras el proceso de eliminar la cáscara de los cotiledones, resulta necesario moler el cacao para poder separar la masa de su manteca. En este proceso es necesaria una cierta cantidad de manteca con el objeto de mantener la masa fluida y sea fácil de manipular, se emplean diversos tipos de molinos como los de impacto, de disco, de bolas,

### **h) Prensado del cacao**

La mezcla resultante del molido del cacao debe pasar por un proceso de separación de la masa de cacao y de extracción de la manteca. Para ello es tradicional emplear prensas hidráulicas que alcancen de 40 a 50 MPa.

Las granas de cacao molidas pesan la mitad de lo real, su extracción comienza presionando poco a poco, de esta forma se extrae el contenido graso de la mezcla.

#### **i) Molido de la masa de cacao:**

La masa debe continuarse moliendo con los otros ingredientes, (azúcares y leche en polvo), en este molido se añade los cristales de azúcares que se reducen de tamaño en la molienda por un factor de 100, es decir pasan de una escala de milímetros a micras, un método de tradición era moler por separado los azúcares y el polvo de leche y luego hacer un molido de la masa de cacao edulcorada.

#### **j) Concheado:**

La fermentación compuestos ácidos que se van eliminando en los procesos iniciales, tal es la operación de tostado que elimina los ácidos más volátiles, como el acético. Otros ácidos menos volátiles como el oxálico y el láctico permanecen en las granas tostadas y son eliminados en este proceso de concheado, proporcionando un sabor más suave y achocolatado en el producto

#### **k) Obtención del licor del chocolate**

Lo que no es manteca de cacao resulta ser la masa del producto (cacao), misma que se obtiene tras el prensado del cacao molido, y resulta ser el sólido oscuro (de color marrón) desprovisto de la manteca. La manteca de cacao fluye y se recolecta y se obtiene el licor del chocolate.

#### **i) Obtención de la manteca de cacao:**

En un 50% existe la manteca en el cacao, misma que se convierte en el elemento más valioso del chocolate. Los procesos industriales que emiten calor a la masa de cacao funden esta manteca y las operaciones de prensado la extraen, separando el cacao puro de su manteca.

### **m) Amasado**

En el tiempo de proceso de fabricación del chocolate, esto se logra elevando la temperatura hasta los 37 °C. A esta temperatura la manteca del cacao entra en la fase cristalina, permitiendo que el chocolate sea líquido, por lo que mientras más tiempo este amasándose mejor será su composición en la cristalización, finalmente se procede al enfriamiento.

### **n) Moldeado**

El proceso del moldeado se realiza en la elaboración de tabletas. Es una de las formas más tradicionales, los moldes que se emplean en las industrias chocolateras son metálicos y tenían formas especiales que incitaban la imaginación del consumidor generalmente de forma infantil.

### **o) Enfundado y empaquetado**

El empaque debe tener un diseño llamativo, el material habitual que se utiliza en este tipo de producto es el papel aluminio siendo estos de colores llamativos, amarillo y rojo, dependiendo el enfoque que pretender dar la empresa.

#### **– Logística externa**

Se encarga de la distribución de la producción de los productos al canal de distribución establecido como mayorista y detallista, permitirá el adecuado aprovisionamiento del producto logrando que el mismo esté al alcance del consumidor final.

#### **– Gestión de Comercialización**

Gestionará la investigación de mercado, plan estratégico de marketing, ventas, administración de la fuerza de ventas, servicios postventa y evaluará la calidad del producto con el cliente.



## **Procesos de soporte:**

Los procesos de soporte permiten localizar, gestionar y distribuir los recursos como información, materiales e insumos a los procesos productivos que generaran oportunamente los productos o servicios.

- **Gestión administrativa**

Las actividades que realiza es el manejo, del recurso humano, control de stock de mercadería, limpieza seguridad del departamento operativo.

- **Gestión financiera**

Gestionará el proceso contable, reportes financieros, presupuestación, costos, pagos, cobros, tributación y otras actividades contable-financieras, optimizando la correcta administración de los flujos de capital.

- **Mantenimiento**

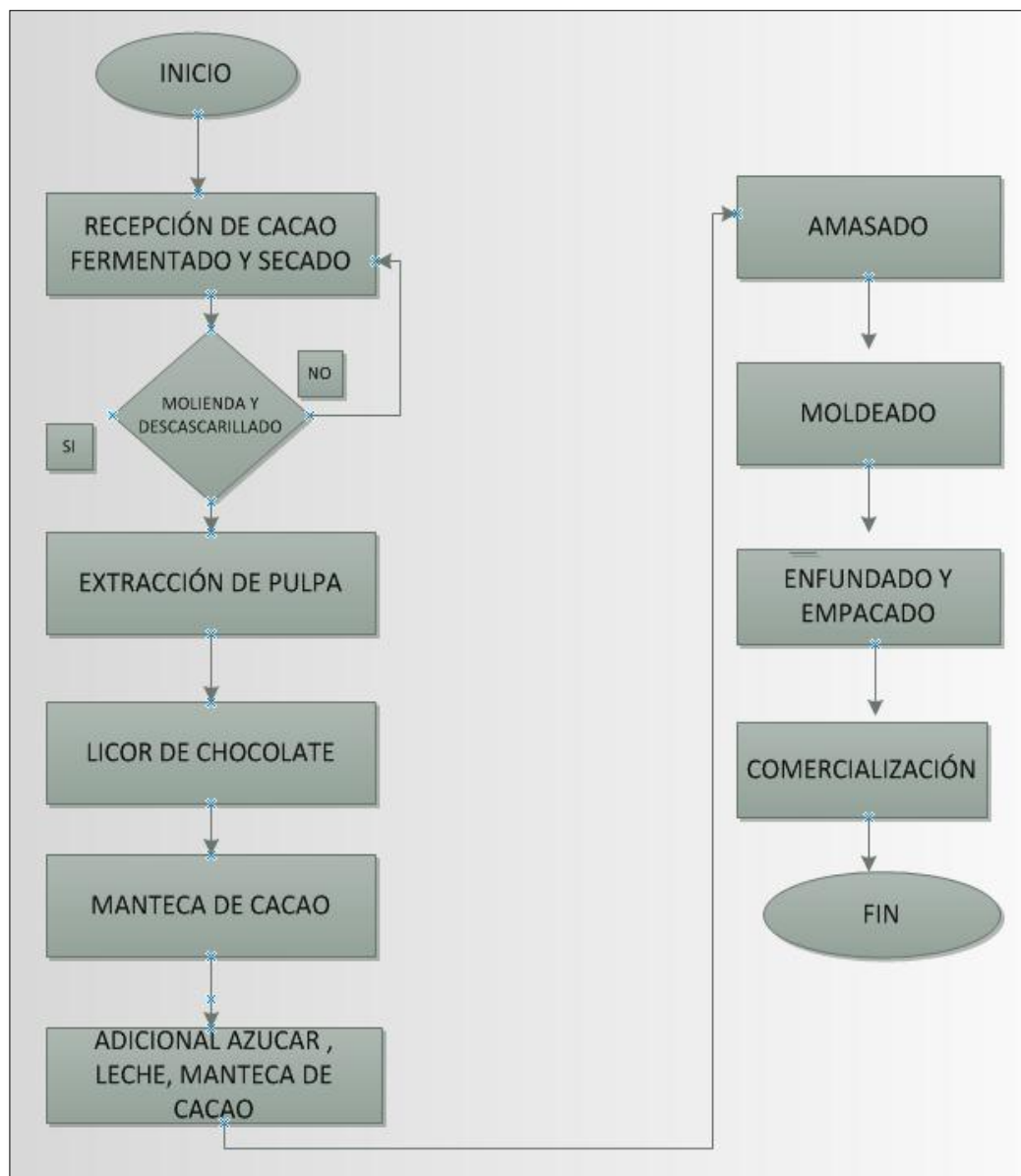
Verifica que la maquinaria, equipos y herramientas siempre tenga su mantenimiento, y de esta forma evitar tiempos muertos en el proceso de producción.

- **Administración de Bodega**

El proceso de administración de stock de mercadería (inventario) debe llevar un control eficaz, de esta manera no afecte proceso productivo.

## **Proceso de producción**

Para describir el proceso de producción se presenta un diagrama de flujo que describe las etapas señaladas, posterior se efectúa una tabla del cursograma que desarrollara el proceso de producción del chocolate amargo por un lote de 629 tabletas de 500 gramos.



**Figura Nº 20.** Proceso productivo de la tableta de chocolate amargo

Fuente: Raeves Michael, producción del chocolate (2012:23)

Elaborado por: El autor

En este curso grama permite desarrollar el flujo consolidado para producir las tabletas de chocolate, en el cual se ha considerado los siguientes elementos:

- Actividades
- Responsables de las actividades
- Tipo de actividades

- Tiempo promedio por actividad
- Tiempo de ciclo

**Tabla N° 23. Cursograma Proceso de producción**

N°	Proceso	Recurso	Ope	Cont	Dec.	Alma.	Tiem.
1	Traslado de la mater hacia el área de tostado	Operario	X				10
2	Se realiza una limpieza de la materia prima (cacao)	Operario	X				10
3	Alimentación con diésel al quemador	Operario	X				12
4	Encender el quemador	Operario	X				10
5	Tostado del cacao	Operario	X				30
6	Enfriamiento a temperatura ambiente	Operario	X				25
7	Trituración del cacao	Operario	X				25
8	Revisión de desechos en el cacao triturado	Operario		X			80
9	Traslado hacia el área de molido	Operario	X				5
10	Pesar el cacao triturado	Operario	X				5
11	Pesar el azúcar que va a ser mezclado con el licor de chocolate	Operario	X				8
12	Ajustar los molinos para el cacao	Operario	X				5
13	Moler el cacao triturado	Operario	X				30
14	Mezclar el licor de chocolate con azúcar	Operario	X				10
15	Refinar el licor de chocolate una vez mezclado con el azúcar	Operario	X				35
16	Transformar el licor de chocolate refinado en sólidos granulados	Operario	X				35
17	Elaboración de tabletas de chocolate	Operario	X				40
18	Empaque individual	Operario	X				45
19	Producto empacado mayor	Operario	X				60
<b>TIEMPO DE CICLO</b>						Minutos	480
						Días	1

Fuente: Investigación directa Elaborado por: El autor

Para obtener un lote de 629 tabletas de 500 gramos, el proceso requiere 480 minutos es decir un 1 día.

### 3.1.2 Descripción de instalaciones, equipos y personas

Para la producción de las tabletas de chocolate de 500 gramos se va requerir lo siguiente, recurso humano, maquinaria y equipo.

