

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

Chocolate soluble orgánico

Diana Carolina Jácome Dávila

**Simon Rose, MBA
Director del Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Máster en Administración de Empresas

Quito, 15 de agosto de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Chocolate soluble orgánico

Diana Carolina Jácome Dávila

Santiago Mosquera, PhD
Director del Trabajo de Titulación

.....

Fabrizio Noboa S., PhD
Director de la Maestría en Administración
de Empresas

.....

Santiago Gangotena, PhD
Decano del Colegio de Administración
y Economía

.....

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Postgrados

.....

Quito, 15 de agosto de 2018

© Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombre: Diana Carolina Jácome Dávila

Código de estudiante: 00139287

C. I.: 0502492978

Lugar y fechas: Quito, 15 de agosto de 2018

DEDICATORIA

A Dios, que con el paso de los años no ha dejado de ser mi soporte. A David quien día a día está a mi lado para alentarme a luchar por mis sueños y darme la mano para conseguirlos. A Diego, Sofi, Jorge Alberto y a mis hijos que algún día vendrán, este esfuerzo es para ustedes.

AGRADECIMIENTOS

En especial a mi familia que con sus conocimientos han ayudado a que la investigación de este proyecto sea más precisa. A Etafashion y sus dueños quienes sin dudar me apoyaron incondicionalmente al logro de este objetivo.

RESUMEN

El presente trabajo comprende el desarrollo e introducción al mercado de un chocolate orgánico en polvo, de fácil solubilidad. El producto se ha enfocado a un consumidor de tipo familiar, que busca cuidar su salud y la de su familia. Así también se ha enfocado la necesidad de un consumidor actual, de que el producto sea simple de usar, práctico, pero que no descuide el hecho de que no contenga preservantes o añadidos innecesarios. El trabajo además sustenta las diferentes etapas que deberá cumplir la empresa para desarrollar el producto, cuales son los puntos importantes del mismo y cuales presentan un reto. El análisis demuestra que este proyecto es viable y generaría una rentabilidad importante.

ABSTRACT

The present research includes the development and market introduction of an organic powder chocolate, easily soluble. The product has been focused on a consumer concern about his family, which seeks to take care of their own health and of his family. Additionally, the product focused on the need for a current consumer, of getting a product simple to use, pragmatic, but does not disregard the fact that it does not contain preservatives or unnecessary additions. The work also explains the different stages that the company must fulfill to develop the product, which are the important points of the product and which of those might present a challenge. The analysis shows that this project is viable and would generate an important return.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTOS.....	5
RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
CAPITULO 1 – ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.....	10
1.1 Justificación.....	10
1.2 Tendencias del Macro Entorno.....	11
1.3 Análisis sectorial	15
1.4 Análisis de la competencia	18
CAPITULO 2 – OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	20
2.1 El volumen del negocio.....	20
2.2 Diseño de la investigación de mercado	22
2.3 Realización de la investigación de mercado.....	24
2.4 Resultados de la investigación de mercado	25
CAPITULO 3 – DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	27
3.1 Estrategia Genérica.....	27
3.2 Posicionamiento estratégico	28
3.3 Recursos y Capacidades distintivas.....	31
3.4 Organigrama inicial y Equipo de trabajo.....	32
CAPITULO 4 – PLAN COMERCIAL	35
4.1 Precio.....	35
4.2 Producto.....	36
4.3 Plaza	37
4.4 Promoción	39
4.5 Plan de Ventas	40
CAPITULO 5 - ANÁLISIS FINANCIERO.....	43
5.1 Análisis de supuestos.....	43
5.2 Estructura de Capital y Financiamiento.....	44

5.3 Estados Financieros y Proyectados	46
5.4 Flujo de Efectivo proyectado.....	48
5.5 Punto de equilibrio	49
5.6 TIR, VAN y Análisis de sensibilidad	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS.....	52
ANEXO 1 – RESULTADO DE ENCUESTAS	52
ANEXO 2 – ANALISIS MERCADO POTENCIAL.....	55
ANEXO 3 – ENCUESTA DE PREFERENCIAS	56
ANEXO 4 - BUYER PERSONA	57
ANEXO 5 – RESULTADOS DE ATRIBUTOS	58
ANEXO 6 – RESULTADOS DE ENCUESTA	59
ANEXO 7 - FODA.....	62
ANEXO 8 – ANALISIS RISK FACTOR	63
ANEXO 9 - ORGANIGRAMA	64
ANEXO 10 - CV Gerencia General	65
ANEXO 11 – JOB DESCRIPTION	67
ANEXO 12 – ANALISIS 4 P’S	69
ANEXO 13 – CUADRO PRODUCT QUALITY AND PRICE.....	69
ANEXO 14 - IDEA DE EMPAQUE.....	70
ANEXO 15 – SUPUESTOS.....	71
ANEXO 16 – PRÉSTAMO CFN	72
ANEXO 17 – TABLA DE AMORTIZACIÓN.....	73
ANEXO 18 – ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	75
ANEXO 19 – PUNTO DE EQUILIBRIO.....	75
ANEXO 20 – FLUJO DE EFECTIVO LIBRE.....	76
ANEXO 22 – BONOS DEL TESORO	76

CAPITULO 1 – ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1.1 Justificación

El chocolate es una de las bebidas favoritas de los ecuatorianos, sobre todo en el desayuno, pero todos los productos que se ofertan en el mercado requieren de leche caliente, muy pocos tienen una composición que aporte en algo a la salud o nutrición del consumidor y menos aún se ha dado importancia al uso de cacao orgánico. La propuesta innovadora de este producto es ofrecer un chocolate de primer nivel, combinado con productos nativos andinos, que naturalmente sean un aporte para la nutrición y además que sea versátil para usar en agua, para gente que no pueda consumir leche, o leche fría, que es de preferencia de los niños.

El proyecto planteado busca desarrollar un producto de consumo masivo como es el chocolate soluble en leche, agua o una mezcla de ambos. Los valores agregados del producto son la solubilidad del mismo en líquidos fríos y un valor nutricional adicional. La materia prima base del producto planteado es el cacao, cuyo cultivo e industrialización es parte de la matriz productiva.

El mercado presenta varias opciones de cacao en polvo, sin embargo, ninguno que sea orgánico, soluble y que tenga valor nutricional agregado, dado que la competencia presenta una sola de estas características y en la mayoría de casos ninguna. El producto que se busca

desarrollar y comercializar, tiene como característica más importante su practicidad y su valor alimenticio.

1.2 Tendencias del Macro Entorno

- *Productos con alto valor nutricional.* - La gente actualmente tiende a valorar por sobre otras cualidades a un producto por su valor nutricional. De acuerdo a un artículo publicado por el periódico británico The Guardian 61% de los británicos compran alimentos porque creen que son superalimentos¹. Si bien el artículo habla de que las bondades de consumir estos productos generalmente se exageran con fines comerciales, es evidente que esta es una tendencia mundial y ha sido explotada por el neuromarketing. De acuerdo a un artículo del diario El Telégrafo “*Aunque no hay cifras que prueben que en Ecuador existe una tendencia hacia la comida saludable, a juicio de Paúl Herrera, experto en mercado y Economía agrícola, y profesor de la escuela de negocios de la Espol, Espae, la colocación del “semáforo” nutricional en los productos alimenticios a finales de 2013, podría haber generado un cambio de hábitos en las personas*”². Como se puede evidenciar no existen estudios de mercado enfocados en el consumo de este tipo de alimentos en Ecuador, pero es lógico pensar que la tendencia mundial se repite a nivel local. Otro hecho que permite hacer esta afirmación es que han aparecido tiendas como

¹ <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2016/aug/29/truth-about-superfoods-seaweed-avocado-goji-berries-the-evidence>

² <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>

Superfoods Ecuador y certificaciones emitidas por el gobierno nacional donde se fomenta el cultivo y consumo de productos orgánicos, todo esto mediante un Instituto de Investigación para la Agricultura Orgánica (FIBL).

La gente busca cada vez más alejarse del consumo excesivo de grasas, carbohidratos y azúcares, en su lugar se destacan productos que tienen un aporte positivo a la salud de su consumidor. El mercado ecuatoriano no se ha quedado atrás en esta tendencia, es así que existen empresas ecuatorianas que han visto en esta tendencia un nicho de mercado importante³.

- *Productos de prácticos y de uso simple.* - En el mercado ecuatoriano el chocolate soluble tradicionalmente se ha ofertado como una pasta de cacao, generalmente en presentación de tabletas para disolverse en leche, o esto mismo en polvo; es decir, básicamente se ha mantenido como un producto no procesado. La propuesta de este proyecto es romper el paradigma del cacao en polvo sin procesar, conservar sus cualidades positivas, pero dando un valor adicional al hacerlo ‘instantáneo’, de modo que así se vuelva un producto procesado de alto consumo (convenience product). De acuerdo al Ministerio de Producción del Ecuador las ventas de alimentos procesados del 2006 al 2010, crecieron 58%, frente a 35% de alimentos no procesados⁴. Una tendencia similar ha tenido estos productos en cuanto a las

³ <http://www.revistalideres.ec/lideres/superalimentos-exportacion-alimentos-empresas-kunachia.html>

⁴ http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Alimentos_Frescos.pdf

ventas fuera del país que han llegado a un crecimiento del 133% de acuerdo a la misma fuente.

De acuerdo a un artículo de febrero de 2016, cada vez es más notorio que los ecuatorianos (en el caso en particular del estudio, los capitalinos) destinan menos tiempo para desayunar o lo hacen fuera de casa⁵. Existen estudios asombrosos sobre la importancia del desayuno, entre los más conocidos se puede mencionar uno publicado por la FAO que explica el aumento de peso en adolescentes a causa de no desayunar⁶.

Es por esto que hay una posibilidad de enfocar el producto en esta necesidad del mercado donde se pueda consumir especialmente como parte del desayuno, en forma rápida y práctica. Un dato que refuerza este razonamiento de que el mercado ecuatoriano prioriza, para efectos del desayuno, alimentos que sean rápidos y fáciles de preparar es el caso del pan. Culturalmente en el Ecuador el consumo de pan está atado al consumo de café o chocolate. Según la encuesta de Ingresos y Gastos de los hogares 2011-2012 del Instituto Nacional de Estadística y Censos el pan es el producto alimenticio que más se consume a escala nacional, con un total de ventas de 34 millones. Esto deja ver que la tendencia del mercado es muy marcada; el ecuatoriano consume pan que a su vez se lo acompaña con alguna bebida.

⁵ <http://www.elcomercio.com/actualidad/desayuno-cafeterias-alimentacion-habitos-quitinos.html>

⁶ <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201500073992>

- *Productos orgánicos.* - La tendencia mundial hacia lo orgánico en el mercado de alimentos es innegable, como menciona la página de Agrocalidad en Ecuador “Según estadísticas de la IFOAM – Organics Internacional, organización mundial regente en el movimiento de agricultura orgánica y el Instituto de Investigación para la Agricultura Orgánica (FiBL), informan que actualmente hay 172 países donde se práctica la producción orgánica (de los 198 países que existen en el mundo)”⁷, y “El desarrollo del mercado mundial de alimentos y bebidas orgánicas ha crecido cinco veces entre 1999 y 2014 llegando a 80 mil millones de dólares”⁸ puede tomarse también como un ejemplo el gran desarrollo de la tienda Wholefoods, siendo esta la tienda más conocida de productos orgánicos, ahora en manos de Amazon. Puntualmente en Ecuador la tendencia hacia estos productos también comienza a ser valorada y podemos notarlo al tener 23 provincias que practican este tipo de producción con 36.246 hectáreas y 11.529 productores orgánicos identificados con el código POA (Productor Orgánico Agropecuario)⁹

De acuerdo a la FAO ¹⁰ el desarrollo de los productos orgánicos va más allá de una estrategia de marketing siendo este un factor elemental para la seguridad alimentaria del mundo. Si bien la producción o cultivo de alimentos orgánicos tiende a aumentar los costos del producto final no necesariamente este hecho impacta de la misma forma en todos los productos. En el caso particular del

⁷ <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-de-los-alimentos/productos-organicos-ecuador/>

⁸ <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-de-los-alimentos/productos-organicos-ecuador/>

⁹ <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-de-los-alimentos/productos-organicos-ecuador/>

¹⁰ <http://www.fao.org/organicag/oa-home/es/>

chocolate, el hecho de que sea orgánico no implica un alza drástica de su valor. En base a lo indicado, acoplar este producto de acuerdo a las nuevas tendencias puede ser un atributo altamente valorado (*ver anexo 1*) lo que permitiría tener un diferenciador que es escaso actualmente en el mercado. Por otro lado, esto permitiría adoptar estrategias de introducción más emocionales que convencionales.

1.3 Análisis sectorial

Después de hacer un análisis de Porter existen varios puntos a considerar, si bien la competencia en el sector parece ser bastante amplia, la oferta en el mercado no incluye ingredientes ni beneficios adicionales como esta nueva propuesta de producto, reduciendo de esta manera la cantidad de rivales en la industria. Los sustitutos son variados, sin embargo, la oferta está enfocada a un target diferente, como por ejemplo personas que buscan buen precio, que les es indiferente el origen y el trato del producto desde la materia prima o que por hábitos de consumo eligen entre las marcas más competitivas, esto deja un espacio abierto para el ingreso del nuevo producto ya que no es comparable ni por precio, ni calidad, ni valores añadidos. Hay que tomar en cuenta que, el nicho de mercado propuesto son los jefes de familia quienes adquieren este producto especialmente para el consumo de sus hijos, a su vez ellos valorarán el producto en base a sus propiedades nutricionales, sabor y precio, frente a otros productos.

