

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

**Producción artesanal y comercialización de dulces a base de cacao y
frutas exóticas del Ecuador**

**Nidia Del Pilar Caraguay Nole
Ana Carolina da Cunha Fernandes**

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

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

Quito, 31 de julio de 2018

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Producción artesanal y comercialización de dulces a base de cacao y frutas exóticas
del Ecuador**

Nidia Del Pilar Caraguay Nole
Ana Carolina da Cunha Fernandes

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 Postgrados

Quito, 31 de julio de 2018

DERECHOS DEL 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: _____

Nombre del estudiante: Nidia Del Pilar Caraguay Nole

Código de estudiante: 00138245

C.I.: 1714135496

Fecha y lugar: Quito, 31 de julio de 2018

Firma: _____

Nombre del estudiante: Ana Carolina da Cunha Fernandes

Código de estudiante: 00136184

C.I.: 1722832274

Fecha y lugar: Quito, 31 de julio de 2018

DEDICATORIA

A todos los seres que estarán...

Nidia Caraguay

Dedico este trabajo a mi esposo y gran compañero – Santiago Rosero. También a mi padre Francisco Alves Fernandes (*in memoriam*), a mi madre Valeria da Cunha Fernandes y a mi amada hija Isabel.

Carol da Cunha Fernandes

AGRADECIMIENTO

A todos los seres que estuvieron y que aún están...

Nidia Caraguay

Agradezco a:

Dios por guiar mis pasos, por fortalecer mi corazón, iluminar mi mente, y sobre todo por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este período.

A mi esposo, Santiago Rosero, por amarme y apoyarme incondicionalmente. Todo esto te lo debo a ti.

A mi hija, Isabel, fruto de un amor inmenso. Gracias por comprender mi ausencia física durante este período, por tu esfuerzo, por tu amor puro y palabras de aliento.

A mis padres, Francisco y Valeria, a mis hermanas, Juliana y Luciana y a mis cuñados, Fabiano, Remo, Francisco y David.

A mis suegros, Arturo y Romelia.

A Amparito por su cariño y cuidados con mi mayor tesoro - Isabel.

A mi amiga y compañera Nidi, por todos los momentos compartidos para realizar este trabajo.

Carolina da Cunha Fernandes

RESUMEN

Se unen productos icónicos de Brasil y Ecuador en una dulce tentación – “brigadeiros”. Brigaderia enamora al paladar de los ecuatorianos con un dulce tradicional brasileño elaborado con el más fino cacao y frutas de Ecuador. Ya sea para consumo del día a día, para eventos sociales y también como un regalo distintivo e inolvidable.

Este proyecto nace con la idea de apoyar a la transformación de la actual matriz productiva del Ecuador, específicamente en el área de la agroindustria haciendo uso de productos locales como cacao fino de aroma, frutas locales tradicionales y exóticas. Una vez se logre penetrar en el mercado y se incrementen las ventas, se beneficiarán también las comunidades productoras de la materia prima requerida para elaborar el producto terminado. Además de la generación de empleo en la ciudad.

A través de diversas herramientas de estudio de mercado se identificó que existe insatisfacción en el segmento medio alto al cual se orienta el proyecto, en lo que respecta a la deficiente gama de productos *premium* tipo gourmet con presentación sobresaliente (packaging). Brigaderia entonces ofertará productos de alta calidad en cajas exclusivas, que, además, tiene segundos usos.

Con una inversión inicial de \$30.000 USD (capital propio y préstamos), con una cartera inicial de cuatro diferentes presentaciones del producto, con un volumen proyectado de ventas de \$107.464 USD durante el primer año, un incremento de 15% anual y una penetración de mercado de 16%, se obtiene un VAN de \$44.262 USD, alcanzando punto de equilibrio y flujos de caja positivos a partir del segundo año de operación. Resultados que convierten a este proyecto rentable.

Se determinó como canal de ventas B2C, llegando a los clientes través de puntos de venta directos, ventas electrónicas apoyadas de un trabajo de marketing *inbound* enfocado en publicidad orgánica.

Palabras clave: Brasil, Cacao, Chocolate, gourmet, brigadeiro, regalo especial.

ABSTRACT

Iconic products from Brazil and Ecuador join in to create sweet temptations – “brigadeiros”. Brigaderia will make Ecuadorians falls in love with a traditional Brazilian sweet made with the finest cacao and local fruits of Ecuador. For everyday consumption, for social events and also as an unforgettable distinctive gift.

The main goal of this project is to support the transformation of the current productive matrix of Ecuador, precisely the agroindustry - by using local products, such as cocoa, traditional and exotic fruits. Penetrating the market and growing in sales will also benefit communities that produce and supply these raw materials. In addition to that, by also generating employment.

Using different marketing tools, a dissatisfaction was identified in the upper middle market segment, sector to which this project aims, that is, an opportunity. There is lack of assortment of gourmet premium products with an outstanding presentation (packaging). Thus, Brigaderia take in place to fill in this gap offering its products in exclusive packages, which also propose to have second uses.

With an up-front investment of \$30.000 USD (composed by equity and loans) and with a portfolio of four different presentations, estimated sales volume of \$107.464 USD during the first year, 15% annual increase and a market penetration of 16%, this project obtains an NPV of \$44.262 USD, reaching its breakeven point and positive cash flows after the second year of operation. This outcome makes this project profitable.

Sales channel defined for this business is B2C and customers will be reached through own stores, electronic sales as a result of inbound marketing focused on organic advertising.

Keywords: Brazil, Cocoa, Chocolate, gourmet, brigadeiro, special gift.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
CAPÍTULO 1	13
ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	13
1.1 Justificación	13
1.2 Tendencias del Macroentorno	14
1.3 Análisis Sectorial - Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	16
1.4 Análisis de la Competencia	17
CAPÍTULO 2	19
OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	19
2.1 El volumen de negocio	19
2.2 Diseño de la investigación de Mercado	21
2.3 Realización de la investigación de Mercado	22
2.4 Resultados de la investigación de Mercado	23
CAPÍTULO 3	25
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA	25
3.1 Estrategia Genérica	25
3.2 Posicionamiento Estratégico	26
3.3 Recursos y capacidades distintivas	29

3.4	Organigrama inicial y equipo de trabajo	30
CAPITULO 4		32
PLAN COMERCIAL		32
4.1	Precio	32
4.1.1	Customers (Market Research)	32
4.1.2	Costs (Per unit and Margins).....	33
4.1.3	Company (Company goals).....	35
4.2	Producto.....	36
4.1.4	Presentación del producto.....	37
4.1.5	Atributos del producto	38
4.2	Plaza	38
4.3	Promoción.....	39
4.4	Plan de ventas	40
CAPÍTULO 5		43
ANÁLISIS FINANCIERO.....		43
5.1	Supuestos Generales	43
5.2	Estructura de Capital y Financiamiento.....	43
5.3	Estados Financieros Proyectados	44
5.4	Flujo de Efectivo Proyectado	44
5.5	Ratios Financieros	45
5.6	Punto de Equilibrio.....	45
5.7	El TIR y el VAN.....	46
5.8	Análisis de Sensibilidad	46
5.9	Escenarios.....	47
Anexos.....		48

Anexo 1.- 5 Fuerzas de Porter	48
Anexo 2.- Encuesta.....	50
Anexo 3.- Tabulación de encuesta y análisis de resultados.....	51
Anexo 4.- Participación de mercado	56
Anexo 5.- Encuesta 2 y Tabulación.....	63
Anexo 6.- Buyer persona.....	67
Anexo 7.- DAFO	70
Anexo 8.- Fuerzas que amenazan nuestra rentabilidad	71
Anexo 9.- Descriptivos de cargos	72
Anexo 10.- Perfil accionistas	86
Anexo 11.- Valor Percibido por el consumidor.....	87
Anexo 12.- Procedimiento de pricing en función de costos	89
Anexo 13.- Fijación de precios en función de los canales de distribución.....	90
Anexo 14.- Elementos constitutivos del producto.....	91
Anexo 15.- Proyección de ventas y de costos	91
Anexo 16.- Supuestos Generales	94
Anexo 17.- Estructura de Capital y Financiamiento	96
Anexo 18.- Estados Financieros Proyectados.....	97
Anexo 19.- Flujo de Efectivo Proyectado.....	102
Anexo 20.- Ratios	103
Anexo 21.- Punto de equilibrio.....	104
Anexo 22.- VAN y TIR	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas año 2016	15
Tabla 2. Oferta de producto	15
Tabla 3. Participación de mercado	23
Tabla 4. Valor percibido por el consumidor.....	33
Tabla 5. Precios finales unitarios.....	33
Tabla 6. Fijación de precios por canales y márgenes	34
Tabla 7. Cartera de productos y costos unitarios.....	40
Tabla 8. Proyección de Ventas, Costos y Margen de Contribución.....	42
Tabla 9. Análisis de Sensibilidad	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Las 5 Fuerzas de Porter.....	17
Figura 2. Mapa estratégico de la competencia	18
Figura 3. Organigrama.....	30
Figura 4. Matriz de calidad de Kotler.....	36
Figura 5. Dimensiones de canal.....	39

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

1.1 Justificación

El proyecto se enfoca en la producción artesanal y a la comercialización de dulces gourmet elaborados a base de cacao y frutas exóticas oriundas de Ecuador.

El Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva del Ecuador consensuó una lista de trece cadenas productivas prioritarias donde se focalizarán las acciones de fomento, entre ellas se encuentran los productos elaborados del cacao. Y dentro de los lineamientos estratégicos para impulsar el desarrollo de la cadena del cacao se encuentra la importancia de estimular el desarrollo de una industria nacional de elaborados y semielaborados orientados a la exportación.

La creación de esta empresa aportará al fortalecimiento del sistema productivo del país, aumentando y diversificando la producción y los mercados, a la generación de plazas de trabajo en la modalidad de empleo pleno, a sustituir las importaciones e impulsar las exportaciones. Atacando a uno de los problemas más importantes del sistema económico nacional, que es su especialización productiva basada en la exportación de productos primarios y en una importación creciente de bienes manufacturados.

En los últimos años en Ecuador, la producción de cacao en grano ha crecido de forma sostenida, lo que ha contribuido a un aumento sostenido de las exportaciones, tanto en volumen como en valor. El crecimiento más significativo se ha presentado desde mediados de la década anterior, con tasas anuales de crecimiento de 9 % en el volumen y del 15 % en

el valor. El dinamismo de las exportaciones se explica en su mayor parte por el aumento en el volumen de las exportaciones de cacao en grano, bruto o tostado. La participación de los productos elaborados y semi-elaborados ha caído tendencialmente, de un promedio de 25% en la primera mitad de la década anterior a 14 % en 2005 -2013.

Dado esto, es evidente la importancia del diseño de estrategias que impulsen la manufactura de productos terminados a base de cacao – como el chocolate – capaces de cubrir la demanda interna y también a ser exportados, impulsando así la creación de empleo digno y de divisas para el país.

1.2 Tendencias del Macroentorno

Inicialmente se ha decidido enfocar los esfuerzos en la elaboración de un producto terminado reconocido internacionalmente como Brigadeiro. Este dulce - de origen brasileño - contiene como materia prima principal el cacao, y con el propósito de innovar y ofrecer una amplia gama de sabores se incorporará a la receta diversas frutas oriundas de Ecuador.

En el 2014 según datos del *Cocoa Barometer Bolletin 2014*, Ecuador produjo 210M toneladas de cacao, que junto con Brasil lo convirtieron en el segundo mayor exportador de América Latina. En cuanto al consumo de cacao (chocolate) para el periodo 2013 Europa consumió 1812 mil toneladas, seguido por Estados Unidos con 775M toneladas, 198M toneladas de Brasil y 319M toneladas para el resto del continente. Estos datos señalan que los productos elaborados de cacao tienen penetración y crecimiento en mercados internacionales. Datos importantes para la etapa de expansión de este proyecto.

	<i>Ventas netas locales</i>	<i>Exportación Neta</i>
<i>Republica del Cacao</i>	0,412	1,9515
<i>Pacari</i>	2,230	3,154
<i>Caoni</i>	0,458	0,022
<i>Hoja verde Gourmet</i>	1,475	0,127

Tabla 1. Ventas año 2016 (Millones de dólares americanos) Fuente Superintendencia de Compañías

Realizado un análisis de campo indagando a potenciales consumidores se ha identificado que, si bien el cacao ecuatoriano es catalogado uno de los mejores del mundo, la oferta de productos terminados tipo *premium* elaborados localmente es limitada, así como también es escasa la oferta de productos tipo regalo para una ocasión especial y para la realización de eventos. Los consumidores identifican que la oferta actual se concentra en barras de chocolate, chocolate con trozos de frutas comunes y con presentaciones/empaques direccionados a la venta *retail*, esto se evidencia en la tabla 2.

	<i>Chocolate fino</i>	<i>Chocolate con leche</i>	<i>Presentación</i>	<i>Distribución</i>
<i>Republica del Cacao</i>	X	-	Tabletas Individual y Caja regalo	Retail - Tienda Propia
<i>Pacari</i>	X	-	Tabletas Individual y Caja regalo	Retail - Tienda Propia
<i>Caoni</i>	X	X	Tabletas Individual y Caja regalo	Retail - Tienda Propia
<i>Hoja verde Gourmet</i>	X	-	Tabletas Individual y Caja regalo	Retail - Tienda Propia

Tabla 2. Oferta de producto Fuente Superintendencia de Compañías

La producción, venta y uso del cacao fino certificado ha incrementado de 124M toneladas en 2009 a 1.155M toneladas en 2016, considerando las tres certificaciones más importantes - *UTZ Certified*, *Rainforest Alliance* y *Fairtrade* - según información de

Cacaobarometer. Esto se debe principalmente a que los consumidores están cada vez más preocupados por su salud y por el origen de sus alimentos.

1.3 Análisis Sectorial - Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Se identifican dos grupos dentro del sector de productos elaborados de cacao:

1. Fabricación de productos tradicionales - todos los productos de cacao no fino, mezclas, saborizantes, con azúcar y leche.
2. Fabricación de productos gourmet - todos los productos elaborados de cacao fino de aroma.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter se enfocará sobre los fabricantes de productos gourmet.

La figura a continuación resume el análisis sectorial presentado en anexo 1.

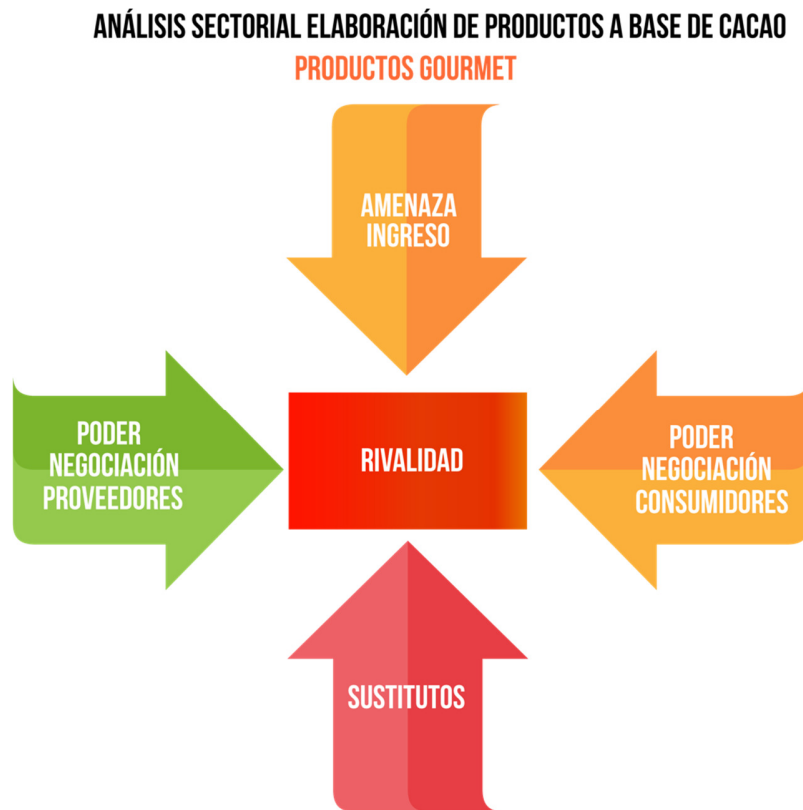


Figura 1. Las 5 Fuerzas de Porter. Fuente Elaboración Propia

El análisis sectorial determina que el sector es medianamente atractivo. Es decir, que una empresa promedio, implementando estrategias promedio, conseguiría una rentabilidad que al menos iguale al costo de oportunidad del capital.

1.4 Análisis de la Competencia

Se ha definido el mapa estratégico de la competencia tabulando los resultados obtenidos de una encuesta aplicada a 66 personas.

Ver Anexo 2.

Se identificaron que los factores más importantes para las personas al momento de elegir un regalo especial tipo chocolate gourmet son: precio y presentación (refiriéndose a un empaque diferenciado).

Con relación a las marcas locales más conocidas y posicionadas en la mente del consumidor se revelan las siguientes: Pacari, República del Cacao, Caoni, Kallari, Hoja Verde y Cyril.

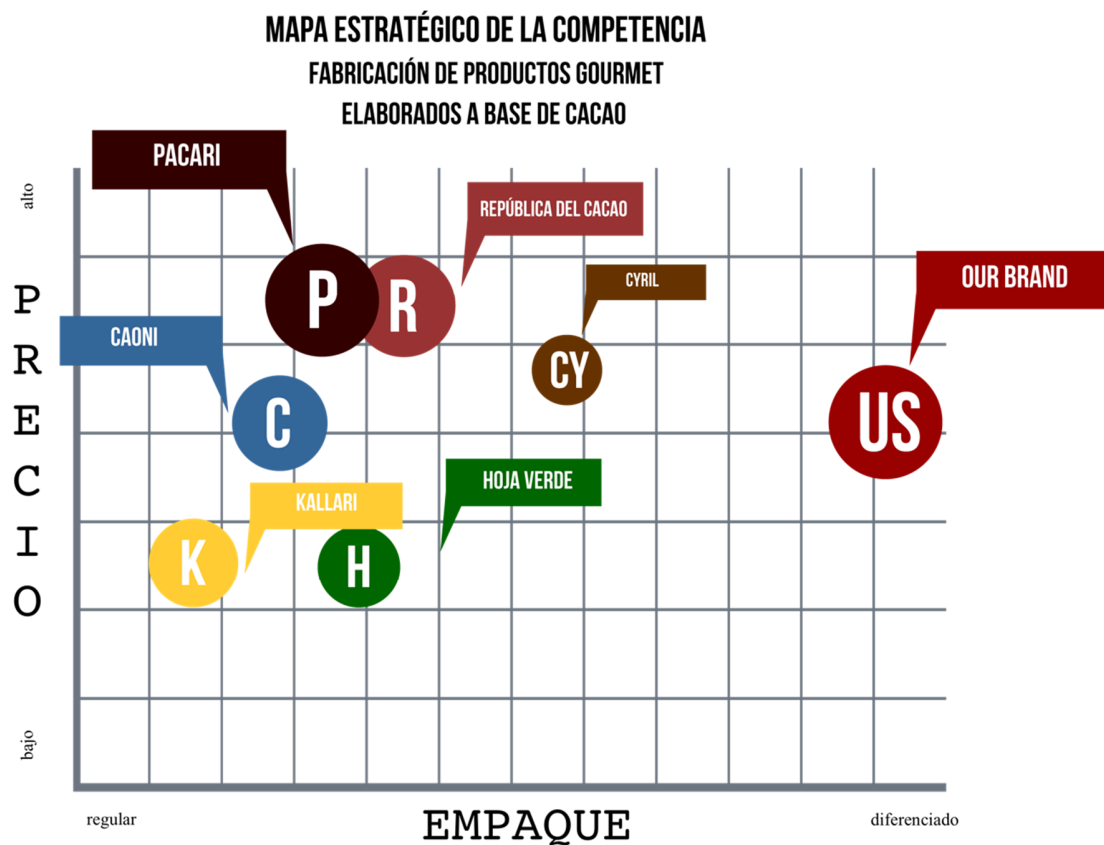


Figura 2. Mapa estratégico de la competencia. Fuente Elaboración Propia

Dentro del mapa estratégico nuestra marca buscará posicionarse en el mercado con un empaque diferenciado y con un precio promedio.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El objetivo de este capítulo es determinar el tamaño del mercado objetivo al cual ofrecer nuestros productos, conocer los hábitos de compra del consumidor, sus necesidades insatisfechas, y, además, de los motivadores de compra.