#### Requerimiento de Maquinaria

Para obtener la producción de la empresa, aproximadamente se estima producir un lote de fundas de 500 gramos que sería aproximadamente 629 unidades diarias, para lograr esto se requiere la siguiente maquinaria.

**Tabla N° 24. Capacidad de producción por maquinaria**

MAQUINAS	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN POR LOTE DE 629 TABLETAS DE 500 GRAMOS DE CHOCOLATE	CANTIDAD REQUERIDA
Máquina de molienda	300 kilos	1
Marmita para disolución	250 kilos	1
Maquinaria mescladora	500 kilos	1
Equipo de refinación	250 kilos	1
Depósito de chocolate	100 kilos	3
Transportador de enfriamiento	200 kilos	2
Transportador vibratorio	200 kilos	2
Maquina rellenadora	100 kilos	3
Transportador de moldes vacíos	200 kilos	2
Cámara de refrigeración	200 kilos	1
Maquina empacadora	150 kilos	1
<b>Total maquinaria para producir 125 kilos, fundas 500 gramos/Lote 629 unid</b>		<b>18</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

Para poder producir el lote de 629 fundas de chocolate de 500 gramos diarios se estima necesitar una máquina de molienda que procesara 280 kilos de granos de cacao, 1 marmita que disolverá 250 kilos de pulpa, una maquina mezcladora que batirá 500 kilos de mezcla, 1 equipo de refinación que procesara 250 kilos, 3 depósitos de chocolate de 100 kilos, 2

transportadores de enfriamiento, 2 transportadores de vibración, 3 máquinas rellenas de 200 kilos, una cámara de refrigeración de 200 kilos, y maquina empacadora.

Es importante señalar que se requiere 300 kilos de pepas de cacao para obtener 125 kilos de tabletas de chocolate, que corresponde a 629 fundas de chocolate de 500 gramos, es decir 125,000 gramos, se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla N° 25. Costos de la maquinaria empresa**

MAQUINAS	CANTIDAD	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL
Máquina de molienda	1	1100	1100
Marmita para disolución	1	700	700
Maquinaria mescladora	1	800	800
Equipo de refinación	1	15000	15000
Depósito de chocolate	3	1100	3300
Transportador de enfriamiento	2	1200	2400
Transportador vibratorio	2	1200	2400
Maquina rellena	3	2000	6000
Transportador de moldes vacios	2	200	400
Cámara de refrigeración	1	3500	3500
Maquina empacadora	1	2200	2200
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>29000</b>	<b>37800</b>

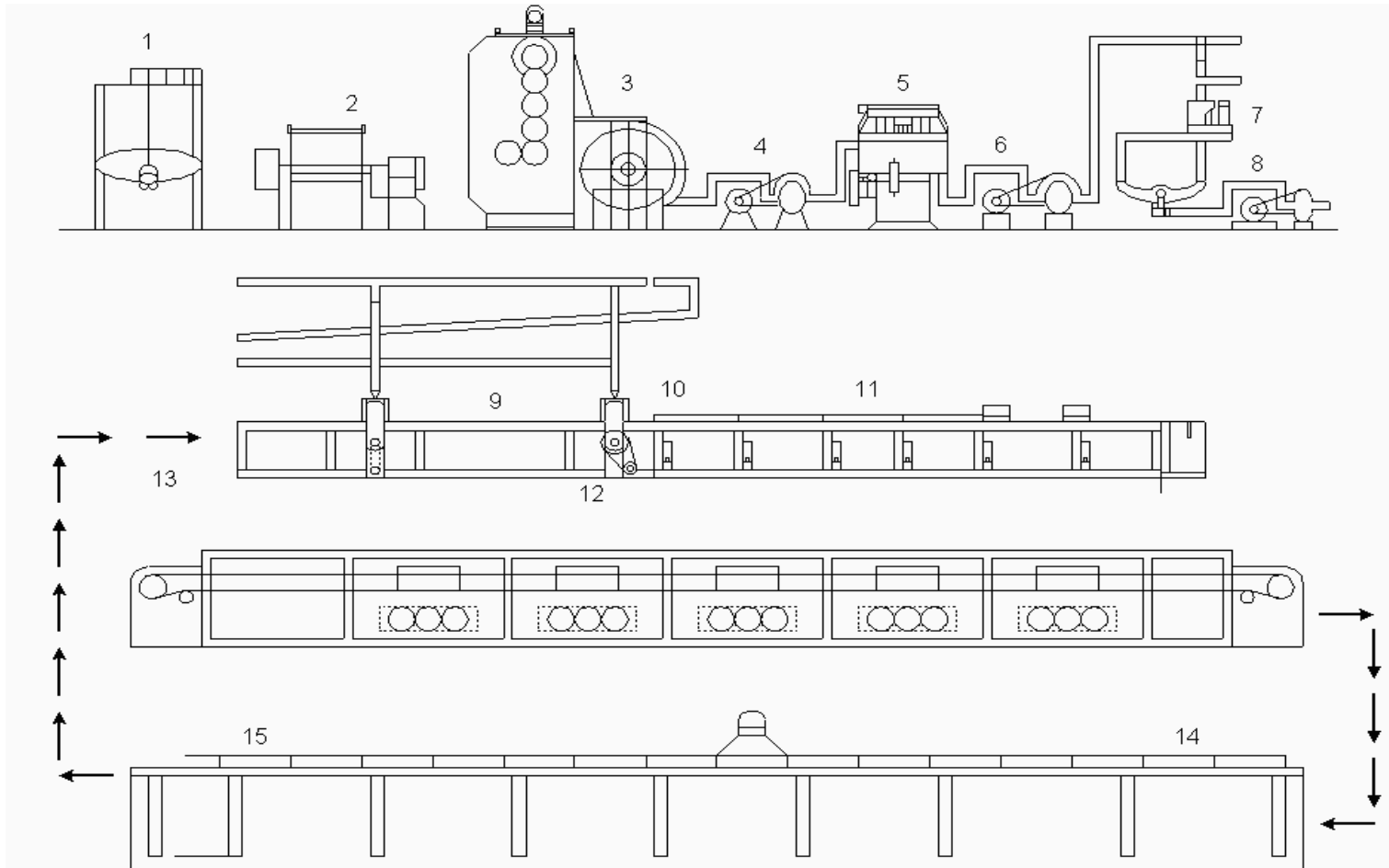
Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: El autor

Para el flujo de trabajo en el cual los operarios deberán seguir para obtener su producto denominado tabletas de chocolate amargo de 500 gramos, se describe la posible ruta del proceso de producción, para luego diseñar el layout de la empresa en su parte productiva.

**La ruta seria:**

- 1) Traslado los granos de cacao, fermentados y secos.
- 2) Limpieza y tostado.

- 3) Molienda y descascarillado.
- 4) Obtención de la pulpa.
- 5) Obtención del licor de chocolate para la fabricación del cacao, chocolate y manteca de cacao.
- 6) Cacao prensado para la obtención de la torta de cacao, molienda y tamizado.
- 7) Obtención del cacao en polvo.
- 8) Adición de la azúcar leche y manteca de cacao amasado y moldeado para la fabricación de chocolate.
- 9) Tabletas de Chocolate.
- 10)Empaque



**Figura Nº 21.** Layout del proceso de producción de tabletas de chocolate  
 Fuente: <http://turnkey.taiwantrade.com.tw/>  
 Elaborado por: El autor

A continuación se detalla el número del personal del recurso humano que es necesario para el proceso.

Para realizar 629 tabletas de 500 gramos de chocolate la empresa tarda 480 minutos, es decir un día laborable, como se trabaja 22 días promedio al mes, se producirá 22 lotes de forma mensual, para lograr este volumen de producción mensual se requerirá el siguiente número de empleados por actividad de producción, entendiendo que la maquinaria responderá a esta demanda mensual.

**Tabla Nº 26. Recurso humano que se requieren para un lote de producción**

Detalle	No. Personas	Tiempo promedio min por lote de producción	Tiempo normal 22 días/1 lote día
Limpieza y tostado	1	36	22 lotes mensuales
Molienda y descarrillado		36	22 lotes mensuales
Extracción pulpa	1	100	22 lotes mensuales
Obtención licor chocolate	1	45	22 lotes mensuales
Fabricación de tabletas de chocolate	1	40	22 lotes mensuales
Adición de azúcares..		8	22 lotes mensuales
Amasado	1	30	22 lotes mensuales
Moldeado		80	22 lotes mensuales
Empaquetado	1	105	22 lotes mensuales
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>480</b>	<b>22</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor



Se requiere 6 operarios para producir 1 lote de 629 unidades de 500 gramos de chocolate por día, por lo que se tendrá 22 lotes en el mes dando un resultado de 13.838 fundas de 500 gramos mensuales.

### **3.1.3 Tecnología a aplicar**

Para producir chocolate amargo en tabletas se requiere adquirir un buen cacao con un nivel entre 6 y 8% de humedad, del grano fermentado. Por lo que el aprovisionamiento de esta materia prima es importante, para esto logística debe generar el aprovisionamiento de esta con proveedores calificados.

Para el amasado del chocolate se utilizará molinos de bolas, máquina que permite un amasado más compacto y que libera de mejor forma el ácido láctico, el cual permite la agrupación de los otros insumos que se mezclan con el licor de chocolate, leche, azúcares, permitiendo un buen sabor, compactación y textura al producto final.

El proceso de empaclado requiere de una máquina que permita conservar una proporción uniforme de las placas del chocolate y su distribución uniforme en el empaque de polietileno que se utilizara, su empaclado será con vapor para dilatar la funda y dar un ingreso efectivo al empaque si lastimar las placas de chocolate.

El control del peso exacto de la presentación del chocolate se lo habrá previo al empaque con una máquina de pesar electrónica, la cual permitirá cortar las tabletas en tamaños parejos que den un peso aproximado de 500 gramos.

## **3.2 ELEMENTOS QUE AFECTAN AL PROCESO DE OPERACIONES**

### **3.2.1 Ritmo de producción**

A continuación se podrá establecer que se requiere 792 minutos limpiar y tostar el grano de cacao para producir 13.838 fundas de chocolate, 1760 min moldear 22 lotes de chocolates de forma mensual entre otros tiempos.

**Tabla Nº 27. Cálculo del ritmo de trabajo**

ACTIVIDADES	No. Personas	Tiempo promedio min	Tiempo normal 22 días producir 22 lotes	Ritmo de trabajo minutos
Limpieza y tostado	1	36	22	792
Molienda y descarrillado		36	22	792
Extracción pulpa	1	100	22	2200
Obtención licor chocolate	1	45	22	990
Fabricación de tabletas de chocolate	1	40	22	880
Adición de azúcares.		8	22	176
Amasado	1	30	22	660
Moldeado		80	22	1760
Empaquetado	1	105	22	2310
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>480</b>	<b>22</b>	<b>10560</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

Se concluye que en el mes se utilizarán 10.560 minutos para producir 22 lotes, cada lote tendrá 629 unidades de chocolate amargo de 500 gramos, produciendo de forma mensual 13.838 unidades.