En este orden de ideas, los sustitutos del producto no son absolutos, dado que, por el nicho de mercado, es claro que el consumidor real serán los niños, quienes difícilmente consumirían café o té, en lugar de leche con chocolate; y otros productos como los jugos o yogurt podrían, en algunos casos, ser complementarios.

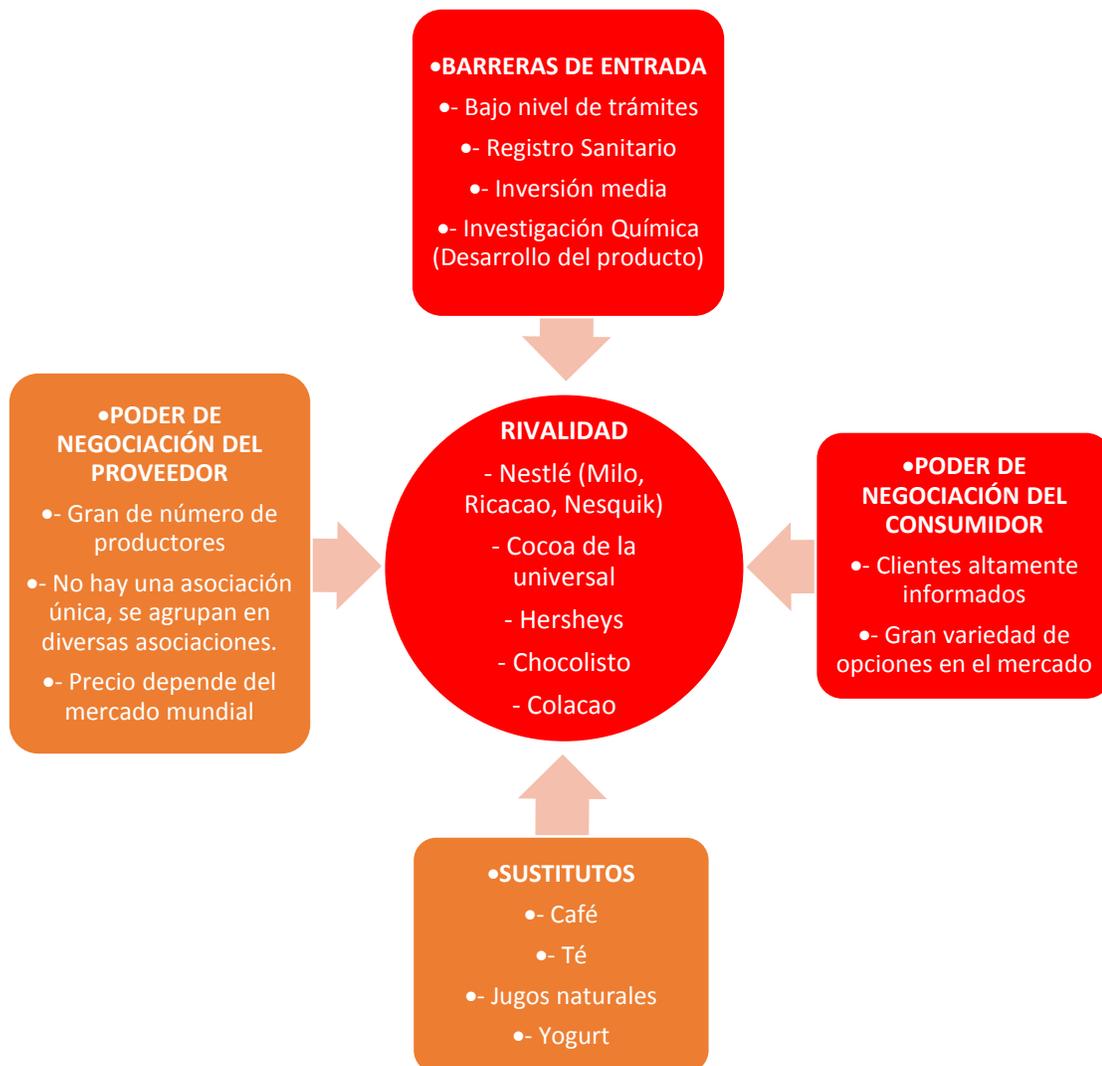
Adicionalmente, el consumidor está bastante informado lo que hace que su poder de negociación sea alto. Esto puede ser un pro y contra, ya que al estar informado puede comparar el producto con otras marcas, sin embargo, al investigar un poco más, el consumidor se dará cuenta que la calidad y los beneficios adicionales que ofrece este producto lo diferencian completamente de la competencia. Los proveedores nacionalmente son variados y están organizados mediante diferentes asociaciones que los agrupan para conseguir mejores beneficios. Ecuador es el cuarto país exportador de cacao ¹¹ y esto hace que el precio de esta materia prima sea fluctuante ya que se basa en la actividad mundial, haciendo que, si los principales productores tienen exceso de oferta los precios bajen y dentro del país también bajen para poder colocar el producto.

Por último, las barreras de entrada no son tan altas. Las regulaciones, la materia prima y la inversión, por ejemplo, no son una dificultad como tal. Por tanto, para ingresar dentro de la industria y mantener una posición importante, es necesario pensar diferente, darle un valor agregado al producto que nos diferencie de la competencia y nos permita ganar mercado. La innovación y el entender las necesidades del mercado

¹¹ <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-pais-ocupa-el-cuarto-lugar-en-exportacion-de-cacao-fino>

son importantes. Por lo tanto, notamos que la rentabilidad del sector si bien no es tan alta, existen oportunidades que se pueden explotar haciendo que sea rentable.

Una visión más detallada sobre el análisis de Porter la tenemos a continuación:



1.4 Análisis de la competencia

Dentro del este negocio específicamente existen varios competidores como Milo, Ricacao, Colacao, Chocolisto, Nesquik, Cocoa, Hersheys (sin ningún orden en especial), quienes de cierta manera ofrecen parte de las características que tendrá el futuro producto (no las mismas características), al diferenciar los atributos de cada una de estas marcas obtenemos un análisis sectorial de la siguiente manera:



Con una muestra de 40 encuestas enfocadas a personas que toman la decisión final de compra sobre este producto se obtuvo muchas respuestas que incluyen a Nestlé, por ejemplo, como competidor, sin embargo, esta empresa tiene algunas marcas ya mencionadas en los otros competidores lo que lleva a pensar que la compra dentro de esta marca es por costumbre y confianza hacia dicha empresa. Las dimensiones analizadas son sabor y calidad dado que esto es lo que más valora el consumidor a la hora de elegir su

producto (Anexo 1). Se ha contemplado dentro de calidad el valor agregado que se le puede dar al cacao en polvo, como por ejemplo que sea orgánico o que contenga super alimentos, siendo las dos respuestas más apreciadas por los encuestados (Ver anexo 1, pregunta 2).

Es importante para esta investigación enfocarse en la calidad del producto y el sabor ya que al intentar introducir un producto orgánico es importante saber si realmente el consumidor valora esta diferenciación (calidad) sin afectar el sabor que sería un atributo importante de análisis para que la nueva oferta no pierda de vista cosas que el cliente también las valora.

Al analizar el mapa estratégico notamos que la gran mayoría compite en el mismo sector, es decir, la mayoría de estas marcas ofrece el mismo producto con ligera variación de sabor y vitaminas. Lo importante es notar que ninguno de los competidores ofrece el diferenciador que este nuevo producto tendría, por lo que nuestra marca se desplazaría a la derecha alejándose de la actual competencia y obteniendo una gran oportunidad de ingreso en la industria al tener dos de los atributos de calidad más valorados.

CAPITULO 2 – OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En este capítulo se desarrolla el análisis de mercado, partiendo de la población nacional, y de está enfocándose al mercado específico al que se destinará el producto, en base a la estimación de rotación que se espera del mismo. Posteriormente se explica la forma de análisis de mercado, así como su justificación, dada la naturaleza del producto y del mercado. Finalmente se presenta el desarrollo del análisis y sus resultados, en concordancia con el resto del trabajo de investigación realizado en torno al producto.

2.1 El volumen del negocio

Para determinar el volumen de negocio primero se identificó el total de hogares en el Ecuador, siendo 3'810.548¹², de esta población se ha determinado el número de hogares que serán el objetivo. Como muestra se ha tomado los hogares con más de cuatro miembros en zonas urbanas siendo un total de 942.494¹³ (Anexo 2) en todo el territorio ecuatoriano, asumiendo que la gran mayoría son consumidores actuales del producto y el resto son potenciales consumidores. Hay que tomar en cuenta que la tasa de penetración de mercado se estima para este producto entre 2% y 6%¹⁴ lo que nos da un rango de entre 18.849 a 56.549 hogares.

¹² http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

¹³ http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

¹⁴ <http://smallbusiness.chron.com/estimate-market-penetration-22714.html>

La cantidad de productos que el cliente compra a la vez es de una unidad, según encuestas realizadas a nuestro mercado objetivo. Las veces que frecuenta los supermercados para realizar este tipo de compras es de 1 vez al mes; y el precio del producto que el cliente está dispuesto a pagar, es de \$2,99; toda esta información estará detallada más adelante. Con esta información y usando la siguiente fórmula se concluye que el volumen del negocio será de \$33'816.864.

$$\mathbf{MS = N * TC * Q * F * P}$$

MS = Market Size in \$

N = Total Geographical Population

TC = Percentage of Target Customers in Geographical Area

Q = Quantity that Targeted Customers purchase at a time

F = Purchase Frequency in a year

P = Price of Product

El posible sesgo que podría existir, se daría debido a que, para determinar la población, se están considerando únicamente los hogares con más de 4 miembros, sin embargo, en la realidad, no solo las familias podrían comprar el producto, sino que podrían ser otros consumidores. Adicionalmente, también se estaría considerando a todas las familias con esas características como consumidores, cuando en realidad, puede haber un pequeño porcentaje que no adquiera este tipo de productos.

En contraste de lo antes mencionado y para reforzar el análisis realizado, se debe aclarar que las familias con 4 o más miembros son las más numerosas en el área urbana de Ecuador, siendo más del 50% de los hogares, conforme se puede apreciar del anexo 2. De hecho, varios análisis gubernamentales, en cuanto a consumo, toman como base las familias de 4

miembros. Además, se debe mencionar que existe una presunción (sesgo de confirmación) de que estos hogares serán los consumidores potenciales del producto, dado que el mismo está enfocado a ser un producto familiar.

2.2Diseño de la investigación de mercado

Dentro de las formas de investigación de mercado, la que mejor se aplica al tipo de producto ofertado es la primaria, es decir, una investigación de campo, recopilando información acerca de las preferencias de la gente. Existen muchas cifras de la producción y exportación de cacao, sin embargo, no del consumo local del cacao en polvo como tal. Por otro lado, en el país se pueden obtener públicamente los datos de las ventas anuales de una compañía, sin embargo, el cacao en polvo, es en la mayoría de casos, uno de los varios productos que ofrecen compañías que se dedican a vender productos derivados del cacao.

Debido a la complejidad y falta de datos, no se ha enfocado la investigación en un análisis secundario (“Los datos secundarios se reúnen para un propósito diferente al problema que se maneja. Por otro lado, los datos primarios son originados por el investigador con el objetivo específico de tratar el problema de investigación. Los datos secundarios incluyen información que se obtuvo de fuentes privadas y gubernamentales, de empresas comerciales de investigación de mercados y de bases de datos computarizadas.” (Malhotra Naresh, 2008)¹⁵

¹⁵ Malhotra Naresh K. Investigación de Mercados, Quinta Edición, Editorial Pearson, 2007, página 42

La investigación de mercado busca determinar tres aspectos fundamentales: disposición de pago, frecuencia de compra y atributos más valorados del producto. En cuanto a la disposición de pago, este aspecto es fundamental dado que esto arrojaría un testimonio real sobre la valoración de la gente hacia el producto. En cuanto a la frecuencia de compra, esto permitirá determinar la rotación del producto y con esto determinar un estimado del volumen de ventas final. En cuanto a los atributos más valorados del producto permitirá hacer énfasis en características que la gente valore más que otras, a fin de explotaras.

En cuanto a los dos primeros puntos, la investigación permitirá obtener cifras en base a las cuales hacer estimaciones y metas comerciales. En cuanto al último aspecto, esto es los atributos del producto, permitirá obtener tendencias del consumidor que servirán para desarrollar el producto en sí mismo.

Para la recopilación de datos cuantitativa, al emplear un método de encuesta para obtener la información, primero se determinó el tamaño de la muestra ideal. Para esto se ha definido el universo dado por la cantidad de hogares urbanos en Ecuador, con la población definida se ha usado la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales

- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de confianza deseado
- p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
- q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
- e= Nivel de error dispuesto a cometer
- N= Tamaño de la población

La fórmula contempla un margen de error de 10%, con 90% de confianza y con un tamaño de población de 942.494 (Hogares). Dado lo anterior se obtuvo que la muestra ideal sería de 60 encuestas.

2.3 Realización de la investigación de mercado

Se hicieron 68 encuestas en parte de forma personal y en otra a través de internet. Se consideraron exclusivamente personas del mercado objetivo, para obtener datos más precisos. Estos datos serán compilados con las encuestas que se hicieron inicialmente a fin de determinar la viabilidad del negocio.

En cuanto al diseño muestral se ha seleccionado a sujetos definido en el proyecto y explicados en el punto 2.1 de este documento, como lo son principalmente hogares con más de cuatro miembros. Sería justo afirmar que, si un investigador independiente repetiría la metodología elegida, llegaría a conclusiones similares a las presentadas, dado que:

a) el número de encuestados es el adecuado para obtener un resultado técnicamente creíble;

b) la metodología es correcta, dado que se ha definido un objetivo, que fue obtener datos comerciales del producto y de marketing, en base a este se ha desarrollado el cuestionario (Anexo 3), formulando objetivamente las preguntas que servirán para alcanzar el objetivo;

c) las preguntas son en su mayoría cerradas, para que no exista confusión o criterios vagos del cliente; y,

d) el lenguaje usado es claro y sencillo de comprender, buscando usar términos usuales para el quien responde la encuesta.