Una vez realizadas las encuestas se tiene hallazgos importantes como las ocasiones además de las fechas comerciales (navidad, día de la madre), para las que se compran regalos siendo bodas, aniversarios, cumpleaños, visitas de extranjeros y graduaciones; particularmente estas dos últimas nos abren un objetivo potencial.

Para estimar el gasto potencial en regalos se preguntó abiertamente y se obtuvo un promedio de 25 USD, no obstante, se formuló una pregunta orientada a la psiquis del encuestado preguntando qué tipo de regalos le gustaría recibir, al otorgar un valor a cada producto y promediar se estimó que el valor que el cliente está dispuesto a pagar es de 35 USD utilizado para los cálculos posteriores.

Otro hallazgo que es importante mencionar sobre todo para fines de comunicación y publicidad y es que las motivaciones están orientadas a un cierto apoyo a la producción nacional, y dos fuertemente ligados con el ego, la pregunta fue acerca de las motivaciones para regalar “chocolate a base de cacao fino de aroma” y respondieron “que me recuerden a mi y a mi regalo”, “la presentación es importante y refleja mi personalidad”.

2.1 El volumen de negocio

El proyecto se implementará en Quito, abriendo el primer establecimiento comercial en la parroquia de Cumbayá. Esta decisión se basa en el análisis de la información recopilada del censo de 2010 donde se obtuvieron los datos de la población para la parroquia de Cumbayá con un incremento de 5%, y la misma tendencia observada en el

Municipio de Quito en la administración Tumbaco, en donde se contabiliza un total de 33.036 habitantes.

De la misma fuente se obtuvo la categorización del estrato socioeconómico, y para este proyecto se ha elegido como target a las personas de la parroquia de Cumbayá de nivel socioeconómico de categorizados como A, B y C+, que componen el 1.9%, 11.2% y 22.8% de la población censada, como porcentaje de clientes objetivo.

Se establece que el cliente realizará un mínimo de cuatro transacciones anuales y en cada una de esas transacciones comprará dos productos que tienen un precio de 10USD. Adicionalmente, se establece la penetración de mercado considerando que el consumo promedio de chocolate por habitante es de 35 USD y que el promedio de consumo indexado para la parroquia es de 225.4 USD en alimentos y similares, teniendo una penetración de mercado de 16%. La participación de mercado está definida el punto 2.4.

A partir de las encuestas se determino que al menos existen por persona cuatro ocasiones para las cuales compran regalos siendo navidad, día de la madre y otros dos eventos, se pregunto acerca de la cantidad de compras por evento y la respuesta de dos o mas unidades fue de 57.9% de los encuestados.

Para estimar el volumen del negocio se utiliza datos duros que se obtienen en este caso de investigación primaria, que puede tener algunos sesgos cognitivos como el de confirmación al tratar de aferrarnos a las respuestas que confirman nuestra propia percepción, sesgo de patrones y conexiones al interpretar algunas respuestas como conectadas con otras o con otros comportamientos cuando puede ser tan solo una apreciación. En cuanto a la metodología el sesgo puede surgir al encuestar a personas que están dentro del mismo circulo social o perfil socioeconómico cuando en realidad debe sobrepasar ese limite y obtener respuestas lo mas alejadas de nuestro entorno, pero inmersas en el publico objetivo identificado.

2.2 Diseño de la investigación de Mercado

Se seleccionó la encuesta como herramienta de investigación de mercado, ya que aprovechando las ventajas de las telecomunicaciones y redes sociales se puede alcanzar un gran número de usuarios, se pueden obtener respuestas duras y obtener estadísticas. Adicionalmente, es posible incluir preguntas que provean información cuantitativa enfocándolas en los elementos motivadores que nos lleven a descubrir los comportamientos del cliente, adicionalmente se establecieron preguntas de ida y vuelta que mueven la psique del encuestado.

El segmento objetivo se lo obtuvo a través de fuente secundaria-cuantitativa, los documentos consultados son los informes del Censo 2010, de la “Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011”, donde consta la estratificación en niveles que van de la A a la D considerando dimensiones como acceso a vivienda, nivel de educación, acceso a tecnología, economía en términos generales y hábitos de consumo.

De fuente primaria-cualitativa se identificó plenamente que el “dolor” a solventar es la deficiente oferta de productos tipo gourmet, y a la vez se identificó las variables que tienen mayor impacto y valor para los consumidores, siendo el precio y la calidad de la presentación del producto. Las preguntas utilizadas fueron: ¿cuáles son las características que más valoras en un chocolate? ¿La oferta actual de chocolates para regalo cumple tus expectativas?, entre otras. Ver anexo 3.

Para la identificación de las causas motivacionales/emocionales se aplicó la encuesta como herramienta de investigación primaria-cualitativa, con preguntas capaces de evocar recuerdos, tocar emociones del cliente y generar una respuesta no cognitiva, con preguntas como: Cuando piensas en comprar un regalo para una ocasión especial, ¿qué se te viene a la mente?, ¿qué te motivaría a regalar chocolate a base de cacao fino de aroma?, ¿en qué ocasiones compras regalos especiales?, y como pregunta de ida y vuelta, ¿qué te gustaría recibir como regalo en una ocasión especial? basado en el presupuesto que el encuestado manifestó anteriormente en el mismo cuestionario.

2.3 Realización de la investigación de Mercado

El proceso inicia en la etapa de definición del problema y objetivos a alcanzar, que en este caso es señalar que existe una oportunidad de negocio y conocer al prospecto cliente haciendo uso de información cuantitativa y cualitativa - tanto primaria como secundaria. Para alcanzar este conocimiento se plantearon preguntas cuyas respuestas proporcionaron datos duros (es decir respuestas fácticas) y otras con connotaciones emocionales.

Aprovechando el alcance de las telecomunicaciones, el acceso a internet, y la comodidad del encuestado, se decidió implementar la encuesta virtual. Una vez completado la fase de respuestas, estas se compilaron y fueron tabulados los datos que se presentan en el anexo 5, a partir de lo cual se generan los resultados y conclusiones que se presentan en este documento.

Se confirma las siguientes variables identificadas como las más importantes para el mapa estratégico de la competencia: presentación y la relación calidad/precio, identificado a través de las afirmaciones: “La presentación es elegante y refleja mi personalidad.” Las opciones de categorizar como “importante” y “muy importante” en la característica “Producto de buena calidad a buen precio”, y como motivador en la pregunta “¿Qué te motiva a regalar chocolate a base de cacao fino de aroma?”

En cuanto a la validez de la herramienta metodológica escogida, los conceptos de reproducibilidad y repetibilidad deben ser usados, siendo reproducible siempre que la encuesta pueda ser replicada por otros encuestadores y obtener los mismos resultados duros aplicando las mismas preguntas a la misma población (se excluyen de este concepto los resultados emocionales). En cuanto a la repetibilidad no es posible obtener resultados consistentes al replicar metodología con un conjunto distinto de encuestados, por ejemplo, de un estrato socioeconómico D a pesar de seguir el mismo diseño experimental.

2.4 Resultados de la investigación de Mercado

Los resultados obtenidos de la investigación de mercado se observan en la Tabla 3. Es importante destacar la estimación de la penetración de mercado, en donde se utilizó el promedio indexado de gasto en dólares por persona en Cumbayá para la compra específica de chocolate de 35 USD, esto se dividió para el consumo mensual indexado para la parroquia de Cumbayá de 225,4USD. Consecuentemente, como resultado se obtuvo una penetración de mercado de 16%.

MS = Market Size (USD)	526.993
N = Total Geographical Population	33.036
TC = Percentage of target customer in geographical area	0,199
Q = Quantity that targeted customer purchase at a time	2
F = Purchase Frequency in a year	4
P = Price of Product	10
MP = Market Penetration	16%
Market Share (USD)	84.368

Tabla 3. Participación de mercado. Fuente Elaboración Propia

Como consecuencia de las múltiples iniciativas públicas y privadas para generar el cambio en la matriz productiva en el Ecuador, a la vez que se promueven proyectos y emprendimientos de pequeña a gran escala se han ido observando incrementos en el consumo de productos locales especialmente de los elaborados de cacao según lo reportan asociaciones como Anecacao, datos de EKOS, revista Lideres, entre otros. Con lo cual el gasto del ecuatoriano en chocolate tenderá a incrementarse, al igual que la oferta de productos relacionados.

La investigación indica que, de la población encuestada, el 25% reside o desarrolla sus actividades económicas en la parroquia de Cumbayá, la misma que tiene mayor consumo respecto de otras parroquias (ver anexo 4). Asimismo, que la compra de chocolate

se realiza en porcentajes similares tanto para consumo propio como para obsequiar, y del primero se compra principalmente en los supermercados.

Se identificó el rango presupuestario para la compra de obsequios 25 USD, además de lograr identificar las ocasiones especiales más recurrentes en la población ecuatoriana, entre estas: cumpleaños, navidad, aniversario, día de la madre, las dos últimas siendo a la vez las más comerciales y con amplia oferta de productos, lo cual implica baja rentabilidad por existencia de productos sustitutos y alto poder de negociación del comprador. Queda como una oportunidad identificada otras ocasiones especiales como: bodas, grados, visitas/reuniones. Se deberá desarrollar una adecuada publicidad para llegar a posicionar nuestra marca en la mente del consumidor para estos eventos.

A manera de confirmación de las preferencias del consumidor reflejada en las preguntas de “ida y vuelta”, se observa que los chocolates están dentro de sus preferencias como destinatarios de regalos en ocasiones especiales.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategia Genérica

“Generamos momentos emotivos en la vida de las personas”

Lo icónico de Brasil y Ecuador se unen en una dulce tentación. Brigaderia enamora al paladar de los quiteños con un postre tradicional brasileño elaborado con el más fino cacao y frutas locales, para el día a día, ocasiones especiales y como un delicioso regalo que siempre recordarán.

Los productos de Brigaderia mantienen el perfecto equilibrio en su presentación y contenido, están orientados a un segmento medio alto que se encuentra insatisfecho con las alternativas existentes en el mercado.

El producto beneficiará a la oferta de repostería actual con un sabor típicamente brasileño, haciendo uso de producto local que a medida en que se incremente la producción se beneficiarán comunidades que cultivan tanto cacao como fruta exótica, se realizara la promoción de otras frutas poco conocidas en el mercado, se incorporaran otros ingredientes que permitan “ecuatorianizar” el brigadeiro sin perder la esencia de la preparación original.

En lo que respecta a la presentación del producto, se ofrecerán cajas personalizadas cuya función no solo es la de ser el empaque del brigadeiro, sino que tengan segundo uso y se adapten a las necesidades de las personas. Y en cuanto al aporte social, se espera crear fuentes de trabajo tanto calificado como no calificado, al cual se le brindarán los conocimientos necesarios y suficientes para desarrollar el trabajo según lo establecido en procedimientos y procesos.

Como se identificó anteriormente en capítulo 1, en el sector de productos elaborados a base de cacao existe un gran número de competidores, muchos de ellos son grandes en tamaño y recursos, siendo así, en caso de que estos competidores vean amenazado su posicionamiento podrían fácilmente crear una guerra de precios; al inicio para Brigaderia no sería posible generar economías de escala en ninguna de las etapas de la cadena de suministro, por lo que ingresar a este sector con una estrategia basada en costos no sería rentable.

La estrategia genérica será la diferenciación, al cambiar el enfoque tradicional de la venta de chocolates a un enfoque centrado en el ser humano, todo esto respaldado por nuestra propuesta única de valor que es generar momentos emotivos en la vida de las personas.

3.2 Posicionamiento Estratégico

En esta sección realizaremos el enfoque del posicionamiento estratégico en dos partes, siendo la justificación del posicionamiento estratégico y por otra parte las ventajas competitivas que Brigaderia pretende alcanzar.

El posicionamiento estratégico para Brigaderia surge a partir del análisis en conjunto de dos de las aplicaciones de la teoría de Porter, para el presente documento a partir de “Las cinco fuerzas de Porter” que afectan a la rentabilidad del sector y la selección de la estrategia a través del análisis DAFO.

La estrategia se basa en diferenciación de la estrategia de marketing, es decir en cómo se presentara el producto y como se posicionara en la mente del consumidor, evitaremos entrar al mercado exclusivamente con nuevos empaques ya que esto es fácilmente copiable, el uso de cacao fino de aroma esta disponible para todo aquel dispuesto a comprar y en esto las campañas publicitarias gubernamentales han colaborado en informar al consumidor, además de que el consumidor con las nuevas tendencias fitness esta bastante informado respecto de la composición nutricional de los alimentos, por esto último podrá decantarse

por los productos ofertados por Brigaderia. No obstante, hasta el momento el enfoque del uso del cacao y frutas tropicales se ha orientado hacia lo orgánico, sostenible, socialmente responsable, saludable, entre otros.

En ese sentido Brigaderia pretende generar emociones en sus consumidores, esto directamente de la mano con lo encontrado en las encuestas realizadas donde los usuarios mencionan que “quieren ser recordados por sus regalos” y que son “ellos mismos hablando a través de un obsequio”, es decir, poner énfasis en el tiempo invertido por alguien para comprar un regalo, énfasis en lo importante de una persona en la vida de otra. El marketing será 100% emocional.

Considerando el análisis de las Fuerzas de Porter que influyen en la rentabilidad se presume que la competencia del sector inicialmente no responderá al ingreso de Brigaderia al mercado puesto que esta empresa se enfoca en un target diferente, consecuentemente, no afecta la participación de mercado actual.

Las fuerzas que podrían impactar negativamente a la rentabilidad de Brigaderia (ver anexo 8) serán contrarrestadas: reeducando al consumidor sobre el enfoque de la propuesta única de valor y generando economías de escala en abastecimiento a través de alianzas esto en el mediano plazo.

Por otra parte, algunas fuerzas que inicialmente fueron identificadas con un impacto negativo a la rentabilidad del sector y dato el enfoque del posicionamiento estratégico, se podrían considerar como positivas:

- Costo de cambio bajo del sector – se transformará en un costo de cambio alto por ofrecer un producto diferenciado.
- Poco espacio para la diferenciación en el sector – este poco espacio hacía referencia al producto per se, esto permitió identificar una oportunidad para ser desarrollada a través de estrategias de marketing.

En este punto es posible pensar en un escenario a mediano plazo, el cual incluye la apertura de varios locales o islas para la venta del producto en ubicaciones estratégicas, lo cual a su vez es una forma de lograr el posicionamiento de la marca Brigaderia.

En este escenario si se espera la reacción de los competidores, no obstante, sin un análisis a profundidad se observa que no existen competidores directos pues Brigaderia se enfoca en la elaboración de productos a base de cacao fino de aroma y fruta exótica de Ecuador. En el mercado existen algunas iniciativas que utilizan otro tipo de materia prima y ofrecen un producto terminado en barras.

Una de las acciones específicas en marketing para generar valor es el plan de crear un local específico en el cual se tiene el área de elaboración abierto al público como una especie de vitrina, y a su vez se tenga la atención al público con la venta del producto “brigadeiro” y otros complementarios.

En términos de empaques, al ser un distintivo de Brigaderia se deberá mantener economías de escala en materia prima como tela con diseños exclusivos y representativos de la marca, las cajas y buscar proveedores que puedan cumplir con los requerimientos. Según se incremente la demanda los procesos de fabricación pueden modificarse, ya sea para ofrecer mayor variedad de sabores o a su vez para estandarizar y disminuir la oferta.

Otra actividad específica será la venta y distribución del producto en cafeterías ya existentes en el mercado (ejemplo: Sweet & Coffee, Juan Valdez, etc.), aprovechando su capacidad instalada, otra vez como una estrategia de posicionamiento de la marca y calidad del producto en la mente del consumidor.

A fin de crear valor, y si bien es un tema de personal se requerirá que las personas involucradas en la elaboración del producto (fundadoras) tengan algún tipo de certificación en manejo de cacao y elaboración de chocolate, esto como respaldo y como carta de presentación con los clientes, lo cual a su vez apoyará el estatus del negocio.

¿Cómo Brigaderia creará valor?

Brigaderia creará valor a través de la presentación del empaque: cajas de madera forradas con tela (este elemento tiene segundos usos que le confiere el usuario además de ser el empaque inicial del brigadeiro); a través de la diferenciación de materia prima siendo cacao fino de aroma y frutas exóticas de Ecuador, a través de marketing experiencial (transformando el mensaje y pasar de un obsequio a un momento que perdure).

Para lograr el posicionamiento de la marca y el producto en el consumidor se realizarán campañas publicitarias masivas y de bajo coste, se asistirán a ferias con énfasis en aquellas ubicadas en la Parroquia de Cumbayá, sin perjuicio de la participación en ferias en otros sectores.

En lo que respecta a la materia prima (cacao y frutas), esta se comprará directamente a los productores en sus fincas y/o se dará preferencia de compra a emprendedores cuyo producto este dentro de la estructura de costes.

3.3 Recursos y capacidades distintivas

Conforme lo identificado como fortalezas en el análisis DAFO, los recursos de Brigaderia están basados en el profundo conocimiento de la elaboración del producto, capacidad de autoabastecimiento de frutas exóticas (siembra bajo pedido) en pequeña y mediana escala, si el requerimiento de fruta es pequeño el costo de transporte es cero ya que sería un espacio cedido por un transportista.

Flexibilidad en la elaboración de los empaques, serán en cajas de madera con diseños exclusivos, materiales personalizados y colecciones por temporada.

Para la compra y entrega de equipos especializados, se tiene ya los contactos en Brasil, no obstante, en sitio se cuenta con la infraestructura mínima requerida para abastecer una producción inicial acorde con las proyecciones.

En el largo plazo se prevé la automatización de la línea de producción conforme a los procesos levantados.

3.4 Organigrama inicial y equipo de trabajo

En la figura 3 se representa el organigrama de Brigaderia a partir del tercer año de de la empresa, y en el anexo 9 se encuentran los descriptivos de cargo, en donde se detalla información básica de cada uno de los roles, requisitos mínimos de educación y experiencia, así como también de conocimientos técnicos y competencias requeridas, dicha información será utilizada al momento de reclutar al personal.

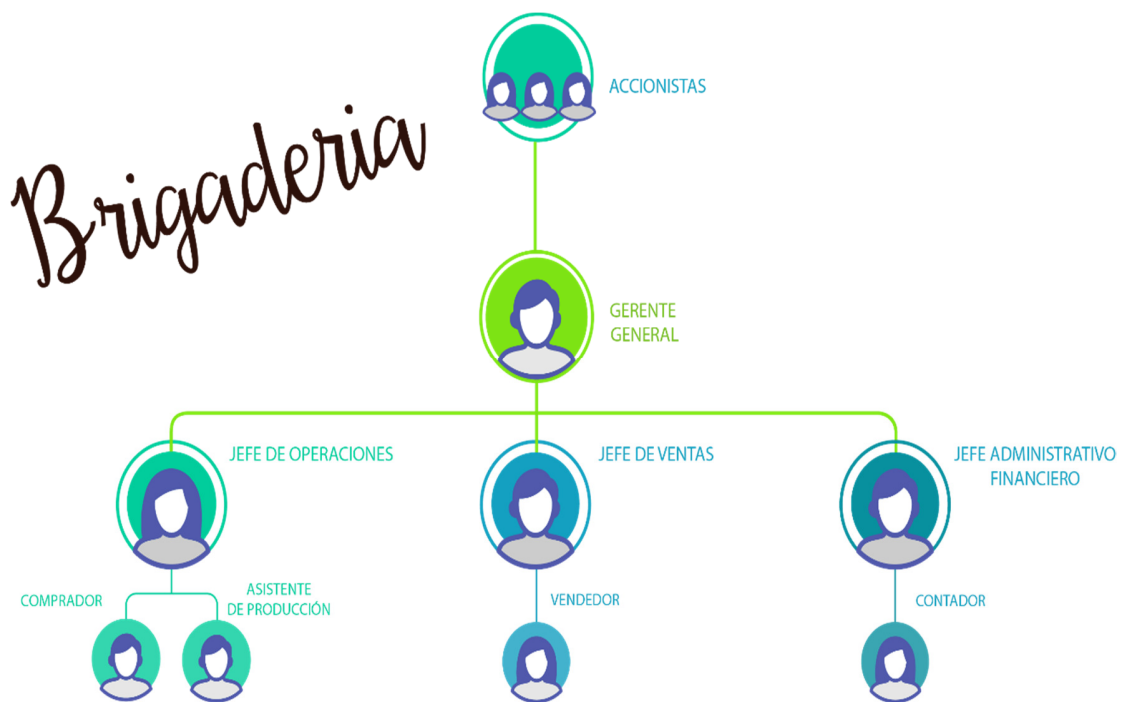


Figura 3. Organigrama. Fuente Elaboración propia

Para la estructura inicial e impulso de Brigaderia contaremos con la participación activa de dos colaboradores claves que a su vez son los fundadores de la empresa. Estas dos personas tendrán como objetivo principal dirigir la ejecución del plan de negocio

definido en este proyecto. Una de estas personas se enfocará y se responsabilizará de todas las actividades dentro del área de Supply Chain y la otra en el área Financiera. Ambos profesionales cumplen con el perfil emprendedor, formación y las competencias para ejecutar las actividades requeridas. Ver anexo 10.