### 3.2.2 Nivel de inventario

Según la producción y las ventas que se realicen se manejan el inventario, por lo que se manejan niveles máximos y mínimos de inventario, calculando un inventario final del 10% de las ventas.

$$\text{ROT.INV.} = \frac{\text{INV.}}{\text{CTO VENTAS}} * 360 \text{ DIAS}$$

### 3.2.3 Número de empleados

El recurso humano que requiere se detalla a continuación.

- 1 Gerente General
- 1 Producción
- 1 Administrativo
- 1 Comercialización
- 1 Logística
- 6 Operarios
- 2 Vendedores
- 1 Bodeguero
- 1 Mecánico
- 1 Chofer

**Tabla Nº 28. Nómina anualizada**

Nº	Remuneraciones Anuales	Salario	Anual	Aporte Patronal	XIV	XIII	Vacaciones	Total	PAGO TOTAL AÑO 1
1	Gerente General o presidente	850,00	10.200,00	1.137,30	366,00	850,00	425,00	12.978,30	12.978,30
1	Jefe de Producción	700,00	8.400,00	936,60	366,00	700,00	350,00	10.752,60	10.752,60
1	Jefe Administrativo Financiero	700,00	8.400,00	936,60	366,00	700,00	350,00	10.752,60	10.752,60
1	Jefe de Comercialización	700,00	8.400,00	936,60	366,00	700,00	350,00	10.752,60	10.752,60
1	Jefe de Logística	700,00	8.400,00	936,60	366,00	700,00	350,00	10.752,60	10.752,60
2	Vendedor	450,00	5.400,00	602,10	366,00	450,00	225,00	7.043,10	14.086,20
6	Operarios	400,00	4.800,00	535,20	366,00	400,00	200,00	6.301,20	37.807,20
1	Bodeguero	400,00	4.800,00	535,20	366,00	400,00	200,00	6.301,20	6.301,20
1	Mecánico	600,00	7.200,00	802,80	366,00	600,00	300,00	9.268,80	9.268,80
1	Chofer	366,00	4.392,00	489,71	366,00	366,00	183,00	5.796,71	5.796,71
									129.248,81

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

Como se puede observar la empresa tendrá 16 personas que laboraran en esta. Los cuales están identificados según sus roles, se ha contabilizado el valor de su salario, beneficios sociales, dando un total en nómina de USD 129.248,81 dólares americanos al año.

### 3.3 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

La capacidad de producción de chocolate será del 19% de la demanda potencial la cual era de 848.397 año 2014, según el estudio de mercado, la misma se calcula según la capacidad de inventario ya señalada anteriormente, es decir 13.838 fundas de chocolate mensuales x 12 meses que daría una cantidad de 158.400 unidades de 500 gramos.

Para el año 2015 la demanda insatisfecha es de 861.292 unidades de 500 gramos según el estudio de mercado realizado, la empresa cubriría el 19% de la demanda potencial insatisfecha aproximadamente, es decir debe producir 163.645 unidades de 500 gramos. Esta capacidad puede aumentar si las condiciones de mercado fueran favorables.

### 3.3.1 Capacidad de Producción Futura

La cobertura del mercado podría llegar a cubrir el 19% de la demanda potencial que sería para el 2016 de 166.133 unidades de 500 gramos de chocolate amargo y para el 2020 de 176.466 unidades.

**Tabla N° 29. Cobertura según la capacidad de unidades de 500 gr.**

AÑO	DPI / AÑO	CAPACIDAD DE LA EMPRESA	TOTAL UNIDADES
2014	848397	19%	161195
2015	861292	19%	163645
2016	874384	19%	166133
2017	887674	19%	168658
2018	901167	19%	171222
2019	914865	19%	173824
2020	928771	19%	176466

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

Si las condiciones del mercado son favorables la inversión deberá incrementarse tanto en maquinaria como en personal.

### 3.4 MATERIAS PRIMAS

#### 3.4.1 Especificación de materias primas

La materia prima que se requiere para producir las unidades de 500 gramos de chocolate amargo se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla N° 30. Materias Primas que pertenecen al producto Chocolate**

PRODUCTO
MOD
HABAS DE CACAO
MOI
AGUA
LECHE
AZUCAR MORENA
CARBONO DE POTASIO

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

Para el adecuado suministro de estas materias primas se han considerado a tres principales proveedores.

La adquisición de materias primas señaladas en esta investigación no son sensibles a ser reemplazadas debido a que existen localmente como producción nacional, los proveedores señalados mantienen un aprovisionamiento permanente y con representación en la ciudad de Ambato y abastecen al mercado nacional.

A continuación se identifican a las materias primas con sus principales proveedores, con los cuales la empresa deberá suscribir convenios comerciales para su oportuno abastecimiento.

**Tabla N° 31. Materias primas e insumos**

PRODUCTO	Proveedores					
	P1	Ciudad	P2	Ciudad	P3	Ciudad
MOD						
HABAS DE CACAO	Zeolitas S.A.	Guayaquil	Quevexport S.A.	Quevedo	Agro Manobanda Hnos.	Quevedo
<b>MOI</b>						
AGUA	Municipio de Ambato	Ambato				
LECHE	Proalpi	Pillaro	Andina	Salcedo	Avelina	Lasso
AZÚCAR MORENA	Compañía Azucarela Valdez, S.A	Guayaquil	Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos, S.A.	Guayaquil	Productos Schullo, Empresa	Quito
CARBONO DE POTASIO	Solvesa	Guayaquil	Quimatec S.A.	Quito	Laboratorios Luqe	Guayaquil

Fuente: [http; https://www.google.com.ec/webhp?sourceid](http://www.google.com.ec/webhp?sourceid)  
Elaborado por: El autor

En la siguiente tabla se detalla los costos de materia prima, materiales indirectos con su respectivo proveedor.

Proveedor	Detalle	medida	canti dad	valor unitario	total
	<b>MATERIA PRIMA</b>				
Zeolitas S.A.	Habas de cacao	GRAMOS	245	0,55	134,75
	SUBTOTAL			0,55	134,75
	<b>MAT. INDIRECTOS</b>				
Municipio de Ambato	Agua	ML	75	0,15	11,25
Avelina	Leche	ML	100	0,35	35,00
Compañía Azucárela Valdez, S.A	Azúcar morena	GRAMOS	140	0,35	49,00
Quimatec S.A.	Carbono de potasio	GRAMOS	12,50	0,35	4,38

### 3.5 CALIDAD

#### 3.5.1 Método de Control de Calidad

Todos los procesos y sus operaciones desde la recepción de la materia prima, inspección, transporte, elaboración, empaque y almacenamiento, se efectuarán acorde a las normas sanitarias establecidas por la empresa. El Saneamiento de la planta será supervisado y registrado con nombre y firma de los responsables en una hoja de control diaria, que se recibirá al final del día en la oficina de producción para registrar los controles al proceso.

La materia prima debe ser inspeccionada y manipulada de acuerdo a los parámetros que se establezcan para asegurar que esté limpia y sea apta para ser elaborada como alimento, si la materia prima es almacenada, esta se conservará bajo condiciones que sea protegida contra cualquier contaminación para que disminuya su deterioro. Los envases y/o manipuladores de la materia prima deberán inspeccionarse al recibirse para asegurar que sus condiciones no contribuyan a la contaminación y deterioración de esta.

Las habas del cacao de deben analizar microbiológicamente para descartar salmonella en los lotes de producción diarios, caso contrario el lote no será útil para producir.

El resto de insumos y materiales deben contar con certificación de calidad por parte del proveedor que asegure la inocuidad en toda la cadena de producción.

Se debe limpiar y sanitizar todos los equipos, utensilios y materiales antes de empezar la producción diaria. Todas las operaciones de principio a fin se realizarán bajo los estándares sanitarios definidos por la empresa y se deberá tomar los controles respectivos en los puntos críticos de control localizados.

El almacenamiento de producto final deberá ser en condiciones asépticas con el fin de no contaminar la producción. Deberá separarse la producción por lote para realizar un muestreo al azar de cada uno con el fin de descartar cualquier tipo de alteración que pudiera perjudicar la comercialización del producto y que podría poner en riesgo la salud del consumidor.

Se debe elaborar el manual de procesos donde se describa las operaciones con el fin de asegurar eficiencia y eficacia en la producción. Los equipos y maquinarias contarán con un manual de operaciones visibles todo el tiempo con el fin de ayudar a los operadores a desempeñar sus funciones al 100%.

El control de calidad se lo efectuara a través de la utilización de un laboratorio propio o uno especializado se realizarán controles y pruebas microbiológicas mediante un muestreo de lotes al azar.

Los controles se realizarán periódicamente y se registraran todos los resultados. El encargado de Aseguramiento de Calidad debe certificar al menos los siguientes aspectos:



- Órdenes de producción con información
- Registros con datos de procesos, materias primas y productos terminados
- Registros con las desviaciones del proceso cuando estas suceden
- Evaluaciones de calidad por lote
- Registro de mediciones de vida útil

### 3.6 NORMATIVIDAD Y PERMISOS

#### 3.6.1 Seguridad e higiene ocupacional

Se debe cumplir con el reglamento del Ministerio de Relaciones Exteriores se deberá obtener el manual de salud ocupacional y efectuar la señalética como la creación de brigadas de seguridad industrial. Se aplicara el modelo SART el cual permite definir los puntos de riesgo en los procesos

<p>TRIAGE START. Fue desarrollado para el uso en incidentes multivíctimas. Este permite una rápida identificación de aquellas víctimas que están en gran riesgo de una muerte temprana y poderles suministrar las técnicas de estabilización del soporte vital básico.</p>	<p>MÉTODO DEL TRIAGE START Método que tiene por objetivo clasificar con rapidez a los heridos del beneficio que presumiblemente podrán obtener de la atención médica y no sólo de acuerdo con la gravedad de sus lesiones</p>
--	---

## **CAPÍTULO IV**

### **ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN**

#### **4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**

##### **4.1.1 Visión de la Empresa**

La visión para la empresa en el año 2019 será:

“Ser una empresa pionera en la elaboración y comercialización de chocolate amargo y otros productos relacionados, en un marco de responsabilidad y calidad, manteniendo un compromiso sólido enfocado en el respeto y honestidad frente a nuestros clientes, propietarios y colaboradores.”

##### **4.1.2 Misión de la Empresa**

“Somos una empresa que se dedica a la producción artesanal y comercialización de chocolate amargo, comprometida con la satisfacción del consumidor, brindando un producto de calidad con responsabilidad y compromiso”

##### **4.1.3 Análisis FODA**

En función de los factores que afectan al sector artesanal de productores de chocolate.