La información ha sido recolectada en base a encuestas dirigidas sobre todo a mujeres que son madres de familia quienes de una u otra forma son quienes toman a decisión de compra (Anexo 4).

2.4 Resultados de la investigación de mercado

El potencial mercado después del análisis previamente detallado es de 942.494¹⁶ hogares, que representan US \$33'816.864 (tamaño de mercado en dólares). Con este resultado, dado que el campo es bastante amplio y se tiene un diferenciador en el producto que permitiría entrar al mercado con una nueva oferta, como ya se ha analizado previamente, se determina que el ingreso en este sector es viable. Dentro del análisis también se obtuvo que el atributo más valorado por el consumidor es el sabor del producto (64%) seguido por la cantidad de nutrientes que tiene el producto (31%), estos atributos son importantes dentro de la investigación dado que al ofrecer una diferenciación en la calidad de producto la investigación nos indica que no es lo único a tomar en cuenta a la

¹⁶ http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

hora de la producción (Anexo 5). Sin embargo, sabemos que el producto será valorado ya que la mayor parte de los encuestados indica que una de las características más importantes es que sea un producto orgánico (Anexo 5).

Otras respuestas importantes (Anexo 6) dentro de la investigación es la valoración de marca que tienen las personas hacia el producto lo que hace que la competencia dentro de esta rama sea difícil, el producto debe ser totalmente diferenciado para poder competir con productos que están años en el mercado y que tienen sus marcas completamente posicionadas. El resultado de este análisis demuestra que hay un espacio para competir por diferenciación, ganar mercado no será una tarea fácil, pero con el enfoque correcto se puede ingresar en el mercado, al iniciar la idea de proyecto se esperaba que la gente reaccionara de buena manera ante la idea de un producto orgánico, dado que cada vez hay más conciencia sobre el tipo de productos que se consumen.

CAPITULO 3 – DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se desarrolla un análisis completo de riesgos y otros factores a los que se enfrenta el desarrollo del producto, con lo que se podrá analizar estrategias para mitigar los impactos negativos a los que se enfrenta el negocio y explotar los puntos fuertes que se logren evidenciar.

3.1 Estrategia Genérica

La propuesta de valor de este proyecto es ofrecer un producto natural y de alta calidad ofreciendo a quienes preocupados por la salud de su familia y de ellos mismos buscan una opción orgánica que no contenga químicos que pueden afectar la salud.

Dado el tipo de producto y la cantidad de oferta que existe en el mercado, este proyecto, de acuerdo a las Estrategias Genéricas de Porter, tiene como direccionamiento la DIFERENCIACIÓN. En función de esta estrategia, dentro de la comercialización, se deben destacar las características del producto que lo distinguen de la competencia, fundamentalmente el hecho de que sea un producto orgánico que no contiene químicos como el resto de la oferta en el mercado.

Es importante notar que actualmente los productos orgánicos son bastante apreciados en el mercado y a nivel mundial con tendencia a subir. A esta ventaja se debe sumar la

buena calidad del producto y su sabor con lo que podremos hacer que los compradores en el mercado valoren la presencia de este chocolate orgánico.

3.2 Posicionamiento estratégico

Mediante un análisis FODA (Ver anexo 7) se ha podido aterrizar de mejor manera el posible posicionamiento del negocio, se han encontrado algunas características mediante las cuales se puede establecer qué estrategias no deberían aplicarse al producto y que otras si le darían una ventaja estratégica en el mercado, de acuerdo al modelo analizado.

Dentro de las fortalezas del negocio se puede destacar principalmente el uso de productos orgánicos, mismos que en los últimos años, se puede notar que han representado una característica esencial de productos líderes en el mercado, dadas las tendencias del consumidor actual. Esta es la característica principal del producto y haría que, dentro de la oferta existente en el país, este sea diferenciado y valorado positivamente.

Otra de las fortalezas que tiene el producto es su grado de disolubilidad, dado que la mayoría de productos tienen problemas al diluirse en líquidos fríos, el producto está desarrollado para no tener este problema y su consumo sea de gran agrado.

Una de las debilidades encontradas, al ser una empresa nueva, es la dificultad de crear una red de distribución eficiente. Las empresas que ya tienen presencia en el mercado

tienen cierta ventaja al ya darse a conocer, además de ya conocer los canales de distribución. Por tanto, no se puede perder de vista que este factor podría ser un limitante para el lanzamiento del producto. En capítulos anteriores se determinó que la marca del producto es altamente importante para el consumidor y lograr que, de inicio, sea una marca conocida implicaría una gran inversión. Esto constituiría una debilidad adicional dado que la marca será nueva y poco conocida.

Por otro lado, existen grandes oportunidades como el crecimiento de la tendencia de consumo de productos orgánicos. Cada vez más personas son más conscientes de lo que comen y del origen de cada uno de los productos. Al garantizar que el producto es orgánico se espera que el consumidor reciba un producto de buena calidad adaptado a sus exigencias. Adicionalmente con esta tendencia se puede notar que la oferta de este tipo de productos aún no es masiva, por lo que existe un espacio en donde puede ingresar la marca.

En cuanto a las amenazas, debido a que el producto es altamente consumido, se ha notado que la presencia de grandes marcas, que ya son reconocidas podrían ser un reto, sin embargo, no sería la competencia directa. Al ser un producto que es fácil de imitar, se corre el riesgo de que alguna empresa invierta en el lanzamiento de un producto similar, para esto las acciones de mitigación estarían enfocadas en:

- Una mejor estrategia de marketing donde se pueda captar la atención del cliente.
- Nuevas alianzas con redes de distribuidores para mayor presencia del producto.

Dentro de los riesgos obtenidos en la matriz (Anexo 8) se evidencia que los resultados de este análisis son similares a los que se obtuvo en el análisis FODA. Por lo tanto, este ejercicio ha ayudado a confirmar hacia donde deben estar dirigidas las estrategias.

Para darle una ventaja competitiva al producto, no solo se debe asegurar que este sea orgánico, sino que exista una red logística y de cooperación entre los agricultores y la empresa. Esta conexión presentaría varias ventajas en el proyecto:

- Aseguraría la provisión de materia prima suficiente para la producción.
- Se puede contar con un precio de producto estable.
- Se pueden manejar una política de fair trade con los agricultores y obtener la certificación pertinente.
- Se podría certificar que la materia prima cuenta con las características particulares que se quieren plasmar en el producto, fundamentalmente, se podría asegurar que el producto es orgánico.
- Se podría requerir a los agricultores que adopten prácticas que permitan obtener otro tipo de certificaciones que pueden ser importantes para mercados internacionales, tales como que el producto puede ser considerado libre de transgénicos, que no ha sido genéticamente manipulado, que es kosher o halal, dependiendo del interés que se tenga, lo cual constituiría una ventaja importante.

Todo esto podría ir acompañado de una campaña de marketing, como ya se ha mencionado anteriormente, que no solo promocioe el producto en sí mismo; sino todas estas ventajas descritas y la relación entre la empresa y la comunidad de productores de cacao.

Esto sin duda, es una ventaja competitiva difícil de igualar y que justificaría tener el precio estimado para el producto. Lo que se buscaría es que el cliente haga una ponderación entre comprar un producto de marcas conocidas o dar la oportunidad a nuestro producto, debido a las características particulares del mismo, que han sido descritas. Esta preferencia que se busca desarrollar en el consumidor permitiría tener una mayor rentabilidad.

Es de esperarse que la competencia tome algunas acciones frente a esto, sin embargo, es difícil que una marca internacional, forme esta relación con los productores y si lo hace podría tomarle mucho tiempo. Por otro lado, si bien existe, posiblemente una sola marca a nivel nacional, que ha tenido un enfoque similar en cuanto a establecer alianzas estratégicas con los agricultores, esta enfoca en otro tipo de producto derivado del cacao. Por tanto, considero que el enfoque de cada competidor está enfocado a puntos diferentes a los que se propone con el presente proyecto.

3.3 Recursos y Capacidades distintivas

Para que el negocio sea efectivo y cumpla con su propuesta de valor hay que considerar que la materia prima es el corazón del negocio. Por lo tanto, el recurso y capacidad

distintiva principal del proyecto, es la red de adquisición y manejo de la materia prima. Uno de los integrantes principales del equipo de trabajo es el Jefe de Compras, quien tiene experiencia con el producto, y una red de contactos ya desarrollada, en una de las principales zonas productoras de cacao, como es la provincia de Los Ríos.

La ventaja es que esta capacidad no debe ser desarrollada en el tiempo, sino que se podrá considerar como una inherente al negocio y se dispondrá de la misma desde el inicio. Esto sin duda ofrece una ventaja ante la competencia, pues como se estableció anteriormente, sería muy difícil que un competidor logre desarrollar esta red de contactos en tan poco tiempo; o si contrata a alguien que ya la tenga formado, sin duda costaría un valor considerable.

Otro pilar fundamental del modelo de negocios es la logística y ventas, competencia que esta también cubierta por una persona que cuenta con experiencia en este campo. Por último, un recurso valioso que posee este proyecto es la alianza con sus principales productores ofreciendo oportunidades para ambas partes, la capacitación constante y el desenvolvimiento de cada uno de estos productores es un enfoque principal del proyecto.

3.4 Organigrama inicial y Equipo de trabajo

El equipo de trabajo en este proyecto está muy consolidado dada la experiencia y la diversidad de ramas de las personas que integran el equipo. Por un lado, existe un experto

en el área agrícola quien se encargará del proceso de selección y cuidado de la materia prima, al tener disponible el terreno para cuidar la producción. Por otro lado, el equipo estará formado por expertos comerciales que garanticen el modelo de negocio (Ver anexo 9). Las actividades gerenciales estarán a cargo del desarrollador del proyecto dada su experiencia en ventas y sobre todo por sus conocimientos en diferentes áreas de una empresa (Ver Anexo 10)

El equipo es fuerte en cuanto a toda la cadena comercial y administrativa. La fortaleza del equipo es la experiencia y su red de contactos. El enfoque de este grupo de personas ha sido coherente con todo el proyecto, dado que a lo largo de esta investigación se ha priorizado las características de la materia prima, competencia del jefe de compras, que cuenta con gran experiencia; y la comercialización, a cargo también de un profesional con experiencia en esta materia. Ver Anexo 11.

Existen vacíos del equipo en cuanto a la producción dado que el equipo principal no cuenta con un experto en esta área. Sin embargo, existen muchos profesionales en esta rama que podrían cubrir esta necesidad y podría suplirse mediante la contratación de prestadores de servicios especializados que tengan a su cargo el diseño de la producción y la capacitación a los operarios. Por otro lado, un aspecto que se ha destacado que se busca del producto es la solubilidad del mismo, sin embargo, esta característica se deberá desarrollar por una sola vez y no de forma constante, por tanto, podrá ser cubierta con la contratación de una consultoría que se encargue de desarrollar de manera satisfactoria el proceso químico.

Esta estructura está pensada para un inicio y con un tiempo aproximado de un año, tiempo en el que se espera la empresa consolide su posición, no se puede estimar aún las necesidades a largo plazo dado que en los primeros años se verá la reacción real del mercado. A partir de esto se espera que el equipo sea complementado con más personal en ventas y mayor especialización en producto con la contratación de personas con conocimientos más avanzados en procesos industriales.

CAPITULO 4 – PLAN COMERCIAL

En este capítulo se desarrolla un análisis completo del área comercial, la forma en la que se va a promocionar el producto, el precio, la zona de influencia y en sí, las estrategias a adoptar para el ingreso de la nueva marca. En el Anexo 12 se encuentra un breve resumen de los puntos a tratar.

4.1 Precio

Como se ha analizado previamente durante el desarrollo de este mismo trabajo, no es conveniente entrar en el mercado con una estrategia de basada en precios comparando los productos de las marcas ya presentes en el mercado. El diferenciador principal del producto en todo momento debe ser su calidad y esta será la estrategia principal, dado esto al ingresar la marca en el mercado, no se generará una guerra de precios. Para establecer el precio en el producto previamente se ha analizado la oferta del mercado, la disposición a pagar por el cliente y los costos en los que se incurrirá.

En el capítulo 2 a propósito de la investigación de mercado, se determinó que, la mayoría de personas encuestadas estaría dispuesta a pagar entre \$2,50 y \$2,99 por cada unidad de chocolate orgánico soluble. Es así que, se considera que el precio adecuado para el producto es de \$2,25 tomando en cuenta que este precio está dentro del rango del mercado actual, aclarando que este precio se mantendrá como introductorio y se podrá ajustar conforme el mercado conozca más el producto.

En cuanto a la matriz de Kotler (Anexo 13) podemos identificar que el producto se ubica en el cuadrante “High Value” debido a que las características del producto son de alta calidad y el precio fijado es intermedio. Indudablemente se puede considerar que el producto es de alta calidad, dado que es orgánico, de fácil solubilidad y buen sabor. Por otro lado, el precio es intermedio dado que existen productos más baratos de menor calidad en el mercado y productos de mayor valor con calidad similar. Sobre todo, hay que considerar que existen productos que al ser importados su valor en el mercado necesariamente será más alto dadas las regulaciones gubernamentales.

Es alentador ver que en la matriz de Kotler el producto objetivamente debe ser considerado de alto valor. Esto debería se traduciría en que la apreciación del cliente respecto del producto, es que está adquiriendo mayor calidad por un precio razonable y asequible. Dicho en otras palabras, el producto contará con un alto valor percibido del cliente.

