



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORÍA CPA**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CHOCOLATE EN LA PARROQUIA
“SANTA MARIANITA”, SANTO DOMINGO 2017**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

JOSELYN ALEJANDRA POZO SÁNCHEZ

DIRECTORA: DRA. CLEMENCIA CARRERA, MBA

Santo Domingo, Julio 2018

© Universidad Tecnológica Equinoccial. 2018
Reservados todos los derechos de reproducción

FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	230038688-1
APELLIDO Y NOMBRES:	Pozo Sánchez Josselyn Alejandra
DIRECCIÓN:	Coop. 30 de Junio
EMAIL:	psja70135@ute.edu.ec
TELÉFONO FIJO:	(02) 3750-108
TELÉFONO MOVIL:	0985197379

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Plan de Negocios para la producción y comercialización de chocolate en la parroquia "Santa Marianita", Santo Domingo 2017
AUTOR O AUTORES:	Pozo Sánchez Josselyn Alejandra
FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Julio, 2018
DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN:	Dra. Clemencia Carrera Naranjo, MBA.
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera en Finanzas y Auditoria CPA.
RESUMEN:	<p>La presente investigación tiene como propósito la elaboración de un Plan de Negocios para la producción y comercialización de chocolate orgánico con certificación de origen desde la siembra, hasta la industrialización, cuyos objetivos es conocer la viabilidad de mercado, técnica, económica y financiera de este negocio. El problema identificado es que el sector cacaoero de la provincia de Santo Domingo desconoce el riesgo y rentabilidad al realizar esta inversión.</p> <p>En la investigación de mercado se obtuvo como resultado que el nivel de aceptación del producto es del 67,20% a un precio de \$3,00</p>

y se lo venderá en barras de 90gr con el 50% de concentración de cacao, el proyecto estará localizado en la ciudad de La Concordia, donde se realizarán los procesos de cultivo, cosecha y secado del producto la misma que contará con una estructura administrativa acorde a sus necesidades. Además se elaboró Estados Financieros Projectados, en donde los resultados son positivos los cuales fueron obtenidos en función de sus ingresos y gastos. Y por último en la evaluación financiera se calculó el riesgo y la rentabilidad, donde el proyecto tiene una TIR del 26,56%, un VAN de \$1'189.084 y se recupera la inversión inicial de \$ 716.565 en 4 años y 2 meses, todos estos cálculos se los realizo con un Costo Promedio Ponderado de Capital de 5,29%, donde los socios aportan el 5,61% y la diferencia mediante financiamiento del 94,39%. Con lo antes descrito se concluye, que el proyecto es factible, ya que sus resultados dan una perspectiva muy buena en el futuro.

PALABRAS CLAVES:

Proyecto, Plan de Negocios, Indicadores Financieros, Rentabilidad.

ABSTRACT:

The present research has as purpose the elaboration of a Business Plan for production and commercialization of organic chocolate with origin certification from the sowing, to the industrialization, whose objectives is to know the market, technical, economic and financial viability of this business. The identified problem is that the cocoa sector of Santo Domingo province does not know the risk and profitability when makes this investment. In the market research, the result was that the acceptance level of the product is 67.20%. At a price of \$ 3.00, and it will be sold in bars of 90gr with 50% concentration of cocoa, the project will be situated in the city of La Concordia where cultivation, harvest and drying processes of the product will be carried out. This will have an administrative structure according to its needs. Furthermore, Projected Financial Statements were prepared, where the results are positive, which were obtained based on incomes and expenses. And finally, in the financial evaluation, the risk and the profitability were calculated, where the Project has an IRR of 26.56%, a NPV of \$ 1'189.084 and the initial

KEYWORDS	investment of \$ 716,565 is recovered in 4 years and 2 months, all these calculations were made with a Weighted Average Cost of Capital of 5.29%, where the partners contribute 5.61% and the difference by financing 94.39%. As described before it is concluded that the project is feasible, because its results give a very good perspective in the future.
	Project, Business Plan, Financial indicators, Profitability.

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.



POZO SÁNCHEZ JOSSELYN ALEJANDRA
CC: 230038688-1

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **POZO SÁNCHEZ JOSSELYN ALEJANDRA**, CI: 230038688-1 autora del proyecto titulado: **Plan de negocios para la producción y comercialización de chocolate en la parroquia “Santa Marianita”, Santo Domingo 2017** previo a la obtención del título de **INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Santo Domingo, 12 Julio de 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Sánchez', with a date '12/07/18' written below it.

POZO SÁNCHEZ JOSSELYN ALEJANDRA
CC: 230038688-1

DECLARACIÓN

Yo **JOSSELYN ALEJANDRA POZO SÁNCHEZ**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Tecnológica Equinoccial puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



JOSSELYN ALEJANDRA POZO SÁNCHEZ

C.C. 230038688-1

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo que lleva por título **“Plan de Negocios para la producción y comercialización de chocolate en la parroquia “Santa Marianita”, Santo Domingo 2017”**, que, para aspirar al título de **Ingeniera en Finanzas y Auditoría CPA** fue desarrollado por **Josselyn Alejandra Pozo Sánchez**, bajo mi dirección y supervisión, en la Facultad de Ciencias Administrativas; y cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de Trabajos de Titulación artículos 19, 27 y 28.



Dra. Clemencia Carrera MBA

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CC: 0200832251

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios quien me ha brindado la sabiduría necesaria para poder finalizar satisfactoriamente esta etapa de mi vida.

A mis padres por ser las personas que siempre me brindaron su amor y su apoyo incondicional.

A mis hermanos, Carolina y Fabricio quienes son una parte importante de mi vida.

A mis maestros por compartir sus conocimientos y me guiaron cuando lo necesitaba y a mis amigos que me brindaron su apoyo de forma incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado sabiduría para realizar el presente trabajo de titulación y a quienes me apoyaron en todo momento, y de manera especial a mi madre Yolanda Sánchez quien ha inculcado en mí la perseverancia y ha sido mi mayor fortaleza en todo momento.

A mi novio Jaime por su paciencia y apoyo incondicional ya que siempre fue la persona que me motivaba diariamente para poder la finalizar el presente trabajo.

A mí querida docente y amiga Ing. Jéssica por su colaboración en el presente trabajo de titulación, quien con sus conocimientos y experiencia fue mi guía en el proceso de este proyecto.

A mi amigo Ángel Carrera por haberme brindado su amistad incondicional y desinteresada ya que a pesar que me hacia bulling con sus memes fue de gran apoyo.

Finalmente a mi directora de tesis Dra. Clemencia Carrera y a mis calificadores PhD. Fernando e Ing. Gardenia quienes me guiaron en el proceso de investigación además han sabido brindarme sus conocimientos y consejos para poder concluir mis metas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. MARCO TEÓRICO	5
1.1.1. PLAN DE NEGOCIOS	5
1.1.1.1. Modelos de Estructura de Planes de Negocios	7
1.1.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	8
1.1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
1.1.3.1. Misión	9
1.1.3.2. Visión	9
1.1.3.3. Estructura Organizacional	10
1.1.3.3.1. Organigramas	10
1.1.3.3.2. Clasificación de los Organigramas	10
1.1.3.4. Perfiles de Competencias	11
1.1.3.5. Descripción de Cargos	11
1.1.4. ESTRUCTURA LEGAL	12
1.1.5. PRODUCCIÓN	12
1.1.5.1. Técnicas de análisis del proceso de producción	12
1.1.5.2. Producción de cacao fino de aroma en el Ecuador	14
1.1.6. COMERCIALIZACIÓN	15
1.1.6.1. Canales de distribución y su naturaleza	16
1.1.6.2. Comercialización de Cacao en el Ecuador	17
1.1.6.3. Comercio Internacional	17
1.1.7. CACAO	18
1.1.7.1. Variedades de Cacao	18
1.1.7.2. Chocolate	19
1.1.8. CERTIFICACIONES DEL CACAO	19
1.1.8.1. Tipos de Certificaciones	20
1.1.8.1.1. Certificación de Denominación de Origen	20

1.1.8.1.1.1 Normas para los productores de Cacao Certificado	21
1.1.8.1.1.2 Requisitos	22
1.1.8.1.1.3 Costos de la certificación	22
1.1.8.1.2. Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	22
1.1.8.1.2.1. Costos	23
1.1.8.1.2.2. Control de Calidad de la Cadena productiva.....	23
1.2. OBJETIVOS.....	24
1.3. MARCO CONCEPTUAL	24
2. METODOLOGÍA	26
2.1. NIVEL DE ESTUDIO.....	26
2.1.1. EXPLORATORIO.....	26
2.1.2. DESCRIPTIVO.....	26
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.2.1. DE CAMPO	26
2.2.2. DOCUMENTAL	27
2.3. MÉTODO	27
2.3.1. INDUCTIVO	27
2.3.2. DEDUCTIVO	27
2.3.3. ANALÍTICO	27
2.4. PASOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.4.1. INTRODUCCIÓN Y MARCO DE DESARROLLO	28
2.4.2. METODOLOGÍA DE MERCADO	28
2.4.3. METODOLOGÍA TÉCNICA – OPERATIVA	29
2.4.4. METODOLOGÍA ECONÓMICA	29
2.4.5. METODOLOGÍA FINANCIERA.....	29
3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	31
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	31
3.1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	31
3.1.2. ANÁLISIS MICHAEL PORTER	31
3.1.3. LA DEMANDA.....	33
3.1.3.1. Definición del grupo objetivo.....	33
3.1.3.2. Perfil del consumidor	33
3.1.3.3. Segmentación.....	33

3.1.3.4.	Proceso de recolección de información	34
3.1.3.5.	Cálculo de la Muestra	34
3.1.3.6.	Tabulación de encuestas	36
3.1.3.7.	Cuantificación y proyección de la demanda	46
3.1.3.8.	Identificación de potenciales clientes reales	47
3.1.4.	LA OFERTA	48
3.1.4.1.	Determinación del perfil de la competencia	48
3.1.4.2.	Segmento posicionado de la competencia	51
3.1.4.3.	Análisis de productos sustitutos.....	51
3.1.5.	LOS PROVEEDORES	52
3.1.5.1.	Identificación de los proveedores	52
3.1.5.2.	Identificación de precios de materias primas	53
3.2.	ESTRATEGIAS DE MERCADO.....	53
3.2.1.	ESTRATEGIAS DE PRODUCTO.....	53
3.2.2.	ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	55
3.2.3.	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	56
3.2.4.	ESTRATEGIAS DE PRECIO	58
3.3.	LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO	58
3.3.1.	DEFINICIÓN DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	58
3.3.2.	DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN	59
3.3.2.1.	Macro-localización.....	59
3.3.2.2.	Micro-localización	60
3.3.2.2.1.	Localización por el método cualitativo por puntos	60
3.3.3.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS.....	61
3.3.3.1.	Simbología del Flujograma de Procesos	61
3.3.3.2.	Proceso de producción, comercialización e Industria	62
3.3.4.	ANÁLISIS DE CAPACIDAD UTILIZADA.....	66
3.3.5.	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA, MAQUINARIA Y EQUIPO.	66
3.4.	LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA JURÍDICA.....	67
3.4.1.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	67
3.4.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	72
3.4.2.1.	Descripción de cargos	72
3.4.3.	ESTRUCTURA LEGAL	99

3.4.3.1. Constitución	99
3.4.3.2. Entidades relacionales.....	99
3.4.3.3. Análisis del Marco Regulatorio	100
3.4.3.4. Costos de los gastos de constitución.....	100
3.5. ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO	101
3.5.1. DETERMINACIÓN DE INVERSIONES.....	101
3.5.1.1. Inversiones Tangibles.....	101
3.5.1.2. Inversiones no corrientes.....	104
3.5.1.3. Capital de Trabajo	104
3.5.1.4. Estado de fuentes y usos	105
3.5.2. DETERMINACIÓN DE COSTOS, GASTOS E INGRESO	106
3.5.2.1. Costo Primo	106
3.5.2.2. Costo Indirecto de Fabricación	106
3.5.2.3. Costos de Producción.....	110
3.5.2.4. Gastos de Administración	112
3.5.2.4.1. Cuadro de Gastos de Administración Proyectados	113
3.5.2.5. Gastos de Ventas	114
3.5.2.6. Gastos Financieros.....	115
3.5.3. EVALUACIÓN FINANCIERA	116
3.5.3.1. Estado de Situación Inicial.....	116
3.5.3.2. Estado de pérdidas y ganancias proyectado	117
3.5.3.3. Balance General proyectado	118
3.5.3.4. Flujo de caja proyectado del Inversionista.....	119
3.5.3.5. Índices financieros.....	121
3.5.3.5.1. Costo Promedio Ponderado de Capital	121
3.5.3.5.2. Indicadores del Inversionista	122
3.5.3.5.2.1. Valor Actual Neto	122
3.5.3.5.2.2. Tasa Interna de Retorno	122
3.5.3.5.2.3. Periodo de Recuperación de la Inversión.....	123
3.5.3.5.2.4. Costo-Beneficio.....	123
3.5.2.5.3. Indicadores del Proyecto	124
3.5.2.5.3.1. Valor Actual Neto	124
3.5.2.5.3.2. Tasa Interna de Retorno	124

3.5.2.5.3.3. Período de Recuperación de la Inversión	125
3.5.2.5.3.4. Costo-Beneficio.....	125
3.5.2.5.4. Punto de Equilibrio	125
3.5.2.5.5. Razones Financieras.....	127
3.5.2.5.5.1. Análisis de las Razones Financieras.....	129
4. CONCLUSIONES	130
5. RECOMENDACIONES	132
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
ANEXOS.....	136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de Estructura de Plan de Negocio	7
Tabla 2: Análisis de Michael Porter	32
Tabla 3: Proyección del Crecimiento Poblacional en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas	35
Tabla 4: Valores Numéricos de la muestra	35
Tabla 5: Cálculos de la muestra (Excel)	36
Tabla 6: Proyección de la Población Económicamente Activa	46
Tabla 7: Proyección de la Población Económicamente Activa del Proyecto	46
Tabla 8: Proyección de los Niveles de Captación del PEA	47
Tabla 9: Proyección de los clientes reales	48
Tabla 10: Datos de la percepción de los consumidores con la competencia.	49
Tabla 11: Datos percepción de factores internos	50
Tabla 12: Productos Sustitutos.....	52
Tabla 13: Cuadro de Identificación de los Proveedores	52
Tabla 14: Producción de quintales de cacao.....	58
Tabla 15: Producción en gramos.....	58
Tabla 16: Número de Barras de chocolate.....	59
Tabla 17: Micro-localización por el método cualitativo por puntos	60
Tabla 18: Simbología del proceso de producción y comercialización del Chocolate.....	62
Tabla 19: Matriz de Factores Internos EFI	68
Tabla 20: Matriz de Factores Externos EFE.....	70
Tabla 21: Matriz FODA.....	71
Tabla 22: Gastos de Constitución	100
Tabla 23: Equipo de Cómputo.....	101
Tabla 24: Muebles y Enseres	101
Tabla 25: Vehículos.....	102
Tabla 26: Equipos de Oficina	102
Tabla 27: Instalaciones	102
Tabla 28: Maquinarias y Equipos	103
Tabla 29: Terreno.....	103
Tabla 30: Detalle de los Activos Fijos.....	104
Tabla 31: Detalle del Activo Diferido	104
Tabla 32: Detalle del Capital de Trabajo para cada uno de los años del proyecto	105
Tabla 33: Estado de fuentes y usos	105
Tabla 34: Cuadro Resumen de los costos directos	106
Tabla 35: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Suministros	106
Tabla 36: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Seguros	107

Tabla 37: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Sueldos de Fábrica	107
Tabla 38: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Packying	107
Tabla 39: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Funda	107
Tabla 40: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Caja Master	107
Tabla 41: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Maquila	108
Tabla 42: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Logística	108
Tabla 43: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Costo de Cosecha	108
Tabla 44: Cuadro de costos indirectos de fabricación proyectados	109
Tabla 45: Cuadro Resumen de Costos de Producción	110
Tabla 46: Rol de Pagos	111
Tabla 47: Detalle de los Gastos de Administración	112
Tabla 48: Detalle de los Gastos de Administración	113
Tabla 49: Gastos de Ventas-Publicidad Periódico	114
Tabla 50: Gastos de Ventas-Hojas Volantes	114
Tabla 51: Gastos de Ventas-Radio	114
Tabla 52: Gastos de Ventas Comisiones	114
Tabla 53: Cuadro Resumen de Gastos de Ventas Fijo	115
Tabla 54: Tabla de Amortización	115
Tabla 55: Estado de Resultados Proyectado	117
Tabla 56: Balance General Proyectado	118
Tabla 57: Flujo de Caja Proyectado del Inversionista	119
Tabla 58: Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital	121
Tabla 59: Cálculo del Costo del Socio	121
Tabla 60: Costo del Banco	121
Tabla 61: Cálculo del Valor Actual Neto	122
Tabla 62: Cálculo de la Tasa de Interna de Retorno	122
Tabla 63: Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión	123
Tabla 64: Cálculo del Costo-Beneficio	123
Tabla 65: Cálculo del Valor Actual Neto del proyecto	124
Tabla 66: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno del proyecto	124
Tabla 67: Cálculo del Período de Recuperación del proyecto	125
Tabla 68: Cálculo del Costo Beneficio	125
Tabla 69: Cálculo del Punto de Equilibrio	126
Tabla 70: Cálculo de las razones financieras	127
Tabla 71: Cálculo de las razones financieras a lo largo de todo el horizonte del proyecto	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cuadro Comparativo.....	6
Figura 2: Modelo de Estructura de Plan de Negocio.....	7
Figura 3: Modelo Estructura Plan de Negocios UTE.....	8
Figura 4: Proceso de la Administración Estratégica.....	8
Figura 5: Componentes del Proceso de Planeación Estratégica	9
Figura 6: Clasificación de los Organigramas.....	10
Figura 7: Proceso de producción	12
Figura 8: Simbología del diagrama de flujo del proceso	13
Figura 9: Proceso de producción del cacao.....	14
Figura 10: Estructura Productiva.....	14
Figura 11: Tipos de canales de distribución.....	16
Figura 12: Producción Cacao Certificado en Ecuador	20
Figura 13: Costos de Certificado de Buenas Prácticas.....	23
Figura 14: Fórmula para el cálculo de la muestra	35
Figura 15: Pregunta N°1	36
Figura 16: Pregunta N°2	37
Figura 17: Pregunta N°3	37
Figura 18: Pregunta N°4	38
Figura 19: Pregunta N°5	38
Figura 20: Pregunta N°6	39
Figura 21: Pregunta N°7	39
Figura 22: Pregunta N°8	40
Figura 23: Pregunta N°9	40
Figura 24: Pregunta N°10	41
Figura 25: Pregunta N°11	41
Figura 26: Pregunta N°12	42
Figura 27: Pregunta N°13	42
Figura 28: Pregunta N°14	43
Figura 29: Pregunta N°15	43
Figura 30: Pregunta N°16	44
Figura 31: Pregunta N°17	44
Figura 32: Pregunta N°18	45
Figura 33: Pregunta N°19	45
Figura 34: Percepción apreciada por los consumidores de chocolate orgánico	49
Figura 35: Datos percepción de los factores internos de la Competencia ..	51
Figura 36: Ficha Técnica del Producto	53
Figura 37: Canal de Distribución.....	55
Figura 38: Cuña Publicitaria.....	56
Figura 39: Red Social Whatsapp	56

Figura 40: Creación página en Facebook	57
Figura 41: Red social Instagram	57
Figura 42: Macro-Localización	60
Figura 43: Micro-Localización	61
Figura 44: Flujograma del proceso de producción, comercialización e industria del chocolate	65
Figura 45: Organigrama Posicional de la Empresa.....	72
Figura 46: Descripción de Cargo Gerente Administrativo	73
Figura 47: Descripción de Cargo Asistente Administrativa	77
Figura 48: Descripción de Cargo Jefe de Producción.....	81
Figura 49: Descripción del Cargo-Jefe de Ventas.....	85
Figura 50: Descripción del Cargo-Jefe de Finanzas y Contabilidad.....	89
Figura 51: Descripción del Cargo- Operativo Agrícola.....	93
Figura 52: Descripción Cargo-Operador de Logística	96
Figura 53: Análisis del Punto de Equilibrio.....	126

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta	136
Anexo B: Entrevista	138
Anexo C: Matriz de Variables del Plan de Negocios.....	141

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito la elaboración de un Plan de Negocios para la producción y comercialización de chocolate orgánico con certificación de origen desde la siembra, hasta la industrialización, cuyos objetivos es conocer la viabilidad de mercado, técnica, económica y financiera de este negocio. El problema identificado es que el sector cacaotero de la provincia de Santo Domingo desconoce el riesgo y rentabilidad al realizar esta inversión.

En la investigación de mercado se obtuvo como resultado que el nivel de aceptación del producto es del 67,20% a un precio de \$3,00 y se lo venderá en barras de 90gr con el 50% de concentración de cacao, el proyecto estará localizado en la ciudad de La Concordia, donde se realizarán los procesos de cultivo, cosecha y secado del producto la misma que contará con una estructura administrativa acorde a sus necesidades.

Además se elaboró Estados Financieros Proyectados, en donde los resultados son positivos los cuales fueron obtenidos en función de sus ingresos y gastos. Y por último en la evaluación financiera se calculó el riesgo y la rentabilidad, donde el proyecto tiene una TIR del 26,56%, un VAN de \$1'189.084 y se recupera la inversión inicial de \$ 716.565 en 4 años y 2 meses, todos estos cálculos se los realizo con un Costo Promedio Ponderado de Capital de 5,29%, donde los socios aportan el 5,61% y la diferencia mediante financiamiento del 94,39%. Con lo antes descrito se concluye que el proyecto es factible ya que sus resultados dan una perspectiva muy buena en el futuro.

Palabras Clave: Proyecto, Plan de Negocios, Indicadores Financieros, Rentabilidad.

ABSTRACT

The present research has as purpose the elaboration of a Business Plan for production and commercialization of organic chocolate with origin certification from the sowing, to the industrialization, whose objectives is to know the market, technical, economic and financial viability of this business. The identified problem is that the cocoa sector of Santo Domingo province does not know the risk and profitability when makes this investment.

In the market research, the result was that the acceptance level of the product is 67.20%. At a price of \$ 3.00, and it will be sold in bars of 90gr with 50% concentration of cocoa, the project will be situated in the city of La Concordia where cultivation, harvest and drying processes of the product will be carried out. This will have an administrative structure according to its needs.

Furthermore, Projected Financial Statements were prepared, where the results are positive, which were obtained based on incomes and expenses. And finally, in the financial evaluation, the risk and the profitability were calculated, where the Project has an IRR of 26.56%, a NPV of \$ 1'189.084 and the initial investment of \$ 716,565 is recovered in 4 years and 2 months, all these calculations were made with a Weighted Average Cost of Capital of 5.29%, where the partners contribute 5.61% and the difference by financing 94.39%. As described before it is concluded that the project is feasible, because its results give a very good perspective in the future.

Keywords: Project, Business Plan, Financial indicators, Profitability.

1. INTRODUCCIÓN

En el Ecuador la mayoría de productos agrícolas, no le otorgan el valor agregado por lo tanto sigue siendo exportador de materias primas, un caso especial es el cacao que se destina al mercado internacional “Aproximadamente el 88% de la producción total de cacao, sea en forma de cacao en grano, elaborados y semielaborados” (MAGAP, 2010, pág. 37). Por otra parte en el 2013 de enero a agosto se ha exportado 97,506TM de cacao en grano y 15,273TM de semielaborados (ANECACAO, 2013). Representando un total de 112,779TM exportadas por Ecuador; de las cuales apenas el 13.54% de la almendra de cacao que se está transformando y dándole un valor agregado, esto determina que se debe dar un valor adicional al cacao, estableciendo su rentabilidad y beneficios económicos, todo esto planteado en un plan de negocios.

La tendencia a nivel mundial exige la producción de cacao orgánico certificado bajo estándares de calidad emitidos por las instituciones reguladoras a nivel nacional e internacional. En el Ecuador estas instituciones según la revista líderes en su publicación del 12 de septiembre del 2017 para producir cacao orgánico certificado son “*La Certificación de Denominación Cacao Arriba, que otorga el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI); y la de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), que otorga la estatal Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa)*” Tomado de www.revistalideres.ec/

En otra instancia en una investigación realizada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas (GAD Sto. Dgo de los Tsáchilas), revela que existen más de 61 unidades productoras agropecuarias en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en el 2013; donde dichas unidades, no cuentan con la tecnología adecuada para mejorar la producción, poscosecha, administración y transformación del producto, así como también los recursos financieros e instrumentos que permitan generar valor agregado a los productos; por lo cual el presente estudio se centrará en la elaboración de un plan de negocios para la producción de chocolate orgánico.

En la provincia de Santo Domingo existe un solo productor de cacao orgánico con certificación de origen otorgado por el IEPI, que tiene cultivadas 25 hectáreas de cacao ubicados en el Km 21 de la Vía Santo Domingo –

Quininde, cuyo propietario es el Señor Tomás Cedeño. Esta finca servirá para fundamentar los estudios técnicos y financieros del plan de negocios.

De acuerdo a lo expuesto, el sector cacaotero de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas desconoce los costos e ingresos de producir cacao orgánico fino de aroma y la rentabilidad al realizar esta inversión, el propósito de los cultivadores será obtener un producto con una certificación de alta calidad para procesar en un bien final.

Una vez analizado el sector cacaotero a través de investigación documental y entrevistas a productores, se establece la situación actual sobre la producción y comercialización, con los siguientes puntos:

- Poca capacitación de los productores de cacao en temas relacionados con la obtención de certificaciones de calidad.
- Inadecuadas técnicas de siembra, cosecha y post-cosecha en las plantaciones.
- Falta de control contable y financiero de la producción de cacao.
- Bajos niveles de procesamiento agroindustrial del cultivo de cacao.
- Falta de un estudio de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores de cacao procesado.

Una vez identificado los antecedentes el problema central es el desconocimiento de los ingresos, costos y rentabilidad de producir chocolate orgánico con certificación de origen.

Al no realizar un estudio que permita producir cacao certificado con normas de calidad y procesar la materia prima con valor agregado, listo para entregar al consumidor, los pequeños productores no podrán contar con información económica y financiera sobre los ingresos y rentabilidad al invertir en este tipo de producto.

Razón por la cual el cultivo de cacao no será reconocido a nivel nacional por su fino aroma y beneficios nutricionales, producido en la ciudad de Santo Domingo que satisfaga las necesidades de los consumidores de chocolate, al no contar con una información veraz y oportuna de los costos e ingresos del rendimiento por hectárea, los agricultores no podrán elaborar estrategias de mejoramiento en la producción de sus cultivos.

Al desarrollar la investigación sobre la producción y comercialización de chocolate se obtendrá información sobre la demanda y oferta del sector, el precio y la comercialización de chocolate, se establecerá la inversión total para cultivar cacao, en base a certificaciones de calidad, que permita establecer el rendimiento por hectárea, se le dará un valor agregado mediante un procesamiento artesanal, cuya finalidad será obtener barras de chocolate puro en diferentes presentaciones listas para el consumidor.

1.1. MARCO TEÓRICO

Para desarrollar el presente trabajo de investigación se presenta la fundamentación bibliográfica de varios autores, que exponen la estructura, características y fundamentos de un plan de negocios, además se describe los procesos para la producción y comercialización de cacao fino de aroma con certificado de origen en el mundo y el Ecuador.

1.1.1. PLAN DE NEGOCIOS

A continuación la presente investigación muestra la definición de un plan de negocios, el cual es una herramienta que permite establecer la viabilidad de la implementación de una idea de negocio; para lo cual esta información será sustentada en bases conceptuales de diversos autores que describen su definición y estructura. Según Borrello (2011, p.34) menciona que el plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.

Además Alcatraz (2011, p.5) sostiene que un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. También es un medio para concretar ideas; es una forma de ponerlas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.

Y finalmente de acuerdo a Weinberger Karen (2009, p. 26) establece que el plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. Estos son las principales descripciones teóricas que fundamentan la realización y estudio del trabajo de investigación sobre la elaboración de un plan de negocios para la producción y comercialización de chocolate en base a certificaciones de origen.

A continuación se presenta la comparación de objetivos y alcances de un plan de negocios, un estudio de factibilidad, un plan estratégico y la evaluación de proyectos.

Figura 1: Cuadro Comparativo

Herramienta de planificación	Objetivo	Alcance	Enfoque
Plan de negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Análisis interno • Modelo de negocio • Plan estratégico • Planes de acción por áreas • Demostrar viabilidad de la idea de negocio. 	En el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado.
Plan estratégico	Establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia genérica, filosofía y valores institucionales 	En la proyección de la empresa.
Estudio de factibilidad	Conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo al mismo tiempo los principales elementos del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado. • Aspectos técnicos • Aspectos administrativos • Aspectos financieros 	En evaluar la viabilidad del proyecto en términos fundamentalmente técnicos u operativos.
Evaluación de proyectos	Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de ingresos y egresos.	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre la base del flujo de caja se determina el VAN y el TIR 	En evaluar el proyecto en términos de liquidez y rentabilidad.

Fuente: Weinberger Karen (2009, p. 39)

Como se puede observar en ocasiones pueden existir confusiones entre lo que es un plan de negocios, plan estratégico, estudio de factibilidad y evaluación de proyectos; es por ello que en la figura N°1 se realiza una

comparación entre estas cuatro definiciones, en donde se analizan las variables objetivo, alcance y enfoque; donde cada una de ellas difiere notablemente permitiendo así establecer claras diferencias entre cada uno de estos conceptos.

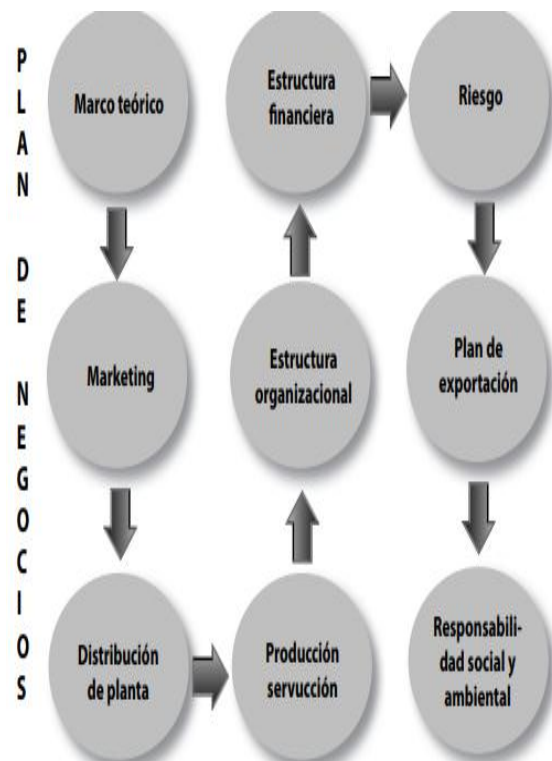
1.1.1.1. Modelos de Estructura de Planes de Negocios

Tabla 1: Modelo de Estructura de Plan de Negocio

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)	
Resumen ejecutivo	
Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio	
Análisis del entorno	
Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda	
Planeamiento estratégico	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas 	
Plan de marketing	
Plan de operaciones	
Diseño de la estructura y plan de recursos humanos	
Proyección de los estados financieros	
Evaluación financiera	
Conclusiones y recomendaciones	
Anexos	

Fuente: Weinberger, Karen (2009, p. 43)

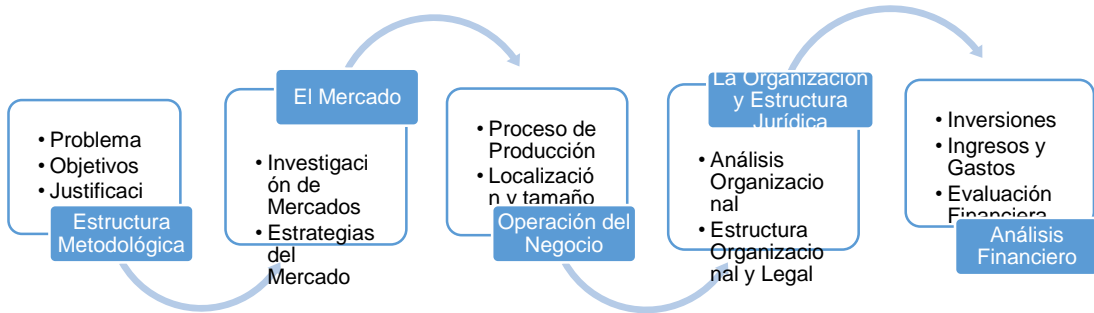
Figura 2: Modelo de Estructura de Plan de Negocio



Fuente: Galindo, Julio (2013, p. 27)

En base a la información antes descrita en la tabla N° 2 y figura N°1 planteada por Karen Weinberger y Julio Galindo, se puede establecer que la estructura de un plan de negocios tiene una secuencia lógica que empieza desde un marco teórico, plan de marketing y operaciones, análisis administrativo y por último el estudio económico financiero. Con este antecedente se utilizará el esquema tentativo propuesto por la Facultad de Ciencias Administrativas que se ajusta a los modelos anteriores y las necesidades específicas de la investigación propuesta.