##### **Fortalezas**

- Producto único y tradicional
- Materias primas de calidad
- Personal capacitado
- Canal de distribución directo
- Sistema de calidad
-

## Oportunidades

- Incorporar nuevos proveedores
- Acceso a líneas de crédito para industrialización
- Acceso al mercado nacional
- Débil competencia
- Crecimiento del mercado por productos naturales y orgánicos

## Debilidades

- Marca no posicionada en el mercado.
- Recursos financieros acorde al movimiento de las ventas
- Cierta maquinaria no cubre demanda de producción

## Amenazas

- Producto importado
- Productos sustitutos como el chocolate en polvo
- Desaparición de la tradición de consumir este producto.

**Tabla Nº 32. Análisis de los criterios del FODA**

<b>CRITERIOS</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Fortalezas</b>	
Producto único y tradicional	El producto es de materias primas naturales, con un proceso de producción 95% natural, conocido de antaño por generaciones.
Materias primas de calidad	Las materias primas son de buena calidad, ya que su producción es completamente natural y con procesos de secado ajustado a la normativa internacional.
Personal capacitado	El personal a contratar tiene conocimiento de su oficio existiendo una amplia oferta laboral en el sector.
Canal de distribución directo	El canal de distribución será indirecto.

Sistema de calidad	La empresa utilizara un sistema de buenas prácticas de manufactura, como a su vez implementara las normas HCCP como de inocuidad alimentaria.
--------------------	---

### **Oportunidades**

Incorporar nuevos proveedores	En el mercado existe una amplia oferta de pepas de cacao con secado de acorde a lo que requiere el producto final, su entrega al sitio de producción aporta una relación comercial más fuerte de algunos proveedores ya que cerca del 70% de proveedores no oferta este servicio.
Acceso a líneas de crédito para industrialización	Financiamiento productivo a través de instituciones públicas y privadas.
Acceso al mercado nacional	El tipo de producto tiene aceptación entre las personas que sienten la necesidad de degustar una bebida tradicional que le aporte un buen momento entre familia, para su acceso a este mercado estará el canal de distribución minorista que podrá acercar el producto al cliente.
Débil competencia	El producto de tabletas de chocolate amargo no tiene una competencia fuerte ya que existen pocos productores en el mercado.
Crecimiento del mercado por productos naturales y orgánicos	El mercado actual es muy afín a los productos naturales con bajo contenido de preservantes, y aditivos que preserven el cultivo, por lo que el producto cumple con estos requisitos.

### **Debilidades**

Imagen y marca no posicionada en el mercado.	El producto que se comercializa inicialmente se lo encuentra en los mercados del barrio y en pocas proporciones en supermercados, por lo que no se le asocia a marca alguna, pero un producto con buena calidad puede relacionarse con la marca del producto que compra.
Recursos financiero (capital en desarrollo)	Dentro del financiamiento para dar inicio al proyecto, está la inversión de los dos socios.
Medio de comunicación ineficiente	Establecer el canal de comunicación, por lo cual se debe establecer estrategias de comunicación apropiadas para dar a conocer el producto.

### **Amenazas**

Producto importado	Existe producto chocolatero importado de Colombia, Brasil y Perú, pero de características dulces que no es similar a las tabletas amargas, pero el consumidor suele confundir el producto y lo adquiere.
Productos sustitutos como el chocolate en polvo	El chocolate en polvo de marcas como Nestlé, Ricacao o las tabletas de chocolate dulce, al igual que la leche chocolatada, pueden ser sustitutos de este producto
Desaparición de la tradición de consumir este producto.	Con el pasar de generaciones el consumo del chocolate amargo se ha mantenido pero no se puede decir que sea sostenible la compra ya que se pierde la costumbre del consumidor.

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

En función de este FODA la empresa deberá formular escenarios de planificación apropiados.

### **MATRIZ CRUZADA FODA**

“Se denomina como matriz de impacto cruzado a aquella que determinará las diferentes estrategias en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas más sobresalientes del análisis situacional” (Ocaña, 2012, pág. 297).

Desde este punto de vista, para la creación del plan de negocios para la fabricación y comercialización de barras de chocolate se han determinado las siguientes estrategias en relación a los factores internos y externos que se han analizado.

<p style="text-align: center;"><b>Internas</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Externas</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto único y tradicional</li> <li>2. Materias primas de calidad</li> <li>3. Personal capacitado</li> <li>4. Canal de distribución directo</li> <li>5. Sistema de calidad</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marca no posicionada en el mercado.</li> <li>2. Recursos financieros acorde al movimiento de las ventas</li> <li>3. Cierta maquinaria no cubre demanda de producción.</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p style="text-align: center;">(Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades)</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Incorporar nuevos proveedores</li> <li>3. Acceso a líneas de crédito para industrialización</li> <li>4. Acceso al mercado nacional</li> <li>5. Débil competencia</li> <li>6. Crecimiento del mercado por productos naturales y orgánicos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ (F1;F2;F3;O1;O2,O3) Mejorar las relaciones de clientes mediante políticas de fidelización de clientes.</li> <li>❖ (F4;F5;F3; O4;O5;O6) Capacitar al personal administrativo y operativo de forma trimestral para que mejoren la atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ((D1;D2;O1,O2;O3;O4)Realizar promociones descuentos, para mayor conocimiento del chocolate</li> <li>❖ (D3;O5;O6) Realizar estrategias de pagos con los proveedores de la materia prima.</li> </ul>

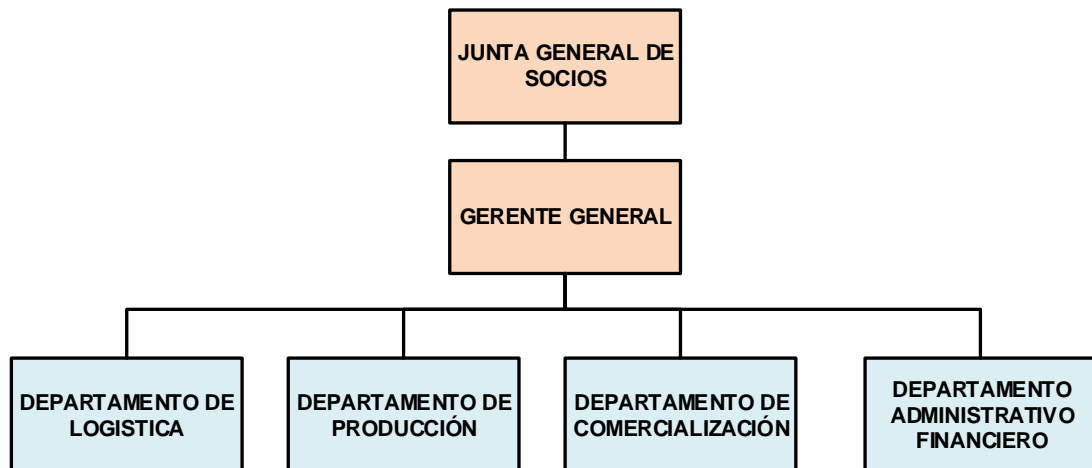
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA FA (Uso de fortalezas para prevenir amenazas)	ESTRATEGIA DA (Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto importado</li> <li>2. Productos sustitutos como el chocolate en polvo</li> <li>3. Desaparición de la tradición de consumir este producto.</li> </ol>	<p>(F1;F2;F3; A1, A2) Implementar una publicidad agresiva que permite obtener un posicionamiento.</p> <p>(F3;F4;A3) Realizar un proyecto de conservación ambiental que contribuya a reciclar productos que puedan contaminar en proceso productivo.</p>	<p>(D1;D2;A1;A2) Realizar capacitaciones al personal operativo para evitar los tiempos muertos en el proceso de producción.</p> <p>(D3;;O4) Analizar la mejor proforma para la adquisición de materia prima.</p>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

## 4.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

### 4.2.1 Realizar organigrama de su empresa para definir la organización interna

Se determina el siguiente gráfico, que cubre las necesidades de áreas organizacionales suficientes para dar inicio a la empresa



**Figura Nº 22.** Organigrama Estructural de la empresa  
Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

Se detalla las principales funciones tanto para el área administrativa como operativa.

#### **Junta de socios:**

- Decretan la planificación
- Decretan las inversiones
- Determinan el presupuesto
- Realiza la contratación al Gerente General
- Definen las políticas

#### **Gerencia General:**

- Representa a la empresa



- Controla en gasto.
- Genera mejoramientos a los procesos de la organizacional
- Analizar los precios del producto
- Aprobará los presupuestos
- Atenderá a los clientes
- Se relacionara con los proveedores para una mejor relación comercial
- Contratará al personal.

### **Departamento de Logística:**

- Administrar el portafolio de proveedores
- Establecer las especificaciones de los productos
- Consolidar los pedidos de las áreas.
- Genera pedidos a los proveedores
- Recepción de los pedidos.
- Efectuar control de calidad de los productos
- Generar la orden de pago
- Administrar el inventario

### **Departamento de producción**

- Llevar un control de producción
- Planificación de la producción
- Formular requerimientos de materias primas
- Controlar el personal
- Controlar la producción
- Verificar calidad del producto
- Conservar la trazabilidad del producto
- Generar plan de mantenimiento preventivo
- Dar mantenimiento a la maquinaria y equipos.

### **Departamento de Comercialización**

- Elaborar plan de marketing
- Elaborar el plan de comercialización (ventas)
- Generar el plan de promoción
- Interactuar con el cliente
- Generar pedidos
- Determinar una base de datos
- Planificar las actividades de las ventas
- Determinar el canal de distribución

### **Departamento Administrativo Financiero**

- Llevar los procesos del área de contabilidad
- Llevar un control de materias primas
- reportes tributarios
- realizar pagos a proveedores
- Realizar los cobros
- Cancelar nomina

#### **4.2.2 Describa brevemente los cargos del organigrama**

De la estructura organizacional propuesta y de la descripción de actividades de cada área se procede a formular los perfiles de los cargos de esas áreas administrativas.