4.2 Producto

El producto ofrecido se enfoca en ofrecer un producto de consumo diario en muchos hogares con una diferenciación que permita al consumidor elegirlo dentro de tanta oferta. El producto se enfoca en chocolate orgánico, realmente soluble. No hay nada peor que tener que calentar la leche para poder disfrutar de una bebida de chocolate. La leche con

chocolate, lista para consumir, pueden contener una gran cantidad de conservantes y azúcar agregada. Calentar la leche ‘rápido’ usando un microondas, a la larga puede ocasionar serios problemas de salud.

Dados los puntos expuestos anteriormente el chocolate que se oferta en este proyecto se enfoca en un producto realmente orgánico, controlando su producción desde la siembra del cacao hasta el desarrollo del producto final. La calidad del producto no se verá afectada dado el control con una red de agricultores, que mantienen los estándares del producto. Como producto principal se tendrá una presentación de 200 gramos, siendo este tamaño un promedio en el mercado, adicionalmente se seleccionará un empaque que pueda diferenciarse del resto de productos dado que sería multifuncional y divertido para cualquier tipo de consumidor con un enfoque especial para niños (Ver anexo 14). El empaque fundamentalmente debe transmitir tres ideas al consumidor, primero que el producto es saludable, segundo que es delicioso y tercero que es divertido.

4.3Plaza

Al ser un producto de consumo habitual dentro de los hogares en un inicio del proyecto el ingreso será en ciudades principales del país. Los canales de comercialización serán dos:

4.3.1. Distribuidores. - en el mercado local existen compañías y personas que tienen fuerte presencia en el mercado, sobre todo en ciertas zonas del país. Es por esto que, la

estrategia más óptima, es la de comercializar el producto con la estructura de estos. En este escenario es importante mantener contratos bien estructurados, que cuiden la imagen del producto y su colocación frente a otros productos. Sin embargo, esta sería la solución más eficiente, frente a desarrollar toda una estructura de distribución, que a corto plazo no será posible. Mediante este canal de comercialización además se debe pensar en vender el producto fuera del país como un proyecto a largo plazo, pero sin perderlo de vista ya que para ingresar en mercados internacionales se debe estructurar la empresa bajo las necesidades y exigencias de un consumidor extranjero.

4.3.2. Vendedores directos. - para el caso de sectores cercanos a la casa matriz y con respecto de clientes, tales como cadenas de supermercados, debe pensarse en la venta directamente, mediante personal en relación de dependencia. En este sentido será necesario contar con un jefe de ventas y un asistente de ventas, conforme la escritura que se planteó previamente.

En ambos casos, para la logística el mismo jefe de ventas, al corto plazo, es la persona encargada de la distribución del producto. No será necesario contar con transporte y mobiliario para la distribución, sino que se podrá subcontratar estos servicios con empresas dedicadas a estas actividades.

4.4 Promoción

La campaña de promoción del producto debe enfocarse en medios tradicionales como digitales, en medios tradicionales se trabajará con pautas en radio, prensa y activaciones en campo para dar a conocer el producto, por ejemplo, participando en ferias enfocadas a este tipo de productos. En medios digitales se trabajará con redes sociales y anuncios en páginas web en especial que estén ligadas a comida o actividades frecuentes de los consumidores. Dentro de las estrategias que se han pensado también tenemos:

4.4.1. Mostrar el producto desde su producción. Destacar la relación que tiene la empresa con su red de productores y el trato que se da a la materia prima, asegurando un producto final de calidad. Esta comunicación se realizará por vía digital.

4.4.2. Concientizar a la gente de que el producto se diferencia de los demás por ser orgánico, no contener azúcar añadida y ayudar a evitar prácticas que pueden a la larga afectar la salud del consumidor, como tomar bebidas con alto contenido de conservantes y azúcar añadida, usar habitualmente hornos de microondas para calentar sus bebidas, entre otros; dificultades que, se evitarían con el producto ofrecido. Esta concientización se hará en base a activaciones en campo para atraer la atención de potenciales consumidores (participación en ferias, por ejemplo).

4.4.3. Mantener en medios de televisión y prensa, anuncios que promocionen el producto. Dado que el producto, busca ser atractivo para los niños y estos no tiene acceso a redes sociales, la manera más eficaz de llegar a ellos es mediante la televisión y prensa especializada en niños y familia.

4.4.4. El producto debe ir atado a un merchandising atractivo para niños. Este tipo de productos deben ser baratos, pero novedosos y altamente atractivos para los niños.

Como se puede ver, la mitad de las estrategias son innovadoras y las otras son convencionales. El tipo de producto obliga a que se deban combinar ambas tendencias para promocionar el producto de manera adecuada.

4.5 Plan de Ventas

Dentro del plan de ventas se ha considerado que se tendrá un alto costo en el control del producto, dado su revisión desde el origen y las campañas de conocimiento de marca que harán que la inversión sea un poco alta.

Para poder analizar el primer flujo se ha estimado tomar como base el 1% del mercado a pesar de que se había explicado en capítulos anteriores que la tasa de penetración esta entre el 2% y el 6%. Se hace esta estimación únicamente para el primer año dada la dificultad del ingreso de la marca, pues si analizamos la competencia son marcas que ya

están posicionadas en el mercado y los consumidores ya tienen un hábito de compra con las mismas. A pesar de los esfuerzos por ingresar el producto se ha preferido ser más cautos a la hora de proyectar el número de posibles consumidores, es por esto que se ha tomado el porcentaje más bajo de la tasa de penetración y se la ha reducido a la mitad, por cualquier contingente que se pueda presentar o que, pudo no haberse analizado en su momento.

Una vez obtenidos los resultados notamos que durante el primer año se prevé tener pérdidas dado el análisis del mercado explicado anteriormente, tomando en cuenta que a recompra inicialmente no será como la prevista a largo plazo (1 vez al mes) y dada también la inversión en imagen que se debe hacer al lanzamiento. Hay que considerar también el costo de capacitación a los agricultores ya que este será el valor agregado que tendrá el producto y no puede ser un costo que se deba escatimar. En el siguiente recuadro se puede observar el flujo estimado para el primer año en un escenario normal dadas las condiciones anteriormente descritas:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				
	Q1	Q2	Q3	Q4
Ventas	\$ 15.975	\$ 28.800	\$ 53.719	\$ 88.313
Costo de Ventas	\$ 7.655	\$ 12.400	\$ 21.620	\$ 34.419
Margen Bruto	\$ 8.321	\$ 16.400	\$ 32.099	\$ 53.893

Las proyecciones para los siguientes años han sido tomados en base a la tendencia del último trimestre del primer año, considerando que para este punto ya se ha invertido una gran cantidad de dinero en reconocimiento de la marca y se puede prever que el mercado seguirá creciendo. Todos los datos mostrados han sido calculados en base a los

datos expuestos en el capítulo 2 con la consideración de que se ha puesto un escenario normal para poder reflejar un escenario con pérdidas en el primer año y de esta manera tener los recursos necesarios en caso de que la penetración del producto en el mercado no sea como se ha planeado de inicio.

La proyección de los primeros 4 años en un escenario normal son:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 234.293	\$ 247.500	\$ 267.750	\$ 288.000	\$ 310.500
Costo de Ventas	\$ 83.256	\$ 81.837	\$ 88.386	\$ 95.012	\$ 102.405
Margen Bruto	\$ 151.036	\$ 165.663	\$ 179.364	\$ 192.988	\$ 208.095

Se han estimado dos escenarios adicionales para comprender de mejor manera lo que puede suceder en casos extremos, este análisis será analizado al detalle en el siguiente capítulo dedicado exclusivamente al análisis financiero.

CAPITULO 5 - ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se desarrolla una proyección financiera donde se demuestra la viabilidad del proyecto. Para lo cual, se elaborará un flujo de efectivo, balance general y estado de pérdidas y ganancias con proyección a cinco años. También, se analizarán el VAN y TIR para determinar si es procedente seguir adelante con el proyecto.

5.1 Análisis de supuestos

La industria cacaofera en nuestro país sigue siendo de las más importantes y representativas a nivel mundial. Partiendo de un análisis en donde la intención es agregar valor a este producto y tomando en cuenta que se están abriendo nuevos mercados se ha optado por apostar a un mercado enfocado en valorar productos orgánicos y que adicionalmente promueva el crecimiento de los agricultores.

El tamaño de mercado conforme se ha explicado en capítulos anteriores es de aproximadamente de 942.494 hogares dando un volumen total de negocio de \$33'816.864. De esto partimos con una penetración de mercado baja con el fin de ser cautelosos y no aspirar a un mercado que afecte las proyecciones.

Los precios, si bien están marcados por empresas grandes que abarcan la mayor parte del mercado, en este proyecto se estima y se apuesta a la diferenciación por lo que se ha determinado un precio de \$2,25 dólares por cada 200 gramos. El precio estimado, si bien no es el más bajo del mercado, está dentro de un rango que ya está establecido. Dado su aporte adicional durante la siembra, cosecha y producción se puede tener un precio que cubra todos estos gastos adicionales y que sobre todo podrá ir ajustándose a lo largo del camino una vez que se haya conocido más de cerca al consumidor.

El resultado del flujo de venta considerando lo antes expuesto se puede revisar en el Anexo 15, donde se puede evidenciar que el costo de ventas en el primer año será más alto dado principalmente por una baja proyección de venta en unidades que no alcanza a optimizar el uso de los recursos, sobre todo del uso de máquinas y sus gastos.

Dentro de gastos generales se ha considerado para el primer año un desembolso de gastos de constitución de la compañía, gastos de publicidad con una fuerte inversión al inicio de las operaciones que irá decreciendo conforme el paso de los años dado a que el cliente conocerá cada vez más el producto y en cuanto a salarios se ha establecido al salario más bajo en \$400 dólares más beneficios de ley, a este monto se descontará 9,45% por aporte al IESS. También se ha estimado un incremento del 4% anual en salarios, el detalle de gastos generales se puede revisar a detalle en el Anexo 15.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

Para el inicio de este proyecto se ha decidido invertir una parte de capital propio y otra parte financiada en los siguientes porcentajes:

CAPITAL PROPIO	56%
FINANCIAMIENTO	44%

Para el financiamiento se ha tomado en cuenta un crédito para Activos fijos en el subsegmento de Crédito Comercial Ordinario con la Corporación Financiera Nacional – CFN, donde estipula: “financiamiento para activos fijos de proyectos nuevos o ampliación que se desarrollan en cadenas productivas priorizadas” (ver anexo 16). La deuda se estima que se pagará en 5 años (Anexo 17 – Tabla de amortización)

En cuanto al uso de los recursos se distribuirán de la siguiente manera:

Inversión		
Activo Fijo	\$ 44.000	49%
Capital de trabajo	\$ 46.000	51%
	\$ 90.000	100%

En los activos fijos están considerados, sobre todo, la compra de las máquinas necesarias para la operación del negocio, este dinero será invertido de la siguiente manera:

Equipos	
Maquinaria	\$ 31.000
Equipos de cómputo	\$ 1.000
Vehículo	\$ 12.000
	\$ 44.000

Dentro de las políticas de cobro se entregará crédito a los clientes por treinta días, dado el modelo de negocio de apoyo a los productores, pero a cambio se entregarán algunos beneficios como capacitación y ayuda en la siembra. Se mantendrán inventarios por sesenta días y en cuanto a reparto de dividendos no se entregarán sino después de 5 años con el fin de enfocarse en el cumplimiento de pagos de deudas, esto implica que el dinero de caja no será repartido con el enfoque de, al finalizar los cinco años, el dinero se use para mejora de equipos, procesos, inversión en más maquinaria y según el resultado de los cinco años buscar ampliar la línea de negocio, adicionalmente se toma en cuenta que existe un riesgo de cartera vencida que debe estar cubierto de alguna forma para no afectar el flujo del negocio.

5.3 Estados Financieros y Projectados

Para toda la proyección se ha hecho un análisis de los primeros cinco años de la empresa. El ingreso por ventas viene dado por un análisis tanto de la disposición a pagar como por un análisis de la competencia, se estima que será \$234.293 para el primer año con constantes crecimientos para los siguientes cinco años. Las ventas tendrán estos

crecimientos reforzados en una inversión en marketing para introducción de la marca, el segundo año se prevé un crecimiento del 6% y cada año siguiente irá constantemente con un crecimiento del 8% hasta el último año proyectado.

Si bien en el primer año no se esperan beneficios, este escenario cambia conforme el paso de los años dados los mayores ingresos por venta, esto se visualiza mejor en el Estado de Pérdidas y Ganancias que se encuentra en el Anexo 18.

