

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**DESARROLLO DEL PROYECTO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN AL
MERCADO ESTADOUNIDENSE DE CHOCOLATE RELLENO GOURMET
(PRALINES)**

Daniela Alejandra Duque Granizo

Jessica Paola Leiva Atiaga

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

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

Quito, 24 de julio de 2017.

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**DESARROLLO DEL PROYECTO PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN AL
MERCADO ESTADOUNIDENSE DE CHOCOLATE RELLENO GOURMET
(PRALINES)**

Daniela Alejandra Duque Granizo
Jessica Paola Leiva Atiaga

Firmas

Simon Rose, MBA
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 Posgrados

Quito, 24 de julio de 2017.

© 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:	_____
Nombres y apellidos	<u>Daniela Alejandra Duque Granizo</u>
Código de estudiante:	<u>00121200</u>
Cédula de identidad	<u>1716965619</u>
Ciudad y Fecha:	<u>Quito, 24 de julio de 2017.</u>

© 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:	_____
Nombres y apellidos	<u>Jessica Paola Leiva Atiaga</u>
Código de estudiante:	<u>00130356</u>
Cédula de identidad	<u>1712219128</u>
Ciudad y Fecha:	<u>Quito, 24 de julio de 2017.</u>

DEDICATORIA

A Dios, por permitirnos creer, vivir, anhelar, aprender, saber alcanzar nuestros sueños y luchar por nuestros ideales, porque sin Él no hubiésemos podido lograr nada.

A nuestra familia entera por estar con nosotras en los momentos más alegres y en los momentos más duros. Gracias familia por ser ese puntal tan importante en nuestras vidas.

AGRADECIMIENTO

La perseverancia por descubrir nuevas ideas que permitan hacer de nosotras unas excelentes profesionales, se lo debemos a todos nuestros profesores de la Universidad San Francisco de Quito, quienes supieron impartir sus conocimientos, demostrando su calidad humana, haciendo de nosotras mujeres exitosas sin dejar de lado nuestros principios y valores.

Agradecemos de manera muy especial a nuestro director de tesis Simon Rose, quién siempre estuvo animándonos y guiándonos para llevar adelante nuestro proyecto. Y a todas las personas, quienes de una u otra forma colaboraron con nosotras para alcanzar una de nuestras metas.

Resumen

Dassa, es una empresa ecuatoriana, que ha descubierto la oportunidad de presentar al Ecuador de una forma distinta, impulsando el cambio de la matriz productiva y convirtiendo al país en un exportador de productos terminados de alta calidad. Esto se logrará a través de la introducción de pralinés de chocolate en el mercado internacional, mediante una presentación que contenga 24 bombones de chocolate que representen a cada una de las provincias del Ecuador; de esta manera se dará a conocer al mundo las bondades del cacao ecuatoriano y no de la forma que se lo ha hecho comúnmente.

Actualmente existe la exportación y comercialización de barras de chocolate elaboradas con cacao fino de aroma, sin embargo, Dassa pretende atacar otro segmento de mercado, aquel que busca un detalle o un regalo diferente para un amigo o persona especial. La caja de pralines de chocolate, es un producto gourmet y diferente a las barras de chocolate con azúcar, razón por la cual se ha escogido un mercado que esté dispuesto a pagar una prima de precio mayor para adquirir un producto de mayor calidad.

Con una inversión inicial de \$164.200 más un préstamo de \$50.000 y una serie de supuestos macroeconómicos se ha determinado que el proyecto es viable obteniendo un Valor Actual Neto de \$145.073,11 y una Tasa Interna de Retorno de 34%.

Abstract

Dassa is an Ecuadorian enterprise, which has discovered the opportunity to present Ecuador in a different way, promoting the change of the production system and transforming the country into an exporter of finished goods of great quality. This will be achieved by introducing chocolate pralines to the international market. The product will be presented in a box containing 24 chocolate bonbons, each one of them representing a province of Ecuador; this way the world will be able to notice all the goodness of Ecuadorian cacao and not in the way that has been previously done.

Nowadays the exportation and commercialization of chocolate bars made with fine aroma cocoa already happen in the international market. However, Dassa intends to attack a different market segment, the one that is looking for a special gift for a friend or important person. The box of chocolate pralines is a gourmet product and is different from regular chocolate bars with sugar, which is why we have chosen a market that is willing to pay a higher price in exchange for a great quality product.

With an initial investment of \$164.200 plus a loan of \$50.00 and a series of macroeconomic assumptions, it has been determined that the project is viable, obtaining a Net Present Value of \$145.073,11 and an Internal Rate of Return of 34%.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1	12
Análisis del Macro Entorno	12
Justificación	12
Tendencias del Macro Entorno.	13
Análisis Sectorial.....	15
Análisis de la competencia	17
CAPÍTULO 2	19
Oportunidad de Negocio.....	19
El volumen del negocio	19
Diseño de la investigación de mercado.....	20
Realización de la investigación de mercado.....	21
Resultado de la investigación de mercado.....	22
CAPÍTULO 3	24
Definición Estratégica.....	24
Estrategia genérica.....	24
Posicionamiento estratégico.....	25
Recursos y Capacidades Distintivas.....	28
Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.	29
CAPITULO 4	31
Plan de Marketing	31
Precio.....	31
Producto.....	33
Plaza	34
Promoción	35
Plan de Ventas.....	36
CAPÍTULO 5	38
Plan Financiero.....	38
Supuestos Generales.....	38
Estructura de Capital y Financiamiento	39
Estados Financieros Proyectados.....	39
Flujo de Efectivo Proyectado.....	41
Punto de Equilibrio.....	42
La TIR y el VAN.....	43
Análisis de Sensibilidad	43
Escenarios.....	44

Anexos.....	45
Anexo 1.- Análisis Sectorial.	45
Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico	48
Anexo 3.- Precio de la competencia.....	52
Anexo 4.- Target Market Profile.....	54
Anexo 7.- Matriz de Riesgo	65
Anexo 8.- Perfil de Experiencia del Consumidor	66
Anexo 9.- Organigrama del primer año.....	67
Anexo 10.- Resumen Ejecutivo CEO	68
Anexo 11.- Resumen Ejecutivo Gerente Financiero.....	72
Anexo 12.- Resumen Ejecutivo Gerente de Producción	76
Anexo 13.- Matriz Precio – Calidad de Kotler	79
Anexo 14.- Forecast de Ventas.....	80
Anexo 15.- Supuestos Generales.....	81
Anexo 16.- Sensibilidad	83
Anexo 17.- Escenarios	84
Anexo 18.- Depreciación	90
Anexo 19.- Detalle de capital de trabajo.....	90
Anexo 20.- Detalle de inversión año 1	91
Anexo 21.- Detalle Situación Laboral	91
Anexo 22.- Detalle de Inventarios Escenario Base	91
Anexo 23.- Punto de Equilibrio	92
Bibliografía	93

Tabla de tablas

Tabla 1 Exportaciones Ecuatorianas de Cacao	12
Tabla 2 Volumen de Negocio	20

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 Consumo de Chocolate en América Latina	15
Ilustración 2 Fuerzas sectoriales de Porter	17
Ilustración 3 Mapa estratégico del sector de chocolates gourmet.....	18

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación

El Ecuador en el año 2015 exportó 236 mil toneladas de cacao en grano, de esta manera se ubicó como el primer exportador de América, cubriendo el 63% de la cuota mundial del mercado de cacao fino de aroma (ICCO, 2016). Ecuador exporta un 87% de cacao en grano, un 12% de elaborados de cacao y tan solo 0,8% de productos terminados, demostrando la alta dependencia que tiene el país a la exportación de materia prima.

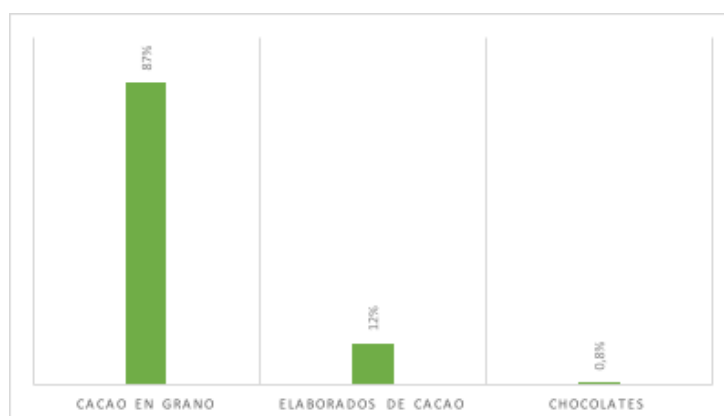


Tabla 1 Exportaciones Ecuatorianas de Cacao

Por las razones expuestas anteriormente y con el impulso que otorga el gobierno de Rafael Correa al cambio de la matriz productiva del Ecuador, este proyecto se enfoca en el desarrollo de pralines y chocolate gourmet para el mercado estadounidense y local. De esta manera se impulsará al sector agroindustrial del Ecuador para el envío de producto terminado de cacao al exterior.

Dentro de los principales países importadores de cacao y sus productos elaborados se encuentra Estados Unidos (5,3%), Alemania (6,8%) y Holanda (4,2%). El consumo per cápita de chocolate en Estados Unidos es de 107 veces

al año en promedio por persona, uno de cada seis adultos comen chocolate todos los días (Ecuador, Pro Ecuador, 2015).

Tendencias del Macro Entorno.

El presente proyecto se centra en la comercialización nacional y la exportación al mercado estadounidense de pralines y chocolate relleno gourmet.

Se han podido identificar algunas tendencias que sustentan el desarrollo de este proyecto: a) el mercado estadounidense refleja una tendencia al alza en el consumo de chocolate; b) las preferencias del mercado extranjero se ajustan al producto que se pretende desarrollar; y, c) en Ecuador no existe un alto grado de consumo de chocolate.

De acuerdo a datos del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR), el chocolate negro ha gana participación durante los últimos años en el mercado estadounidense. La segmentación del consumo de chocolate dentro de Estados Unidos arroja que 9 de cada 10 mujeres y 8 de cada 10 hombres, consumen chocolate a lo largo de un año. El 80% de los consumidores lo catalogan como un aperitivo, mientras que los consumidores de más de 45 años lo ven como un snack. (Ecuador, Pro Ecuador, 2015)

De igual manera se puede observar que las preferencias sobre el consumo de chocolate en el mercado estadounidense se alinean a un chocolate gourmet, saludable y con un sabor diferenciado. De acuerdo a National Confectioners Association, el consumo de chocolate negro ha crecido un 8% en el periodo del 2013 - 2014 y se espera que para el 2017 haya un crecimiento del 6%. El consumo de chocolate con leche es del 51%, comparado con el chocolate

negro que abarca el 35% y un consumo de 8% para el chocolate blanco. Aunque la tendencia sigue favoreciendo al chocolate clásico con leche, el consumo del chocolate negro tiende al alza por salud y calidad. De acuerdo a una investigación realizada por Diederick Esser de la Universidad de Wageningen, se determinó que el consumo de chocolate negro comercial es beneficioso para la salud ya que mejora la salud cardiovascular, por lo que recomienda tomar 5 gramos de chocolate negro diarios especialmente a partir de los 30 años. Adicionalmente, US National Library of Medicine National Institute of Health ha publicado varias investigaciones en las cuales se comprueba que el consumo de chocolate negro reduce los riesgos de enfermedades del corazón y mejora el funcionamiento del cerebro.

De acuerdo con el estudio realizado por la Asociación Nacional para el Comercio de Productos Gourmet, en una muestra de 1500 personas 60% de estas adquieren chocolate como producto gourmet. Los consumidores en el extranjero empiezan a demandar un chocolate más amargo y con mayor porcentaje de cacao. (Prochile, 2011)

Por otra parte, existe la posibilidad de repotenciar el mercado interno ya que la oferta local de chocolate gourmet es limitada. Ecuador es el tercer país con menor consumo de chocolate en América Latina, siendo este el principal exportador de chocolate fino de aroma existe la posibilidad de repotencializar el consumo, educando a la gente para que adquiera un producto de mejor calidad y con mayores beneficios para la salud.

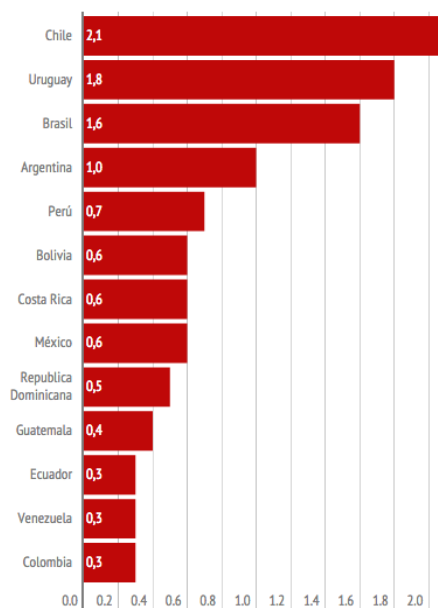


Ilustración 1 Consumo de Chocolate en América Latina

De acuerdo a las tendencias antes citadas, la comercialización de pralines y chocolate gourmet para repotenciar el mercado local, así como también la exportación al mercado estadounidense generaría un negocio rentable y que perdure en el tiempo.

Análisis Sectorial.

De acuerdo al análisis de las cinco fuerzas de Porter, para determinar la rentabilidad a largo plazo en la industria de la elaboración y comercialización de chocolates gourmet la rivalidad de los competidores en el mercado estadounidense es alta y por lo tanto la rentabilidad es baja, ya que existe un alto número de competidores de gran tamaño, mantienen un buen manejo de marca, compiten en calidad de producto y su capacidad instalada es difícil de igualar. La amenaza de ingreso de nuevos competidores es moderada, debido a que el Ecuador no cuenta con regulaciones gubernamentales que impidan la libre creación de este negocio, los permisos de funcionamiento y certificaciones de

producto que garanticen el consumo público toman alrededor de dos meses y se requiere de una inversión media.

El poder de negociación de los proveedores es moderado lo que genera que la rentabilidad sea igual al capital. Los proveedores de cacao se encuentran asociados entre ellos, cada proveedor se especializa en un tipo de cacao diferente. En lo que respecta a los ingredientes complementarios, existe una gran oferta local y limita su poder de negociación. La amenaza de productos sustitutos es media, debido a que es un producto diferenciado por su alto valor agregado; al considerarlo como un regalo este puede ser sustituido por licores y en el caso de consumo personal se puede sustituir por barras de chocolate negro que existen en abundancia en el mercado.

Finalmente, el poder de negociación de los consumidores es bajo, ya que no existen múltiples opciones para satisfacer el consumo de chocolate negro con los sabores de cada una de las regiones del Ecuador. De esta manera podemos concluir que el sector es moderadamente atractivo y la rentabilidad del sector cubrirán los costos de oportunidad. (Porter, 1980)

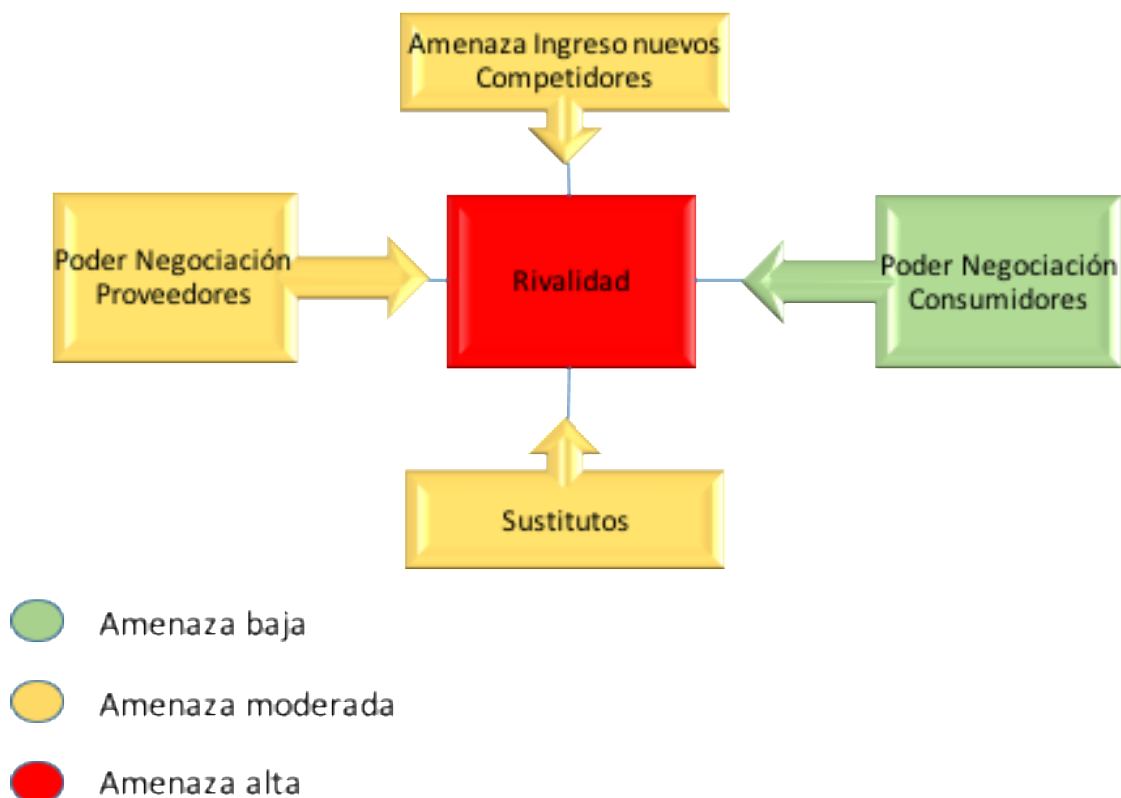


Ilustración 2 Fuerzas sectoriales de Porter

Análisis de la competencia

De acuerdo con las encuestas realizadas, las cualidades más importantes por los estadounidenses al momento de elegir un chocolate para regalo es su sabor y calidad. El consumidor recuerda en primera instancia marcas de reconocimiento mundial que utilizan como materia prima cacao de calidad y que su presentación es llamativa. Arrojando de esta manera en su mayoría marcas europeas.

Las encuestas fueron realizadas a potenciales clientes en la ciudad de Nueva York, indicando que las principales variables que determinan su compra son la calidad y sabor, dentro de este segmento de mercado no es importante el

precio ni la facilidad para encontrar los productos. Es importante tener claro las preferencias de los consumidores para no invertir recursos en actividades que posteriormente no crearan valor para el cliente.

Las dos variables seleccionadas, son parte relevante del producto que este proyecto quiere desarrollar debido a que el objetivo es la creación de una marca de chocolate que ofrezca producto terminado con el mejor cacao del mundo y adicionalmente deleitando su paladar con los diferentes ingredientes que arrojan las regiones del Ecuador, sin descuidar la presentación del producto. Atrayendo en primera instancia de manera visual al cliente y después fidelizándolo con su sabor.

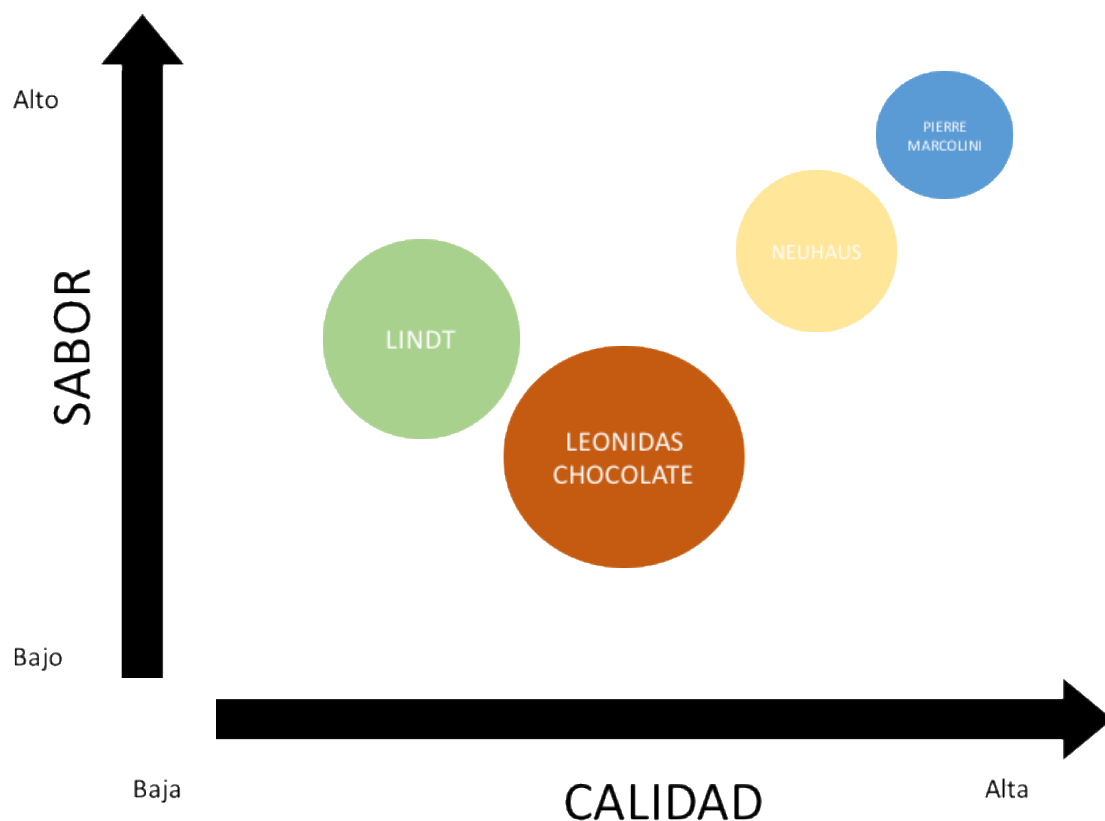


Ilustración 3 Mapa estratégico del sector de chocolates gourmet

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El cacao ecuatoriano reconocido a nivel mundial por su sabor y aroma, se utiliza como materia prima exclusiva para la elaboración de chocolate gourmet. Comercializando este producto en Manhattan, lugar del mundo en el cual se aprecian los productos premium, y mediante una presentación y distribución única. Se impulsa a que sea de reconocimiento mundial y se recuerde al Ecuador en cada bocado.