**Tabla Nº 33. Perfil del cargo de Gerente General**

<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Junta de accionistas
<b>SUPERVISAR A:</b>	Lo jefes departamentales y personal operativo
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Es un cargo directivo que tiene la alta responsabilidad de representar a la empresa en toda su actividad productiva, legal, comercial, además de cumplir con otras funciones que le delegue la junta de socios.	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa a la empresa legalmente en forma judicial y extrajudicial</li> <li>• Articula la gestión de la empresa</li> <li>• Controla en gasto.</li> <li>• Genera mejoramientos a los procesos de la organizacional</li> <li>• Analizar los precios del producto</li> <li>• Aprobará los presupuestos</li> <li>• Atenderá a los clientes</li> <li>• Se relacionara con los proveedores para una mejor relación comercial</li> <li>• Contratará al personal.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TITULO PROFESIONAL</b>	Licenciado o Ingeniero graduado en gestión industrial
<b>EXPERIENCIA</b>	Entre 2 a 4 años en actividades industriales o artesanales de producción de alimentos
<b>HABILIDADES</b>	Liderazgo Trabajo en equipo Orientación por resultados Comunicación efectiva
<b>FORMACION</b>	Universitaria de tercer nivel

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla N° 34. Perfil del cargo de Jefe Departamental de Logística**

<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>JEFE DEPARTAMENTAL DE LOGISTICA</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente General
<b>SUPERVISAR A:</b>	Personal operativo
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Desempeña la jefatura del Departamento de Logística de la empresa, planifica y coordina las actividades del departamento con el personal operativo encargándose de las adquisiciones y control de inventarios.	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el portafolio de proveedores</li> <li>• Establecer las especificaciones de los productos</li> <li>• Consolidar los pedidos de las áreas.</li> <li>• Genera pedidos a los proveedores</li> <li>• Recepción de los pedidos.</li> <li>• Efectuar control de calidad de los productos</li> <li>• Generar la orden de pago</li> <li>• Administrar el inventario</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TITULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero o tecnólogo en Administración de Empresas
<b>EXPERIENCIA</b>	Entre 1 a 2 años en jefatura de logística, compras en empresas industriales o artesanales de alimentos
<b>HABILIDADES</b>	Liderazgo Trabajo en equipo Orientación por resultados Comunicación efectiva Capacidad de análisis Generación de informes
<b>FORMACION</b>	Universitaria de tercer nivel

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla N° 35. Perfil del cargo de Jefe Departamental de Producción**

<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>JEFE DEPARTAMENTAL DE PRODUCCION</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente General
<b>SUPERVISAR A:</b>	Personal operativo
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Desempeña la jefatura del Departamento de Producción de la empresa, planifica y coordina las actividades del departamento con el personal operativo.	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir el área de producción</li> <li>• Planificación de la producción</li> <li>• Formular requerimientos de materias primas</li> <li>• Controlar el personal</li> <li>• Vigilar la conservación de la producción</li> <li>• Mantener la calidad del producto</li> <li>• Conservar la trazabilidad del producto</li> <li>• Generar plan de mantenimiento preventivo</li> <li>• Dar mantenimiento a la maquinaria y equipos.</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TITULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero o tecnólogo Industrial
<b>EXPERIENCIA</b>	Entre 1 a 2 años en jefatura de producción industrial o artesanal en empresas de alimentos
<b>HABILIDADES</b>	Liderazgo Trabajo en equipo Orientación por resultados Comunicación efectiva Capacidad de análisis Generación de informes
<b>FORMACION</b>	Universitaria de tercer nivel

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla N° 36. Perfil del cargo de Jefe Departamental de Comercialización**

<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>JEFE DEPARTAMENTAL DE COMERCIALIZACION</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente General
<b>SUPERVISAR A:</b>	Personal de ventas
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Desempeña la Jefatura del Departamento de Comercialización de la empresa, coordina las actividades del departamento con el personal operativo.	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar plan de marketing</li> <li>• Elaborar el plan de ventas</li> <li>• Generar el plan de publicidad</li> <li>• Relacionarse con el cliente</li> <li>• Generar pedidos</li> <li>• Mantener la base de datos de los clientes</li> <li>• Planificar las actividades de los vendedores</li> <li>• Administrar el canal de distribución</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TITULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero o tecnólogo en Marketing
<b>EXPERIENCIA</b>	Entre 1 a 2 años en jefatura de comercialización o marketing en empresas de alimentos
<b>HABILIDADES</b>	Liderazgo Trabajo en equipo Orientación por resultados Comunicación efectiva Capacidad de análisis Generación de informes
<b>FORMACION</b>	Universitaria de tercer nivel

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

**Tabla N° 37. Perfil del cargo de Jefe Departamental de Administrativo financiero**

<b>I. INFORMACION BASICA</b>	
<b>PUESTO</b>	<b>JEFE DEPARTAMENTAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO</b>
<b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>	Gerente General
<b>SUPERVISAR A:</b>	Bodeguero y chofer
<b>II. NATURALEZA DEL PUESTO</b>	
Desempeña la jefatura del Departamento Administrativo Financiero de la empresa, coordina las actividades de transporte	
<b>III. FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los procesos contables</li> <li>• Efectuar las requisiciones de materias primas</li> <li>• Llevar los reportes tributarios</li> <li>• Efectuar los pagos a proveedores</li> <li>• Generar la facturación para los cobros</li> <li>• Pagar nomina</li> <li>• Administrar el personal</li> <li>• Seleccionar y controlar el personal que requiere la empresa</li> <li>• Coordinar las actividades de transporte</li> </ul>	
<b>IV. REQUISITOS MINIMOS PARA EL PUESTO</b>	
<b>TITULO PROFESIONAL</b>	Ingeniero o tecnólogo en Ciencias Administrativas
<b>EXPERIENCIA</b>	Entre 1 a 2 años en jefatura administrativa y financiera en empresas de alimentos
<b>HABILIDADES</b>	Liderazgo Trabajo en equipo Orientación por resultados Comunicación efectiva Generación de informes
<b>FORMACION</b>	Universitaria de tercer nivel

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: El autor

## 4.3 CONTROL DE GESTIÓN

### 4.3.1 Haga un listado de los indicadores de gestión necesarios

Los principales índices de gestión son:

- Área de Gerencia  
General:

Economía: Rentabilidad empresarial

$$REI = \frac{Utilidad\ neta}{Total\ activos}$$

- Área de Logística: Calidad: Ítems requeridos proveedores dentro de.

Eficacia: Control de inventarios

$$ROT.INV.= \frac{INV.}{CTO\ VENTAS} * 360\ DIAS$$

- Área de Producción: Productividad: Cumplimiento de la producción

Indicador de productividad

$$Productividad = \frac{Valor\ real\ de\ producción}{Valor\ esperado\ producción} x 100$$

- Área Financiera: Diferenciación en costos

Rendimiento de la inversión

$$REI = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio}$$

- Área de comercialización: Costo de las ventas



## Rentabilidad

$$REI = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Total activos}}$$

### **4.4 NECESIDAD DE PERSONAL**

#### **4.4.1 Especificar cuánto personal necesitará hasta un horizonte de tres años**

Se considera que la empresa propuesta debe considerar el siguiente personal con el que arrancará las actividades operativas:

- 1 Gerente General
- 1 Producción
- 1 Administrativo Financiero
- 1 Comercialización
- 1 Logística
- 6 Operarios
- 2 Vendedores
- 1 Bodeguero
- 1 Mecánico
- 1 Chofer

Para esto luego de 3 años y si se cumplen las estimaciones de mercado se estimaría incorporar el siguiente personal:

- 6 operarios
- 1 vendedor
- 1 impulsadoras
- 1 chofer

## **CAPÍTULO V**

### **ÁREA JURÍDICA LEGAL**

#### **5.1 DETERMINACION JURIDICA**

##### **5.1.1 Determinación de la forma jurídica**

La empresa a proponer es una unidad productiva, administrativa que se constituirá legalmente, ofertando bienes o servicios que satisfagan las necesidades del cliente buscando satisfacer las necesidades del mercado.

La empresa se constituirá como persona jurídica, la razón social será “EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CHOCOLATE MAMA HERMINIA”.

Se limita únicamente al monto que aportan al capital social. Para constituirse como una empresa de responsabilidad limitada deberá cumplir con los siguientes requisitos, número de socios, mínimo 2 y máximo 15 personas.

<b>Razón social</b>	<b>Capital:</b>	<b>Responsabilidad</b>	<b>Administración</b>
El nombre de la compañía debe darse por los nombres de los socios en forma imperfecta o por el objetivo para el cual se forma, incluyendo el texto de responsabilidad limitada o su abreviatura Cía. Ltda.	De acuerdo a la ley, el capital estará formado por las aportaciones de los socios y no debe ser menor a USD 400 de capital suscrito y como capital pagado el equivalente al 50% de dicho valor.	Los socios solamente responden por un máximo equivalente al monto de su participación individual	El máximo organismo que regirá la empresa, será la Junta General de Socios. Las responsabilidades de esta se señalarán en el contrato social de las disposiciones para la junta; y será esta quien designará al Gerente General, los gerentes medios y administradores de la compañía.

**Constitución:** Los pasos a seguir en el marco legal para la constitución de la compañía:

Identificar al contribuyente ante la Administración Tributaria. Este permiso se obtiene en el SRI (Servicio de Rentas Internas) y para su obtención es necesarios los siguientes documentos:

- Escrituras de constitución de la compañía.
- Llenar el formulario 101A
- Nombramiento que otorga la Superintendencia de Compañías de Representante Legal.
- Copia de Cédula de Identidad y papeleta de votación del representante legal.
- Copia del título de propiedad (escrituras de propiedad), o contrato de arrendamiento del local, debidamente legalizado
- Carta con los pagos de agua, luz o teléfono, de no más de 3 meses de antigüedad.

### **5.1.2 Patentes y marcas**

Este permiso municipal es obligatorio y se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Municipio. Para su obtención es necesario los siguientes requisitos (todo documento deberá ser original o copia).

- Escritura de constitución de la compañía.
- Resolución de la superintendencia de Compañías.
- Cédula de identidad del representante legal.
- Papeleta de votación del representante legal.
- Dirección donde funciona la misma.

## CAPÍTULO VI

### 4.1 PLAN DE INVERSIONES

El plan de inversión nos permite establecer los recursos, para la ejecución del presente proyecto, se demandará de una inversión para la adquisición de los activos fijos y capital de trabajo como se observa en la siguiente tabla.

#### 4.1.1 Activos fijos

Para el desarrollo del proyecto, los activos fijos que se requieren se encuentran los muebles y enseres, equipos de oficina, equipos de computación, dentro del área administrativa.

**Tabla N° 38. Inversiones área administrativo**

<b>INVERSIONES</b>	<b>SECTOR ADMINISTRATIVO</b>		
ACTIVO	VALOR	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN
Muebles y enseres	3.510,00	10	351,00
Equipo de Oficina	295,00	10	29,50
Equipo de computo	3.500,00	3	1.166,67
<b>SUMATORIA</b>	<b>7.305,00</b>		<b>1.547,17</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

#### 4.1.1 Inversión área operativa

Para el área operativa se requiere edificio, maquinaria y equipo, terreno 300 m2, y un vehículo en la siguiente tabla se detalle los valores con su respectivo año de vida útil.