Dentro de los gastos generales se han considerado gastos como arriendo, empleados, luz, etc. Mismos que ya han sido explicados anteriormente y que hay que notar que conforme inicia el tercer año de operación se proyecta un incremento de empleados en cuanto a la naturaleza del negocio, hay que considerar que para el quinto año recién se estaría usando las máquinas casi en su totalidad por lo que hasta dicho año no es necesario incrementar número de trabajadores en planta. Los resultados del Balance General son:

BALANCE GENERAL					
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	\$ 23.438	\$ 113.055	\$ 83.297	\$ 115.278	\$ 159.402
Cuentas x cobrar	\$ 43.200	\$ 20.625	\$ 22.313	\$ 24.000	\$ 25.875
Inventario	\$ 14.725	\$ 13.640	\$ 14.731	\$ 15.835	\$ 17.068
Activos fijos	\$ 44.000	\$ 44.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000
Depreciacion acumulada	\$ -5.833	\$ -11667	\$ -17500	\$ -23000	\$ -28500
Otros activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO	\$ 119.529	\$ 179.653	\$ 186.840	\$ 216.113	\$ 257.844
PASIVO					
Deuda CP	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600	\$ 9.600
Proveedores	\$ 14.725	6819,764957	7365,51574	7917,69851	8533,766667
SRI	\$ -	\$ 15.622	\$ 10.728	\$ 16.520	\$ 22.648
IESS	\$ 929	\$ 957	\$ 985	\$ 1.015	\$ 1.045
Deuda LP	\$ 20.800	\$ 11.200	\$ 1.600	\$ -8.000	\$ -17.600
TOTAL PASIVO	\$ 46.053	\$ 44.199	\$ 30.279	\$ 27.052	\$ 24.227
PATRIMONIO					
Capital social	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Reservas	\$ -	\$ -	\$ 9.297	\$ 3.166	\$ 4.875
Resultados acumulados	\$ -	\$ 23.476	\$ 76.158	\$ 103.395	\$ 134.186
Resultados del ejercicio	\$ 23.476	\$ 61.979	\$ 21.107	\$ 32.500	\$ 44.556
TOTAL PATRIMONIO	\$ 73.476	\$ 135.455	\$ 156.561	\$ 189.061	\$ 233.617
TOTAL PASIVO Y PATRIM.	\$ 119.529	\$ 179.653	\$ 186.840	\$ 216.113	\$ 257.844
DIFERENCIA ACTIVO-PP	\$ -				

5.4 Flujo de Efectivo proyectado

Dentro del Flujo de efectivo proyectado se puede ver que en el primer año la caja alcanza a cubrir todos los gastos principalmente por la inversión en capital inicial, a partir del segundo año y dado un ingreso mayor por ventas el flujo operacional aumenta y permite que tener un flujo de caja mayor.

FLUJO DE CAJA					
BDT	\$ 23.476	\$ 61.979	\$ 21.107	\$ 32.500	\$ 44.556
Depreciacion, Amortizacion y Provision	\$ 5.833	\$ 5.833	\$ 5.833	\$ 5.500	\$ 5.500
Variación NOF	\$ -42.271	\$ 31.405	\$ -7.098	\$ 3.581	\$ 3.668
Flujo Operacional	\$ -12.962	\$ 99.218	\$ 19.841	\$ 41.581	\$ 53.724
Compra de activos	\$ -	\$ -	\$ -40.000	\$ -	\$ -
Venta de activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -40.000	\$ -	\$ -
Prestamos netos	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Pago de Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Financiero	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600	\$ -9.600
Flujo de Caja	\$ -22.562	\$ 89.618	\$ -29.759	\$ 31.981	\$ 44.124
Caja inicial	\$ 46.000	\$ 23.438	\$ 113.055	\$ 83.297	\$ 115.278
Caja final	\$ 23.438	\$ 113.055	\$ 83.297	\$ 115.278	\$ 159.402

Es importante también notar que, dentro de las políticas para inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar se ha considerado lo siguiente:

CUENTAS POR COBRAR	30 DIAS
CUENTAS POR PAGAR	30 DIAS
INVENTARIOS	30 DIAS

Estas políticas las mantendremos a lo largo de la vida de la empresa excepto si en algún momento las circunstancias del mercado nos obligan a cambiar lo ya establecido. Se

ha considerado 30 días tanto para cuentas por cobrar como para cuentas por pagar debido a que la empresa al ser nueva no puede otorgar más plazo de cobro ya que no ayudaría a la recuperación de efectivo y de esta manera poder cubrir las cuentas por pagar que es un tiempo bastante beneficioso para los proveedores con quienes a futuro se intentará negociar un plazo mayor de pago.

En cuanto a Inventarios se ha establecido 30 días debido al tiempo de reposición del producto ya que no podemos quedarnos desabastecidos ante una posible subida de ventas, dada que la marca es nueva, es necesario siempre tener cubierta la demanda y que la marca comience a quedarse en la mente del consumidor y sobre todo que sepan que pueden encontrar el producto constantemente.

5.5 Punto de equilibrio

Dentro del punto de equilibrio notamos que se necesitan más unidades para alcanzar un equilibrio, en promedio se necesita vender 165.000, pero dada la inversión y el flujo de la empresa se puede ver que no es sino hasta finalizar el año cinco que la diferencia comienza a ser menor, no será sino hasta el sexto año de operaciones donde podría cubrirse el punto de equilibrio (Anexo 19).

5.6 TIR, VAN y Análisis de sensibilidad

Para todos los análisis de estas variables se ha usado una proyección a cinco años, los flujos de efectivo libres se los puede revisar en el anexo 20. Se han usado datos de la siguiente manera para calcular WACC y resto de variables:

Beta: Tomada de Damadoran dada la línea de negocio, no hay una empresa que se dedique exclusivamente a la fabricación exclusiva de cocoa en polvo y adicionalmente con la característica que sea orgánico.

Riesgo País: Tomado directamente de la página del Banco Central de Reserva del Perú (Anexo 21)

RF: Tomado directamente de la página de US Treasury (Anexo 22)

Con estas variables se ha obtenido como resultado un Wacc de 14,14% y un CAPM de 20,26 dando como resultado un VAN de \$23.355 y TIR de 22%. Dados estos resultados se puede notar que el retorno es el mínimo requerido por los inversionistas.

Después de hacer un análisis de varios escenarios se concluye que en un escenario con variables pesimistas no existe viabilidad en el negocio, por el contrario, y dado que en un escenario normal el proyecto ya es viable, lógicamente en un mejor escenario las oportunidades de negocio permitirían que el proyecto se pueda enfocar a grandes crecimientos.

BIBLIOGRAFÍA

- <https://www.theguardian.com/lifeandstyle/2016/aug/29/truth-about-superfoods-seaweed-avocado-goji-berries-the-evidence>
- <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- <http://www.revistalideres.ec/lideres/superalimentos-exportacion-alimentos-empresas-kunachia.html>
- http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Alimentos_Frescos.pdf
- <http://www.elcomercio.com/actualidad/desayuno-cafeterias-alimentacion-habitos-quitenos.html>
- <http://agris.fao.org/agris-search/search.do?recordID=US201500073992>
- <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-de-los-alimentos/productos-organicos-ecuador/>
- <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-de-los-alimentos/productos-organicos-ecuador/>
- <http://www.agrocalidad.gob.ec/inocuidad-de-los-alimentos/productos-organicos-ecuador/>
- <http://www.fao.org/organicag/oa-home/es/>
- <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-pais-ocupa-el-cuarto-lugar-en-exportacion-de-cacao-fino>
- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf
- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf
- <http://smallbusiness.chron.com/estimate-market-penetration-22714.html>
- Malhotra Naresh K. Investigación de Mercados, Quinta Edición, Editorial Pearson, 2007, página 42
- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

ANEXOS

ANEXO 1 – RESULTADO DE ENCUESTAS

RESULTADO ENCUESTAS (Análisis en base a 40 encuestas)

1. En general, ¿Qué es lo más importante para ti cuando compras chocolate en polvo?

Precio	0,0%
Sabor	67,7%
Marca	2,9%
Calidad (Cantidad de nutrientes)	26,5%
Otro	2,9%
Total	100,0%

2. Si tu respuesta anterior fue "calidad", ¿qué es o qué sería lo más importante?:

Que contenga Vitaminas	14,3%
Que sea orgánico (no se emplean plaguicidas ni fertilizantes desde la materia prima)	66,7%
Que sea o contenga un super alimento (quinua, chia, amaranto)	19,1%
Total	100,0%

3. ¿Es importante para ti que el chocolate en polvo pueda disolverse fácilmente?

SI	93,9%
NO	6,1%
Total	100,0%

4. ¿Si la respuesta anterior es afirmativa, es importante para ti que el chocolate se disuelva en leche fría?

SI	78,8%
NO	21,2%
Total	100,0%

5. Cuando compras chocolate en polvo, ¿cuál es tu marca preferida?

NESTLE	19,4%
MILO	19,4%
RICACAO	16,1%
COCOA	12,9%

CHOCOLISTO	9,7%
NESQUIK	6,5%
COLACAO	9,7%
HERSHEYS	6,5%
Total	100,0%

ANEXO 2 – ANALISIS MERCADO POTENCIAL

■ HOGARES POR JEFATURA DE HOGAR Y NÚMERO DE MIEMBROS					
Número de miembros	JEFATURA DE HOGAR POR SEXO				% de mujeres con relación al número de miembros
	Jefa mujer		Jefe hombre		
	Hogares	%	Hogares	%	
Nacional					
Unipersonal	179.252	16,4%	280.358	10,3%	39,0%
Dos miembros	246.152	22,5%	360.358	13,3%	40,6%
Tres miembros	238.787	21,8%	525.995	19,4%	31,2%
Cuatro miembros	181.698	16,6%	620.293	22,8%	22,7%
Cinco miembros	111.208	10,2%	438.179	16,1%	20,2%
Más de cinco miembros	136.138	12,5%	492.130	18,1%	21,7%
Total	1.093.235	100,0%	2.717.313	100,0%	28,7%
Área urbana					
Unipersonal	114.398	14,9%	174.947	10,5%	39,5%
Dos miembros	173.189	22,6%	221.112	13,2%	43,9%
Tres miembros	173.635	22,7%	335.575	20,0%	34,1%
Cuatro miembros	131.975	17,2%	402.674	24,1%	24,7%
Cinco miembros	79.184	10,3%	275.616	16,5%	22,3%
Más de cinco miembros	92.853	12,1%	264.204	15,8%	26,0%
Total	765.234	100,0%	1.674.128	100,0%	31,4%
Área rural					
Unipersonal	64.854	19,8%	105.411	10,1%	38,1%
Dos miembros	72.963	22,2%	139.246	13,3%	34,4%
Tres miembros	65.152	19,9%	190.420	18,3%	25,5%
Cuatro miembros	49.723	15,2%	217.619	20,9%	18,6%
Cinco miembros	32.024	9,8%	162.563	15,6%	16,5%
Más de cinco miembros	43.285	13,2%	227.926	21,8%	16,0%
Total	328.001	100,0%	1.043.185	100,0%	23,9%

Fuente:

http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

ANEXO 3 – ENCUESTA DE PREFERENCIAS

1. A la hora de comprar chocolate en polvo que es lo primero que revisa:
 - Empaque _____
 - Precio _____
 - Conocimiento de marca _____
2. Normalmente este producto lo compra en:
 - Supermercado _____
 - Tienda cercana _____
 - Otro _____
3. ¿Su chocolate actual es orgánico?
 - SI _____
 - NO _____
4. ¿Si encontrara una oferta orgánica, sería este producto el de su elección?
 - NO _____
 - SI _____
5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por chocolate orgánico en polvo?
 - \$2 - \$2,50 _____
 - \$2,50 – \$2,99 _____
 - \$3 - \$3,5 _____
 - \$3,5 _____
6. ¿Cada cuánto tiempo compra una bolsa de este producto?
 - Una vez al mes _____
 - Dos veces al mes _____
 - Tres veces al mes _____
 - Otro _____
7. ¿Cuántas unidades adquiere en cada compra?
 - 1
 - 2
 - 3 o mas

ANEXO 4 - BUYER PERSONA

Nombre: Ana Dávila

Edad: 35 años

Estado Civil: Casada

Hijos: Dos niños

Educación: Ingeniería
Comercial

Ubicación: Quito – Ecuador

Ingresos mensuales: \$850

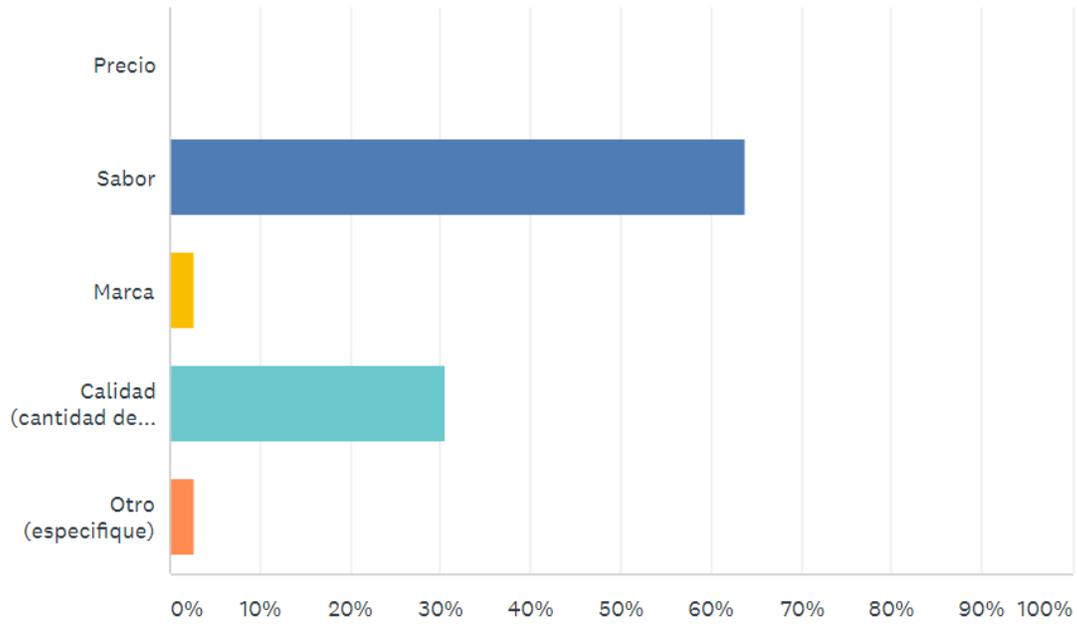


Ana trabaja actualmente como Sub coordinadora de Recursos Humanos en una empresa de Consumo masivo. Le encanta hacer deporte los fines de semana con su familia, constantemente busca comida saludable para sus hijos. Le gustan los animales y conocer nuevos lugares dentro y fuera del país.