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

El plan de marketing esta desarrollado para la empresa “Brigaderia” y su producto estrella “brigadeiro” que solucionará la ausencia de productos con presentación *premium* en el mercado ecuatoriano y que tenga una relación calidad/precio apreciada por el consumidor.

Estará al alcance de los clientes a través de puntos de venta directos y con intermediarios y, además de ventas electrónicas. Para esto se utilizará un plan de marketing *inbound* con énfasis en publicidad orgánica.

En cuánto a los precios, la estimación es unitaria realizada únicamente a nivel de producto, no se consideró la diversa cartera de empaques, a fin de poder tener precios desde diferentes aristas se analizó desde la perspectiva de costos, competencia, percepción del consumidor y canales de distribución.

4.1 Precio

4.1.1 Customers (Market Research)

El precio debe reflejar el “valor” percibido por el cliente potencial. Lo más importante es que el valor percibido por el consumidor (VPC) sea mayor que el precio de venta; considerando que el precio influye mucho en la percepción de valor del consumidor.

A partir de las encuestas realizadas se identificó que los atributos con mayor valor para el consumidor son: precio, presentación y calidad, en ese sentido y aplicando la metodología se encontró que Brigaderia puede tener un precio de venta mayor, ya que los atributos están por encima del promedio del mercado.

El resumen se presenta en la tabla a continuación, y los detalles de los cálculos en el anexo 11.

	ICE		Precio actual	PVA
Promedio	31.90	1.00	\$2.24	2.21
Brigaderia	34.08	1.09	\$0.83	0.90

Tabla 4. Valor percibido por el consumidor. Fuente Elaboración propia

4.1.2 Costs (Per unit and Margins)

Es importante indicar que se estimará el precio de venta únicamente del producto per se - “brigadeiro”- y por separado se realizarán los cálculos de los empaques, que al tener variedad no se imputarán directamente al costo del producto.

Los precios del empaque se incluirán al realizar las combinaciones para la cartera de productos.

Precio límite: costo que cubriría el costo directo

Precio del punto de equilibrio o técnico: precio en el cual se cubren los costos unitarios (variables y fijos)

Precio objetivo: precio en el punto de equilibrio más un margen que genere un beneficio

Precios finales unitarios para Brigaderia (producto brigadeiro)	
Precio límite	\$0.45
Precio técnico	\$0.55
Precio objetivo	\$0.83

Tabla 5. Precios finales unitarios. Fuente Elaboración propia

Para ver los detalles del cálculo ver anexo 12.

4.1.1 Competition (Competitor Analysis)

Considerando el análisis realizado en el ítem anterior respecto al valor percibido por el consumidor, se tiene el valor del producto ofertado e información del posicionamiento de la competencia. Tal como se mencionó en el capítulo 3, se espera que la competencia no reaccione ante la presencia de un nuevo competidor de tamaño pequeño, y que, además presente una oferta de valor diferente a la del giro de negocio de los actuales competidores.

Al mismo tiempo, no se realizará una competencia en precio por el hecho de ser un emprendimiento, y a que durante etapas iniciales no se prevé alcanzar economías de escala en materia prima y tampoco en empaque. Es decir, se ingresará al mercado y se creará ventaja competitiva con una estrategia enfocada en calidad, de tal manera que, el consumidor vea compensado el “sacrificio” que debe hacer para obtener el producto y satisfacer su necesidad con un precio por debajo de la competencia.

4.1.2 Channels (Margins through distribution)

Se ha decidido utilizar la estrategia de “*pull*” pues ésta se centra en el cliente final haciéndole llegar la oferta y forzándolo a que acuda al canal solicitando el producto. Esto en el caso del punto de venta y venta directa. Para el caso de venta a través de intermediario se utilizará estrategia de “*push*”.

En anexo 13 se encuentra un listado de factores a tener en cuenta para la identificación de la estrategia a utilizar, así como el procedimiento pertinente.

FIJACIÓN DE PRECIO POR CANALES Y MÁRGENES		
Precio sobre el Margen bruto	Precio de costo variable, USD	0.49
	Precio de costo total, USD	0.55
	Margen bruto sobre Precio total, %	50%
	Precio de venta final (Pv, USD)	1.10
Precio sobre el margen de contribución	% sobre el costo variable	50%
	Precio de venta final (Pv, USD)@50%	0.98

Tabla 6. Fijación de precios por canales y márgenes. Fuente Elaboración propia

Para la venta directa se fijará el precio en función del margen bruto y para la venta a través de intermediario se negociará el precio de venta considerando los márgenes que maneje el intermediario hasta obtener un precio de venta similar al del canal de venta directa.

4.1.3 Company (Company goals)

El precio a través de generar margen y cubrir los costos debe ser capaz de aportar y llevar a la empresa a cumplir sus objetivos a largo plazo, es decir, a ser sostenible.

Considerando las 5C's previamente analizadas, se observa que el potencial cliente percibe mayor valor en el producto ofertado e indica que está dispuesto a pagar más ya que lo considera subvalorado. Con esta información relevante, se podrían ajustar los márgenes de contribución para la venta directa y negociar con el intermediario en el primer canal.

En los dos casos es importante asegurar volúmenes de ventas haciendo uso de los canales y estrategias determinadas, además de que los volúmenes permitan alcanzar economías de escala - principalmente en materia prima - con el objetivo de incrementar los márgenes.

El precio de venta actual estimado considerando costos es de 0.83 USD y de venta directa en 1.10 USD, manteniendo el mismo margen el precio de venta para el canal 1 sería de 0.98 USD con la posibilidad de negociar por volúmenes y margen del canal.

Considerando el precio estimado y la matriz de Kotler, que relaciona calidad y precio, se puede decir que los productos de Brigaderia se encuentran ubicados en el cuadrante central de la matriz en *Average*, es decir, *Medium Price* y *Medium quality*, con tendencia a moverlo hacia *Premium*. Consecuencia de la calidad que ya tiene el producto y por la disposición a pagar más demostrada por parte de los consumidores.

		Price		
		High	Medium	Low
Product or service quality	High	Premium	High Value	Superb Value
	Medium	Over charging	Average <i>Brigaderia</i>	Good value
	Low	Rip-off	False economy	Economy

Figura 4. Matriz de calidad de Kotler. Fuente Kotler's Price Quality Matrix

4.2 Producto

Para la descripción del producto ofertado se clasificó el producto según su naturaleza, por su uso o destino y elementos que lo configuran, además de sus atributos siendo: marca, empaque y etiqueta.

El producto ofertado es de consumo con dualidad de composición, ya que es tangible no duradero en lo que respecta al brigadeiro y al empaque se clasificaría como tangible duradero y con segundos usos, que busca solucionar la insatisfacción del cliente al buscar un producto que tenga una excelente relación calidad/precio y que a la vez haga uso de materia prima local.

El profundo conocimiento de una receta tradicional permite obtener texturas y sabores que encantan el paladar del consumidor, y si la atracción visual es importante, el empaque primorosamente realizado en presentación individual o en cajas de madera de 18 cm x 18 cm y un peso de 300 gr forradas con tejidos y estampados acorde a las tendencias actuales de la moda. El producto en general es personalizable debido a la producción artesanal (etapas iniciales de producción), y que por su versatilidad el Brigadeiro puede ser usado como componente de otras preparaciones como pastelería.

Todas estas características lo convierten en un producto auténtico, con múltiples opciones de combinación que son “únicas”, y que claramente le permiten a quien regala un producto de Brigaderia entregar un presente irrepetible, acorde con su buen gusto y estilo, que refleje su personalidad y que además es perdurable.

Los productos de Brigaderia estarán presentes en ferias especializadas, en una página web propia, en un local de venta directa, bajo pedido y en las principales cadenas de cafeterías del país.

4.1.4 Presentación del producto

¡La perfecta combinación del mejor cacao fino de aroma ecuatoriano, frutas exóticas y tradición brasileña! esto es un brigadeiro. Nuestros productos proporcionan a sus consumidores una experiencia feliz, y si lo que buscas es un regalo original, que transmita personalidad, buen gusto y que perdure, sin duda alguna, en Brigaderia lo encontrarás.

Brigaderia se encuentra en Cumbayá abierto de 12 am – 8 pm de lunes a sábado también presente en las mejores ferias gastronómicas y de emprendimiento, así como también recepta pedidos a través de e-mail, teléfono, WhatsApp y redes sociales. ¿Tienes una fiesta y quieres algo especial para tus invitados? También atendemos eventos.

4.1.5 Atributos del producto

Marca

Nombre: Brigaderia

Logotipo:



Cartera de productos: brigadeiros a la venta de forma individual para consumo en el local o en ferias, nueve brigadeiros presentados en caja desechable, veinticinco brigadeiros en cajas decorativas de madera forradas en tela, o bajo pedido (cantidad mínima 50 unidades) para ocasiones especiales (eventos).

Para mayor detalle ver anexo 14.

4.2 Plaza

Se utilizarán canales de distribución directa e indirecta, el canal de venta directa (B2C) se aplicarán para las ventas realizadas directamente en el local “Brigaderia” y para aquellas realizadas en ferias.

Las ventas realizadas a través de la página web y redes sociales también son consideradas como parte de la distribución directa, no obstante, la entrega a domicilio estará a cargo de una “tercera parte” que es la empresa de paquetería a través de la cual llegará el producto hasta el cliente final. Esta modalidad no es considerada como distribución indirecta o intermediación ya que no cambia la propiedad del producto.

En el horizonte medio en tiempo se realizarán acuerdos comerciales con cadenas de cafeterías, con lo cual se tendría un nivel de intermediación. Por lo que la estructura del canal será corto y estrecho.

Realizando el análisis únicamente para determinar el número de personas requeridas para manejar los canales de distribución se tiene: Atención al cliente en local (1), atención al cliente en ferias (2 trabajadores eventuales), manejo de medios electrónicos (1) y servicio a domicilio, relaciones con intermediarios (1). Durante el primer año de operación se estima 3 personas fijas y 2 eventuales, estructura sujeta a cambios según se incremente o disminuya el volumen de ventas y el retorno.



Figura 5. Dimensiones de canal (largo y ancho). Fuente Elaboración propia

4.3 Promoción

Como medio de comunicación primario y principal será el electrónico y el físico, no obstante, todo se engloba dentro de una estrategia *inbound*. Se prevé no realizar gastos de publicidad física, incurriendo únicamente en un gasto asociado a la presencia en ferias en Ecuador.

El objetivo de la promoción es incrementar las ventas de la cartera de productos, además de educar y culturizar al consumidor acerca del producto ofertado.

La promoción *Inbound* se la realizará a través de medios de comunicación masivos como por ejemplo Facebook, donde además se incorporará la publicidad en grupos de interés como “Destrabadas”, “Wikis”, entre otras, cuyos miembros - en su mayoría - se

ajustan al target seleccionado, adicionalmente a través de Instagram, Twitter, y la página web de Brigaderia al hacer uso de Google se pretende hacer la optimización SEO del *search engineer* a fin de obtener mejor posicionamiento en las búsquedas.

El control de la conversión a través de estos medios en una etapa inicial se prevé realizarlo a través del uso de “hashtags” que son fácilmente medibles con los algoritmos de Google, con lo cual se tendrá las estadísticas requeridas para medir resultados.

También se creará contenido de interés en las redes sociales que aporten en la explicación a la comunidad acerca de qué es un brigadeiro, qué representa, cómo es su elaboración y formas de consumo. En ese sentido, la labor es bastante ardua ya que es un producto de calidad inmejorable y presentación delicada, no es muy conocido en el medio ecuatoriano, y para esto ayudará la masificación del producto a través de alianzas para la distribución.

4.4 Plan de ventas

La proyección de ventas siguió un proceso sistemático de cálculos, partiendo de la estimación de costos unitarios para el brigadeiro de \$0.55 USD estimada en apartados previos, para luego pasar a la estimación de costos de cada uno de los empaques que componen la cartera de productos, así:

Presentacion (Package)	Costo unitario empaques, USD
Caja 100 unidades	0,5
Caja 9 unidades	0,5
Empaque de 3pxg*9unidades	1,5
Caja madera 16 unidades	12
Caja 3 unidades	0,6
Caja 1 unidad	0,15
Presentacion para servirse	0

Tabla 7. Cartera de productos y costos unitarios. Fuente Elaboración propia

Se consideró un incremento promedio mensual de ventas en 3%, además de un incremento de 20% en picos como: San Valentín, Pascua, Día de la Madre, Junio (eventos privados bautizos, graduaciones, comuniones, entre otros), Halloween, y Navidad.

Para cada presentación (empaque) se determinó el valor inicial en el mes 1, se realizó la proyección mensual, para las ventas se multiplicó por el precio de venta individual, al sumar se obtuvo las ventas en dólares para el mes. En el caso de los costos, se tomaron los valores iniciales de números de paquetes, se multiplicó por el costo individual del empaque, se sumó el costo de la materia prima (brigadeiro) multiplicado por el total de unidades de cada presentación y al sumar se obtuvo el costo de producción en dólares por mes.

El margen se obtuvo de la resta de los costos totales mensuales en USD del ingreso por ventas en dólares mensuales, siendo 38%.

Ver los detalles de los cálculos realizados en anexo 15.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Proyección ventas, USD	6718.00	8552.55	8809.13	7340.94	9073.40	11214.72	8021.64	8262.29	8510.16	10518.56	9028.43	11159.14
Proyección costos, USD	4190.00	5334.21	5494.23	4578.53	5659.06	6994.60	5003.08	5153.17	5307.77	6560.40	5631.01	6959.93
Margen de contribución, Mc, USD	2528.00	3218.35	3314.90	2762.41	3414.34	4220.13	3018.56	3109.12	3202.39	3958.16	3397.42	4199.21
Margen avg, % (costo/ventas)	0.38											

Tabla 8. Proyección de Ventas, Costos y Margen de Contribución

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS FINANCIERO

En el presente capítulo se determinará la viabilidad financiera del proyecto a partir del análisis de variables macroeconómicas, de la construcción del estado de pérdidas y ganancias, balance general y flujos de efectivo con proyecciones a 5 años, y análisis de sensibilidades y escenarios base, optimista y pesimista.

5.1 Supuestos Generales

Para estimar los cambios - crecientes y/o decrecientes - de la economía, se tomaron como referencia los datos del Fondo Monetario Internacional por país, expresados como delta incremental. Esta información se utilizó como insumo base para proyectar el comportamiento del volumen de ventas, así como también se relacionó el estudio de mercado presentado en el Capítulo 2.

En un escenario base P50 se consideró un incremento en ventas del 15% sostenido, inflación de 1.52%, PIB de 1.93%, una estructura inicial predominantemente operativa con 3 personas, para una cartera de productos con 6 presentaciones, estimados para un periodo de 5 años con una inversión inicial de 30.000 USD de los cuales 20.000 USD corresponden a deuda y 10.000 USD de capital propio. Los incrementos en sueldos y salarios en el escenario P50 (escenario base) se estimaron en base a la inflación.

En el anexo 16 se detallan los supuestos utilizados.

5.2 Estructura de Capital y Financiamiento

La inversión inicial está compuesta de 20.000 USD de préstamo y 10.000 USD de capital propio, la relación deuda capital cambiará conforme se pague el préstamo y afectara al WACC por cada año, las utilidades se repartirán a partir del año 5.

Para la estimación del *Beta* se utilizaron datos de empresas en Estados Unidos con giro de negocios similares a Brigaderia y haciendo uso de variables locales se estableció que la Beta apalancada para Brigaderia sería de 0.216 con impuestos de 33.70%, riesgo país de 7.39%, y rendimiento de mercado empírico de 7%, que dan un CAPM de 10.78% y WACC 9.19%.

En el anexo 17 se encuentran los cálculos realizados y la información detallada.

5.3 Estados Financieros Proyectados

En este proyecto no se considera incremento de precio durante el periodo de evaluación, ya que Brigaderia estará enfocada en penetración de mercado.

Debido a que la deuda a largo plazo se vence al año 4 y que el flujo de caja es positivo, se podrán realizar inversiones en la infraestructura actual para ampliarla o en la apertura de un nuevo local.

En lo que respecta a beneficios netos, estos se observan positivos al segundo año, los detalles de estados financieros se encuentran en el anexo 18.

5.4 Flujo de Efectivo Proyectado

El flujo de efectivo se realizó de acuerdo al método indirecto, se observa que al final del año 1 se tiene un flujo de caja negativo en este escenario se cuenta con inventario de materia prima con lo cual se va a trabajar hasta cambiar de signo los flujos.

No obstante, durante los siguientes años el flujo de caja se recupera y pasa a ser positivo. Uno de los factores importantes son los resultados de la implementación de la estrategia de

marketing que debe mandatoriamente traducirse en ventas, al igual que el impulso de las ventas para eventos que actualmente representan el 15% de las unidades vendidas.

En el anexo 19 observan los flujos de efectivo proyectados tanto para el escenario base como para los escenarios pesimista y optimista.

5.5 Ratios Financieros

Se analizarán las siguientes ratios financieros: razón circulante, razón efectivo debido a la naturaleza del negocio y ROA, ROE, por ser los más relevantes indicadores en este estudio.

Se observa que Brigaderia - como todo negocio - “sufre” durante el primer año de operaciones, todos los indicadores utilizados se muestran negativos o pesimistas, no obstante, la solvencia de Brigaderia se incrementa y permanece creciente desde el segundo año. El indicador mas optimista es el ROE que muestra valores superiores a la unidad a partir del tercer año.

Se obtiene un apalancamiento positivo, es decir, el ROE es mayor al ROA en todos los años (con excepción del primer año de funcionamiento de Brigaderia en los escenarios base y optimista y en los dos primeros años en el escenario pesimista). Esto indica que el coste medio de la deuda es inferior a la rentabilidad económica y la financiación por parte del activo con deuda posibilita el crecimiento de la rentabilidad financiera.

En el anexo 20 se detallan los ratios y su interpretación.

5.6 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio tiene el mismo comportamiento que otros indicadores, es decir que durante el primer año las ventas en unidades están por debajo del punto de equilibrio establecido en 118.061 unidades, 123.912, 59 USD para el equilibrio financiero y 115% en

equilibrio contable. A partir del segundo año se supera ampliamente las ventas en el punto de equilibrio.

Durante los dos primeros años del escenario base y pesimista, la operación *per se* no es eficiente ya que no se puede alcanzar el equilibrio contable, y tampoco es posible cubrir los costos financieros de la deuda, no se tiene equilibrio financiero.

5.7 El TIR y el VAN

Los flujos de caja libre traídos a valor presente a una tasa de descuento WACC de 9.19% proveen un valor positivo de \$52.376.67, indicando de esta manera la viabilidad del proyecto. Y una TIR de 28.17%.

Los flujos descontados corresponden al *free cash flow*, los análisis se encuentran en el anexo 22.

5.8 Análisis de Sensibilidad

Durante el desarrollo del capítulo financiero se realizaron diversas simulaciones a fin de identificar las variables para el análisis de sensibilidad. Los resultados se obtienen realizando la variación en cada variable de forma individual, dejando las otras sin variaciones con respecto al escenario base.

Se identificó que la variable que mayor impacto tiene en el proyecto es la estructura organizacional de Brigaderia, con la contratación de 2 personas directivas el proyecto no es viable el VAN es 200% negativo y disminuyendo 1 persona a la estructura del caso base el VAN es +/- 100% adicional, esto demuestra la sensibilidad de los resultados de este proyecto a cambios en esta variable.