El volumen del negocio

Mediante el uso del método deductivo, se determinó que el volumen del negocio es de \$1'338.225,52. De acuerdo a lo mencionado en el capítulo 1, el consumo de chocolate negro en Estados Unidos es del 35%, considerando que en un inicio el producto se comercializará en Manhattan que en el año 2015 tiene una población estimada de 1'644.518. (Census, 2015)

Tomando en cuenta que el mercado de Manhattan es altamente competitivo, todas las estrategias de marketing se enfocarán para abarcar un 1% del market share, exponiendo el privilegio de consumir un chocolate único en el mundo. En base a un estudio realizado por Research and Markets, durante los meses en los que se celebra el día de la madre, San Valentín y Navidad la venta se duplica, tomando en cuenta que durante todos los meses existe un promedio de compra por persona de una caja de chocolate negro (ProEcuador, Chocolate en Estados Unidos, 2014), se ha colocado que la frecuencia de compra es de 15 veces al año. Finalmente, el precio al cual se pretende introducir el producto es

de \$15,5 a los distintos canales de autoservicio para que ellos a su vez lo comercialicen en \$30 al cliente final, siendo este un precio competitivo en comparación con las marcas ya posicionadas en dicho mercado, como por ejemplo Neuhaus, Pierre Marcolini y Leonidas Chocolate. (Anexo 3).

$$VM = PM * PC * MS * F * P$$

VM	Volumen de Mercado	\$ 669.113,26
PM	Población Manhattan	1.644.518
PC	Porcentaje consumo chocolate negro	35%
MS	Maket Share	0,50%
F	Frecuencia de compra	15
P	Precio	\$ 15,50

Tabla 2 Volumen de Negocio

Al utilizar el método deductivo, se está asumiendo que el mismo porcentaje de consumo de chocolate negro que existe en Estados Unidos es el mismo porcentaje para una ciudad y que este porcentaje a su vez tiene el poder adquisitivo para el consumo de chocolate negro premium. Finalmente, no se está considerando las personas en tránsito que llegan a Manhattan en el periodo de un año que pueden adquirir el producto. A pesar de los sesgos mencionados, consideramos que el volumen de mercado para el primer año es conservador.

Diseño de la investigación de mercado

Para obtener información relevante sobre el nicho de mercado que se pretende atender, se utilizará investigación primaria como son las encuestas y entrevistas. Al ser un mercado internacional, no se puede hacer observación

directa por lo que se recurrirá al segmento de posibles compradores del producto que nos otorgarán una idea clara sobre el comportamiento de dicho mercado.

De igual manera, se utilizará la investigación secundaria para obtener datos de la competencia y de esta manera determinar el mejor canal de distribución y el número de posibles puntos de venta, precio y publicidad. Adicionalmente, las fuentes del gobierno americano servirán para conocer los requisitos para comercializar el producto dentro de la ciudad de Manhattan, que de acuerdo con NY Habitat cuando se trata de ir de compras las calles de lujo de Nueva York son las más reconocidas. (Habitat, 2014)

Se contará con información cuantitativa, dentro de esta el rango de precio sobre cual el cliente está dispuesto a pagar por una caja de chocolate gourmet y el número de posibles puntos de venta en la ciudad seleccionada. En cuanto a la información cualitativa, se determinará la presentación del producto, los requisitos que debe cumplir, variedad y el mejor canal publicitario para el tipo de producto que se ofrece.

Realización de la investigación de mercado

La metodología empleada para realizar la investigación de mercado, ha sido mediante encuestas electrónicas a personas que viven o transitan por Manhattan. El objetivo principal de la encuesta es conocer la razón por la cual nuestro nicho de mercado se ve motivado para adquirir chocolate gourmet ecuatoriano. Dentro de la encuesta se solicitó información demográfica para definir de mejor manera el perfil del cliente.

Durante el diseño de la investigación se había pensado realizar entrevistas a cierto número de personas, sin embargo, se cree que esta metodología puede sesgar los resultados ya que se escoge un segmento muy pequeño de gente. Las entrevistas se realizarán en una segunda fase para obtener información más detallada y profunda, que en base a los resultados obtenidos por las encuestas se puedan generar.

La metodología empleada es efectiva para cualquier investigación de productos premium siempre y cuando se determine de manera correcta el mercado al cual se pretende ingresar, para obtener de estos datos veraces que aporten información relevante. Al tener la oportunidad de conocer la opinión del cliente, se deben hacer las preguntas correctas que son aquellas que te aclaren como el producto puede satisfacer una necesidad y como el mercado reaccionaría ante el ingreso del mismo.

Resultado de la investigación de mercado

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas y como se puede observar en el anexo 4, el 96,1% estaría dispuesto a dar y recibir chocolates gourmet como un regalo para una ocasión especial para familiares o conocidos. Como se mencionó en el capítulo 1 y se confirma con las encuestas realizadas, el vino es el mayor competidor en la búsqueda de un detalle para satisfacer la necesidad presentada; por lo cual se ve necesario enfocar las actividades de mercadeo para posicionarlo como un producto que puede ser consumido por toda la familia. También se observa que hay un 19% que estaría dispuesto a entregar flores como producto sustituto, sin embargo, hay que tomar

en cuenta que este no es para consumo personal y se podría aprovechar esta oportunidad.

Uno de los parámetros que se pensaba encontrar es que el precio no es un factor determinante para la compra de un producto premium, sin embargo, las encuestas demuestran que esta variable se encuentra en segundo lugar con un 26,92% por debajo de la calidad. Con la información obtenida de la última pregunta de la encuesta, la gente está dispuesta a pagar entre \$25 y \$35, por lo que se confirma que el volumen del negocio está calculado de manera correcta. Se puede evidenciar que existe una gran oportunidad de negocio, debido a que es un proyecto con un volumen en dólares de \$1 millón aproximadamente al año en ingresos, hay que considerar que esto es en base a un análisis conservador.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

El chocolate gourmet ecuatoriano se diferenciará del resto de competidores por el uso de materia prima exclusiva de varias regiones del Ecuador, como por ejemplo el cacao fino de aroma, el café de Galápagos, la mora de los Andes, maracuyá, entre otros.

Estrategia genérica

De acuerdo a las estrategias genéricas de Michael Porter, se determinó que el producto al cual se hace referencia en esta tesis se centra en la estrategia de nicho por diferenciación, ya que se apunta a un segmento de mercado que busque un detalle exclusivo y esté dispuesto a pagar una prima de precio más alta que por la del resto de chocolates. Existe competencia similar en el mercado de chocolate negro, sin embargo, este producto se realiza con materia prima que se puede encontrar únicamente en el Ecuador, lo cual lo convierte en un producto inigualable.

Actualmente se cuenta con varios reconocimientos a nivel mundial para el cacao fino de aroma como se ha mencionado en los capítulos previos, de igual manera el café de Galápagos es considerado patrimonio natural de la humanidad al ser cultivado en un suelo orgánico y volcánico (Pasión por el Café, s.f.). Adicional a esto, el Ecuador es el mayor productor de maracuyá en Sudamérica, fruto que es apreciado en Estados Unidos y Europa gracias a su sabor ácido y placentero (ProEcuador, Perfil Sectorial de Frutas No Tradicionales, 2016).

Es importante destacar que el resto de insumos que se utilizará para la elaboración del chocolate gourmet cuentan con sabores únicos y exóticos, ya que el Ecuador goza de una posición geográfica privilegiada que le otorga microclimas y como consecuencia de estos, la generación de productos agrícolas de excelente calidad (ProEcuador, Perfil Sectorial de Frutas No Tradicionales, 2016).

La diferenciación del negocio proviene de la unificación de productos premium del Ecuador, la empresa se beneficiará de alianzas estratégicas para la adquisición exclusiva de la materia prima que se utiliza en el relleno de los pralines, estos proveedores deberán precautelar la calidad del insumo desde el inicio de la cadena productiva y de esta manera se garantizará un producto final de excelencia. Se tendrá un proceso de innovación de producto durante todo el año, creando combinaciones estacionales para acompañar las fechas más importantes de los clientes y generar la expectativa del lanzamiento de nuevos productos de edición limitada. Se complementará con una aplicación que indique la disponibilidad en tiempo real del producto para facilitar su consumo y brindar comodidad a los clientes.

Posicionamiento estratégico

Hoy en día tanto en el mercado internacional como en el mercado local ya existen empresas ecuatorianas que comercializan sus productos provenientes del cacao negro. Países como Estados Unidos ya cuenta con marcas ecuatorianas de chocolate negro elaborado, con cierto posicionamiento de marca e innovación y desarrollo constante de su producto lo que genera cierto

retraso en alcanzar el nivel de la competencia y demora en que ser un producto reconocido dentro del mercado.

Por lo cual se debe ingresar al mercado con un producto altamente demandante no solo en sabor sino también en su presentación. Esto genera una amenaza para la empresa debido a que en el Ecuador no se encuentra desarrollada la industria de empaques para productos. Existen ciertas empresas que están iniciando esta oferta de servicio, pero las mismas al ser escasas sus costos son elevados y complica el precio del producto.

El ingreso del producto en el mercado internacional genera un manejo operativo altamente complejo por ser perecible y porque no puede estar expuesto mucho tiempo al calor. Se debe coordinar su cadena de distribución para que la calidad del producto no se vea afectada.

Los acuerdos del Gobierno actual, con los países del exterior para exportación de productos sin carga tributaria excesiva es mínimo. Sin embargo, se tiene la ventaja que con Estados Unidos la negociación es en la misma moneda lo que evita que se tenga un cargo extra por tipo de cambio.

De acuerdo con el análisis realizado en la matriz FODA, se puede asegurar que existe una gran fuente de ventaja competitiva al contar con el know how para la elaboración de pralines con materia prima exclusiva que representa al Ecuador, este producto es nuevo, no existe en el mercado. Los competidores actuales se verán forzados a innovar en sus productos y a travesar la curva de aprendizaje, para no utilizar el cacao fino de aroma únicamente para la elaboración de tabletas de chocolate como lo han venido haciendo.

La elaboración de este nuevo producto, vendrá acompañado de alianzas estratégicas con los proveedores para contar con insumos exclusivos del Ecuador, que representen cada una de sus regiones. Esto será algo difícil de imitar, ya que la mayor parte de los productores seleccionados no se encuentran asociados y no cuentan volúmenes altos de producción. La empresa aprovechará la cercanía geográfica que existe con los proveedores, para tener un abastecimiento oportuno.

Se ha decidido tomar ventaja de uno de las mayores tendencias que existe actualmente, la gente ha empezado a consumir una mayor cantidad de chocolate negro para prevenir ciertas enfermedades y se ha decidido unir esta tendencia con la necesidad de encontrar un regalo especial y único. Dentro de la investigación de mercado, se vio la gran aceptación que tendría el producto y cómo los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar un precio premium por este producto, normalmente una barra de chocolate común tiene un precio de \$8 mientras que los pralines gourmet generan una disposición a pagar de alrededor \$35.

Actualmente se vive en un mundo donde la gente no tiene tiempo y el poco tiempo del cual disponen no desean desperdiciarlo, es por esta razón que se pretende tomar ventaja de los servicios web, e implementar una aplicación para que la gente pueda conocer si esta cerca de una tienda especializada y la disponibilidad en tiempo real de los productos. Este es un servicio del cual no dispone la competencia y se lo visualiza como una idea que valorará mucho el cliente.

Recursos y Capacidades Distintivas.

Para generar ventaja competitiva uno de los recursos primordiales es la materia prima exclusiva y de alta calidad que se encuentra en el Ecuador, insumos que no han sido combinados con cacao fino de aroma, con esto se logrará que en un solo bocado se logré entregar sabores incomparables al cliente. Actualmente, la materia prima se obtiene de pequeños productores artesanales y se pretende ayudarles a desarrollar sus productos para que alcancen mayores volúmenes de producción con mejores estándares de calidad.

En meses anteriores se tuvo la oportunidad de entablar una conversación con Ana María Sánchez, Ingeniera en Alimentos con un postgrado en la Universidad de Wageningen. Durante la reunión pudimos degustar algunas de sus creaciones y se le propuso una alianza para desarrollar productos nuevos para ser exportados a un mercado premium, donde se valore la calidad y la innovación, al especializarse en el exterior obtuvo amplia experiencia en el segmento del chocolate y desarrollo su técnica en dulces lo cual lleva a obtener un producto terminado de materia prima exclusiva y de calidad.

Se cuenta con experiencia en el sector comercial y de consumo masivo en empresas que se dedican a la exportación e innovación constante de productos para satisfacer las necesidades del cliente internacional bajo parámetros de calidad. Es ahí donde se encuentra la oportunidad de profesionalizar el emprendimiento para que no se creen negocios de corto plazo sino más bien, negocios que generen valor y riqueza permanente, lo cual es la razón principal del proyecto generar una empresa sustentable en el tiempo.

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

Como se puede observar en el anexo 8, se cuenta con una estructura pequeña pero eficiente para la toma de decisiones y desarrollo del negocio. Los principales inversionistas estarán a cargo de Gerencia General y la Gerencia Financiera, ya que son las áreas en las cuales recae la mayor responsabilidad del negocio y solo estas dos personas podrán tomar decisiones relevantes. En el anexo 9 se podrá encontrar el resumen ejecutivo de estas dos personas, donde se puede constatar su amplia experiencia y conocimiento.

Como se había mencionado anteriormente, se realizará una alianza estratégica con Ana María Sánchez, Ingeniera en alimentos, para que sea la responsable de la Gerencia de Producción, ella tomará todas las decisiones correspondientes a la producción. En lo que respecta a innovación y lanzamiento de nuevos productos, la toma de decisión será en conjunto con las gerencias principales.

El área de producción debe ser reforzada con la contratación de tres operarios para poder alcanzar el nivel de producción y exportación deseado. Dichas personas deben contar con las siguientes características: pasión por el chocolate, creatividad, flexibilidad para adaptarse a las diversas responsabilidades que se les otorgará. Finalmente, se debe contratar un intermediario comercial, que esté culminando sus estudios en el manejo de redes sociales, con la motivación de aplicar sus conocimientos en un emprendimiento que le dará exposición internacional y esto le generará un mayor know how.

El trabajar en un emprendimiento es un ganar – ganar para todas las personas involucradas, ya que no solo eres responsable de las tareas asignadas

en un inicio y del área que correspondes, sino tienes que colocarte dentro de todas las perspectivas de mejora de la empresa y tener una visión completa del negocio y su futuro desenvolvimiento buscando las soluciones óptimas para poder contrarrestar las adversidades del mercado. Lo más importante para la empresa es buscar personas a las cuales les apasione el trabajo que van a realizar, ya que esto permite que desarrolles tu trabajo de una manera extraordinaria. Al formar parte de un emprendimiento se tiene la oportunidad de crecer profesionalmente junto con la empresa.

La empresa está consciente que no cuenta con la estructura necesaria para hacer la logística internacional de los pedidos, razón por la cual se subcontratará este servicio con una empresa que se especialice en esto y pueda garantizar el correcto despacho del producto, cuidando su calidad y presentación.

CAPITULO 4

PLAN DE MARKETING

En el siguiente capítulo se puede evidenciar la sinergia que existirá entre un producto de alta calidad, precio accesible para un chocolate premium elaborado con materia prima exclusiva, ubicación adecuada la cual ha sido seleccionada para que esta cerca del mercado objetivo y estrategias de promoción que den a conocer el producto e impulsen la venta del mismo. Finalmente se hace un análisis detallado con las ventas por mes de cada producto, tomando en cuenta que existen picos de venta en meses especiales donde se festeja el día de la madre, San Valentín y Navidad, así como también los incrementos de ventas en meses regulares como consecuencia de las promociones realizadas.

Precio

Después de haber realizado la investigación de mercados con una muestra representativa, se pudo determinar que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar una prima de precio de hasta \$35. Hay que tomar en cuenta que los distintos canales de distribución marginan alrededor del 33% por mantener y comercializar los productos dentro de sus establecimientos, por lo tanto, el precio al cual se vendería la caja de pralines a los distintos establecimientos donde se comercialice el producto sería de \$30.

El costo de producción para cada caja de pralines es de \$5, dentro de este costo se han tomado en cuenta tanto los costos fijos como los costos variables, de igual manera se están considerando aquellos gastos correspondientes al

manejo logístico que será subcontratado con una empresa especializada. Por lo tanto, el margen de contribución que dejará cada caja vendida será de 67%. Los márgenes que se manejan en promedio dentro de la industria de alimentos son de 40%, evidenciando que la puesta en marcha de un negocio con un producto con alto valor agregado puede ser altamente rentable.

En comparación con el resto de marcas comercializadoras de chocolates gourmet, la empresa cuenta con un precio altamente competitivo ya que como se mencionó en capítulos anteriores, los competidores directos cobran un precio entre \$50 y \$80 por cada caja. La empresa pretende atacar aquel segmento que está en busca de un producto distinto, pero a un precio accesible, es importante mencionar que la caja de pralines gourmet no es competencia para los chocolates con azúcar; este producto está enfocado en satisfacer una necesidad diferente, como por ejemplo la búsqueda de un regalo o un detalle diferente, con un producto de alta calidad y a un precio que esté al alcance de la mayor parte de personas.

Dentro de la matriz Precio – Calidad de Kotler, la empresa se quiere ubicar en el segmento de alto valor; es decir, ofrecer un producto de alta calidad a un precio promedio. La alta calidad se ofrecerá tanto en el producto como en el servicio, se utilizarán ingredientes exclusivos para el relleno de los chocolates y cacao fino de aroma. Con respecto al servicio, se ofrecerá una aplicación móvil para que los clientes vivan una experiencia de consumo desde el momento en el que están buscando el producto hasta que llegan a la tienda escogida para ser atendidos y asesorados por un equipo de personas altamente capacitado. (Anexo 13).

Lo expuesto anteriormente indica el objetivo de la empresa, el cuál es brindar el mejor producto, acompañado del mejor servicio y que esté al alcance de todos. La empresa no solo quiere generar rentabilidad a través de las ventas, sino que también se quiere dar a conocer que el Ecuador no es tan solo productor del mejor cacao del mundo, el Ecuador puede llegar a ser el mejor producto de pralines gourmet con ingredientes que son exclusivos de la región ecuatorial.

Producto

Los pralines gourmet, son bombones de chocolate hechos a base de cacao fino de aroma y con relleno de varios ingredientes provenientes de distintas provincias del Ecuador. Por ejemplo, se cuenta con mora de castilla que se cultiva en la región sierra, por otra parte, se cuenta con el café de Galápagos, maracuyá que se cosecha en la costa, entre otras. La idea del producto es que al comprar una caja de pralines de 24 unidades, el cliente pueda obsequiar a una persona especial o así mismo, un detalle que contengan todos los sabores del Ecuador.

El producto está pensando para satisfacer la necesidad de búsqueda de un detalle especial para ser entregado a un amigo o ser querido, a todas las personas les ha pasado que necesitan buscar un regalo y en ocasiones no se tiene la suficiente confianza o no se conoce bien a la persona, por lo que buscar un regalo se ha convertido en algo difícil. La empresa ha pensado en un producto que tenga un empaque diferente, el producto sea exquisito y elaborado con ingrediente exclusivos y que sea fácil de encontrar.

Otro de los beneficios del producto será que los sabores no serán perdurables en el tiempo, constantemente se estará innovando y buscando nuevos rellenos para los chocolates, de esta manera se estaría garantizado hasta cierto punto que se está obsequiando un producto de edición limitada. De igual manera se incentiva al cliente a que este en constante búsqueda de nuevas ediciones.

Plaza

Los pralinés serán comercializados en almacenes de venta de productos gourmet en distintas e importantes zonas de Manhattan. Se ha revisado la posibilidad de empezar operaciones a través de un intermediario comercial que cuente con el conocimiento del mercado y el contacto con las siguientes tiendas especializadas: Harry and David, Dean & DeLuca y Chelsea Market Baskets; dichas tiendas tienen un total de 10 puntos de venta en Manhattan. La idea principal consiste en que los clientes se acerquen a estos puntos de venta para la búsqueda de productos de alta calidad y distintos ingredientes de los comunes que se pueden encontrar en un supermercado. El target market de este producto está focalizado en los clientes que buscan calidad y diferencia, probar productos nuevos que sean exclusivos.

Se debe realizar una alianza estratégica con locales de venta de productos provenientes de distintos países que pueden ser catalogados como alimentos al igual que como obsequios para diferentes ocasiones. Donde el cliente conozca que ahí encontrará variedad de productos premium y el nombre de la tienda ayude a que los pralinés sean conocidos por su clientela y se promocióne como un producto ecuatoriano de calidad.

El canal de distribución de este producto será mediante tiendas ya establecidas en la ciudad de Manhattan en la cual se enfoca toda su venta en este proyecto, de esta manera se beneficia de su fuerza de venta y de su clientela. El proceso de exportación se realizará mediante el operador logístico que se ajuste a las necesidades de la empresa, se requiere de una alianza estratégica con un retail especializado en alimentos o regalos que le pueda dar soporte a la marca de pralinés, así como un manejo adecuado del producto hasta que sea colocado en la percha.

Promoción

Para que se introduzca el producto en el mercado internacional es importante que se dé a conocer como un producto premium con ingredientes tratados bajo altos niveles de calidad. Su origen distingue el producto y este factor se debe potencializar. En las tiendas se debe coordinar la degustación del producto previo a la compra, generando seguridad al ser un producto introductorio en el mercado internacional.

La herramienta de promoción con mayor uso hoy en día, será el canal directo para que los clientes de un mercado extranjero conozcan del producto, el internet, su publicidad en redes sociales como en su propia página web a través de videos que describan el origen del producto de forma gráfica y la cosecha y procedencia de todos sus ingredientes demostrando su calidad de producción y la razón de su sabor. Es una ventaja que se debe fortalecer.

En esta herramienta de promoción se presenta un canal de comunicación directo con los clientes para que estos puedan ingresar sus comentarios cuando

prueben el producto promocionando por sí mismo y mediante distintos comentarios de personas su exclusivo sabor. Así gente de la misma zona da comentarios positivos que origina confianza en la compra y crecimiento de las mismas. Generando el proceso de boca a boca para que se compartan la experiencia que generó el consumir chocolate Premium gourmet. Es importante que el cliente pueda ingresar sus datos para estar actualizado en el lanzamiento de nuevos productos, y sabores.

De igual manera se construirá una herramienta para que al inicio en la página web se conozca en que locales se puede encontrar el producto y la ubicación de cada uno para que sea accesible al cliente. Posteriormente se trabaja en una aplicación donde el cliente puede acceder a información para conocer si el producto se encuentra disponible o agotado en la tienda más cercana y que no pierda tiempo en ir a buscarlo y conseguirlo, o realice pedidos online para pasar recogéndolos.

Finalmente, se está estudiando la posibilidad de hacer degustaciones en lugares altamente transitados por residentes y turistas de Manhattan, para atraer la atención del público objetivo se contratarán impulsores que tengan algo característico del Ecuador y los pralines que se obsequiarán contarán con un empaque llamativo como por ejemplo una pepa de cacao.