Dentro de sus metas tiene hacer una Maestría que le permita crecer profesionalmente. Quisiera ahorrar para comprarse un carro nuevo aunque actualmente su prioridad es la educación de sus hijos.

ANEXO 5 – RESULTADOS DE ATRIBUTOS

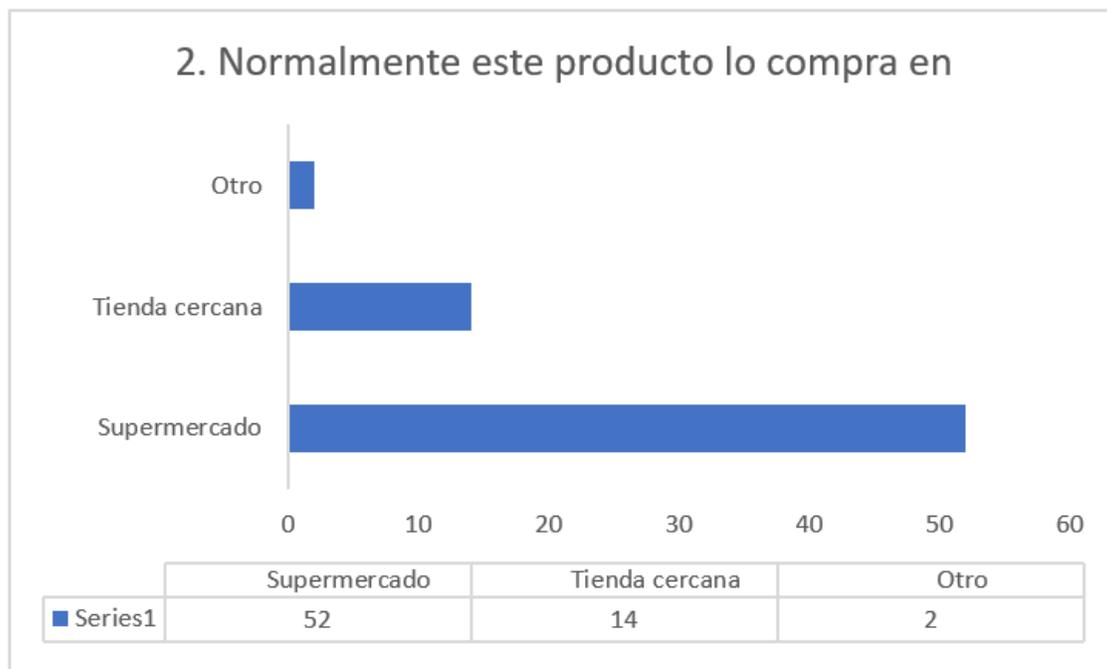
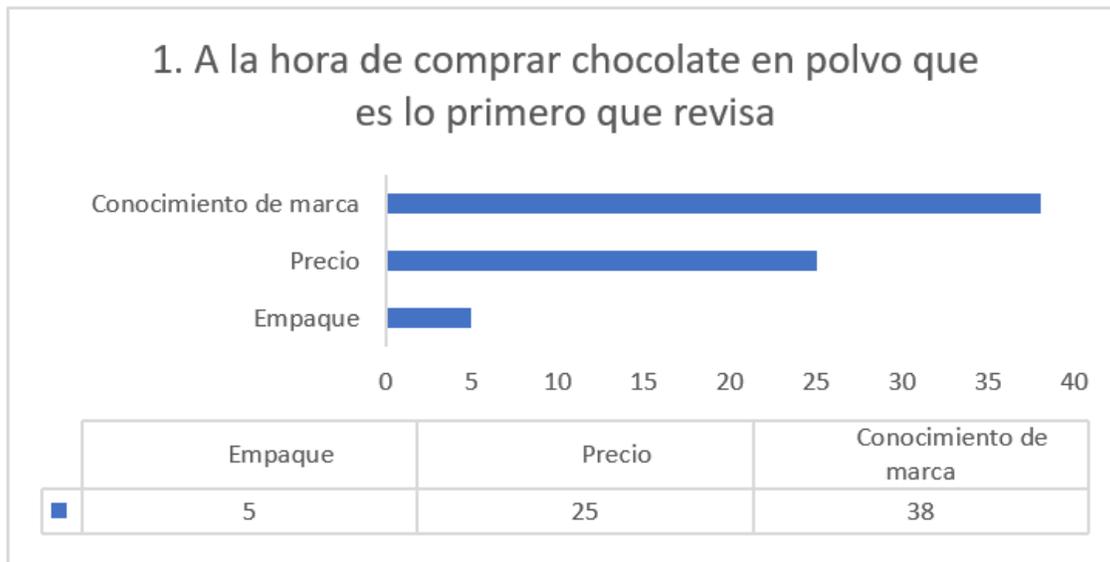
ATRIBUTOS

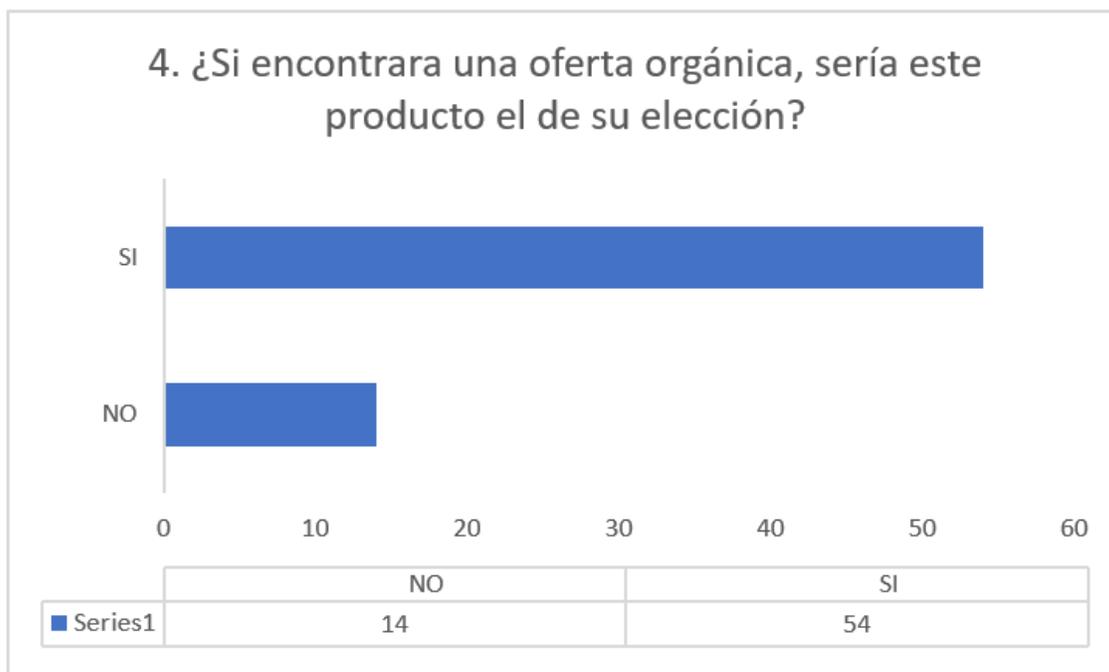
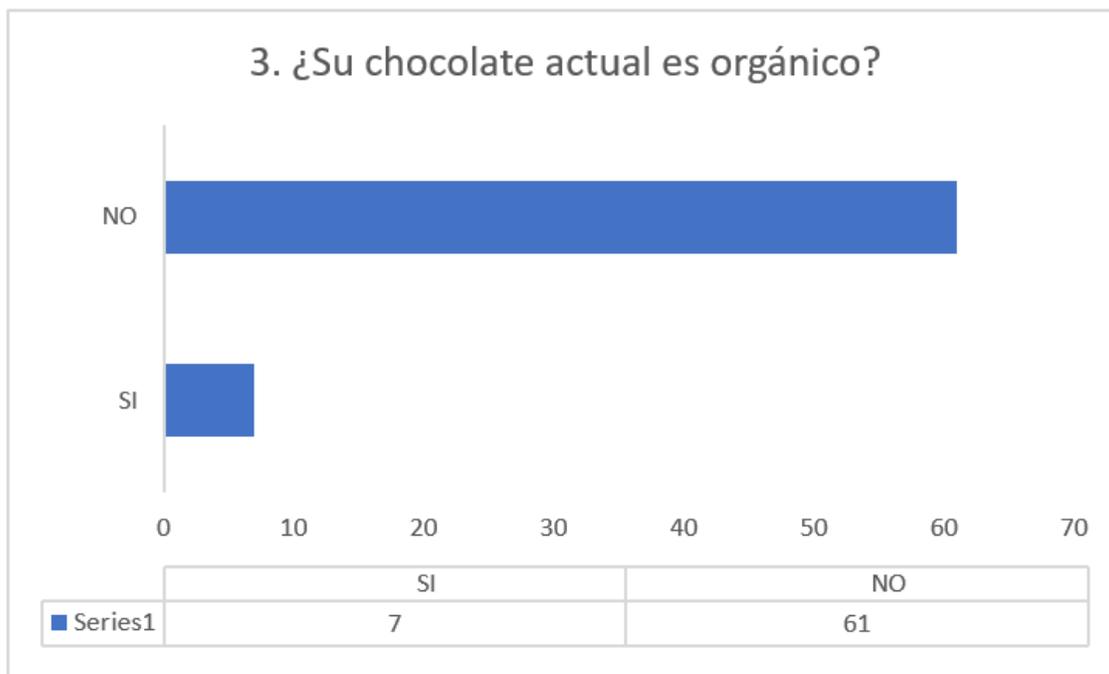


CALIDAD/NUTRIENTES VALORADOS

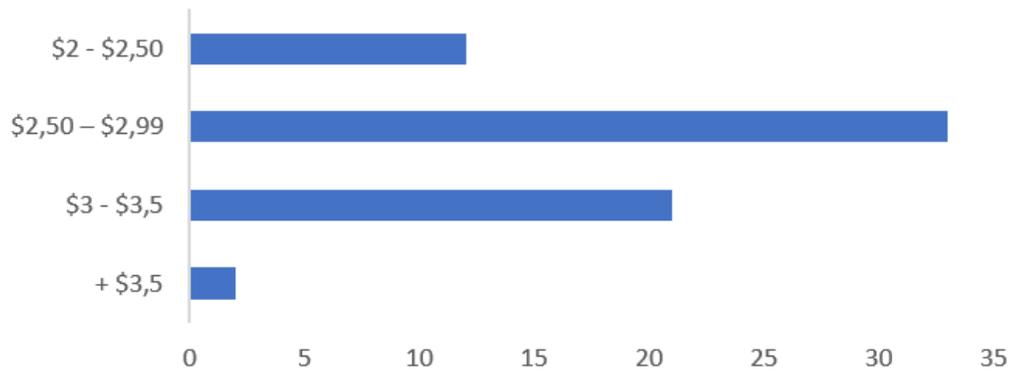
ANSWER CHOICES	RESPONSES
▼ Que contenga Vitaminas	13.04%
▼ Que sea orgánico (no se emplean plaguicidas ni fertilizantes desde la materia prima)	69.57%
▼ Que sea o contenga un super alimento (quinua, chia, amaranto)	17.39%

ANEXO 6 – RESULTADOS DE ENCUESTA



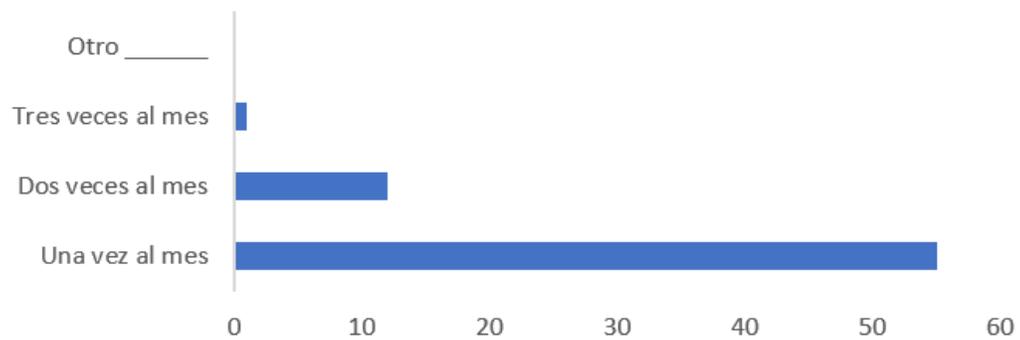


5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por chocolate orgánico en polvo?