En lo referente a variaciones de precio y número de unidades vendidas, las variaciones de VAN se encuentran en un rango de variación de 15% a 20% hacia arriba y abajo respecto del escenario base.

Variable	Escenario Base	$\Delta+$	$\Delta -$	Base	$\Delta+$	$\Delta -$
Estructura org.	"4-5-6"	2	-1	\$ 52.376,67	\$ (107.432,85)	\$ 95.617,64
Precio promedio	24,45	15%	-15%	\$ 52.376,67	\$ 65.700,25	\$ 39.053,08
# unidades vendidas	102390	25%	-15%	\$ 52.376,67	\$ 65.133,62	\$ 44.722,49

Tabla 9. Análisis de sensibilidad. Fuente Elaboración propia

5.9 Escenarios

Dentro de cada uno de los puntos desarrollados se presentaron respectivamente los tres escenarios base, pesimista y optimista.

Para el escenario optimista se consideró que la inflación baja a tal punto que cae el país en deflación, a pesar de ello, se considera un incremento en ventas debido al incremento en el PIB, los sueldos y salarios no se incrementan. Todas las variaciones corresponden a +1 desviación estándar de los promedios de cada variable.

En el escenario pesimista, se tomaron las mismas variables estimadas con -1 desviación estándar del promedio.

Anexos

Anexo 1.- 5 Fuerzas de Porter

El orden en el que se realiza el análisis no está directamente relacionado con su importancia o impacto.

Poder de negociación de proveedores

FABRICACIÓN PRODUCTOS TRADICIONALES	FABRICACIÓN PRODUCTOS GOURMET
Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los proveedores
proveedores de materia prima poder marginal → alta rentabilidad	proveedores de materia prima poder moderado → moderada rentabilidad
proveedores de complementos poder marginal → alta rentabilidad	proveedores de complementos poder moderado → moderada rentabilidad
mano de obra poder bajo → alta rentabilidad	mano de obra poder marginal → alta rentabilidad
Rentabilidad alta	Rentabilidad alta

Poder de negociación de consumidores

FABRICACIÓN PRODUCTOS TRADICIONALES	FABRICACIÓN PRODUCTOS GOURMET
Poder de negociación de los consumidores	Poder de negociación de los consumidores
consumidores no concentrados → alta rentabilidad	consumidores concentrados → baja rentabilidad
consumidor poco informado → alta rentabilidad	consumidor informado de medio a alto → baja rentabilidad
costo de cambio bajo → baja rentabilidad	costo de cambio bajo → baja rentabilidad
Rentabilidad alta	Rentabilidad baja

Amenaza de ingreso

FABRICACIÓN PRODUCTOS TRADICIONALES	FABRICACIÓN PRODUCTOS GOURMET
Amenaza de entrada	Amenaza de entrada
economías de escala → alta rentabilidad	economías de escala moderada → moderada rentabilidad
identidad de marca moderada a baja → baja rentabilidad	identidad de marca alta → alta rentabilidad
requisitos de capital altos a bajos → moderada rentabilidad	requisitos de capital altos a bajos → moderada rentabilidad
acceso a canales de distribución alto → alta rentabilidad	acceso a canales de distribución → alta rentabilidad
regulaciones gubernamentales altas → baja rentabilidad	regulaciones gubernamentales bajas → alta rentabilidad
Rentabilidad alta	Rentabilidad alta

Amenaza de productos sustitutos

FABRICACIÓN PRODUCTOS TRADICIONALES	FABRICACIÓN PRODUCTOS GOURMET
Productos sustitutos	Productos sustitutos
Existencia de productos sustitutos alta → baja rentabilidad	Existencia de productos sustitutos alta → baja rentabilidad
Rentabilidad baja	Rentabilidad baja

Rivalidad

FABRICACIÓN PRODUCTOS TRADICIONALES	FABRICACIÓN PRODUCTOS GOURMET
Rivalidad	Rivalidad
Alto número de competidores → baja rentabilidad	Alto número de competidores → baja rentabilidad
Competidores grandes → baja rentabilidad	Competidores grandes → baja rentabilidad
Poco espacio para la diferenciación → baja rentabilidad	Poco espacio para la diferenciación → baja rentabilidad
Perfil estratégico poco sofisticado → baja rentabilidad	Perfil estratégico sofisticado → alta rentabilidad
Nulo costo de cambio → baja rentabilidad	Nulo costo de cambio → baja rentabilidad
Barreras de salida altas → baja rentabilidad	Barreras de salida moderadas a bajas → moderada rentabilidad
Rentabilidad baja	Rentabilidad de moderada a baja

Anexo 2.- Encuesta

1. ¿Cuándo piensas en comprar un regalo para una ocasión especial, que se te viene a la mente?
2. ¿Cuáles son las características que buscas al momento de comprar un regalo
3. ¿Si vas a comprar chocolates que MARCAS se te vienen a la mente?
4. ¿Características que más valoras en un chocolate?
5. ¿La oferta actual de chocolates para regalo, cumple tus expectativas?
Si (explique las razones)
No (explique las razones)
6. ¿Apoyarías iniciativas como la elaboración de dulces a base de cacao fino y frutas tropicales del Ecuador?
7. ¿Que frutas te gustaría que se incorpore al chocolate?
8. ¿Has escuchado hablar del “Brigadeiro” (es un dulce típico de Brasil elaborado principalmente con chocolate y pulpa de frutas)
9. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una caja de 6 unidades?
10. ¿Si el producto estuviese disponible hoy, que tan probable es que lo compres?
Muy probable
Probable
Poco probable

Anexo 3.- Tabulación de encuesta y análisis de resultados

Metodología

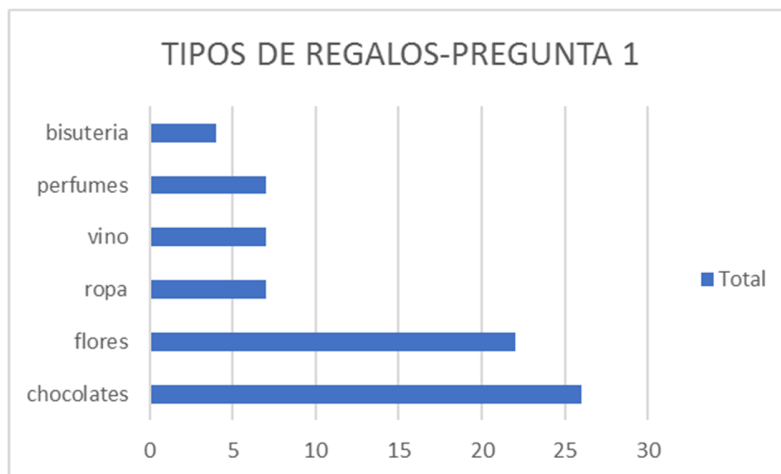
Conforme se menciona en el capítulo 1, ítem 1.4 “Análisis de la competencia” las preguntas multipropósito son:

- Identificación *top of mind*: Pregunta 3
- Identificación de atributos: Pregunta 2, pregunta 4
- Funcional de entrevista a profundidad: Pregunta 5, pregunta 6, pregunta 9, pregunta 10.
- Preguntas para conocer al cliente y desarrollo de estrategia: Pregunta 7, pregunta 8, pregunta 9.

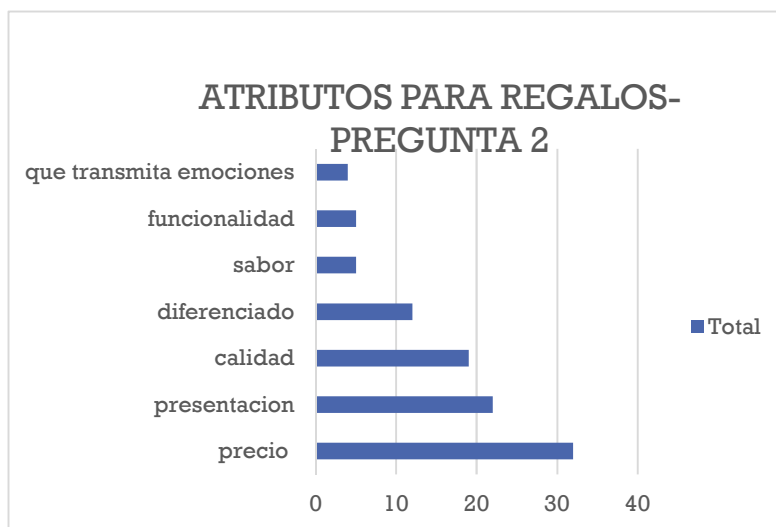
Una vez recopilados los datos e identificados los dos atributos más importantes, se solicitó a quienes identificaron en el *top of mind* marcas gourmet que las relacionen con respecto a los atributos mencionados.

Se tomó el total de la población y a fin de generar las estadísticas se consideraron únicamente las respuestas con cuatro o más ocurrencias.

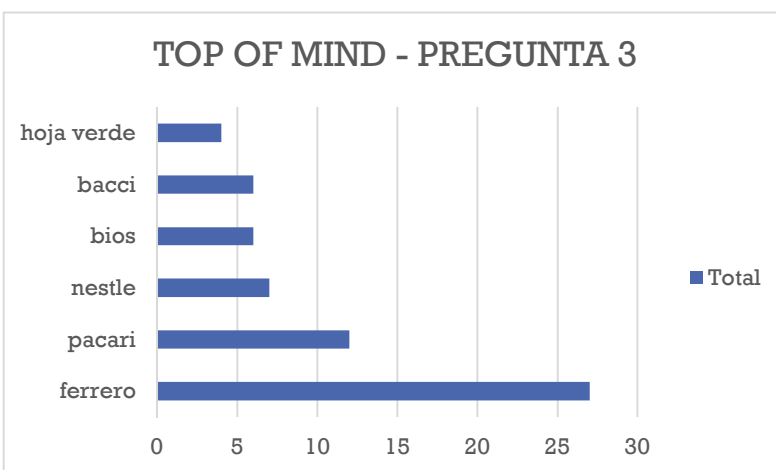
TIPO DE REGALOS	# respuestas
chocolates	26
flores	22
ropa	7
vino	7
perfumes	7
bisutería	4
Total general	73



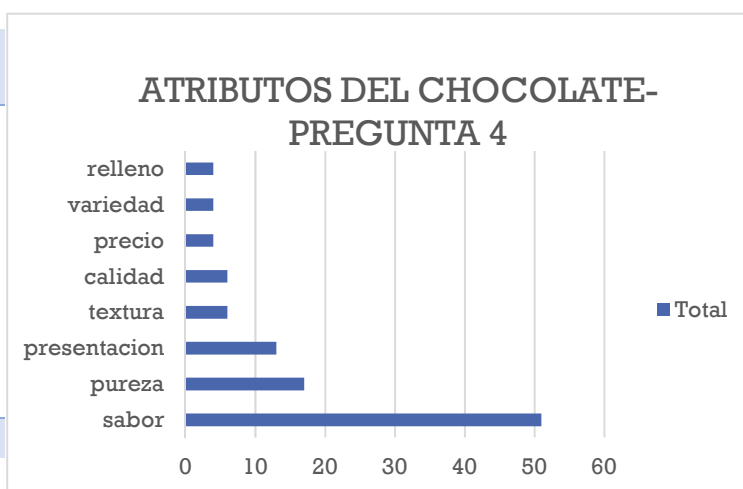
ATRIBUTOS PARA REGALOS	# respuestas
Precio	32
Presentación	22
Calidad	19
Diferenciado	12
Sabor	5
Funcionalidad	5
Que transmita emociones	4
Total general	99



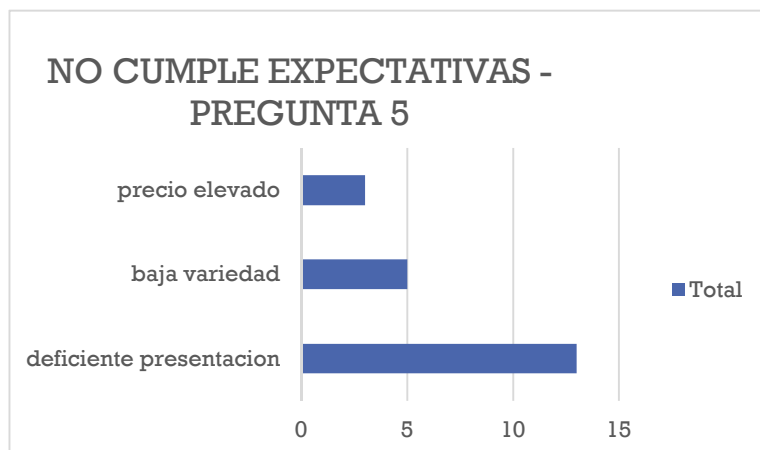
TOP OF MIND	# respuestas
Ferrero	27
Pacari	12
Nestle	7
Bios	6
Bacci	6
Hoja verde	4
Total general	62



ATRIBUTOS DEL CHOCOLATE	# respuestas
Sabor	51
Pureza	17
Presentación/Empaque	13
Textura	6
Calidad	6
Precio	4
Variedad	4
Relleno	4
Total general	105



NO CUMPLE EXPECTATIVAS- ATRIBUTOS	# respuestas
Deficiente presentación/Empaque	13
Poca variedad	5
Precio Alto	3
Total general	21

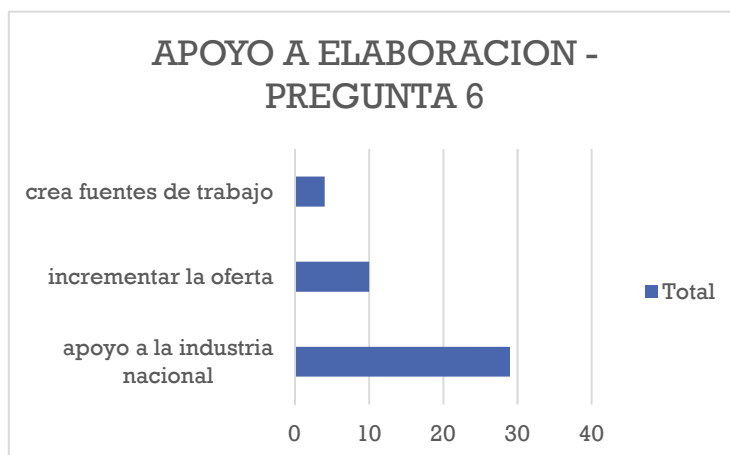


CUMPLE EXPECTATIVAS- ATRIBUTOS	# respuestas
Variedad	23
Presentación	7
Sabor	6
Precios	4
Total general	40

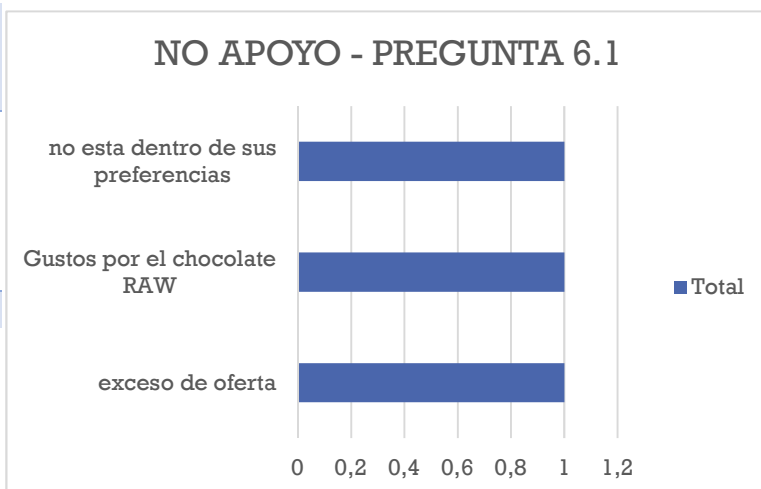


En las respuestas funcionales de entrevista a profundidad, se identificó que es un tema 100% de percepción, pues algunos participantes que se mostraban satisfechos con la oferta actual coincidían en atributos con aquellos que se encontraban insatisfechos.

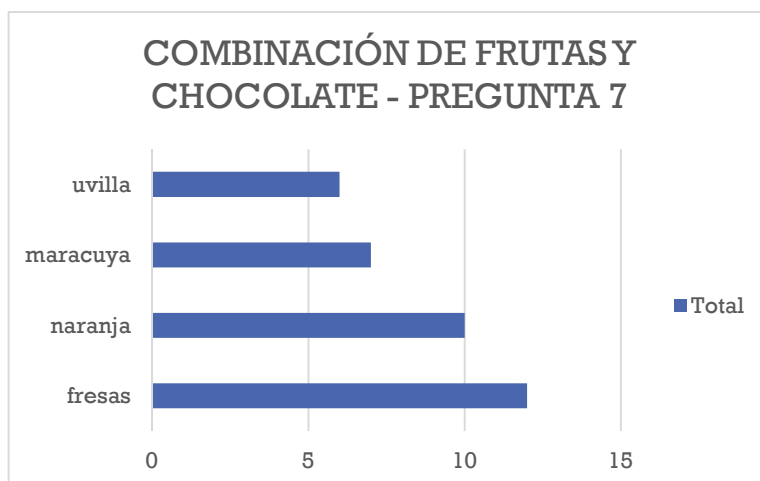
APOYO INICIATIVA	# respuestas
apoyo a la industria nacional	29
incrementar la oferta	10
crea fuentes de trabajo	4
Total general	43



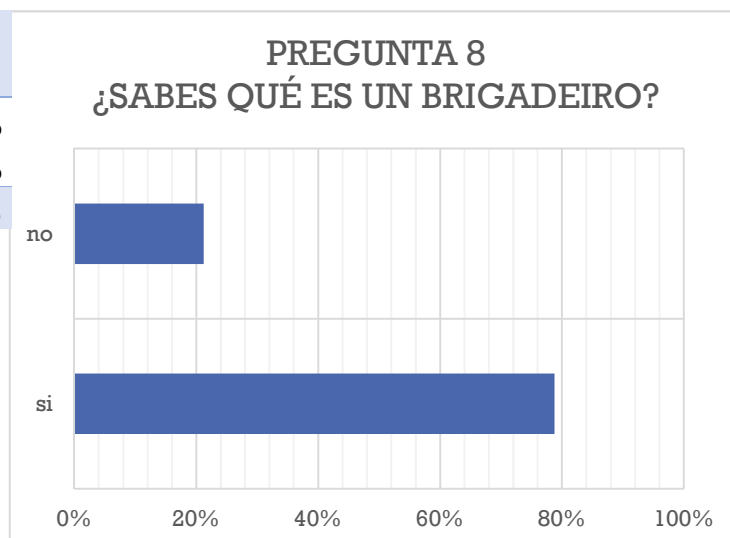
NO APOYO INICIATIVA	# respuestas
exceso de oferta gustos por el chocolate RAW	1
no está dentro de sus preferencias	1
Total general	3



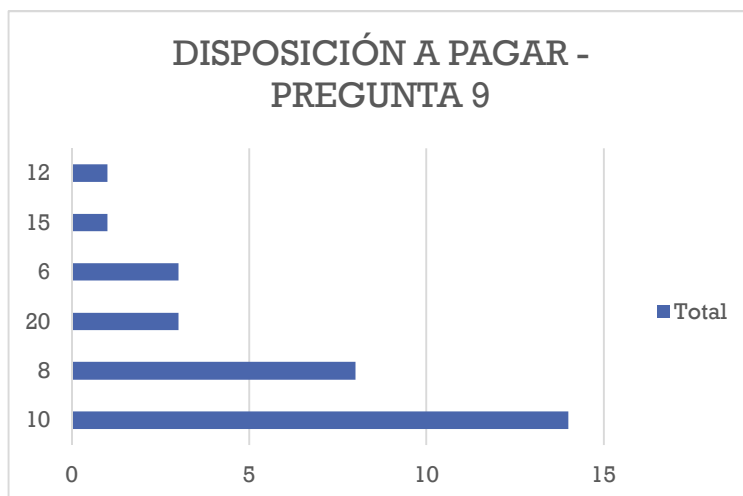
COMBINACIÓN FRUTAS Y CHOCOLATE	# respuestas
Fresas	12
Naranja	10
Maracuyá	7
Uvilla	6
Total general	35