Plan de Ventas

El forecast de ventas se lo ha planteado para llegar de manera gradual a la meta del tamaño del mercado que es de un total de 43.168 cajas de chocolates de 24 pralines. Durante el primer año hasta que el producto se pueda posicionar

en el mercado se pretende vender el 92% del total unidades planificadas y al quinto año alcanzar el 100% del tamaño del mercado. El primer mes se compone de una venta de mil quinientas cajas, para el mes de febrero, por el día del amor y la amistad se pronostica un crecimiento de ventas de alrededor del 113% llegando a una venta de 3.200 cajas, el resto de meses las ventas aumentan de manera paulatina con la promoción que se le da al producto.

La ciclicidad del producto tiende al alza en los meses de febrero, mayo y diciembre, periodos en los cuales existen festividades como son San Valentín, Día de la madre y Navidad, por esta razón el nivel de consumo aumenta. Es importante que se dé a conocer el producto y que este sea atraído por el mercado, un producto gourmet con un precio accesible, elaborado con productos andinos y de alta calidad. (Anexo 14).

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

El presente capítulo pretende demostrar la viabilidad y rentabilidad del proyecto planteado. Para esto, se utilizarán algunos supuestos macroeconómicos de Ecuador y Estados Unidos, debidamente sustentados. A partir de estos se construirá el Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, así como también el Flujo de Efectivo para un periodo de 5 años. Finalmente se analizará la TIR y el VAN, todos estos resultados servirán para determinar si se debe continuar o no con este proyecto.

Supuestos Generales

En el anexo 15 se puede evidenciar los supuestos sobre los cuales se construyó el plan financiero del presente proyecto. Cabe recalcar que uno de los supuestos más importantes es el crecimiento de la economía estadounidense ya que sobre este supuesto está ligado el crecimiento de las ventas anuales de pralines, por otra parte, tenemos la inflación de Estados Unidos, la cual estará ligada al crecimiento del precio del producto año tras año.

El precio del cacao es uno de los datos más importantes ya que constituye la principal materia prima de Dassa. Se puede observar una tendencia a la baja en el precio de este commodity a nivel mundial, adicional a esto se tiene la ventaja de poseer cercanía a sembríos de cacao fino de aroma y por lo tanto se puede negociar un buen precio.

Estructura de Capital y Financiamiento

El presente plan de negocios será financiado en un 70% por capital propio. Para esto, se espera contar con 5 socios capitalistas; que aporten un total de \$164.200. (Anexo 19).

Este proyecto está alineado con el cambio de la matriz productiva propuesta por el gobierno actual, razón por la cual se ha visto el respaldo de obtener un crédito de capital de trabajo en una institución del sistema financiero público que apoya las empresas de exportación. El préstamo se obtendrá a 3 años plazo con una tasa de interés del 8,15% y un pago de cuotas fijas de \$1.570,28.

En el tercer año se tiene estimado el crecimiento de la planta debido al crecimiento de las ventas, para esto se utilizarán los fondos propios de la compañía en la compra de una nueva maquinaria y la contratación de un operario. (Anexo 20).

Estados Financieros Proyectados

Dassa, tiene como única fuente de ingresos la venta de cajas de pralines de 24 unidades. En el anexo 14 se puede encontrar la proyección de ventas con el desglose mensual para el primer año y la proyección para los siguientes 4 años, dichas ventas se encuentran expresadas en dólares y unidades.

Con respecto al costo de ventas, se consideró todos los ingredientes requeridos para la elaboración de la caja de pralines, y que están relacionados directamente con el proceso de producción. Se vio la necesidad de hacer un costeo de la caja en general debido a que la misma tiene una composición

variada de pralines, se dividen en frutales, herbales y cada uno de estos con las tres variedades de chocolate. Adicionalmente se añadió el valor del costo de los empaques y cajas que son importantes para el producto y su distinción en el mercado.

En los gastos operacionales se considera el valor de comisión negociado con D-Ocian empresa radicada en Hong Kong que hará la función de intermediario comercial, el mismo que genera el contacto en Estados Unidos con las tiendas que se desea ofrecer el producto, de acuerdo a la cotización solicitada la tasa es del 7,25%. Como resultado de la operación lograda se mantiene un resultado positivo en los 5 años, durante el primer año se obtiene una utilidad neta de \$72,528.33

En cuanto al balance general, la composición del activo se ve concentrada en la cuenta Caja con una representación del 23% de su totalidad, este dato procede del flujo de efectivo elaborado. La política de la empresa en relación a las cuentas por cobrar es de 30 días.

En el pasivo a largo plazo se refleja el saldo anual del crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional, entidad pública que ofrece crédito de capital de trabajo sin previa experiencia con el respaldo del 125% de garantía, a tres años plazo y a una tasa anual de 8,15%.

El patrimonio está conformado por el capital otorgado por los accionistas, y la política de repartición de dividendos a partir del segundo año, los cuales serán repartidos en el mes de abril y junio del tercer año para no hacer un solo desembolso y de esta manera no afectar la liquidez de la empresa. La estrategia para la repartición de utilidades es en un 33,33% para cada uno de los siguientes

conceptos: reinvertir, ahorrar, repartir a los accionistas, de esta manera siempre va a existir flujo para innovar en el producto, un colchón para cualquier eventualidad y mantener satisfechos a los socios.

Como política de la empresa se ha decidido tener un 10% de stock de seguridad de las ventas proyectadas en caso de que las ventas superen las expectativas y de esta manera poder reaccionar de manera rápida ante una mayor necesidad del mercado. En el anexo 22 se detalla los inventarios del escenario base.

Flujo de Efectivo Proyectado

En el flujo de efectivo operativo se ve una variación importante del activo corriente y pasivo corriente, ya que es el primer año de funcionamiento; a partir del segundo año la variación del activo es marginal ya que los inventarios y las cuentas por cobrar crecen en la misma magnitud de las ventas, por otra parte la variación del pasivo se estabiliza ya que no existe contratación adicional de trabajadores, los impuestos por pagar crecen en la misma magnitud de las ventas, de igual manera las cuentas por pagar ya que la política se mantiene con el transcurso de los años.

En el flujo de inversión se observa la compra de los activos fijos de la empresa en el año uno los cuales son necesarios para iniciar las operaciones y en el tercer año la compra de la maquinaria adicional para aumentar el nivel de producción y renovación de la página web. Finalmente, en el cuarto año se observa la necesidad de compra de una nueva computadora ya que se debe

estar siempre al día en la tecnología por el exhaustivo uso de redes sociales que se necesita para comercializar el producto.

El año uno del flujo de financiamiento se encuentra conformado por el aporte de los socios por la recepción del préstamo de capital de trabajo, en los años siguientes se observa la salida de efectivo producto del pago de la obligación bancaria. El saldo de caja final de todos los años es positivo. (Anexo 17).

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio contable se estableció en la producción anual de 25.859 unidades y \$400.815 para el primer año. Y considerando los gastos financieros para el punto de equilibrio financiero se estableció en 26.207 unidades y \$406.209. Los puntos de equilibrio financiero y contable son muy similares ya que solo se consideran los gastos financieros del préstamo bancario obtenido por \$50.000 a 3 años, lo cual implica un pago mensual de intereses de alrededor de \$300 de manera inicial. A partir del cuarto año el punto de equilibrio contable y financiero son iguales ya que se terminó la obligación financiera. Durante el quinto año se requiere vender más unidades para alcanzar el punto de equilibrio ya que los costos fijos han aumentado por el nivel de unidades producidas. (Anexo 23)

La TIR y el VAN

Para obtener el Valor Actual Neto del proyecto se utilizó el WACC del mercado ecuatoriano de 16.61% con un 70% de capital de los socios y de 30% de deuda, el rendimiento del mercado es del 12,96%, considerando que la Beta Desapalancada de la Industria de Alimentos es de 0,63, la tasa del riesgo país es de 7,76%, la cual se calculó con un promedio de los últimos 5 años; y la tasa impositiva del 22%, correspondiente al impuesto a la renta. En lo que respecta al costo de la deuda financiera se tomó en consideración el crédito de capital de trabajo dirigido a la exportación que ofrece la Corporación Financiera Nacional.

Dando como resultado un valor actual neto de \$145.073.11 y una TIR del 34%, lo cual confirma la viabilidad del proyecto de acuerdo a la proyección de sus flujos. (Anexo 17)

Análisis de Sensibilidad

Para determinar la sensibilidad del proyecto se analizaron tres variables, las cuales fueron: precio, unidades vendidas y precio del cacao. Se utilizaron varios porcentajes para determinar en que nivel el VAN del proyecto era negativo, como resultado de estas pruebas se obtuvo que con una disminución del 10% del precio el proyecto ya no era viable ya que el VAN era -\$83.068,72. Por otra parte las variaciones del 10% en el precio del cacao generan un VAN 95% menor al del escenario base y en lo que respecta a las unidades vendidas la misma variación del 10% genera un VAN 17% menos que el escenario base. En conclusión, se observa que el proyecto es sensible a una variación mínima

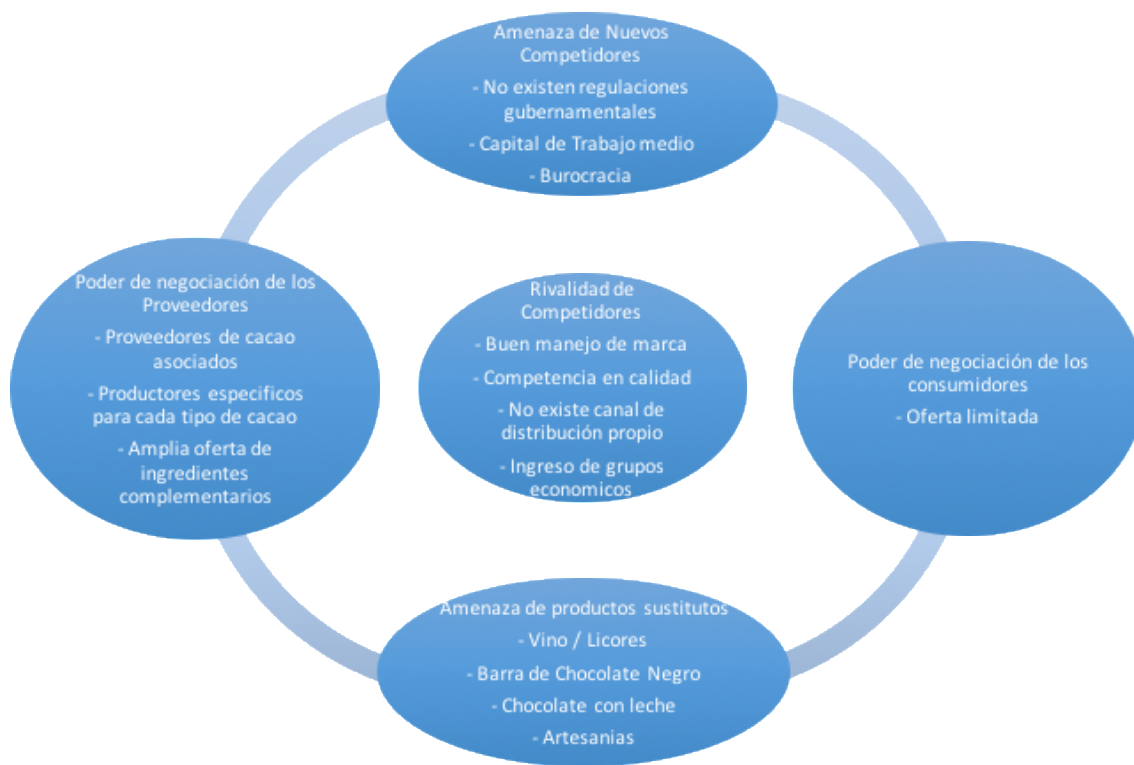
del 10% en su precio y en las otras dos variables estudiadas afectan la rentabilidad, pero continúa siendo viable ya que el VAN es positivo. (Anexo 16).

Escenarios

Para el estudio de los escenarios se decidió modificar en un 5% las siguientes variables: unidades vendidas, precio de venta y costo del chocolate negro. En el escenario pesimista se obtuvo un VAN de -\$52.991,02 y una TIR del 12%, comparando estos resultados con el escenario base existe una disminución del 174% en el VAN. Por otra parte, en el escenario optimista se obtuvo un VAN de \$365.109,35 y una TIR de 55%, de igual forma se compara estos resultados con el escenario base se observa un VAN que aumenta en un 60%. (Anexo 17).

ANEXOS

Anexo 1.- Análisis Sectorial.



- **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de entrada de nuevos competidores es moderada, ya que se requiere de una inversión media para poner en marcha una fábrica de chocolates, se tomó los datos del Servicio de Rentas Internas del Ecuador de las tres mayores empresas del Ecuador para determinar el requerimiento de capital promedio para emprender este tipo de actividades es \$545.000 como se puede ver en la siguiente tabla.

NOMBRE COMERCIAL	ACTIVOS FIJOS
República del Cacao	\$494.343
Hoja Verde Gourmet	\$680.304
Paccari	\$459.374
PROMEDIO	\$544.674

En el Ecuador no existen impedimentos gubernamentales para la apertura de empresas productoras de chocolate, sin embargo, existe varios procesos que se deben cumplir para obtener

permisos de funcionamiento y certificaciones de producto. De acuerdo con información obtenida en la página Doing Business del grupo del Banco Mundial, se observa que en el Ecuador se requiere 50 días y 12 procedimientos en promedio. Comparado con la región que se requiere de 30 días y 8 procedimientos. Uno de los permisos fundamentales para el sector alimenticio es el registro sanitario, el cual en el año 2013 demoraba entre 6 meses y un año y actualmente entre 15 y 30 días. (ARCSEA, 2016)

Para que el producto pueda ser exportado a Estados Unidos se debe obtener el permiso de la Food & Drug Administration (FDA), el cual es totalmente gratuito, debe ser actualizado cada dos años y aproximadamente tarda de 1 a 3 meses para obtener este permiso. (FDA, 2009)

- **Poder de negociación de los compradores**

No existe un alto poder de negociación por parte de los compradores, dentro de la oferta de productos exportables de las empresas que elaboran chocolate en Ecuador no existe la opción de pralines con los distintos sabores de las regiones del Ecuador, dichas empresas únicamente se centran en la oferta de barras de chocolate y los productos que se enlistan a continuación.

OFERTA DE PRODUCTOS
Barra de chocolate
Cajas de regalo con barras
Frutos cubiertos con chocolate
Mini barras
Pepas de caco cubiertas con chocolate
Polvo de Cacao

- **Amenaza de productos sustitutos**

Tomando en cuenta que el objetivo principal del producto propuesto es cubrir la necesidad de entregar un detalle en una ocasión especial, que los productos sustitutos podrían ser vinos, licores, artesanías originaria y representativas de una nacionalidad.

Por otra parte, se analizó el escenario dentro del cual la finalidad del producto es el consumo por gusto de chocolate negro, este podría ser sustituido por barras que son comercializadas en gran escala. Cabe recalcar que la necesidad a la cual este proyecto está enfocado en cubrir, es entregar un detalle que represente todos los sabores del Ecuador en una sola caja.

- **Poder de negociación de los proveedores**

La elaboración de chocolate gourmet requiere fundamentalmente de cacao fino de aroma, para la comercialización de este insumo los agricultores se han asociado sin fines de lucro, con una personería jurídica. ANECACAO es la asociación que establece los precios del sector y acoge a los productores más grandes del Ecuador.

Con respecto a los ingredientes complementarios, son productos fáciles de encontrar y producto de la riqueza de agricultura que tiene el Ecuador, razón por la cual existe una libre competencia.

- **Rivalidad entre los competidores**

Todas las empresas que elaboran chocolates gourmet tienen un buen manejo de marca, compiten en la calidad de su producto y no en precio. En el Ecuador, las empresas que elaboran chocolate negro no cuentan con un canal de distribución propio, de acuerdo con el estudio realizado, solo la empresa República del Cacao tiene tiendas localizadas en plazas de alto tránsito. Al ver el potencial del sector, grupos económicos del Ecuador han formado sus propias empresas, generando economías de alcance, como se puede observar en la siguiente imagen; uno de los inversionistas más grandes del país, el señor Roque Sevilla es accionista mayoritario de Hoja Verde, empresa que distribuye sus productos a sus empresas de turismo, acaparando mercado y dificultando el ingreso de otras marcas. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, dentro de este sector ha aumentado el número de competidores, lo cual demuestra que la rivalidad no es alta y tampoco existe competencia por precio.

Árbol Accionario de Personas



ÁRBOL ACCIONARIO DE PERSONAS

Puede usar click derecho sobre un registro del árbol accionario para ver mas opciones.

N°	Identificación	Nombre	Nacionalidad	Tipo Inversión	Capital	Restricción
> 1	1791415507001	HOJVERDE CIA. LTDA.	ECUADOR	NACIONAL	9,156.0000	N
2	1705896486	HIDALGO CEVALLOS DANIEL EDUARDO	ECUADOR	NACIONAL	6,125.0000	N
3	1706739636	LETORT MENA CARLOS EDUARDO	ECUADOR	NACIONAL	1,085.0000	N
4	1705681268	LETORT MENA JOSE JULIO	ECUADOR	NACIONAL	1,005.0000	N
5	1706739578	LETORT MENA MAURICIO	ECUADOR	NACIONAL	1,005.0000	N
6	1701623678	SEVILLA LARREA ROQUE SIMON	ECUADOR	NACIONAL	6,125.0000	N
7	1706891023	VELEZ MANTILLA JOSE NICOLAS	ECUADOR	NACIONAL	10,499.0000	N

En el mercado extranjero, existe mayor rivalidad por la presencia de marcas fuertes como es el caso de Leonidas, Neuhaus, Pierre Marcolini, Daskalides chocolate, Lindt, entre otras. De esta manera generando una mayor oferta de este producto premium para la elección del cliente. A pesar del alto número de competidores, se tiene la posibilidad de crear productos diferenciados.

Anexo 2.- Resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico

Chocolate survey

Thanks for your time! We are trying to introduce a new brand of pralines (gourmet chocolate filled with exclusive ingredients) in the most important cities of US.

1. Do you like chocolate?

Yes

No (if this is your answer, survey has ended. Thank you!)

2. What type of chocolate do you prefer?

Dark chocolate

White chocolate

Milk chocolate

**3. For you what is the most important characteristic when buying a chocolate?
(Check two options)**

Price

Quality

Taste

Convenience (ease of finding and purchasing the item)

Other (specify)

4. Do you know any of this ecuadorian chocolate brands?

Hoja Verde Gourmet

República del Cacao

Paccari

Cacao

Kallari

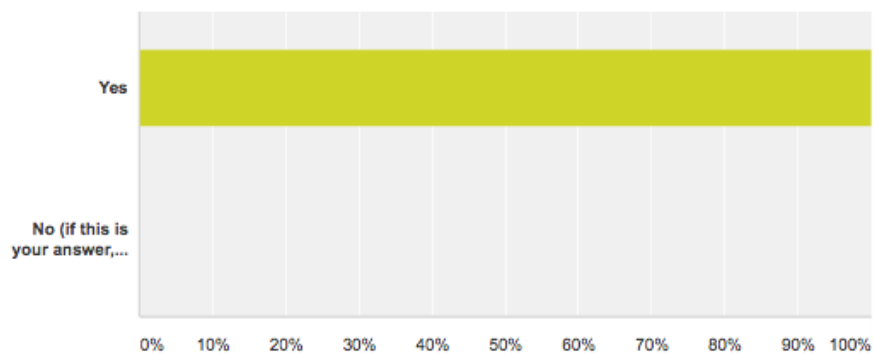
None of the above

5. Which praline chocolate brand comes first to your mind?

Listo

Do you like chocolate?

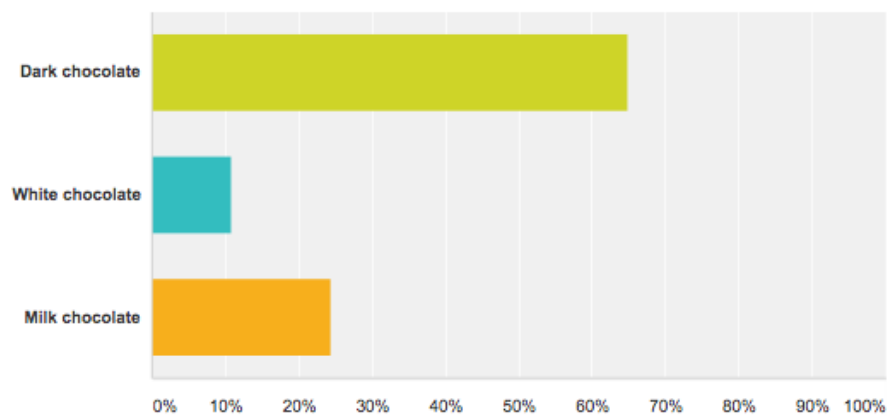
Respondido: 37 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Yes	100,00% 37
No (if this is your answer, survey has ended, Thank you!)	0,00% 0
Total	37

What type of chocolate do you prefer?