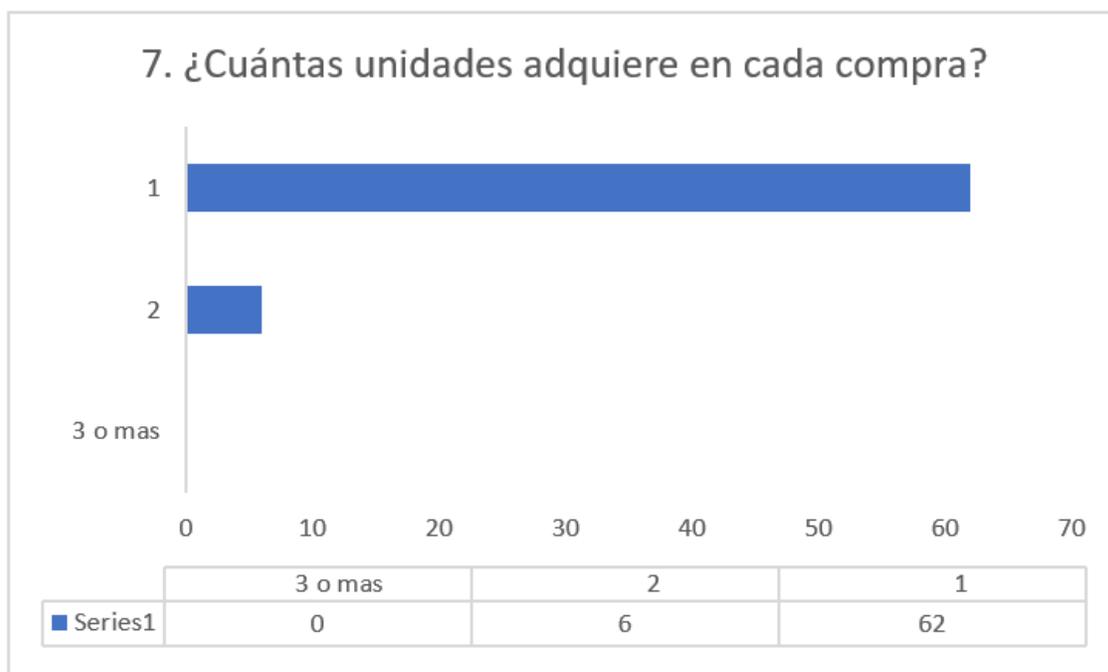


	+ \$3,5	\$3 - \$3,5	\$2,50 - \$2,99	\$2 - \$2,50
■ Series1	2	21	33	12

6. ¿Cada cuánto tiempo compra una bolsa de este producto?



	Una vez al mes	Dos veces al mes	Tres veces al mes	Otro _____
■ Series1	55	12	1	0

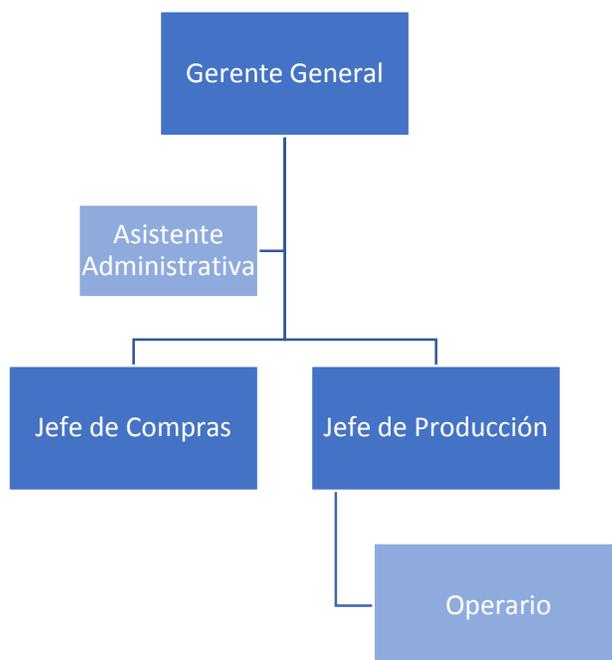


ANEXO 7 - FODA

<p>FORTALEZAS</p> <p>Uso de ingredientes orgánicos</p> <p>Fácilmente soluble</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Poco acceso a mercados</p> <p>Falta de conocimiento de la marca</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Crecimiento de mercados saludables</p> <p>Poca oferta de productos orgánicos</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Marcas con mayor presencia en el mercado</p> <p>Reacción inmediata de la competencia</p> <p>Fácil creación de productos similares</p>

ANEXO 8 – ANALISIS RISK FACTOR

Risk Factor	Type of Risk	Likelihood	Consequences	Mitigation Tactics	Mitigation Costs
Pequeña red de Distribución	Logística	Mediana	Baja presencia inicial en el mercado	Mejorar condiciones para distribuidores	Bonos adicionales en beneficio del distribuidor
Variabilidad de costos de cacao	Finanzas	Bajo	Impacto en la rentabilidad	Prever la compra de materia prima	Costo de almacenaje
Falta de conocimiento de la marca	Competitive	Alto	Niveles bajos de rotación	Activación de marca	20% de las ganancias para iniciar el negocio

ANEXO 9 - ORGANIGRAMA

ANEXO 10 - CV Gerencia General

Diana Carolina Jácome Dávila

• Quito, Ecuador • Correo: karolina_jd@hotmail.com • Celular: 0987555580

E D U C A C I Ó N

Universidad San Francisco de Quito 2016-2018
Quito, Ecuador

MBA

Universidad San Francisco de Quito Feb – Sep 2013
Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN EN VENTAS

Universidad San Francisco de Quito 2004-2010
Cumbayá, Ecuador

BACHELOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BACHELOR EN FINANZAS
BACHELOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS HOTELERAS

(COPIA DE TITULOS ADJUNTOS EN LAS ÚLTIMAS HOJAS DE ESTE DOCUMENTO)

Colegio Particular Hermano Miguel 1998-2004
Latacunga, Ecuador

BACHILLER EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN MANEJO DE EQUIPOS DE COMPUTO

E X P E R I E N C I A P R O F E S I O N A L

ETAFASHION Agosto 2016 - Actualidad
Quito, Ecuador

JEFE COMERCIAL

ETAFASHION Octubre 2015 – Agosto 2016
Quito, Ecuador

JEFE DE COMPRAS

ETAFASHION
Quito, Ecuador

Abril 2015 - Octubre 2015

ADMINISTRACIÓN DE PRODUCTO

ETAFASHION
Quito, Ecuador

Junio 2014- Abril 2015

COORDINADORA DE COMPRAS - MUJER

ETAFASHION
Quito, Ecuador

Marzo 2013-Junio 2014

COMPRADORA

BANCO INTERNACIONAL
Quito, Ecuador

2012-2013

ASISTENTE DE VICEPRESIDENCIA BANCA CORPORATIVA

ANEXO 11 – JOB DESCRIPTION

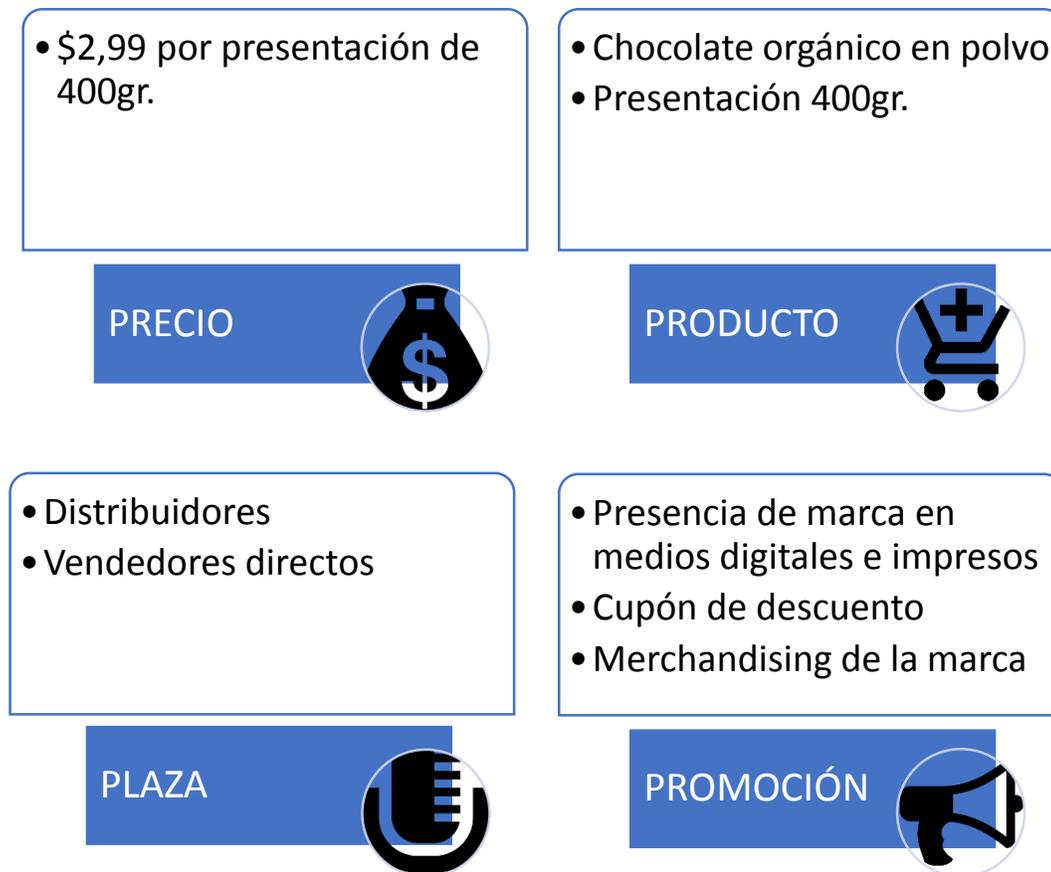
Cargo:	Gerente General
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias comerciales • Desarrollo de nuevos mercados y mercadeo • Responsable del área Financiera • Control de Logística
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Máster en negocios • Experiencia en manejo de equipos • Conocimientos afines al negocio
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de liderazgo • Conocimientos de negociación

Cargo:	Jefe de Compras
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Formar alianzas estratégicas con productores • Control de calidad de producto • Pago a proveedores • Crear relaciones a largo plazo con proveedores • Proyección de compra
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero agrónomo o afines • Conocimiento comercial • Conocer características de productos orgánicos

Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de liderazgo • Conocimientos de negociación • Empatía
---------------------	--

Cargo:	Jefe de Producción
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar el proceso productivo • Inducción y formación a operarios • Cuidado de equipos de la empresa • Proyección de compra
Formación:	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero industrial o afines • Conocimiento de procesos de productos alimenticios
Habilidades:	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de liderazgo • Manejo de equipos

ANEXO 12 – ANALISIS 4 P'S

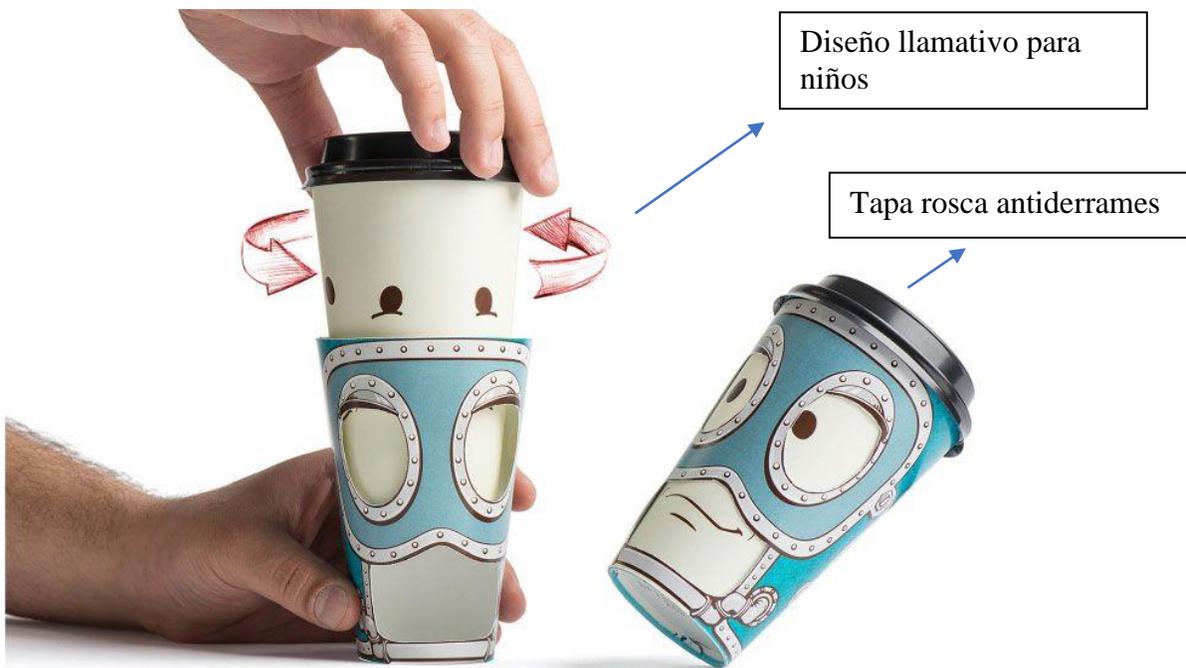


ANEXO 13 – CUADRO PRODUCT QUALITY AND PRICE

PRODUCT QUALITY	PRICE		
	HIGH	MEDIUM	LOW
HIGH	Premium	High Value	Superb Value
MEDIUM	Over charging	Average	Good Value
LOW	Rip - Off	False economy	Economy

ANEXO 14 - IDEA DE EMPAQUE

Diseño con múltiples usos, por ejemplo, puede convertirse en un vaso una vez consumido todo el producto.



Idea tomada de: <https://www.pinterest.com/pin/21181060722898744/>

ANEXO 15 – SUPUESTOS

GASTOS GENERALES					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	\$ 9.600	\$ 9.984	\$ 10.383	\$ 10.799	\$ 11.231
Gastos de Constitucion	\$ 3.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Luz	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400	\$ 5.400
Internet	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480
Papeleria	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720	\$ 720
Telefono	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240	\$ 240
Movilizacion	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
Salarios	\$ 41.069	\$ 42.712	\$ 81.439	\$ 84.697	\$ 88.084
Contador	\$ 1.800	\$ 1.872	\$ 1.947	\$ 2.025	\$ 2.106
Publicidad	\$ 47.000	\$ 45.000	\$ 35.000	\$ 29.000	\$ 23.000
	\$ 112.909	\$ 110.008	\$ 139.209	\$ 136.960	\$ 134.861

ANEXO 16 – PRÉSTAMO CFN



MATRIZ DE TASAS DE INTERÉS ACTIVAS REAJUSTABLES DEL 01 AL 31 DE JULIO DEL 2018

ACTIVO FIJO

SUBSEGMETOS: CRÉDITO PRODUCTIVO CORPORATIVO CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO CORPORATIVO			SUBSEGMETOS: CRÉDITO PRODUCTIVO EMPRESARIAL CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO EMPRESARIAL		
PLAZO EN AÑOS (HASTA)	10	15	PLAZO EN AÑOS (HASTA)	10	15
TASA NOMINAL ANUAL	7.5000%	7.7500%	TASA NOMINAL ANUAL	8.2500%	8.2500%
EFFECTIVA ANUAL (pagos semestrales)	7.6406%	7.9002%	EFFECTIVA ANUAL (pagos semestrales)	8.4202%	8.4202%
EFFECTIVA ANUAL (pagos trimestrales)	7.7136%	7.9782%	EFFECTIVA ANUAL (pagos trimestrales)	8.5088%	8.5088%
EFFECTIVA ANUAL (pagos mensuales)	7.7633%	8.0313%	EFFECTIVA ANUAL (pagos mensuales)	8.5692%	8.5692%

SUBSEGMETOS: CRÉDITO PRODUCTIVO PYMES CRÉDITO COMERCIAL PRIORITARIO PYMES CRÉDITO COMERCIAL ORDINARIO			SUBSEGMETO: MICROCREDITO DE ACUMULACIÓN AMPLIADA		
PLAZO EN AÑOS (HASTA)	10	15	PLAZO EN AÑOS (HASTA)	10	15
TASA NOMINAL ANUAL	9.7500%	10.0000%	TASA NOMINAL ANUAL	13.0000%	13.2500%
EFFECTIVA ANUAL (pagos semestrales)	9.9877%	10.2500%	EFFECTIVA ANUAL (pagos semestrales)	13.4225%	13.6889%
EFFECTIVA ANUAL (pagos trimestrales)	10.1123%	10.3813%	EFFECTIVA ANUAL (pagos trimestrales)	13.6476%	13.9230%
EFFECTIVA ANUAL (pagos mensuales)	10.1977%	10.4713%	EFFECTIVA ANUAL (pagos mensuales)	13.8032%	14.0850%

Fuente: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/07/Tasas-Julio-2018-Web.pdf>

Productos financieros		
Crédito de primer piso		
Activo fijo	Capital de trabajo	Apoyo productivo y financiero
Financiamiento para activos fijos de proyectos nuevos o de ampliación, que se desarrollan en cadenas productivas priorizadas. <ul style="list-style-type: none"> • Crédito directo • Cambio de la Matriz Productiva • Financiamiento forestal 	Financiamiento de capital de trabajo para la adquisición de materia prima, insumos locales, asistencia técnica, enmarcados en actividades productivas: <ul style="list-style-type: none"> • CFN Construye. • Factoring (electrónico e internacional). • Contingentes: Cartas de Crédito y Garantía Bancaria. 	Financiamiento de pasivos con el sistema financiero público y privado y concesión de financiamiento adicional para activo fijo y/o combinado con capital de trabajo.

Fuente: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/listado-de-productos-y-servicios-15-09-2017.pdf>

ANEXO 17 – TABLA DE AMORTIZACIÓN

Monto	\$ 48.000
Tasa	10,19%
Plazo	5
Amortización	12
Cuotas	60

DE K IGUAL ALEMANA

Cuota	Fecha	K inicial	Pago K	Pago int	Pago Div	Saldo
0	11/7/2018	\$ 48.000			\$ 48.000	\$ 48.000
1	10/8/2018	\$ 48.000	\$ -800	\$ -408	\$ -1.208	\$ 47.200
2	9/9/2018	\$ 47.200	\$ -800	\$ -401	\$ -1.201	\$ 46.400
3	10/10/2018	\$ 46.400	\$ -800	\$ -394	\$ -1.194	\$ 45.600
4	9/11/2018	\$ 45.600	\$ -800	\$ -387	\$ -1.187	\$ 44.800
5	10/12/2018	\$ 44.800	\$ -800	\$ -380	\$ -1.180	\$ 44.000
6	9/1/2019	\$ 44.000	\$ -800	\$ -374	\$ -1.174	\$ 43.200
7	8/2/2019	\$ 43.200	\$ -800	\$ -367	\$ -1.167	\$ 42.400
8	11/3/2019	\$ 42.400	\$ -800	\$ -360	\$ -1.160	\$ 41.600
9	10/4/2019	\$ 41.600	\$ -800	\$ -353	\$ -1.153	\$ 40.800
10	11/5/2019	\$ 40.800	\$ -800	\$ -346	\$ -1.146	\$ 40.000
11	10/6/2019	\$ 40.000	\$ -800	\$ -340	\$ -1.140	\$ 39.200
12	11/7/2019	\$ 39.200	\$ -800	\$ -333	\$ -1.133	\$ 38.400
13	10/8/2019	\$ 38.400	\$ -800	\$ -326	\$ -1.126	\$ 37.600
14	9/9/2019	\$ 37.600	\$ -800	\$ -319	\$ -1.119	\$ 36.800
15	10/10/2019	\$ 36.800	\$ -800	\$ -312	\$ -1.112	\$ 36.000
16	9/11/2019	\$ 36.000	\$ -800	\$ -306	\$ -1.106	\$ 35.200
17	10/12/2019	\$ 35.200	\$ -800	\$ -299	\$ -1.099	\$ 34.400
18	9/1/2020	\$ 34.400	\$ -800	\$ -292	\$ -1.092	\$ 33.600
19	8/2/2020	\$ 33.600	\$ -800	\$ -285	\$ -1.085	\$ 32.800
20	10/3/2020	\$ 32.800	\$ -800	\$ -279	\$ -1.079	\$ 32.000
21	9/4/2020	\$ 32.000	\$ -800	\$ -272	\$ -1.072	\$ 31.200
22	10/5/2020	\$ 31.200	\$ -800	\$ -265	\$ -1.065	\$ 30.400
23	9/6/2020	\$ 30.400	\$ -800	\$ -258	\$ -1.058	\$ 29.600
24	10/7/2020	\$ 29.600	\$ -800	\$ -251	\$ -1.051	\$ 28.800
25	9/8/2020	\$ 28.800	\$ -800	\$ -245	\$ -1.045	\$ 28.000
26	8/9/2020	\$ 28.000	\$ -800	\$ -238	\$ -1.038	\$ 27.200
27	9/10/2020	\$ 27.200	\$ -800	\$ -231	\$ -1.031	\$ 26.400
28	8/11/2020	\$ 26.400	\$ -800	\$ -224	\$ -1.024	\$ 25.600
29	9/12/2020	\$ 25.600	\$ -800	\$ -217	\$ -1.017	\$ 24.800
30	8/1/2021	\$ 24.800	\$ -800	\$ -211	\$ -1.011	\$ 24.000
31	7/2/2021	\$ 24.000	\$ -800	\$ -204	\$ -1.004	\$ 23.200

32	10/3/2021	\$ 23.200	\$ -800	\$ -197	\$ -997	\$ 22.400
33	9/4/2021	\$ 22.400	\$ -800	\$ -190	\$ -990	\$ 21.600
34	10/5/2021	\$ 21.600	\$ -800	\$ -183	\$ -983	\$ 20.800
35	9/6/2021	\$ 20.800	\$ -800	\$ -177	\$ -977	\$ 20.000
36	10/7/2021	\$ 20.000	\$ -800	\$ -170	\$ -970	\$ 19.200
37	9/8/2021	\$ 19.200	\$ -800	\$ -163	\$ -963	\$ 18.400
38	8/9/2021	\$ 18.400	\$ -800	\$ -156	\$ -956	\$ 17.600
39	9/10/2021	\$ 17.600	\$ -800	\$ -149	\$ -949	\$ 16.800
40	8/11/2021	\$ 16.800	\$ -800	\$ -143	\$ -943	\$ 16.000
41	9/12/2021	\$ 16.000	\$ -800	\$ -136	\$ -936	\$ 15.200
42	8/1/2022	\$ 15.200	\$ -800	\$ -129	\$ -929	\$ 14.400
43	7/2/2022	\$ 14.400	\$ -800	\$ -122	\$ -922	\$ 13.600
44	10/3/2022	\$ 13.600	\$ -800	\$ -115	\$ -915	\$ 12.800
45	9/4/2022	\$ 12.800	\$ -800	\$ -109	\$ -909	\$ 12.000
46	10/5/2022	\$ 12.000	\$ -800	\$ -102	\$ -902	\$ 11.200
47	9/6/2022	\$ 11.200	\$ -800	\$ -95	\$ -895	\$ 10.400
48	10/7/2022	\$ 10.400	\$ -800	\$ -88	\$ -888	\$ 9.600
49	9/8/2022	\$ 9.600	\$ -800	\$ -82	\$ -882	\$ 8.800
50	8/9/2022	\$ 8.800	\$ -800	\$ -75	\$ -875	\$ 8.000
51	9/10/2022	\$ 8.000	\$ -800	\$ -68	\$ -868	\$ 7.200
52	8/11/2022	\$ 7.200	\$ -800	\$ -61	\$ -861	\$ 6.400
53	9/12/2022	\$ 6.400	\$ -800	\$ -54	\$ -854	\$ 5.600
54	8/1/2023	\$ 5.600	\$ -800	\$ -48	\$ -848	\$ 4.800
55	7/2/2023	\$ 4.800	\$ -800	\$ -41	\$ -841	\$ 4.000
56	10/3/2023	\$ 4.000	\$ -800	\$ -34	\$ -834	\$ 3.200
57	9/4/2023	\$ 3.200	\$ -800	\$ -27	\$ -827	\$ 2.400
58	10/5/2023	\$ 2.400	\$ -800	\$ -20	\$ -820	\$ 1.600
59	9/6/2023	\$ 1.600	\$ -800	\$ -14	\$ -814	\$ 800
60	10/7/2023	\$ 800	\$ -800	\$ -7	\$ -807	\$ -

ANEXO 18 – ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 234.293	\$ 247.500	\$ 267.750	\$ 288.000	\$ 310.500
Costo de Ventas	\$ 83.256	\$ 81.837	\$ 88.386	\$ 95.012	\$ 102.405
Margen Bruto	\$ 151.036	\$ 165.663	\$ 179.364	\$ 192.988	\$ 208.095
Gastos Generales	\$ 117.284	\$ 110.008	\$ 139.209	\$ 136.960	\$ 134.861
Depreciación	\$ 5.833	\$ 5.833	\$ 5.833	\$ 5.500	\$ 5.500
BAIT	\$ 27.919	\$ 49.821	\$ 34.321	\$ 50.528	\$ 67.734
Intereses	\$ -4.443	-3465	-2486	-1508	-530
BAT	\$ 23.476	\$ 46.357	\$ 31.835	\$ 49.019	\$ 67.204
Impuestos	\$ -	\$ 15.622	\$ 10.728	\$ 16.520	\$ 22.648
BDT	\$ 23.476	\$ 61.979	\$ 21.107	\$ 32.500	\$ 44.556

ANEXO 19 – PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE	PEC= GASTOS FIJOS/MARGEN DE CONTRIBUCION				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Fijo	\$ 114.255	\$ 108.408	\$ 129.660	\$ 127.028	\$ 124.532
Gastos Generales	\$ 118.630	\$ 108.408	\$ 129.660	\$ 127.028	\$ 124.532
Depreciacion	\$ 5.833	\$ 5.833	\$ 5.833	\$ 5.500	\$ 5.500
Costo Variable U	\$ 0,75	\$ 0,74	\$ 0,74	\$ 0,74	\$ 0,74
Precio de Venta U	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
Margen de Contribucion	\$ 1,50	\$ 1,51	\$ 1,51	\$ 1,51	\$ 1,51
PE	158.746	147.839	175.917	172.152	168.816
DIFERENCIA	-75.721	-45.839	-55.917	-32.152	-6.816

ANEXO 20 – FLUJO DE EFECTIVO LIBRE

	INVERSION	1	2	3	4	5
CASH FLOW	-90000	\$ -12.962	\$ 80.864	\$ 1.445	\$ 50.866	\$ 61.433
VAN ANUAL	-90000	\$ -11.356	\$ 62.067	\$ 971	\$ 29.966	\$ 31.707
VAN SEMESTRAL	-90000	\$ -12.133	\$ 66.311	\$ 1.038	\$ 32.015	\$ 33.875
VAN		\$23.355,99				
TIR		22%				

ANEXO 21 – RIESGO PAÍS

Fecha	Diferencial de rendimientos del índice de bonos de mercados emergentes (EMBIG) / <i>(EMBIG) Stripped Spread</i>					
	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	Ecuador
2018	147	454	259	128	181	600
Ene.	122	365	217	110	159	451
Feb.	132	401	227	117	173	475
Mar.	145	410	232	122	178	546
Abr.	145	409	234	125	173	594
May.	158	470	260	136	190	687
Jun.	163	529	319	142	200	713
Jul 1-3.	166	596	323	144	194	736

ANEXO 22 – BONOS DEL TESORO

Es seguro | <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=realyield>

If you are having trouble viewing the above XML in your browser, click here.

To access interest rate data in the legacy XML format and the corresponding XSD schema, click here.

Select type of Interest Rate Data
 Daily Treasury Real Yield Curve Rates

Select Time Period
 Current Month

DATE	5 YR	7 YR	10 YR	20 YR	30 YR
06/01/18	0.68	0.76	0.80	0.89	0.94
06/04/18	0.72	0.81	0.82	0.90	0.96
06/05/18	0.71	0.79	0.79	0.87	0.94
06/06/18	0.75	0.83	0.83	0.91	0.97
06/07/18	0.69	0.76	0.80	0.89	0.94