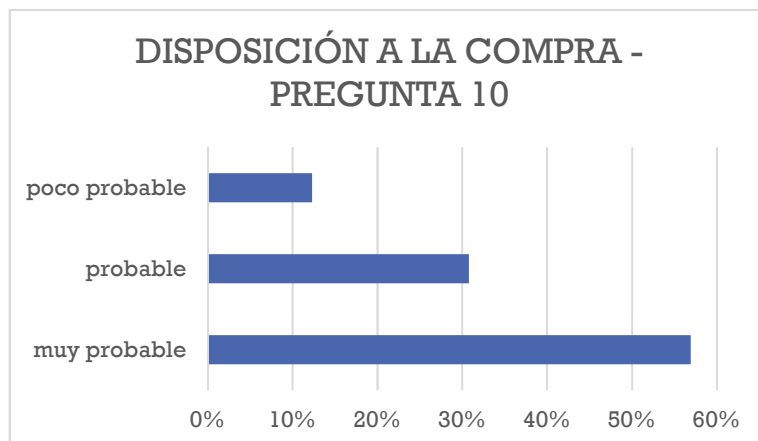
¿SABES QUÉ ES UN BRIGADEIRO?	# respuestas
si	79%
no	21%
Total general	100%



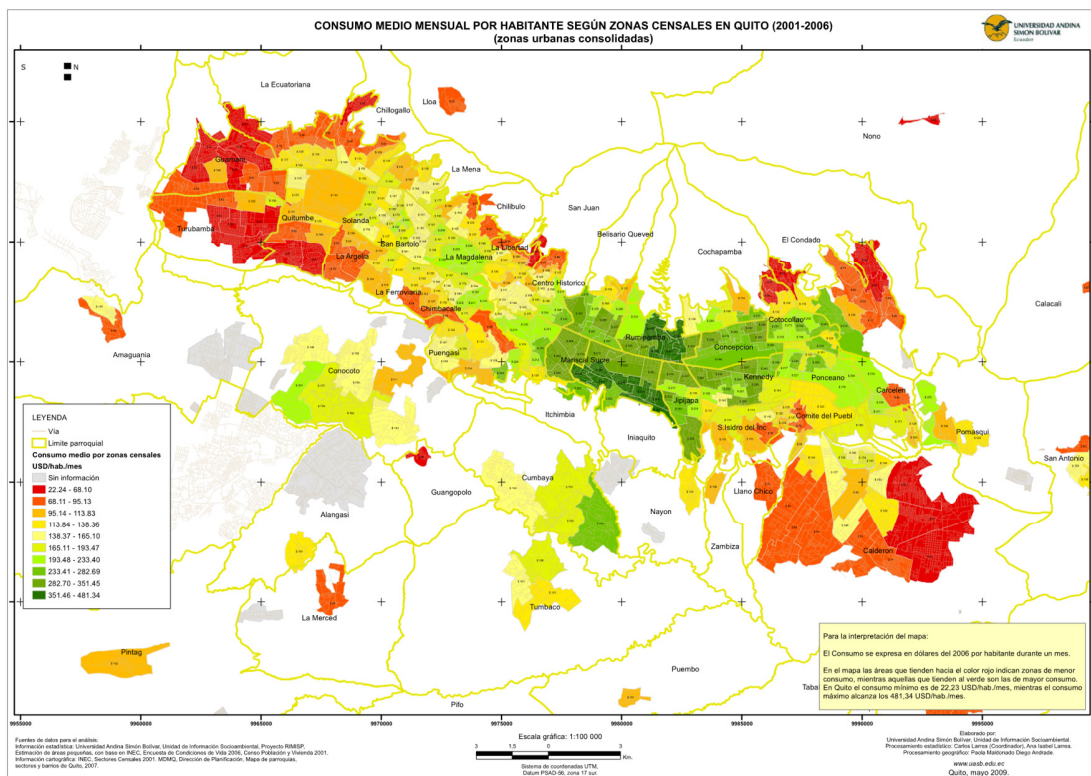
DISPOSICIÓN A PAGAR (USD)	# respuestas
10 USD	14
8 USD	8
20 USD	3
6 USD	3
15 USD	1
12 USD	1
Total general	30



COMPRA BAJO DISPONIBILIDAD	# respuestas
muy probable	57%
probable	31%
poco probable	12%
Total general	100%



Anexo 4.- Participación de mercado



Indexación de dólares

Rubro 01182 Chocolates, Caramelos y Golosinas

01/01/2016 96,99

10/01/2017 105,10

Para indexar se aplica la siguiente fórmula:

$$VR = VH \times (IPC \text{ actual} / IPC \text{ inicial})$$

- VR: corresponde al valor a reintegrar.

• VH: representa el valor a reintegrar en el momento inicial.

MES	ÍNDICE	MENSUAL	ANUAL	ACUMULADA
Octubre-16	105,20	-0,08%	1,31%	1,11%
Diciembre-16	105,21	0,16%	1,12%	1,12%
Septiembre-17	105,26	-0,15%	-0,03%	0,04%
Octubre-17	105,10	-0,14%	-0,09%	-0,10%

IPC OCT17

Partida	Rubro	Índice
01182	Chocolates, caramelos y golosinas	96,99

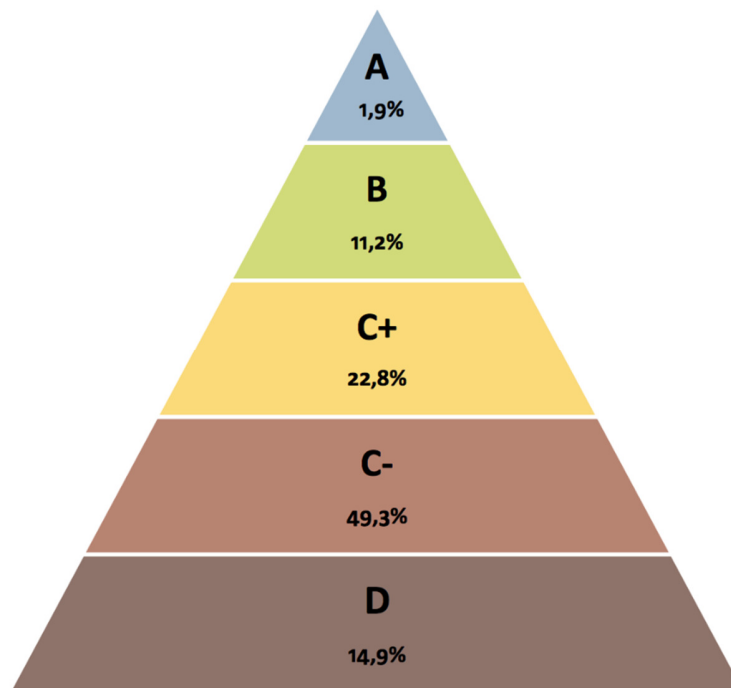
IPC ENE08

Consumo mensual por Parroquias		
Parroquia	USD/month	Consumo indexado 2017 (USD per month)
Cumbaya min	150	
Cumbaya max	266	
Cumbayá mean	208	225,4

Población por Parroquia - Censo 2010						
Código	Nombre de provincia	Nombre de cantón	Nombre de parroquia	Población	Superficie de la parroquia (km2)	Densidad Poblacional
170157	PICHINCHA	QUITO	CUMBAYÁ	31.463	21,12	1.489,73

Población por nivel Sociográfico	%pertenencia por nivel
nivel A	1,9
nivel B	11,2
nivel C	22,8
Promedio contribución	19,9

Grupos socioeconómicos del estrato de nivel socioeconómico definidos por Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011.



Nivel A

En el estrato A se encuentra el 1,9% de la población investigada.

Características de las viviendas (nivel A)

Los materiales predominantes del piso de estas viviendas son de duela, parqué, tablón o piso flotante

En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes (nivel A)

Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional.

Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora.

Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.

En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisiones a color.

Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.

Tecnología (nivel A)

El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet.

La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil

En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar.

Hábitos de consumo (nivel A)

Los miembros de los hogares de estrato alto compran la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales.

Los hogares de este nivel utilizan internet.

El 99% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo).

El 92% de los hogares utiliza alguna página social en internet.

El 76% de los hogares de este nivel ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación (nivel A)

El Jefe de Hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de post grado.

Economía (nivel A)

Los jefes de hogar del nivel A se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal del directivo de la Administración Pública y de empresas.

El 95% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.

El 79% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Nivel B

B es el segundo estrato y representa el 11,2% de la población investigada.

Características de las viviendas (nivel B)

En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parqué, tablón o piso flotante.

En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes (nivel B)

El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.

El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora.

Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.

En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.

En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.

Tecnología (nivel B)

El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.

El 50% de los hogares tiene computadora portátil.

En promedio disponen de tres celulares en el hogar.

Hábitos de consumo (nivel B)

Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.

El 98% de los hogares utiliza internet.

El 90% de los hogares utiliza correo electrónico personal (no del trabajo)

El 76% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.

El 69% de los hogares de este nivel han leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación (nivel B)

El jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción superior.

Economía (nivel B)

El 26% de los jefes de hogar del nivel B se desempeñan como profesionales científicos, intelectuales, técnicos y profesionales del nivel medio.

El 92% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.

El 47% de los hogares tiene seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización; seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales y/o seguro de vida.

Nivel C+

El estrato C+ representa el 22,8% de la población investigada.

Características de las viviendas (nivel C+)

Los materiales predominantes del piso de estas viviendas son de cerámica, baldosa, vinil o marmetón.

En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes (nivel C+)

El 83% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.

El 96% de los hogares tiene refrigeradora.

Más del 67% de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.

En promedio tienen dos televisiones a color.

Tecnología (nivel C+)

El 39% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet.

El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio.

El 21% de los hogares tiene computadora portátil.

En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

Hábitos de consumo (nivel C+)

El 38% de los hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales.

El 90% de los hogares utiliza internet.

El 77% de los hogares tiene correo electrónico personal (no del trabajo)

El 63% de los hogares está registrado en alguna página social en internet.

El 46% de los hogares ha leído libro diferente a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos tres meses.

Educación (nivel C+)

El jefe del Hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa.

Economía (nivel C+)

Los jefes de hogar del nivel C+ se desempeñan como trabajadores de los servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores.

El 77% de los hogares está afiliado o cubierto por el Seguro del IESS (seguro general, seguro voluntario o campesino) y/o seguro del ISSFA o ISSPOL.

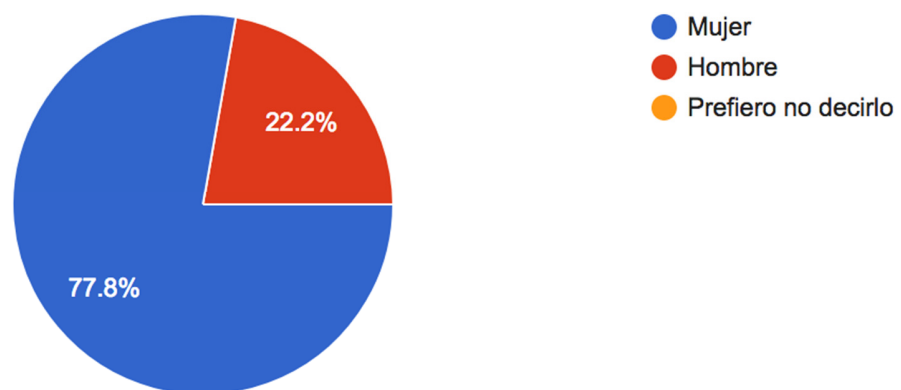
El 20% de los hogares cuenta con seguro de salud privada con hospitalización, seguro de salud privada sin hospitalización, seguro internacional, AUS, seguros municipales y de Consejos Provinciales.

Fuente: Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011 – diciembre 2011

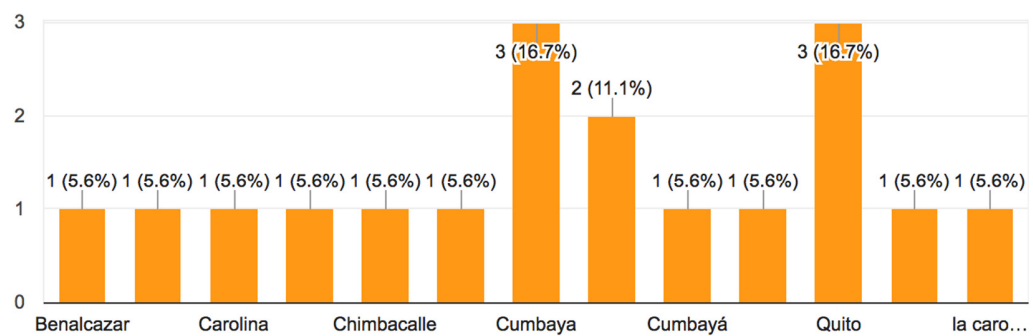
Anexo 5.- Encuesta 2 y Tabulación

Encuesta

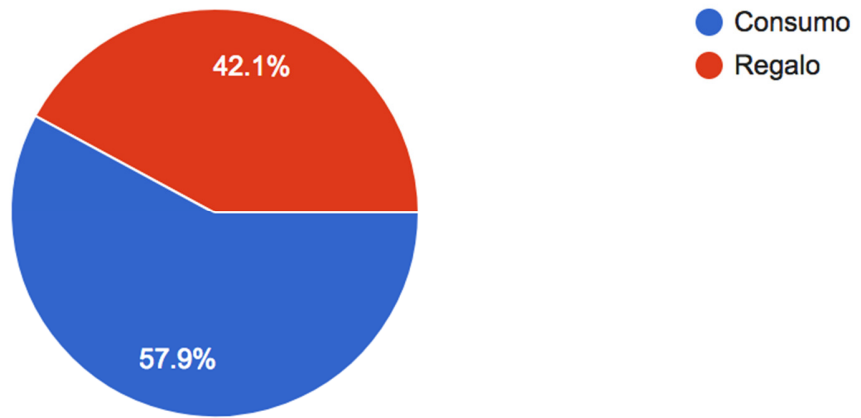
1. Género



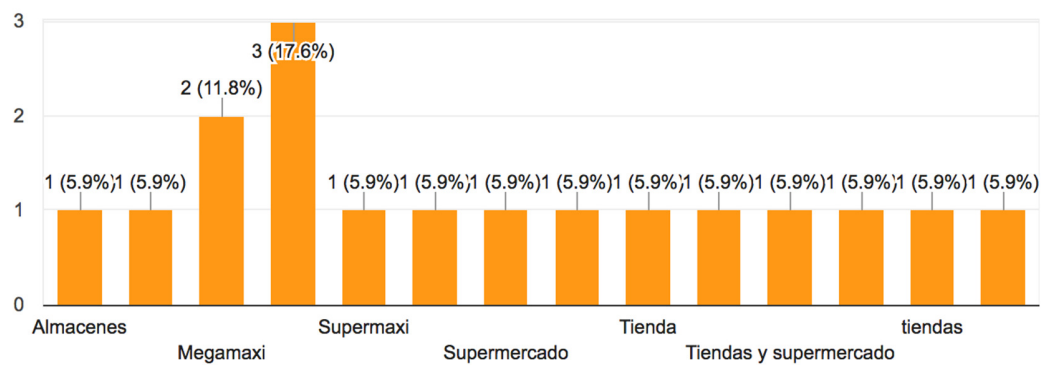
2. ¿En qué parroquia pasas la mayor parte de tu tiempo?



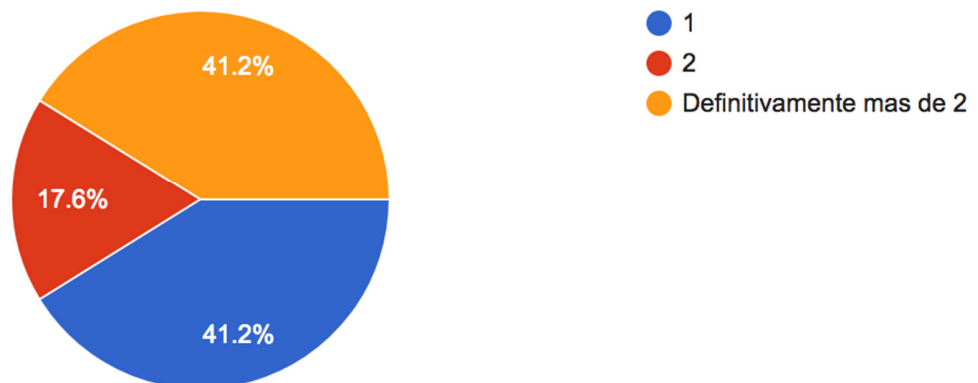
3. ¿Compras chocolate para consumo propio o para un regalo especial?



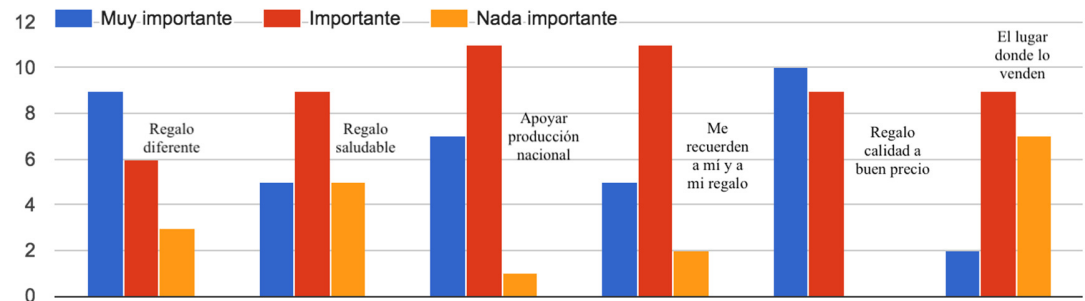
4. Cuándo compras para tu consumo, ¿en qué lugar realizas la compra?



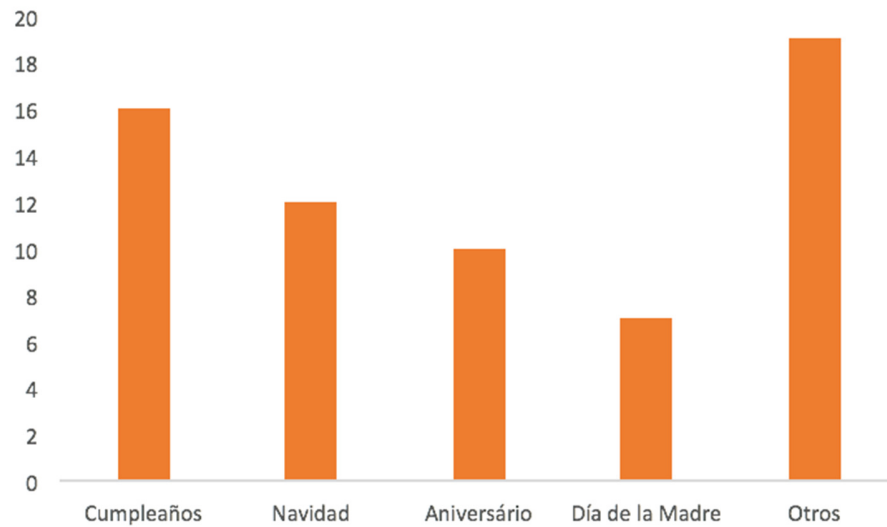
5. ¿Cuántas unidades compras para tu consumo?



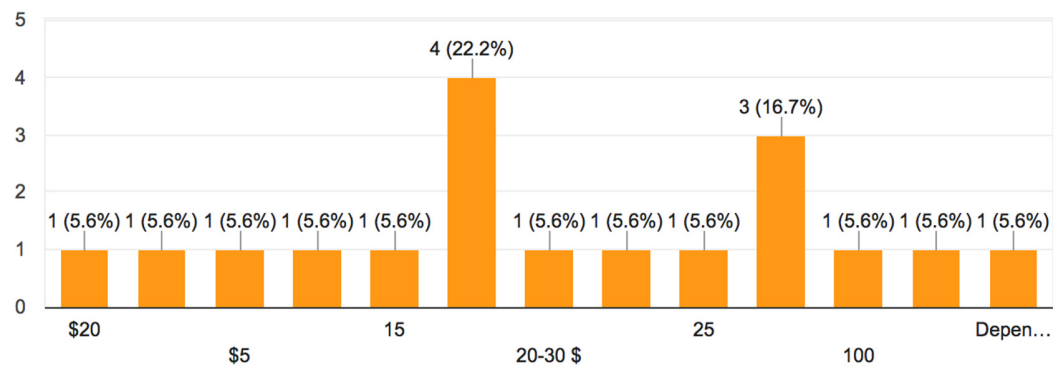
6. ¿Qué te motiva a regalar chocolate a base de cacao fino de aroma?