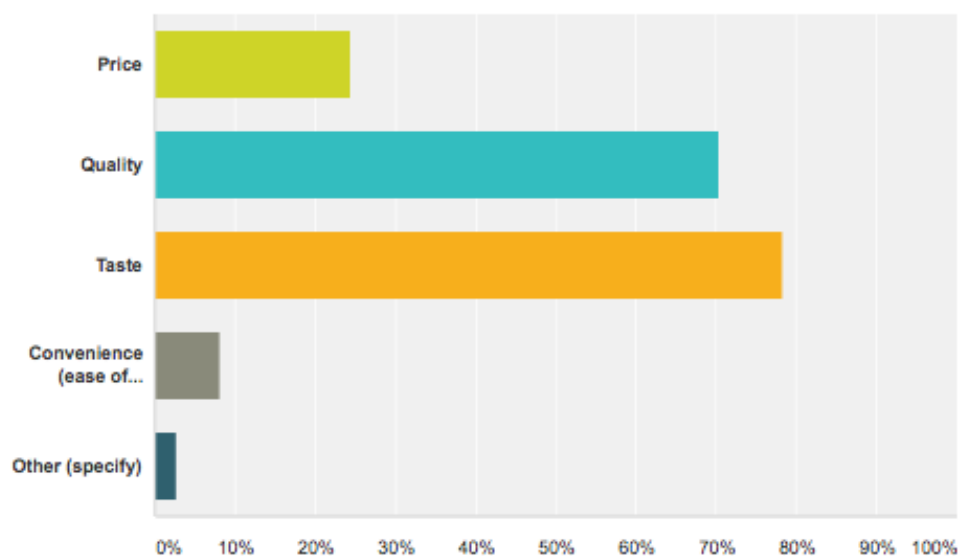
Respondido: 37 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Dark chocolate	64,86% 24
White chocolate	10,81% 4
Milk chocolate	24,32% 9
Total	37

**For you what is the most important characteristic when buying a chocolate?
(Check two options)**

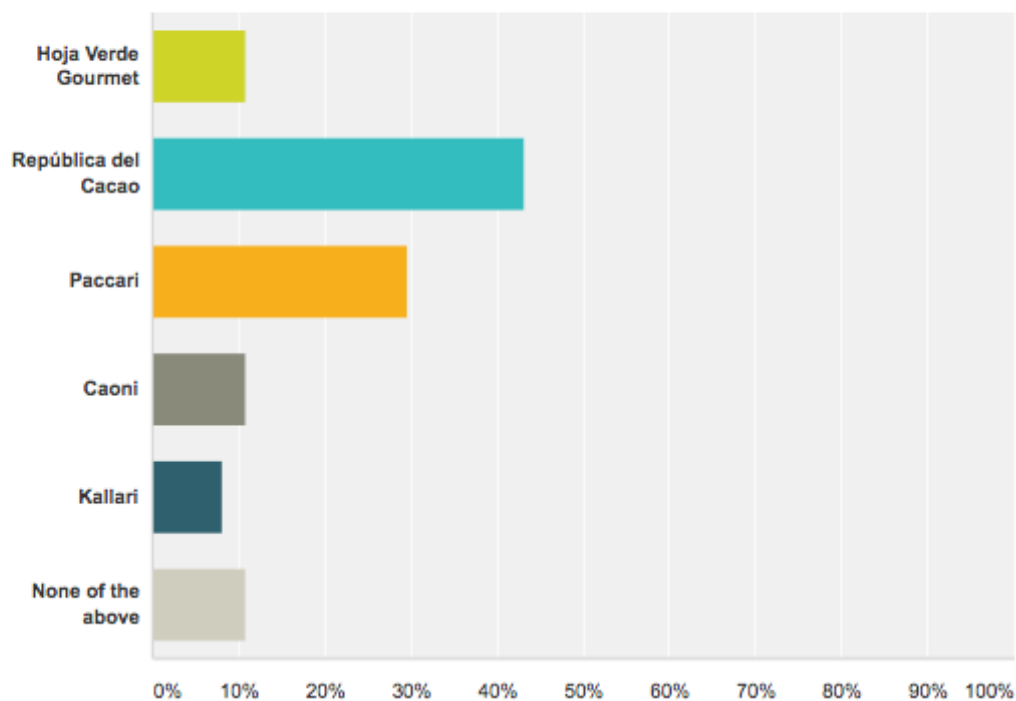
Respondido: 37 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	
Price	24,32%	9
Quality	70,27%	26
Taste	78,38%	29
Convenience (ease of finding and purchasing the item)	8,11%	3
Other (specify)	2,70%	1
Total de encuestados: 37		

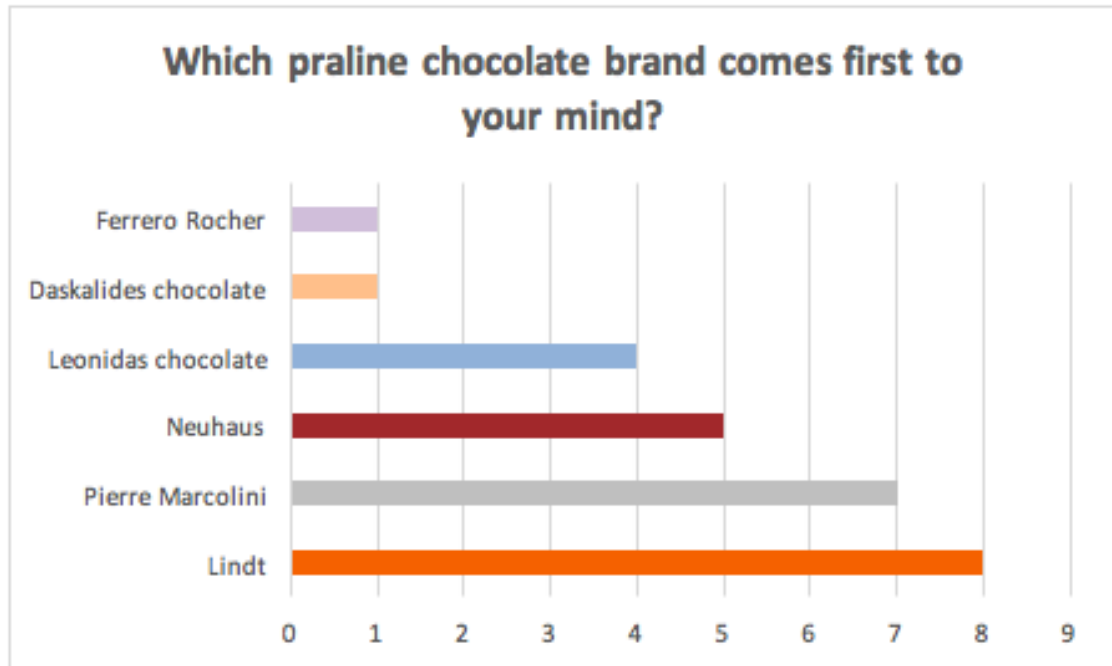
Do you know any of this ecuadorian chocolate brands?

Respondido: 37 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Hoja Verde Gourmet	10,81% 4
▼ República del Cacao	43,24% 16
▼ Paccari	29,73% 11
▼ Caoni	10,81% 4
▼ Kallari	8,11% 3
▼ None of the above	10,81% 4

Total de encuestados: 37



Elaborado por: Daniela Duque – Jessica Leiva

Anexo 3.- Precio de la competencia

www.leonidas-chocolate.com/2lbsinwrapb.html

Food Truck Takeo... Scanned Document Petrogas Internati... Ultra Electronics | ... Universidad San F...

FRESH BELGIAN CHOCOLATES FAQ Shipping Info Product Catalog

Home > Leonidas Product Catalog > Leonidas Chocolate General Assortment > Leonidas Chocolate General Assortment (2 lbs)

Leonidas Chocolate General Assortment (2 lbs)

Leonidas - 2 lb general assortment. A well-balanced and representative selection that fully illustrates Leonidas' wide range of Belgian Pralines. This assortment includes the Manon Blanc and Manon Café alongside a representative sampling of fresh butter creams, Ganaches with fresh cream, and Pralinés (by far the most popular, always ideal for all gift-giving occasions!)

\$80.00 [Add to Order](#)



Winter Ballotin 1 lb, 34 pcs

\$ 63.00

Buy now



Winter Ballotin 1/2 lb, 17 pcs

\$ 32.00

Buy now



Neuhaus World's Top Chefs Collection, 27 pcs

\$ 55.00

Buy now



EU - ENGLISH



Buscar

My Account

Sweetlist

Basket (1)

SHOP CREATE YOUR OWN BOX CORPORATE DISCOVER OUR BOUTIQUES CONTACT US



Les Coeurs

Assortment of 25 praline, caramel or fruit coeurs

€35.00

LEARN MORE >

BUY >



Coeurs Framboise

The iconic Raspberry Heart enhanced in a box of 25 pieces

€35.00

LEARN MORE >

BUY >



Create Your Own Box

LEARN MORE >

BUY >

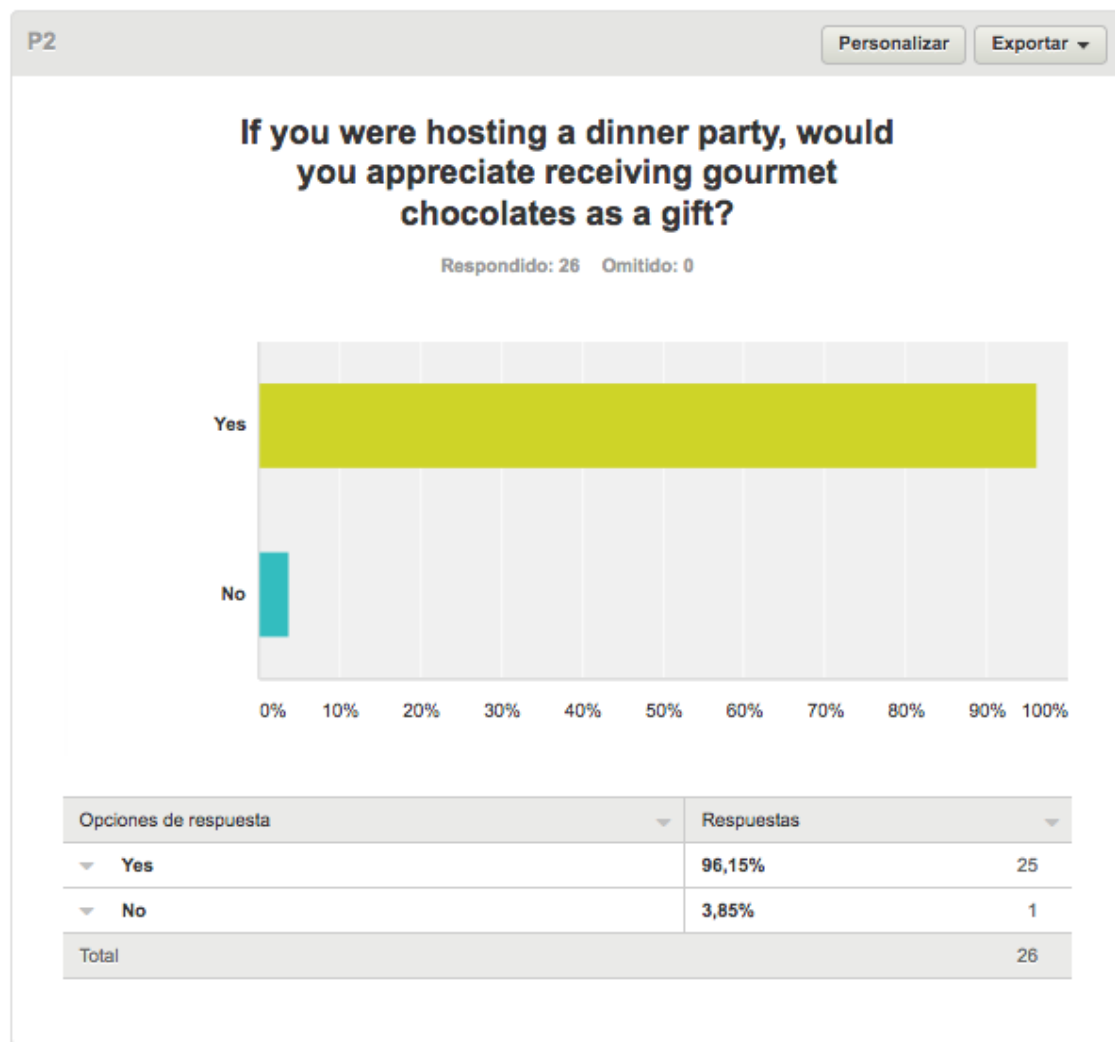
Anexo 4.- Target Market Profile

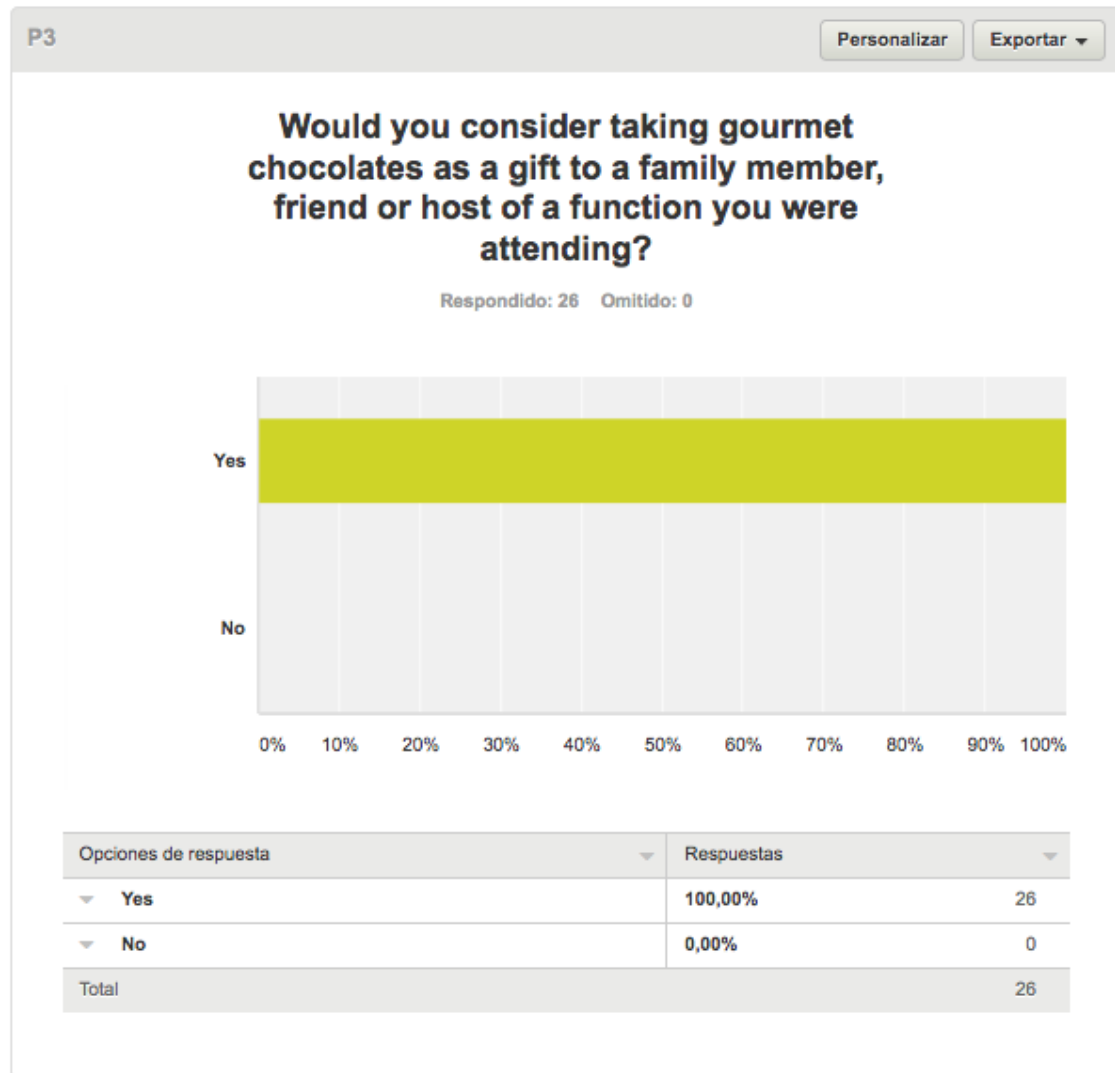
Chocolate Gourmet – chocolate gourmet hecho con el mejor cacao del mundo, relleno con ingredientes exclusivos del Ecuador y comercializado en Manhattan.

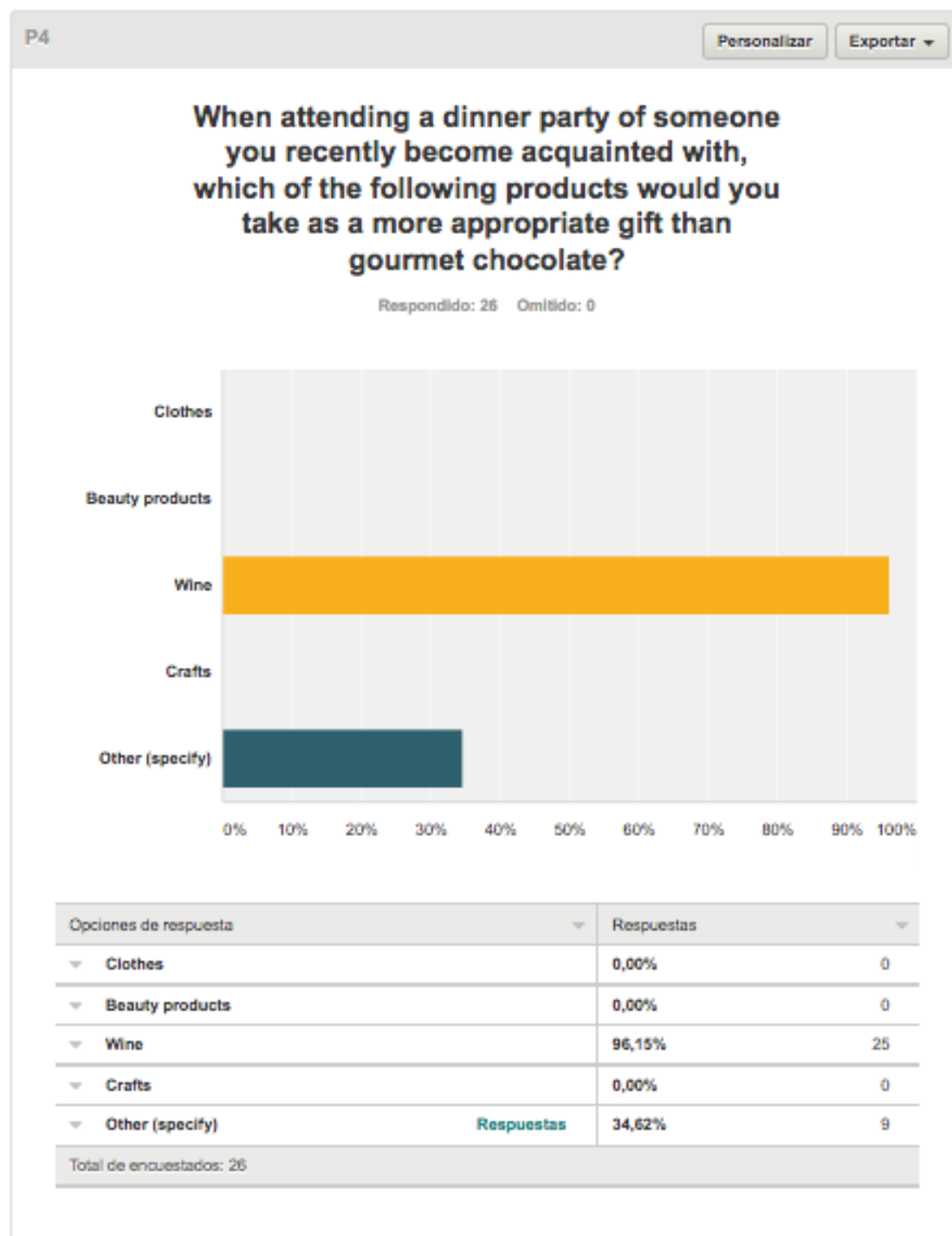
Kyle y Charlotte una pareja newyorkina de 45 años que reside en Manhattan, continuamente tienen invitaciones a eventos sociales tanto laborales como personales. Charlotte es una mujer detallista, virtud valorada por su esposo ya que aporta a su imagen con sus amigos y familiares. Para cada uno de sus eventos Charlotte busca productos premium que sean exclusivos de cada país.

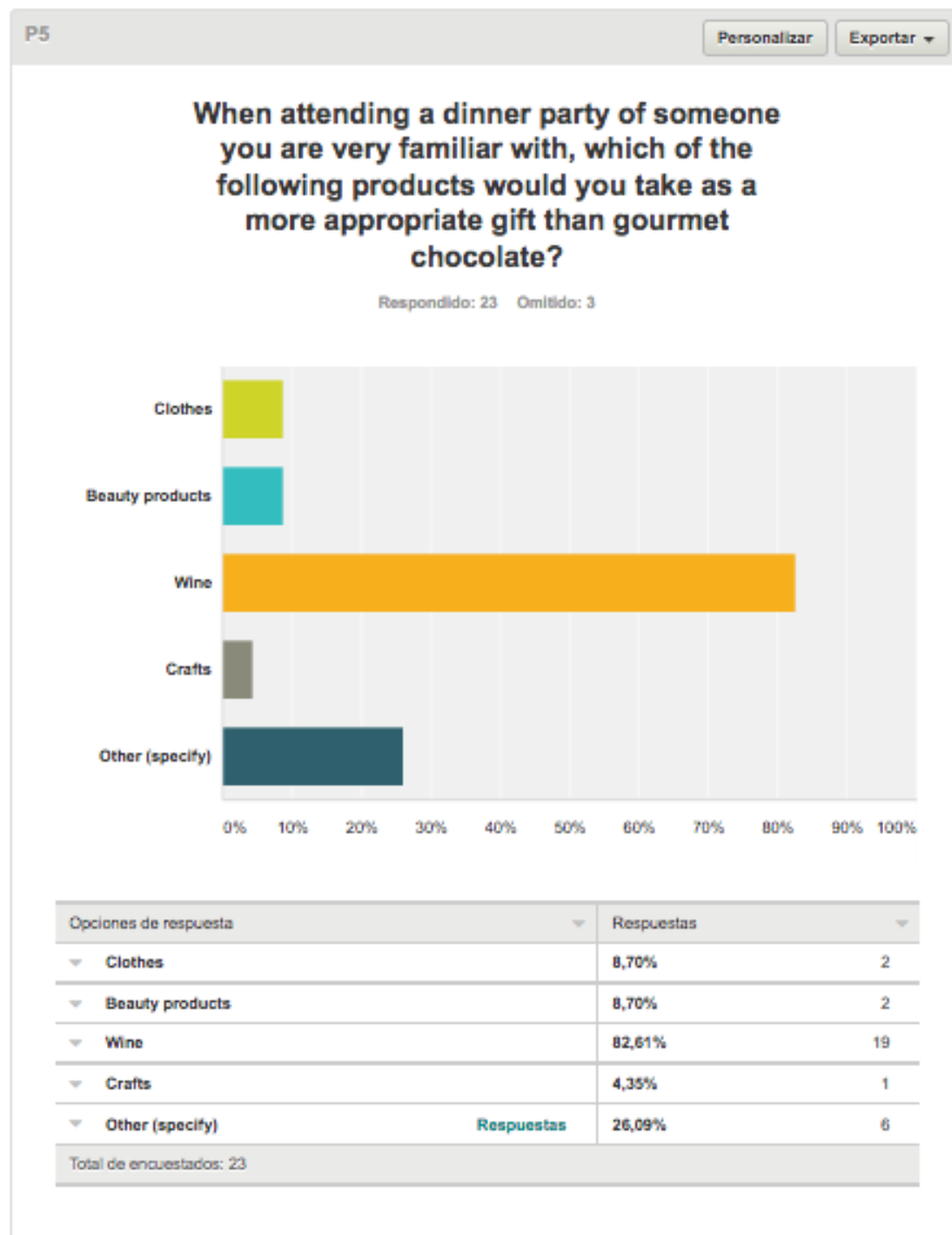
Charlotte y Kyle tienen la cena de Navidad en la casa del CEO, por la conveniencia del producto, ellos aman comprar chocolate gourmet ecuatoriano ya que lo pueden encontrar cerca de su trabajo, a un precio asequible y con la confianza de que es uno de los mejores chocolates del mundo, hecho con ingredientes exclusivos del Ecuador.