**Tabla N° 39. Inversión área operativa**

INVERSIONES	SECTOR PRODUCTIVO		
	ACTIVO	VALOR	VIDA ÚTIL
EDIFICIO	35.000,00	20	1.750,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	37.800,00	10	3.780,00
TERRENO 300 M2	20.000,00		
VEHÍCULO	29.000,00	5	5.800,00
<b>SUMATORIA</b>	<b>121.800,00</b>		<b>11.330,00</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

Para el área operativa se requiere edificio, maquinaria y equipo, terreno 300 m2, y un vehículo en la siguiente tabla se detalle los valores con su respectivo año de vida útil.

## 4.2 PLAN DE FINANCIAMIENTO

### a) Capital de trabajo

Para el siguiente proyecto, la inversión en capital de trabajo está dada por los valores y rubros de materia prima para tres meses por la necesidad de siempre contar con disponibilidad de insumos y sueldos y salarios que esta designado para dos meses que corresponden al área operativa que está involucrado de forma directa en la producción.

**Tabla N° 40. Capital de trabajo**

CONCEPTO	VALOR AÑO 1	VALOR 3 meses
MATERIA PRIMA	101.545,90	25.386,47
SUELDOS Y SALARIOS	37.807,20	6.301,20
<b>SUMAN</b>	<b>139.353,10</b>	<b>31.687,67</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

**Tabla Nº 41. Total Inversión**

La inversión total en la ejecución del siguiente proyecto está conformado por el activo fijo y capital de trabajo.

CONCEPTO	VALOR
ACTIVO FIJO	129.105,00
CAPITAL DE TRABAJO	31.687,67
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>160.792,67</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

**b) Forma de financiamiento**

La forma de financiamiento en el presente proyecto será de la siguiente forma aporte accionario y préstamo bancario, el mismo que está financiado para 5 años a una tasa de interés de 11,82%, que se cancelara de forma semestral.

**Tabla Nº 42. Financiamiento**

FINANCIAMIENTO	
CONCEPTO	VALOR
APORTE ACCIONARIO	10.792,67
PRÉSTAMO BANCARIO	150.000,00
<b>SUMAN</b>	<b>160.792,67</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

El valor de crédito es un monto de \$ 150.000,00 dólares americanos a un plazo de 5 años a una tasa de interés anual de 11,82%, pagos de forma semestral a una tasa de interés de 5,91%.

**Tabla N° 43. Condiciones de préstamo**

<b>CONDICIONES DEL PRÉSTAMO</b>		
<b>PLAZO</b>	5	AÑOS
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	150.000,00	
<b>PERIODO DE GRACIA</b>	0	
<b>TASA DE INTERÉS</b>	11,82%	0,001182
<b>PAGO SEMESTRAL</b>	5,91%	0,000591

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

La tabla de amortización esta calcula para diez periodos, es decir el pago de interés es de forma trimestral como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla N° 44. De amortización**

<b>PERIODOS</b>	<b>SALDO DE CAPITAL</b>	<b>CUOTAS DE CAPITAL</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>DIVIDENDO VARIABLE</b>	<b>PAGO INTERÉS ANUAL</b>
1	150.000,00	15.000,00	88,65	15088,65	
2	135.000,00	15.000,00	79,79	15079,79	168,44
3	120.000,00	15.000,00	70,92	15070,92	
4	105.000,00	15.000,00	62,06	15062,06	132,98
5	90.000,00	15.000,00	53,19	15053,19	
6	75.000,00	15.000,00	44,33	15044,33	97,52
7	60.000,00	15.000,00	35,46	15035,46	
8	45.000,00	15.000,00	26,60	15026,60	62,06
9	30.000,00	15.000,00	17,73	15017,73	
10	15.000,00	15.000,00	8,87	15008,87	26,60

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor



### 4.3 CALCULO DE COSTOS Y GASTOS

#### a) Detalle de costos

Se detalla los costos que son necesarios para el proceso de producción, la materia prima, materiales indirectos, otros costos, donde se puntualizan la medida la cantidad, valor unitario y valor total que es necesario.

**Tabla Nº 45. Detalle de Costos**

DETALLE	medida	cantidad	valor unitario	total
<b>MATERIA PRIMA</b>				
Habas de cacao	GRAMOS	245	0,55	134,75
SUBTOTAL			0,55	134,75
<b>MAT. INDIRECTOS</b>				
Agua	ML	75	0,15	11,25
Leche	ML	100	0,35	35,00
Azúcar morena	GRAMOS	140	0,35	49,00
Carbono de potasio	GRAMOS	12,50	0,35	4,38
Cajitas de balsa	UNIDAD	1	0,25	0,25
SUBTOTAL			1,45	99,88
<b>OTROS COSTOS</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>			<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Útiles de oficina			53,90	646,76
Útiles de aseo			64,91	778,96
Servicios básicos			140,00	1.680,00
Reparación y mantenimiento			86,50	1.037,95
Suministros de seguridad industrial			54,10	649,20
Publicidad			440,00	5.280,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>839,41</b>	<b>10.072,87</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

## b) Proyección de costos

Se puede apreciar los valores de costos que son necesarios para el proceso de producción durante un periodo de 5 años, y los valores de ventas que se generan por el producto (chocolate de 500 gramos).

**Tabla Nº 46. Proyección de costos**

PRIMERO - QUINTO AÑO							
Años	Costos de Materiales de Producción				Brecha de Mercado	Precio de Venta	Ingreso por Ventas
	M.P.D	M.ID.	OTROS MAT.	SUMAN			
	0,55	1,45		2,00			
1	91.373,15	99,88	10.072,87	101.545,90	166.133	2,20	365.492,60
2	92.706,90	103,25	10.413,34	103.223,49	168.558	2,27	383.361,57
3	94.172,10	106,74	10.765,31	105.044,15	171.222	2,35	402.582,88
4	95.603,20	110,35	11.129,17	106.842,72	173.824	2,43	422.514,88
5	97.056,30	114,08	11.505,34	108.675,72	176.466	2,51	443.434,86

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

## c) Detalle de gastos

También se catalogan como egresos o gastos del proyecto a aquellos pequeños rubros que sobresalen en el área administrativa y operacional del negocio, no se registran cantidades exorbitantes pero deben registrarse para evitar posibles problemas de liquidez en un futuro.

### Útiles de oficina

Se detalló los útiles de oficina que son necesarios para poner en marcha el proyecto, en la siguiente tabla se detalla los materiales necesarios.

**Tabla N° 47. Útiles de oficina**

<b>RUBROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Lápices(Docena)	5,00	2,79	13,95
Caja de clips(caja)	15,00	0,26	3,90
Cajas de grampas	5,00	0,91	4,55
Resma de papel bond (paquete)	10,00	38,00	380,00
Archivadores de carpetas	100,00	1,88	188,00
Borradores de queso (caja de 20)	1,00	2,51	2,51
Separadores plásticos	10,00	0,74	7,40
Cuaderno de 100 hojas	10,00	1,37	13,70
Esferos tres colores (Docena)	5,00	6,55	32,75
<b>TOTAL</b>			<b>646,76</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

### Útiles de aseo

Los útiles de aseo que se necesita para el área administrativa y operativa se detallan en la siguiente tabla con su respectivo valor unitario.

**Tabla N° 48. Útiles de aseo**

<b>RUBROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Tacho de reciclaje	16,00	25,00	400,00
Detergente (caneca)	10,00	12,00	120,00
Escobas	24,00	2,00	48,00
Trapeadores	24,00	2,54	60,96
Fundas de basuras (docena)	25,00	6,00	150,00
<b>TOTAL</b>			<b>778,96</b>

Fuente: Investigación propia  
Elaborado por: La autora

## Servicios básicos

Los servicios que son necesarios para el área administrativa y área de producción, es el consumo de luz, agua, teléfono, internet como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla N° 49. Servicios básicos**

RUBROS	Mensual	Anual
Consumo de luz	60,00	720,00
Consumo de agua	40,00	480,00
Teléfono	15,00	180,00
Internet	25,00	300,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>1.680,00</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

## Mantenimiento y reparación

Se determina un porcentaje del 1% de forma semestral para el mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, vehículo y equipos de computación como se detalle en la siguiente tabla.

**Tabla N° 50. Mantenimiento y reparación**

MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	VALOR ACTIVO DE	% SEMESTRAL	VALOR
Maquinaria y equipo	46.297,80	0,01	925,96
Vehículo	2.488,80	0,01	49,78
Equipo de computación	3.111,00	0,01	62,22
<b>TOTAL</b>			<b>1.037,95</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

## Suministros de seguridad

Se determina los suministros de seguridad que son importantes para el área de operación, que permita cumplir a cabalidad con el proceso de producción como se detalla en la siguiente tabla.

**Tabla N° 51. Suministros de seguridad**

RUBROS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Overol	12,00	22,00	264,00
Botas de caucho de punta de acero	12,00	17,00	204,00
Guantes de pipo	12,00	1,20	14,40
Fajas elite	12,00	8,50	102,00
Casco versátil	12,00	5,40	64,80
<b>TOTAL</b>			<b>649,20</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

## Publicidad

La publicidad es parte fundamental para el reconocimiento de la marca y producto por ende se detalla en la siguiente tabla la forma de publicidad que tendrá el proyecto.

**Tabla N° 52. Publicidad**

Etapa	Numero de Cuñas	Presupuesto referencial	Radio de mediano rating	Presupuesto referencial
Introducción	22 mensuales 5 min.	1.980 USD	USD. 15 por cuña	1980 USD
Eventos/ferias	2	2.000		2.000
Tripticos /Hojas volantes		1300		1300
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 5.280</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

### Gastos constitución

Los gastos de constitución son los rubros de los aspectos legales o documentos necesarios para la constitución de la empresa mismos se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla N° 53. Gastos constitución**

Gastos de constitución	
Aspectos legales	valores
Cuenta integración capital	200,00
Notarizar escritura	60,00
Afiliación cámara producción	150,00
Registro comercial	208,00
Registro marca	20,00
Certificación notario	50,00
Aspectos tributarios	
Obtención del ruc	0,00
Permiso cuerpo bomberos	15,00
Permiso del municipio	20,00
Total anual	723,00

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

#### d) Proyección de gastos

Los gastos que influyen en el proceso de producción se encuentran proyectados de forma anual por cinco periodos, para la proyección se utilizó la tasa de inflación promedio de 3,38%.