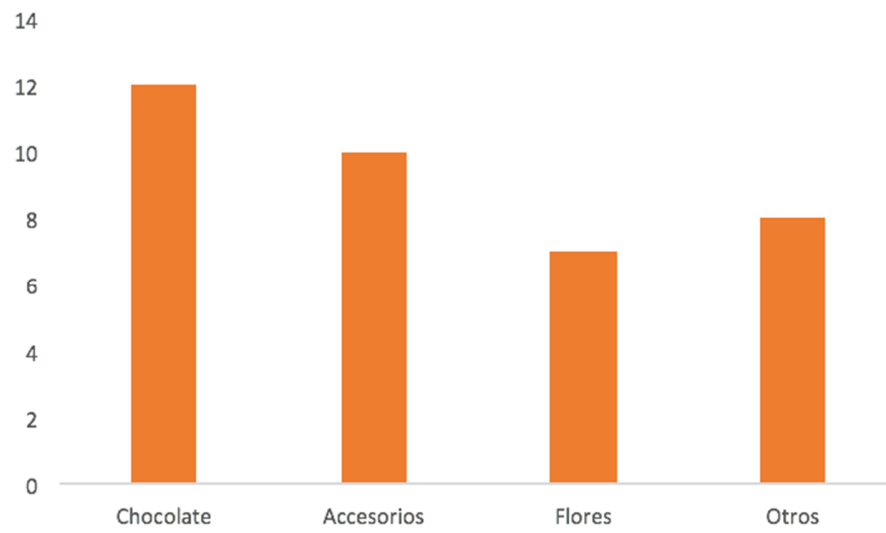
7. Ocasiones en las que compras regalos especiales



8. ¿Cuál es tu presupuesto para regalos?



9. ¿Qué te gustaría recibir como regalo en una ocasión especial?



Anexo 6.- Buyer persona

Nombre:	Tatiana Espín
Edad:	45 años
Familia:	2 hijos adolescentes
Cargo:	es mando medio en una empresa que se dedica a la provisión de servicios de alimentación.
Ingresos:	2.000 USD/mes
¿Dónde vive?	En un conjunto habitacional en la parroquia de Cumbayá.

COMPORTAMIENTO

Historia personal

Estudió en una universidad prestigiosa de la ciudad de Quito, su primer trabajo fue en una empresa pública durante 5 años, luego se cambió a la empresa privada donde se ha desarrollado a través de un claro plan de carrera. Por su profesión, trabajo y como afición gusta de la cocina, de los nuevos sabores, apoya a la creación de industrias y cree en el libre mercado. Realiza frecuentemente viajes internacionales, tiene muchos amigos foráneos a quienes visita por negocios y por placer. Constantemente es invitada a eventos sociales.

PERSONALIDAD

Tatiana es una persona directa, siempre atenta a sus objetivos e identificando oportunidades para cumplirlos. Es elegante al vestir a fin de generar una buena impresión en sus clientes y colaboradores. Considera que la calidad es una de las características más importantes en un producto o proceso. Siempre está abierta al cambio y dispuesta a experimentar en todo sentido, es muy alegre por lo que tiene facilidad para hacer amigos.

¿QUÉ LE GUSTA HACER?

Tatiana disfruta de una buena lectura tanto en libros físicos como digitales, le gusta hacer deporte específicamente atletismo. Una de sus pasiones es buscar sitios nuevos y elegantes con una oferta diferente de productos y es reconocida en su círculo social como una

persona de buen gusto cuyas recomendaciones siempre son buenas. Le gusta estar con su familia en reuniones sociales y siempre toma la iniciativa en las celebraciones, generalmente tiene

¿CÓMO CONSUME INFORMACIÓN?

La información relevante a su trabajo la recibe a través del internet y de comunicaciones de asociaciones de las que es miembro.

La información del mundo la recibe a través de Twitter, Facebook y su favorito es WhatsApp, tiene en su celular todas las aplicaciones de emprendimientos.

¿QUÉ AMBICIONES TIENE?

Sus aspiraciones son llegar a un puesto gerencial dentro de su organización, también vincular a emprendimientos a la cadena de valor de su empresa, es su manera de apoyar a la producción local.

¿QUÉ NECESITA Y CÓMO?

Tatiana necesita mantener su reputación en su círculo social con la calidad de sus recomendaciones, adicional requiere presentes para sus clientes y amigos en sus viajes de negocios.

¿CÓMO LE SERVIRÁ LO QUE OFRECEMOS?

En el local encontrara una gran variedad de productos todos personalizables por volumen, productos elegantes y exclusivos. Estos productos utilizan cacao fino de aroma y frutas exóticas, ideales para obsequios en ocasiones especiales y como presentes para sus clientes y amigos.

Es un sitio tranquilo pero divertido y elegante donde encontrara un espacio de distracción.

¿CÓMO DEBEMOS COMUNICARNOS?

A través de redes sociales.

¿QUÉ RETOS Y DESAFÍOS TIENE?

La falta de tiempo le impide en algunas ocasiones visitar lugares físicamente, por lo que prefiere revisar catálogos por internet y hacer pedidos para entrega a domicilio.

Anexo 7.- DAFO



Matriz DAFO. Elaboración propia

Anexo 8.- Fuerzas que amenazan nuestra rentabilidad

- **Poder de negociación de los consumidores**
Consumidor informado
- **Amenaza de ingreso**
Economías de escala moderada
Identidad de marca alto -
Acceso a canales de distribución alto –
- **Amenaza de productos sustitutos**
Gran cantidad de productos sustitutos
- **Rivalidad**
Alto # de competidores
Grandes Competidores

Anexo 9.– Descriptivos de cargos

PROFILE AND JOB DESCRIPTION

1.- Job Description

Brigaderia

1.1- Position Identification Data:

Company	Brigaderia	Area	
Position	General Manager	Code	
Education Level	MBA	Valoration	
Report to		Direct reports	Shareholders

1.2- Job Mission

Responsible to obtain profit contribution by managing staff, establishing and accomplishing business objectives.

1.3- Job Responsibilities and Activities

Macro Level Process	Process	Activities
General	General	Coordinates efforts by establishing procurement, production, marketing policies and practices; coordinating actions with staff
General	General	Builds corporate image by collaborating with customers, community, employees, enforcing ethical business practices
General	General	Maintains quality in all aspects by establishing and enforcing organization standards
General	General	Contributes to team effort by accomplishing related results as needed
General	General	Increases management's effectiveness by recruiting, training, coaching and disciplining managers
General	General	Communicating company's values, strategies and objectives, assigning accountabilities, planning, monitoring and appraising results
General	General	Develops strategic plan, presenting different scenarios and recommending objectives
General	General	Establishing plans, budgets and result measurements, allocating resources, reviewing progress and making mid-course corrections

1.4.- Essential Knowledge and skills

Knowledge and skills
Performance Management, coordination, coaching, developing standards, financial planning and strategy, process improvement, decision making, strategic planning and quality management

1.5.- KPI's

Key Responsibilities	KPI's
Coordinates efforts by establishing procurement, production, marketing policies and practices; coordinating actions with staff	
Builds corporate image by collaborating with customers, community, employees, enforcing ethical business practices	
Maintains quality in all aspects by establishing and enforcing organization standards	
Contributes to team effort by accomplishing related results as needed	
Increases management's effectiveness by recruiting, training, coaching and disciplining managers	
Communicating company's values, strategies and objectives, assigning accountabilities, planning, monitoring and appraising results	
Develops strategic plan, presenting different scenarios and recommending objectives	
Establishing plans, budgets and result measurements, allocating resources, reviewing progress and making mid-course corrections	

2.- Position Profile

2.1 Educational Requirements:

Educational attainment	Number of education years or Degree/Titles required for the position	Knowledge Area
MBA	5 - 7 years - Master degree required	Management

2.2 Experience Requirements:

Experience dimensions	Details
Time of experience	>7 years
Specific experience	Managing staff

2.3.- Required Competences & Technical Abilities

Competences/Technical abilities	Definition
Supervising others	
Conflict resolution	
Emotional intelligence	
Communication skills	
Manage performance	
Interviewing skills	
Team building	
Delegation	
Change agent	
Coaching	

2.5.- Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD		
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
0 PUNTOS							

AUTHOR		REVIEWED		APPROVED	
Name:		Name:		Name:	
Signature:		Signature:		Signature:	
Date:		Date:		Date:	

PROFILE AND JOB DESCRIPTION**1.- Job Description****1.1.- Position Identification Data:**

Company	Brigaderia	Area	Marketing and Sales
Position	Sales Manager	Code	
Education Level	Bachelor's degree	Valoration	
Report to		Direct reports	General Manager

*Brigaderia***1.2.- Job Mission**

Meet our customer acquisition and revenue growth targets by keeping our company competitive and innovative.

1.3.- Job Responsibilities and Activities

Macro Level Process	Process	Activities
General	Sales	Maximizing our sales team potential, crafting sales plans and justifying those to plans to the upper management
General	Sales	Achieve growth and hit sales targets by successfully managing the sales team
General	sales	Design and implement a strategic business plan that expands company's customer base and ensure it's strong presence
General	Sales	Own recruiting, objectives setting, coaching and performance monitoring of sales representatives
General	Sales	Build and promote strong, long-lasting customer relationships by partnering with them and understanding their needs
General	Sales	Present sales, revenue and expenses reports and realistic forecasts to the management team
General	General	Identify emerging markets and market shifts while being fully aware of new products and competition status

1.4.- Essential Knowledge and skills

Knowledge and skills
Ability to drive the sales process from plan to close, strong business sense and industry expertise, excellent mentoring, coaching and people management skills.

1.5.- KPI's

Key Responsibilities	KPI's
Maximizing our sales team potential, crafting sales plans and justifying those to plans to the upper management	
Achieve growth and hit sales targets by successfully managing the sales team	
Design and implement a strategic business plan that expands company's customer base and ensure it's strong presence	
Own recruiting, objectives setting, coaching and performance monitoring of sales representatives	
Build and promote strong, long-lasting customer relationships by partnering with them and understanding their needs	
Present sales, revenue and expenses reports and realistic forecasts to the management team	
Identify emerging markets and market shifts while being fully aware of new products and competition status	
TOTAL	0

2.1 Educational Requirements:

Educational attainment	Number of education years or Degree/Titles required for the position	Knowledge Area
Bachelors degree or superior	5 years	Sales

2.2 Experience Requirements:

Experience dimensions	Details
Time of experience	>3 years
Specific experience	Successful previous experience as a sales manager

2.3.- Required Competences & Technical Abilities

Competences/Technical abilities	Definition
Supervising others	
Customer oriented	
Emotional intelligence	
Communication skills	
Manage performance	
Team building	
Coaching	
Problem solving	

2.5.- Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD		
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
0 PUNTOS							

AUTHOR		REVIEWED		APPROVED	
Name:		Name:		Name:	
Signature:		Signature:		Signature:	
Date:		Date:		Date:	

PROFILE AND JOB DESCRIPTION**1.- Job Description****1.1.- Position Identification Data:**

Company	Brigaderia	Area	Operations
Position	Operations Manager	Code	
Education Level	Bachelor's degree	Valoration	
Report to		Direct reports	General Manager

*Brigaderia***1.2.- Job Mission**

To plan, direct and coordinate all organization's operations

1.3.- Job Responsibilities and Activities

Macro Level Process	Process	Activities
General	Operations	Improve performance, productivity, efficiency and profitability through the implementation of effective methods and strategies
General	Operations	Ensure that all goods are manufactured in a correct, cost effective and timely manner in alignment with specifications and quality requirements
General	Operations	Improve operational systems, processes and best practices that guarantee organizational well-being purchase materials, plan inventory and ensure warehouse efficiency
General	Operations	Contribute towards the achievement of company's strategic and operational objectives
General	Operations	Examine financial data/statements and use them to improve profitability
General	Operations	Perform quality controls and monitor production KPI's
General	Operations	Cater to clients' or personnel's concerns

1.4.- Essential Knowledge and skills

Knowledge and skills
Adequate knowledge of organizational effectiveness and operations management, budget development and oversight experience, forecasting and metrics, basic IT skills

1.5.- KPI's

Key Responsibilities	KPI's
Improve performance, productivity, efficiency and profitability through the implementation of effective methods and strategies	
Ensure that all goods are manufactured in a correct, cost effective and timely manner in alignment with specifications and quality requirements	
Improve operational systems, processes and best practices that guarantee organizational well-being purchase materials, plan inventory and ensure warehouse	
Contribute towards the achievement of company's strategic and operational objectives	
Examine financial data/statements and use them to improve profitability	
Perform quality controls and monitor production KPI's	
Cater to clients' or personnel's concerns	
TOTAL	0

2.- Position Profile**2.1 Educational Requirements:**

Educational attainment	Number of education years or Degree/Titles required for the position	Knowledge Area
Bachelors degree or superior	5 years	Operations

2.2 Experience Requirements:

Experience dimensions	Details
Time of experience	>3 years
Specific experience	Proven work experience as operations manager

2.3.- Required Competences & Technical Abilities

Competences/Technical abilities	Definition
Supervising others	
Customer oriented	
Communication skills	
Manage performance	
Team building	
Coaching	
Problem solving	

2.5.- Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD		
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
0 PUNTOS							

AUTHOR		REVIEWED		APPROVED	
Name:		Name:		Name:	
Signature:		Signature:		Signature:	
Date:		Date:		Date:	

PROFILE AND JOB DESCRIPTION**1.- Job Description***Brigaderia***1.1.- Position Identification Data:**

Company	Brigaderia	Area	Finance and administration
Position	Chief Financial Officer	Code	
Education Level	Bachelor's degree/ MBA is a plus	Valoration	
Report to		Direct reports	General Manager

1.2.- Job Mission

To perform effective risk management and plan the organization's financial strategy. The goal is to protect the company's revenues and profits to achieve full financial control and sustainable growth.

1.3.- Job Responsibilities and Activities

Macro Level Process	Process	Activities
General	Finance	Drive the company's financial planning
General	Finance	Perform risk management by analyzing the organization's liabilities and investments
General	Finance	Decide on investment strategies by considering cash and liquidity risks
General	Finance	Control and evaluate the organization's fundraising plans and capital structure
General	Finance	Ensure cash flow is appropriate for the organization's operations
General	Finance	Prepare reliable current and forecasting reports
General	Finance	Ensure compliance with the law and company's policies

1.4.- Essential Knowledge and skills

Knowledge and skills
Adequate knowledge of corporate financial law and risk management practices, data analysis and forecasting methods, proficient in the use of MS Office.

1.5.- KPI's

Key Responsibilities	KPI's
Drive the company's financial planning	
Perform risk management by analyzing the organization's liabilities and investments	
Decide on investment strategies by considering cash and liquidity risks	
Control and evaluate the organization's fundraising plans and capital structure	
Ensure cash flow is appropriate for the organization's operations	
Prepare reliable current and forecasting reports	
Ensure compliance with the law and company's policies	
TOTAL	0

2.- Position Profile

2.1 Educational Requirements:

Educational attainment	Number of education years or Degree/Titles required for the position	Knowledge Area
Bachelors degree MSc/MBA is a plus	5 years	Accounting/Finance

2.2 Experience Requirements:

Experience dimensions	Details
Time of experience	>5 years
Specific experience	Proven experience as CFO or relevant role

2.3.- Required Competences & Technical Abilities

Competences/Technical abilities	Definition
Supervising others	
Customer oriented	
Communication skills	
Manage performance	
Strong leadership	
Analytical	
Ability to strategize and solve problems	

2.5.- Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD		
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
0 PUNTOS							

AUTHOR		REVIEWED		APPROVED	
Name:		Name:		Name:	
Signature:		Signature:		Signature:	
Date:		Date:		Date:	

PROFILE AND JOB DESCRIPTION**1.- Job Description****1.1.- Position Identification Data:**

Company	Brigaderia	Area	Marketing and Sales
Position	Sales person	Code	
Education Level	Secondary	Valoration	
Report to		Direct reports	Sales Manager

*Brigaderia***1.2.- Job Mission**

Meet quota for our business and ensure that customers are satisfied with our products

1.3.- Job Responsibilities and Activities

Macro Level Process	Process	Activities
Marketing & Sales	Sales	To provide excellent customer service and meet sales quotas for our business
Marketing & Sales	Sales	Provide accurate information about our products
Marketing & Sales	sales	Conduct price and feature comparisons to facilitate purchasing
Marketing & Sales	Sales	Provide customer feedback to the Sales manager
Marketing & Sales	Sales	Stay up-to-date with new products

1.4.- Essential Knowledge and skills

Knowledge and skills

Familiarity with consumer behavior principles, basic math skills, track record of achieving sales quotas and excellent communication skills.

1.5.- KPI's

Key Responsibilities	KPI's
To provide excellent customer service and meet sales quotas for our business	
Provide accurate information about our products	
Conduct price and feature comparisons to facilitate purchasing	
Provide customer feedback to the Sales manager	
Stay up-to-date with new products	
TOTAL	0

Educational attainment	Number of education years or Degree/Titles required for the position	Knowledge Area
High School degree	Completed	Sales

2.2 Experience Requirements:

Experience dimensions	Details
Time of experience	>1 years
Specific experience	Proven work experience as a sales representative or similar role

2.3.- Required Competences & Technical Abilities

Competences/Technical abilities	Definition
Communication skills	
Math skills	
Knowledge of inventory stocking procedures	
Familiarity with consumer behaviour principles	
Customer oriented/goal oriented	
Capable of building trusting relationships	

2.5.- Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD		
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
0 PUNTOS							

AUTHOR		REVIEWED		APPROVED	
Name:		Name:		Name:	
Signature:		Signature:		Signature:	
Date:		Date:		Date:	

PROFILE AND JOB DESCRIPTION**1.- Job Description****1.1.- Position Identification Data:**

Company	Brigaderia	Area	Operations
Position	Productions assistant	Code	
Education Level	Secondary	Valoration	
Report to		Direct reports	Operations Manager

*Brigaderia***1.2.- Job Mission**

Perform routine kitchen tasks and preparation of food according to recipes

1.3.- Job Responsibilities and Activities

Macro Level Process	Process	Activities
Operations	Production line	Follow the prep list created
Operations	Production line	Measure ingredients and seasonings to be used in cooking
Operations	Production line	Ensure all food and other items are stored properly
Operations	Production line	Perform other kitchen duties as assigned

1.4.- Essential Knowledge and skills

Knowledge and skills

Knowledge of health and safety rules in a kitchen and manual dexterity able to operate cutting tools and kitchen utensils

1.5.- KPI's

Key Responsibilities	KPI's
Follow the prep list created	
Measure ingredients and seasonings to be used in cooking	
Ensure all food and other items are stored properly	
Perform other kitchen duties as assigned	
TOTAL	0

2.- Position Profile**2.1 Educational Requirements:**

Educational attainment	Number of education years or Degree/Titles required for the position	Knowledge Area
High School degree	Completed	Training from a culinary school

2.2 Experience Requirements:

Experience dimensions	Details
Time of experience	>1 years
Specific experience	Proven work experience as a prep cook

2.3.- Required Competences & Technical Abilities

Competences/Technical abilities	Definition
Team player	
Endurance	
Knowledge of health and safety rules	
Able to operate kitchen utensils	

2.5.- Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD		
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
0 PUNTOS							

AUTHOR		REVIEWED		APPROVED	
Name:		Name:		Name:	
Signature:		Signature:		Signature:	
Date:		Date:		Date:	

PROFILE AND JOB DESCRIPTION**1.- Job Description***Brigaderia***1.1.- Position Identification Data:**

Company	Brigaderia	Area	Operations
Position	Buyer	Code	
Education Level	Secondary	Valoration	
Report to		Direct reports	Operations Manager

1.2.- Job Mission

To ensure that the business will always have adequate stock that meets its requirements

1.3.- Job Responsibilities and Activities

Macro Level Process	Process	Activities
Operations	Adquisitions	To select and purchase raw material on behalf of our company
Operations	Adquisitions	To negotiate with suppliers to secure volume, good quality and competitive prices
Operations	Adquisitions	Evaluate supplier options according to prices, quality and determine the best choices
Operations	Adquisitions	Negotiate terms of agreements to achieve the best deal for our company
Operations	Adquisitions	Ensure the timely delivery of products and compliance with the contracts of purchase
Operations	Adquisitions	Monitor stock levels and make plans for buying within budget
Operations	Adquisitions	Forge and maintain trust relationships with suppliers to promote fair dealing

1.4.- Essential Knowledge and skills

Knowledge and skills
Outstanding communication skills, up to speed with purchasing best practices and knowledge of MS Office.