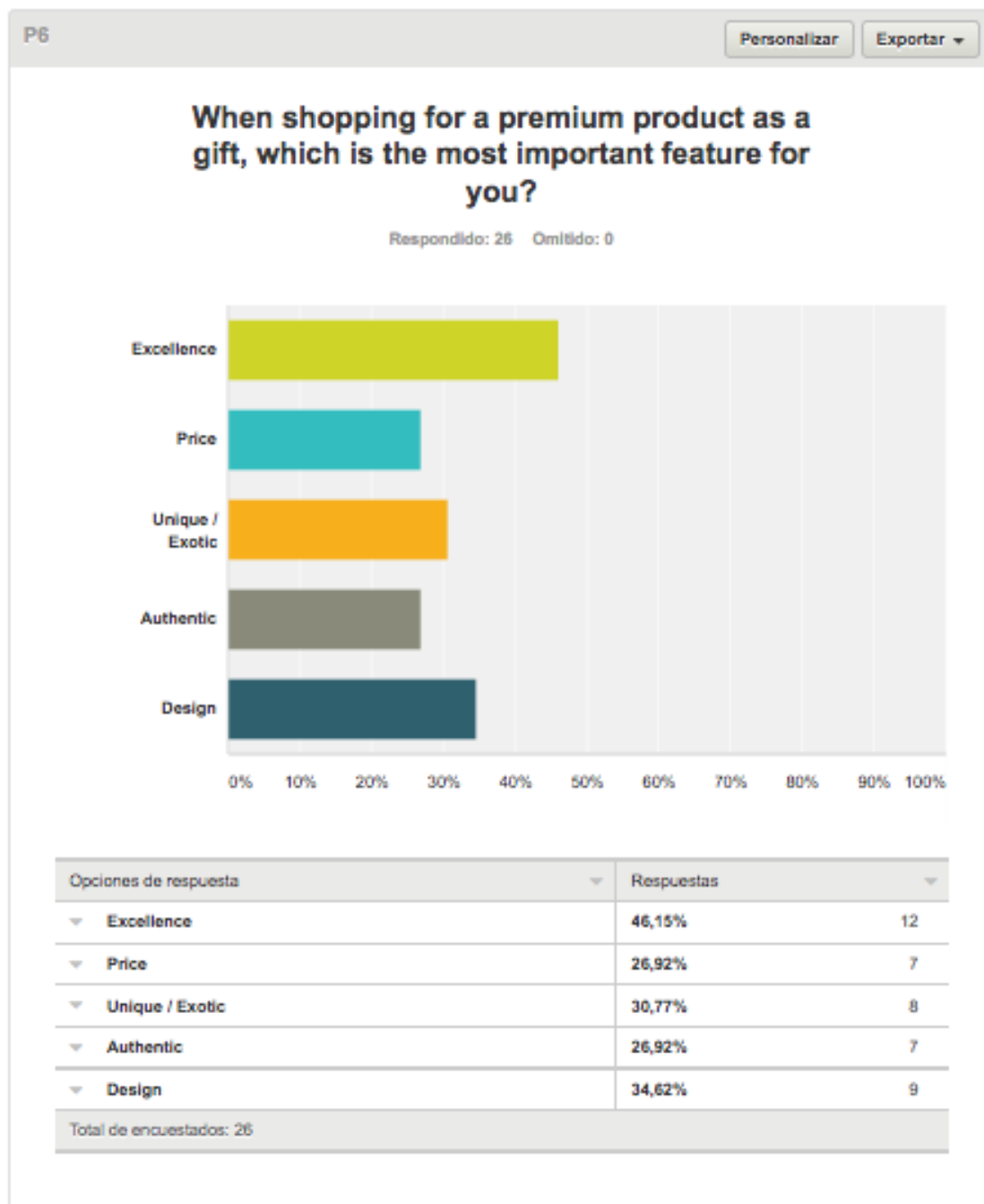
Anexo 5.- Resultados Investigación de Mercado

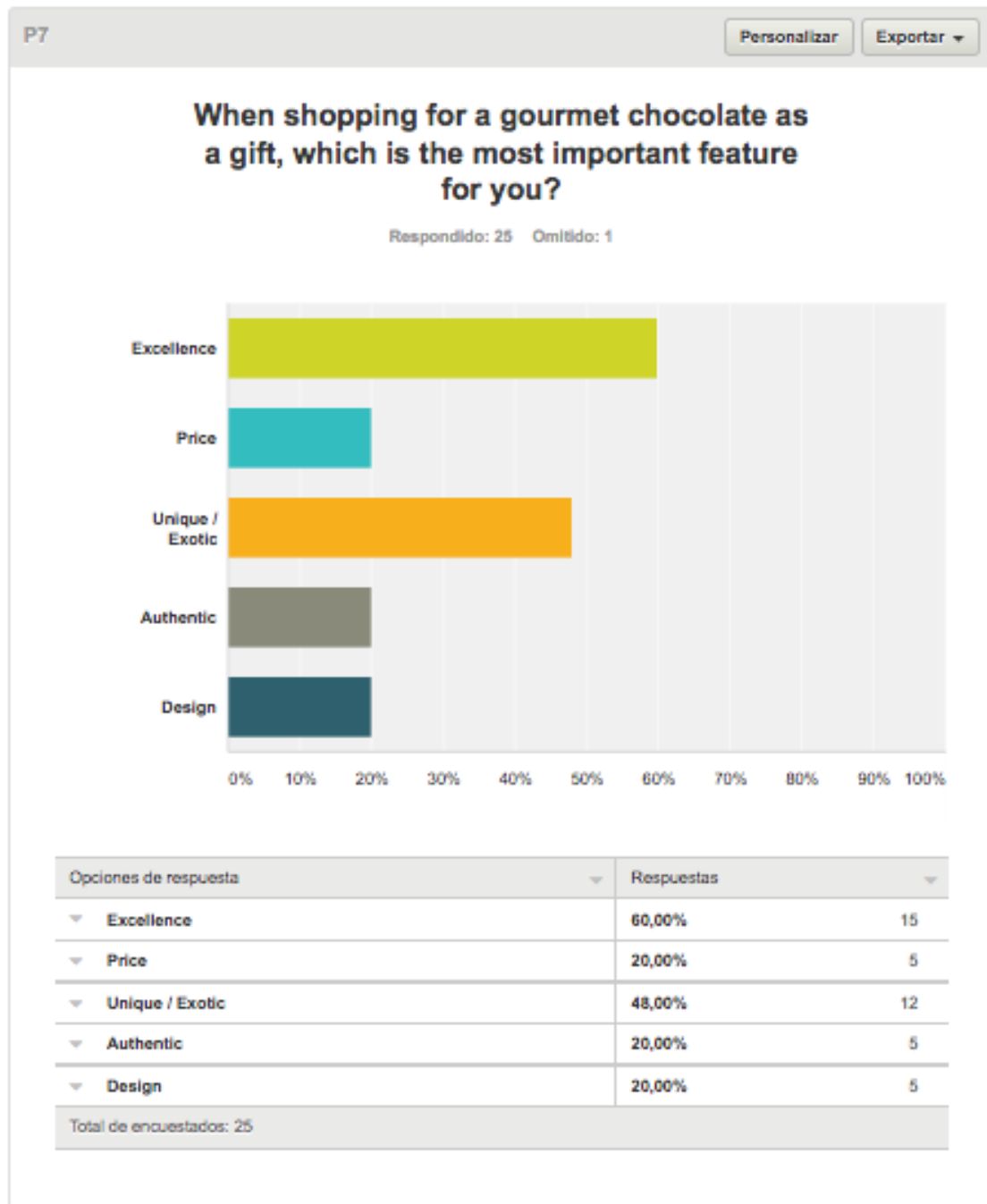


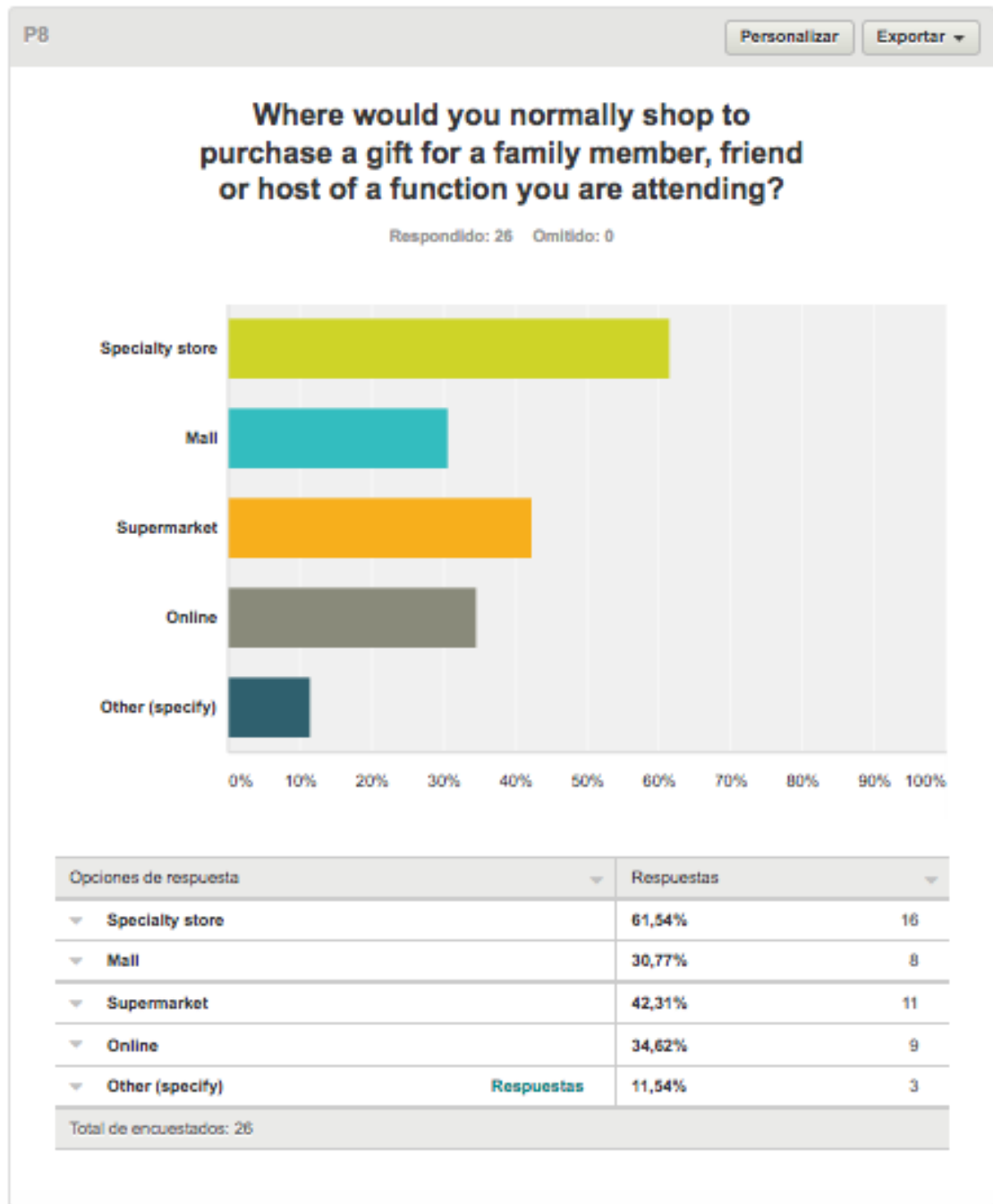


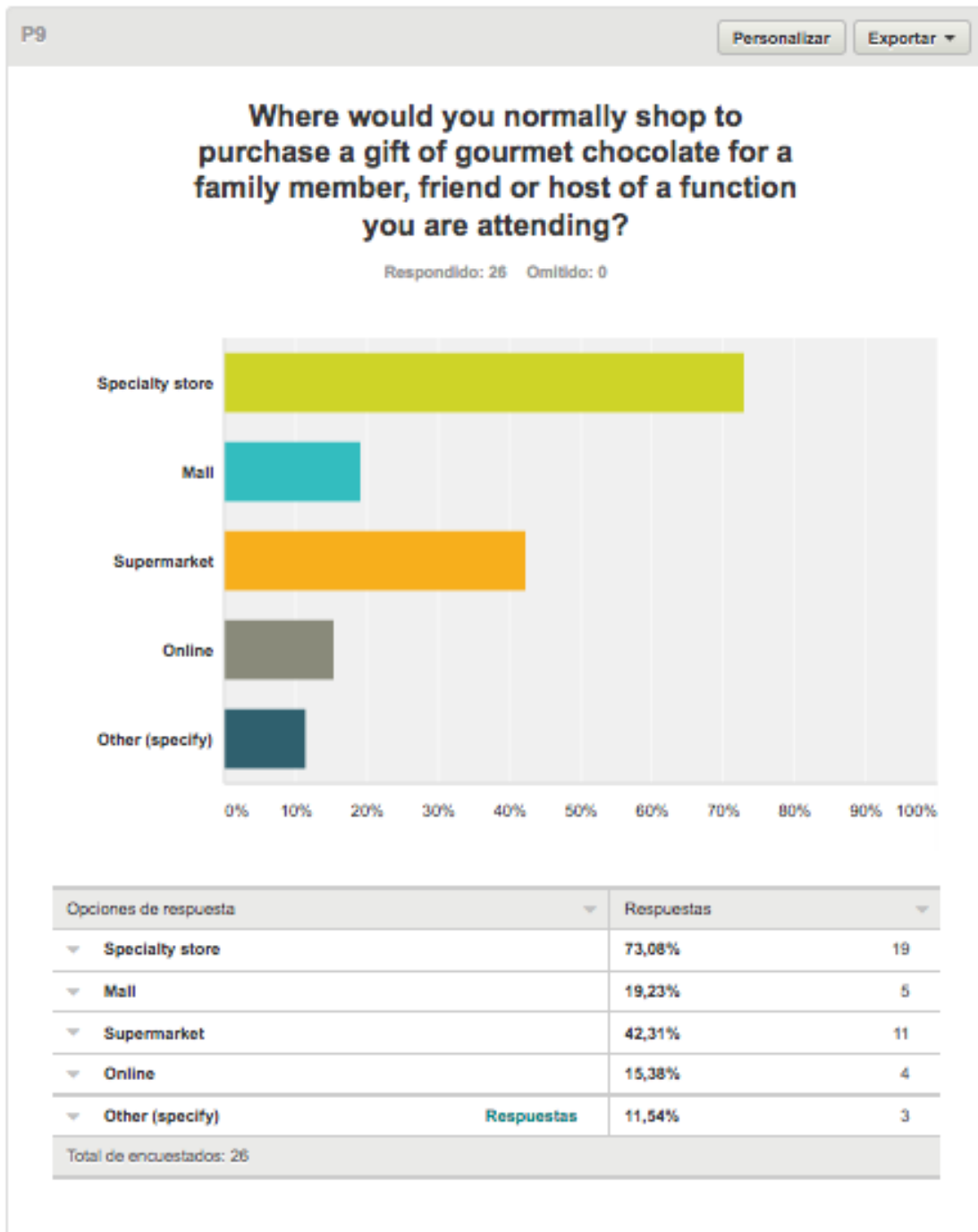












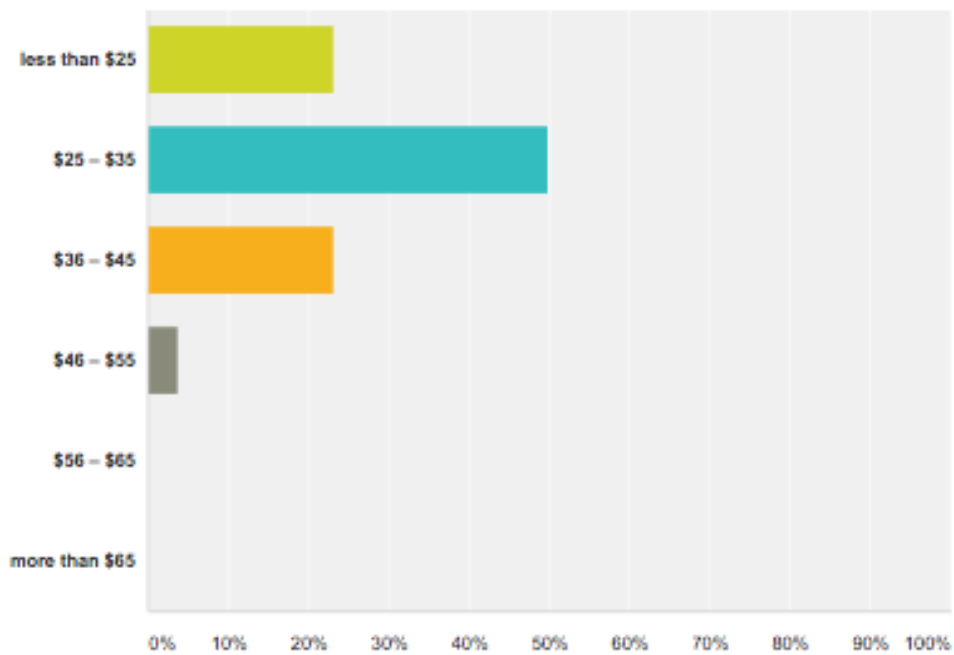
P10

Personalizar

Exportar ▾

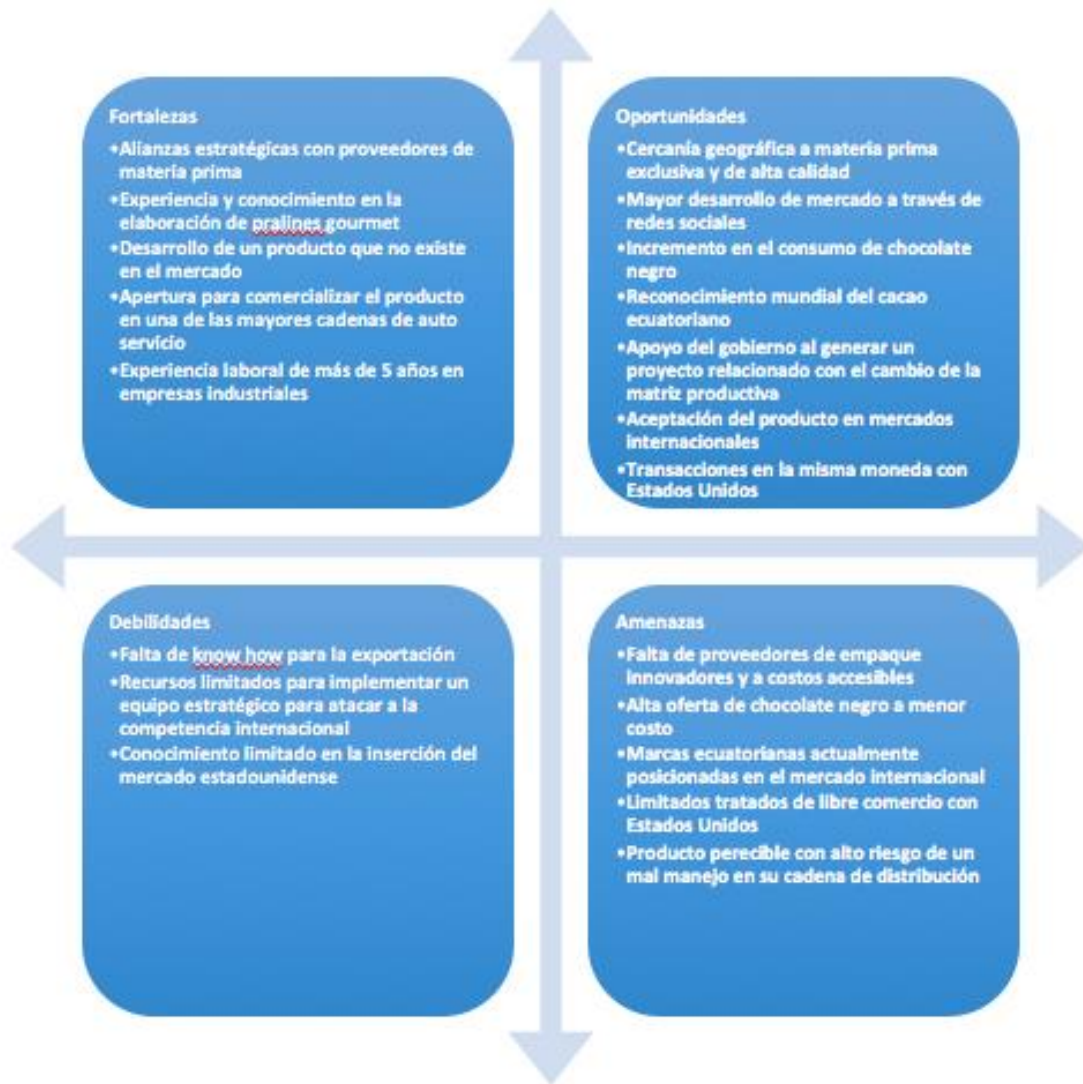
How much would you be willing to pay for a box of premium gourmet chocolates (25 chocolates)?