Figura 3: Modelo Estructura Plan de Negocios UTE



Fuente: Contenido Tentativo de Plan de Negocios, Facultad Ciencias Económicas (UTE)
Elaborado por: Josselyn Pozo

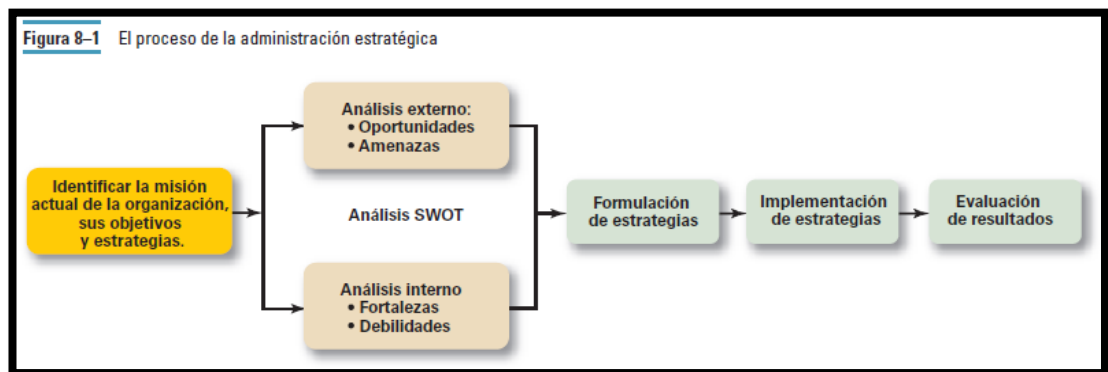
1.1.2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

De acuerdo al esquema tentativo de plan de negocios de la facultad de Ciencias Administrativas se detallan los fundamentos teóricos de su estructura.

1.1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de administración estratégica es un proceso de seis pasos, que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los cuatro primeros pasos describen la planeación que debe llevarse a cabo, la implementación y la evaluación también son importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fallar si la administración no las implementa o evalúa apropiadamente. Stephen P. Robbins (2010 p. 164)

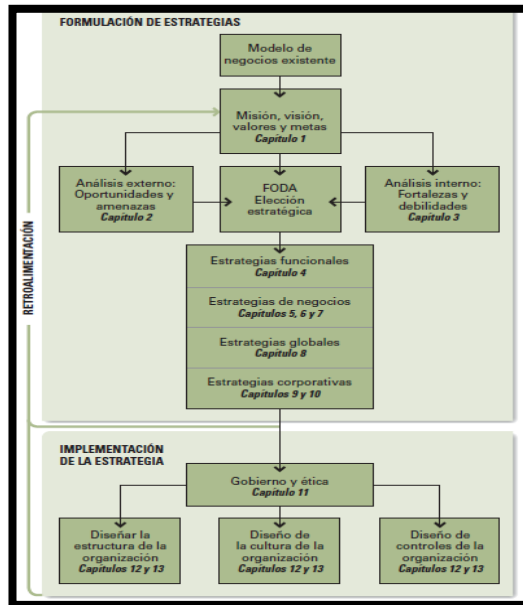
Figura 4: Proceso de la Administración Estratégica



Fuente: Administración (2010 p.164)
Elaborado por: Stephen P. Robbins

Para elaborar la planificación de una entidad se debe recurrir al esquema antes descrito que inicia con la elaboración de la misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales, para de esta manera identificar las limitaciones y potencialidades de la organización. Y por último formular, implementar y evaluar las estrategias planificadas.

Figura 5: Componentes del Proceso de Planeación Estratégica



Fuente: Administración Estratégica (2011, p.13)

Elaborado por: Charles, W. L. Hill & Gareth R. Jones

A continuación se detalla la sustentación bibliográfica sobre los ítems que componen la planificación estratégica de una entidad.

1.1.3.1. Misión

Es la razón de ser de la empresa, la finalidad para la que fue creada. Se suele definir como una síntesis de los objetivos fundamentales, las acciones que se realizan, las personas a quienes se dirige y el cómo, dónde y porqué se realizan las acciones. Weinberger, K. (2009, p. 135)

1.1.3.2. Visión

Weinberger, K. (2009, p. 139). Es el propósito a largo plazo que desea alcanzar la empresa u organización. Es la fotografía del futuro, la dirección

hacia la cual se desea ir. Debe ser compartida por todos los miembros de la empresa u organización.

1.1.3.3. Estructura Organizacional

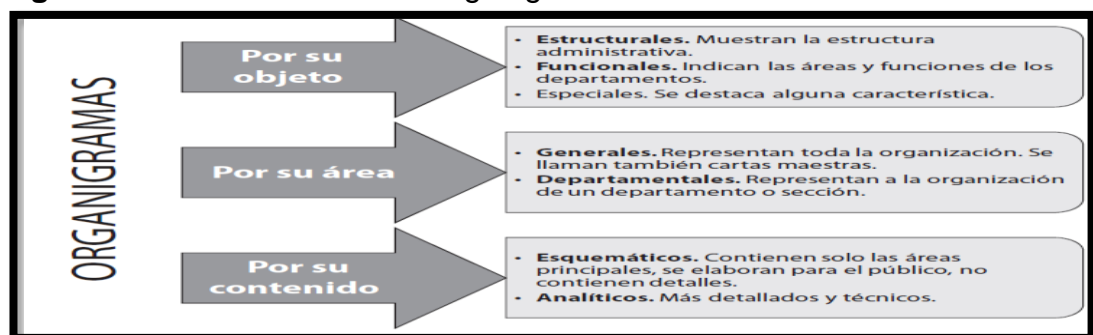
Stephen P. Robbins (2010 p. 183) La estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

1.1.3.3.1. Organigramas

A decir de Münch, L (2010 p.70) considera que “un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”

1.1.3.3.2. Clasificación de los Organigramas

Figura 6: Clasificación de los Organigramas



Fuente: Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo

Elaborado por: Münch, Lourdes

1.1.3.4. Perfiles de Competencias

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. Chiavenato, I. (2010).

1.1.3.5. Descripción de Cargos

“La descripción del cargo es un retrato simplificado contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y porque lo hace”. Chiavenato, I. (2010 pág. 74).

El análisis de cargos es la definición sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada, se preocupa por las definiciones del cargo en relación con la persona que deberá ocuparlo, funciona como un “análisis comparativo” de las exigencias (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo. Chiavenato, I. (2010 pág. 75).

De lo anotado, el disponer de la descripción de los puestos de trabajo permite trazar los perfiles profesionales a los que deberán ajustarse los aspirantes de forma que hagan evidente los requisitos mínimos que han de reunir –entre otros.

1. Requisitos mentales: atención, memoria, inteligencia, etc.
2. Requisitos físicos: vista, oído, aspecto, resistencia al trabajo de pie, robustez, etc.
3. Requisitos de instrucción: grado y tipo de instrucción exigido, certificados de estudios, títulos, conocimiento de idiomas, etc.
4. Requisitos profesionales: grado y clase de experiencia precedente en trabajo similar, etc.
5. Requisitos personales: edad, sexo y estado civil.

1.1.4. ESTRUCTURA LEGAL

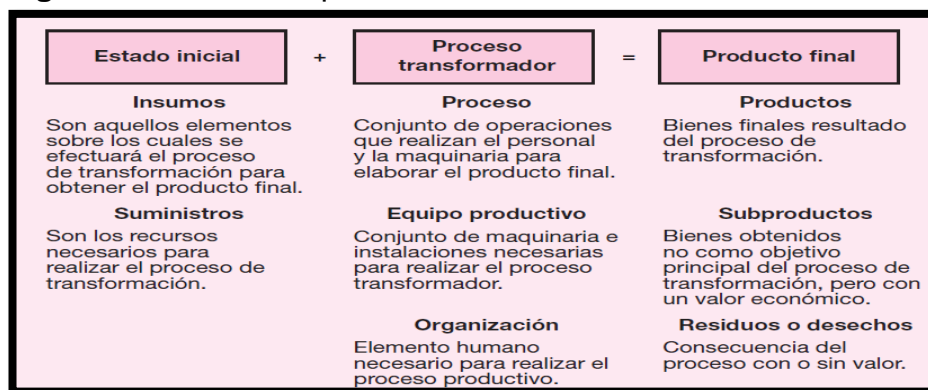
Para el desarrollo del plan de negocios propuesto se investigará los lineamientos administrativos y legales para el normal funcionamiento del negocio, para lo cual se estima analizar los siguientes ítems:

- Permisos Ambientales y de Gestión de Calidad
- Certificación de Origen
- Permisos Municipales y de Funcionamiento

1.1.5. PRODUCCIÓN

Es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda. Tomado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/>

Figura 7: Proceso de producción



Fuente: Baca, Gabriel (2010)

Elaborado por: Baca Gabriel

La figura anterior muestra el proceso de producción el cual consta de tres fases como lo son: estado inicial, proceso transformador y producto final. En el caso de la empresa J&J Organic Cocoa Cía. Ltda. llevará a cabo cada uno de los procesos hasta poder obtener el producto final las barras de chocolate.

1.1.5.1. Técnicas de análisis del proceso de producción

La utilidad de utilizar técnicas de análisis cumple con dos objetivos: facilitar la distribución de la planta aprovechando el espacio disponible en forma óptima,

lo cual, a su vez, optimiza la operación de la planta mejorando los tiempos y movimientos de los hombres y las máquinas. Baca (2010, p.112)

Para poder analizar el proceso productivo existen varios métodos, tales como el diagrama de bloques y el diagrama de flujo del proceso, los cuales permiten que cualquier proceso productivo sea representado para su análisis.

- **Diagrama de bloques:** Consiste en que cada operación unitaria ejercida sobre la materia prima se encierra en un rectángulo; cada rectángulo o bloque se une con el anterior y el posterior por medio de flechas que indican tanto la secuencia de las operaciones como la dirección del flujo. En la representación se acostumbra empezar en la parte superior derecha de la hoja. Si es necesario se pueden agregar ramales al flujo principal del proceso. En los rectángulos se anota la operación unitaria (cambio físico o químico) efectuada sobre el material y se puede complementar la información con tiempos y temperaturas. Baca (2006, p.112)
- **Diagrama de flujo del proceso:** Aunque el diagrama de bloques también es un diagrama de flujo, no posee tantos detalles e información como el diagrama de flujo del proceso, donde se usa una simbología internacionalmente aceptada para representar las operaciones efectuadas. Baca (2006, p.112)

Dicha simbología es la siguiente:

Figura 8: Simbología del diagrama de flujo del proceso

	OPERACIÓN	Significa que se efectúa un cambio o transformación en algún componente del producto, ya sea por medios físicos, mecánicos o químicos, o la combinación de cualquiera de los tres.
	TRANSPORTE	Es la acción de movilizar de un sitio a otro algún elemento en determinada operación o hacia algún punto de almacenamiento o demora.
	DEMORA	Se presenta cuando existen cuellos de botella en el proceso y hay que esperar turno para efectuar la actividad correspondiente. En otras ocasiones, el propio proceso exige una demora.
	ALMACENAMIENTO	Tanto de materia prima, de producto en proceso o de producto terminado.
	INSPECCIÓN	Es la acción de controlar que se efectúe correctamente una operación, un transporte o verificar la calidad del producto.
	OPERACIÓN COMBINADA	Ocurre cuando se efectúan simultáneamente dos de las acciones mencionadas.

Fuente: Baca, Gabriel (2010)

Elaborado por: Josselyn Pozo

1.1.5.2. Producción de cacao fino de aroma en el Ecuador

La producción de cacao en el Ecuador tiene un proceso sistémico que va desde el cultivo de la planta hasta elaborar un producto final listo para el consumidor conocido también como cadena de valor donde se identifica cada uno de los procesos que intervienen en la presentación del cacao en barra.

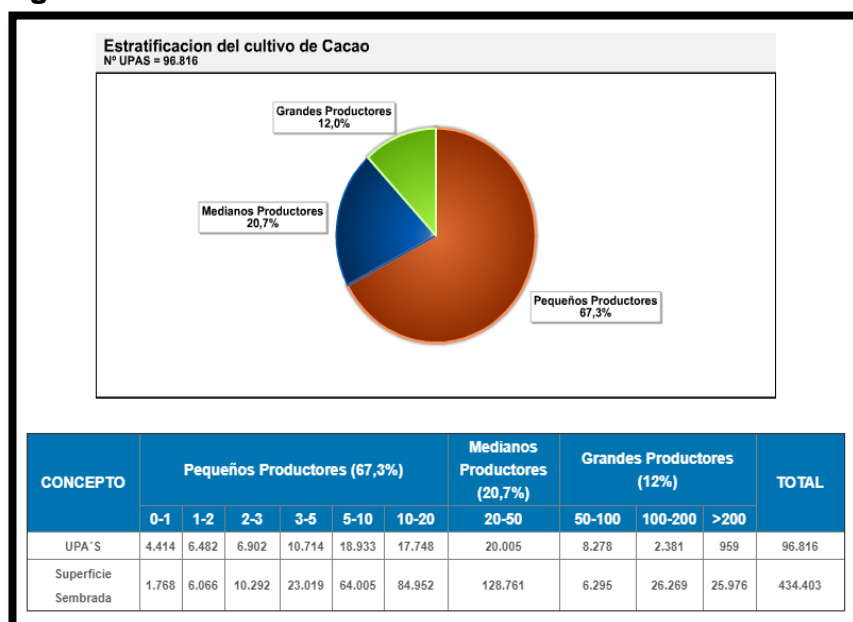
Figura 9: Proceso de producción del cacao



Fuente: MAGAP, 2013

Elaborado por: Josselyn Pozo

Figura 10: Estructura Productiva



Fuente: III Censo Nacional Agropecuario 2000 (III-CNA)

Elaborado por: Sinagap

De acuerdo al III Censo Nacional Agropecuario la estratificación del cultivo de cacao tomando en cuenta 96.816 unidades productoras agrícolas

corresponde a: 67,3% pequeños productores, 20,7% medianos productores y 12% grandes productores.

1.1.6. COMERCIALIZACIÓN

Baca (2010, p.112) define a la comercialización como “la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Una buena comercialización es la que coloca al producto en un sitio y momento adecuados, para dar al consumidor la satisfacción que él espera con la compra”

Entre el productor y el consumidor final existen varios intermediarios, cada uno con ganancia de 25% a 30% del precio de adquisición del producto, de manera que si hubiera cuatro intermediarios, un producto doblaría su precio desde que sale de la empresa productora hasta el consumidor final.

A decir de Baca (2010, p.112) menciona que los beneficios que los intermediarios aportan a la sociedad son:

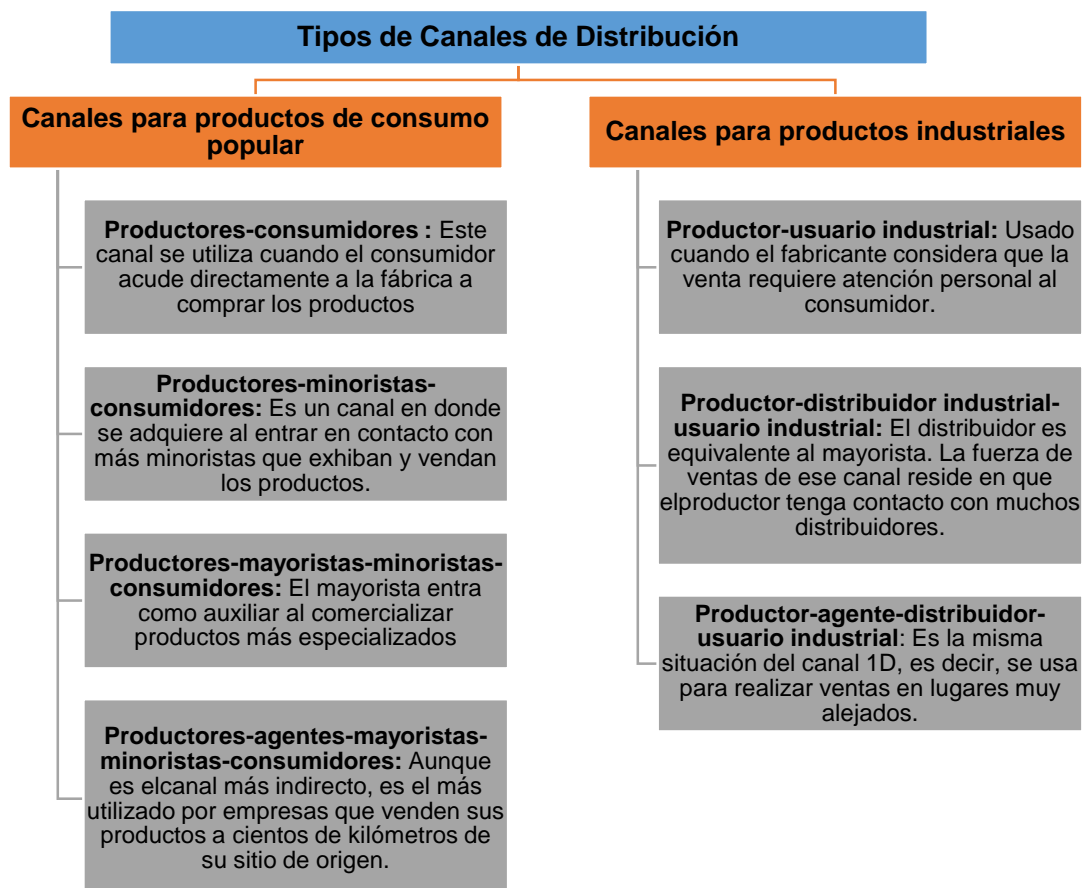
1. Asignan a los productos el sitio y el momento oportunos para ser consumidos adecuadamente.
2. Concentran grandes volúmenes de diversos productos y los distribuyen haciéndolos llegar a lugares lejanos.
3. Salvan grandes distancias y asumen los riesgos de la transportación acercando el mercado a cualquier tipo de consumidor.
4. Al estar en contacto directo tanto con el productor como con el consumidor, conoce los gustos de éste y pide al primero que elabore exactamente la cantidad y el tipo de artículo que sabe que se venderá.
5. Es el que verdaderamente sostiene a la empresa al comprar grandes volúmenes, lo que no podría hacer la empresa si vendiera al menudeo, es decir, directamente al consumidor. Esto disminuye notablemente los costos de venta de la empresa productora.
6. Muchos intermediarios promueven las ventas otorgando créditos a los consumidores y asumiendo ellos ese riesgo de cobro. Ellos pueden pedir, a su vez, créditos al productor, pero es más fácil que un intermediario pague sus deudas al productor, que todos los consumidores finales paguen sus deudas al intermediario.

1.1.6.1. Canales de distribución y su naturaleza

Un canal de distribución es la ruta que toma un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria. En cada intermediario o punto en el que se detenga esa trayectoria existe un pago o transacción, además de un intercambio de información. El productor siempre tratará de elegir el canal más ventajoso desde todos los puntos de vista. Baca (2010, p.59)

Existen dos tipos de productores claramente diferenciados: los de consumo en masa y los de consumo industrial. Los canales de distribución de cada uno se muestran en seguida:

Figura 11: Tipos de canales de distribución



Fuente: Baca, Gabriel (2010)

Elaborado por: Josselyn Pozo

1.1.6.2. Comercialización de Cacao en el Ecuador

De acuerdo a la Revista Líderes la comercialización de cacao se lleva a cabo a través de asociaciones de productores, intermediarios, comisionistas y exportadores. La estructura de los canales de comercialización de cacao difiere de una región a otra. Los intermediarios tienen un contacto directo con el agricultor, unos se ubican en las poblaciones de las zonas de producción en las principales provincias; mientras que otros las recorren adquiriendo el grano; y, en muchas ocasiones, comercializan el cacao para otros intermediarios y comisionistas. En un extremo del espectro encontramos que el canal entre el productor y el exportador tiene por lo menos dos intermediarios: los pequeños acopiadores y los mayoristas. Los pequeños acopiadores compran el grano directamente del agricultor visitando las fincas individuales. En una etapa posterior, estos acopiadores venden lo adquirido a los mayoristas quienes, a su vez, revenden a los exportadores. En el otro extremo de la cadena de comercialización del cacao, el grano se vende directamente al exportador. Esto se lo hace a través de la participación de asociaciones o cooperativas de productores y, en ocasiones, estas agrupaciones gremiales exportan directamente. Tomado de www.revistalideres.ec/

1.1.6.3. Comercio Internacional

En lo que se refiere al comercio internacional de la llamada 'pepa de oro', como se conoce también al cacao ecuatoriano, existen dos entidades de apoyo a los exportadores, una de iniciativa estatal (ProEcuador) y una de gestión privada (Anecacao). Tomado de www.revistalideres.ec

ProEcuador es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, parte del Ministerio de Comercio Exterior, encargado de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones e inversiones del país, con el fin de promover la oferta de productos tradicionales y no tradicionales, los mercados y los actores del Ecuador, propiciando la inserción estratégica en el comercio internacional. Tomado de www.revistalideres.ec

Anecacao, en cambio, es la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador. Se trata de un ente con personería jurídica que abarca a todos los exportadores de cacao en grano y derivados que hayan manifestado interés en ser parte de esa organización de apoyo y representación

internacional. Según sus estadísticas el 60% de la producción nacional es adquirida en los mercados de Estados Unidos de América, México y Holanda. Ambos organismos dotan de herramientas muy útiles al productor, industrial o exportador al momento de realizar negocios internacionales con esta fruta y sus productos procesados. Tomado de www.revistalideres.ec

1.1.7. CACAO

Según el instituto de promoción de exportaciones e inversiones, PROECUADOR, el cacao es una fruta de origen tropical, su árbol tiene flores pequeñas y pétalos largos, su fruto es leñoso de forma alargada, aparece en la copa de los árboles y debajo de sus ramas. Dependiendo del tipo de cacao pueden ser de color amarillo, blanco, verde o rojo. El grano está cubierto de una pulpa rica en azúcar con la que se puede hacer jugo y el grano transformado en chocolate tiene un agradable sabor.

1.1.7.1. Variedades de Cacao

Según Anecacao existen dos variedades de cacao que se dan en nuestro país las cuales son:

- **Sabor Arriba:** También conocido como Fino y de Aroma. Es el producto tradicional y emblemático del Ecuador. Por sus fragancias y sabores frutales y florales, se volvió famoso entre los extranjeros y poco a poco lo fueron llamando Cacao Arriba. Por su organoleptia tiene un valor agregado que es reconocido por la industria de la confitería.
- **CCN – 51:** Es un cacao clonado de origen ecuatoriano que el 22 de junio del 2005 fue declarado, mediante acuerdo ministerial, un bien de alta productividad. Con esta declaratoria, el Ministerio de Agricultura brindar apoyo para fomentar la producción de este cacao, así como su comercialización y exportación. El clon CCN-51 cultivado en el Ecuador, es considerado cacao ordinario, corriente o común. Tomado de: www.anecacao.com

1.1.7.2. Chocolate

De acuerdo Anecacao (2015) el chocolate es: “El cacao tras un proceso de industrialización o elaboración artesanal, que puede ser: barras, tabletas, bombones, coberturas, blanco, en polvo, relleno, baños y un sin fin de manufacturas más, obtenidos a partir de mezclas con otros productos o frutos secos”. Tomado de www.anecacao.com Para la elaboración del plan de negocios se considera las siguientes etapas tomado de varias fuentes que permiten sustentar el trabajo de investigación.

1.1.8. CERTIFICACIONES DEL CACAO

La certificación es una garantía por escrito dada por una agencia certificadora independiente que asegura que el proceso de producción o que el producto cumple con ciertos requisitos establecidos por diferentes organizaciones o países. Tomado de <http://cacaomovil.com/guia/9/contenido/la-certificacion/>

La certificación sirve para demostrar que un producto ha sido resultado de una cierta manera o tiene ciertas características. Permite diferenciar el producto de otros, lo que podría ser útil a la hora de promocionarlo en distintos mercados aún lejos del sitio de producción. También puede mejorar las posibilidades de ingreso a los mercados y en algunos casos, puede ser que el productor reciba un mejor precio. Tomado de <http://cacaomovil.com/guia/9/contenido/la-certificacion/>

La certificación se utiliza principalmente cuando el productor y el consumidor no están en contacto directo, tal como ocurre en los mercados internacionales, ya que el consumidor no tiene la posibilidad de verificar fácilmente que el producto haya sido producido de la manera en que el productor dice haberlo hecho. Tomado de <http://cacaomovil.com/guia/9/contenido/la-certificacion/>

La información más reciente disponible da cuenta que el esquema de certificación con la mayor cobertura en el país, tanto en términos de superficie cosechada como en producción, es el esquema de cacao orgánico, a la que seguía la producción con certificación de Fairtrade.

Figura 12: Producción Cacao Certificado en Ecuador

Esquema de Certificación	Área Cosechada (Ha)	Producción (TM)	Venta como Certificado (TM)
UTZ (2012)	5,024	4,841	2,331
Rainforest A. (2012)	5,400	3,223	n/d
Fairtrade I. (2011)	n/d	5,300	n/d
Orgánico (2011)	20,000	7,800	5,400

Fuente: Cocoa Barometer 2015

Elaborado por: Espae

Entre los principales ofertantes de cacao certificado en el país destacan varias organizaciones de productores como la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE) y Kallari para el cacao orgánico; Urocal, Fedecade y Fortaleza del Valle en el caso de cacao con sello de comercio justo; Fedecade, Aproca y San Carlos en cacao con certificación de Rainforest Alliance. Para la certificación UTZ es digno mencionar el programa implementado por Nestlé Ecuador denominado UTZ Certified: Good Inside.

1.1.8.1. Tipos de Certificaciones

1.1.8.1.1. Certificación de Denominación de Origen

Las denominaciones de origen, son un tipo de signo distintivo, muy similar a la marca y cuya promoción, difusión y concesión está encargada a las Direcciones Nacionales de Propiedad Industrial y Obtenciones Vegetales. Entendiéndose por Denominación de Origen a una indicación geográfica constituida por la denominación de un país, de una región o de un lugar determinado, o constituida por una denominación que sin ser la de un país, una región o un lugar determinado se refiere a una zona geográfica determinada, utilizada para designar un producto originario de ellos y cuya calidad, reputación u otras características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y humanos. Tomado de www.propiedadintelectual.gob.ec/denominacion-de-origen/

Las denominaciones de origen, como un tipo de signo distintivo, tienen gran importancia porque identifican un país, una región o un lugar determinado donde confluyen los factores naturales y humanos en los procesos de producción, elaboración y/o extracción de un determinado producto. Tomado de www.propiedadintelectual.gob.ec/denominacion-de-origen/

Actualmente se tienen tres Denominaciones de Origen protegidas que son: “Montecristi” que hace referencia a los sombreros de paja toquilla provenientes del cantón Montecristi; “Cacao arriba” que protege a la almendra seca y fermentada del cacao tipo Nacional o variedades del Complejo Nacional y “Café de Galápagos” protección otorgada al café pergamino/oro/tostado/molido. Tomado de www.propiedadintelectual.gob.ec/denominacion-de-origen/

El 24 de marzo del 2008, el Ecuador declaró al cacao fino de aroma, Cacao Arriba, como la primera denominación de origen (DO) del país. Este reconocimiento exalta la alta calidad del producto que presenta características determinadas por su procedencia y por los conocimientos ancestrales involucrados en su cultivo. En ese sentido, en el 2014 el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, presentó el Sello de la DO, que es una marca que garantiza su excelencia. Tomado de www.propiedadintelectual.gob.ec/denominacion-de-origen/

1.1.8.1.1 Normas para los productores de Cacao Certificado

De acuerdo a la Organización de La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO existen catorce normas para los productores de cacao certificado las cuales son:

- Plan de mejoramiento de la finca
- Establecimiento de plantaciones
- Diversificación de los sistemas de producción
- Conservación de los suelos
- Nutrición de las plantas y fertilización
- Reciclaje de la materia orgánica y preparación de abonos
- Asociación temporal y permanente de cultivos
- Manejo ecológico de malezas
- Manejo integrado de problemas fitosanitarios
- Podas
- Regulación de sombra
- Post-cosecha, calidad e inocuidad
- Comercialización asociativa

1.1.8.1.1.2 Requisitos

- Ficha de diagnóstico de la finca
- Normas internas de producción ecológicas
- Contrato del productor con la organización
- Plan de mejoramiento de la finca
- Registro de labores diarias
- Registro de compras de insumos, equipos y herramientas
- Registro de producción por lote
- Copia del Reglamento interno o del Sistema de calidad

1.1.8.1.1.3 Costos de la certificación

- Cobro por volúmenes de venta
- Cobro por hectáreas
- Tarifa de día de inspección más cobro por volumen de venta (Tarifa por uso del sello)
- Tarifa establecida por día de inspección

1.1.8.1.2. Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)

De acuerdo a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arcsa) las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son políticas que al ser implementadas en una industria aseguran un estricto control de la calidad de los alimentos, a lo largo de la cadena de producción, distribución y comercialización.

A través del Decreto Ejecutivo 3253 se determinó a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) como la institución encargada de emitir los certificados de BPM. El establecimiento que se encuentra acreditado en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) asegura el cumplimiento de los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, de esta forma se garantiza que el producto ha sido elaborado en las condiciones sanitarias adecuadas.

1.1.8.1.2.1. Costos

Los costos por la obtención del certificado de BPM varían de acuerdo al tipo de empresa como lo son:

Figura 13: Costos de Certificado de Buenas Prácticas

CATEGORÍA	COSTO DE REGISTRO /RECERTIFICACIÓN
Industria	55BU
Mediana Industria	45BU
Pequeña Industria	35BU
Microempresa	25BU
Artesanos	15BU

Fuente: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), Acuerdo del Comité Interministerial de la Calidad No. 12 247, Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados (Decreto 3253).

Elaborado por: Josselyn Pozo

1.1.8.1.2.2. Control de Calidad de la Cadena productiva

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad) asumió el control de la calidad de la cadena productiva del cacao. La idea es certificar todos los procesos de producción que empieza con los viveros, almaceneras, fermentación y las mezclas en el puerto de exportación.

Rafael Morales, director ejecutivo de Agrocalidad, señaló que con estas certificaciones se garantizará la calidad del grano y se facilitará la apertura de nuevos mercados. “Con esto aseguraremos el mercado internacional y su denominación de origen nacional”. El país tiene una producción de 400 000 toneladas de cacao fino y de aroma. Los interesados en acceder a la certificación deben presentar su solicitud y el costo será el 0,25% de sus ventas.

Obtenido de:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/agrocalidad-emite-certificados-calidad.html>

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de chocolate en la parroquia “Santa Marianita”, Santo Domingo 2017.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de mercado para establecer la oferta, demanda y estrategias de comercialización para la venta de chocolate elaborado a base de cacao orgánico con certificado de origen en la ciudad de Santo Domingo.
- Identificar los requisitos técnicos, administrativos y legales necesarios para la producción y comercialización de chocolate orgánico.
- Establecer la viabilidad económica y financiera de la producción y comercialización de chocolate orgánico con certificado de origen, en la ciudad de Santo Domingo.

1.3. MARCO CONCEPTUAL

Plan de Negocio: Es una guía durante la existencia de su negocio. Es un plano que le proporcionará las herramientas para analizar su negocio e implantar cambios. Para que sea de valor, su plan del negocio se tiene que mantener al día. Mientras que los planes presentados a los prestamistas deben ir encuadernados, Ud. puede preferir que su copia de trabajo se guarde en un cuaderno de tres anillos. Entonces Ud. podrá agregar declaraciones financieras recientes, podrá actualizar sus hojas de tarifas, reciente información del mercado y otros datos que usted obtenga. Pinson (2011, p.2)

Producción: De acuerdo a Baca (2010, p.111) “el proceso de producción es el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirla en artículos mediante una determinada función de manufactura”

Comercialización: En esta etapa se planean y llevan a la práctica los programas de producción y marketing a toda escala. Hasta este punto del desarrollo, la gerencia tiene virtualmente el control completo del producto; sin embargo, una vez que este último “nace” y queda a disposición del comprador, el ambiente competitivo externo se convierte en uno de los factores determinantes principales de su destino. Stanton, Etzel y Walker (2010, p. 235).

Estudio de Mercado: Morales (2009) menciona que “el estudio de mercado tiene como principal objetivo determinar si el producto y/o servicio que se pretende fabricar o vender será aceptado en el mercado, y si los posibles consumidores están dispuestos a adquirirlos”. (p.42)

Estudio Técnico: Sapag (2010, p.123) menciona que “el estudio técnico es aquel que busca determinar las características de la composición óptima de los recursos que harán que la producción de un bien o servicio se logre eficaz y eficientemente”

Estudio Económico: De acuerdo a Baca (2010, p.160) el estudio económico pretende determinar cuál es el monto de recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas); así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica.

Evaluación Económica: Describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, así como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto. Esta parte es muy importante, pues es la que al final permite decidir la implantación del proyecto. Baca (2010, p.30)

2. METODOLOGÍA

Para realizar la investigación, se utilizó diferentes instrumentos y herramientas metodológicas, con el propósito de obtener una información veraz y oportuna, a continuación se presenta los detalles de este proceso.