1.5.- KPI's

Key Responsibilities	KPI's
To select and purchase raw material on behalf of our company	
To negotiate with suppliers to secure volume, good quality and competitive prices	
Evaluate supplier options according to prices, quality and determine the best choices	

Negotiate terms of agreements to achieve the best deal for our company	
Ensure the timely delivery of products and compliance with the contracts of purchase	
Monitor stock levels and make plans for buying within budget	
Forge and maintain trust relationships with suppliers to promote fair dealing	
TOTAL	0

2.- Position Profile

2.1 Educational Requirements:

Educational attainment	Number of education years or Degree/Titles required for the position	Knowledge Area
High School degree	Completed	Business administration

2.2 Experience Requirements:

Experience dimensions	Details
Time of experience	>1 years
Specific experience	Proven work experience as a buyer or relevant role

2.3.- Required Competences & Technical Abilities

Competences/Technical abilities	Definition
Communication skills	
Math skills	
Aptitude in effective negotiating	
Purchasing best practices	
MS Office	

2.5.- Valoración del Puesto

COMPETENCIAS				COMPLEJIDAD DEL PUESTO	RESPONSABILIDAD		
Instrucción formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de trabajo	Toma de decisiones	Rol del puesto	Control de resultados
		Gestión	Comunicación				
0 PUNTOS							

AUTHOR		REVIEWED		APPROVED	
Name:		Name:		Name:	
Signature:		Signature:		Signature:	
Date:		Date:		Date:	

Anexo 10.– Perfil accionistas**Nidia Caraguay**

Formación profesional en Ingeniería de Petróleos, con conocimientos de Ciencias Políticas y maestría en Administración de Empresas.

Fortalezas: Buena relación con las matemáticas, habilidad en la generación de proyecciones y escenarios, pensamiento estratégico, levantamiento de procesos y procedimientos.

Carolina da Cunha

Formación profesional en Administración de Empresas, con especialización en Hotelería y Turismo y maestría en Administración de Empresas.

Fortalezas: Administración, ventas, compras, servicio al cliente, liderazgo, diseño gráfico, habilidades culinarias (específicamente en la elaboración de dulces gourmet a base de chocolate).

Anexo 11.- Procedimiento y cálculos del Valor Percibido por el consumidor

Se establece una ponderación para cada uno de los atributos (la sumatoria no debe superar la unidad 1), luego para cada una de las marcas incluyendo Brigaderia se establece un puntaje para cada atributo (la sumatoria no debe superar 100 puntos), luego se multiplica el puntaje por la ponderación y se obtiene un valor de calidad global percibido para cada marca.

Se obtiene el valor promedio de calidad global percibida siendo 31.9 para este caso de estudio, con este dato se divide la calidad global por producto y se divide para el promedio con lo cual se obtiene el Índice de calidad evaluada.

El índice de calidad evaluada mayor a la unidad (1) refleja que el producto se percibe como de calidad superior al promedio, caso contrario es de calidad inferior.

Como paso final se multiplica el ICE por el precio actual obteniendo el precio ajustado, si es mayor que el precio actual existe una oportunidad de ajuste de precio hacia arriba, y si es menor indica que el cliente percibe una baja relación calidad/precio.

Para este estudio, el producto de Brigaderia y Pacari mostraron una calidad percibida mayor al promedio, por lo tanto, se podría incrementar los precios de venta actuales.

	Atributos	Ponderacion
P	Presentacion	0,45
PR	Precio	0,35
C	Calidad	0,2
	total	1

Marca	Precio, USD
Pacari	2,5
RdelCacao	3
Caoni	2,7

Indice de calidad evaluada	
total calidad	127,8
# productos	4,0
Media calidad global	31,9

Puntuacion por producto	Atributos - Ponderado			Calidad global				ICE	Precio, USD	PVA
	Presentacion	Precio	Calidad	Presentacion	Precio	Calidad	TOTAL	31,9		ajustado
Brigadeiro	35	40	25	15,75	14	5	34,8	1,09	0,83	0,90
Pacari	35	35	30	15,75	12,25	6	34,0	1,06	2,5	2,66
RdelCacao	30	20	50	13,5	7	10	30,5	0,95	3	2,86
Caoni	25	15	60	11,25	5,25	12	28,5	0,89	2,7	2,41
							31,94		2,26	

	ICE		Precio actual	PVA
Promedio	31,90	1,00	2,24	2,21
Brigaderia	34,08	1,09	0,83	0,90

Anexo 12.- Procedimiento de pricing en función de costos

PLANILLA PARA FIJACION DE PRECIOS EN FUNCION DE COSTES

Unidades, #	100	
Costos directos y variables	total	unitario
materia prima	30	0,30
mano de obra	15	0,15
	45	0,45
Costos indirectos y variables		
servicios basicos	2	0,02
empaquete unitario	2	0,02
	4	0,04
Costos indirectos y fijos		
publicidad	6	0,06
	6	0,06
Calculo del precio de costo por unidad		
Costos directos variables	45	0,45
Costos indirectos variables	4	0,04
Costos indirectos fijos	6	0,06
<u>Precio de costo unitario</u>		0,55

Precios finales unitarios para Brigaderia (producto brigadeiro)	
Precio limite	0,45
Precio tecnico	0,55
Precio objetivo	0,83

Precio de venta unitario (pv)	0,83
(-) Costos variables directos unitarios (cvd)	0,45
Margen contribucion bruto (Mcb)	0,38
(-) costos variables indirectos unitarios (cfd)	0,04
Margen contribucion neto (Mcn)	0,34
Margen de contribucion (MC)	33,50
Unidades vendidas	100,00
Margen contribucion neto (Mcn)	0,34
Margen de contribucion (MC)	33,50
Ingresos por ventas	82,50
(-) Costos variables totales	49,00
Punto de equilibrio (unidades)	17,91
Margen de contribucion neto (Mcn)	0,34
Costos fijos totales	6,00
Punto de equilibrio (USD)	14,78
Costos fijos totales	6,00
Margen de contribucion neto (Mcn)	0,34
Ingreso por ventas (IV)	82,50
Punto de equilibrio (unidades)	100,00
Costos fijos totales	6,00
Beneficios	27,50
Margen de contribucion neto (Mcn)	0,34

Anexo 13.- Fijación de precios en función de los canales de distribución

FACTORES IDENTIFICATIVOS DE LAS ESTRATEGIAS DE CANAL		
	Estrategia PUSH	Estrategia PULL
<i>Tipo de mercado</i>	Mercados difusos y nichos	Mercados de masas y segmentos faciles de alcanzar
<i>Medios de comunicación</i>	Muy especializados	Medios de masas
<i>Percepción del valor</i>	Difícil para el cliente final	Relativamente fácil para el cliente
<i>Tipo de distribución</i>	Generalmente selectiva	Basicamente intensiva
<i>Tipo de competencia</i>	No muy elevada	Muy intensa
<i>Márgenes comerciales</i>	Altos	Más reducidos
<i>Precios de venta finales</i>	Pueden ser fijados por el canal	Fijados por el fabricante

Fuente: De Jaime Eslava José, Pricing: Nuevas estrategias de precios. 3ra edición. ESIC. Graficas Dehon. España

En el cálculo se aplicaron los conceptos de precio sobre el margen bruto y precios sobre el margen de contribución.

Calculo sobre el margen bruto

$$\text{Precio de venta primer canal} = PvCA1 = Pvo + Mb$$

En este caso el Pvo es el precio de venta del productor y el Margen bruto es el valor que desea obtener el canal expresado en dólares.

$$PvC1 = Pvo / (1 - mC1)$$

Donde mC = margen porcentual del canal de distribución

Calculo sobre el margen de contribución

$$\text{Precio de venta del fabricante} = Pvo = Cv / (1 - PM)$$

Donde:

FIJACIÓN DE PRECIO POR CANALES Y MÁRGENES		
Precio sobre el Margen bruto	Precio de costo variable, USD	0.49
	Precio de costo total, USD	0.55
	Margen bruto sobre Precio total, %	50%
	Precio de venta final (Pv, USD)	1.10
Precio sobre el margen de contribución	% sobre el costo variable	50%
	Precio de venta final (Pv, USD)@50%	0.98

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14.- Elementos constitutivos del producto

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL PRODUCTO		
<p>Función Básica Satisfacer la necesidad de ausencia de productos con materia prima y empaque <i>premium</i>.</p>	Producto básico	
<p>Características Tangibles Uso de cacao fino de aroma y frutas exóticas Delicada textura y agradable al paladar Presentación individual y en cajas con elaboración especial Por su redondez, colorido y elegancia, invita a probarlo. Diseño exclusivo en la elaboración de las cajas (empaques)</p>		
<p>Servicios Conexos Por ser elaboración artesanal (al inicio) es un producto altamente personalizable según los gustos del consumidor Es un producto versátil cuyos componentes pueden ser utilizados en repostería igual según petición del cliente Según el tamaño del pedido se prevé entrega a domicilio así como la presencia en ferias (de alto nivel según target) y venta directa en locales</p>	Producto real: Producto básico + características funcionales y estéticas	
<p>Elementos intangibles Por ser un producto "personalizable" se convierte en único y auténtico Eleva el ego de las personas que quieren un obsequio que quiere que: "que me recuerden a mí y a mi regalo", "la presentación es importante y refleja mi personalidad"</p>	Producto ampliado: Producto real + servicios conexos + elementos intangibles	

Fuente. Elaboración propia

Anexo 15.- Proyección de ventas y de costos

$$Ventas, USD = Pv1 P1 * \# P1 + Pv2 P2 * \#P2 + Pvn * \#Pn$$

Donde:

Pvn: Precio de venta del empaque n, USD

#Pn: Unidades del empaque n, #

$$\text{Costos, USD} = [(Cub * \#P1 * \#bP1) + (Cpg1 * \#P1)] + [(Cub * \#Pn * \#bPn) + (Cpgn * \#Pn)]$$

Donde:

Cub: Costo unitario del brigadeiro, USD

#Pn: Unidades del empaque n, #

#bPn: Numero de brigadeiros por presentación, #

Cpgn: Costo del empaque, USD

Costo del brigadeiro, USD	\$ 0.55					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Productos, unidades	100	9	27	16	3	1
Costo total por presentacion mp, USD	55.00	4.95	14.85	8.80	1.65	0.55
Costo empaque, USD	0.5	0.5	1.5	12	0.6	0.15
Costo unitario por empaque ESTIMADO, USD	0.01	0.06	0.06	0.75	0.20	0.15
Precio venta total (mp+empaque), USD	95	10	25	35	4	1.5
Margen por venta	39.5	4.6	8.7	14.2	1.8	0.8
margen unitario, USD	0.40	0.51	0.32	0.89	0.58	0.80
coste unitario total estimado, USD	0.56	0.61	0.61	1.30	0.75	0.70
% mc unitario estimado	71%	83%	53%	68%	78%	114%

Fuente. Elaboración propia

Incremento picos 20%		20%											
Incremento mensual, 3%		3%											
	Precio Venta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen de venta, unidades #		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
P1, 100	95	10	10.3	13	11	13	11	11	14	12	17	12	13
P2, 9	10	50	51.5	64	53	66	55	56	68	58	83	60	61
P3, 27	25	150	154.5	191	159	197	164	169	203	174	250	179	184
P4, 16	35	30	30.9	38	32	39	33	34	41	35	50	36	37
P5, 3	4	72	74.16	92	76	94	79	81	97	83	120	86	89
P6, 1	1.5	20	20.6	25	21	26	22	23	27	23	33	24	25
P7, 1 sin pkg	0.75	200	206	255	212	262	219	225	270	232	334	239	246
TOTAL VENTAS, USD		6718	6920	8553	7127	8809	7341	7561	9073	7788	11215	8022	8262

Resumen
Proyeccion ventas, USD

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
6718	8553	8809	7341	9073	11215	8022	8262	8510	10519	9028	11159

Costo unitario brigadeiro		0.55												
Incremento picos 20%		20%												
Incremento mensual, 3%		3%												
	Costo pkg, USD	nds brigadeiro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Volumen de venta, unidades #			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
P1, 100	0.5	100	10	10.3	13	11	13	11	11	14	12	17	12	13
P2, 9	0.5	9	50	51.5	64	53	66	55	56	68	58	83	60	61
P3, 27	1.5	27	150	154.5	191	159	197	164	169	203	174	250	179	184
P4, 16	12	16	30	30.9	38	32	39	33	34	41	35	50	36	37
P5, 3	0.6	3	72	74.16	92	76	94	79	81	97	83	120	86	89
P6, 1	0.15	1	20	20.6	25	21	26	22	23	27	23	33	24	25
P7, 1 sin pkg	0	1	200	206	255	212	262	219	225	270	232	334	239	246
TOTAL COSTOS, USD			4190	4316	5334	4445	5494	4579	4716	5659	4857	6995	5003	5153

Resumen
Proyeccion costos, USD

Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
4190	5334	5494	4579	5659	6995	5003	5153	5308	6560	5631	6960

Anexo 16.– Supuestos Generales

La tasa de cambio promedio es de 1.93%, con una desviación estándar de 0.34% lo cual sirvió de base para construir los escenarios pesimistas y optimistas.

Proyección PIB escenarios + Crecimiento			
Escenarios	Pesimista	Base	Optimista
Proyección FMI	1,59%	1,93%	2,28%
Crecimiento en ventas	12,36%	15,00%	15,00%

Fuente: Elaboración propia

Proyección inflación escenarios			
Escenarios	Pesimista	Base	Optimista
Proyección FMI	3,63%	1,52%	-0,60%

Fuente: Elaboración propia

Precio de las materias primas

En este punto es preciso hacer una aclaración ya que para efectos de Brigaderia la materia prima es el cacao en polvo y el chocolate en barra (estos ítems son para otra empresa su producto final). En caso de que se presente una baja de precio de la materia prima – cacao - el favorecido sería el proveedor directamente y Brigaderia de forma indirecta pues no existiría incremento en el precio en la materia prima.

La situación es diferente si el precio del cacao sufre un incremento, ya que el proveedor buscará trasladar ese incremento a su cliente final, con lo cual el costo de la materia prima para Brigaderia incrementaría.

El precio del cacao a mayo de 2018 se estimó en 2.450 USD/tonelada, y según la curva de futuros de la bolsa de valores de New York se estima un incremento de 9% en el precio, esto es, en promedio 2.694 USD/tonelada, valor utilizado para realizar el escenario pesimista.

En el escenario optimista se consideró que la curva de futuros de la bolsa de New York tiene el comportamiento de la bolsa de valores europea, con una proyección a 2023 de 2.145USD/tonelada, lo que representa una caída de -14%.

Precio Materia Prima - CACAO			
USD/tonelada			
Escenarios	Pesimista	Base	Optimista
Proyección	2.695	2.45	2.145

Fuente: Bloomberg

Pronósticos de ventas y costos

El pronóstico de ventas se desarrolló de forma mensual para el primer año considerando un incremento mensual de 3% con picos de 20% en fechas especiales como San Valentín, día de la Madre, Navidad y eventos en el verano como graduaciones, matrimonios, etc.

En la proyección anual el incremento de ventas estimado es del 15% en los escenarios base y optimista, en el escenario pesimista el crecimiento es del 12.36%.

Con respecto de los costos, se calculó que durante el primer año los costos representan el 59.09% de las ventas, la eficiencia en costo durante el primer año es del 12% para luego estabilizarse en un valor igual al diferencial del PIB 1.93%.

En el escenario pesimista, no se considera alcanzar eficiencia en costos ya que también se incrementa la materia prima por lo que se pierde poder de negociación.

En el escenario optimista la eficiencia alcanzada durante el primer año es del 12.28% es ligeramente mayor al escenario base, debido a que también se incrementa el PIB.

Anexo 17.– Estructura de Capital y Financiamiento

Formas de financiamiento

Se consideró que la etapa inicial corresponde al primer quinquenio dentro del cual la estructura de capital y financiamiento es de 66% deuda y 33% capital propio.

La deuda se la obtendrá a partir de la banca privada (Banco Pichincha) y en un segmento especial llamando Crédito Productivo Mujer que tiene interés más bajo que el préstamo de consumo, esto es un 12.66% a 5 años.

Costo promedio ponderado de capital WACC

A fin de obtener el WACC se recolectó información de diversas fuentes, siendo estas:

Betas - se seleccionaron tres empresas en la misma industria que operará Brigadería, pero estas empresas operan en Estados Unidos. De Bloomberg se obtuvo el valor de Beta con deuda para cada una de ellas, se desapalancaron y se calculó el promedio ponderado según el market cap, $Bs/d=0.502$, el interés de 33.70% en Ecuador, la tasa de interés de 12.66%, para la rentabilidad esperada del mercado (R_m) se utilizó el valor determinado empíricamente e igual a 7%, tasa libre de riesgo de Estados Unidos (R_f) de 2.39% y el riesgo país de Ecuador (R_p) 7.39%.

Con esta información el CAPM para Brigadería es de 10.78% y el WACC de 9.19%, en el caso base.

Escenarios	Pesimista	Base	Optimista
Beta brigadería	0,216	0,216	0,216
Tasa libre de riesgo ECU	10,16%	7,39%	4,62%
CAPM	13,54%	10,78%	8,00%
WACC	10,11%	9,19%	8,26%

Fuente: Elaboración propia

Política de reparto de dividendos

Por política definida por Brigadería no se realizarán reparto de dividendos durante los 5 primeros años de operación de la empresa.

Anexo 18.– Estados Financieros Proyectados

Costos fijos

Se consideraron como costos fijos los rubros: sueldos y salarios, internet, arriendo de local, publicidad y marketing, mantenimiento físico y de página web, asesoría contable y servicios básicos. Las variaciones anuales en todos los escenarios corresponden a un 3% incremento en alquiler (no se avizora un nuevo conato de burbuja inmobiliaria), salarios acordes a la inflación y los servicios básicos aun se mantienen subsidiados.

Costos variables

Los únicos costos variables corresponden a materia prima, empaques (considerados en el capítulo 4, asignación de precios).

Depreciación

Aplicada depreciación lineal a 5 años para adaptaciones del inmueble (decoración y puesta a punto), equipos de computación y 10 años para equipos industriales relacionados con el giro del negocio.

Intereses

Correspondientes al crédito segmento Mujer Banco Pichincha, tasa efectiva 12.66%.

Inventario

Política de inventarios únicamente de materia prima y empaques, 60 días.

Cuentas por cobrar y pagar

Cuentas por cobrar y cuentas por pagar, la política interna es de 30 días en los dos casos.

Reservas

Se mantiene el 10% como reservas, una vez que los resultados del ejercicio sean positivos.

A continuación, se muestran los balances generales y los estados de pérdidas y ganancias proyectados a 5 años.