Respondido: 26 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
less than \$25	23,08% 6
\$25 - \$35	50,00% 13
\$36 - \$45	23,08% 6
\$46 - \$55	3,85% 1
\$56 - \$65	0,00% 0
more than \$65	0,00% 0
Total	26

Anexo 6.- Matriz FODA



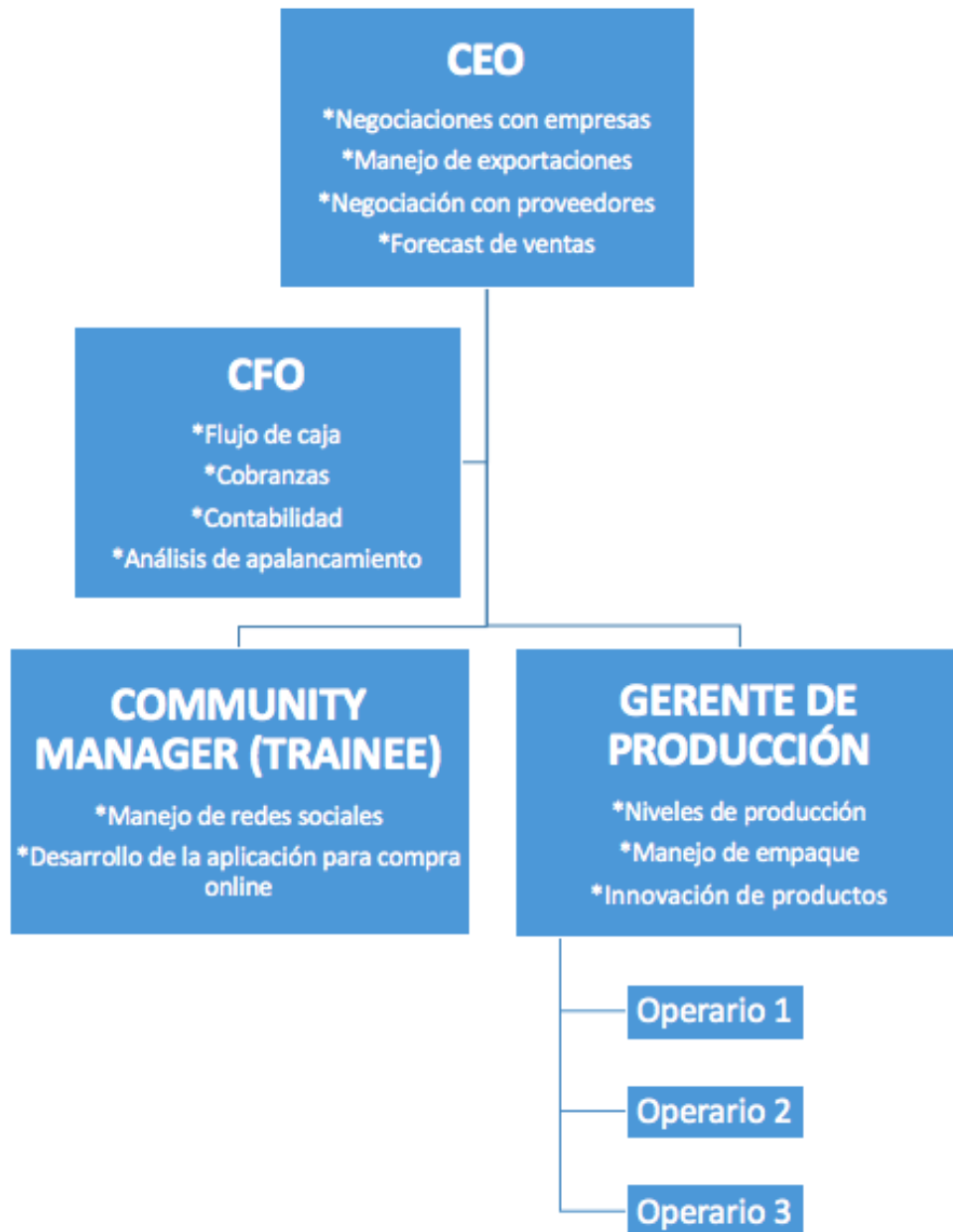
Elaborado por: Daniela Duque – Jessica Leiva

Anexo 7.- Matriz de Riesgo


FACTOR DE RIESGO	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD	CONSECUENCIA	TÁCTICA DE MITIGACIÓN	COSTOS DE MITIGACIÓN
Incremento en el costo de materias primas	Mercado	Medio	Disminución del margen	Acuerdos comerciales con productores	Implementar el proceso de compras mínimas
Implementación de barreras para la exportación	Mercado	Alto	Disminución del margen	Buscar nuevos mercados para la exportación	Implementar un proceso de inteligencia de mercados
Imitación por parte de la competencia	Competencia	Alto	Disminución de la cantidad vendida	Innovación continua de producto	Contratar una persona que se encargue de I+D
Mal manejo del producto durante la exportación	Logístico	Bajo	Clientes insatisfechos y mayores mermas	Controles de calidad en varios puntos	Realizar pruebas aleatorias del producto
Falta de productores de empaques	Mercado	Medio	Dificultad para la presentación deseada del producto	Realizar una alianza estratégica con productores de empaques para que desarrollen el producto requerido	Inversión para adquirir el know how y maquinaria necesaria para elaboración de empaques de alta calidad y diseño premium
Anuncio de algún organismo sobre el consumo de algún ingrediente perjudicial para la salud	Producto	Bajo	Disminución de la cantidad vendida	Certificación del producto ante organismos de control	Obtención de los certificados que garanticen la calidad del producto
Posicionamiento de una marca nuevo dentro del mercado estadounidense altamente competitivo	Mercado	Alto	Poca recordación de marca	Alianzas estratégicas con cadenas de autoservicio y tiendas especializadas	Inversión alta en campañas de publicidad y tácticas de mercadeo
Inversión alta	Financiero	Medio	Capital de trabajo reducido	Buscar apalancamiento a bajo costo y a largo plazo	Tasa activa de crédito industriales vigente

Anexo 8.- Perfil de Experiencia del Consumidor



Anexo 9.- Organigrama del primer año

Anexo 10.- Resumen Ejecutivo CEO

DATOS PERSONALES	<p>JESSICA PAOLA LEIVA ATIAGA</p> <p>INGENIERA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES</p> <p>Estado Civil: Soltera Nacionalidad: Ecuatoriana Edad: 28 años Lugar de nacimiento: Quito, 12 de noviembre de 1988 Teléfono: 098 449-4281 / (02) 204-2337 Correo electrónico: jessica_leiva214@hotmail.com Dirección: Urb. Santa Lucía Baja, calle D, casa #15. Cumbayá</p>													
EDUCACIÓN	<p>2015 MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION 2017 UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ Business School</p> <p>2007 INSTRUCCIÓN SUPERIOR 2011 UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS, QUITO Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Ingeniería en Negocios Internacionales</p> <p>1999 INSTRUCCIÓN SECUNDARIA 2006 COLEGIO CARDENAL SPELLMAN FEMENINO, QUITO</p> <p>1992 INSTRUCCIÓN PRIMARIA 1999 COLEGIO CARDENAL SPELLMAN FEMENINO, QUITO</p>													
IDIOMAS	<p>University of Cambridge Obtención del First Certificate (FCE) Año: 2008</p> <p>Alliance Francaise, Quito Bvo. Nivel Año: 2004 - 2006</p> <p>University of Cambridge Aprobación del Preliminary English Test (PET) Año: 2004</p>	<table border="0"> <tr> <td>INGLES</td> <td></td> </tr> <tr> <td>HABLADO</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>ESCRITO</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>FRANCÉS</td> <td></td> </tr> <tr> <td>HABLADO</td> <td>60%</td> </tr> <tr> <td>ESCRITO</td> <td>40%</td> </tr> </table>	INGLES		HABLADO	100%	ESCRITO	100%	FRANCÉS		HABLADO	60%	ESCRITO	40%
INGLES														
HABLADO	100%													
ESCRITO	100%													
FRANCÉS														
HABLADO	60%													
ESCRITO	40%													

CURSOS	MÉRITOS ACADÉMICOS	MÉRITOS PROFESIONALES
2016		
2014		
2011		
2010		
2010		
2006		
2006		
2007		
2011		
2008		
2014		

2014
2016**SAMSUNG ELECTRONICS ECUADOR****Key Account Manager (KAM)**

Encargada de:

- Gestión integral de las cuentas claves de Quito (retails y mayoristas).
- Identificar y desarrollar nuevas oportunidades de negocio con los clientes.
- Incrementar el market share de la marca en los puntos de venta.
- Negociación con los clientes para incrementar el sell in de Línea Blanca - Audio y Video.
- Cobro de la cartera vencida.
- Mantener una alta satisfacción de servicio al cliente.
- Propuesta de planes de marketing para mejorar el sell out.
- Visita a los POS para supervisar la exhibición de la marca.
- Alcanzar la meta de venta planteada por Head Quarter.

2014

FERRERO DEL ECUADOR**Planificadora de Materiales**

Encargada de:

- Planificar y garantizar el correcto abastecimiento de materiales de embalaje para la planta de Ecuador.
- Cuidar la capacidad de almacenamiento de la bodega industrial.
- Análisis de stock, rotación y costo de los materiales ubicados en la bodega industrial.
- Análisis del impacto en el abastecimiento cuando se requieren adelantos o postergaciones de producción.

2012
2014**COMOHOGAR S.A (SUKASA, TODOHOGAR, SALONES DE NAVIDAD)****Asistente de Compras. Sección Electrodomésticos, Audio y Video**

Encargada de:

- Análisis de inventarios, movimientos y stocks.
- Negociación con proveedores nacionales e internacionales.
- Colaborar en el análisis y cruce de información para las ferias.
- Ingreso de presupuestos y elaboración de presupuestos
- Determinar el factor de importación para el cálculo del PVP
- Manejo del Sistema CRT, WinCompras, Work Flow y Menú Sukasa
- Aprobación de proformas.
- Seguimiento del proceso de importación.
- Aprobación de embarques al Departamento de Importaciones.
- Actualización del cuadro de pedidos en tránsito.
- Generación de reportes varios.
- Creación de marcas, productos y proveedores en el sistema.

- Análisis de precios y puntos de venta para los productos.
 - Creación de pedidos nacionales e importados en el sistema.
 - Revisión de descripciones y muestras en bodega.
 - Apoyo en la presentación de marcas nuevas.
 - Seguimiento de notas de crédito pendientes tanto de proveedores nacionales como internacionales.
 - Atender requerimiento de almacenes.
- 2011
2012
- INCAE BUSINESS SCHOOL**
Asistente Administrativa
Encargada de:
- Logística de seminarios in-house, charlas y clases modelo dentro del país.
 - Apoyo administrativo durante los programas que desarrollaba INCAE en el país.
 - Búsqueda de nuevos proveedores.
 - Negociación con proveedores nuevos y antiguos.
 - Proceso de reconocimiento de títulos dentro del país.
 - Manejo de la plataforma e-learning.
 - Apoyo en la facturación a clientes y estudiantes.
 - Recepción de documentos.
 - Atención a clientes y público en general.
 - Planeación y control de las actividades del mensajero de la oficina.
 - Responsable del manejo de la caja chica.
 - Procesos y responsabilidades varias del cargo desempeñado.
- 2010
- CORPORACIÓN ADUANERA DEL ECUADOR**
Pasantía en el Departamento de Zona Primaria y Exportaciones
Encargada de:
- Verificación previa de los contenedores.
 - Trámites de importación y exportación.
 - Generación de tributos, tasas y multas.
 - Aforo físico y automático de la mercadería.
- 2006
- EMBAJADA DEL ECUADOR EN ESTADOS UNIDOS**
Asistente en la Agregaduría Militar
Encargada de:
- Estar al tanto de las necesidades de la embajada, así como también ayudar con la organización de los eventos que debían ser llevados a cabo por la misma.

Anexo 11.- Resumen Ejecutivo Gerente Financiero

Daniela Alejandra Duque Granizo

Daniela Alejandra Duque Granizo

DATOS PERSONALES

Fecha y lugar de nacimiento	Quito, 25 de Julio de 1988
Estado Civil	Soltero
Edad	27 años
Dirección	Autopista Mitad del Mundo y Granilandia nany_duq@hotmail.com
Teléfono	02 3430697 0987619635
Idiomas	Español / Inglés
Cédula	171696561-9

EXPERIENCIA PROFESIONAL

➤ **Seguros Colón S.A. marzo 2014 – actualmente**

Cargo:

Jefe Administrativo Financiero de Oficina Quito

Actividades realizadas:

- Coordinación, revisión de análisis y presentación de órdenes de operación
- Negociación de contragarantías
- Manejo de tablas dinámicas y bases de datos de Concentración de riesgo
- Revisión de procesos de contratación en el portal compras públicas
- Control y coordinación en el manejo de anticipos clientes con auditoría interna
- Coordinación de contratos de agenciamiento
- Coordinación del proceso de emisión de pólizas
- Control de la gestión delegación de fianzas y contragarantías.
- Coordinación en el manejo del siniestro
- Manejo de cartera oficina Quito
- Revisión de concentración de riesgo por cliente
- Control, soporte e informe en gestión de cobranzas
- Manejo de flujos de caja y análisis.
- Análisis de Riesgo fianzas por otorgar
- Comercial e impulso de ventas

➤ **Corporación Financiera Nacional abril 2013- febrero 2014**

Cargo:

Jefe Supervisor del Proceso Nacional de Administración de Recursos (Financieros)

Actividades realizadas:

- Manejo tasas activas y pasivas de Interés CFN
- Manejo de tablas dinámicas y bases de datos
- Manejo de cuenta de chatarrización Ministerio de Obras Públicas y Transporte
- Coordinación de cobros y pagos portafolio PFB
- Cuadre mensual de cobros y brechas de liquidez
- Análisis de Riesgo del sector financiero (tasas de interés)
- Análisis Financiero de sectores productivos (PFB)
- Administración Conciliaciones mensuales de cuentas contables
- Cumplimiento de reportes y estructuras Organismos de Control
- Administración de la Primera y Segunda Titularización de Flujos Portafolio CFN
- Implementación de obligaciones financieras
- Líder de Proyectos GPR

➤ Corporación Financiera Nacional mayo 2012- marzo 2013**Cargo:**

Analista Senior de Administración de Recursos (Financieros)

Actividades realizadas:

- Organización del personal de Administración de Recursos en entrega de reportes y cumplimiento de funciones
- Manejo de portafolio de inversiones
- Cobro de las colocaciones del PFB
- Análisis de colocaciones por sector y monto
- Manejo de fondos y desembolsos de Chatarrización y transporte urbano
- Administración de conciliaciones bancarias
- Cuadre de cuentas transitorias
- Operaciones de Apoyo Productivo
- Realización de matrices y reportes solicitados por Organismos de Control.
- Estructura R40 manejo de Riesgo de Mercado y Liquidez
- Líder de Proyectos en GPR Gobierno por Resultados
- Encargo de la Subgerencia de Administración de Recursos varias ocasiones.

- Administración del Portafolio de captaciones
- Cuadre de cuentas transitorias y conciliación
- Manejo de Fondos Recursos de Chatarrización entregados por el Ministerio de Finanzas
- Administración de la cuentas de Crédito Externo
- Manejo de cuentas corrientes y cuentas de ahorro
- Estructuras y Reportes Organismos de control

➤ **Corporación Metropolitana de Salud octubre 2006 – agosto 2007**

Cargo:

Asistente de Operaciones

Actividades realizadas:

- Atención Prestadores de Salud y afiliados
- Desarrollo de Archivo respectivo
- Realización de informes y comunicaciones necesarias del área.

➤ **Corporación Financiera Nacional agosto 2007- mayo 2012**

Cargo:

Técnico de Administración de Recursos (Financieros)

Actividades realizadas:

- Manejo de pasivos que mantiene la Corporación Financiera Nacional

FORMACIÓN ACADÉMICA

	CENTRO ACADÉMICO	ESPECIALIDAD/CARRERA	TITULO	AÑO
1	Universidad San Francisco de Quito	MBA	En proceso	2017
2	Instituto Tecnológico de Monterrey	Programa Ejecutivo de Administración del Riesgo Financiero	Diplomado	2013
3	Pontificia Universidad Católica del Ecuador	Ingeniería Comercial	Ingeniera Comercial con mención en Administración Financiera	2012
4	Bolsa de Valores de Guayaquil	Programa Ejecutivo de Especialización en Finanzas y Mercado de Valores	Operadora de Bolsa	2012
5	Cardinal Spellman Girl's School	Técnico Bilingüe en Comercio y Administración	Bachiller Técnico Bilingüe en Comercio y Administración	2006

Capacitaciones y Seminarios recibidos:

- ❖ Market and Media Management (abril 2006)
- ❖ Ofimática, Word, Excel, Power point, Access (junio 2006)
- ❖ Curso de Guías Clínicas Vigentes (diciembre 2006)

- ❖ Curso en Atención al Cliente (marzo 2007)
- ❖ Imagen y Comportamiento de Éxito (diciembre 2007)
- ❖ Servicio al Cliente con PNL (febrero 2009)
- ❖ Excel aplicado a las finanzas (octubre 2009)
- ❖ Taller de Conformación de Equipos Efectivos de Trabajo (abril 2010)
- ❖ Dirección y Gestión Estratégica de Tesorería en Instituciones (mayo 2010)
- ❖ Legislación y Operatividad Bursátil (junio 2010)
- ❖ Cobis Universal Banking Solutions (julio 2011)
- ❖ Riesgo de Liquidez, Normativa y su Aplicación en la Banca Pública Ecuatoriana (diciembre 2011)
- ❖ Valoración de Instrumentos Financieros (febrero 2012)
- ❖ Sistema de Gestión de Riesgo Operativo (Noviembre 2012)
- ❖ Análisis Financiero para la Toma de Decisiones (Noviembre 2012)
- ❖ Contabilidad General Aplicada (Diciembre 2012)
- ❖ Curso de Gestión y Administración de Riesgos (Noviembre 2012)
- ❖ Normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y Normativa Financiera del Sector Público y Privado (Diciembre 2012)

IDIOMAS

Inglés,

University of Cambridge ESOL EXAMINATIONS nivel medio avanzado.

Comisión Fulbright Ecuador, "English Teaching Program" año 2015

Anexo 12.- Resumen Ejecutivo Gerente de Producción

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION **Ana María Sánchez Troya**



Marietta De Veintimilla E4-105 y Bárbara Esparza, Cumbayá.
Postal Code: 170157

Quito (Ecuador)



+ 593 (2) 2041 240 / + 593 (2) 2370 / 738



+593 9 8924 32 30



ana@becocoa.com / asancheztroya@gmail.com

Nationality: Ecuadorian Date of birth: 07 March 1980

SUMMARY

Chocolate is my passion since I am little and this is one of the reasons I choose this path. My exposition to the chocolate industry at national and international working and education level for some 10 years, has already given me the required insight and seniority to create and start building my own company, BeCocoa, which promotes "Ecuador in a box of chocolate".

My knowledge in Food Science in the development of new projects, creation of new recipes, strong understanding of the various aspects of business (including project management, business development, strategic planning, marketing, experienced in kitchen management, food safety, small and medium scale production), and during my studies in Europe, working with several of the major European brands, like Côte d'Or, Milka, Suchard, Toblerone at Mondelez, and sharing experiences with top chocolatiers like Olivier Demol Neuhaus, Hendrik Mesuere, Jeffrey Stern and Alexandre Bellion; driven me to seek business opportunities for the Ecuadorian and International confectionery markets.

September 2010 – July 2013

Pronaca. Quito – Ecuador

Agro food Business

www.pronaca.com

Research and Development Specialist

- Responsibilities: 1) Launching new products in the following business categories: sauces, mayonnaise, ketchup, jellies, egg product mixes, and rice products. Brands involved: Gustadina, Rubino, Indaves, UP; Mr Chanco 2) Developing and implementing formulas for key customers, like: Mc Donald, Carl's Jr, Bambos, Mayflower, etc. 3) Research and develop new ideas in order to add value for the raw materials from the company, aligned with Pronaca's strategy and core business.
- Activities: literature research and obtain information regarding the aiming project, theoretical and practical definition, approach, hypothesis, development, experimental design, planning, execution for "bench scale" and industrial level; conceptualization flow diagram; sensory evaluation, development of manufacturing instructions prior to industrialization. Support BPT studies, focus groups and market testing.
- Pronaca annually evaluates its employees on their skills: orientation, teamwork, communication, innovation and creativity, service orientation and self-development. My score in the last two years were "fully developed", corresponding to 87%.

August 2009 - April 2010

Kraft Foods "Center of Expertise for Chocolate" (Munich – Germany).

Confectionary and Food Business

www.mondelezinternational.com

Chocolate Assistance in development of new products for chocolate premium products for Europe.

Analyse the local and global market trends for launching new products in the chocolate business; develop recipes with latest technologies, pilot plant implementation, consumer market analysis, data interpretation to define strategies and project platforms. Brands included: Côte d'Or and Milka.

Project: "How to build a successful business in the Fruit & Chocolate segment for the premium chocolate market in the EU region"

- February 2007 - October 2007 CBH International, Girona - Quito (Spain - Ecuador)
 Consulting, Design and Technology for the Agro Food Business
www.cbhintl.com
Technical and Commercial Manager for the Andean Region (Ecuador- Colombia – Peru- Chile)
 Responsible for the new ingredient business for CBH for the meaty and dairy industry.
 Activities:
- 160 hours as a trainee representing the company, Auservis SL, in Girona, Spain, study and practical analysis of meat products, food additives, sauces, fish, dairy. Visits different Spanish industries and coordinate the engineering projects that the company was involving.
 - Coordinate imported ingredients from Spain, tariff classification, import costs, finding new customers in the dairy sector, sauces and preserves, beverages and frozen for the Food Industry. Providing a service not only sales but for assistance specialized to each customer with the ability and my knowledge in the area of food. Handling key customers in Ecuador and Colombia.
- February 2005 - October 2006 Grupo Moderna Alimentos, Quito (Ecuador)
 Miller, Cereal and Bakery Business
www.grupomoderna.com
Project Manager
 Responsible for the conceptualization, development and implementation of the following projects:
- Development and industrialization for manufacturing maltodextrine.
 - Feasibility studies on the enzymatic treatment (alpha amylase, beta amylase, amiloglucoasas, glucoamylases) in different applications.
 - Development of a cereal beverage, using dairy components and processing it with UHT technology in conjunction with Tetra Pak Ecuador and Colombia.
 - Development of an instant beverage with extrusion technology (double screw) for the World Food Programmed, FAO and PAE.
 - Development of a synthetic vanilla flavour from chemical nuclei. Developed an expert panel for sensory evaluation of each compound.
 - Bread Spray System for applying antifungal components. Coordinate the construction, installation and operation of a spraying machine for packaged bread.
- Internships
 Summer 2003 Auservis, S.L. Additives, Ingredients and Equipment for the Food Industry, Girona – Spain.
 In the Research and Development department for new additives in the meat industry. Supporting the physical, chemical and microbiological finished product
- Summer 2002 Nestlé, Quito – Ecuador
 Support in the Department of Marketing (Culinary and Instant Drinks). Market analysis, product rotation, and customer preference. In the Department of Consumer and Nutrition Service. Writing brochures and nutritional tips on product packaging. Coordinator in a cooking class focused on healthy nutrition at the Marriott Hotel on recipes for salt and sweet with Nestlé products.