**Tabla Nº 54. Proyección de gastos**

GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Útiles de oficina	646,76	2.832,81	12.407,70	54.345,74	238.034,33
Útiles de aseo	778,96	3.411,84	14.943,88	65.454,20	286.689,38
Servicios básicos	1.680,00	7.358,40	32.229,79	141.166,49	618.309,22
Mantenimiento y reparación	1.037,95	4.546,23	19.912,49	87.216,69	382.009,10
Suministros de seguridad industrial	649,20	2.843,50	12.454,51	54.550,76	238.932,35
Publicidad	5.280,00	23.126,40	101.293,63	443.666,11	1.943.257,55

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

#### e) Mano de obra

Los sueldos y salarios están dados por la retribución del trabajo realizado tanto para los colaboradores del área administrativa como del área operativa respectivamente. Por ende, estos valores se especifican en las tablas que se visualizan a continuación.

**Tabla Nº 55. Mano de obra**

**Personal administrativo**

Nº	Remuneraciones Anuales	Salario	Anual	Aporte Patronal	XIV	XIII	Vacaciones	Total	PAGO TOTAL AÑO 1	Fondo De Reserva	PAGO TOTAL AÑO 2	SECT. ADM. 1	SECT. ADM. 2
1	Gerente General o presidente	850,00	10.200,00	1.137,30	366,00	850,00	425,00	12.978,30	12.978,30	850,00	13.828,30	12.978,30	13.828,30
1	Jefe Administrativo Financiero	700,00	8.400,00	936,60	366,00	700,00	350,00	10.752,60	10.752,60	700,00	11.452,60	10.752,60	11.452,60
									23.730,90	1.550,00	25.280,90	23.730,90	25.280,90

**Personal Operativo**

Nº	Remuneraciones Anuales	Salario	Anual	Aporte Patronal	XIV	XIII	Vacaciones	Total	PAGO TOTAL AÑO 1	Fondo De Reserva	PAGO TOTAL AÑO 2	SECT. PROD. 1	SECT. ADM. 1	SECT. PROD. 2	SECT. ADM. 2
1	Jefe de Producción	700,00	8.400,00	936,60	366,00	700,00	350,00	10.752,60	10.752,60	700,00	11.452,60	10.752,60		11.452,60	
1	Jefe de Comercialización	700,00	8.400,00	936,60	366,00	700,00	350,00	10.752,60	10.752,60	700,00	11.452,60		10.752,60		11.452,60
1	Jefe de Logística	700,00	8.400,00	936,60	366,00	700,00	350,00	10.752,60	10.752,60	700,00	11.452,60	10.752,60		11.452,60	
2	Vendedor	450,00	5.400,00	602,10	366,00	450,00	225,00	7.043,10	14.086,20	900,00	14.986,20		14.086,20		14.986,20
6	Operarios	400,00	4.800,00	535,20	366,00	400,00	200,00	6.301,20	37.807,20	2.400,00	40.207,20	37.807,20		40.207,20	
1	Bodeguero	400,00	4.800,00	535,20	366,00	400,00	200,00	6.301,20	6.301,20	400,00	6.701,20	6.301,20		6.701,20	
1	Mecánico	600,00	7.200,00	802,80	366,00	600,00	300,00	9.268,80	9.268,80	600,00	9.868,80	9.268,80		9.868,80	
1	Chofer	366,00	4.392,00	489,71	366,00	366,00	183,00	5.796,71	5.796,71	366,00	6.162,71		5.796,71		6.162,71
									105.517,91	6.766,00	112.283,91	74.882,40	30.635,51	79.682,40	32.601,51

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor



#### 4.4 CALCULO DE INGRESOS

##### Capacidad de producción

Como se puede validar en la siguiente tabla para producir un lote de 629 unidades de barras de chocolate se necesita 480 minutos que equivalen a ocho horas laborables.

ACTIVIDADES	No. Personas	Tiempo promedio min	Tiempo normal 22 días producir 22 lotes	Ritmo de trabajo minutos mensuales
Limpieza y tostado	1	36	22	792
Molienda y descarrillado		36	22	792
Extracción pulpa	1	100	22	2200
Obtención licor chocolate	1	45	22	990
Fabricación de tabletas de chocolate	1	40	22	880
Adición de azucares.		8	22	176
Amasado	1	30	22	660
Moldeado		80	22	1760
Empaquetado	1	105	22	2310
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>480</b>	<b>22</b>	<b>10560</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

Adicional se puede validar que para realizar 22 lotes de forma mensual es necesario 10.560 minutos.

Para proyectar las ventas se determina la capacidad de producción que tendrá la empresa, de forma diaria se producirá 629 unidades, por 22 días y por 12 meses no da una producción anual del 166.133 unidades que equivale al 19% de la demanda insatisfecha para los siguientes años se utilizar una tasa promedio del sector que es de 1,46%.

**Tabla Nº 56 Capacidad de producción**

TIEMPO	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4		AÑO 5
Producción diaria (480 minutos) de un lote diario	629 unidades	638 unidades	649 unidades	658 unidades		668 unidades
Capacidad de Producción anual	166133 unidades	168558 unidades	171222 unidades	173824 unidades		176466 unidades

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

#### a) Proyección de ingresos

La proyección de los ingresos en el presente proyecto, se estructura por las ventas de unidades de chocolates de 500 gramos, de tal forma que las ventas totales conforman los ingresos para cada periodo del proyecto, el precio de unidad es de \$2,20, para la proyección se utiliza la tasa inflación promedio de 3,38%.

**Tabla Nº 57. Proyección de ingresos**

Año	19% De la demanda insatisfecha	Precio de Venta	Ingreso por Ventas
2016	166.133	2,20	365.492,60
2017	168.558	2,27	383.361,57
2018	171.222	2,35	402.582,88
2019	173.824	2,43	422.514,88
2020	176.466	2,51	443.434,86

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

## 4.5 FLUJO DE CAJA

Para el cálculo del estado de flujo de caja se identifican también la inversión requerida y el crédito que se solicita para el desarrollo del proyecto, obteniendo así flujos netos de efectivo que intervendrán en la aplicación del VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno).

**Tabla N° 58. Flujo de caja**

	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cuenta</b>						
A. Ingresos operacionales						
<b>Ventas</b>		<b>365.492,60</b>	<b>383.361,57</b>	<b>402.582,88</b>	<b>422.514,88</b>	<b>443.434,86</b>
B. Egresos operacionales						
Costos de producción		187.758,30	191.966,91	196.404,15	200.907,73	205.537,17
Gasto de ventas						
Gasto de administración		56.636,57	58.474,16	60.373,85	61.171,09	63.201,38
(-) costos imputados						
<b>Total egresos operacionales</b>		<b>244.394,87</b>	<b>250.441,07</b>	<b>256.778,00</b>	<b>262.078,83</b>	<b>268.738,55</b>
<b>C. Flujo operacional (a-b)</b>		<b>121.097,73</b>	<b>132.920,50</b>	<b>145.804,88</b>	<b>160.436,05</b>	<b>174.696,31</b>
D. Ingresos no operacionales						
Préstamo	150.000,00					
Capital	10.792,67					
<b>Total ingresos no operacionales</b>	<b>160.792,67</b>					
E. Egresos no operacionales						
Gastos financieros		168,44	132,98	97,52	62,06	26,60

(-) 15% dividendos trabajadores			18.139,39	19.918,13	21.856,10	24.056,10
(-) 22% impuesto a la renta			22.613,78	24.831,27	27.247,28	29.989,94
Activos fijos	129.105,00					
Activos fijos intangible						
Préstamo pagado		30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
(-) costos imputados						
<b>Total egresos no operacionales</b>	<b>129.105,00</b>	<b>30.168,44</b>	<b>70.886,15</b>	<b>74.846,91</b>	<b>79.165,44</b>	<b>84.072,63</b>
<b>F. Flujo no operacional (d-e)</b>	<b>31.687,67</b>	<b>(30.168,44)</b>	<b>(70.886,15)</b>	<b>(74.846,91)</b>	<b>(79.165,44)</b>	<b>(84.072,63)</b>
<b>G. Flujo neto generado (c+f)</b>	<b>31.687,67</b>	<b>90.929,29</b>	<b>62.034,36</b>	<b>70.957,97</b>	<b>81.270,61</b>	<b>90.623,68</b>
<b>H. Saldo inicial de caja</b>		<b>31.687,67</b>	<b>135.494,13</b>	<b>210.405,66</b>	<b>294.240,79</b>	<b>387.221,90</b>
<b>(+) depreciaciones</b>		<b>12.877,17</b>	<b>12.877,17</b>	<b>12.877,17</b>	<b>11.710,50</b>	<b>11.710,50</b>
<b>I. Saldo final de caja (g+h)</b>	<b>31.687,67</b>	<b>135.494,13</b>	<b>210.405,66</b>	<b>294.240,79</b>	<b>387.221,90</b>	<b>489.556,08</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

#### 4.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de equilibrio económico o punto de nivelación, es aquel representativo del nivel de operaciones o actividad en el cual sus ingresos serán iguales a sus costos y gastos.

**Costos fijos.-** son aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación, es decir, produzca o no produzca debe cancelar. Se obtiene del estado de resultados

CONCEPTO	AÑO1
REMUNERACIONES SECT. ADM.	54.366,41
DEPRECIACION SEC PROD.	11.330,00
DEPRECIACION SEC ADM.	1.547,17
<b>SUMAN</b>	<b>67.243,57</b>

**Costos Variables.-** Son los gastos que cambian en proporción a la actividad de una empresa.

CONCEPTO	AÑO1
COSTO DE MATERIALES	101.545,90
REMUNERACIONES SECT. PROD	74.882,40
<b>TOTAL</b>	<b>176.428,30</b>

**Ingresos totales.-** Son las ventas que realiza la empresa en periodo determinado.

	Brecha de Mercado	Precio de Venta	Ingreso por Ventas
<b>TOTAL</b>	166.133	2,20	<b>365.492,60</b>

Se utiliza la siguiente formula:

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS}}}$$

**Tabla N° 59. Calculo punto de equilibrio**

<b>COSTOS FIJOS</b>	67.243,57
<b>COSTOS VARIABLES</b>	176.428,30
<b>INGRESOS TOTALES</b>	365.492,60

$$PE = \frac{67.243,57}{1 - \frac{176.428,30}{365.492,60}}$$

$$PE = \frac{67.243,57}{0,517286268}$$

$$PE = 129.992,96//$$

EL punto de equilibrio se encuentra cuando el proyecto alcanza los ingresos de **\$ 129.992,96** dólares.

**Tabla N° 60. Punto de equilibrio en unidades**

$$PEQ = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PVQ} - \text{CVU}}$$

$$PEQ = \frac{67.243,57}{2,20 - 1,06}$$

$$PEQ = \frac{67.243,57}{1,14}$$

$$PEQ = 59.088$$

EL punto de equilibrio en unidades se encuentra cuando el proyecto alcanza 59.088 unidades de chocolates de 500 gramos.