Escenario base:

BALANCE GENERAL			AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO								
Caja	AC	\$	20,000.00	⬆️\$ (2,835.37)	\$ 7,108.93	\$ 16,353.93	\$ 29,132.25	\$ 47,667.06
Cuentas por cobrar	AC			\$ 11,185.72	\$ 10,298.66	\$ 11,843.46	\$ 13,619.98	\$ 15,662.98
Inventarios	AC			\$ 13,218.25	\$ 4,856.37	\$ 5,584.83	\$ 6,422.55	\$ 7,385.94
Activo Fijo		\$	10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Depreciación acumulada				⬆️\$ (1,355.00)	⬆️\$ (2,710.00)	⬆️\$ (4,065.00)	⬆️\$ (5,420.00)	⬆️\$ (6,775.00)
Total Activo		\$	30,000.00	⬆️\$ 30,213.60	\$ 29,553.97	\$ 39,717.23	\$ 53,754.79	\$ 73,940.97
PASIVO								
Deuda CP	PC			\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar	PC			⬆️\$ 13,218.25	\$ 4,856.37	\$ 5,584.83	\$ 6,422.55	\$ 7,385.94
Taxes (SRI) + utilidades	PC			\$ -	\$ 2,458.08	\$ 3,464.94	\$ 4,630.93	\$ 6,352.86
IESS	PC			\$ 407.32	\$ 407.88	\$ 488.31	\$ 569.11	\$ 611.23
Deuda LP		\$	20,000.00	\$ 16,939.39	\$ 13,468.01	\$ 9,530.74	\$ 5,065.04	\$ -
Total Pasivo		\$	20,000.00	\$ 30,564.96	\$ 21,190.34	\$ 19,068.81	\$ 16,687.63	\$ 14,350.03
PATRIMONIO								
Capital Social		\$	10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Reservas							\$ 1,228.48	\$ 2,870.35
Resultados acumulados					\$ (10,351.36)	\$ (1,636.37)	\$ 9,419.93	\$ 24,196.81
Resultados del ejercicio				⬆️\$ (10,351.36)	\$ 8,714.99	\$ 12,284.78	\$ 16,418.75	⬆️\$ 22,523.79
Total Patrimonio		\$	10,000.00	⬆️\$ (351.36)	\$ 8,363.63	\$ 20,648.41	\$ 37,067.16	\$ 59,590.94
Total Pasivo + Patrimonio		\$	30,000.00	⬆️\$ 30,213.60	\$ 29,553.97	\$ 39,717.23	\$ 53,754.79	\$ 73,940.97
PP - AC		\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$	107,464.31	\$ 123,583.95	\$ 142,121.55	\$ 163,439.78	\$ 187,955.75	
Costo de Ventas		\$	63,495.70	\$ 58,276.49	\$ 67,017.96	\$ 77,070.65	\$ 88,631.25	
Margen Bruto		⬆️\$	43,968.61	\$ 65,307.47	\$ 75,103.59	\$ 86,369.13	\$ 99,324.50	
Sueldos y salarios		\$	29,894.53	\$ 31,088.00	\$ 36,914.08	\$ 43,152.62	\$ 46,589.66	
Gastos Generales		\$	20,712.00	\$ 19,743.72	\$ 19,603.01	\$ 19,858.47	\$ 22,149.17	
Depreciaciones		⬆️\$	1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	
BAIT		\$	(7,992.92)	\$ 13,120.75	\$ 17,231.50	\$ 22,003.04	\$ 29,230.66	
Intereses		\$	2,358.45	\$ 1,947.68	\$ 1,481.78	\$ 953.36	\$ 354.02	
BAT		\$	(10,351.36)	\$ 11,173.07	\$ 15,749.72	\$ 21,049.68	\$ 28,876.65	
Impuestos a la renta 22%		\$	-	⬆️\$ 2,458.08	⬆️\$ 3,464.94	⬆️\$ 4,630.93	⬆️\$ 6,352.86	
BDIR		\$	10,351.36	\$ 8,714.99	\$ 12,284.78	\$ 16,418.75	\$ 22,523.79	
Utilidad a trabajadores 15%		\$	-	⬆️\$ 1,307.25	⬆️\$ 1,842.72	⬆️\$ 2,462.81	⬆️\$ 3,378.57	
BDT		\$	(10,351.36)	⬆️\$ 7,407.74	\$ 10,442.06	\$ 13,955.93	\$ 19,145.22	

Escenario optimista:

BALANCE GENERAL			AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO								
Caja	AC	\$	20,000.00	(2,835.37)	6,800.61	18,446.63	36,392.99	63,408.58
Cuentas por cobrar	AC	\$		11,185.72	10,746.43	12,895.72	15,474.86	18,569.83
Inventarios	AC	\$		13,218.25	5,029.91	6,035.89	7,243.07	8,691.68
Activo Fijo		\$	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Depreciación acumulada		\$		(1,355.00)	(2,710.00)	(4,065.00)	(5,420.00)	(6,775.00)
Total Activo		\$	30,000.00	30,213.60	29,866.94	43,313.23	63,690.92	93,895.09
PASIVO								
Deuda CP	PC	\$		-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	PC	\$		13,218.25	5,029.91	6,035.89	7,243.07	8,691.68
Taxes (SRI)	PC	\$		-	1,696.96	2,699.25	3,938.39	5,657.67
IESS	PC	\$		407.32	407.32	486.84	566.36	607.56
Deuda LP		\$	20,000.00	16,939.39	13,468.01	9,530.74	5,065.04	-
Total Pasivo		\$	20,000.00	30,564.96	20,602.20	18,752.72	16,812.86	14,956.91
PATRIMONIO								
Capital Social		\$	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Reservas		\$					1,529.58	3,761.33
Resultados acumulados		\$			(10,351.36)	(735.26)	13,030.94	33,116.73
Resultados del ejercicio		\$		(10,351.36)	9,616.10	15,295.77	22,317.55	32,060.12
Total Patrimonio		\$	10,000.00	(351.36)	9,264.74	24,560.51	46,878.07	78,938.19
Total Pasivo + Patrimonio		\$	30,000.00	30,213.60	29,866.94	43,313.23	63,690.92	93,895.09
PP - AC		\$	-	-	-	-	-	-

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$	107,464.31	128,957.17	154,748.60	185,748.60	185,698.32	222,837.99
Costo de Ventas		\$	63,495.70	60,358.90	72,430.68	72,430.68	86,916.81	104,300.17
Margen Bruto		\$	43,968.61	68,598.27	82,317.93	82,317.93	98,781.51	118,537.82
Sueldos y salarios		\$	29,894.53	31,047.95	36,807.59	36,807.59	42,953.22	46,323.49
Gastos Generales		\$	20,712.00	19,743.72	19,603.01	19,603.01	19,858.47	22,149.17
Depreciaciones		\$	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00
BAIT		\$	(7,992.92)	16,451.61	24,552.33	24,552.33	34,614.83	48,710.16
Intereses		\$	2,358.45	1,947.68	1,481.78	1,481.78	953.36	354.02
BAT		\$	(10,351.36)	14,503.93	23,070.55	23,070.55	33,661.47	48,356.14
Impuestos a la renta 22%		\$	-	3,190.86	5,075.52	5,075.52	7,405.52	10,638.35
BDIR		\$	-10,351.36	11,313.06	17,995.03	17,995.03	26,255.94	37,717.79
Utilidad a trabajadores 15%		\$	-	1,696.96	2,699.25	2,699.25	3,938.39	5,657.67
BDT		\$	(10,351.36)	9,616.10	15,295.77	15,295.77	22,317.55	32,060.12

Escenario pesimista:

BALANCE GENERAL			AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO								
Caja	AC	\$	20,000.00	5,599.88	10,251.93	11,952.17	9,555.49	4,071.81
Cuentas por cobrar	AC	\$		11,185.72	10,062.24	11,305.93	12,703.35	14,273.48
Inventarios	AC	\$		13,793.75	5,945.31	6,680.15	7,505.82	8,433.54
Activo Fijo		\$	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Depreciación acumulada		\$		(1,355.00)	(2,710.00)	(4,065.00)	(5,420.00)	(6,775.00)
Total Activo		\$	30,000.00	28,024.59	13,045.62	11,968.92	15,233.68	21,860.21
PASIVO								
Deuda CP	PC	\$		-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	PC	\$		13,793.75	5,945.31	6,680.15	7,505.82	8,433.54
Taxes (SRI)	PC	\$		-	(548.87)	236.53	1,071.20	1,775.26
IESS	PC	\$		407.32	407.32	407.32	407.32	407.32
Deuda LP		\$	20,000.00	16,939.39	13,468.01	9,530.74	5,065.04	-
Total Pasivo		\$	20,000.00	31,140.46	19,271.78	16,854.74	14,049.38	10,616.12
PATRIMONIO								
Capital Social		\$	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Reservas		\$					134.03	741.04
Resultados acumulados		\$			(13,115.88)	(16,226.15)	(15,019.86)	(9,556.75)
Resultados del ejercicio		\$		(13,115.88)	(3,110.28)	1,340.33	6,070.12	10,059.80
Total Patrimonio		\$	10,000.00	(3,115.88)	(6,226.15)	(4,885.83)	1,184.29	11,244.09
Total Pasivo + Patrimonio		\$	30,000.00	28,024.59	13,045.62	11,968.92	15,233.68	21,860.21
PP - AC		\$	-	-	-	-	-	-

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$	107,464.31	120,746.90	135,671.21	152,440.18	171,281.78	
Costo de Ventas		\$	66,260.21	71,343.77	80,161.85	90,069.86	101,202.49	
Margen Bruto		\$	41,204.09	49,403.13	55,509.36	62,370.32	70,079.29	
Sueldos y salarios		\$	29,894.53	31,047.95	31,047.95	31,047.95	31,047.95	
Gastos Generales		\$	20,712.00	19,743.72	19,603.01	19,858.47	22,149.17	
Depreciaciones		\$	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	1,355.00	
BAIT		\$	(10,757.43)	(2,743.54)	3,503.39	10,108.90	15,527.16	
Intereses		\$	2,358.45	1,947.68	1,481.78	953.36	354.02	
BAT		\$	(13,115.88)	(4,691.22)	2,021.61	9,155.54	15,173.15	
Impuestos a la renta 22%		\$	-	1,032.07	444.75	2,014.22	3,338.09	
BDIR		\$	-	13,115.88	3,659.15	1,576.86	7,141.32	11,835.06
Utilidad a trabajadores 15%		\$	-	548.87	236.53	1,071.20	1,775.26	
BDT		\$	(13,115.88)	(3,110.28)	1,340.33	6,070.12	10,059.80	

Anexo 19.– Flujo de Efectivo Proyectado

El estado de flujo de efectivo ha sido realizado de acuerdo al método indirecto.

Escenario base:

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT		\$ (10,351.36)	\$ 8,714.99	\$ 12,284.78	\$ 16,418.75	\$ 22,523.79
Depreciación, Amortización, Provisión		\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00
Variación NOF		\$ -	\$ 3,345.68	\$ (457.50)	\$ (529.73)	\$ (278.94)
Flujo Operacional		\$ (8,996.36)	\$ 13,415.68	\$ 13,182.27	\$ 17,244.02	\$ 23,599.84
Compra activos	\$ (10,000.00)					
Venta activos						
Flujo de inversión	\$ (10,000.00)					
Préstamos netos	\$ 30,000.00	\$ (3,060.61)	\$ (3,471.38)	\$ (3,937.27)	\$ (4,465.70)	\$ (5,065.04)
Pago de dividendos						
Aportes de Capital						
Flujo financiero	\$ 30,000.00	\$ (3,060.61)	\$ (3,471.38)	\$ (3,937.27)	\$ (4,465.70)	\$ (5,065.04)
Flujo de caja	\$ 20,000.00	\$ (12,056.97)	\$ 9,944.30	\$ 9,245.00	\$ 12,778.32	\$ 18,534.80
Caja inicial	\$ -	\$ 20,000.00	\$ (2,835.37)	\$ 7,108.93	\$ 16,353.93	\$ 29,132.25
Caja final	\$ 20,000.00	\$ (2,835.37)	\$ 7,108.93	\$ 16,353.93	\$ 29,132.25	\$ 47,667.06

NOF	0	\$ 10,778.39	\$ 7,432.71	\$ 7,890.21	\$ 8,419.94	\$ 8,698.89
FREE CASH FLOW (FCF)		\$ (19,774.75)	\$ 1,330.03	\$ 3,906.85	\$ 6,890.99	\$ 11,801.33

Escenario optimista

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT		\$ (10,351.36)	\$ 9,616.10	\$ 15,295.77	\$ 22,317.55	\$ 32,060.12
Depreciación, Amortización, Provisión		\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00
Variación NOF		\$ -	\$ 2,136.25	\$ (1,067.48)	\$ (1,260.49)	\$ (1,334.49)
Flujo Operacional		\$ (8,996.36)	\$ 13,107.35	\$ 15,583.30	\$ 22,412.06	\$ 32,080.63
Compra activos	\$ (10,000.00)					
Venta activos						
Flujo de inversión	\$ (10,000.00)					
Préstamos netos	\$ 30,000.00	\$ (3,060.61)	\$ (3,471.38)	\$ (3,937.27)	\$ (4,465.70)	\$ (5,065.04)
Pago de dividendos						
Aportes de Capital						
Flujo financiero	\$ 30,000.00	\$ (3,060.61)	\$ (3,471.38)	\$ (3,937.27)	\$ (4,465.70)	\$ (5,065.04)
Flujo de caja	\$ 20,000.00	\$ (12,056.97)	\$ 9,635.97	\$ 11,646.02	\$ 17,946.37	\$ 27,015.59
Caja inicial	\$ -	\$ 20,000.00	\$ (2,835.37)	\$ 6,800.61	\$ 18,446.63	\$ 36,392.99
Caja final	\$ 20,000.00	\$ (2,835.37)	\$ 6,800.61	\$ 18,446.63	\$ 36,392.99	\$ 63,408.58

NOF	0	\$ 10,778.39	\$ 8,642.15	\$ 9,709.62	\$ 10,970.11	\$ 12,304.61
FREE CASH FLOW (FCF)		\$ (19,774.75)	\$ 2,328.96	\$ 6,941.15	\$ 12,702.44	\$ 21,110.52

Escenario pesimista

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BDT		\$ (13,115.88)	\$ (3,110.28)	\$ 1,340.33	\$ 6,070.12	\$ 10,059.80
Depreciación, Amortización, Provisión		\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00	\$ 1,355.00
Variación NOF		\$ -	\$ 574.60	\$ (458.29)	\$ (562.74)	\$ (866.07)
Flujo Operacional		\$ (11,760.88)	\$ (1,180.67)	\$ 2,237.04	\$ 6,862.38	\$ 10,548.72
Compra activos	\$ (10,000.00)					
Venta activos						
Flujo de inversión	\$ (10,000.00)					
Préstamos netos	\$ 30,000.00	\$ (3,060.61)	\$ (3,471.38)	\$ (3,937.27)	\$ (4,465.70)	\$ (5,065.04)
Pago de dividendos						
Aportes de Capital						
Flujo financiero	\$ 30,000.00	\$ (3,060.61)	\$ (3,471.38)	\$ (3,937.27)	\$ (4,465.70)	\$ (5,065.04)
Flujo de caja	\$ 20,000.00	\$ (14,821.49)	\$ (4,652.05)	\$ (1,700.24)	\$ 2,396.68	\$ 5,483.68
Caja inicial	\$ -	\$ 20,000.00	\$ (5,599.88)	\$ (10,251.93)	\$ (11,952.17)	\$ (9,555.49)
Caja final	\$ 20,000.00	\$ (5,599.88)	\$ (10,251.93)	\$ (11,952.17)	\$ (9,555.49)	\$ (4,071.81)

NOF	0	\$ 10,778.39	\$ 10,203.79	\$ 10,662.08	\$ 11,224.83	\$ 12,090.90
FREE CASH FLOW (FCF)		\$ (22,539.27)	\$ (11,959.07)	\$ (7,966.75)	\$ (3,799.71)	\$ (676.10)

Anexo 20.– Ratios

		RATIOS				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Base	Razon circulante=	1,58	2,88	3,54	4,23	4,93
	Razon efectivo=	-0,21	0,92	1,71	2,51	3,32
	Rendimiento sobre activos (ROA)=	-0,34	0,29	0,31	0,31	0,30
	Rendimiento sobre capital (ROE)=	-1,04	0,87	1,23	1,64	2,25
Escenario Optimista	Razon circulante=	1,58	3,16	4,05	5,03	6,06
	Razon efectivo=	-0,21	0,95	2,00	3,10	4,24
	Rendimiento sobre activos (ROA)=	-0,34	0,32	0,35	0,35	0,34
	Rendimiento sobre capital (ROE)=	-1,04	0,96	1,53	2,23	3,21
Escenario Pesimista	Razon circulante=	1,36	0,99	0,82	1,19	1,76
	Razon efectivo=	-0,39	-1,77	-1,63	-1,06	-0,38
	Rendimiento sobre activos (ROA)=	-0,47	-0,24	0,11	0,40	0,46
	Rendimiento sobre capital (ROE)=	-1,31	-0,31	0,13	0,61	1,01

Razón Circulante

Escenario base y optimista: Desde el inicio Brigaderia muestra solvencia para pagar sus pasivos circulantes y se incrementa año a año.

Escenario pesimista: El primer año Brigaderia es solvente, debido a las condiciones de inflación, proyección de futuros y precio de materia prima, bajos porcentajes de crecimiento, Brigaderia pierde solvencia los años 2 y 3, para recuperarse en los años 4 y 5 debido a que la caja cada vez tiene menos pérdida.

Razón de Efectivo

Escenario base y optimista: Mejora notablemente la solvencia debido al incremento en la caja. Se puede hacer frente a los compromisos de corto plazo.

Razón de efectivo: Únicamente con dinero disponible no es posible cubrir deudas de corto plazo en ninguno de los años de duración de este proyecto.

ROE y ROA

Ambos indicadores expresan la rentabilidad y proporcionan mucha información sobre el uso que se está haciendo de los activos y de los fondos propios. El análisis

combinado proporcionará información adicional de la estructura de financiación más adecuada para Brigaderia.

Anexo 21.– Punto de equilibrio

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CONTABLE	PESIMISTA	UNIDADES	118.012	118.269	117.778	118.237	123.489
		USD	\$ 123.912,59	\$ 124.182,37	\$ 123.666,94	\$ 124.148,78	\$ 129.663,24
	BASE	UNIDADES	118.061	91.406	101.629	113.313	123.599
		USD	\$ 123.912,59	\$ 95.936,86	\$ 106.666,20	\$ 118.929,04	\$ 129.725,23
	OPTIMISTA	UNIDADES	118.012	90.655	100.655	112.062	122.135
		USD	\$ 123.912,59	\$ 95.187,29	\$ 105.687,96	\$ 117.665,56	\$ 128.241,84

			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FINANCIERO	PESIMISTA	UNIDADES	123.578	122.858	121.265	120.478	124.320
		USD	\$ 129.756,65	\$ 129.001,26	\$ 127.328,18	\$ 126.501,55	\$ 130.535,97
	BASE	UNIDADES	123.629	94.951	104.322	115.044	124.241
		USD	\$ 129.756,65	\$ 99.656,72	\$ 109.492,83	\$ 120.745,75	\$ 130.399,22
	OPTIMISTA	UNIDADES	123.578	94.172	103.328	113.780	122.772
		USD	\$ 129.756,65	\$ 98.881,03	\$ 108.494,01	\$ 119.468,73	\$ 128.910,74

Se observa que en los escenarios base y pesimista el punto de equilibrio se alcanza luego del segundo año de operaciones, y en el escenario optimista el punto de equilibrio se alcanza luego del primer año de operación.

Durante los dos primeros años del escenario base y pesimista, la operación *per se* no es eficiente ya que no se puede alcanzar el equilibrio contable, y tampoco es posible cubrir los costos financieros de la deuda, no se tiene equilibrio financiero.

En el escenario optimista se pueden cubrir los costos operativos, en unidades de venta y costos de la deuda a partir del segundo año.

Anexo 22.– VAN y TIR

Con el objeto de obtener una medida de cuanto valor se crea hoy al efectuar una inversión, se calcula el valor actual neto (VAN).

Con motivo de encontrar una tasa de rendimiento que resuma los resultados del proyecto, se calcula la TIR (tasa interna de retorno)

VAN & TIR			
	Pesimista	Base	Optimista
VAN	\$ (73.055,61)	\$ 44.262,84	\$ 141.274,67
TIR	---	23,61%	40,46%
CAPM	14%	10,78%	8%
WACC	10,11%	9,19%	8,26%

Fuente: elaboración propia

Escenario base

Los flujos de caja libre traídos a valor presente a una tasa de descuento WACC de 9.19% proveen un valor positivo de \$44.262,84 indicando de esta manera la viabilidad del proyecto. Y una TIR de 23.61%.

Escenario optimista

Los flujos de caja libre traídos a valor presente a una tasa de descuento WACC de 8.26% proveen un valor positivo de \$14.1274.67, indicando de esta manera la viabilidad del proyecto. Y una TIR de 40.46%.

Escenario pesimista

Los flujos de caja libre traídos a valor presente a una tasa de descuento WACC de 10.11% proveen un valor negativo de -\$73.055.61, indicando de esta manera la inviabilidad del proyecto. Y una TIR de que no puede ser calculada ya que todos los flujos son negativos.