2.1. NIVEL DE ESTUDIO

2.1.1. EXPLORATORIO

En la presente investigación se utilizará el método exploratorio el cual consistirá en: Revisión bibliográfica, opiniones de expertos y cuestionamientos a ser evidenciados en investigaciones de campo acerca de la producción y comercialización de chocolate fino de aroma, cuyo propósito será tener información general, sobre aspectos del cultivo de cacao, su cosecha y comercialización.

2.1.2. DESCRIPTIVO

En este nivel de estudio se conocerá del comportamiento y características de los demandantes y la ofertantes en chocolate fino de aroma, la tecnología a utilizar, los ingresos y gastos del proyecto, así como también su nivel de rentabilidad, todas estas descripciones están orientadas a determinar la factibilidad del proyecto de inversión.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. DE CAMPO

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación de campo en este proyecto, consiste en aplicar una encuesta a los potenciales clientes y proveedores de chocolate, entrevistas a los productores de cacao fino de aroma, además se visitará las principales fábricas de chocolate para conocer sus procesos productivos en la elaboración de chocolate, con estas visitas de campo se tendrá información veraz y oportuna que permita elaborar los estudios económicos y financieros del proyecto.

2.2.2. DOCUMENTAL

Para esta investigación se analizará información de fuentes secundarias de Instituciones como la Cámara de Comercio, Servicio de Rentas Internas entre otras, que permitan contar con información de la población total de consumidores de chocolate, el número de empresas que producen chocolates y los datos de producción y comercialización de empresas en marcha.

2.3. MÉTODO

2.3.1. INDUCTIVO

Para la ejecución del proyecto de inversión se identificará las particularidades de la producción, comercialización y fabricación de chocolate en barra, como por ejemplo: número de hectáreas a producir, calidad del cacao, formas de cosecha, medios de comercialización y tecnología a utilizar. Con estas particularidades se obtendrá una conclusión general sobre la factibilidad técnica- económica del mercado con el propósito obtener una rentabilidad a largo plazo.

2.3.2. DEDUCTIVO

Para la elaboración del proyecto de inversión se investigará los procesos generales de la producción de cacao fino de aroma, así como la comercialización de la materia prima y por último la industrialización del chocolate listo para el consumidor; a partir de esta investigación, se identificará detalles específicos como son: precio, producto, plaza, medios de comercialización entre otros.

2.3.3. ANALÍTICO

En el trabajo investigativo se analizará cada uno de los factores de inversión, para así desarrollar con mayor facilidad los objetivos, además se analizará de la cadena de valor de la producción de cacao, y la forma de comercialización del producto final, así como también los medios de industrialización de la materia prima que da como resultado el producto final.

2.4. PASOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder recolectar la información, se presenta los pasos metodológicos utilizados, que tiene como referencia bibliográfica de Baca, G. (2010 pág. 5)

1. Introducción y marco de desarrollo
2. Metodología de Mercado
3. Metodología Técnica – Operativa
4. Metodología Económica
5. Metodología Financiera

A continuación se detalla cronológicamente las actividades a realizar en cada proceso.

2.4.1. INTRODUCCIÓN Y MARCO DE DESARROLLO

En esta parte se establece, la reseña histórica y antecedente del proyecto, las causas y efectos del problema, los fundamentos teóricos que permitan en primera instancia justificar la investigación.

1. Reseña Histórica
2. Antecedentes del proyecto
3. Determinar el problema
4. Fundamentación teórica
5. Fundamentación Metodológica

2.4.2. METODOLOGÍA DE MERCADO

Su desarrollo se basa en el estudio de campo de fuentes primarias y secundarias las actividades para lograr cumplir el objetivo: “Realizar un estudio de mercado para establecer la oferta, demanda y estrategias de comercialización para la venta de chocolate elaborado a base de cacao orgánico con certificado de origen en la ciudad de Santo Domingo”. Para lo cual se realizará las siguientes actividades:

1. Elaboración de instrumentos para la recolección de la información
2. Aplicación de los instrumentos.
3. Tabulación de datos
4. Cuantificación de la demanda de chocolate
5. Analizar la oferta del chocolate Santo Domingo de los Colorados.
6. Establecer el precio del producto.

7. Establecer los medios de comercialización.
8. Presentación de resultados del estudio de mercado.

2.4.3. METODOLOGÍA TÉCNICA – OPERATIVA

Para el objetivo “Identificar los requisitos técnicos, administrativos y legales necesarios para la producción y comercialización de chocolate orgánico”, se basará en el cumplimiento de las siguientes actividades:

1. Establecer el tamaño del proyecto.
2. Definir la macro y micro localización.
3. Establecer los procesos de producción necesarios a implementar.
4. Definir la estructura organizacional describiendo los cargos, funciones.
5. Proponer la filosofía corporativa institucional. Misión, visión, principios.
6. Elaborar un informe final del estudio técnico.

2.4.4. METODOLOGÍA ECONÓMICA

Para el objetivo “Establecer la viabilidad económica y financiera de la producción y comercialización de chocolate orgánico con certificado de origen, en la ciudad de Santo Domingo”, se cumplirá con las siguientes actividades:

1. Identificar los ingresos y gastos del proyecto.
2. Calcular la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del negocio.
3. Elaborar los balances de Situación Inicial, Balance de Pérdidas y Ganancias
4. Elaborar flujos de caja.
5. Presentación de resultados

2.4.5. METODOLOGÍA FINANCIERA

Se propone describir los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; se anotan sus limitaciones de aplicación y son comparados con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra su aplicación práctica. Baca (2010, pág. 9)

1. Valorar el negocio en base del cálculo Valor Actual Neto
2. Establecer la rentabilidad del negocio
3. Determinar la liquidez de la inversión a través del Pay Back
4. Calcular el Costo promedio ponderado de capital
5. Calcular los principales índices financieros
6. Calcular el punto de equilibrio de la unidades a vender
7. Elaborar el informe final de la viabilidad financiera de la inversión.

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez explicado los fundamentos teóricos y metodológicos del proyecto de inversión, se presentan los resultados por cada una de las variables o componentes de un plan de negocios para la producción y comercialización de chocolate.

3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Determinar la demanda y oferta de chocolate que existe en la ciudad de Santo Domingo, mediante una investigación de mercado para conocer los gustos y preferencias de los consumidores.
- Establecer el precio que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar por una barra de chocolate.
- Identificar los canales de comercialización para la distribución y venta de la barra de chocolate en la ciudad de Santo Domingo.

3.1.2. ANÁLISIS MICHAEL PORTER

De acuerdo a los datos recolectados en la investigación de campo, mediante conversaciones y entrevistas se elaboró la siguiente tabla que contiene el análisis de Porter, con una valoración del sector económico y principales competencias. Explicado con su procedimiento y valoración.

A continuación marque con una X en las casillas que estime conveniente según el estado actual de su empresa. Valore su perfil competitivo en la escala Hostil-Favorable. Al finalizar lea la conclusión, para su caso particular, relativo al análisis del entorno próximo.

Tabla 2: Análisis de Michael Porter

PERFIL COMPETITIVO	Hostil	Nada	Poco	Medio	Alto	Muy Alto	Favorable	
Rivalidad empresas del sector								
- Crecimiento	<i>Lento</i>			X			<i>Rápido</i>	
- Naturaleza de los competidores	<i>Muchos</i>		X				<i>Pocos</i>	
- Exceso de capacidad productiva	<i>Si</i>		X				<i>No</i>	
- Rentabilidad media del sector	<i>Baja</i>			X			<i>Alta</i>	
- Diferenciación del producto	<i>Escasa</i>					X	<i>Elevada</i>	
- Barreras de salida	<i>Bajas</i>			X			<i>Altas</i>	
Barreras de Entrada								
- Economías de escala	<i>No</i>				X		<i>Si</i>	
- Necesidad de capital	<i>Bajas</i>				X		<i>Altas</i>	
- Acceso a la tecnología	<i>Fácil</i>				X		<i>Difícil</i>	
- Reglamentos o leyes limitativos	<i>No</i>		X				<i>Si</i>	
- Trámites burocráticos	<i>No</i>		X				<i>Si</i>	
- Reacción esperada actuales competidores	<i>Escasa</i>			X			<i>Enérgica</i>	
Poder de los Clientes								
- Número de clientes	<i>Pocos</i>					X	<i>Muchos</i>	
- Posibilidad de integración ascendente	<i>Pequeña</i>		X				<i>Grande</i>	
- Rentabilidad de los clientes	<i>Baja</i>			X			<i>Alta</i>	
- Coste de cambio de proveedor para cliente	<i>Bajo</i>		X				<i>Alto</i>	
Productos sustitutos								
- Disponibilidad de Productos Sustitutos	<i>Grande</i>	X					<i>Pequeña</i>	
CONCLUSIÓN	> La situación actual del mercado es favorable a la empresa.							Total
							50	

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Josselyn Pozo

En base a la tabla N°2 se establece el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter en donde se han valorado de acuerdo a una escala hostil-favorable los componentes: Rivalidad de empresas del sector, barreras de Entrada, poder de los clientes y amenaza de llegada de nuevos productos sustitutivos dan como resultado que la situación actual del mercado es favorable a la empresa J&J Organic Cocoa Cía. Ltda con una calificación total de 50 puntos. En este caso se establece, que existe poca competencia, un mercado que aún no consume este tipo de producto, y Santo Domingo cuenta con los medios de producción y comercialización óptimos para la venta de chocolate orgánico. Cabe recalcar que la quinta fuerza de Porter no se analizó debido a la naturaleza de la empresa.

3.1.3. LA DEMANDA

3.1.3.1. Definición del grupo objetivo

El grupo objetivo son los consumidores de chocolate fino de aroma de la ciudad de Santo Domingo, que cuidan su salud y sobre todo valoran la producción nacional orgánica de alta calidad.

3.1.3.2. Perfil del consumidor

El perfil del consumidor de las barras de chocolate con certificación de origen son aquellas personas en una edad promedio de 23 años que cuidan de su salud y tienen orientación al cuidado y protección del medio ambiente y sobre todo al consumo de productos elaborados mediante procedimientos orgánicos, y tienen ingresos bajos ya que el producto tiene un precio accesible en el mercado que se estima en \$3,00

3.1.3.3. Segmentación

Se ha tomado en cuenta de la siguiente manera:

Geográfica

- **Ciudad:** Santo Domingo de los Colorados
- **Población objetivo:** 164.182 (proyectada)

Demográfica

- Edad: 5-60 años
- Género: Masculino y Femenino
- Nivel de Educativo: Primaria a Educación Superior

Psicográfica

- Estatus Social: Baja, Media y Alta

Socioeconómica

- Ingresos: Sueldo Básico Unificado

3.1.3.4. Proceso de recolección de información

El proceso de recolección de información de este plan de negocios será por medio de encuestas, las cuales se aplicarán a una muestra proyectada para luego ser tabulada para la proyección de la demanda.

3.1.3.5. Cálculo de la Muestra

La población objeto de estudio son los consumidores de chocolate fino de aroma cuyo objetivo será conocer los gustos y preferencias del mercado potencial en la ciudad de Santo Domingo para esto se considera la población económicamente activa (PEA). Según datos del INEC de los resultados del censo del año 2010 de población y vivienda en el Ecuador correspondiente al PEA de Santo Domingo es de 150151 personas, las cuales corresponden “aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo”. INEC 2010.

A continuación se realiza la proyección del crecimiento poblacional de los habitantes de Santo Domingo en función de un incremento porcentual del 1,5% establecido por el Banco Mundial correspondiente al año 2016.

Tabla 3: Proyección del Crecimiento Poblacional en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas

Año	Población Económicamente Activa	Tasa de Crecimiento Poblacional	Crecimiento de la Población	Población Total
2010	150.151			150.151
2011	150.151	1,50%	2.252	152.403
2012	152.403	1,50%	2.286	154.689
2013	154.689	1,50%	2.320	157.010
2014	157.010	1,50%	2.355	159.365
2015	159.365	1,50%	2.390	161.755
2016	161.755	1,50%	2.426	164.182
2017	164.182	1,50%	2.463	166.644

Fuente: Censo 2010 & Banco Mundial

Elaborado por: Josselyn Pozo

La muestra será calculada mediante la siguiente fórmula:

Figura 14: Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Herrera, Mario.

Donde:

n = el tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

Z= valor obtenido mediante los niveles de confianza

E= límite aceptable del error muestral

P= Éxito

Q= Fracaso

Tabla 4: Valores Numéricos de la muestra

N	166.644
P	0,50
E	0,05
Z	1,96
Q	0,50

Elaborado por: Josselyn Pozo

Una vez analizado los datos numéricos para establecer la muestra se utiliza el programa de Excel, lo cual determina que la muestra es de 383 encuestas a los consumidores de chocolate.

Tabla 5: Cálculos de la muestra (Excel)

POBLACIONES FINITAS	
DATOS	
N = Tamaño de la población.	166.644
n = Tamaño de la muestra	383
Z = Referencia estandarizada nivel de confianza del 95%	1,96
E = Error máximo permisible	5%
S2 = Varianza (p.q).	
p = Probabilidad de Ocurrencia	50,00%
q = Probabilidad de no Ocurrencia (1- p)= (1- 0,3201)	50,00%

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

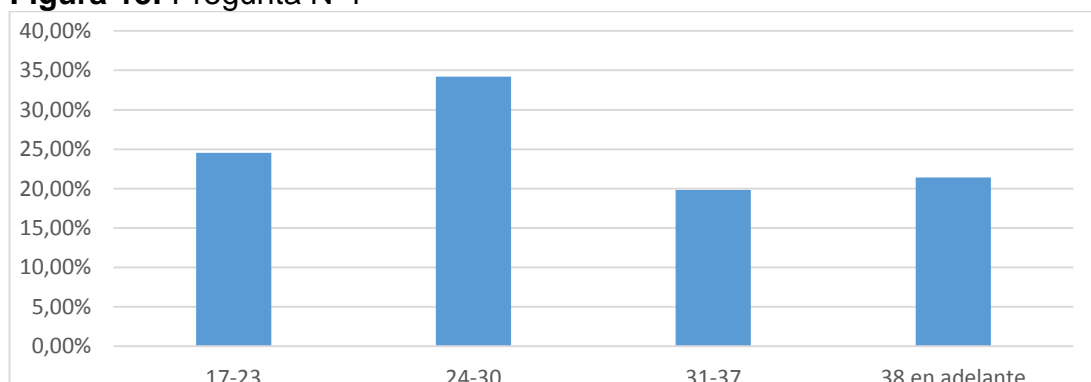
3.1.3.6. Tabulación de encuestas

De acuerdo a las encuestas realizadas por medio del programa en línea de encuestas de G-mail, el cual permitió obtener información veraz y oportuna, de cada uno de los encuestados, se levantó información de diferentes grupos objetivos y se completó las 383 encuestas a continuación se presentan los resultados tabulados e interpretados

Pregunta N°1

- ¿Cuál es su edad?

Figura 15: Pregunta N°1



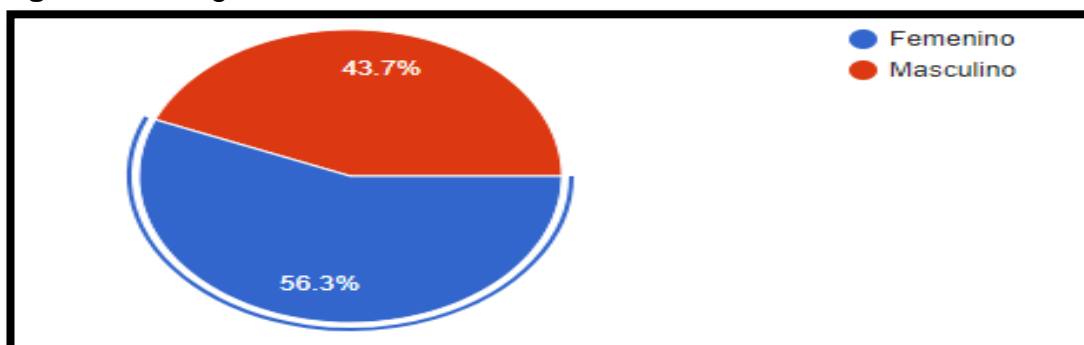
Elaborado por: Josselyn Pozo

De los 383 encuestados el 34.20% pertenecen a la edad de 24 a 30 años, mientras que el 24.54% oscilan de 17 a 23 años. Por lo que se establece que nuestros potenciales consumidores oscilaran entre la edad de 24-30 años.

Pregunta N°2

- Sexo

Figura 16: Pregunta N°2



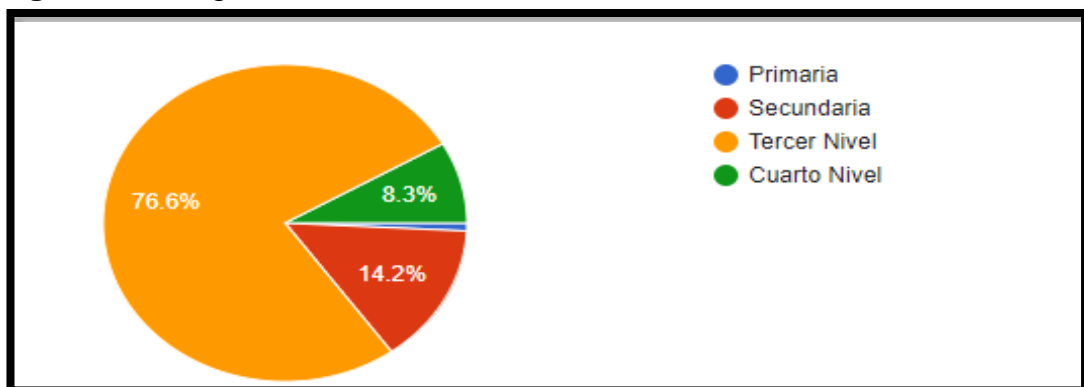
Elaborado por: Josselyn Pozo

De los 383 consumidores de chocolate el 56.30% corresponden al sexo femenino mientras que el 43.70% corresponden al sexo masculino, lo cual demuestra que existe una participación equitativa de ambos géneros para la obtención de los resultados.

Pregunta N°3

- ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Figura 17: Pregunta N°3



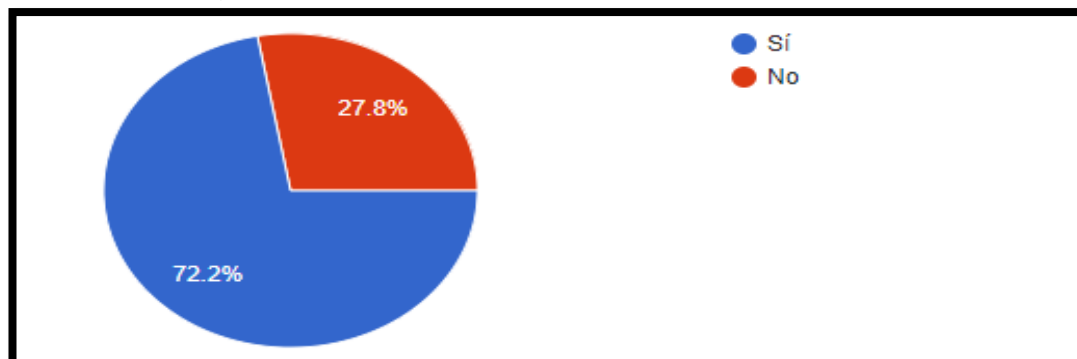
Elaborado por: Josselyn Pozo

Del 100% de los encuestados el 76.6% corresponde al tercer nivel de instrucción, mientras que tan solo 8.3% corresponde al cuarto nivel y el 14,20% tiene estudios de secundaria, por lo tanto se establece un grupo objetivo del 84,90% tiene estudios superiores y por lo tanto mantiene un ingreso, y con altas probabilidades de acceso al producto.

Pregunta N°4

- ¿Actualmente Usted labora?

Figura 18: Pregunta N°4



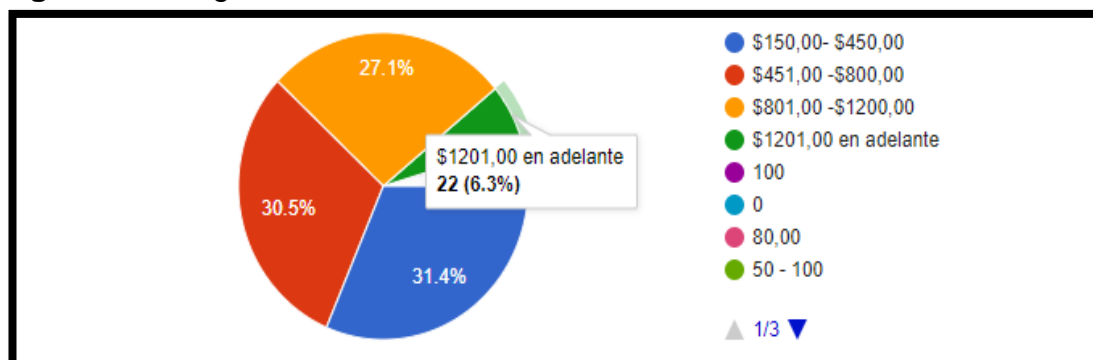
Elaborado por: Josselyn Pozo

El 72.2% de los encuestados respondieron que laboran mientras que el 27.8% no se dedican a una actividad económica, lo cual establece que existe una alta probabilidad de consumir el producto.

Pregunta N°5

- ¿Cuál es su nivel de ingresos?

Figura 19: Pregunta N°5



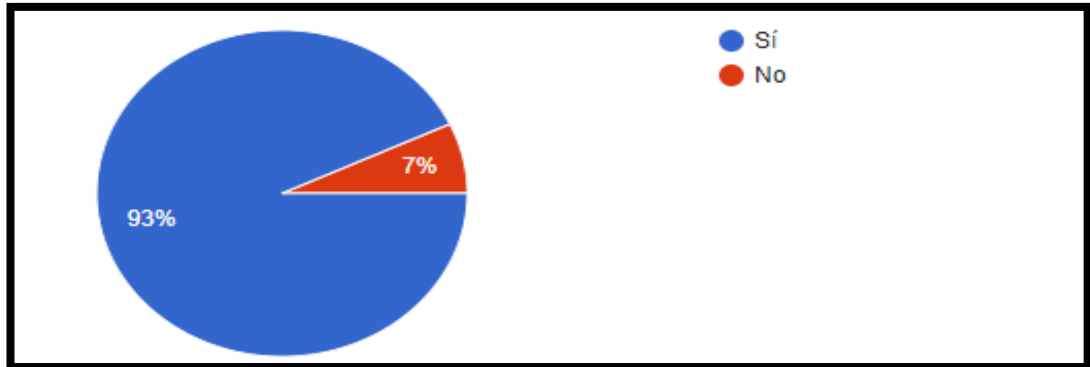
Elaborado por: Josselyn Pozo

El 31.4% percibe ingresos de \$150.00- \$450.00, por otra parte el 27.10% poseen un ingreso de \$801.00-\$1200.00, mientras el 30.50% afirma que percibe ingresos de \$451.00-\$800.0 y tan solo un 6.3% señala que reciben de \$1201.00 en adelante.

Pregunta N°6

- ¿Alguna vez usted ha consumido chocolate puro?

Figura 20: Pregunta N°6



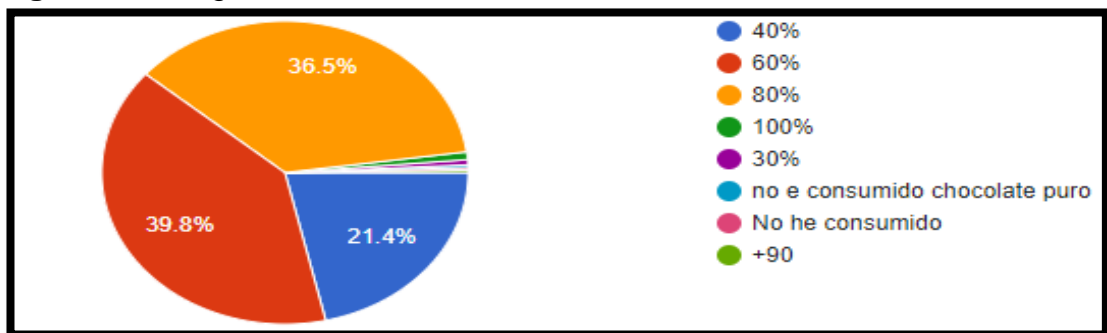
Elaborado por: Josselyn Pozo

El 93% afirma que ha consumido chocolate puro, mientras que tan solo el 7% menciona que no lo han consumido este producto, por lo tanto los futuros clientes ya han degustado un chocolate con normas de calidad y sobre todo cacao puro

Pregunta N°7

- ¿En qué niveles de concentración de chocolate puro usted ha consumido?

Figura 21: Pregunta N°7



Elaborado por: Josselyn Pozo

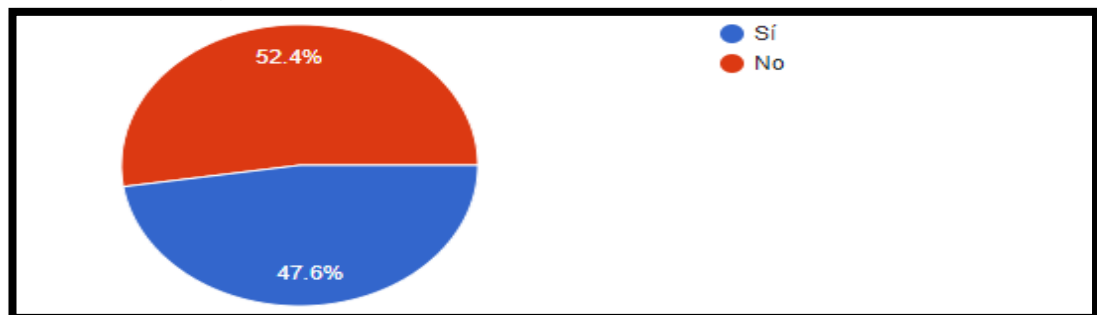
El 39.8% de los encuestados han consumido chocolate en un 60% de nivel de concentración; mientras que tan solo un 21.4% han consumido chocolate en un 40% de nivel de concentración, con este dato se establece que se producirá un chocolate con el 50% de concentración término medio, de acuerdo a las sugerencias en las entrevistas y encuestas; además, es un

promedio entre el 40% y 60% de concentración de cacao orgánico, que representa el 61,20% de las encuestas, en un alto nivel de concentración, es de mayor aceptación a nivel extranjero según estudios e investigaciones realizadas.

Pregunta N°8

- ¿Conoce de empresas que produzcan chocolate puro?

Figura 22: Pregunta N°8



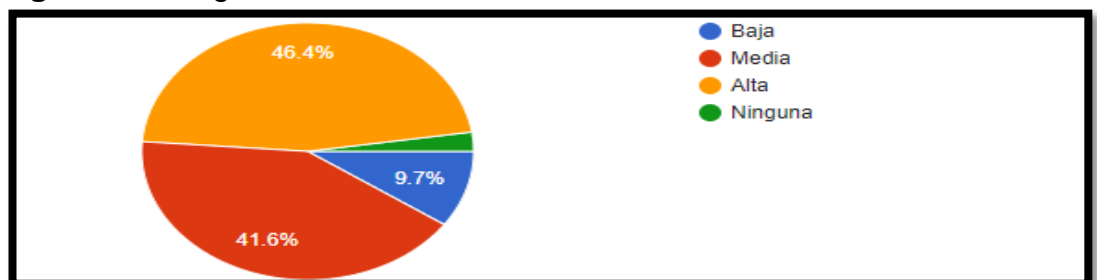
Elaborado por: Josselyn Pozo

El 52.40% de los encuestados desconocen de empresas que produzcan chocolate puro, dentro de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, mientras que 47.60% mencionan lo contrario.

Pregunta N°9

- ¿Cuál es la probabilidad de que consumiría un chocolate puro elaborado por una empresa de Santo Domingo

Figura 23: Pregunta N°9



Elaborado por: Josselyn Pozo

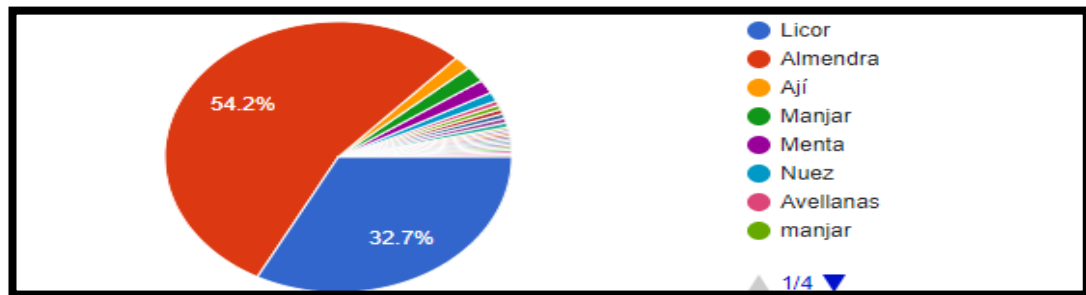
El 46.40% de los encuestados mencionaron que la probabilidad de que consumirían un chocolate puro elaborado por una empresa de Santo Domingo es alta, por otra parte 41.60% afirma que la probabilidad será media y finalmente un 9.70% alega que la probabilidad de consumo sería baja, esto

representa un nivel de aceptación del 46,4% + la mitad (41,6%/2= 20,8%) 67,20% que representa el nivel de aceptación real del proyecto de inversión.

Pregunta N°10

- ¿Con qué tipo de relleno le gustaría consumir el chocolate?

Figura 24: Pregunta N°10



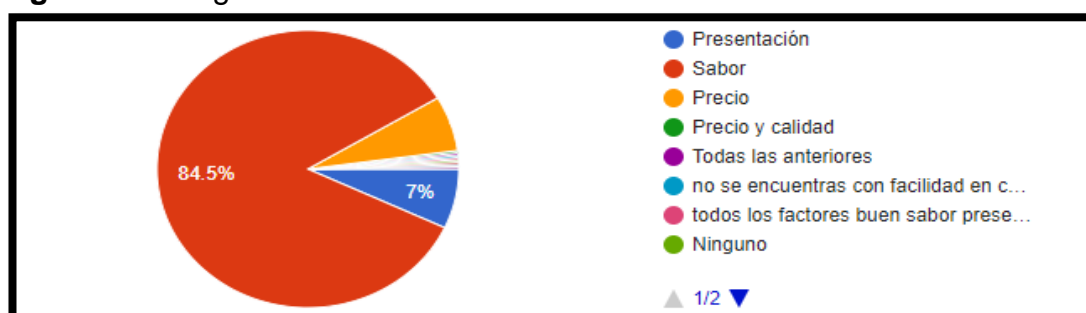
Elaborado por: Josselyn Pozo

El 54.20% de los consumidores de chocolate les gustaría que el tipo de relleno del chocolate sea de almendra, mientras que el 32.70% manifiesta que el tipo de relleno adecuado para ellos sería de licor. Además de lo antes mencionado podemos observar que los encuestados también sugirieron otros tipos de rellenos como ají, manjar, menta, nuez y avellanas.

Pregunta N°11

- ¿Cuáles son los factores que usted considera para adquirir chocolate puro?

Figura 25: Pregunta N°11



Elaborado por: Josselyn Pozo

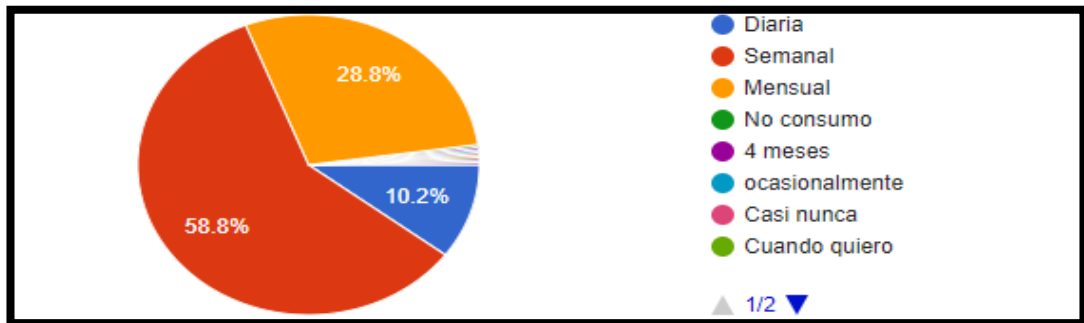
El 84.5% de los consumidores consideran que el factor para adquirir chocolate puro es el sabor que éste posee, mientras que el 7% consideran que la presentación es un factor clave para adquirir un chocolate. De acuerdo a lo

analizado el producto a elaborar debe mantener la calidad y el sabor de un cacao fino de aroma, es un factor preponderante para los consumir.

Pregunta N°12

- ¿Con qué frecuencia usted consume 1 barra de chocolate?