#### 4.7 ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS

Cuando ya se han proyectado los ingresos, costos y gastos totales, es posible diseñar el Estado de Resultados el mismo que ayudará a determinar la utilidad o pérdida de cada año planificado del proyecto.



**Tabla N° 61. Estados de resultados proyectados**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Estado de pérdidas y ganancias proyectado</b>					
Concepto	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Ingresos por ventas	365.492,60	383.361,57	402.582,88	422.514,88	443.434,86
(costo de producción) (CF)	187.758,30	191.966,91	196.404,15	200.907,73	205.537,17
Materiales de producción	101.545,90	103.223,49	105.044,15	106.842,72	108.675,72
Mano de obra directa	74.882,40	77.413,43	80.030,00	82.735,01	85.531,46
Depreciaciones sector producción	11.330,00	11.330,00	11.330,00	11.330,00	11.330,00
Utilidad bruta	177.734,30	191.394,66	206.178,73	221.607,14	237.897,69
(gastos de administración)	56.636,57	58.474,16	60.373,85	61.171,09	63.201,38
Sueldos	54.366,41	56.203,99	58.103,69	60.067,59	62.097,88
Depreciaciones sector administración	1.547,17	1.547,17	1.547,17	380,50	380,50
Gastos de constitución	723,00	723,00	723,00	723,00	723,00
Utilidad operacional	121.097,73	132.920,50	145.804,88	160.436,05	174.696,31
Gasto financiero	168,44	132,98	97,52	62,06	26,60
Utilidad neta antes de utilidad trabajadores	120.929,29	132.787,53	145.707,37	160.373,99	174.669,72
15% utilidad trabajadores	18.139,39	19.918,13	21.856,10	24.056,10	26.200,46
Utilidad neta antes de impuesto a la renta	102.789,90	112.869,40	123.851,26	136.317,89	148.469,26
Impuesto a la renta 22%	22.613,78	24.831,27	27.247,28	29.989,94	32.663,24
<b>Utilidad neta</b>	<b>80.176,12</b>	<b>88.038,13</b>	<b>96.603,98</b>	<b>106.327,96</b>	<b>115.806,02</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

## 4.8 EVALUACIÓN FINANCIERA

### Tasa de descuento

Previamente al cálculo del VAN (Valor Actual Neto) y de la TIR (Tasa Interna de Retorno) resulta necesario calcular la tasa de descuento, conocida también como costo de capital o TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento), y para ello se ha determinado los siguientes porcentajes que se han desarrollado a lo largo del proyecto

**Tabla N° 62. Tasa de descuento**

REQUERIMIENTO DE FONDOS		FINANCIAMIENTO		%	Tasas de Interés	TMAR
Activos Fijos	129.105,00	Crédito Bancario	150.000,00	0,93	0,1182	0,11
Activos Corrientes	31.687,67	Accionistas	10.792,67	0,07	5,53	0,37
	<b>160.792,67</b>					<b>0,48</b>
<b>LA TASA PROMEDIO DE INFLACIÓN</b>						0,0338
<b>LA TASA RIESGO PAÍS</b>						8,42
<b>8,94</b>						

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

**Préstamo:** El porcentaje se obtuvo del estado de financiamiento del proyecto, es decir que el 93% se realizará crédito en la CFN (Corporación Financiera Nacional).

**Tasa activa:** El porcentaje de 11,82 % nos cobra la CFN (Corporación Financiera Nacional), por el crédito que se emitirá.

**Recursos propios:** El porcentaje se obtuvo del estado de financiamiento del proyecto, es decir que el 7% es financiamiento de accionistas.

**Riesgo:** El riesgo país que se determinó para este proyecto es de 8,42%

**Inflación:** Para el proyecto se determinó una tasa de inflación promedio del 3,38%.

Por lo tanto, la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) o tasa de descuento sería del 8,94% que se podría catalogar como el porcentaje mínimo que solicitan los inversionistas previamente al realizar sus aportaciones de capital.

**a) Indicadores**

**b. 1) Valor actual neto y Tasa interna de retorno**

El VAN (Valor Actual Neto) busca calcular el valor actual en el año cero de los flujos netos de efectivo restando de su inversión inicial, en el presente proyecto se tiene un VAN de **\$ 261.301,83**.

Para el cálculo del Valor Actual Neto (**VAN**) se utiliza la siguiente formula:

$$VAN = -I + \sum \frac{FNC}{(1 + i)^n}$$

**Tabla N° 63. VAN Y TIR**

FLUJO TOTAL	TMAR	
	FACT. DE DSCT.	VAN
-160.792,67	1,0000	-160.792,67
93.053,29	0,9180	85.420,73
100.915,30	0,8427	85.039,39
109.481,15	0,7736	84.690,38
118.038,46	0,7101	83.820,41
127.516,52	0,6519	83.123,59
	<b>VAN</b>	<b>261.301,83</b>

TIR = 57,21%	
TASA DE DESCUENTO	VALOR ACTUAL NETO (VAN)
26,94%	8.333,00
57,21%	0,00
60%	-4.373,64

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

La TIR (Tasa Interna de Retorno) es la tasa que se calcula para que el VAN (Valor Actual Neto) sea igual a cero, en el caso del proyecto actual se tiene una TIR del 57,21%, la cual se obtiene a través de sistemas automáticos.

Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo estimado.

### b. 2) Beneficio costo

Es la relación entre los ingresos de efectivo actualizado del proyecto divididos para los egresos de efectivos actualizados.

$$B/C = \frac{\text{INGRESOS DE EFECTIVO}}{\text{EGRESOS DE EFECTIVO}}$$

$$B/C = \frac{261.301,83}{160.792,67}$$

$$B/C = 1,63$$

**Tabla N° 64. Beneficio-Costo**

<b>RELACIÓN BENEFICIO COSTO</b>	
<b>RBC =</b>	<b>1,63</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

Se entiende que por cada dólar invertido nos queda un beneficio de \$ 0,63 centavos.

### **b 3) Periodo de recuperación**

Partiendo de los cálculos realizados del VAN (Valor Actual Neto) se facilita calcular el período de recuperación de la inversión (PRI), que en el proyecto actual se tiene los valores que se reflejan en la tabla siguiente.

**Tabla N° 65. Periodo de recuperación**

<b>RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>	
<b>170.460,12</b>	<b>2 Años</b>
<b>7.086,62</b>	<b>7 Meses</b>
<b>2,89</b>	<b>2 días</b>

Fuente: Investigación Propia  
Elaborado por: El autor

Por ende, la inversión realizada al inicio de la implementación del proyecto se estaría recuperando en el segundo año, séptimo mes, día dos, por ende se puede realizar la inversión, el presente proyecto es rentable.

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- ✓ Se realiza un estudio de mercado para determinar demanda, oferta y demanda insatisfecha que tendrá el producto, de esta forma determinar el mercado objetivo.
- ✓ Se desarrolló un plan de marketing para determinar las estrategias a utilizar para el lanzamiento y reconocimiento del producto (barra de chocolates).
- ✓ Se determina la maquinaria, materia prima e insumos que se debe adquirirse para la fabricación y comercialización de barras de chocolate.
- ✓ En el cálculo de la TMAR (tasa mínima aceptable de rendimiento) interceden parámetros como el riesgo y la inflación, por lo que al incrementarse cualquiera de estos dos factores, se elevaría el porcentaje de la tasa de descuento requerida por los inversionistas para su inversión.
- ✓ Para establecer la factibilidad del proyecto, se ha utilizado diversos indicadores de evaluación obteniendo así un VAN (Valor Actual Neto) de \$261.301,83 dólares, y una TIR (Tasa Interna de Retorno) de 57,21 % lo que demuestra que la implementación del presente proyecto resultaría viable aplicarlo.

## Recomendaciones

- ✓ Si se pretende introducir un nuevo producto se recomienda, realizar un estudio de mercado que nos permita determinar demanda oferta y demanda insatisfecha.
- ✓ Realizar un plan de marketing es lo más óptimo al ingresar un nuevo producto innovador al mercado, se deben plantear estrategias de comercialización.
- ✓ En la elaboración de proyectos de inversión o planes de negocios, es muy importante que la tasa inflacionaria no se encuentre en constante crecimiento, pues esto provocaría una mayor variabilidad en los ingresos, costos y gastos de los insumos y bienes muebles adquiridos, por ende su impacto sobre la TMAR (Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento) se incrementaría aún más, lo que afectaría la perspectiva en la rentabilidad del proyecto.
- ✓ Si se desean realizar nuevas inversiones dentro del área operativa, en su desarrollo en el largo plazo, como en la adquisición de nueva maquinaria o ampliación de la misma es fundamental que se identifique el impacto que causarían estas inversiones en los ingresos y costos totales.

## Bibliografía

Fowler, M. S. (1999). «Cocoa Beans: From Tree to Factory». Industrial Chocolate Manufacturer and Use

T. Beckett, Stephen (2000). Royal Society of Chemistry, ed. The science of chocolate. [ISBN 0-85404-600-3](#).

Rafael Montal Montesa (1999), El chocolate «Las semillas de oro», Gobierno de Aragón.

Leslie San Martin . (2014). Obtenido de [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7624/3/TESIS.pdf](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7624/3/TESIS.pdf)

Ocaña, H. R. (2012). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Buenos Aires: Dunken.





d. Licuado con liquido ( )

5. **¿Qué tan seguido consume el chocolate amargo?**

- a. A diario ( )
- a. Semanalmente ( )
- b. Quincenalmente ( )
- c. Mensualmente ( )

6. **¿El chocolate que consume en casa donde lo adquiere?**

- a. Supermercado ( )
- b. Tiendas tradicionales ( )
- c. Establecimientos especializados en el producto ( )
- d. Mercado de la parroquia ( )

7. **¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por 500 gramos de chocolate amargo?**

- a. \$ 2 ( )
- b. \$2,5 ( )
- c. \$3 ( )
- d. \$3,5 ( )

8. **¿Cómo le gustaría llegar a saber cómo adquirir el chocolate amargo?**

- a. Prensa escrita ( )
- b. Radio ( )
- c. Amigos conocidos ( )
- d. Televisión local ( )
- e. Volantes en locales ( )

9. **¿Qué tamaño del producto consume usted?**

- a. 150 gramos ( )
- b. 200 gramos ( )
- c. 500 gramos ( )
- d. 300 gramos ( )
- e. mas de 300gr. ( )

10. **¿Qué presentación le gustaría que tenga el chocolate amargo?**

- a. Fundas plástica ( )
- b. Cajita de balsa ( )
- c. Fundas de papel ( )
- d. Cajitas decoradas de cartón prensado ( )

11. **¿Es fácil encontrar el chocolate amargo en el mercado?**

Si ( ) No ( )

12. **¿Si existiera un proveedor que le proporcionaría estos servicios usted compraría a el?**

Si ( ) No ( )