EDUCATION AND TRAINING

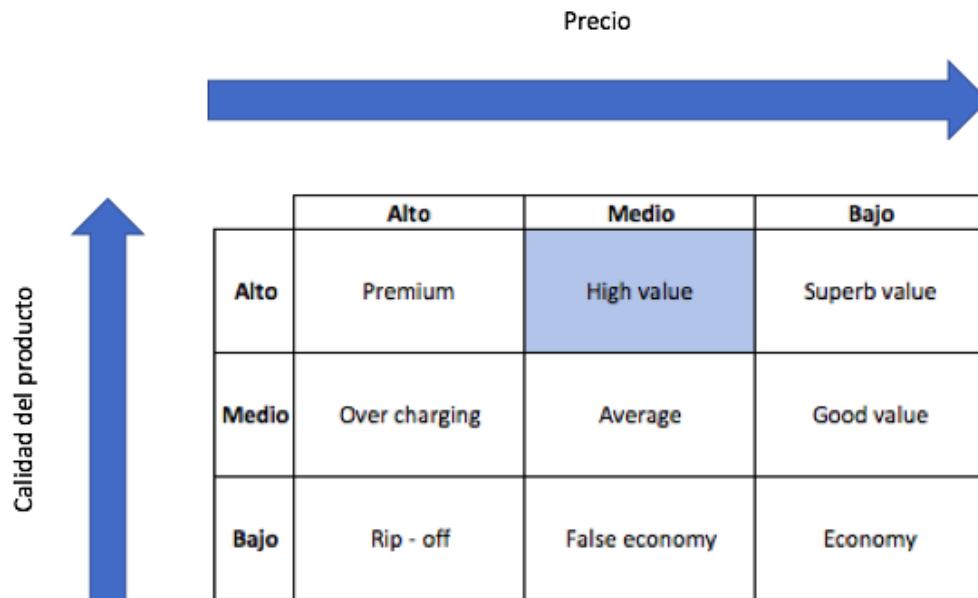
June 2014 - July 2014	<p>Workshop Cacao and Chocolate University: Ghent (Belgium).</p> <p>The workshop provided a basic theoretical and practical training on the various steps in cocoa and chocolate processing. Emphasis was also laid on various possibilities for local processing in developing countries and on small scale processing with appropriate technologies. Based on a scientific approach, the whole chain will be covered starting from cocoa pods over the production of couverture chocolate and finally the creation of high-quality composed chocolate products.</p>
August 2008 - July 2010	<p>European Master in Food Studies. Universities: Wageningen (Netherlands), Cork (Ireland), AgroParisTech (France), Lund (Sweden).</p> <p>The European Master in Food Studies aims to increase the scientific, research and personal skills of the participants, and to enhance their awareness of the international dimensions of the global food industry. Through the course I got a good awareness of the technological, social, economical and political developments in Europe's most important industrial sector. The program included developing a substantial 'Team Project "Fermented alcoholic beverage from fruit by-products"' during the 2 years' with other students, we worked as a team to reach all targets set in the Project. We were also required to deliver a thesis conducted, in an industrial research laboratory at one of the programmed partners, mine was at Kraft Food Munich "Identify parameters to win in chocolate and fruit premium product in the European Market"</p>
August 1999 - December 2004	<p>Food Engineering / B.A. Marketing Quito (Ecuador)</p> <p>Universidad San Francisco de Quito Magna Cum Laude 3.73/4.00</p>

PERSONAL SKILLS

Mother tongue	Spanish
Other languages	English advanced / French basic / German basic
Social skills	Active participation for 2 years of the program of the Ministry of Government program to eradicate illiteracy, Iñaquito community for adults in Ecuador (2005 – 2007).
Organizational and managerial skills	<ul style="list-style-type: none"> Active participation in Startups Ventures, Entrepreneurs of Ecuador. (2012 - present) Active participation in seminars and lectures of cocoa in Ecuador (2010 - current)
Job skills	Winner of the most innovative idea for Kraft chocolate business in Europe, where involving 200 people in the area of Research and Development of Germany Kraft (2009)
Other skills and hobbies	<ul style="list-style-type: none"> Winner "Nuffic Scholarship" sponsored by the Dutch government (including all expenses paid to stay in the Netherlands, Ireland, France, Sweden, Germany). Entrepreneurial, proactive, innovative, creative, analytical, persistent, assertive, teamwork. Cooking and working with chocolate (my passion) in desserts or in countless applications. Outdoor activities, hiking and swimming.

OTHER TRAINING

-
- Participating in international fairs: Anuga (Germany), Aromas Cacao y Café (Ecuador)
 - Commercializing Innovation in Food Products. IFT 2012. Las Vegas – USA (8 hours).
 - Seminar of product and processes to design new products focused on chocolate sustainability (Mars, Snickers, Twix). Mars Inc. Netherlands. May - June 2010 (120 hours)
 - Seminar on Innovation and Creativity, Kraft Foods Europe. Germany. January-February 2010 (10 hours)
 - Seminar on Sustainability, Tetrapak Sweden. July 2009 (8 hours)
-

Anexo 13.- Matriz Precio – Calidad de Kotler

Anexo 14.- Forecast de Ventas

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Caja Temporada 1	1.500	3.200	2.120	2.200									9.020
Caja Temporada 2					4.200	3.300	3.300	3.300					14.100
Caja Temporada 3									3.500	3.500	4.000	5.761	16.761
TOTAL													39.881

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Caja Temporada 1	\$ 23.250	\$ 49.600	\$ 32.860	\$ 34.100									\$ 139.810
Caja Temporada 2					\$ 65.100	\$ 51.150	\$ 51.150	\$ 51.150					\$ 218.550
Caja Temporada 3									\$ 54.250	\$ 54.250	\$ 62.000	\$ 89.295,50	\$ 259.795,50
TOTAL													\$ 618.155,50

	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Número de cajas	39.881	40.679	41.492	42.322	43.168	207.542
TOTAL						207.542

	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
Monto de venta	\$ 618.155,50	\$ 646.533,78	\$ 674.829,98	\$ 704.226,92	\$ 734.904,46	\$ 3.378.650,64
TOTAL						\$ 3.378.650,64

Anexo 15.- Supuestos Generales

- Crecimiento de la Economía Estadounidense: de acuerdo con la información obtenida del Fondo Monetario Internacional y el promedio de los últimos 7 años, se estima que el crecimiento del PIB estará alrededor del 2,08%. No se tomaron más datos debido a que existió una fuerte crisis económica en el año 2008 y 2009, por lo cual se consideraron estos datos como atípicos.
- Inflación Estados Unidos: se prevee que la inflación en los próximos 3 años sea de 2,54%, 2,33% y 2,31% respectivamente; para el cuarto y quinto año no se cuenta con datos estimados, razón por la cual se ha decidido tomar la inflación estimada del año 2020.
- Inflación del Ecuador: el Banco Central del Ecuador prevee una inflación del 3,35% para el año 2018 y 3,50% para el año 2019, se ha decidido tomar esta última como dato referencial para los 3 siguientes años.
- Precio del cacao: de acuerdo con la información obtenida en Bloomberg el precio del cacao ha tendido a la baja en los últimos meses como consecuencia de la sobreoferta de este commodity, con respecto al cacao ecuatoriano los proveedores no se encuentra agremiados razón por la cual tienen un bajo poder de negociación y a pesar de ser un producto de alta calidad no tiene un costo elevado, esta información es confirmada a través de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao – Ecuador.
- Precio empaque – precio cacao: para estos dos productos que constituyen la principal materia prima y material de empaque, se ha cotizado el mejor proveedor que logre cumplir con todos los requerimientos de calidad de la empresa. Los

precios crecen a lo largo de los 4 años en la misma proporción que crece la inflación en el Ecuador.

- Proyección de Ventas: durante el primer año se estima vender un total de 39.881 cajas, lo cual representa un 46% del volumen de mercado calculado en el capítulo 2. El crecimiento de las ventas está atado al crecimiento de la economía estadounidense.
- Precio de la caja de chocolates (24 unidades): el precio en el cual se pretende introducir la caja de pralines a los distintos distribuidores es de \$15.50, dicho precio permite que la tienda después de todos los gastos de importación que representan alrededor del 25% del costo de producto pueda comercializar en un precio final de \$35 aproximadamente la caja de 24 unidades, dicho precio es el que el mercado objetivo está dispuesto a pagar por este producto. Manteniendo un margen de ganancia del 44%.
- Sueldos: estos rubros han sido estipulados de acuerdo a la situación actual del mercado laboral, considerando todos los beneficios por ley y propios de la compañía. Ver anexo 20.

1. Variables Macro Económicas	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento de la Economía de Estados Unidos	2%	2%	2%	2%	2%
Inflación de Estados Unidos	2,54%	2,33%	2,31%	2,31%	2,31%
Inflación del Ecuador	3,35%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Variación precio del cacao		-0,17%	-0,17%	-0,17%	-0,17%

2. Precio del Cacao	Kilo/2018	Kilo/2019	Kilo/2020	Kilo/2021	Kilo/2022
Chocolate Negro	12,54	12,52	12,50	12,48	12,45
Chocolate con Leche	14,98	14,95	14,93	14,90	14,88
Chocolate Blanco	8,77	8,76	8,74	8,73	8,71

3. Precio de Empaques	2018	2019	2020	2021	2022
Caja 24 Unidades	2,00	2,07	2,14	2,21	2,29
Termoformado	0,05	0,05	0,05	0,06	0,06
Sticker Pequeños	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09
Mini catalogo	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11

4. Producción	2018	2019	2020	2021	2022
Número de caja producidas	43.869	44.746	45.641	46.554	47.485
Numero de Caja vendidas	39.881	40.679	41.492	42.322	43.168

5. Detalle de Inventarios					
Producción pralines	43.869	40.758	41.574	42.405	43.253
=saldo inicial de inventario	-	3.988	4.068	4.149	4.232
+producción	43.869	40.758	41.574	42.405	43.253
-ventas	39.881	40.679	41.492	42.322	43.168
=saldo final de inventario	3.988	4.068	4.149	4.232	4.317
Inventario dólares	8.893	9.375	9.897	10.449	11.031

6. Costo Unitario	2018	2019	2020	2021	2022
Caja de 24 Unidades	2,23	2,30	2,39	2,47	2,56
7. Precio de Venta	2018	2019	2020	2021	2022
Caja de 24 Unidades	15,50	15,89	16,26	16,64	17,02

Anexo 16.- Sensibilidad

VARIABLE	Base	Variación +	Variación -	VAN			Rango
				Base	Variación +	Variación -	
Precio	\$ 15,50	10%	-10%	\$ 145.073,11	\$ 395.191,03	\$ (83.068,72)	\$ 312.122,31
U. Vendidas	39.881	10%	-10%	\$ 145.073,11	\$ 296.346,57	\$ 6.933,30	\$ 289.413,27
Precio del Cacao	\$ 12,54	10%	-10%	\$ 145.073,11	\$ 120.404,53	\$ 166.884,07	\$ (46.479,54)

Anexo 17.- Escenarios

- Base

BALANCE GENERAL	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente	145.494,14	246.201,36	272.497,97	363.120,98	458.845,70
Caja	73.704,14	171.235,11	194.426,07	281.823,64	374.181,28
Cuentas por Cobrar	51.512,96	53.877,82	56.235,83	58.685,58	61.242,04
Inventarios	20.277,04	21.088,44	21.836,08	22.611,77	23.422,38
Anticipos a Proveedores					
Activo no Corriente	176.598,33	146.796,67	144.328,33	112.693,33	79.758,33
Equipos de Computo	3.900,00	3.900,00	3.900,00	1.300,00	1.300,00
Depreciación acum.	(1.300,00)	(2.600,00)	(3.900,00)	(433,33)	(866,67)
Muebles de Oficina	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00
Depreciación acum.	(520,00)	(1.040,00)	(1.560,00)	(2.080,00)	(2.600,00)
Maquinaria	100.000,00	100.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Depreciación acum.	(20.000,00)	(40.000,00)	(66.000,00)	(92.000,00)	(118.000,00)
Planta	86.300,00	86.300,00	86.300,00	86.300,00	86.300,00
Depreciación acum.	(4.315,00)	(8.630,00)	(12.945,00)	(17.260,00)	(21.575,00)
Activos Intangibles	11.000,00	11.000,00	16.000,00	5.000,00	5.000,00
Amortización acum.	(3.666,67)	(7.333,33)	(12.666,67)	(3.333,34)	(5.000,00)
TOTAL ACTIVO	322.092,47	392.998,03	416.826,31	475.814,31	538.604,03
Pasivo Corriente	49.371,02	54.556,80	50.271,20	55.486,81	59.683,08
Décimos por Pagar	5.587,50	5.555,78	6.205,33	6.396,27	6.593,89
Vacaciones por Pagar	2.325,00	2.402,89	2.727,66	2.823,13	2.921,94
IESS por Pagar	518,48	535,84	608,27	629,56	651,59
Impuestos por pagar	\$ 20.456,71	\$ 23.195,24	\$ 20.132,85	\$ 22.748,72	\$ 24.788,30
Cuentas por pagar	4.074,21	4.261,25	4.447,74	4.641,50	4.843,69
Participación Trabajadores por Pagar	\$ 16.409,13	\$ 18.605,81	\$ 16.149,34	\$ 18.247,64	\$ 19.883,66
Pasivo a Largo Plazo	35.993,12	19.475,23	0,00	0,00	0,00
Prestamos a Largo Plazo	\$ 35.993,12	19.475,23	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	85.364,14	74.032,03	50.271,20	55.486,81	59.683,08
Patrimonio	236.728,33	318.966,00	366.555,11	420.327,50	478.920,96
Capital	164.200,00	164.200,00	164.200,00	164.200,00	164.200,00
Perdidas/Utilidad del Ejercicio	72.528,33	82.237,66	71.380,10	80.654,56	87.885,79
Utilidad / Perdida Acumulada		72.528,33	130.975,01	175.472,95	226.835,17
TOTAL PATRIMONIO	236.728,33	318.966,00	366.555,11	420.327,50	478.920,96
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	322.092,47	392.998,03	416.826,31	475.814,31	538.604,03

RUBROS	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS EXPORTADORES	618.155,50	646.533,78	674.829,98	704.226,92	734.904,46
TOTAL VENTAS	618.155,50	646.533,78	674.829,98	704.226,92	734.904,46
COSTO CHOCOLATE	87.930,57	89.536,71	91.172,18	92.837,53	94.533,30
COSTO INGREDIENTES	37.288,74	39.308,67	40.153,03	40.956,09	41.775,21
COSTO CAJAS - EMPAQUES	97.828,09	103.127,44	108.871,64	114.935,79	121.337,71
TOTAL COSTO VENTAS	223.047,39	231.972,81	240.196,85	248.729,42	257.646,23
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	395.108,11	414.560,97	434.633,13	455.497,51	477.258,22
GASTOS DE OFICINA					
Internet	420,00	434,70	449,91	465,66	481,96
Agua	528,00	546,48	565,61	585,40	605,89
Luz	610,33	631,69	653,80	676,68	700,37
Telefono / Celular	900,00	931,50	964,10	997,85	1.032,77
Suministros	841,86	871,33	901,82	933,39	966,05
Contador Externo	7.200,00	7.441,20	7.701,64	7.971,20	8.250,19
GASTO DE EXPORTACIÓN (TRADER)	41.081,58	42.967,56	44.848,08	46.801,75	48.840,53
GASTO DEPRECIACIÓN	29.801,67	29.801,67	37.468,33	32.935,00	32.935,00
GASTOS PUBLICIDAD	80.000,00	82.800,00	85.698,00	88.697,43	91.801,84
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	5.200,00				
SUELDOS	122.396,70	126.421,61	148.657,96	153.782,24	159.085,86
GASTOS OPERACIONALES	288.980,14	292.847,74	327.909,25	333.846,59	344.700,47
UTILIDAD OPERACIONAL	106.127,97	121.713,23	106.723,87	121.650,91	132.557,76
GASTOS INTERES PRESTAMO	(\$ 3.266,20)	(\$ 2.325,48)	(\$ 938,42)	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS VARIOS					
GASTOS FINANCIEROS	(3.266,20)	(2.325,48)	(938,42)	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	109.394,17	124.038,71	107.662,29	121.650,91	132.557,76
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 16.409,13	\$ 18.605,81	\$ 16.149,34	\$ 18.247,64	\$ 19.883,66
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 20.456,71	\$ 23.195,24	\$ 20.132,85	\$ 22.748,72	\$ 24.788,30
UTILIDAD / PERDIDA NETA	72.528,33	82.237,66	71.380,10	80.654,56	87.885,79

FLUJO DE CAJA	1	2	3	4	5
Utilidad/Pérdida del Ejercicio	72.528,33	82.237,66	71.380,10	80.654,56	87.885,79
Depreciacion	29.801,67	29.801,67	37.468,33	32.935,00	32.935,00
Variacion Activo Corriente	(71.789,99)	(3.176,26)	(3.105,66)	(3.225,43)	(3.367,08)
Variacion Pasivo Corriente	49.371,02	5.185,78	(4.285,60)	5.215,61	4.196,26
Flujo Operativo	79.911,02	114.048,85	101.457,17	115.579,74	121.649,98
Compra de Activos	206.400,00		35.000,00	1.300,00	
Flujo de Inversión	(206.400,00)	-	(35.000,00)	(1.300,00)	-
Prestamos Largo Plazo	\$ 35.993,12	(\$ 16.517,89)	(\$ 19.475,23)	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago de Dividendos			(23.790,99)	(26.882,16)	(29.292,34)
Flujo de Financiamiento	\$ 35.993,12	(\$ 16.517,89)	(\$ 43.266,22)	(\$ 26.882,16)	(\$ 29.292,34)
Flujo de Caja Neto	(90.495,86)	97.530,96	23.190,96	87.397,57	92.357,64
Caja Inicial	164.200,00	73.704,14	171.235,11	194.426,07	281.823,64
Caja Final	73.704,14	171.235,11	194.426,07	281.823,64	374.181,28

Tasa de Descuento	18,46%				
Tasa de Impuesto	33,70%				
D/E	82,02%	89,40%	100,00%	100,00%	100,00%
WACC	16,61%	17,08%	18,46%	18,46%	18,46%

VAN		1	2	3	4	5	Perpetuidad
Fecha	01/01/2018	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	
Flujo Neto		\$ (90.495,86)	\$ 97.530,96	\$ 23.190,96	\$ 87.397,57	\$ 92.357,64	\$ 500.274,17
Gasto Interés		\$ 3.266,20	\$ 2.325,48	\$ 938,42	\$ -	\$ -	
Efecto de Impuestos interés		\$ 1.100,71	\$ 783,69	\$ 316,25	\$ -	\$ -	
Flujo para VAN		\$ (88.330,36)	\$ 99.072,75	\$ 23.813,13	\$ 87.397,57	\$ 92.357,64	\$ 500.274,17
Flujo para TIR	\$ (164.200,00)	\$ (88.330,36)	\$ 99.072,75	\$ 23.813,13	\$ 87.397,57	\$ 592.631,81	
Flujo Descontado	\$ (164.200,00)	\$ (75.750,16)	\$ 72.278,99	\$ 14.324,71	\$ 44.380,47	\$ 254.039,09	
VAN	\$	145.073,11					
TIR		34%					

• Pesimista

BALANCE GENERAL	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente	99.236,07	167.416,16	159.771,41	214.965,33	273.706,78
Caja	32.956,24	98.214,31	87.714,38	139.943,14	195.589,30
Cuentas por Cobrar	46.716,63	48.861,30	50.999,76	53.221,41	55.539,84
Inventarios	19.563,20	20.340,56	21.057,27	21.800,78	22.577,64
Anticipos a Proveedores					
Activo no Corriente	176.598,33	146.796,67	144.328,33	112.693,33	79.758,33
Equipos de Computo	3.900,00	3.900,00	3.900,00	1.300,00	1.300,00
Depreciación acum.	(1.300,00)	(2.600,00)	(3.900,00)	(433,33)	(866,67)
Muebles de Oficina	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00
Depreciación acum.	(520,00)	(1.040,00)	(1.560,00)	(2.080,00)	(2.600,00)
Maquinaria	100.000,00	100.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Depreciación acum.	(20.000,00)	(40.000,00)	(66.000,00)	(92.000,00)	(118.000,00)
Planta	86.300,00	86.300,00	86.300,00	86.300,00	86.300,00
Depreciación acum.	(4.315,00)	(8.630,00)	(12.945,00)	(17.260,00)	(21.575,00)
Activos Intangibles	11.000,00	11.000,00	16.000,00	5.000,00	5.000,00
Amortización acum.	(3.666,67)	(7.333,33)	(12.666,67)	(3.333,34)	(5.000,00)
TOTAL ACTIVO	275.834,41	314.212,83	304.099,74	327.658,66	353.465,11
Pasivo Corriente	33.530,54	37.993,86	32.976,68	37.432,43	40.836,38
Décimos por Pagar	5.587,50	5.555,78	6.205,33	6.396,27	6.593,89
Vacaciones por Pagar	2.325,00	2.402,89	2.727,66	2.823,13	2.921,94
IESS por Pagar	518,48	535,84	608,27	629,56	651,59
Impuestos por pagar	\$ 11.877,39	\$ 14.224,69	\$ 10.765,98	\$ 12.970,22	\$ 14.580,60
Cuentas por pagar	3.694,86	3.864,48	4.033,62	4.209,33	4.392,70
Participación Trabajadores por Pagar	\$ 9.527,32	\$ 11.410,18	\$ 8.635,82	\$ 10.403,92	\$ 11.695,67
Pasivo a Largo Plazo	35.993,12	19.475,23	0,00	0,00	0,00
Prestamos a Largo Plazo	\$ 35.993,12	19.475,23	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	69.523,66	57.469,09	32.976,68	37.432,43	40.836,38
Patrimonio	206.310,74	256.743,74	271.123,06	290.226,23	312.628,73
Capital	164.200,00	164.200,00	164.200,00	164.200,00	164.200,00
Perdidas/Utilidad del Ejercicio	42.110,74	50.432,99	38.170,31	45.985,33	51.694,84
Utilidad / Perdida Acumulada		42.110,74	68.752,75	80.040,89	96.733,89
TOTAL PATRIMONIO	206.310,74	256.743,74	271.123,06	290.226,23	312.628,73
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	275.834,41	314.212,83	304.099,74	327.658,66	353.465,11

RUBROS	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS EXPORTADORES	560.599,56	586.335,56	611.997,13	638.656,95	666.478,12
TOTAL VENTAS	560.599,56	586.335,56	611.997,13	638.656,95	666.478,12