Figura 26: Pregunta N°12



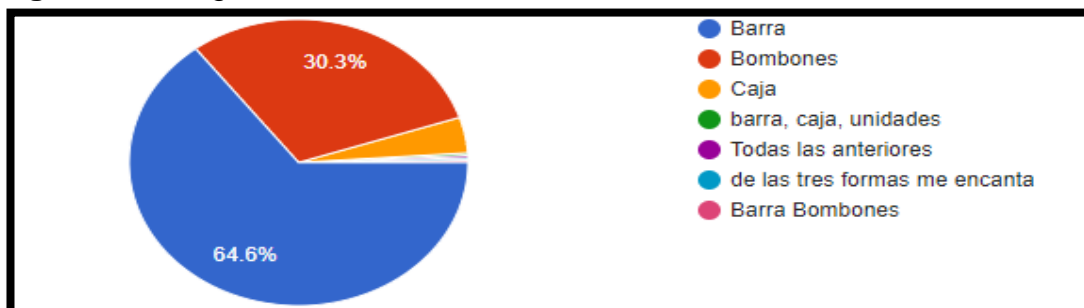
Elaborado por: Josselyn Pozo

El 58.8% nos menciona que la frecuencia de consumo de una barra de chocolate es semanal, mientras que el 28.80% da a conocer que mensualmente consumen una barra, y un 10.2% menciona que la frecuencia de consumo es diaria, por lo antes mencionado se puede concluir que la frecuencia a consumir de una barra es elevada debido a que más de la mitad de los encuestados adquieren este producto de forma semanal. Para el análisis del mercado y la frecuencia de compra de parte de los consumidores será de 52 veces al año.

Pregunta N°13

- ¿En qué tipo de presentación le gustaría para consumir chocolate?

Figura 27: Pregunta N°13



Elaborado por: Josselyn Pozo

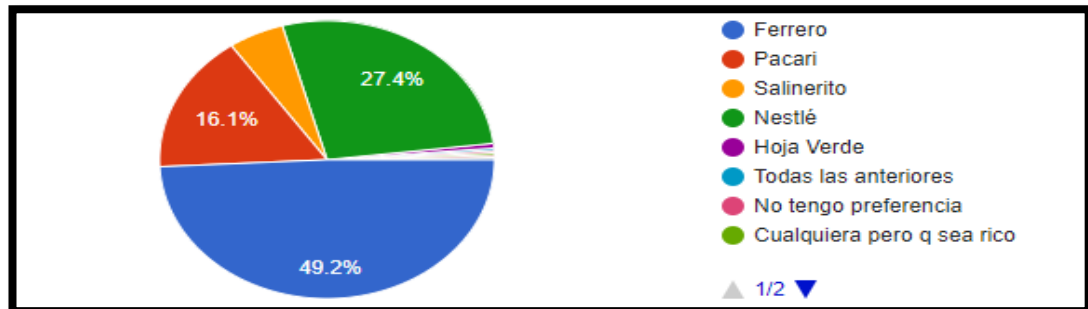
El 64.6% de los consumidores mencionan que el tipo de presentación que les gustaría para adquirir el chocolate es en barra, mientras que un 30.3% de los

encuestados establecen que sería en la presentación de bombones. Por lo tanto en la parte técnica del proyecto se elaborará barras de chocolate de 90 gramos con el 50% de concentración de cacao.

Pregunta N°14

- ¿Qué marcas usted prefiere al consumir chocolate?

Figura 28: Pregunta N°14



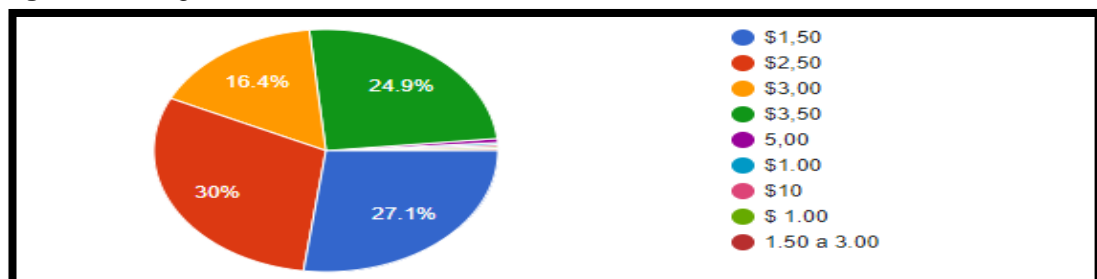
Elaborado por: Josselyn Pozo

El 49.2% de los consumidores prefieren la marca de Ferrero, por otra parte un 27.4% de los encuestados manifiestan, que una de sus marcas favoritas es Nestlé y finalmente un 16.1% afirmaron que Pacari, es una de sus marcas preferidas. Cabe recalcar que las mencionadas marcas son más representativas, pero si existieron otras marcas conocidas por los consumidores, tales como: Salinerito y Hoja Verde. Con esto se establece que el consumidor está dispuesto a pagar un valor superior por un producto de alta calidad.

Pregunta N°15

- ¿Cuál es el precio que usted estaría dispuesto a pagar por una barra de chocolate puro?

Figura 29: Pregunta N°15



Elaborado por: Josselyn Pozo

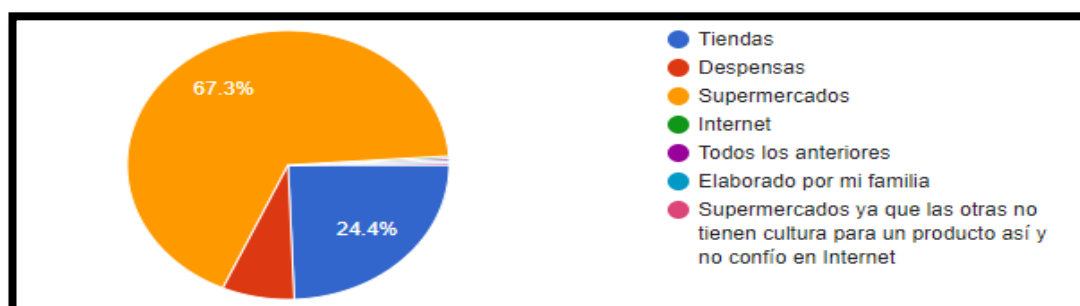
El 30% manifiesta que estaría dispuesto a pagar por una barra de chocolate el valor de \$ 2.50, mientras que el 27.10% considera que estaría dispuesto a

cancelar \$1.50, por otra parte el 24.90% manifiesta que cancelaría \$3.50 y finalmente 16.4% pagarían un valor de \$3.00. Con lo cual podemos concluir que en base a esta información los consumidores estarían dispuestos a cancelar \$3.00, que representan el 41,30% de los consumidores; este será un precio de introducción para establecer los ingresos del proyecto, además la competencia establece este tipo de precio.

Pregunta N°16

- ¿En qué lugar usted prefiere adquirir barras de chocolate?

Figura 30: Pregunta N°16



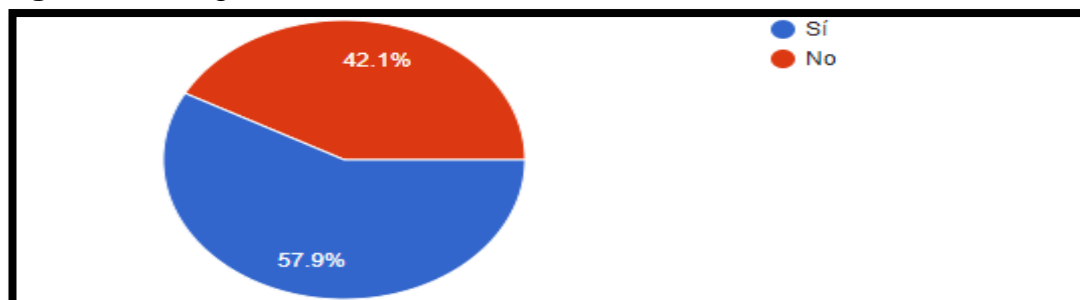
Elaborado por: Josselyn Pozo

El 67.3% de los consumidores prefieren adquirir las barras de chocolate dentro de supermercados, mientras que el 24.4% manifiestan que sería una buena opción expendir las barras de chocolate en las tiendas. En base al argumento anterior el medio de comercialización serán los supermercados y tiendas; la población con mayores ingresos realizan sus compras en supermercados.

Pregunta N°17

- ¿Conoce usted los beneficios que brinda comer chocolate puro orgánico?

Figura 31: Pregunta N°17



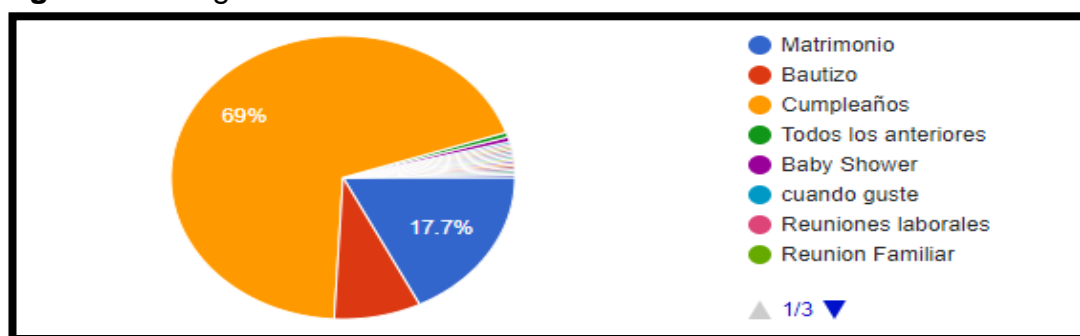
Elaborado por: Josselyn Pozo

El 57.9% desconocen los beneficios que brinda un chocolate puro orgánico, mientras que un 42.1% responde de forma afirmativa a esta interrogante. De acuerdo a la investigación realizada los potenciales clientes en su mayoría desconocen los beneficios que brinda a su salud el chocolate puro.

Pregunta N°18

- ¿A qué eventos le gustaría contar con este producto?

Figura 32: Pregunta N°18



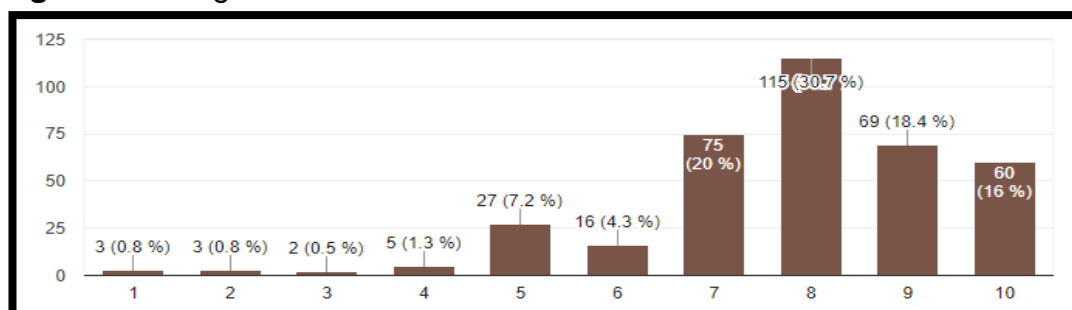
Elaborado por: Josselyn Pozo

El 69% de los encuestados consideraron que el evento donde les gustaría contar con chocolate puro como bocadillo son los cumpleaños, mientras que un 17.7% afirmaron que el matrimonio sería otra opción para poder contar con este producto.

Pregunta N°19

- Califique del 1 al 10 la imagen comercial de la empresa.

Figura 33: Pregunta N°19



Elaborado por: Josselyn Pozo

En base a la encuesta realizada sobre la imagen comercial de la empresa, un 30.7% de los encuestados consideraron una calificación de ocho además de

ello sugirieron realizar modificaciones a éste como: “La imagen comercial deberá ser más llamativa” para que el consumidor la relacione rápidamente.

3.1.3.7. Cuantificación y proyección de la demanda

En base a las encuestas realizadas a los consumidores de chocolates, en la ciudad de Santo Domingo se ha realizado la estimación de la demanda la cual será explicada a continuación:

Tabla 6: Proyección de la Población Económicamente Activa

Proyección de la Población Económicamente Activa				
Año	Población Económicamente Activa	Tasa de Crecimiento Poblacional	Crecimiento de la Población	Población Total
2010	150.151			150.151
2011	150.151	1,50%	2.252	152.403
2012	152.403	1,50%	2.286	154.689
2013	154.689	1,50%	2.320	157.010
2014	157.010	1,50%	2.355	159.365
2015	159.365	1,50%	2.390	161.755
2016	161.755	1,50%	2.426	164.182
2017	164.182	1,50%	2.463	166.644

Elaborado por: Josselyn Pozo

Para la realización del presente plan de negocios se procedió a realizar la proyección de la población económicamente activa de la ciudad de Santo Domingo, en base a información histórica, en este caso se utilizaron datos correspondientes al Censo del 2010, y además se utilizó la tasa de crecimiento emitida por el Banco Mundial, en donde en la tabla N°7 al año 2017 se obtiene una población total de 166.644 habitantes.

Tabla 7: Proyección de la Población Económicamente Activa del Proyecto

Año	Crecimiento Proporcional del PEA (1,50%)	Proyección
Base	166.644	
2018	2.500	169.144
2019	2.537	171.681
2020	2.575	174.256
2021	2.614	176.870
2022	2.653	179.523
2023	2.693	182.216
2024	2.733	184.949
2025	2.774	187.724
2026	2.816	190.539
2027	2.858	193.398

Elaborado por: Josselyn Pozo

En la tabla N° 8 se observa la proyección de la población económicamente activa de los diez años del proyecto, la cual es utilizada para los cálculos de la tabla N° 9 los cuales serán explicados a continuación:

Tabla 8: Proyección de los Niveles de Captación del PEA

Proyección de los niveles de captación del PEA			
Año	Proyección de la Población PEA	Nivel de Aceptación (67,20%)	Nivel de Captación (9%)
2018	169.144	113.665	10.230
2019	171.681	115.370	10.383
2020	174.256	117.100	10.539
2021	176.870	118.857	10.697
2022	179.523	120.640	10.858
2023	182.216	122.449	11.020
2024	184.949	124.286	11.186
2025	187.724	126.150	11.354
2026	190.539	128.043	11.524
2027	193.398	129.963	11.697

Elaborado por: Josselyn Pozo

Habiendo calculado la proyección de la población económicamente activa en la tabla N°8 se muestra el cálculo del nivel de aceptación para los años de vida del proyecto considerando un nivel de aceptación correspondiente al 67,20%, el cual se obtuvo mediante las encuestas realizadas; además, se considera que nivel de captación de este proyecto será del 9%, considera que el riesgo de inversión y los recursos disponibles y una tercera variable es tomar la experiencia del negocio agrícola de la Empresa Garyth cuyo propietario es el Sr. Tomás Cedeño.

3.1.3.8. Identificación de potenciales clientes reales

De acuerdo a la elaboración de las encuestas el nivel de captación de los clientes para los próximos diez años serán personas de entre 5-60 años de edad, con ingresos de un sueldo básico unificado, de estatus social bajo, medio y alto que estén dispuestas a consumir chocolate fino de aroma elaborado con certificación de denominación de origen.

En la tabla N°9 nos muestra el número de unidades a vender durante el proyecto las cuales se obtienen a partir del nivel de captación multiplicadas por el número de barras que se consumen en un año, así como también los

ingresos los cuales resulta de multiplicar las unidades a vender por \$3.00 que es el precio sugerido por los encuestados.

Tabla 9: Proyección de los clientes reales

Unidades a Vender			
Año	Nivel de Captación (9%)	Unidades a vender (52 Barras)	Ingresos (PVP \$ 3,00)
2018	10.230	531.951	\$ 1.595.853,23
2019	10.383	539.930	\$ 1.619.791,03
2020	10.539	548.029	\$ 1.644.087,90
2021	10.697	556.250	\$ 1.668.749,22
2022	10.858	564.593	\$ 1.693.780,45
2023	11.020	573.062	\$ 1.719.187,16
2024	11.186	581.658	\$ 1.744.974,97
2025	11.354	590.383	\$ 1.771.149,59
2026	11.524	599.239	\$ 1.797.716,84
2027	11.697	608.228	\$ 1.824.682,59

Elaborado por: Josselyn Pozo

3.1.4. LA OFERTA

3.1.4.1. Determinación del perfil de la competencia

En este caso se han establecido los competidores de acuerdo a las encuestas y entrevista realizadas a consumidores y productor respectivamente, en donde se obtuvo que la competencia está compuesta por empresas como: Pacari, Nestlé, entre otros los cuales se han posesionado dentro del mercado Santodomingueño.

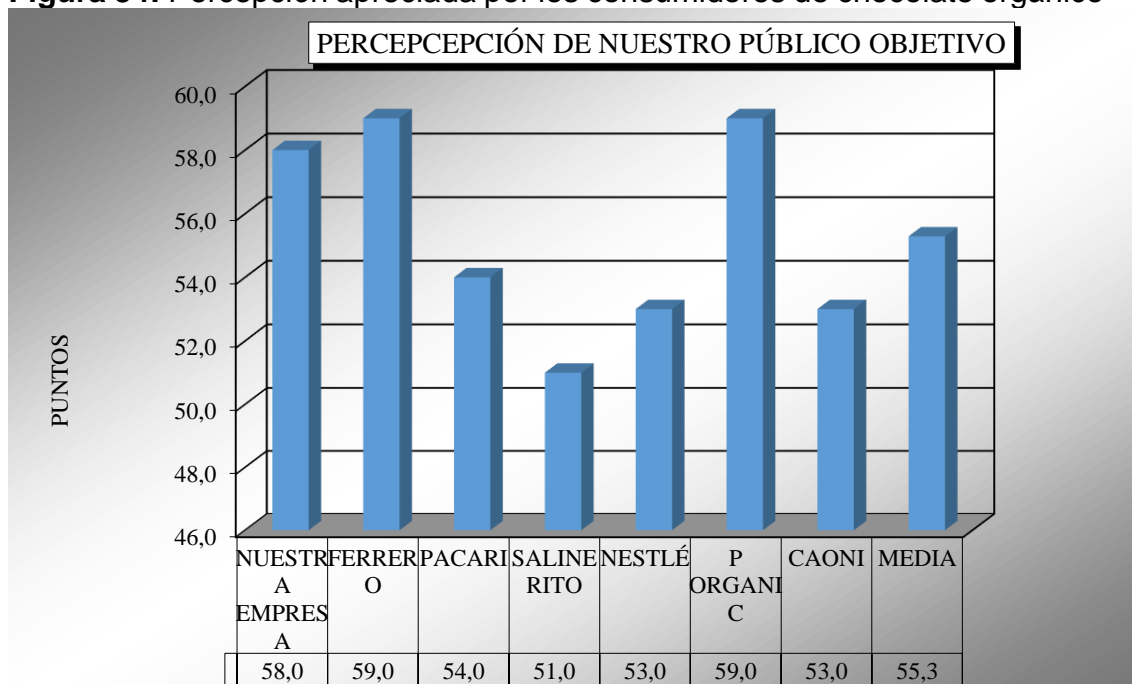
A continuación en la tabla N°10 se presenta el análisis de la percepción según encuestas realizadas a los consumidores.

Tabla 10: Datos de la percepción de los consumidores con la competencia.

Análisis de la Competencia								
EMPRESA:		J&J ORGANIC COCOA CIA LTDA						
PERCEPCIÓN DE NUESTRO PÚBLICO OBJETIVO								
<i>Puntuar de 1 a 10 para nuestra empresa y para cada competidor</i>								
CARACTERÍSTICAS	COMPETIDORES							
	NUESTRA EMPRESA	FERRERO	PACARI	SALINERITO	NESTLÉ	P ORGANIC	CAONI	MEDIA
Precio	38	9	8	8	9	8	9	8,4
Calidad	9	10	9	10	9	8	9	9,1
Imagen	7	10	10	8	8	8	8	8,4
Ubicación	9	10	8	8	9	8	9	8,7
Servicio al cliente	8	10	9	8	9	8	8	8,6
Formas de Pago	7	9	9	8	8	9	9	8,4
Denominación Origen	10	1	1	1	1	10	1	3,6
TOTAL PUNTOS	58	59	54	51	53	59	53	55,3

Elaborado por: Josselyn Pozo

Figura 34: Percepción apreciada por los consumidores de chocolate orgánico



Elaborado por: Josselyn Pozo

En base a la figura N°34 se obtuvo los siguientes resultados de la percepción que los consumidores tienen de las empresas que ofertan chocolate dentro de la ciudad de Santo Domingo en donde resulta que Chocolates Ferrero y Perla Organic obtuvieron como puntaje 59 puntos, lo cual en el caso de Ferrero se debe a factores como calidad y servicio al cliente mientras que en el caso de Perla Organic alcanzó dicho resultado debido a que poseen una certificación de denominación de origen lo cual lo hace que su chocolate se convierta en un sello de calidad atractivo para el consumidor. Además, este producto es comercializado en supermercados de la localidad.

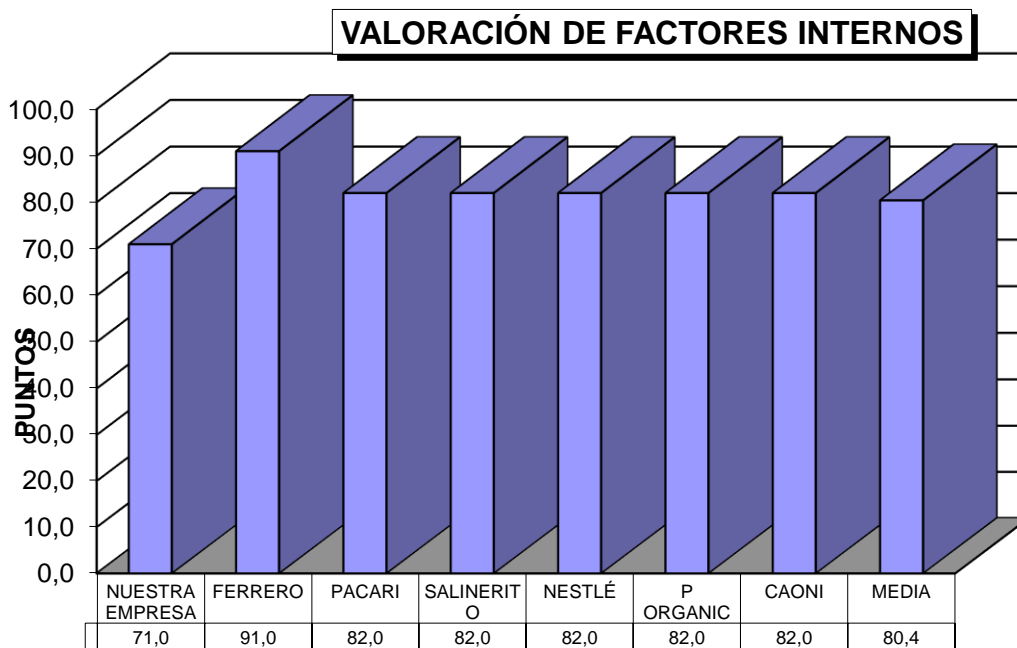
Por otra parte a continuación en la siguiente tabla se presenta el análisis de la percepción de factores internos sobre los principales oferentes de chocolate:

Tabla 11: Datos percepción de factores internos

Análisis de la Competencia									
EMPRESA:		J&J ORGANIC COCOA CIA LTDA							
VALORACIÓN DE FACTORES INTERNOS									
<i>Puntuar de 1 a 10 para nuestra empresa y para cada competidor</i>									
CARACTERÍSTICAS		COMPETIDORES							
		NUESTRA EMPRESA	FERRERO	PACARI	SALINERITO	NESTLÉ	P ORGANIC	CAONI	MEDIA
Cuota de mercado	de	7	9	9	9	9	9	9	8,7
Recursos financieros		6	8	8	8	8	8	8	7,7
Red de ventas		8	10	10	10	10	10	10	9,7
Línea de productos	de	7	10	10	10	10	10	10	9,6
Patentes y marcas	y	8	8	8	8	8	8	8	8,0
Equipo de gestión	de	8	9	9	9	9	9	9	8,9
Personal		9	9	9	9	9	9	9	9,0
Acceso a proveedores	a	8	9	9	9	9	9	9	8,9
Tecnología		10	10	10	10	10	10	10	10,0
SUMA		71	82	82	82	82	82	82	80,4

Elaborado por: Josselyn Pozo

Figura 35: Datos percepción de los factores internos de la Competencia



Elaborado por: Josselyn Pozo

En base a la figura N°35 se obtuvo los siguientes resultados de la percepción de factores internos que los consumidores tienen de las empresas que ofertan chocolate dentro de la ciudad de Santo Domingo, en donde resulta que Chocolates Ferrero obtuvo un puntaje de 91 puntos, lo cual en el caso de Ferrero se debe a que maneja una amplia red de ventas y productos.

3.1.4.2. Segmento posicionado de la competencia

La competencia se encuentra posicionada en un segmento de mercado con las siguientes características: La edad oscila entre 30-60 años de clase social media y alta y que cuidan su salud en base a una buena alimentación, es por ello que en el proyecto de investigación se debe elaborar un producto con un sello de garantía que permita identificar la calidad del producto.

3.1.4.3. Análisis de productos sustitutos

A continuación en la tabla N°12 se presentan los principales productos sustitutos del chocolate, cabe recalcar una amplia gama de productos pero se han tomado como referencia los principales:

Tabla 12: Productos Sustitutos

N°	Nombre del Producto	Imagen
1	Bombones Ferrero	
2	Kinder	
3	Snickers	
4	Manicho	
5	Galak	
6	Nutella	

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de campo

Los productos antes mencionados son los principales productos sustitutos, ya que no son chocolates orgánicos, por ejemplo al consumir un Galak éste contiene manteca de cacao.

3.1.5. LOS PROVEEDORES

3.1.5.1. Identificación de los proveedores

A continuación en la tabla N°13 se detalla los principales proveedores que intervienen en los procesos como preparación del suelo, mantenimiento, equipos y elaboración del chocolate de la empresa J&J Organic Cocoa Cía. Ltda.

Tabla 13: Cuadro de Identificación de los Proveedores








NOMBRE DEL PROVEEDOR	PROCESO		
	SUELO	MANTENIMIENTO Y EQUIPOS	ELABORACIÓN DEL CHOCOLATE
 Viveros Garyth	X	X	
 Agropecuaria Ronald	X	X	

Tabla 13: (Cont.)

	Indigos Publicidad Creativa			X
	Plasticaucho	X	X	
	Leyenda			X
	Bermat Electrodomesticos		X	
	Mercado Libre		X	

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de campo

Estos proveedores están dentro de la ciudad a excepción de Chocoleyenda que es la empresa que elaborará las barras de chocolate y que se considera un gasto de maquila y logística en el flujo de caja del proyecto.

3.1.5.2. Identificación de precios de materias primas

Para la elaboración de una barra de chocolate referente a la materia prima hay que considerar que nuestra empresa será la encargada de producirla y los únicos insumos que se requieren serán para el mantenimiento y comercialización del producto.


3.2. ESTRATEGIAS DE MERCADO

3.2.1. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO

Figura 36: Ficha Técnica del Producto

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO		
Preparado por: Josselyn Pozo	Aprobado por: Dra. Clemencia Carrera	Fecha: 16/03/2018
NOMBRE DEL PRODUCTO	Barra de Chocolate "ChocoTsáchila"	
DESCRIPCIÓN	Es una barra nutritiva elaborada a base de cacao fino de aroma orgánico certificado, en presentaciones de 50% de concentración de cacao arriba, donde contiene 90 gramos.	
LUGAR DE OPERACIÓN	La Concordia, Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador.	

Figura 36 (Cont.)

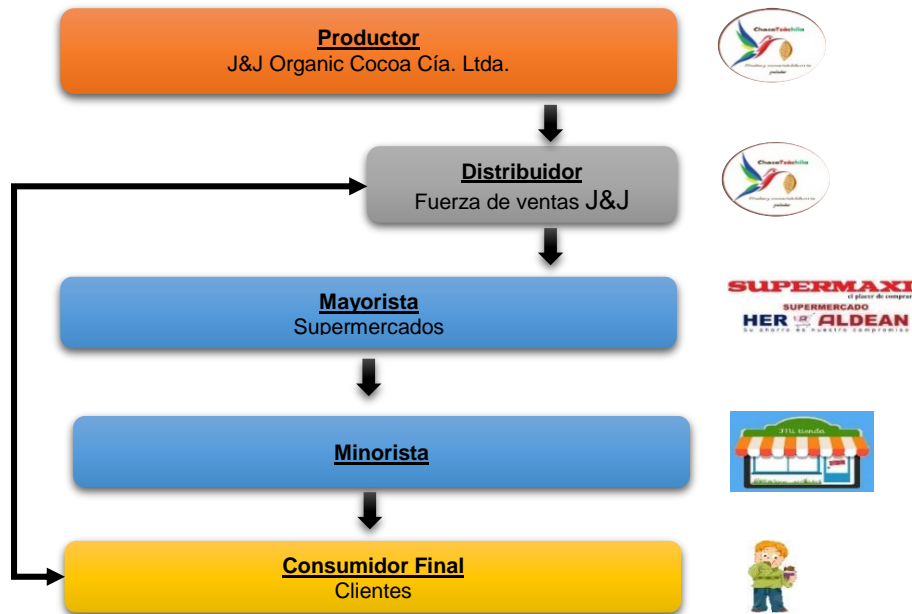
CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS	Elaborado en base a cacao fino de aroma certificado con denominación de origen lo cual es un sello que garantiza la calidad del producto.	
TABLA NUTRICIONAL (Tomado de Garyth S.A.)	Energía Total	475,31 KJ
	Energía de grasa	251,40 KJ
	Grasa Total	7g
	Grasa Saturada	5g
	Grasa Monoinsaturada	2g
	Sodio	45mg
	Azúcares	5g
	Proteína	2g
MARCA	 <p>La marca de esta empresa está compuesta por dos símbolos representativos como lo son: Colibrí: Debido a que un animal representativo dentro de la provincia. Cacao: Es considerado dentro de la marca ya que es la materia prima con la que se elabora el producto.</p>	
SLOGAN	El slogan lleva una frase sencilla en donde se denota la característica principal del chocolate elaborado en base a cacao orgánico: <i>"El fino sabor y aroma tsáchila en tu paladar"</i>	
EMPAQUETADO	Los chocolates serán enfundados para que el producto sea protegido, y además llevará una caja de cartón diseñada para conservar la calidad del producto manteniendo la tableta en perfectas condiciones hasta que llegue al consumidor.	
BENEFICIOS	<p>"El Chocolate negro es rico en flavonoides, con efecto protector sobre el sistema cardiovascular" (<i>Escuela de Medicina y la Universidad de Atenas-Grecia</i>)</p> <p>"Contiene un antioxidante que actúa como protector frente al cáncer y problemas cardíacos" (<i>Servicio de Investigación Agrícola de los EEUU</i>)</p> <p>Reduce el colesterol y puede prevenir o retardar la diabetes si se consume en pequeñas cantidades.</p> <p>Es rico en minerales, reduce la pérdida de memoria.</p> <p>Mejora el estado de ánimo y actúa como antiinflamatorio en lesiones cerebrales.</p> <p>Obtenido de http://nation.com.mx/</p>	

Elaborado por: Josselyn Pozo

3.2.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

A continuación en la figura N°37 se presenta el proceso de distribución del producto:

Figura 37: Canal de Distribución



Elaborado por: Josselyn Pozo

La empresa J&J Organic Cocoa Cía. Ltda. utilizará un canal de distribución indirecto en donde los agentes estarán compuesto por: Productor (J&J Organic Cocoa Cía. Ltda.), Distribuidor (J&J Organic Cocoa Cía. Ltda.), Mayorista (Supermaxi, Supermercados Her Aldean, Tiendas Tía, entre otros) y por último se encuentran los clientes que serían empresas, familias dispuestas a consumir chocolate en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Por otra parte entre los principales requerimientos especiales del canal se encuentran las siguientes: Entregar un producto de calidad a un bajo costo, en donde la entrega del producto sea a tiempo en consignación con garantías de entrega y finalmente otorgando un crédito de siete días o de acuerdo a negociaciones con los clientes.

3.2.3. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

El mejor medio de comunicación que existe es el internet es por ello que las estrategias de comunicación para que los futuros clientes conozcan el producto se harán por medio de una cuña publicitaria, periódico y redes sociales mayormente utilizadas.

- La cuña publicitaria se realizará por medio de Radio Laser entre otras, por este medio existen miles de espectadores que siguen sus cadenas de radios favoritas, lo cual nos permitiría captar la atención de nuestros potenciales clientes.

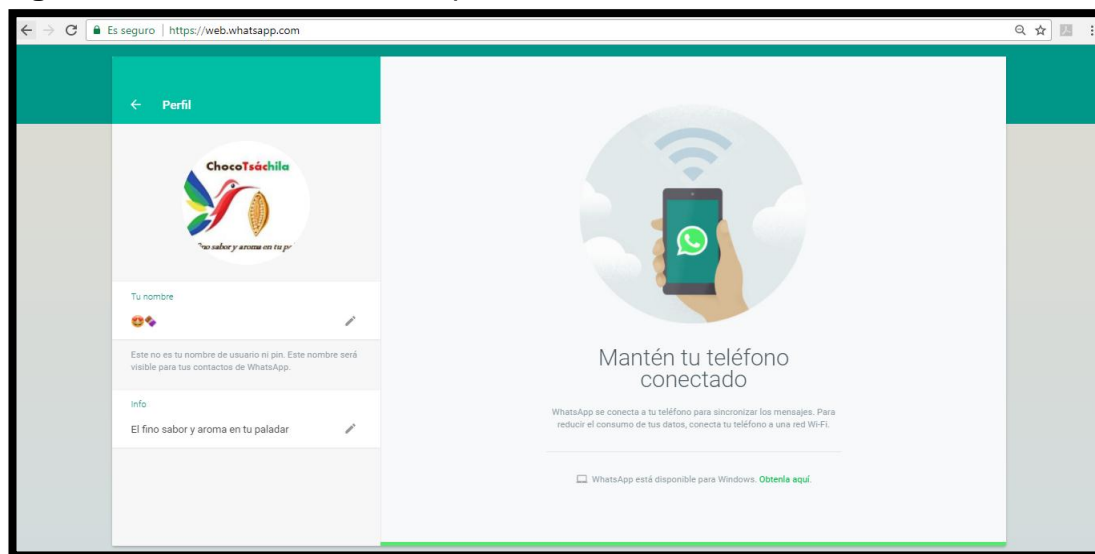
Figura 38: Cuña Publicitaria



Elaborado por: Josselyn Pozo

- Por medio de Whatsapp se realizarán difusiones a todos los clientes para que así ellos puedan enterarse de los concursos y promociones en fechas especiales.

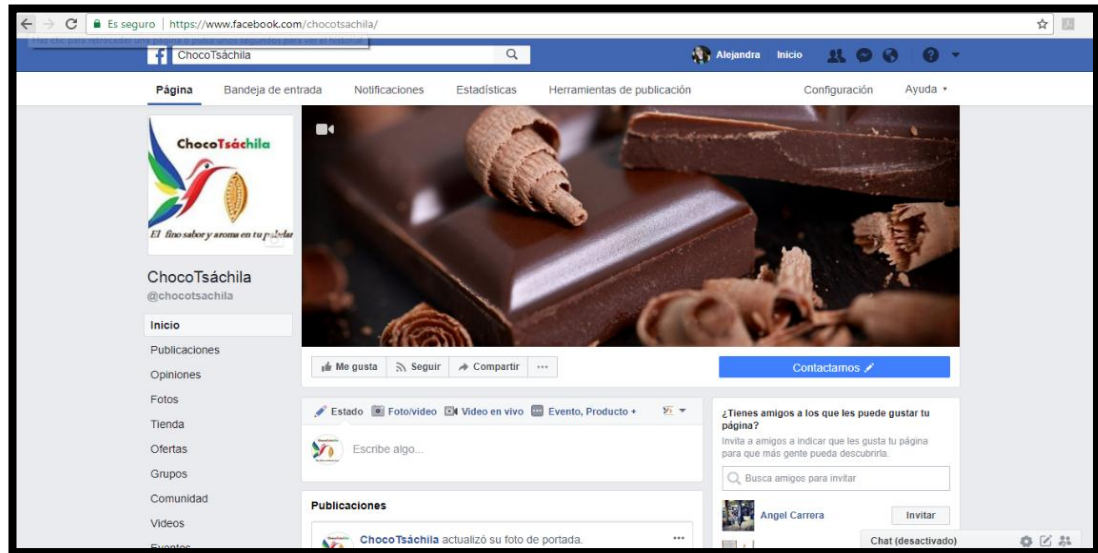
Figura 39: Red Social Whatsapp



Elaborado por: Josselyn Pozo

- Por otra parte por medio de la página de Facebook se cargarán fotos de los productos, además se proporcionarán información de los productos, en donde los seguidores podrán aportar con sugerencias, comentarios para poder seguir mejorando el producto.

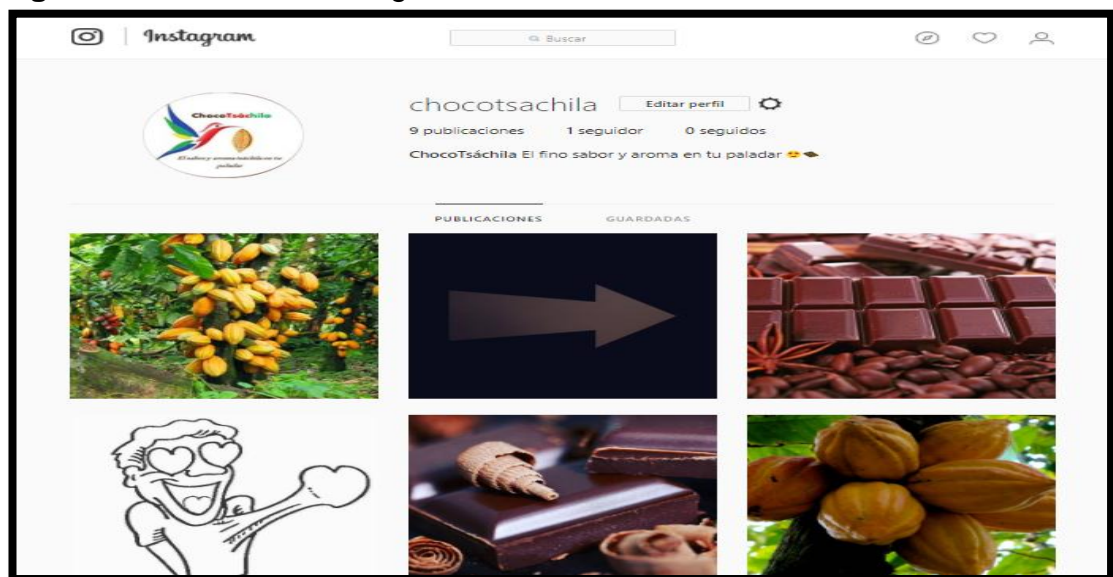
Figura 40: Creación página en Facebook



Elaborado por: Josselyn Pozo

- Finalmente por instagram se publicarán historias del proceso del chocolate para que así captar la atención de los consumidores y además se ofertaran las diversas promociones.

Figura 41: Red social Instagram



Elaborado por: Josselyn Pozo

3.2.4. ESTRATEGIAS DE PRECIO

En base a la investigación realizada se establecerán estrategias de precio:

- ✚ Otorgar un 5% de descuento a partir de 200 unidades (Dependerá del tipo de negociación)
- ✚ Conceder descuentos de un 15% en fechas especiales como: San Valentín, Navidad y Día de las Madres.
- ✚ Descuentos en eventos especiales (Matrimonios, cumpleaños)
- ✚ Otorgar un 10% de descuento en ferias nacionales patrocinadas por entidades públicas.

3.3. LA OPERACIÓN DEL NEGOCIO

3.3.1. DEFINICIÓN DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Para la elaboración del presente plan de negocios la empresa J&J Organic Cocoa Cía. Ltda. para lo cual comprará 40 hectáreas de terreno, las cuales luego del transcurso de un año producirán 1600 quintales que servirán para la producción de barras de chocolate. Esto se obtiene mediante la relación de que una hectárea produce 40 quintales al año.

Tabla 14: Producción de quintales de cacao

Hectáreas (Ha)	Quintales (qq)
1	40,00
40,00	1.600,00

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Por otra parte en la tabla N°15 se observa el cálculo de la producción en gramos los cuales se obtienen mediante la relación de que un quintal produce 100.000 gramos, mientras que 1.600 quintales producirán 160.000.000,00 gramos pero en el caso del proyecto debe tomar en cuenta que al momento de transformar la materia prima (cacao) en producto elaborado (barra) se pierde un 10% por lo cual los gramos con que contaría la empresa para elaborar las barras serían 144.000.000,00.

Tabla 15: Producción en gramos

Quintales (qq)	Gramos (g)	Pérdida (10%)
1	100.000,00	
1.600,00	160.000.000,00	144.000.000,00

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 16: Número de Barras de chocolate

Barra	Gramos (g)
1	90,00
1.600.000,00	144.000.000,00

Elaborado por: Josselyn Pozo

3.3.2. DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN

3.3.2.1. Macro-localización

- **Provincia:** Santo Domingo de los Tsáchilas
- **Cantón:** Santo Domingo de los Colorados
- **Superficie:** 3,447 km²
- **Población Total:** 368.013 (Censo 2010)
- **Zona:** Cuatro
- **Características de la Zona 4**

✚ **Extensión:** La zona de planificación 4-Pacífico tiene una superficie de 22717.82 Km², que corresponde al 8.73% de la superficie total del Ecuador. *Obtenido de www.planificacion.gob.ec*

✚ **Población:** Según cifras del INEC, en 2010 existe una población de 1 780 717 habitantes, lo que equivale al 12,29% de la población nacional; el 50,21% corresponde a hombres y el 49,79% a mujeres. *Obtenido de www.planificacion.gob.ec*

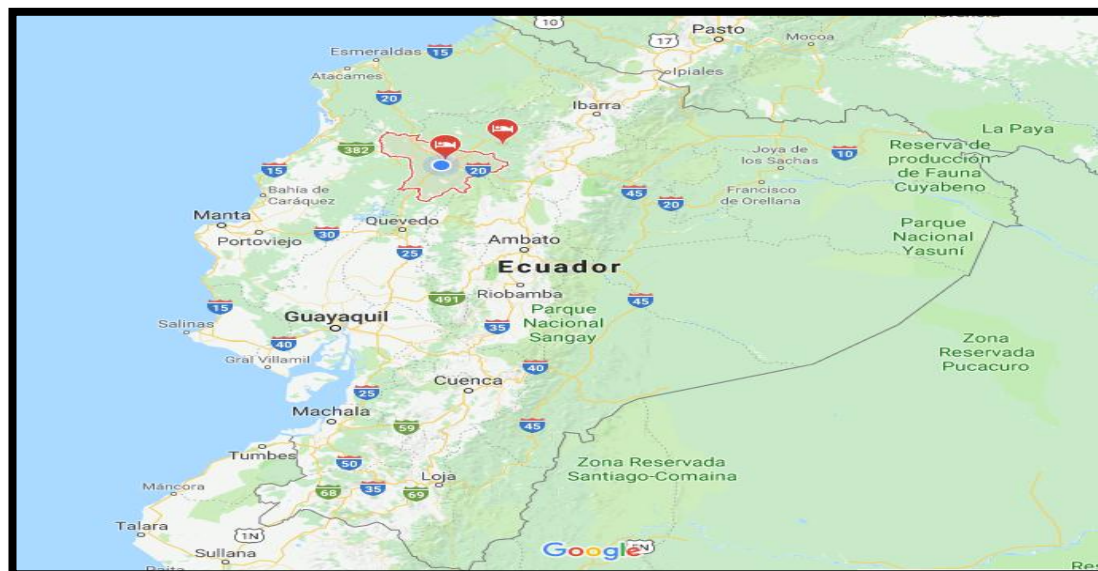
✚ **Pirámide compuesta de población:** La distribución de la población comprendida entre los rangos de edades de 0 a 24 años, representa el 51,38%. Sin embargo, la población comprendida entre los 65 y más de 85 años representa el 6,18%. Esta lectura indica que en la zona la población es mayoritariamente joven, lo que representa un gran potencial para el desarrollo. El índice de envejecimiento de la Zona 4 es de 11,04% en el 2001 y de 10,10% en el 2010, valores inferiores a los indicadores nacionales. *Obtenido de www.planificacion.gob.ec*

✚ **Población Urbana y Rural:** El 60,21% de la población zonal habita en las áreas urbanas y el 39,79% en áreas rurales. La densidad poblacional es de 78,38 hab/km², cifra superior a la media nacional que es de 56,48 hab/km². *Tomado de www.planificacion.gob.ec*

✚ **Tasa de Crecimiento:** La tasa de crecimiento poblacional intercensal 2001-2010 en la Zona 4 es de 1,77%, inferior a la media

nacional de 1,95%. La provincia de Manabí cuenta con una tasa de 1,60% y Santo Domingo de los Tsáchilas con 2,36%. Tomado de www.planificacion.gob.ec

Figura 42: Macro-Localización




Fuente: Google Maps

3.3.2.2. Micro-localización

3.3.2.2.1. Localización por el método cualitativo por puntos

Tabla 17: Micro-localización por el método cualitativo por puntos

FACTOR RELEVANTE	PESO ASIGNADO	 SANTA MARIANITA VALLE HERMOSO LA CONCORDIA					
		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Mano de Obra calificada	0,20	2	0,40	5	1,00	8	1,60
Clima	0,30	5	1,50	7	2,10	10	3,00
Costo de los insumos	0,13	8	1,04	6	0,78	7	0,91
Cercanía del mercado	0,10	7	0,70	7	0,70	7	0,70
Costo del terreno	0,17	8	1,36	4	0,68	8	1,36
Materia prima disponible	0,10	7	0,70	8	0,80	8	0,80
SUMA	1,00		5,70		6,06		8,37

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Baca Gabriel (2010)

En base a los datos expuesto en la tabla N°17 se escogería la alternativa denominada La Concordia debido que ésta generó una mayor puntuación equivalente a 8.37 puntos en comparación de las alternativas Santa Marianita y Valle Hermoso las cuales generaron puntuaciones de 5,70 y 6.06 puntos respectivamente. Cabe recalcar que en las tres alternativas se escogieron en base a factores relevantes como: mano de obra calificada, clima, costo de los insumos, cercanía del mercado, costo del terreno y materia prima disponible, los cuales resultan claves al escoger un lugar adecuado para poder sembrar cacao fino de aroma.

- **Zona:** Cuatro
- **Población:** 29 003 habitantes (Censo 2010)
- **Dirección exacta:** Vía Santo Domingo-Quinindé kilómetro 21 MD Recinto Nuevo Horizonte La Concordia.

Figura 43: Micro-Localización










Fuente: Google Maps

3.3.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

3.3.3.1. Simbología del Flujograma de Procesos

A continuación en la Tabla N° 18 se presenta la simbología a utilizar dentro del proceso de producción y comercialización de chocolate elaborado en base a cacao fino de aroma de la empresa J&J Organic Cocoa Cía Ltda.

Tabla 18: Simbología del proceso de producción y comercialización del Chocolate

FIGURA	SIGNIFICADO
	Inicio
	Conector
	Datos
	Etapas
	Actividad
	Decisión
	Flecha de Conexión

Fuente: Baca Gabriel (2006)

3.3.3.2. Proceso de producción, comercialización e Industria

El proceso para la elaboración de barras de chocolate consta de una serie de etapas y actividades las cuales serán detalladas a continuación:

Siembra

Dentro de esta etapa se debe realizar una serie de actividades que son fundamentales para preparación del suelo como lo son la chapia, baliza y corona. En donde la primera actividad trata de la eliminación de las malas yerbas existentes en el terreno con la ayuda de una moto guadaña, seguido de esta actividad se procede a balizar que consiste en fijar palos de maderas de forma triangular en donde se procederán a realizar los huecos para sembrar las plantas de cacao. Luego de la preparación del suelo se procede a la adquisición de las plantas en este caso serán 800 plantas por hectárea y finalmente se culmina con la siembra de la planta en forma triangular en las medidas de 3.8 x 3.8 metros cuadrados.

Mantenimiento

En esta etapa del proceso productivo durante los primeros 36 meses de cultivo el cacao es esencial realizar una serie de actividades que ayudan al desarrollo de la planta por ello se procede a chapear, fertilizar, podar y controlar las plagas. Dentro del proceso de fertilización se procede a colocar productos nutritivos para enriquecer el suelo y dar vigorosidad a la planta, de acuerdo a un calendario lunar se realiza la poda la cual consiste en eliminar

una serie de ramas innecesarias para incrementar la capacidad productiva de la planta; existen dos tipos de podas las cuales son: poda de plantas ortotrópicas y poda de plantas ortotrópicas y basales. Finalmente se debe establecer controles de las plagas por medio de la creación de trampas.

Cosecha

La primera cosecha del cacao se da durante los 16-18 meses en donde aparecen sus primeras mazorcas, pero el tiempo de mayor producción corresponde a los 36 meses. El primer paso para cosechar el cacao es identificar la mazorca en un estado amarillento y con la ayuda de herramientas como el machete o tijeras se procede a cortar el fruto del árbol para así luego ser clasificados los frutos recolectados y proceder con la ayuda del machete a separar la almendra de la mazorca.

Poscosecha

Dentro de esta etapa se dan tres actividades como lo son: Ecurrado, fermentación y secado. La primera actividad hace referencia a que la pepa de oro debe almacenarse en sacos de yute, donde se escurrirá la baba que posee la almendra durante dos a cuatro días, posteriormente se almacenan las almendras en cajones de madera para eliminar el mucilago y así obtener el sabor y aroma adecuados para elaborar un buen chocolate.

Venta

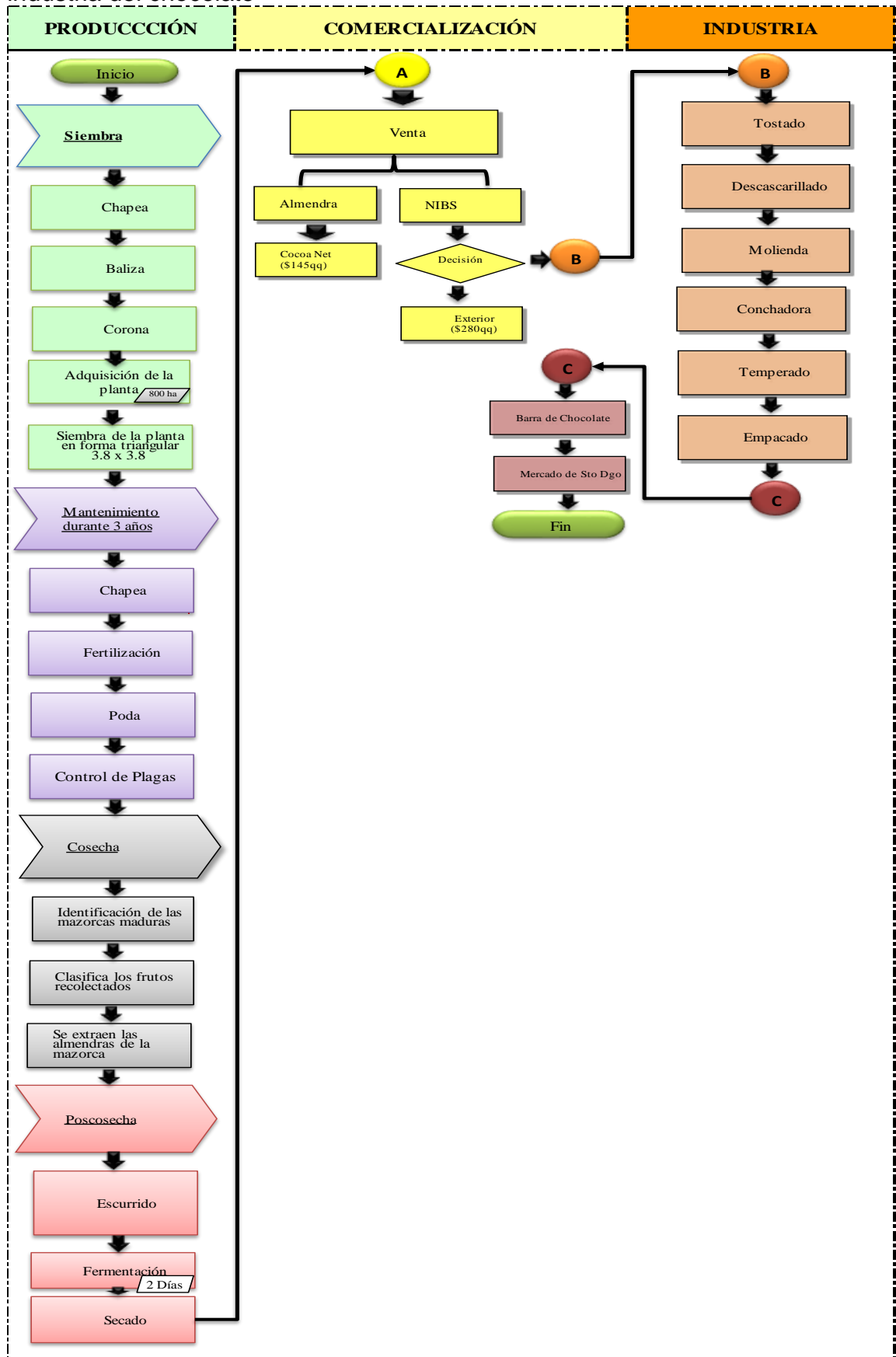
Referente a la comercialización la empresa contaría con tres opciones para poder comercializar su producto, la primera sería la venta en forma de almendras (granos de cacao secados) a la empresa Cocoa Net, su segunda opción sería vender en semielaborados NIBS (almendras tostadas y trituradas) listas para realizar recetas y finalmente sería la venta de chocolates en barra.

Industria

Finalmente para obtener el producto final se debe seguir una serie de pasos como el tostado de los granos de cacao, descascarillado y molienda para así

luego proseguir al proceso de temperado en donde la pasta pasa por un proceso de caliente a frío para así obtener la consistencia adecuada para la fabricación de barras de chocolates, finalmente se empaca las barras de chocolate las cuales serán demandas por el mercado consumidor de Santo Domingo.

Figura 44: Flujograma del proceso de producción, comercialización e industria del chocolate



Elaborado por: Josselyn Pozo

3.3.4. ANÁLISIS DE CAPACIDAD UTILIZADA

De acuerdo a los datos técnicos del proyecto se venderán al primer año 531.951 barras de chocolate, sin embargo con el número de hectáreas adquiridas se podrían producir 1.600.000,00. Es decir la capacidad utilizada para iniciar este proyecto será del 33.25%, con el pasar de los años se incrementará la capacidad utilizada, esto se lo realiza con el propósito de minimizar los riesgos operativos y financieros.

3.3.5. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE INFRAESTRUCTURA, TECNOLOGÍA, MAQUINARIA Y EQUIPO.

De acuerdo a los requerimientos técnicos del proyecto los activos más representativos son:

- Terrenos (40 hectáreas)
- Equipos de mantenimiento del cultivo de cacao
- Equipos para la cosecha y secado del cacao
- Instalaciones y equipos administrativos

Lo mencionado anteriormente se lo puede adquirir dentro de la localidad, lo cual permite que el proyecto sea factible; en los siguientes capítulos se establece su viabilidad técnica y económica.

3.4. LA ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA JURÍDICA

3.4.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

A continuación se presenta un análisis FODA de la implementación de este tipo de negocio considerando la experiencia adquirida por Garyth S.A.

Fortalezas

- Empresa se dedica a la producción de la materia prima (cacao orgánico)
- Personal totalmente calificado y con experiencia en la producción de cacao.
- Garantía de calidad del producto debido a que cuenta con una denominación de origen.
- Condiciones climáticas favorables para la siembra y cosecha de cacao nacional orgánico.
- Contar con asesoramiento y experiencia en el cultivo de cacao orgánico con certificado de origen.

Debilidades

- Débil imagen de marca en el mercado debido a que es una empresa nueva.
- Falta de recursos financieros para cubrir con sus deudas a corto y mediano plazo.
- Falta de tecnología de última generación que elaborar chocolates de calidad.
- Falta de conocimiento en procesos de genética en la planta.
- Falta de conocimiento y negociaciones en el mercado potencial del producto.

Amenazas

- Competencia de países productores de cacao con costos más baratos que el Ecuador
- Entrada de nuevas empresas con certificación de origen al mercado
- Cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, por lo cual optan por productos sustitutos (dulces naturales)
- Incremento de nuevas tasas arancelarias en la tecnología a utilizar dentro del proceso de elaboración de chocolate

- Los altos niveles de humedad provocan enfermedades fitosanitarias que atacan a la mazorca de cacao.
- Altos costos de la hectárea de terreno.
- Elevados costos de los equipos de secado y elaboración del chocolate.

Oportunidades

- Crecimiento sostenido de la demanda a nivel mundial de cacao fino de aroma certificado y chocolate de calidad.
- Expansión comercial a otros mercados locales
- Bajos costos para obtener una certificación o denominación de origen otorgada por el IEPI.
- Constante capacitación al personal brindada por entidades de apoyo como ProEcuador (estatal) y Anecacao (privado) a los productores de cacao fino de aroma.
- Acceso a fuentes de financiamiento público para invertir en el desarrollo del sector.

Tabla 19: Matriz de Factores Internos EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Producción de la materia prima	0,18	3	0,54
2.- Personal totalmente calificado	0,12	4	0,48
3.- Calidad del producto	0,10	4	0,40
4.- Condiciones climáticas favorables	0,12	3	0,36
5.- Asesoramiento y experiencia en el cultivo	0,10	3	0,30
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Imagen de marca	0,10	4	0,40
2.- Falta de liquidez a corto y mediano plazo	0,08	3	0,24
3.- Falta de tecnología de última generación	0,06	4	0,24
4.- Falta de conocimiento en procesos de genética	0,09	3	0,27
5.- Falta de conocimiento y negociaciones en el mercado potencial	0,05	3	0,15

Tabla N°19 (Cont.)

Calificación del factor interno clave	
4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Nivel promedio
1	Deficiente

Valor Ponderado	
4	Más alto posible
3	La empresa mantiene una posición sólida.
2,5	Promedio
1	Más bajo posible
0	Caracteriza a las empresas que son débiles internamente

Elaborado por: Josselyn Pozo

La matriz de factores internos nos indica que la empresa J&J Organic Cocoa Cía. Ltda. mantiene una posición sólida debido a que obtuvo un valor ponderado equivalente a 3.38 puntos.

Además entre sus fortalezas se destaca que la empresa se dedica a la producción de la materia prima (cacao orgánico), mientras que una de las mayores debilidades es la débil imagen de marca en el mercado debido a que es una empresa nueva.

Tabla 20: Matriz de Factores Externos EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Crecimiento de la demanda a nivel mundial	0,09	3	0,27
2.- Expansión comercial a otros mercados locales	0,10	5	0,50
3.- Bajos costos para obtener una certificación DO	0,11	3	0,33
4.- Constante capacitación al personal	0,07	4	0,28
5.- Acceso a fuentes de financiamiento público	0,08	4	0,32
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Competencia de países productores de cacao	0,08	4	0,32
2.- Entrada de nuevas empresas con certificación DO	0,09	5	0,45
3.- Productos sustitutos (dulces naturales)	0,08	3	0,24
4.- Incremento de tasas arancelarias en la tecnología	0,09	3	0,27
5.- Incremento de enfermedades fitosanitarias	0,06	3	0,18
6.- Altos costos de la hectárea de terreno	0,08	3	0,24
7.- Elevados costos de equipos de secado y elaboración del chocolate	0,07	3	0,21

Calificación del factor externo clave

- | | |
|----------|---------------------|
| 4 | Excelente |
| 3 | Arriba del promedio |
| 2 | Nivel promedio |
| 1 | Deficiente |


Valor Ponderado

- | | |
|------------|--|
| 4 | Más alto posible |
| 3 | La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector |
| 2,5 | Promedio |
| 1 | Más bajo posible |
| 0 | La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas. |

Elaborado por: Josselyn Pozo

La tabla N°20 nos indica la empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas del sector es por ello que dentro del análisis de la matriz obtuvo un valor ponderado de 3.61 puntos.

Tabla 21: Matriz FODA

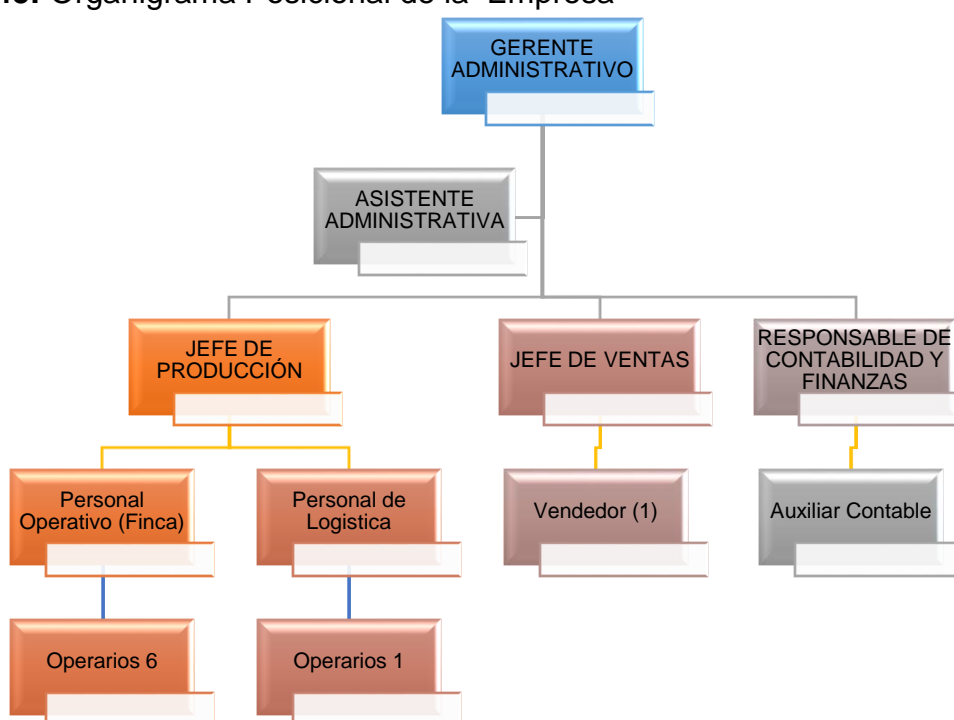
	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
	1	Producción de la materia prima	1	Imagen de marca	
	2	Personal totalmente calificado	2	Falta de liquidez a corto y mediano plazo	
	3	Calidad del producto	3	Falta de tecnología de última generación	
	4	Condiciones climáticas favorables	4	Falta de conocimiento en procesos de genética	
	5	Asesoramiento y experiencia en el cultivo	5	Falta de conocimiento y negociaciones en el mercado potencial	
OPORTUNIDADES		Estrategias F.O.		Estrategias D.O.	
1	Crecimiento de la demanda a nivel mundial	Capacitar a los pequeños agricultores en el cultivo de cacao orgánico con certificación de origen	Diseñar procesos estratégicos de comunicación mediante el marketing digital con el propósito de posicionar la marca de la empresa.	2	Expansión comercial a otros mercados locales
3	Bajos costos para obtener una certificación DO				
4	Constante capacitación al personal				
5	Acceso a fuentes de financiamiento público				
AMENAZAS		Estrategias F.A.		Estrategias D.A.	
1	Competencia de países productores de cacao	Elaborar alianzas estratégicas con instituciones estatales para la capacitación en temas sobre enfermedades fitosanitarias en el cultivo de cacao.	Adquirir maquinaria y equipo para producir un chocolate de alta calidad, ya que con el paso del tiempo esto sustituiría a la maquila	2	Entrada de nuevas empresas con certificación DO
3	Productos sustitutos (dulces naturales)				
4	Incremento de tasas arancelarias en la tecnología				
5	Incremento de enfermedades fitosanitarias				
6	Altos costos de la hectárea de terreno				

Elaborado por: Josselyn Pozo

3.4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En base a la figura N° 45 se presenta el organigrama posicional de la empresa el cual está compuesto de la siguiente manera: En los mandos altos se encuentra el gerente administrativo con su respectiva asistente, mientras que en los mandos medios se encuentra los jefes de producción, ventas y el responsable de contabilidad y finanzas, finalmente en la parte operativa se encuentran siete operarios los cuales los seis primeros corresponden al personal operativo de la finca y la otra parte pertenece al personal de logística.

Figura 45: Organigrama Posicional de la Empresa




Elaborado por: Josselyn Pozo

3.4.2.1. Descripción de cargos

Una vez descrito el organigrama estructural de la empresa, se presenta a continuación la descripción de cada uno de los cargos para el correcto funcionamiento de las actividades y tareas a ejecutar:

Figura 46: Descripción de Cargo Gerente Administrativo

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Fecha de creación: Noviembre 2017
---	-----------------------------	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Recursos Humanos es responsabilidad de los Líderes de Área

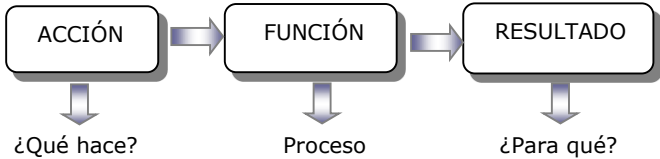
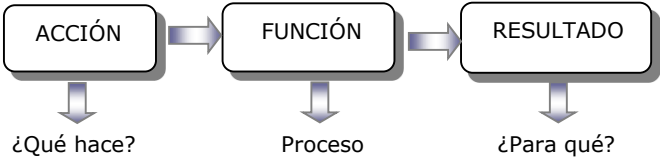
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Gerente Administrativo
Departamento:	Gerencia General
Área:	Gerencia
Cargo inmediato:	jefe Junta de Accionistas
2. Misión del Cargo	
Explique brevemente la misión del cargo teniendo en cuenta:	
	
Planificar, dirigir, controlar y evaluar las actividades productivas y administrativas de la Empresa J&J Organic Cocoa con el fin de lograr los objetivos planteados en la planificación estratégica de la empresa.	
3. Responsabilidades del Cargo	
Liste las responsabilidades que tienen el cargo teniendo en cuenta:	
	
1. Analizar y aprobar la planificación de las diferentes áreas y unidades de la empresa.	
2. Realizar control y evaluación de las metas planteadas en las áreas productivas y administrativas.	
3. Representar a la Empresa ante los diferentes organismos públicos o privados.	
4. Coordinar y aprobar los diferentes requerimientos administrativos del personal y de organismos e instituciones externas.	
5. Planificar y controlar el cumplimiento de los presupuestos establecidos por áreas con el fin de optimizar y buscar la eficiencia en el uso de los recursos.	

Figura 46 (Cont.)

6. Gestionar fuentes de financiamiento para el cumplimiento de proyectos productivos de la empresa.

7. Buscar el incremento y sostenibilidad de la rentabilidad de los accionistas.

4. Dimensiones

Número de Personas que le reportan directamente:	4	Número de Personas totales en el área:	4
---	---	---	---

Nombre de los cargos que le reportan directamente:

- Asistente Administrativo
- Jefe de Producción
- Jefe de Ventas
- Responsable de Finanzas y Contabilidad

En ausencia es sustituido por:

- Jefe de Producción

5. Relaciones

Indique con quien se relaciona el cargo, el propósito y la frecuencia. NO incluir con jefes ni subalternos.

RELACIONES INTERNAS:

Cargo	Propósito	Frecuencia
Asistente Administrativo	Para aprobación de alguna acción que van a tomar.	Semanalmente
Jefe de Producción	Validar órdenes en cuanto a la producción del cacao.	Semanalmente
Jefe de Ventas	Validar órdenes en cuanto a las ventas del producto.	Semanalmente


Figura 46 (Cont.)

Responsable de Finanzas y Contabilidad	Verificar y validar la información contable y financiera.	Semanalmente
RELACIONES EXTERNAS:		
Cargo	Propósito	Frecuencia
Presidente de ANECACAO	Coordinar actividades que realizarán en conjunto	Mensualmente
Autoridades Provinciales y Locales	Vinculación con autoridades	Semanalmente
COMITES EN LOS QUE PARTICIPA:		
Comité	Lidera	Participa
Junta de Accionistas		X
Comité de Seguridad y Salud Ocupacional		X
6. Reportes		
Tipo de Reporte	Periodicidad	
Cumplimiento de Metas en el Plan Operativo y Plan Estratégico	Mensualmente	
Reporte de cumplimiento de actividades	Semestralmente	
Reportes de los resultados financieros y económicos para autoridades	Semestralmente	
7. Información Confidencial		
Indique el tipo de información confidencial que debe manejar el cargo, así como la responsabilidad por toma de decisiones.		
Información Confidencial:	Procesos productivos del chocolate, estados financieros	
Decisiones que puede y debe tomar:	Todo el funcionamiento de la institución.	

Figura 46 (Cont.)

8. Requisitos del cargo				
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:				
Nivel de Formación:	Preferido: Título de Cuarto Nivel, Maestría en Agronegocios. Requerido: Título de Tercer nivel en Administración de Empresas, o carreras afines a las funciones.			
Experiencia:	Posiciones Similares: Jefe o Administrador Instituciones Similares: Empresas de Producción Agrícola	Años:	2	
9.- Competencias Técnicas				
Competencia	Nivel			
	1 Básico	2 Ejecución	3 Táctico	4 Estratégico
Paquetes Utilitarios (Word, Excel, Internet, entre otros)			X	
Administración de Personal y Talento humano				X
Habilidades Gerenciales			X	
Validado por:		Aceptado por:		
Nombre:	Josselyn Pozo		Nombre:	
Cargo:	Administrador de Proyecto		Cargo:	
Fecha Actualización:	06 de marzo del 2018		Fecha Actualización:	

Figura 47: Descripción de Cargo Asistente Administrativa

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Fecha de creación: Noviembre 2017
---	-----------------------------	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Recursos Humanos es responsabilidad de los Líderes de Área.

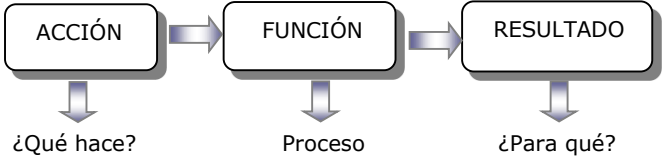
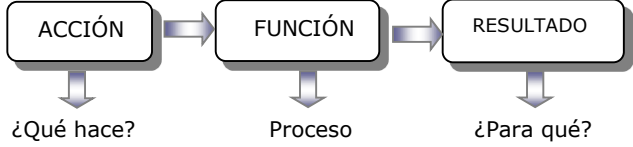
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Asistente Administrativa
Departamento:	Gerencia
Área:	Gerencia General
Cargo inmediato:	Gerente Administrativo
2. Misión del Cargo	
Explique brevemente la misión del cargo teniendo en cuenta:	
	
Brindar asesoría y asistencia administrativa a la gerencia y a la junta de accionistas mediante procesos administrativos claramente definidos con la finalidad de lograr las actividades y tareas propuestas.	
3. Responsabilidades del Cargo	
Liste las responsabilidades que tienen el cargo teniendo en cuenta:	
	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir documentación interna y externa, dirigida al Gerente Administrativo. 2. Mantener organizado el archivo activo y pasivo del área (junta de accionistas). 3. Redactar memorandos, oficios de acuerdo a requerimientos de la gerencia. 4. Recibir la correspondencia o asignar a quien corresponda de acuerdo a lo instruido por la gerencia, los convenios con instituciones que intervienen en temas productivos y comerciales de la venta del producto 	

Figura 47 (Cont.)

5. Coordinar las actividades y logística de las reuniones que se realizan, seleccionando los asistentes a la misma, de acuerdo a las necesidades que se hayan establecido.
6. Desarrollar funciones varias que el gerente asigne en temas confidenciales.
7. Realizar el seguimiento de la correspondencia para culminar con el trámite y asegurar su respuesta.
8. Convocar, archivar y hacer seguimiento de las actividades que realiza todas las áreas operativas de la empresa.

4. Dimensiones			
Número de Personas que le reportan directamente:	0	Número de Personas totales en el área:	0
Nombre de los cargos que le reportan directamente:			
N/A			
En ausencia es sustituido por:			
Responsable de Finanzas y Contabilidad			
5. Relaciones			
Indique con quien se relaciona el cargo, el propósito y la frecuencia. NO incluir con jefes ni subalternos.			
RELACIONES INTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
Gerente General	Establecer las actividades y tareas a realizar durante la empresa	Diariamente	
Jefes de Área	Obtener información sobre las actividades que realizan cada una de las áreas	Semanalmente	
RELACIONES EXTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
Organismos Públicos, Privados	Cumplir convenios firmados, y solicitar apoyo para actividades que realiza la universidad.	Mensualmente Anualmente	


Figura 47 (Cont.)

COMITES EN LOS QUE PARTICIPA:				
Comité	Lidera	Participa		
N/A				
6. Reportes				
Tipo de Reporte		Periodicidad		
N/A				
7. Información Confidencial				
Indique el tipo de información confidencial que debe manejar el cargo, así como la responsabilidad por toma de decisiones.				
Información Confidencial:	Información administrativa y financiera de la junta de accionistas y gerencia general.			
8. Requisitos del cargo				
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:				
Nivel de Formación:	Preferido:			
	Requerido:	Título de tercer nivel, Administración de empresas, o carreras afines.		
Experiencia:	Posiciones Similares: asistentes administrativas e información.	Años:	2	
	Instituciones Similares: Empresas públicas o privadas			
9.- Competencias Técnicas				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
	Básico	Ejecución	Táctico	Estratégico
Idiomas extranjeros (inglés)			X	

Figura 47 (Cont.)

Relaciones Humanas				X
Contabilidad		X		
Paquetes Utilitarios (Word, Excel, Internet, entre otros)				X
Redacción Comercial				X
Atención y servicio al cliente				X
10.- Competencias Organizacionales				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
Liderazgo			X	
Integridad			X	
Compromiso			X	
Trabajo en equipo			X	
Innovación				X
Orientación al Usuario			X	
Validado por:		Aceptado por:		
Nombre:	Josselyn Pozo	Nombre:		
Cargo:	Administrador de Proyecto	Cargo:		
Fecha Actualización:	06 de marzo del 2018	Fecha Actualización:		

Figura 48: Descripción de Cargo Jefe de Producción

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Fecha de creación: Noviembre 2017
---	-----------------------------	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Recursos Humanos es responsabilidad de los Líderes de Área.

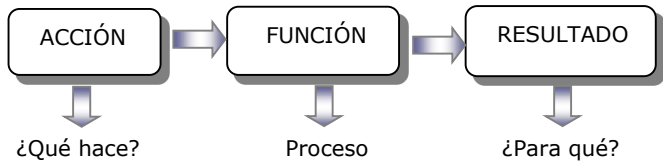
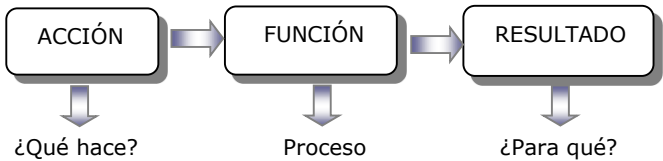
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Jefe de Producción
Departamento:	Producción
Área:	Producción
Cargo jefe inmediato:	Gerente Administrativo
2. Misión del Cargo	
Explique brevemente la misión del cargo teniendo en cuenta:	
	
Supervisar que se cumplan los procesos productivos, en el manejo y cultivo de cacao con certificación de origen orientado a optimizar los recursos y utilizando las mejores técnicas de manejo en el área agrícola.	
3. Responsabilidades del Cargo	
Liste las responsabilidades que tienen el cargo teniendo en cuenta:	
	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar la finca y al personal, asignando tareas de acuerdo a lo que se requiera. 2. Planificar la producción de la finca en la parte agrícola y coordinar las tareas realizadas por el personal operativo. 3. Proporcionar mantenimiento a las plantaciones en lo que se refiere al manejo y cuidado fitosanitario. 4. Tomar decisiones técnicas de los cultivos: supervisar el mantenimiento del cultivo, fertilización, cosechas y labores de post cosecha. 5. Presentar informes mensuales del cumplimiento de la programación de la producción y ejecución de las actividades planificadas en el cultivo de cacao. 6. Presentar informes financieros en forma mensual sobre los ingresos y gastos de la finca. 	

Figura 48 (Cont.)

7. Supervisar las buenas prácticas agrícolas del cultivo de cacao			
4. Dimensiones			
Número de Personas que le reportan directamente:	1	Número de Personas totales en el área:	1
Nombre de los cargos que le reportan directamente:			
Gerente Administrativo			
En ausencia es sustituido por:			
Operario Agrícola 1			
5. Relaciones			
Indique con quien se relaciona el cargo, el propósito y la frecuencia. NO incluir con jefes ni subalternos.			
RELACIONES INTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
Gerente General	Mejorar internamente las labores productivas de la finca.	Diario	
Jefe de Ventas	Coordinar las actividades para mejorar los resultados de la institución	Semanalmente	
Responsable Financiero	Coordinar las actividades para mejorar los resultados de la institución	Semanalmente	
RELACIONES EXTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
Proveedores de productos agrícolas y agropecuarios.	Obtener los recursos necesarios.	Quincenalmente	
Clientes	Realizar venta de los productos.	Semanalmente	


Figura 48 (Cont.)

COMITES EN LOS QUE PARTICIPA:				
Comité	Lidera	Participa		
N/A				
6. Reportes				
Tipo de Reporte	Periodicidad			
Informe de actividades realizadas	Diariamente			
Cumplimiento de la programación de la producción del cultivo	Mensualmente			
7. Información Confidencial				
Indique el tipo de información confidencial que debe manejar el cargo, así como la responsabilidad por toma de decisiones.				
Información Confidencial:	N/A			
Decisiones que puede y debe tomar:	Todas las que correspondan a sus funciones (manejo de presupuesto de la finca).			
8. Requisitos del cargo				
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:				
Nivel de Formación:	Preferido: Requerido: Título superior en la especialidad, Técnico o Ingeniero Agropecuario.			
Experiencia:	Posiciones Similares: Asistente agropecuario.	Años:	5	
	Instituciones Similares: Fincas, empresas de producción agrícola.			
9.- Competencias Técnicas				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
	Básico	Ejecución	Táctico	Estratégico
Paquetes Utilitarios (Word, Excel, Internet, entre otros)				X

Figura 48 (Cont.)

Idiomas extranjeros (Inglés)		X		
Manejo de fármacos				X
Manejo de productos agrícolas				X
Técnicas agroforestales y agropecuarias				X
Manejo fitosanitario				X
Administración				X
10.- Competencias Organizacionales				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
Liderazgo			X	
Integridad			X	
Compromiso			X	
Trabajo en equipo			X	
Innovación				X
Orientación al Usuario			X	
Validado por:		Aceptado por:		
Nombre:	Josselyn Pozo	Nombre:		
Cargo:	Administrador de Proyecto	Cargo:		
Fecha Actualización:	06 de marzo del 2018	Fecha Actualización:		

Figura 49: Descripción del Cargo-Jefe de Ventas

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Fecha de creación: Noviembre 2017
---	-----------------------------	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Recursos Humanos es responsabilidad de los Líderes de Área.

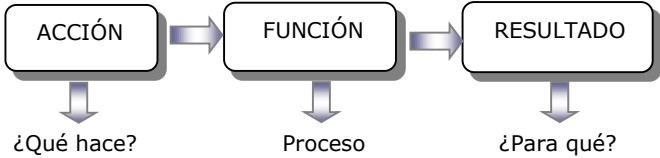
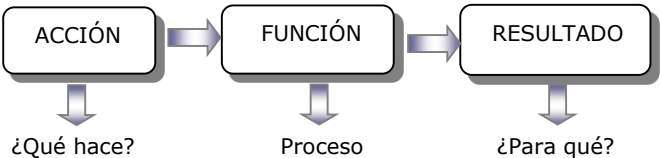
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Jefe de Ventas
Departamento:	Ventas
Área:	Ventas
Cargo inmediato jefe:	Gerente Administrativo
2. Misión del Cargo	
Explique brevemente la misión del cargo teniendo en cuenta:	
	
<p>Coordinar actividades que fortalezcan la imagen institucional, a través de la planificación y establecimiento de estrategias de publicidad y promoción del chocolate orgánico.</p>	
3. Responsabilidades del Cargo	
Liste las responsabilidades que tienen el cargo teniendo en cuenta:	
	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la realización de las campañas para lanzamientos de nuevos productos 2. Coordinar directamente con producción para la planificación del stock de mercaderías 3. Implementar y mejorar el diseño del material promocional de la empresa. 4. Procesar las solicitudes locales de eventos, y coordinar con áreas internas la logística del protocolo, alimentación, seguridad, decoración, fotografía, materiales, audio, afiches y tarjetas de invitación. 	

Figura 49 (Cont.)

5. Realizar la coordinación del montaje de ferias: decoración, asignación de personal de información, comunicación.			
6. Realizar cobertura de los eventos que realiza la institución para ejecutar posteriormente la divulgación a nivel interno y externo.			
7. Coordinar con las diferentes áreas de la institución las actividades a ejecutar para incrementar las ventas del producto.			
8. Realizar investigaciones de mercado para sondear gustos y preferencias de los consumidores de chocolate			
4. Dimensiones			
Número de Personas que le reportan directamente:	1	Número de Personas totales en el área:	1
Nombre de los cargos que le reportan directamente:			
Gerente Administrativo			
En ausencia es sustituido por:			
Vendedor 1			
5. Relaciones			
Indique con quien se relaciona el cargo, el propósito y la frecuencia. NO incluir con jefes ni subalternos.			
RELACIONES INTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
Gerente General	Mejorar internamente las labores marketing	Diario	
Jefe de Ventas	Mejorar internamente las gestiones de ventas	Semanalmente	
Responsable Financiero	Coordinar las actividades para mejorar los resultados de la institución	Semanalmente	
RELACIONES EXTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
Medios de Comunicación	Difundir las actividades de la universidad.	Semanalmente	
Autoridades de Gobierno locales	Tratar temas de interés de la institución.	Quincenalmente	


Figura 49 (Cont.)

Empresas Privadas y públicas	Cooperación mutua.	Semanalmente		
COMITES EN LOS QUE PARTICIPA:				
Comité	Lidera	Participa		
N/A				
6. Reportes				
Tipo de Reporte		Periodicidad		
Monitoreo de los medios de comunicación		Semestralmente		
Informe de eventos realizados		Quincenalmente		
7. Información Confidencial				
Indique el tipo de información confidencial que debe manejar el cargo, así como la responsabilidad por toma de decisiones.				
Decisiones que puede y debe tomar:	Las referentes a las funciones de la posición.			
8. Requisitos del cargo				
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:				
Nivel de Formación:	Preferido: Post grado, especialidad en comunicación o Marketing Requerido: Título de Tercer Nivel, Comunicación Social, Relaciones Públicas, Marketing o afines			
Experiencia:	Posiciones Similares: Coordinador de Comunicación, Relaciones Públicas, Jefatura Marketing y Publicidad, Periodista. Instituciones Similares: Instituciones públicas y privadas	Años:	2	
9.- Competencias Técnicas				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
	Básico	Ejecución	Táctico	Estratégico

Figura 49 (Cont.)

Idiomas extranjeros (inglés)				X
Paquetes Utilitarios (Word, Excel, Internet, entre otros)			X	
Relaciones Públicas				X
Marketing			X	
Tecnologías de Información y Comunicación				X
Programas de Diseño Gráfico				X
Inteligencia emocional			X	
Protocolo				X
Administración de Personal y Talento humano			X	
10.- Competencias Organizacionales				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
Liderazgo			X	
Integridad			X	
Compromiso			X	
Trabajo en equipo			X	
Innovación				X
Orientación al Usuario			X	
Validado por:		Aceptado por:		
Nombre:	Josselyn Pozo	Nombre:		
Cargo:	Administrador de Proyecto	Cargo:		
Fecha Actualización:	06 de marzo del 2018	Fecha Actualización:		

Figura 50: Descripción del Cargo-Jefe de Finanzas y Contabilidad

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Fecha de creación: Noviembre 2017
---	-----------------------------	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Recursos Humanos es responsabilidad de los Líderes de Área.

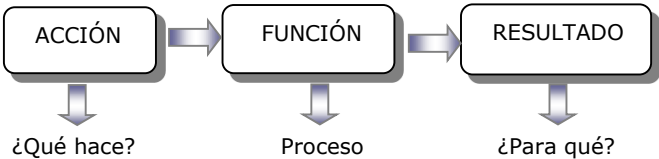
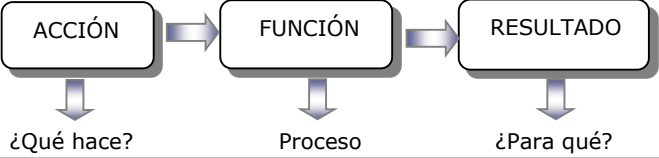
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Jefe de Finanzas y Contabilidad
Departamento:	Contabilidad
Área:	Contabilidad
Cargo inmediato:	Gerente Administrativo
2. Misión del Cargo	
Explique brevemente la misión del cargo teniendo en cuenta:	
	
Programar, coordinar y supervisar las operaciones contables de la institución para la elaboración de los estados financieros e información contable que muestre de manera veraz y oportuna la situación financiera y económica de la empresa.	
3. Responsabilidades del Cargo	
Liste las responsabilidades que tienen el cargo teniendo en cuenta:	
	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un plan de trabajo anual del departamento a cargo, al igual que un informe sobre los resultados obtenidos en el periodo anterior. 2. Establecer las políticas y procedimientos, controlando el cumplimiento de las mismas, para la ejecución y funcionamiento de las actividades contables. 3. Supervisar la contabilidad gestionando la correcta aplicación de las normas contables, tributarias y presupuestales internas de la institución. 4. Administrar el sistema contable y validar la información registrada. 	

Figura 50 (Cont.)

5. Revisar los movimientos contables, registros de ingresos, egresos, nómina y elaboración de estados financieros de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
6. Realizar el control previo, concurrente y posterior a los egresos, ingresos, cálculo de impuestos, nóminas y distribución de gastos por centros de costos.
7. Emitir informes periódicos inherentes al departamento y los requeridos por el jefe inmediato.
8. Realizar un análisis financiero de la situación económica de empresa de forma semestral

4. Dimensiones			
Número de Personas que le reportan directamente:	1	Número de Personas totales en el área:	1
Nombre de los cargos que le reportan directamente:			
Gerente Administrativo			
En ausencia es sustituido por:			
Asistente Administrativa			

5. Relaciones		
Indique con quien se relaciona el cargo, el propósito y la frecuencia. NO incluir con jefes ni subalternos.		
RELACIONES INTERNAS:		
Cargo	Propósito	Frecuencia
Gerente General	Mejorar internamente las labores productivas de la finca.	Diario
Jefe de Ventas	Coordinar las actividades para mejorar los resultados de la institución	Semanalmente
Responsable Financiero	Coordinar las actividades para mejorar los resultados de la institución	Semanalmente
Contador General – Matriz	Coordinar las actividades contables	Quincenalmente


Figura 50 (Cont.)

RELACIONES EXTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
Auditoras	Proporcionar la información contable para la revisión respectiva	Anualmente	
COMITES EN LOS QUE PARTICIPA:			
Comité	Lidera	Participa	
N/A			
6. Reportes			
Tipo de Reporte		Periodicidad	
Estados Financieros.		Semestralmente	
Reporte de Costos por Unidades de la Empresa.		Mensualmente	
7. Información Confidencial			
Indique el tipo de información confidencial que debe manejar el cargo, así como la responsabilidad por toma de decisiones.			
Información Confidencial:	Sobre las funciones asignadas		
Decisiones que puede y debe tomar:	Todas las relacionadas a su posición a través de aprobaciones.		
8. Requisitos del cargo			
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:			
Nivel de Formación:	Preferido: Asistente Contable Requerido: Título de Tercer nivel, Finanzas y Auditoría, Contabilidad, Administración y afines.		
Experiencia:	Posiciones Similares: Auditor Interno, Jefe de Auditoría, finanzas, Contralor. Instituciones Similares: Empresas Privadas, Públicas.	Años:	2

Figura 50 (Cont.)

9.- Competencias Técnicas				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
	Bási co	Ejec ució n	Tácti co	Estra tégic o
Tributación				X
Contabilidad				X
Administración de Personal y Talento humano				X
Paquetes Utilitarios (Word, Excel, Internet, entre otros)				X
Planificación estratégica			X	
10.- Competencias Organizacionales				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
Liderazgo			X	
Integridad			X	
Compromiso			X	
Trabajo en equipo			X	
Innovación				X
Orientación al Usuario			X	
Validado por:		Aceptado por:		
Nombre:	Josselyn Pozo	Nombre:		
Cargo:	Administrador de Proyecto	Cargo:		
Fecha Actualización:	06 de marzo del 2018	Fecha Actualización:		

Figura 51: Descripción del Cargo- Operativo Agrícola

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Fecha de creación: Noviembre 2017
---	-----------------------------	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Recursos Humanos es responsabilidad de los Líderes de Área.

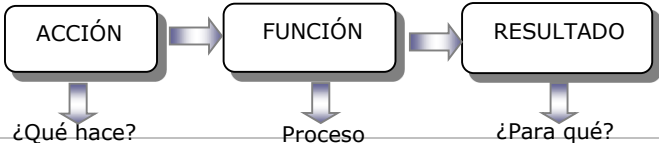
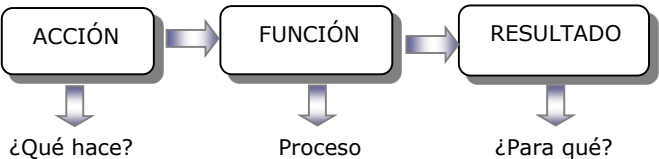
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Operativo Agrícola 1
Departamento:	Producción
Área:	Producción
Cargo inmediato: jefe	Jefe de Producción
2. Misión del Cargo	
Explique brevemente la misión del cargo teniendo en cuenta:	
	
Dar mantenimiento y cuidado integral a los cultivos de cacao cumpliendo con los requisitos que exige la certificación del origen.	
3. Responsabilidades del Cargo	
Liste las responsabilidades que tienen el cargo teniendo en cuenta:	
	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar mantenimiento a la finca (fumigaciones, fertilizaciones, limpieza de malezas). 2. Realizar las actividades de cuidado a la plantación. 3. Preparar el espacio físico, áreas de terrenos para la reforestación de nuevas plantas. 4. Elaborar estrategias para el incremento de la productividad por hectárea. 5. Cosechar los productos agrícolas y realizar entregas respectivas para su consumo. 	


Figura 51 (Cont.)

4. Dimensiones			
Número de Personas que le reportan directamente:	1	Número de Personas totales en el área:	5
Nombre de los cargos que le reportan directamente:			
N/A			
En ausencia es sustituido por:			
Operativo Agrícola 2			
5. Relaciones			
Indique con quien se relaciona el cargo, el propósito y la frecuencia. NO incluir con jefes ni subalternos.			
RELACIONES INTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
Jefe de Producción	Planificar la actividades a realizar en la finca	Diariamente.	
RELACIONES EXTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
N/A			
COMITES EN LOS QUE PARTICIPA:			
Comité	Lidera	Participa	
N/A			
6. Reportes			
Tipo de Reporte		Periodicidad	
N/A			
7. Información Confidencial			
Indique el tipo de información confidencial que debe manejar el cargo, así como la responsabilidad por toma de decisiones.			
Información Confidencial:	N/A		

Figura 51 (Cont.)

8. Requisitos del cargo				
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:				
Nivel de Formación:	Preferido: Requerido: Bachiller – Licencia de Conducción Profesional			
Experiencia:	Posiciones Similares: Trabajador en agricultura. Instituciones Similares: fincas, granjas.	Años:	1 año	
9.- Competencias Técnicas				
Competencia	Nivel			
	1 Básico	2 Ejecución	3 Táctico	4 Estratégico
Manejo de productos agrícolas				X
Técnicas agroforestales			X	
Manejo fitosanitario				X
Conducción de vehículos				X
10.- Competencias Organizacionales				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
Liderazgo			X	
Integridad			X	
Compromiso			X	
Trabajo en equipo			X	
Innovación				X
Validado por:		Aceptado por:		
Nombre:	Josselyn Pozo	Nombre:		
Cargo:	Administrador de Proyecto	Cargo:		

Figura 52: Descripción Cargo-Operador de Logística

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Fecha de creación: Noviembre 2017
---	-----------------------------	--

La descripción de cargo, es una herramienta para identificar los roles y responsabilidades de un cargo; su permanente actualización, en coordinación con Recursos Humanos es responsabilidad de los Líderes de Área.

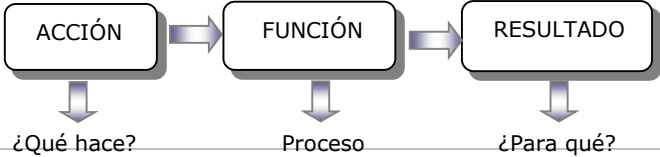
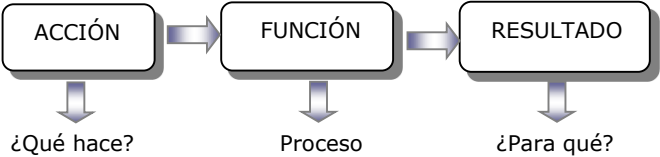
1. Identificación del Cargo	
Nombre del Cargo:	Operador de Logística
Departamento:	Producción
Área:	Producción
Cargo inmediato:	Jefe de Ventas
2. Misión del Cargo	
Explique brevemente la misión del cargo teniendo en cuenta:	
	
Implementar soluciones de abastecimiento desde el punto de origen hasta los diferentes destinos en óptimas condiciones donde y cuando el cliente lo necesite.	
3. Responsabilidades del Cargo	
Liste las responsabilidades que tienen el cargo teniendo en cuenta:	
	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar procesos de cada una de las etapas de aprovisionamiento, distribución de las barras de chocolate. 2. Determinar la cantidad de productos que deben tener disponibles para entregar a un cliente. 3. Realizar envíos o traslado de la materia prima para el proceso de maquila en la ciudad de Quito 4. Preparar el espacio físico para el almacenaje de los productos. 5. Elaborar estrategias para el reducir los costos del transporte minimizando etapas y distancias en el recorrido. 	

Figura 52 (Cont.)

4. Dimensiones			
Número de Personas que le reportan directamente:	1	Número de Personas totales en el área:	1
Nombre de los cargos que le reportan directamente:			
N/A			
En ausencia es sustituido por:			
Jefe de Ventas			
5. Relaciones			
Indique con quien se relaciona el cargo, el propósito y la frecuencia. NO incluir con jefes ni subalternos.			
RELACIONES INTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
Jefe de Producción	Planificar la actividades a realizar en la finca	Diariamente.	
RELACIONES EXTERNAS:			
Cargo	Propósito	Frecuencia	
N/A			
COMITES EN LOS QUE PARTICIPA:			
Comité	Lidera	Participa	
N/A			
6. Reportes			
Tipo de Reporte		Periodicidad	
N/A			
7. Información Confidencial			
Indique el tipo de información confidencial que debe manejar el cargo, así como la responsabilidad por toma de decisiones.			
Información Confidencial:	N/A		

Figura 52 (Cont.)

8. Requisitos del cargo				
Indique el nivel de educación y experiencia que requiere la persona para ejercer el cargo:				
Nivel de Formación:	Preferido: Requerido: Ingeniero en Logística y transporte			
Experiencia:	Posiciones Similares: Instituciones Distribuidoras.	Similares:	Años:	1 año
9.- Competencias Técnicas				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
	Básico	Ejecución	Táctico	Estratégico
Gestión de Operaciones				X
Técnicas de aprovisionamiento y distribución				X
Políticas de gestión y control de inventarios				X
Conducción de vehículos			X	
10.- Competencias Organizacionales				
Competencia	Nivel			
	1	2	3	4
Liderazgo				X
Compromiso			X	
Trabajo en equipo				X
Innovación				X
Orientación al Usuario				X
Validado por:		Aceptado por:		
Nombre:	Josselyn Pozo	Nombre:		
Cargo:	Administrador de Proyecto	Cargo:		

3.4.3. ESTRUCTURA LEGAL

3.4.3.1. Constitución

La empresa será constituida como una Compañía de Responsabilidad Limitada cuya denominación social será J&J Organic Cocoa Cía. Ltda.

3.4.3.2. Entidades relacionales

Entre las principales entidades relacionadas con la producción de cacao se encuentran:

- **Agroexportadora Garyth:** Es la primera empresa en obtener el permiso de uso de la Denominación de Origen (DO) Cacao Arriba. Lo recibió de la directora nacional de Obtenciones Vegetales y Conocimientos Tradicionales del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI). Tomado de www.garyth.com.ec/
- **Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI):** Es el ente estatal que regula y controla la aplicación de las leyes de la propiedad intelectual, es decir, las creaciones. Tomado de www.propiedadintelectual.gob.ec
- **Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP):** Con el propósito de encontrar solución a los crecientes problemas que afectaban a la producción agropecuaria y al modelo de desarrollo adoptado. Tomado de www.iniap.gob.ec
- **Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP):** Es la institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector. Tomado de www.agricultura.gob.ec

3.4.3.3. Análisis del Marco Regulatorio

A continuación se presentan las principales entidades reguladoras de la industria del chocolate las cuales son:

- **Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD):** Organismo encargado de diseñar implementar y promover la norma de las buenas prácticas agrícolas dentro del proceso de producción del cacao. *Obtenido de www.agrocalidad.gob.ec*
- **Agencia Nacional de Regulación (ARCSA):** Organismo encargado del funcionamiento de los locales de expendio de elaborados de cacao para el consumo humano. *Obtenido de ESPAE*
- **Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN):** En este caso son relevantes para el sector las normas técnicas INEN 174, 176 y 177 que tratan sobre el cacao en grano, la determinación del contenido de grasa, requisitos y muestreo. *Obtenido de ESPAE*

3.4.3.4. Costos de los gastos de constitución

A continuación se presenta una serie de gastos de constitución los cuales serán necesarios para la constitución de la empresa.

Tabla 22: Gastos de Constitución

COSTOS DE LOS GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
TRÁMITES	COSTOS
Patente Municipal	\$ 100,00
Permiso Bomberos	\$ 50,00
Marca registrada en el IEPI	\$ 150,00
Registro Sanitario	\$1000,00
Gastos Legales	\$ 400,00
TOTAL	\$ 700,00

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5. ANÁLISIS FINANCIERO DEL NEGOCIO

3.5.1. DETERMINACIÓN DE INVERSIONES

Una vez investigado los datos técnicos y operativos del negocio se establece los activos fijos tangibles para la operación normal del negocio, para esto se presenta un cuadro resumen por cada uno de los ítems del activo.

3.5.1.1. Inversiones Tangibles

Tabla 23: Equipo de Cómputo

Equipo de Computo				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Portátil HP.7400	Unidad	1	1.000,00	1.000,00
Computadora de Escritorio	Unidad	6	500,00	3.000,00
Proyectores EPSON	Unidad	1	500,00	500,00
Subtotal				4.500,00
Imprevistos 2,2%				99,00
Total				4.599,00

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 24: Muebles y Enseres

Muebles y Enseres				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Estación Trabajo Gerencial	Unidad	1	500,00	500,00
Estación Trabajo Ejecutiva	Unidad	6	500,00	3.000,00
Sillas Visita	Unidad	10	20,00	200,00
Sillones para estación de trabajo	Unidad	7	110,00	770,00
Sala de Espera Contorno	Unidad	1	300,00	300,00
Basureros	Unidad	5	7,00	35,00
Archivos Verticales	Unidad	7	100,00	700,00
Subtotal				5.505,00
Imprevistos 2,20%				121,11
Total				5.626,11

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 25: Vehículos

Vehículos				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Camioneta Chevrolet Dimax 4X2 Cabina simple 2015	Unidad	1	20.000,00	20.000,00
Subtotal				20.000,00
Imprevistos 2,20%				440,00
Total				20.440,00

Elaborador por: Josselyn Pozo

Tabla 26: Equipos de Oficina

Equipos de Oficina				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Pizarrón Tiza Liquida	Unidad	1	80,00	80,00
Televisor LG. 29"	Unidad	1	500,00	500,00
Equipo Telefónico	Unidad	1	35,00	35,00
Impresora	Unidad	1	200,00	200,00
Celular	Unidad	1	400,00	400,00
Subtotal				1.215,00
Imprevistos 2,20%				26,73
Total				1.241,73

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 27: Instalaciones

Instalaciones				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Red Estructurada	Unidad	1	1300,00	1.300,00
Red Internet	Unidad	1	150,00	150,00
Configuración Equipo Telf.	Unidad	1	60,00	60,00
Software	Unidad	1	500,00	500,00
Tv. Cable	Unidad	1	40,00	40,00
Subtotal				2.050,00
Imprevistos 2,00%				45,10
Total				2.095,10

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 28: Maquinarias y Equipos

Maquinarias y Equipos				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Secadora de Cacao	Unidad	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Cajones de Fermentación	Unidad	24	\$ 150,00	\$ 3.600,00
Tendales Corredizos	Unidad	5	\$ 500,00	\$ 2.500,00
Riego por hectárea	Unidad x hectárea	40	\$ 2.200,00	\$ 88.000,00
Carretillas	Unidad	20	\$ 60,00	\$ 1.200,00
Baldes	Unidad	40	\$ 30,00	\$ 1.200,00
Motoguadaña	Unidad	10	\$ 300,00	\$ 3.000,00
Machetes	Unidad	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Tijeras	Unidad	20	\$ 15,00	\$ 300,00
Botas	Unidad	10	\$ 15,00	\$ 150,00
Guantes	Unidad	10	\$ 4,00	\$ 40,00
Subtotal				\$ 130.110,00
Imprevistos 2,20%				\$ 2.862,42
Total				\$ 132.972,42

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 29: Terreno

Terreno				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Terreno	Hectáreas	40	\$ 10.000,00	\$ 400.000,00
Subtotal				\$ 400.000,00
Imprevistos 2.20%				\$ 8.800,00
Total				\$ 408.800,00

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

A continuación se presenta el cuadro resumen del detalle de los activos fijos los cuales ascienden a \$ 575.774 dólares en donde se encuentran distribuidos en: equipos de cómputo, muebles y enseres, vehículos, equipos de oficina, instalaciones, terreno y finalmente maquinarias y equipos.

Tabla 30: Detalle de los Activos Fijos

Detalle	Valor Total
Equipo de Computo	4.599
Muebles y Enseres	5.626
Vehículos	20.440
Equipos de Oficina	1.242
Instalaciones	2.095
Maquinarias y Equipos	132.972
Terreno	408.800
Total	575.774

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5.1.2. Inversiones no corrientes

Tabla 31: Detalle del Activo Diferido

ACTIVO DIFERIDO				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Sistema Pegasus Software	Unidad	1	800,00	800,00
Uso de la Licencia	Unidad	1	200,00	200,00
Patente Municipal	Unidad	1	100,00	100,00
Registro Sanitario	Unidad	1	1000,00	1.000,00
Permiso de bomberos	Unidad	1	50,00	50,00
Marca registrada en el IEPI	Unidad	1	150,00	150,00
Gastos Legales	Unidad	1	400,00	400,00
Estudio Técnico	Unidad	1	2000,00	2.000,00
Subtotal				4.700,00
Imprevistos 2,2%				103,40
Total				4.803,40

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5.1.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo corresponde a 30 días de los ingresos proyectados para cada año, ya que se dará crédito a clientes de al menos un mes. El método utilizado es el periodo de desfase que quiere decir que es el dinero que utilizamos o requerimos para el giro normal del negocio durante un mes.

Tabla 32: Detalle del Capital de Trabajo para cada uno de los años del proyecto

El capital de trabajo representa 1 mes de los ingresos										
AÑO	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS	1.595.853	1.629.510	1.663.876	1.698.967	1.734.799	1.771.385	1.808.744	1.846.890	1.885.841	1.925.614
REPRESENTA 1 MES DEL INGRESO	132.988	135.792	138.656	141.581	144.567	147.615	150.729	153.908	157.153	160.468
		2.805	2.864	2.924	2.986	3.049	3.113	3.179	3.246	3.314

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5.1.4. Estado de fuentes y usos

Tabla 33: Estado de fuentes y usos

Descripción	Valor	Recursos Propios		Recursos Ajenos	
		%	Valor	%	Valor
Equipo de Computo	4.599	0,64%	4.599		
Muebles y Enseres	5.626	0,79%	5.626		
Vehículos	20.440	2,86%	20.440		
Equipos de Oficina	1.242	0,17%	1.242		
Instalaciones	2.095	0,29%	2.095		
Maquinarias y Equipos	132.972	0,17%	1194,66	18,47%	131.778
Terreno	408.800			57,29%	408.800
Capital de Trabajo	132.988			18,64%	132.988
Activos Diferidos	4.803	0,67%	4.803,40		
Total	713566	5,61%	40000,00	94,39%	673.565,53

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5.2. DETERMINACIÓN DE COSTOS, GASTOS E INGRESO

3.5.2.1. Costo Primo

Tabla 34: Cuadro Resumen de los costos directos

PROYECCIÓN DE COSTOS	IMPREVISTOS TASA DE INCREMENTO					2% 5,00%				
	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	6 AÑO	7 AÑO	8 AÑO	9 AÑO	10 AÑO
COSTO PRIMO										
Unidades	531.951	539.930	548.029	556.250	564.593	573.062	581.658	590.383	599.239	608.228
Materia Prima	574.039,05	582.649,63	591.389,38	600.260,22	609.264,12	618.403,08	627.679,13	637.094,32	646.650,73	656.350,49
Mano de Obra	43.300,88	45.465,92	47.739,22	50.126,18	52.632,49	55.264,11	58.027,32	60.928,69	63.975,12	67.173,88
Imprevistos 2%	12.346,80	12.562,31	12.782,57	13.007,73	13.237,93	13.473,34	13.714,13	13.960,46	14.212,52	14.470,49
Subtotal	629.686,73	640.677,87	651.911,17	663.394,13	675.134,54	687.140,54	699.420,58	711.983,46	724.838,37	737.994,86

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5.2.2. Costo Indirecto de Fabricación

Tabla 35: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Suministros

SUMINISTROS				
Suministros	Cantidad	Valor Unitario	Valor Mensual	Valor Anual
Combustible	40	1,98	\$ 79,20	\$ 950,40
Electricidad	500	0,11	\$ 55,10	\$ 661,20
Agua	1	8,00	\$ 8,00	\$ 96,00
Teléfono	1	35,00	\$ 35,00	\$ 420,00
Tv Cable	1	15,00	\$ 15,00	\$ 180,00
Total			\$ 192,30	\$ 2.307,60

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 36: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Seguros

SEGUROS			
Concepto	Valor	Porcentaje	Valor Anual
Maquinaria y Equipos	132.972,42	4,00%	\$ 5.318,90
Vehículos	20.440,00	4,00%	\$ 817,60
Equipo de Computo	4.599,00	4,00%	\$ 183,96
Total			\$ 6.320,46

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 37: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Sueldos de Fábrica

SUELDOS PERSONAL FÁBRICA			
Concepto	Cantidad	Total Mensual	Total Anual
Jefe de Producción	1	\$ 938,39	\$ 11.260,70
Total			\$ 11.260,70

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 38: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Packying

PACKYING				
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total Mensual	Total Anual
Caja tableta	531951	0,09	\$ 4.166,95	\$ 50.003,40
Total		\$ 0,09		\$ 50.003,40

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 39: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Funda

FUNDA				
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total Mensual	Total Anual
Funda	531951	0,08	\$ 3.333,56	\$ 40.002,72
Total		\$ 0,08		\$ 40.002,72

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 40: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Caja Master

CAJA MASTER				
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total Mensual	Total Anual
Caja Master	531951	0,0188	\$ 833,39	\$ 100,01
Total		\$ 0,02		\$ 100,01

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 41: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Maquila

MAQUILA				
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total Mensual	Total Anual
Maquila (Chocoleyenda)	531951	0,51	\$ 22.501,53	\$ 270.018,37
Total				\$ 270.018,37

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 42: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Logística

LOGISTICA				
Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total Mensual	Total Anual
Logística	531951	0,11	\$ 4.666,98	\$ 56.003,81
Total				\$ 56.003,81

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 43: Cuadro de costos indirectos de fabricación-Costo de Cosecha

COSTO DE LA COSECHA							
Concepto	Personas	Gavetas	Total Gavetas Cosechadas	Costo de la Gaveta	Costo de la Cuadrilla	Frecuencia al año	Costo de la Cosecha
Costo Cosecha	8	9	\$ 72,00	\$ 2,00	\$ 144,00	24	3456
Total							\$ 3.456,00

Elaborador por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 44: Cuadro de costos indirectos de fabricación proyectados

COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN										
Suministros	2.307,60	2.422,98	2.544,13	2.671,34	2.804,90	2.945,15	3.092,40	3.247,02	3.409,38	3.579,84
Reparación y Mantenimiento	8.067,41	8.470,78	8.894,32	9.339,04	9.805,99	10.296,29	10.811,10	11.351,66	11.919,24	12.515,20
Seguros	6.320,46	6.636,48	6.968,30	7.316,72	7.682,55	8.066,68	8.470,02	8.893,52	9.338,19	9.805,10
Sueldo Personal Fábrica	11.260,70	11.823,74	12.414,92	13.035,67	13.687,45	14.371,82	15.090,41	15.844,94	16.637,18	17.469,04
Packing	50.003,40	50.753,45	51.514,75	52.287,48	53.071,79	53.867,86	54.675,88	55.496,02	56.328,46	57.173,39
Enfundado	40.002,72	40.602,76	41.211,80	41.829,98	42.457,43	43.094,29	43.740,71	44.396,82	45.062,77	45.738,71
Caja Master	100,01	101,51	103,03	104,57	106,14	107,74	109,35	110,99	112,66	114,35
Logística	56.003,81	56.843,87	57.696,52	58.561,97	59.440,40	60.332,01	61.236,99	62.155,54	63.087,88	64.034,19
Maquila	270.018,37	274.068,64	278.179,67	282.352,37	286.587,65	290.886,47	295.249,76	299.678,51	304.173,69	308.736,29
Costo Cosecha	3.456,00	3.628,80	3.810,24	4.000,75	4.200,79	4.410,83	4.631,37	4.862,94	5.106,09	5.361,39
Imprevistos 2%	8.950,81	9.107,06	9.266,75	9.430,00	9.596,90	9.767,58	9.942,16	10.120,76	10.303,51	10.490,55
Subtotal CIF	456.491,28	464.460,07	472.604,45	480.929,88	489.442,01	498.146,72	507.050,16	516.158,72	525.479,04	535.018,07

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Nota: De acuerdo a los datos obtenidos se establece que el CIF representa los costos necesarios para la culminación del producto final, para el primer año el valor es de \$452.966,16 siendo el de mayor rubro dentro del CIF la maquila ya que este proceso se lo realizará mediante Outsourcing, ya que permite abaratar los costos en el proceso de producción por cada barra de chocolate.

3.5.2.3. Costos de Producción

Tabla 45: Cuadro Resumen de Costos de Producción

PROYECCIÓN DE COSTOS	IMPREVISTOS									
	TASA DE INCREMENTO									
COSTO PRIMO	2%									
Unidades	5,00%									
	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	6 AÑO	7 AÑO	8 AÑO	9 AÑO	10 AÑO
Unidades	531.951	539.930	548.029	556.250	564.593	573.062	581.658	590.383	599.239	608.228
Materia Prima	574.039,05	582.649,63	591.389,38	600.260,22	609.264,12	618.403,08	627.679,13	637.094,32	646.650,73	656.350,49
Mano de Obra	43.300,88	45.465,92	47.739,22	50.126,18	52.632,49	55.264,11	58.027,32	60.928,69	63.975,12	67.173,88
Imprevistos 2%	12.346,80	12.562,31	12.782,57	13.007,73	13.237,93	13.473,34	13.714,13	13.960,46	14.212,52	14.470,49
Subtotal	629.686,7	640.677,8	651.911,1	663.394,1	675.134,5	687.140,5	699.420,5	711.983,4	724.838,3	737.994,8
	3	7	7	3	4	4	8	6	7	6
COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN										
Suministros	2.307,60	2.422,98	2.544,13	2.671,34	2.804,90	2.945,15	3.092,40	3.247,02	3.409,38	3.579,84
Reparación y Mantenimiento	8.067,41	8.470,78	8.894,32	9.339,04	9.805,99	10.296,29	10.811,10	11.351,66	11.919,24	12.515,20
Seguros	6.320,46	6.636,48	6.968,30	7.316,72	7.682,55	8.066,68	8.470,02	8.893,52	9.338,19	9.805,10
Sueldo Personal Fábrica	11.260,70	11.823,74	12.414,92	13.035,67	13.687,45	14.371,82	15.090,41	15.844,94	16.637,18	17.469,04
Packing	50.003,40	50.753,45	51.514,75	52.287,48	53.071,79	53.867,86	54.675,88	55.496,02	56.328,46	57.173,39
Enfundado	40.002,72	40.602,76	41.211,80	41.829,98	42.457,43	43.094,29	43.740,71	44.396,82	45.062,77	45.738,71
Caja Master	100,01	101,51	103,03	104,57	106,14	107,74	109,35	110,99	112,66	114,35
Logística	56.003,81	56.843,87	57.696,52	58.561,97	59.440,40	60.332,01	61.236,99	62.155,54	63.087,88	64.034,19
Maquila	270.018,37	274.068,64	278.179,67	282.352,37	286.587,65	290.886,47	295.249,76	299.678,51	304.173,69	308.736,29
Costo Cosecha	3.456,00	3.628,80	3.810,24	4.000,75	4.200,79	4.410,83	4.631,37	4.862,94	5.106,09	5.361,39
Imprevistos 2%	8.950,81	9.107,06	9.266,75	9.430,00	9.596,90	9.767,58	9.942,16	10.120,76	10.303,51	10.490,55
Subtotal CIF	456.491,28	464.460,07	472.604,45	480.929,88	489.442,01	498.146,72	507.050,16	516.158,72	525.479,04	535.018,07
COSTO DE PRODUCCIÓN	1.086.178,01	1.105.137,94	1.124.515,62	1.144.324,01	1.164.576,55	1.185.287,26	1.206.470,74	1.228.142,18	1.250.317,41	1.273.012,92

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 46: Rol de Pagos

NOMBRE	CARGO	SUELDO	13° Sueldo	14° Sueldo	Vacaciones	Aporte Personal	Aporte Patronal	Fondos de Reserva	Costo Real Mensual	Total Anual a Pagar
ADMINISTRATIVOS	Gerente Administrativo	\$ 800,00	\$ 66,67	\$ 32,17	\$ 33,33	\$ 75,60	\$ 89,20	\$ 66,64	\$ 998,81	\$ 11.985,68
	Asistente Administrativo	\$ 500,00	\$ 41,67	\$ 32,17	\$ 20,83	\$ 47,25	\$ 55,75	\$ 41,65	\$ 636,32	\$ 7.635,80
	Jefe de Ventas	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 32,17	\$ 29,17	\$ 66,15	\$ 78,05	\$ 58,31	\$ 877,98	\$ 10.535,72
	Responsable de Contabilidad y finanzas	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 32,17	\$ 25,00	\$ 56,70	\$ 66,90	\$ 49,98	\$ 757,15	\$ 9.085,76
	SUBTOTALES ADMINIST	\$ 2.600,00	\$ 216,67	\$ 128,67	\$ 108,33	\$ 245,70	\$ 289,90	\$ 216,58	\$ 3.270,25	\$ 39.242,96
ADMINISTRATIVOS (FÁBRICA)	Jefe de Producción	\$ 750,00	\$ 62,50	\$ 32,17	\$ 31,25	\$ 70,88	\$ 83,63	\$ 62,48	\$ 938,39	\$ 11.260,70
	SUBTOTALES FAB. ADM	\$ 750,00	\$ 62,50	\$ 32,17	\$ 31,25	\$ 70,88	\$ 83,63	\$ 62,48	\$ 938,39	\$ 11.260,70
OPERARIOS	Operarios Finca 1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,17	\$ 16,67	\$ 37,80	\$ 44,60	\$ 33,32	\$ 515,49	\$ 6.185,84
	Operarios Finca 2	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,17	\$ 16,67	\$ 37,80	\$ 44,60	\$ 33,32	\$ 515,49	\$ 6.185,84
	Operarios Finca 3	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,17	\$ 16,67	\$ 37,80	\$ 44,60	\$ 33,32	\$ 515,49	\$ 6.185,84
	Operarios Finca 4	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,17	\$ 16,67	\$ 37,80	\$ 44,60	\$ 33,32	\$ 515,49	\$ 6.185,84
	Operarios Finca 5	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,17	\$ 16,67	\$ 37,80	\$ 44,60	\$ 33,32	\$ 515,49	\$ 6.185,84
	Operarios Finca 6	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,17	\$ 16,67	\$ 37,80	\$ 44,60	\$ 33,32	\$ 515,49	\$ 6.185,84
	Operario Logístico 1	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 32,17	\$ 16,67	\$ 37,80	\$ 44,60	\$ 33,32	\$ 515,49	\$ 6.185,84
		SUBTOTALES OPERARIOS	\$ 2.800,00	\$ 233,33	\$ 225,17	\$ 116,67	\$ 264,60	\$ 312,20	\$ 233,24	\$ 3.608,41
TOTAL FABRICA		\$ 3.550,00	\$ 295,83	\$ 257,33	\$ 147,92	\$ 335,48	\$ 395,83	\$ 295,72	\$ 4.546,80	\$ 54.561,58
TOTALES		\$ 6.150,00	\$ 512,50	\$ 386,00	\$ 256,25	\$ 581,18	\$ 685,73	\$ 512,30	\$ 7.817,05	\$ 93.804,54

Elaborado por: Josselyn Pozo

3.5.2.4. Gastos de Administración

Tabla 47: Detalle de los Gastos de Administración

Concepto	Valor Anual
Gerente Administrativo	11.985,68
Asistente Administrativo	7.635,80
Jefe de Ventas	10.535,72
Responsable de Contabilidad y finanzas	9.085,76
Útiles Oficina	400,00
Materiales de Limpieza	240,00
Movilización Viáticos	2.000,00
Matricula vehículo	200,00
Subtotal	42.082,96
Imprevisto 2,2%	925,83
Total	43.008,79

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5.2.4.1. Cuadro de Gastos de Administración Proyectados

Tabla 48: Detalle de los Gastos de Administración

GASTOS ADMINISTRACION										
Gerente Administrativo	11.985,68	12.584,96	13.214,21	13.874,92	14.568,67	15.297,10	16.061,96	16.865,06	17.708,31	18.593,72
Asistente Administrativo	7.635,80	8.017,59	8.418,47	8.839,39	9.281,36	9.745,43	10.232,70	10.744,34	11.281,55	11.845,63
Jefe de Ventas	10.535,72	11.062,51	11.615,63	12.196,41	12.806,23	13.446,55	14.118,87	14.824,82	15.566,06	16.344,36
Responsable de Contabilidad y finanzas	9.085,76	9.540,05	10.017,05	10.517,90	11.043,80	11.595,99	12.175,79	12.784,58	13.423,81	14.095,00
Útiles Oficina	400,00	420,00	441,00	463,05	486,20	510,51	536,04	562,84	590,98	620,53
Materiales de Limpieza	240,00	252,00	264,60	277,83	291,72	306,31	321,62	337,70	354,59	372,32
Movilización Viáticos	2.000,00	2.100,00	2.205,00	2.315,25	2.431,01	2.552,56	2.680,19	2.814,20	2.954,91	3.102,66
Matricula vehículo	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10	255,26	268,02	281,42	295,49	310,27
Imprevistos 2%	841,66	883,74	927,93	974,33	1.023,04	1.074,19	1.127,90	1.184,30	1.243,51	1.305,69
Subtotal Adm.	42.924,62	45.070,85	47.324,39	49.690,61	52.175,14	54.783,90	57.523,10	60.399,25	63.419,21	66.590,17
Gastos Administrativos que no representan desembolsos										
Depreciaciones	19.709,78	19.709,78	19.709,78	19.709,78	19.709,78	19.709,78	19.709,78	19.709,78	19.709,78	19.709,78
Amortizaciones Activos Diferidos	480,34	480,34	480,34	480,34	480,34	480,34	480,34	480,34	480,34	480,34
Valor Libros	-	-	-	4.088,00	-	-	1.687,83	4.088,00	-	-
Subtotal	20.190,12	20.190,12	20.190,12	24.278,12	20.190,12	20.190,12	21.877,95	24.278,12	20.190,12	20.190,12
GASTOS DE ADMINISTRACION	63.114,74	65.260,97	67.514,51	73.968,73	72.365,26	74.974,02	79.401,05	84.677,37	83.609,33	86.780,29

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Nota: Los gastos administrativos para el primer año suman un valor de \$66.639,86, además la tasa de crecimiento es del 5% para cada año.

3.5.2.5. Gastos de Ventas

Tabla 49: Gastos de Ventas-Publicidad Periódico

GASTOS PUBLICIDAD PERIÓDICO				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Total Anual
Publicidad Periódico	4 col x 10 cm.	8	80	640
Subtotal				640,00
Imprevistos 2%				12,80
Total				652,80

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 50: Gastos de Ventas-Hojas Volantes

GASTOS PUBLICIDAD HOJAS VOLANTES				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Total Anual
Hojas Volantes	Unidad 1/2 oficio.	2.000	0,07	140
Subtotal				140,00
Imprevistos 2%				2,80
Total				142,80

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 51: Gastos de Ventas-Radio

GASTOS DE PUBLICIDAD EN RADIO				
Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Total Anual
Cuñas de Radio	Cuña de 30"	5	12	60
Subtotal				60,00
Imprevistos 2%				1,20
Total				61,20

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 52: Gastos de Ventas Comisiones

GASTO DE VENTA COMISIONES	
Detalle	Valor Anual
Comisiones (3%)	\$ 47.875,60
Total	\$ 47.875,60

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Tabla 53: Cuadro Resumen de Gastos de Ventas Fijo

GASTOS DE VENTA FIJO	
Detalle	Valor Anual
Publicidad Periódico	\$ 652,80
Publicidad Hojas Volantes	\$ 142,80
Cuñas de Radio	\$ 61,20
Total	\$ 856,80

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5.2.6. Gastos Financieros

Tabla 54: Tabla de Amortización

Amortización de Préstamos			
Importe	673.566	PAGOS TOTALES	
Años	10	PRINCIPAL	673.565,53
Comisión de apertura		INTERESES	320.758,26
Importe	673.566	COMISION	0,00
Años	10	TOTAL	994.323,79
Interés nominal	7,79%		
Periodo de pago	1		
Tipo amortización	1		
	francés		

Años	Cuota	Intereses	Amortización	Amortizado	Pendiente
0					673.565,53
1	99.432,38	52.470,75	46961,62	46.961,62	626.603,90
2	99.432,38	48.812,44	50619,94	97.581,56	575.983,97
3	99.432,38	44.869,15	54563,23	152.144,79	521.420,74
4	99.432,38	40.618,68	58813,70	210.958,49	462.607,04
5	99.432,38	36.037,09	63395,29	274.353,78	399.211,75
6	99.432,38	31.098,60	68333,78	342.687,57	330.877,96
7	99.432,38	25.775,39	73656,99	416.344,55	257.220,98
8	99.432,38	20.037,51	79394,87	495.739,42	177.826,11
9	99.432,38	13.852,65	85579,73	581.319,14	92.246,39
10	99.432,38	7.185,99	92246,39	673.565,53	0,00

Elaborado por: Josselyn Pozo

De acuerdo a la estructura del financiamiento del proyecto el banco aportará el 94,39% de la inversión total a un plazo de 10 años, a una tasa de interés anual del 7,79%; el interés y el capital se pagan cada año. El banco otorga el crédito de acuerdo a los requisitos establecidos por la ley

3.5.3. EVALUACIÓN FINANCIERA

3.5.3.1. Estado de Situación Inicial

J&J ORGANIC COCOA CÍA LTDA		
BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL		
Al 1 de Enero del 2018		
ACTIVOS		
Activos Corrientes		132.988
Bancos	26.598	
Cuentas por Cobrar	39.896	
Inventario	66.494	
Activos Fijos		
Activos Tangibles		575.774
Equipo de Computo	4.599	
Muebles y Enseres	5.626	
Vehículos	20.440	
Equipos de Oficina	1.242	
Instalaciones	2.095	
Maquinarias y Equipos	132.972	
Terreno	408.800	
Activos Intangibles		4.803
Sistema Pegasus Software	800	
Uso de la Licencia	200	
Patente Municipal	100	
Registro Sanitario	1.000	
Permiso de bomberos	50	
Marca registrada en el IEPI	150	
Gastos Legales	400	
Estudio Técnico	2.000	
TOTAL ACTIVOS		713.565,53
PASIVOS		
Pasivos a Largo Plazo		673.565,53
Préstamo a Largo Plazo	673.565,53	
PATRIMONIO		40.000,00
Capital Social	40.000,00	
Total Pasivos y Patrimonio		713.565,53

El total de la inversión inicial asciende a \$713.565,63 lo cual está estructurado de la siguiente manera: Activos Fijos o tangibles \$575.774.00, activos diferidos o intangibles \$4.803.00 y \$132.988 en activos corrientes lo cual corresponde a un mes de capital de trabajo de la empresa.

3.5.3.2. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Tabla 55: Estado de Resultados Proyectado

J&J ORGANIC COCOA CÍA LTDA										
ESTADO DE RESULTADOS										
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Netas	1.595.853	1.629.510	1.663.876	1.698.967	1.734.799	1.771.385	1.808.744	1.846.890	1.885.841	1.925.614
Costo de Producción	1.086.178	1.105.138	1.124.516	1.144.324	1.164.577	1.185.287	1.206.471	1.228.142	1.250.317	1.273.013
Utilidad Bruta en Ventas	509.675	524.372	539.361	554.643	570.222	586.098	602.273	618.748	635.524	652.601
Gasto de Ventas o Publicidad	49.707	50.781	51.878	53.000	54.147	55.320	56.519	57.745	58.998	60.280
Gastos Administración	63.115	65.261	67.515	73.969	72.365	74.974	79.401	84.677	83.609	86.780
Utilidad Operacional	396.853	408.330	419.968	427.674	443.710	455.804	466.353	476.326	492.917	505.541
Gastos Financieros	52.471	48.812	44.869	40.619	36.037	31.099	25.775	20.038	13.853	7.186
Utilidad antes Participación	344.383	359.518	375.099	387.056	407.672	424.706	440.578	456.289	479.064	498.355
15% Participación Utilidades	51.657	53.928	56.265	58.058	61.151	63.706	66.087	68.443	71.860	74.753
Utilidad antes de Impuestos	292.725	305.590	318.834	328.997	346.522	361.000	374.491	387.845	407.204	423.602
Impuesto a la Renta (25%)	73.181	76.398	79.708	82.249	86.630	90.250	93.623	96.961	101.801	105.900
Utilidad antes de Reservas	219.544	229.193	239.125	246.748	259.891	270.750	280.868	290.884	305.403	317.701
Reservas	10.977	11.460	11.956	12.337	12.995	13.537	14.043	14.544	15.270	15.885
Utilidad Neta	208.567	217.733	227.169	234.411	246.897	257.212	266.825	276.340	290.133	301.816

Elaborado por: Josselyn Pozo

3.5.3.3. Balance General proyectado

Tabla 56: Balance General Proyectado

PERIODOS	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027
Activo Corriente										
Bancos	26.598	27.158	27.731	28.316	28.913	29.523	30.146	30.782	31.431	32.094
Cuentas por Cobrar	39.896	40.738	41.597	42.474	43.370	44.285	45.219	46.172	47.146	48.140
Inventario	66.494	67.896	69.328	70.790	72.283	73.808	75.364	76.954	78.577	80.234
Subtotal Activos Corrientes	132.988	135.792	138.656	141.581	144.567	147.615	150.729	153.908	157.153	160.468
Activo Fijo										
Equipo de Computo	4.599	3.066	1.533	4.599	3.066	1.533	4.599	3.066	1.533	4.599
Muebles y Enseres	5.626	5.063	4.501	3.938	3.376	2.813	2.250	5.626	5.063	4.501
Vehículos	20.440	16.352	15.789	15.227	20.440	16.352	15.789	15.227	20.440	16.352
Equipos de Oficina	1.242	1.118	993	869	745	621	497	373	248	124
Instalaciones	2.095	1.990	1.886	1.781	1.676	1.571	1.467	1.362	1.257	1.152
Maquinarias y Equipos	132.972	119.675	106.378	93.081	79.783	66.486	53.189	39.892	26.594	13.297
Terreno	408.800	416.976	425.316	433.822	442.498	451.348	460.375	469.583	478.974	488.554
Subtotal Activos Fijos	575.774	564.241	556.396	553.317	551.585	540.725	538.166	535.128	534.111	528.579
Gasto Constitución (Act. Diferidos)	4.803	4.803	4.803	4.803	4.803	4.803	4.803	4.803	4.803	4.803
Amortización acumulada (-)	480	961	1.441	1.921	2.402	2.882	3.362	3.843	4.323	4.803
Subtotal Activo Diferido	4.323	3.843	3.362	2.882	2.402	1.921	1.441	961	480	-
TOTAL DE ACTIVOS	713.085	703.876	698.414	697.779	698.553	690.261	690.336	689.996	691.745	689.047
Pasivo Largo Plazo										
Obligaciones Bancarias	673.566	626.604	575.984	521.421	462.607	399.212	330.878	257.221	177.826	92.246
Subtotal pasivos Largo Plazo	673.566	626.604	575.984	521.421	462.607	399.212	330.878	257.221	177.826	92.246
Patrimonio	39.520	77.272	122.430	176.359	235.946	291.050	359.458	432.775	513.918	596.801
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	713.085	703.876	698.414	697.779	698.553	690.261	690.336	689.996	691.745	689.047

Elaborado por: Josselyn Pozo

Nota: Durante los 10 años de vida útil del negocio inicia con un patrimonio de \$39.520 logrando al décimo año \$596.801, lo cual determina una rentabilidad muy buena para los accionistas.

3.5.3.4. Flujo de caja proyectado del Inversionista

Tabla 57: Flujo de Caja Proyectado del Inversionista

CONCEPTO	0	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
BARRA DE CHOCOLATE		531.951	539.930	548.029	556.250	564.593	573.062	581.658	590.383	599.239	608.228
PRECIO		3,00	3,02	3,04	3,05	3,07	3,09	3,11	3,13	3,15	3,17
INGRESOS		1595853	1629510	1663876	1698967	1734799	1771385	1808744	1846890	1885841	1925614
VENTA DE ACTIVOS		-	-	1.380	12.264	-	1.380	2.250	12.264	1.380	-
COSTO PRIMO		629.687	640.678	651.911	663.394	675.135	687.141	699.421	711.983	724.838	737.995
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		456.491	464.460	472.604	480.930	489.442	498.147	507.050	516.159	525.479	535.018
GASTOS ADMINISTRATIVOS		42.925	45.071	47.324	49.691	52.175	54.784	57.523	60.399	63.419	66.590
GASTOS DE VENTA		49.707	50.781	51.878	53.000	54.147	55.320	56.519	57.745	58.998	60.280
INTERESES		52.471	48.812	44.869	40.619	36.037	31.099	25.775	20.038	13.853	7.186
DEPRECIACIÓN		19.710	19.710	19.710	19.710	19.710	19.710	19.710	19.710	19.710	19.710
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
VALOR LIBROS		-	-	-	4.088	-	-	1.688	4.088	-	-
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		344383	359518	376478	399320	407672	426085	442828	468553	480444	498355
IMPUESTOS		135.816	141.785	148.474	157.482	160.776	168.037	174.640	184.785	189.475	196.539
UTILIDAD NETA		208567	217733	228005	241838	246897	258048	268188	283767	290969	301816
DEPRECIACIÓN		19.710	19.710	19.710	19.710	19.710	19.710	19.710	19.710	19.710	19.710

Tabla 57 (Cont.)

AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS		480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
VALOR LIBRO		-	-	-	4.088	-	-	1.688	4.088	-	-
EQUIPO DE COMPUTO	4.599			4.599			4.599			4.599	
MUEBLES Y ENSERES	5.626							5.626			
VEHICULOS	20.440				20.440				20.440		
EQUIPO DE OFICINA	1.242										
INSTALACIONES	2.095										
MAQUINARIAS EQUIPOS	132.972										
TERRENO	408.800										
ACTIVO DIFERIDO	4.803										
CAPITAL DE TRABAJO	132.988	2.805	2.864	2.924	2.986	3.049	3.113	3.179	3.246	3.314	160.468
PRESTAMO	673.566										
AMOTIZACIÓN DE LA DEUDA		46.962	50.620	54.563	58.814	63.395	68.334	73.657	79.395	85.580	92.246
VALOR DE DESECHO											508.870
FLUJO DE CAJA	40.000,00	178.991	184.439	186.108	183.877	200.643	202.192	207.604	204.965	217.666	899.097

Elaborado por: Josselyn Pozo

Nota: Para el cálculo de los impuestos se consideraron participación de los trabajadores (15%), impuesto a la renta (25%) y reserva legal 5% lo cual da como resultado del 39.44% el cual es considerado para el cálculo dentro del flujo de caja. Cabe destacar que los saldos de caja son positivos durante los 10 años del proyecto lo cual permite tener un superávit para financiar las operaciones del negocio.

3.5.3.5. Índices financieros

3.5.3.5.1. Costo Promedio Ponderado de Capital

La empresa J&J Organic Cocoa Cía. Ltda. obtendrá el financiamiento por medio del aporte de capital de los socios el cual corresponde al 5.61% de la inversión total, además por medio de un préstamo realizado a la Corporación Financiera Nacional el cual asciende al 94.39%.

Tabla 58: Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital

TIPO	APORTE \$	APORTE %	COSTO	CPPC
BANCO	\$ 673.566.00	94,39%	4,72%	4,45%
SOCIOS	\$ 40.000,00	5,61%	15,00%	0,84%
TOTAL	\$ 713.566	100,00%		5,29%

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

Para el cálculo del costo promedio ponderado de capital primero se calculó el costo del socio y el costo del banco los cuales se utilizaron las fórmulas que a continuación se describen.

$$\text{Costo del Socio} = T_p + T_i + P_r$$

$$\text{Costo del Banco} = I * (1 - T)$$

En donde:

- T_p = Tasa Pasiva
- T_i = Tasa de Inflación
- P_r = Premio al riesgo
- I = Tasa de Interés
- T = Tasa de Impuesto

Tabla 59: Cálculo del Costo del Socio

COSTO DEL SOCIO	
T_p	9,00%
T_i	2,00%
P_r	4,00%
TOTAL	15,00%

Elaborado por: Josselyn Pozo

Tabla 60: Costo del Banco

COSTO DEL BANCO	
I	7,79%
T	39%
$I*(1-T)$	4,72%

Elaborado por: Josselyn Pozo

3.5.3.5.2. Indicadores del Inversionista

3.5.3.5.2.1. Valor Actual Neto

Tabla 61: Cálculo del Valor Actual Neto

PERIODOS	0	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FLUJOS DE CAJA	40.000,0	178.990,5	184.439,2	186.108,3	183.876,5	200.642,5	202.192,1	207.603,9	204.964,5	217.665,6	899.097,3
	0	5	9	8	2	8	2	8	8	9	9
VALOR ACTUAL NETO											\$ 1.862.650,35

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5.3.5.2.2. Tasa Interna de Retorno

Tabla 62: Cálculo de la Tasa de Interna de Retorno

PERIODOS	0	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FLUJOS DE CAJA	40.000,0	178.990,5	184.439,2	186.108,3	183.876,5	200.642,5	202.192,1	207.603,9	204.964,5	217.665,6	899.097,3
	0	5	9	8	2	8	2	8	8	9	9
TASA INTERNA DE RETORNO DEL INVERSIONISTA											450,10%

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5.3.5.2.3. Periodo de Recuperación de la Inversión

Tabla 63: Cálculo del Periodo de Recuperación de la Inversión

AÑOS	FLUJOS DE CAJA	FACTOR DE DESCUENTO	SALDO DESCONTADO	FLUJO ACUMULADO
0	40.000,00 (B)			
1 (A)	178.990,55	0,95	169.990,89	169.990,89 (C)
2	184.439,29	0,90	166.358,32(D)	336.349,20
3	186.108,38	0,86	159.423,58	495.772,78
4	183.876,52	0,81	149.592,03	645.364,81
5	200.642,58	0,77	155.024,67	800.389,48
6	202.192,12	0,73	148.367,06	948.756,54
7	207.603,98	0,70	144.678,66	1.093.435,19
8	204.964,58	0,66	135.657,30	1.229.092,49
9	217.665,69	0,63	136.820,09	1.365.912,58
10	899.097,39	0,60	536.737,77	1.902.650,35

Elaborado por: Josselyn Pozo

El periodo en cual el inversionista recuperará la inversión será en cero años, tres meses, y diecinueve días se va a recuperar la inversión.

3.5.3.5.2.4. Costo-Beneficio

Tabla 64: Cálculo del Costo-Beneficio

COSTO-BENEFICIO	=	$\frac{\text{Valor Actual Neto}}{\text{Inversión Inicial}}$	=	$\frac{1.862.650,35}{40000,00}$	=	46,57
------------------------	---	---	---	---------------------------------	---	--------------

Elaborado por: Josselyn Pozo

3.5.2.5.3. Indicadores del Proyecto

3.5.2.5.3.1. Valor Actual Neto

Tabla 65: Cálculo del Valor Actual Neto del proyecto

PERIODOS	0	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FLUJOS DE CAJA	713.565,53	178.991	184.439	186.108	183.877	200.643	202.192	207.604	204.965	217.666	899.097
VAN											\$ 1.189.084,82

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

El valor actual neto del proyecto es de \$ 1.189.084,82 valor que se calculó en base a la inversión inicial de 713.565,53 esto quiere decir que el proyecto es viable ya que al traer los valores futuros a fecha de hoy su saldo es positivo, esto se debe a que los saldos de caja cubren la inversión inicial.

3.5.2.5.3.2. Tasa Interna de Retorno

Tabla 66: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno del proyecto

PERIODOS	0	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FLUJOS DE CAJA	713.565,53	178.991	184.439	186.108	183.877	200.643	202.192	207.604	204.965	217.666	899.097
TIR											26,56%

Elaborado por: Josselyn Pozo

La TIR del proyecto corresponde al 26.56%, la misma que se calculó en base a un precio de \$3.00 el cual se obtuvo por medio del estudio de mercado; en este caso el proyecto es conveniente aceptarlo ya que la TIR es superior al costo promedio ponderado de capital de 5.29%. Lo que determina que el riesgo es mínimo ya que el TIR es mayor en cinco veces en relación al costo.

3.5.2.5.3.3. Período de Recuperación de la Inversión

Tabla 67: Cálculo del Período de Recuperación del proyecto

AÑOS	FLUJOS DE CAJA	DESCUENTO	SALDO DESCONTADO	FLUJO ACUMULADO
-	713.565,53			
1	178.990,55	0,95	169.990,89	169.990,89
2	184.439,29	0,90	166.358,32	336.349,20
3	186.108,38	0,86	159.423,58	495.772,78
4	183.876,52	0,81	149.592,03	645.364,81
5	200.642,58	0,77	155.024,67	800.389,48
6	202.192,12	0,73	148.367,06	948.756,54
7	207.603,98	0,70	144.678,66	1.093.435,19
8	204.964,58	0,66	135.657,30	1.229.092,49
9	217.665,69	0,63	136.820,09	1.365.912,58
10	899.097,39	0,60	536.737,77	1.902.650,35

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

La inversión inicial de 713.565,53 se recupera en cuatro años, cinco meses y ocho días lo cual se interpreta que el proyecto es viable debido a que se recupera en un plazo menor a cinco años, lo cual disminuiría el riesgo de la inversión.

3.5.2.5.3.4. Costo-Beneficio

Tabla 68: Cálculo del Costo Beneficio

COSTO BENEFICIO	=	Valor Actual Neto	=	\$ 1.189.084,82	=	1,67
		Inversión Inicial		713.565,53		

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

3.5.2.5.4. Punto de Equilibrio

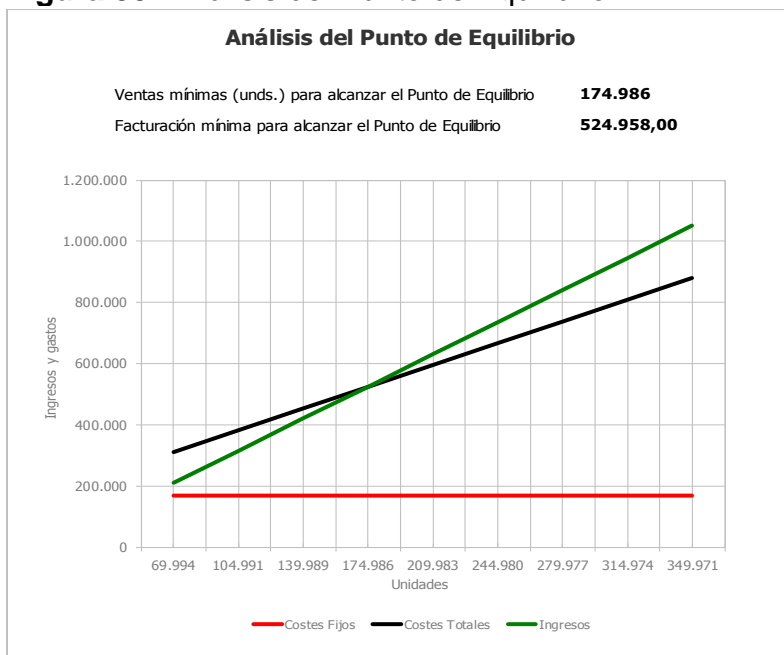
De acuerdo a los datos establecidos en el flujo de caja el punto de equilibrio en unidades es de 364125 barras de chocolate de 90 gramos con el 50% de concentración de cacao, la empresa al vender esta cantidad logrará ingresos de 1'092.378,00. Además las ventas para el primer año de la empresa son de 531.951 lo cual existe una gran variación con el punto de equilibrio.

Tabla 69: Cálculo del Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos Fijos	168.818
Precio	3,00
Costo Variable Unitario	2,04
PUNTO DE EQUILIBRIO	174.986

Elaborado por: Josselyn Pozo

Figura 53: Análisis del Punto de Equilibrio



Elaborado por: Josselyn Pozo

3.5.2.5.5. Razones Financieras

Tabla 70: Cálculo de las razones financieras

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
Rentabilidad Bruta	Utilidad Bruta/ Ventas	$\frac{\$ 513.200,34}{\$ 1.595.853,23}$	32,16%	De acuerdo a los datos obtenidos la rentabilidad bruta es del 32%, esto quiere decir que el costo de producción representa el 68%.
Rentabilidad Operativa	Utilidad Operativa/ Ventas	$\frac{\$ 396.853,44}{\$ 1.595.853,23}$	24,87%	En esta empresa la rentabilidad operativa es del 24,87%, es debe a que luego de cancelar sus costos de producción y gastos fijos lo cual le permite mantener una muy buena utilidad.
Rentabilidad Neta	Utilidad Neta/ Ventas	$\frac{\$ 208.566,76}{\$ 1.595.853,23}$	13,07%	De acuerdo al resultado obtenido esta empresa tiene una rentabilidad del 13% lo cual demuestra que luego de un año de actividades el 87% de su esfuerzo es para el pago de costos, gastos e impuestos de la empresa.
Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta/ Patrimonio	$\frac{\$ 208.566,76}{\$ 39.519,66}$	527,75%	La rentabilidad financiera es del 528% debido a que los socios aportan tan solo \$40000 y los ingresos son de \$1.593.893,00.
Rentabilidad Económica	Utilidad Neta/ Total Activo	$\frac{\$ 208.566,76}{\$ 713.085,19}$	29,25%	La rentabilidad económica de este proyecto es del 51% ya que los ingresos son generados en función de los activos invertidos en la empresa.

Tabla 70 (Cont.)

Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	$\frac{\$ 673.565,53}{\$ 713.085,19}$	94,46%	El índice de endeudamiento de esta industria es del 94%, lo cual demuestra que la mitad de sus activos están comprometidos con deuda a terceros. Cabe recalcar que el aporte de los socios constituye un 5,62%, además la CFN brinda las facilidades para obtener un financiamiento por el monto solicitado.
Rotación de Inventarios	$360/(\text{Costo de Producción} / \text{Inventarios})$	$\frac{\$ 1.082.652,89}{\$ 66.493,88}$	22,11	El inventario de la Empresa rota cada 22 días, lo cual determina que se debe incrementar la fuerza de ventas para al menos alcanzar a una rotación los 15 días.
Rotación de Activos	Ventas Netas / Activos Totales	$\frac{\$ 1.595.853,23}{\$ 713.085,19}$	2,24	La rotación del activo en relación de las ventas rota cada 2,24 veces al año, esto determina que se debe incrementar las ventas para realizar un uso eficiente de los activos de la empresa.

Elaborado por: Josselyn Pozo

3.5.2.5.5.1. Análisis de las Razones Financieras

Tabla 71: Cálculo de las razones financieras a lo largo de todo el horizonte del proyecto

RESUMEN DE INDICADORES A LO LARGO DE TODO EL HORIZONTE DEL PROYECTO										
Periodo	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Rentabilidad Bruta	32,16%	32,41%	32,65%	32,89%	33,12%	33,34%	33,56%	33,77%	33,98%	34,17%
Rentabilidad Operativa	24,87%	25,06%	25,24%	25,17%	25,58%	25,73%	25,78%	25,79%	26,14%	26,25%
Rentabilidad Neta	13,07%	13,36%	13,65%	13,80%	14,23%	14,52%	14,75%	14,96%	15,38%	15,67%
Rentabilidad Financiera	527,75%	281,78%	185,55%	132,92%	104,64%	88,37%	74,23%	63,85%	56,46%	50,57%
Rentabilidad Económica	29,25%	30,93%	32,53%	33,59%	35,34%	37,26%	38,65%	40,05%	41,94%	43,80%
Endeudamiento	94,46%	89,02%	82,47%	74,73%	66,22%	57,83%	47,93%	37,28%	25,71%	13,39%
Rotación de Inventarios	22,11	22,19	22,27	22,35	22,43	22,50	22,58	22,65	22,72	22,79
Rotación de Activos	2,24	2,32	2,38	2,43	2,48	2,57	2,62	2,68	2,73	2,79

Elaborado por: Josselyn Pozo

Fuente: Investigación de Campo

En base a la información expuesta en la tabla anterior la rentabilidad neta de la empresa al año 2018 es del 13.07% y para el año 2027 será del 15.67% lo cual determina que existe factibilidad financiera porque tiene los ingresos suficientes para cubrir sus gastos y costos. Con el pasar de los años el índice de endeudamiento del 94.46% disminuye al 13.39% ya que el proyecto con los ingresos generados cubre el interés y capital por pagar. Cabe destacar que la empresa debe realizar esfuerzos para ser más eficiente en el uso de sus activos e inventarios.

4. CONCLUSIONES

- Los factores o variables que inciden en la elaboración del plan de negocios son: el mercado, el estudio técnico, económico y financiero, dichas variables tiene como sustento bibliográfico lo expuesto por Gabriel Baca Urbina (2010) y Nassir Sapag Chain (2011), y cada variable cuenta con indicadores de medición que fueron estudiadas a través de herramientas cualitativas y cuantitativas, con un nivel de estudio exploratorio – descriptivo, las variables sirvieron de base para la elaboración del proceso metodológico para buscar, receptar, procesar la información y presentar los resultados de la investigación realizada, que tuvo como resultado la aprobación del plan de negocios en la cuatro variables estudiadas.
- De acuerdo a la investigación realizada se establece que existe una alta demanda del producto, ya que el 67.20% del mercado potencial está dispuesto a consumir el producto. Las principales razones para el consumo es la calidad y precio, en donde los consumidores estarían dispuestos a pagar \$3.00, los datos fueron recabados mediante encuestas y entrevistas lo que determinó que se puede vender 369 barras diarias y 531.951 anuales. La competencia tiene la característica de un producto en desarrollo, las principales empresas que ofertan este producto son: Ferrero, Perla Organic y Pacari. El sistema de comercialización del producto será a través de canales de distribución mayoristas y minoristas entregados a consignación, con estrategias orientadas a potenciar la venta del producto utilizando las variables del marketing mix.
- De acuerdo al estudio técnico–operativo, se requiere una inversión inicial de \$713.566, que es financiado por la Corporación Financiera Nacional correspondiente al 94.39% y la diferencia del 5.61% lo financian los socio, el principal costo de inversión son las 40 hectáreas de terreno. El proyecto estará localizado en el Cantón “La Concordia”, que posee un clima idóneo, que favorece al cultivo de cacao, y para cumplir con los requisitos legales para la producción de cacao con certificación de origen se requiere gestionar la marca en el IEPI y el uso de la licencia y otros requisitos pertinentes para el normal funcionamiento de las operaciones del negocio. Mientras que en la parte administrativa se contará con un gerente administrativo, jefe en el área de producción, ventas y finanzas, y siete personas laboraran en la parte operativa del negocio.

- Una vez procesado la parte económica – financiera se demuestra que el proyecto es viable debido a que se obtuvo los siguientes resultados: El Costo Promedio Ponderado del Capital (CPPC) es del 5.29% y la TIR 26.56% esto determina que la rentabilidad del proyecto será mayor en cinco veces en relación al costo de inversión, el Valor Actual Neto es positivo en \$ 1.189.084,82, tiene el efectivo para la operación normal del negocio, y la inversión inicial se recupera en un periodo de cuatro años, cinco meses y ocho días. Por otra parte por cada dólar que se invierte en el proyecto se gana \$1.67 y el punto de equilibrio en unidades es de 174.986, el riesgo en unidades a vender es bajo, en relación a las unidades a vender en el primer año que son de 531.951. Con lo antes expuesto se cumple con las expectativas de los stakeholders, en cuanto a riesgo y rentabilidad.

5. RECOMENDACIONES

- Se recomienda instalar el nuevo negocio en la producción y comercialización de chocolate orgánico, para esto se debe dar un seguimiento minucioso a la competencia ya que tiene varios años de experiencia en el mercado, además debe producir un chocolate de alta calidad para que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio diferenciado por el producto, para incrementar su participación del mercado.
- Se recomienda que los socios tengan una mayor participación en la estructura financiera de la empresa, de al menos un 40% en los próximos cuatro años, ya que al inicio del proyecto el banco financia el 94.39%. Además, se deberá realizar alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales como el MAGAP, IEPI, y GAD Provincial, para capacitar a los pequeños productores en temas relacionados con el manejo del cultivo, cosecha, poscosecha y comercialización de cacao fino de aroma certificado en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.
- En base a la investigación del estudio económico-financiero, se recomienda dar cumplimiento al presupuesto de gastos y costos con el propósito de cumplir con los pronósticos realizados en el estado de resultados, balance general y flujo de caja.
- Además se recomienda que esta investigación es la base técnica-económica para en el futuro exportar derivados en base a cacao orgánico, como es pasta de chocolate, licor de cacao entre otros.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaru, A (2008) Administración para emprendedores: (1ra ed.). México: Pearson Educación.
- Alcatraz, R (2011) El Emprendedor de Éxito: (4ta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Baca, U (2010). Evaluación de proyectos, (6ta ed.) México: Mc. GRAW HILL.
- Barreno, L (2006). Manual de formulación y evaluación de proyectos. (1ra ed.)
- Bernal, César Augusto. (2010). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial Pearson Educación, México.
- Borello, A. (2011) El plan de negocios, Ediciones Díaz de Santos. España: Ediciones Díaz Santos.
- Chiavenato, I. (2010). Gestión del talento humano. Bogotá. Edit. Prentice Hall.
- Charles, W & Gareth, R. (2011). Administración Estratégica: Un enfoque Integral. México: Cengage Learning
- De la Vega, I (2004) El plan de Negocio: Una herramienta indispensable. Disponible en: www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf
- Fred, D. (2003). Conceptos de administración estratégica, (9na ed.). México: Pearson Educación.
- Fernández, Manuel. (1995): "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fernandez, A. (2012): Metodología para elaborar Planes de Negocio: Análisis a realizar y definición de Modelos de Negocio. Obtenido de: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78103/componente78102.pdf.
- Fontaine, E. (2008). Evaluación Social de Proyectos. (13ra ed.). México: Pearson Educación.
- García, M / Hierro, E/ Jiménez, J. (2001): "Selección de Personal- Sistema Integrado". Madrid. Editorial ESIC.
- Galindo, J. (2013) Formulación y Evaluación de Planes de Negocio: (1ra ed.). Colombia: Ediciones de la U.
- Guido, J., y Clement, J.P. (2012). Administración exitosa de Proyectos. México: Cengage Learning Editores.

- Hernández, R. (2006). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Bogotá D.C, Colombia.
- López, C. (2001). Conceptos básicos de producción. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/conceptos-basicos-produccion/>
- Lledó, P., y Rivarola, G. (2007). Gestión de Proyectos. México: Pearson Educación.
- Morales, J (2009). Proyectos de Inversión: Evaluación y Formulación: (1ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- Münch, L. (2010) Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México: Pearson Educación.
- Pinson, L. (2011) Plan de Negocio: Una guía gradual para levantar el negocio y asegurar el futuro de su compañía. (5ta ed.) Chicago: ELibro
- Posso, M. (2013) Proyectos, Tesis y Marco Lógico Planes e Informes de Investigación. Quito: Noción Imprenta
- Rodríguez, A. (2016) Estudios Industriales: Orientación Estratégica para la toma de Decisiones. Disponible en: www.espae.espol.edu.ec/publicaciones-de-espae/
- Rivero, e. a. (2011). Enfoques de Asociatividad entre actores del sistema productivo: conceptos, casos reales y metodologías. Ecuador: Graphus.
- Robbins, S (2010) Administración, México Pearson Educación
- Sapag, N. (2011). Proyectos de inversión formulación y evaluación. México: Pearson Educación.
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2010) Fundamentos de Marketing 14va. México: Mc Graw Hill
- Weinberger, K (2009) Plan de Negocios: Herramienta para evaluar viabilidad de un negocio. Perú: Media Corp. Perú
- ANECACAO, A. N. (27 de mayo de 2013). ANECACAO. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/cacao-en-ecuador.html>
- MAGAP. (2010). Proyecto: Calidad de los alimentos vinculados con el origen y las tradiciones en America Latina. Guayaquil: MAGAP "Ministerio de Agricultura, Ganaderia, Acuacultura y Pesca".
- Guerrero, G. (s. f.) El Cacao ecuatoriano Su historia empezó antes del siglo XV Quito: *Revista Líderes*. Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuadoriano-historia-empezo-siglo.html>
- S,N. (2017, 09) Su chocolate cruzó fronteras gracias a las certificaciones. Quito: *Revista Líderes*. Recuperado de: <http://www.revistalideres.ec/lideres/chocolate-cruzo-fronteras-gracias-certificaciones.html#.Wbtuo9nweyl.facebook>

S, N. (2016, 03) 15 datos curiosos sobre el chocolate que te sorprenderán.
Manabí: El Diario Ec. Recuperado de:
<http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/383913-15-datos-curiosos-sobre-el-chocolate-que-te-sorprenderan/>
www.agricultura.gob.ec/
www.anecacao.com/
www.controlsanitario.gob.ec/
www.sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/insumos-cacao
www.icco.org
www.proecuador.gob.ec/
http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:78103/componente78102.pdf
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/rosas_r_f/capitulo2.pdf
http://curso.ihmc.us/rid=1121284913140_2078301270_1638/anexo%201_coment3.pdf
http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5800/tesis-cs-ec-canelo.pdf

ANEXOS

Anexo A: Encuesta



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CONSUMIDORES DE CHOCOLATE



OBJETIVO

Evaluar el consumo de chocolate elaborado en base a cacao fino de aroma existente en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.


INSTRUCCIONES

Distinguido consumidor:

La finalidad de la investigación es conocer su opinión en cuanto al consumo de barras de chocolate. Se requiere que lea atentamente cada pregunta y marque con una (X) en el espacio indicado debajo de estas opciones de acuerdo a la respuesta que se acerque mejor a su punto de vista.

¿Cuál es su edad?: Sexo: **Hombre** **Mujer**

1. ¿Cuál es su nivel de instrucción?	Primaria	Secundaria	3er Nivel	4to Nivel
2. ¿Actualmente usted labora?	Si		No	
3. ¿Cuál es su nivel de ingresos?	\$200,00- \$500,00	\$501,00 - \$800,00	\$801,00 - \$1200,00	\$1201,00 en adelante
4. ¿Alguna vez usted ha consumido chocolate puro?	Si		No	
5. ¿En qué niveles de concentración de chocolate puro usted ha consumido?	40%	60%	80%	Otros
6. ¿Conoce de empresas que produzcan chocolate puro? Mencione cuáles	Si		No	
7. ¿Cuál es la probabilidad de que consumiría un chocolate puro elaborado por una empresa de Santo Domingo?	Baja	Media	Alta	Ninguna
8. ¿Con qué tipo de relleno le gustaría consumir el chocolate?	Licor	Almendras	Ají	Otros
9. ¿Cuáles son los factores que usted considera para adquirir chocolate puro?	Presentación	Sabor	Precio	Otros
	Diaria	Semanal	Mensual	Otros

10. ¿Con qué frecuencia usted consume 1 barra de chocolate?										
11. ¿En qué tipo de presentación le gustaría para consumir chocolate?	Barra	Bombones	Caja	Otros						
12. ¿Qué marcas usted prefiere al consumir chocolate? ¿Otros?	Ferrero	Pacari	Salinerito	Nestlé						
13. ¿Cuál es el precio que usted estaría dispuesto a pagar por una barra de chocolate puro? ¿Otros?	\$ 1,50	\$ 2,50	\$ 3,00	\$ 3,50						
14. ¿En qué lugar usted prefiere adquirir barras de chocolate? ¿Por qué?	Tiendas	Despensas	Internet	Supermercados						
15. ¿Conoce usted los beneficios que brinda comer chocolate puro orgánico? ¿Cuáles?	Si		No							
16. ¿A qué eventos le gustaría contar con este producto?	Matrimonio	Bautizo	Cumpleaños	Otros						
17. Califique del 1 al 10 la imagen comercial de la empresa.										
										
Observación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Gracias por su colaboración



GUIA DE ENTREVISTA A PRODUCTOR DE CACAO FINO DE AROMA CERTIFICADO

Objetivo: Elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de chocolate con certificación de origen, Santo Domingo 2017.

Instrucciones: El presente instrumento busca información para sustentar una investigación, sobre la inversión en activos, procesos, ingresos y gastos en la inversión de una plantación de cacao fino de aroma con denominación de origen.

1. ¿Cuál es su nivel de estudios?
2. ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa?
3. ¿En qué área de desempeña?
4. ¿Cuál es su nivel de supervisión?

VARIABLES DEL ESTUDIO DE MERCADO

1.- ¿Cuál es el número de competidores en Santo Domingo de Chocolate puro?

2.- ¿Cuáles son las principales empresas que compran el chocolate puro?

3.- ¿Qué empresas compran cacao en grano de esta calidad? y ¿A qué precio compra?

VARIABLES DEL ESTUDIO TÉCNICO

4.- ¿Cuáles son las etapas del proceso productivo del cultivo de cacao?

5.- ¿Cuál es el procedimiento para la producción de cacao orgánico?

6.- ¿Cuáles son las técnicas del cultivo de la planta?

7.- ¿Cuál es la producción por hectárea?

8.- ¿Cuáles son los insumos necesarios producción de cacao?

9.- ¿En cuánto tiempo se cosecha el cacao desde que es sembrado?

10.- ¿Cuáles son los costos de producción del cacao?

11.- ¿Cuál es el proceso de producción para la elaboración de chocolate?

12.- ¿Cuáles son los insumos para la elaboración de chocolate?

13.- ¿Cuáles son los activos necesarios para la producción de chocolate?

14.- ¿Cuál es la capacidad de producción en unidades o barras de chocolate?

15.- ¿Cómo se obtiene la certificación de calidad?

16.- ¿Cuál es el costo y el modo de cobro de la certificación?

VARIABLES DEL ESTUDIO ECONÓMICO

17.- ¿Cuál es el precio de venta al público de las barras de chocolate?

18.- ¿Cuáles son las ventas anuales de este negocio?

19.- ¿Cuáles son los costos administrativos y de ventas de esta inversión?

Anexo C: Matriz de Variables del Plan de Negocios

Variable Conceptual	Variables/Componente	Indicador	Ítems_ Reactivos / Evidencia del Indicador		Fuente	Técnica	Instrumento de Recolección de datos	Valoración			
			Nº	Pregunta							
Plan de negocios	Estudio de Mercado	Demanda	1	¿Actualmente usted labora?	Clientes Potenciales	Encuestas	Cuestionario escala de Likert	Si No			
			2	¿Cuál es su nivel de ingresos?	Clientes Potenciales	Encuestas	Escala numérica	\$375,00- \$500,00 \$501,00 -\$800,00 \$801,00 -\$1200,00 \$1201,00-\$2000,00 \$2000,00 en adelante			
			3	¿Ha consumido chocolate puro?	Clientes Potenciales	Encuestas	Cuestionario escala de Likert	Si	No		
			4	¿En qué niveles de concentración de chocolate puro usted ha consumido?	Clientes Potenciales	Encuestas	Escala numérica	40 % de cacao	60% de cacao		
			5	¿Cuál es la probabilidad de que usted consuma un chocolate puro elaborado por una empresa de Santo Domingo?	Clientes Potenciales	Encuestas	Cuestionario escala de Likert	Bajo Alto	Medio		
			6	¿Cuáles son los factores que usted considera para consumir chocolate puro?	Clientes Potenciales	Encuestas	Cuestionario escala de Likert	Presentación Precio	Calidad	Sabor	
			7	¿Con qué frecuencia usted consume chocolate?	Clientes Potenciales	Encuestas	Cuestionario escala de Likert	Diaria Quincenal Otros	Semanal Mensual		
		Oferta	8	¿Qué marcas usted prefiere al consumir chocolate?	Clientes Potenciales	Encuestas	Cuestionario escala de Likert	Ferrero El Salinerito Kallari La Universal	Hershey's Pacari Nestle Otros		
			9	¿Cuál es el número de competidores en Santo Domingo de Chocolate puro?	Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos			

Variable Conceptual	Variables/Componente	Indicador	Ítems_ Reactivos / Evidencia del Indicador		Fuente	Técnica	Instrumento de Recolección de datos	Valoración
			Nº	Pregunta				
Plan de negocios	Estudio Técnico	Gestión administrativo	23	¿Cuáles es el análisis FODA de este plan de negocios?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
			24	¿Cuáles son los recursos tecnológicos y humanos necesarios para ejecutar esta inversión?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
			25	¿Cuál es la estructura orgánica funcional de esta inversión?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
			26	¿Cuál es la distribución física de los cultivos de cacao y de la fábrica de chocolate?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
	Estudio Económico	Ingresos	27	¿Cuál es el precio de venta al público de las barras de chocolate?	Inversionista y Productor	Revisión Documental/Proceso de datos	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
			28	¿Cuáles son las ventas anuales de este negocio?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
		Costos	29	¿Cuál es el costo de producir un quintal de cacao?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
			30	¿Cuál es el costo de los insumos para elaborar una barra de chocolate?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
			31	¿Cuáles son los costos administrativos y de ventas de esta inversión?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
		Estados Financieros	32	¿Cuáles el activo, pasivo y patrimonio de esta inversión?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
33	¿Cuál es la utilidad neta de este plan de negocios?		Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos		
Flujo de Caja	34	¿Cuáles son los saldos finales reales del proyecto?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos		

Variable Conceptual	Variables/Componente	Indicador	Ítems_ Reactivos / Evidencia del Indicador		Fuente	Técnica	Instrumento de Recolección de datos	Valoración
			Nº	Pregunta				
Plan de negocios	Evaluación Financiera	Valor Actual Neto	35	¿Cuáles son los valores reales generados en el tiempo?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
		Tasa Interna de Retorno	36	¿Cuál es el retorno de la inversión del plan de negocios?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
		Período de Recuperación	37	¿En qué tiempo se recuperara la inversión inicial?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
		Costo de Capital	38	¿Cuál es el costo de la inversión inicial?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
		Costo-Beneficio	39	¿Cuál es el retorno por cada dólar invertido en este negocio?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
		Índices Financieros	40	¿Cuál es el índice de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad del plan de negocios?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos
		Punto de Equilibrio	41	¿Cuántas barras de chocolate se deberán vender para cubrir los costos operativos del negocio?	Inversionista y Productor	Revisión Documental	Lista de cotejo	En función de los resultados obtenidos