COSTO CHOCOLATE	86.515,62	88.095,91	89.705,07	91.343,62	93.012,11
COSTO INGREDIENTES	35.512,24	37.435,93	38.240,07	39.004,87	39.784,97
COSTO CAJAS - EMPAQUES	93.167,39	98.214,27	103.684,81	109.460,05	115.556,97
TOTAL COSTO VENTAS	215.195,25	223.746,11	231.629,95	239.808,55	248.354,05

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	345.404,31	362.589,45	380.367,18	398.848,40	418.124,07
-------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

GASTOS DE OFICINA					
Internet	420,00	434,70	449,91	465,66	481,96
Agua	528,00	546,48	565,61	585,40	605,89
Luz	610,33	631,69	653,80	676,68	700,37
Telefono / Celular	900,00	931,50	964,10	997,85	1.032,77
Suministros	841,86	871,33	901,82	933,39	966,05
Contador Externo	7.200,00	7.441,20	7.701,64	7.971,20	8.250,19
GASTO DE EXPORTACIÓN (TRADER)	37.256,51	38.966,88	40.672,31	42.444,08	44.293,03
GASTO DEPRECIACIÓN	29.801,67	29.801,67	37.468,33	32.935,00	32.935,00
GASTOS PUBLICIDAD	80.000,00	82.800,00	85.698,00	88.697,43	91.801,84
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	5.200,00				
SUELDOS	122.396,70	126.421,61	148.657,96	153.782,24	159.085,86
GASTOS OPERACIONALES	285.155,07	288.847,06	323.733,49	329.488,92	340.152,96

UTILIDAD OPERACIONAL	60.249,25	73.742,39	56.633,69	69.359,48	77.971,10
-----------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

GASTOS INTERES PRESTAMO	(\$ 3.266,20)	(\$ 2.325,48)	(\$ 938,42)	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS VARIOS					
GASTOS FINANCIEROS	(3.266,20)	(2.325,48)	(938,42)	-	-

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	63.515,45	76.067,86	57.572,11	69.359,48	77.971,10
------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 9.527,32	\$ 11.410,18	\$ 8.635,82	\$ 10.403,92	\$ 11.695,67
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 11.877,39	\$ 14.224,69	\$ 10.765,98	\$ 12.970,22	\$ 14.580,60
UTILIDAD / PERDIDA NETA	42.110,74	50.432,99	38.170,31	45.985,33	51.694,84

FLUJO DE CAJA	1	2	3	4	5
Utilidad/Pérdida del Ejercicio	42.110,74	50.432,99	38.170,31	45.985,33	51.694,84
Depreciación	29.801,67	29.801,67	37.468,33	32.935,00	32.935,00
Variación Activo Corriente	(66.279,83)	(2.922,02)	(2.855,18)	(2.965,16)	(3.095,30)
Variación Pasivo Corriente	33.530,54	4.463,32	(5.017,18)	4.455,75	3.403,95
Flujo Operativo	39.163,12	81.775,96	67.766,29	80.410,92	84.938,49
Compra de Activos	206.400,00		35.000,00	1.300,00	
Flujo de Inversión	(206.400,00)	-	(35.000,00)	(1.300,00)	-
Prestamos Largo Plazo	\$ 35.993,12	(\$ 16.517,89)	(\$ 19.475,23)	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago de Dividendos			(23.790,99)	(26.882,16)	(29.292,34)
Flujo de Financiamiento	\$ 35.993,12	(\$ 16.517,89)	(\$ 43.266,22)	(\$ 26.882,16)	(\$ 29.292,34)
Flujo de Caja Neto	(131.243,76)	65.258,07	(10.499,93)	52.228,76	55.646,16
Caja Inicial	164.200,00	32.956,24	98.214,31	87.714,38	139.943,14
Caja Final	32.956,24	98.214,31	87.714,38	139.943,14	195.589,30

Tasa de Descuento	18,46%				
Tasa de Impuesto	33,70%				
D/E	82,02%	89,40%	100,00%	100,00%	100,00%
WACC	16,11%	17,08%	18,46%	18,46%	18,46%

VAN		1	2	3	4	5	Perpetuidad
Fecha	01/01/2018	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	
Flujo Neto		\$ (131.243,76)	\$ 65.258,07	\$ (10.499,93)	\$ 52.228,76	\$ 55.646,16	\$ 301.418,87
Gasto Interés		\$ 3.266,20	\$ 2.325,48	\$ 938,42	\$ -	\$ -	
Efecto de Impuestos interés		\$ 1.100,71	\$ 783,69	\$ 316,25	\$ -	\$ -	
Flujo para VAN		\$ (129.078,27)	\$ 66.799,86	\$ (9.877,76)	\$ 52.228,76	\$ 55.646,16	\$ 301.418,87
Flujo para TIR	\$ (164.200,00)	\$ (129.078,27)	\$ 66.799,86	\$ (9.877,76)	\$ 52.228,76	\$ 55.646,16	\$ 301.418,87
Flujo Descontado	\$ (164.200,00)	\$ (111.165,42)	\$ 48.734,15	\$ (5.941,93)	\$ 26.521,75	\$ 153.060,42	
VAN	\$ (52.991,02)						
TIR	12%						

• Optimista

BALANCE GENERAL	2018	2019	2020	2021	2022
Activo Corriente	197.018,80	333.959,67	398.063,72	528.150,50	665.069,45
Caja	119.182,34	252.668,02	313.391,47	439.967,13	573.220,67
Cuentas por Cobrar	56.810,42	59.418,47	62.018,98	64.720,65	67.540,01
Inventarios	21.026,04	21.873,18	22.653,27	23.462,73	24.308,77
Anticipos a Proveedores					
Activo no Corriente	176.598,33	146.796,67	144.328,33	112.693,33	79.758,33
Equipos de Computo	3.900,00	3.900,00	3.900,00	1.300,00	1.300,00
Depreciación acum.	(1.300,00)	(2.600,00)	(3.900,00)	(433,33)	(866,67)
Muebles de Oficina	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00	5.200,00
Depreciación acum.	(520,00)	(1.040,00)	(1.560,00)	(2.080,00)	(2.600,00)
Maquinaria	100.000,00	100.000,00	130.000,00	130.000,00	130.000,00
Depreciación acum.	(20.000,00)	(40.000,00)	(66.000,00)	(92.000,00)	(118.000,00)
Planta	86.300,00	86.300,00	86.300,00	86.300,00	86.300,00
Depreciación acum.	(4.315,00)	(8.630,00)	(12.945,00)	(17.260,00)	(21.575,00)
Activos Intangibles	11.000,00	11.000,00	16.000,00	5.000,00	5.000,00
Amortización acum.	(3.666,67)	(7.333,33)	(12.666,67)	(3.333,34)	(5.000,00)
TOTAL ACTIVO	373.617,13	480.756,33	542.392,05	640.843,83	744.827,78
Pasivo Corriente	67.012,61	73.003,29	69.532,03	75.593,47	80.671,72
Décimos por Pagar	5.587,50	5.555,78	6.205,33	6.396,27	6.593,89
Vacaciones por Pagar	2.325,00	2.402,89	2.727,66	2.823,13	2.921,94
IESS por Pagar	518,48	535,84	608,27	629,56	651,59
Impuestos por pagar	\$ 30.013,47	\$ 33.187,96	\$ 30.566,80	\$ 33.640,96	\$ 36.158,42
Cuentas por pagar	4.493,19	4.699,46	4.905,14	5.118,81	5.341,80
Participación Trabajadores por Pagar	\$ 24.074,98	\$ 26.621,36	\$ 24.518,82	\$ 26.984,73	\$ 29.004,08
Pasivo a Largo Plazo	35.993,12	19.475,23	0,00	0,00	0,00
Préstamos a Largo Plazo	\$ 35.993,12	19.475,23	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	103.005,73	92.478,52	69.532,03	75.593,47	80.671,72
Patrimonio	270.611,40	388.277,81	472.860,03	565.250,37	664.156,07
Capital	164.200,00	164.200,00	164.200,00	164.200,00	164.200,00
Perdidas/Utilidad del Ejercicio	106.411,40	117.666,41	108.373,20	119.272,51	128.198,03
Utilidad / Perdida Acumulada		106.411,40	200.286,83	281.777,87	371.758,04
TOTAL PATRIMONIO	270.611,40	388.277,81	472.860,03	565.250,37	664.156,07
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	373.617,13	480.756,33	542.392,05	640.843,84	744.827,79

RUBROS	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS EXPORTADORES	681.725,00	713.021,63	744.227,74	776.647,78	810.480,12
TOTAL VENTAS	681.725,00	713.021,63	744.227,74	776.647,78	810.480,12
COSTO CHOCOLATE	89.413,99	91.047,23	92.710,30	94.403,74	96.128,12
COSTO INGREDIENTES	39.153,13	41.274,05	42.160,63	43.003,85	43.863,92
COSTO CAJAS - EMPAQUES	102.719,38	108.283,68	114.315,08	120.682,43	127.404,45
TOTAL COSTO VENTAS	231.286,49	240.604,96	249.186,01	258.090,02	267.396,49
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	450.438,51	472.416,67	495.041,72	518.557,76	543.083,62
GASTOS DE OFICINA					
Internet	420,00	434,70	449,91	465,66	481,96
Agua	528,00	546,48	565,61	585,40	605,89
Luz	610,33	631,69	653,80	676,68	700,37
Telefono / Celular	900,00	931,50	964,10	997,85	1.032,77
Suministros	841,86	871,33	901,82	933,39	966,05
Contador Externo	7.200,00	7.441,20	7.701,64	7.971,20	8.250,19
GASTO DE EXPORTACIÓN (TRADER)	45.306,31	47.386,23	49.460,13	51.614,72	53.863,16
GASTO DEPRECIACIÓN	29.801,67	29.801,67	37.468,33	32.935,00	32.935,00
GASTOS PUBLICIDAD	80.000,00	82.800,00	85.698,00	88.697,43	91.801,84
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	5.200,00				
SUELDOS	122.396,70	126.421,61	148.657,96	153.782,24	159.085,86
GASTOS OPERACIONALES	293.204,86	297.266,41	332.521,31	338.659,56	349.723,10
UTILIDAD OPERACIONAL	157.233,64	175.150,26	162.520,41	179.898,20	193.360,53
GASTOS INTERES PRESTAMO	(\$ 3.266,20)	(\$ 2.325,48)	(\$ 938,42)	\$ 0,00	\$ 0,00
GASTOS VARIOS					
GASTOS FINANCIEROS	(3.266,20)	(2.325,48)	(938,42)	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	160.499,85	177.475,74	163.458,83	179.898,20	193.360,53
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$ 24.074,98	\$ 26.621,36	\$ 24.518,82	\$ 26.984,73	\$ 29.004,08
IMPUESTO A LA RENTA	\$ 30.013,47	\$ 33.187,96	\$ 30.566,80	\$ 33.640,96	\$ 36.158,42
UTILIDAD / PERDIDA NETA	106.411,40	117.666,41	108.373,20	119.272,51	128.198,03
FLUJO DE CAJA	1	2	3	4	5
Utilidad/Pérdida del Ejercicio	106.411,40	117.666,41	108.373,20	119.272,51	128.198,03
Depreciación	29.801,67	29.801,67	37.468,33	32.935,00	32.935,00
Variación Activo Corriente	(77.836,46)	(3.455,19)	(3.380,60)	(3.511,13)	(3.665,40)
Variación Pasivo Corriente	67.012,61	5.990,68	(3.471,27)	6.061,44	5.078,25
Flujo Operativo	125.389,22	150.003,57	138.989,66	154.757,82	162.545,88
Compra de Activos	206.400,00		35.000,00	1.300,00	
Flujo de Inversión	(206.400,00)	-	(35.000,00)	(1.300,00)	-
Prestamos Largo Plazo	\$ 35.993,12	(\$ 16.517,89)	(\$ 19.475,23)	\$ 0,00	\$ 0,00
Pago de Dividendos			(23.790,99)	(26.882,16)	(29.292,34)
Flujo de Financiamiento	\$ 35.993,12	(\$ 16.517,89)	(\$ 43.266,22)	(\$ 26.882,16)	(\$ 29.292,34)
Flujo de Caja Neto	(45.017,66)	133.485,68	60.723,45	126.575,66	133.253,54
Caja Inicial	164.200,00	119.182,34	252.668,02	313.391,47	439.967,13
Caja Final	119.182,34	252.668,02	313.391,47	439.967,13	573.220,67

Tasa de Descuento		18,46%					
Tasa de Impuesto		33,70%					
D/E		82,02%	89,40%	100,00%	100,00%	100,00%	
WACC		16,11%	17,08%	18,46%	18,46%	18,46%	
VAN		1	2	3	4	5	Perpetuidad
Fecha	01/01/2018	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	
Flujo Neto		\$ (45.017,66)	\$ 133.485,68	\$ 60.723,45	\$ 126.575,66	\$ 133.253,54	\$ 721.795,24
Gasto Interés		\$ 3.266,20	\$ 2.325,48	\$ 938,42	\$ -	\$ -	
Efecto de Impuestos interés		\$ 1.100,71	\$ 783,69	\$ 316,25	\$ -	\$ -	
Flujo para VAN		\$ (42.852,17)	\$ 135.027,47	\$ 61.345,62	\$ 126.575,66	\$ 133.253,54	\$ 721.795,24
Flujo para TIR	\$ (164.200,00)	\$ (42.852,17)	\$ 135.027,47	\$ 61.345,62	\$ 126.575,66	\$ 855.048,78	
Flujo Descontado	\$ (164.200,00)	\$ (36.905,36)	\$ 98.509,93	\$ 36.902,26	\$ 64.275,09	\$ 366.527,44	
VAN	\$	365.109,35					
TIR		55%					

Anexo 18.- Depreciación

9. Activos Fijos	2018	2019	2020	2021	2022
Maquinaria	\$ 100.000,00		\$ 30.000,00		
Página Web	\$ 5.000,00		\$ 5.000,00		
App	\$ 6.000,00				
Equipo de Computo (3 computadoras)	\$ 3.900,00			\$ 1.300,00	
Muebles de Oficina	\$ 5.200,00				
Contrucción	\$ 86.300,00				
Depreciación					
Maquinaria	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00	\$ 26.000,00
Página Web	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67	\$ 3.333,33	\$ 1.666,67	\$ 1.666,67
App	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00		
Equipo de Computo (3 computadoras)	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00	\$ 433,33	\$ 433,33
Muebles de Oficina	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00	\$ 520,00
Contrucción	\$ 4.315,00	\$ 4.315,00	\$ 4.315,00	\$ 4.315,00	\$ 4.315,00

Anexo 19.- Detalle de capital de trabajo

Inversión	214.200,00
Equipos de Oficina	5.200,00
Maquinaria	100.000,00
Equipos de Computo	11.700,00
Construcción Fábrica	86.300,00
Página Web / APP	11.000,00
Capital Propio	164.200,00

Anexo 20.- Detalle de inversión año 1

Activos Fijos	2018	2019	2020	2021	2022
Maquinaria	\$ 100.000,00		\$ 30.000,00		
Página Web	\$ 5.000,00		\$ 5.000,00		
App	\$ 6.000,00				
Equipo de Computo (3 computadoras)	\$ 3.900,00			\$ 1.300,00	
Muebles de Oficina	\$ 5.200,00				
Contrucción	\$ 86.300,00				

Anexo 21.- Detalle Situación Laboral

Sueldos	2018	2019	2020	2021	2022
Gerente General	\$ 14.400,00	\$ 14.882,40	\$ 15.403,28	\$ 15.942,40	\$ 16.500,38
Gerente Financiero	\$ 14.400,00	\$ 14.882,40	\$ 15.403,28	\$ 15.942,40	\$ 16.500,38
Ingeniera en Alimentos	\$ 10.800,00	\$ 11.161,80	\$ 11.552,46	\$ 11.956,80	\$ 12.375,29
Operarios	\$ 16.200,00	\$ 16.742,70	\$ 23.104,93	\$ 23.913,60	\$ 24.750,57
Contador Externo	\$ 7.200,00	\$ 7.441,20	\$ 7.701,64	\$ 7.971,20	\$ 8.250,19
Afiliacion al IESS	\$ 6.221,70	\$ 6.430,13	\$ 7.299,23	\$ 7.554,70	\$ 7.819,12
Decimotercer	\$ 55.800,00	\$ 57.669,30	\$ 65.463,96	\$ 67.755,20	\$ 70.126,63
Decimocuarto	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00
Vacaciones	\$ 2.325,00	\$ 2.402,89	\$ 2.727,66	\$ 2.823,13	\$ 2.921,94
Fondos de Reserva			\$ 5.453,15	\$ 5.644,01	\$ 5.841,55
Total Sueldos	\$ 122.396,70	\$ 126.421,61	\$ 148.657,96	\$ 153.782,24	\$ 159.085,86
Decimotercero por Pagar	\$ 4.650,00	\$ 4.805,78	\$ 5.455,33	\$ 5.646,27	\$ 5.843,89
Decimocuarto por Pagar	\$ 937,50	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00

Anexo 22.- Detalle de Inventarios Escenario Base

Detalle de Inventarios	2018	2019	2020	2021	2022
Producción pralines	43.869	40.758	41.574	42.405	43.253
=saldo inicial de inventario	-	3.988	4.068	4.149	4.232
+producción	43.869	40.758	41.574	42.405	43.253
-ventas	39.881	40.679	41.492	42.322	43.168
=saldo final de inventario	3.988	4.068	4.149	4.232	4.317
Inventario dólares	20.277	21.088	21.836	22.612	23.422

Anexo 23.- Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO CONTABLE	1	2	3	4	5
Costos Fijos Totales	212.896,89	220.078,51	245.592,85	254.109,85	262.924,94
Costo Variable	6,11	6,24	6,34	6,45	6,56
Depreciación	29.801,67	29.801,67	37.468,33	32.935,00	32.935,00
Precio	15,50	15,89	16,26	16,64	17,02
Punto de Equilibrio Contable en Unidades	25.859	25.886	28.533	28.166	28.266
Punto de Equilibrio Contable en Dólares	400.815	411.424	464.061	468.674	481.203

PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO	1	2	3	4	5
Gastos Financieros	3.266,20	2.325,48	938,42	-	-
Punto de Equilibrio Financiero en Unidades	26.207	26.126	28.628	28.166	28.266
Punto de Equilibrio Financiero en Dólares	406.209	415.239	465.606	468.674	481.203

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. Mew York: Free Press.
- ICCO. (26 de 02 de 2016). *International Cocoa Organization*. Obtenido de Statistics - production: http://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/30-related-documents/46-statistics-production.html
- Ecuador, P. (17 de Julio de 2015). *Pro Ecuador*. Obtenido de Chocolate en Estados Unidos: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_PPM2015_CHOCOLATE_ESTADOSUNIDOS.pdf
- Prochile. (17 de Octubre de 2011). *Asociación Cámara Nacional de Cacao Fino de Costa Rica*. Obtenido de Cana Cacao: www.canacacao.org/contenido.item.333/el-chocolate-es-el-producto-%93gourmet%94-preferido-por-los-estadounidenses.html
- Ecuador, P. (31 de Enero de 2014). *Pro Ecuador*. Obtenido de Exportadores de Chocolate conforman asociación : <http://www.proecuador.gob.ec/2014/01/31/exportadores-de-chocolate-conforman-asociaci%C3%B3n/>
- ARCSA. (2016). *Agencia Nacional de Regulación Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/>
- Health, U. N. (30 de Abril de 2011). *NCBI*. Obtenido de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16505260/>
- Association, N. C. (s.f.). *National Confections Association*. Obtenido de Cocoa Grinds Report: www.candyusa.com/data-insights/cocoa-grinds-report/
- FDA. (Octubre de 2009). *Food and Drug Administration*. Obtenido de Requisitos de gráficos y formatos de etiquetado: <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/GuidanceDocumentsRegulatoryInformation/LabelingNutrition/ucm247928.htm#general>
- Census, U. S. (1 de Julio de 2015). *United States Census Bureau*. Obtenido de Quick Facts: <http://www.census.gov/quickfacts/table/PST045215/36061>
- Markets, R. a. (Julio de 2015). *Research and Markets*. Obtenido de Global Dark Chocolate Market 2015-2019: http://www.researchandmarkets.com/research/mlkjmj/global_dark
- ProEcuador. (2014). *Chocolate en Estados Unidos*. Obtenido de Información del Mercado: www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/07/PROEC_PPM2015_CHOCOLATE_ESTADOSUNIDOS.pdf
- Habitat, N. (2014). *New York Habitat*. Obtenido de Los 5 mejores sitios para ir de compras en Nueva York: <http://www.nyhabitat.com/sp/blog/2013/10/29/5-mejores-sitios-compras-nueva-york/>
- ProEcuador. (2016). *Perfil Sectorial de Frutas No Tradicionales*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-FRUTAS-NO-TRADICIONALES.pdf>

- Pasión por el Café. (s.f.). *Cafecom*. Obtenido de <http://www.cafecom.ec/nuestros-productos/cafe-verde>
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. (2007). *Agro-industrial supply chain management*. Roma.
- Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. (21 de Febrero de 2005). *Harvard Business School*. Obtenido de <http://hbswk.hbs.edu/archive/4652.html>
- Lee, Hau L., Padmanabha, V., & Whang, S. (1997). The Bullwhip Effect in Supply Chain.
- IPR PLAZA. (31 de 12 de 2012). *Zara: A Case of Rapid-Fire Fast Fashion Strategy*. Obtenido de https://profesores.ing.unab.cl/~gbadillo/archivos/cursos/management-information-systems/Case%20Study%20/Zara_%20A%20Case%20of%20Rapid-Fire%20Fast%20Fashion%20Strategy.pdf
- Reichheld, F. (11 de Noviembre de 2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.
- Statista. (2017). Obtenido de Proyección inflación en EE. UU. 2008-2020: <https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>
- Servicio de Rentas Internas Ecuador. (2017). Obtenido de Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelerada-de-activos-fijos>
- Banco Central Ecuador. (2014). Obtenido de Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2015 - 2018: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/Pre-sentPrev2015.pdf>
- Diario El Comercio. (2016). Obtenido de El IESS aumenta el aporte del afiliado: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/iess-aumenta-aporte-del-afiliado.html>
- United States Census. (2017). Obtenido de Quick Facts United States: <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045216/00>
- Bloomberg. (2017). Obtenido de <https://www.bloomberg.com/quote/CC1:COM>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao - Ecuador. (2017). Obtenido de Precios del Cacao en el Mercado Internacional: <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/precios.html>
- Global Rates. (2017). Obtenido de Inflación Estados Unidos (IPC): <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx>