



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR “CORDILLERA”

Carrera de Administración Industrial y de la Producción

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA MICROEMPRESA  
DE CHOCOLATERÍA ARTESANAL, UBICADA EN EL SECTOR DE LLANO  
GRANDE, NORORIENTE DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y SU  
APORTE AL CAMBIO DE LA MATRIZ PRODUCTIVA.

Proyecto de Investigación previo a la obtención del Título de Tecnólogo en Administración  
Industrial y de la Producción.

Autor: Hamilton Fernando Cuenca Farías.

Tutor: Ing. Napoleón Castro. MsC.

Octubre, 2015

## **Declaratoria**

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetarán las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, conclusiones y soluciones que he determinado son de mi única responsabilidad.

HAMILTON FERNANDO CUENCA FARIAS

2200042238

---

## CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

**Yo, Hamilton Fernando Cuenca Farías** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 2200042238 de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: *“La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”*; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: “Tecnólogo en Administración Industrial y de la Producción” facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

**FIRMA** \_\_\_\_\_  
**NOMBRE** Hamilton Fernando Cuenca Farías  
**CEDULA** 2200042238

Quito, a los 23 días del mes de Octubre del 2015.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mis hermanas Jenny y Karen por haberme brindado el apoyo moral para culminar esta carrera, a los docentes que supieron compartir sus conocimientos semestre a semestre y fueron muy comprensivos, al Ingeniero Napoleón Castro por haberme guiado en el desarrollo de este plan de negocios, y al Instituto Tecnológico Superior "Cordillera" por haberme acogido como un alumno más durante todo este período y haberme formado como persona y como un estudiante de nivel superior.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a Dios, por brindarme fuerzas en los momentos que más necesité, a mis padres, Miguel Cuenca y Marlene Farías que son mi motor y fuerza para salir adelante y supieron darme apoyo moral y económico para cumplir un objetivo más en mi vida.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios se ha desarrollado con el propósito de implementar una microempresa de chocolatería artesanal en el barrio Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito, la principal actividad a la que se dedicará este negocio es a la elaboración de barras de chocolate en una presentación única de 100 gramos. El proceso para la fabricación del producto es en su mayoría hecho de forma manual y está compuesto en un 100% por cacao fino de aroma ecuatoriano, la principal materia prima utilizada para producir chocolates, una de las finalidades de este plan de negocios es también contribuir al cambio de la matriz productiva, mediante la transformación de la materia prima en un producto terminado. El proyecto cuenta con siete capítulos en los cuales se detalla los procedimientos que van desde la creación de la microempresa hasta la comercialización de los chocolates artesanales, entre otras cosas se analizan las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que podría contraer la implementación de la microempresa, también se ha realizado un estudio técnico del proceso productivo que se lleva a cabo para transformar el cacao en chocolate, se han examinado estrategias de ventas y niveles de aceptación del producto mediante una investigación del mercado que permitió conocer un poco más acerca del comportamiento del consumidor, a través de un análisis financiero se ha determinado la rentabilidad que tendrá la microempresa, el valor presente neto, el periodo de recuperación de la inversión, entre otros aspectos que han permitido

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

diagnosticar el beneficio que traería la aplicación de este plan de negocios, que tiene una duración de cinco años a partir de la fecha de aplicación. Y finalmente se han evaluado los impactos que tendría la microempresa en el ámbito social, productivo, ambiental y económico desde el momento en que entre en funcionamiento.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

## EXECUTIVE SUMMARY

This business plan has been developed in order to implement a micro-traditional chocolate in the neighborhood Llano Grande, northeast of the Metropolitan District of Quito, the main activity that this business will focus is the development of chocolate bars a unique presentation of 100 grams. The process for manufacturing the product is mostly done manually and is made from 100% fine Ecuadorian cocoa aroma, the main raw material used to produce chocolate, one purpose of this business plan is also to contribute the change of the productive matrix, by transforming raw materials into a finished product. The project has seven chapters which procedures ranging from the creation of microenterprises to the marketing of handmade chocolates, among other things, opportunities, weaknesses, strengths and threats that could contract the implementation of micro detailed analyzes , has also carried out a technical study of the production process they are carried out to transform the cocoa in chocolate, have been considered sales strategies and levels of acceptance of the product by market research that allowed us to know a little more about the behavior of consumer, through a financial analysis has determined that profitability will microenterprise, the net present value, payback period of investment, among other aspects that have allowed the benefit that would diagnose the implementation of this business plan, which lasts for five years from the date of application, we have evaluated the impact it would have on microenterprise, productive, environmental and economic social area from the time it becomes operational.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## INDICE

Portada.....	i
Declaratoria.....	ii
Certificado de cesión de derechos.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen ejecutivo.....	vi
Executive summary.....	vii
Índice.....	9
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. Introducción.....	18
1.01 Justificación.....	18
1.02 Antecedentes.....	21
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. Análisis situacional.....	23
2.01 Ambiente externo.....	23
2.01.01 Factores económicos.....	24
2.1.2 Factor social.....	26
2.1.3 Factor legal.....	27
2.1.4 Factor Tecnológico.....	28
2.2 Entorno local.....	29
2.2.1 Clientes.....	29
2.2.1 Proveedores.....	30
2.2.2 Competidores.....	31
2.3 Análisis interno.....	32
2.3.1 Propuesta estratégica.....	32
2.3.1.1 Misión.....	33
2.3.1.2 Visión.....	34
2.3.1.3 Objetivos.....	34
2.3.1.3.1 Objetivo General.....	35
2.3.1.3.2 Objetivos Específicos.....	35
2.3.1.4 Principios y/o valores.....	35
2.3.2 Gestión administrativa.....	37
2.3.3 Gestión operativa.....	42
2.3.4 Gestión comercial.....	43
2.4 Análisis Foda.....	45

### CAPÍTULO III

Estudio de mercado.....	49
3.1 Análisis del consumidor.....	50
3.1.1 Determinación de la población y muestra.....	51
3.1.2 Técnicas de obtención de información.....	55
3.1.3 Análisis de la Información.....	57
3.2 Oferta.....	76
3.2.1 Oferta histórica.....	77
3.2.2 Oferta Actual.....	78
3.2.3 Oferta proyectada.....	79
3.4 Demanda.....	80
3.1 Demanda histórica.....	80
3.2 Demanda actual.....	80
3.3 Demanda proyectada.....	82
3.5 Balance Oferta-Demanda.....	83
3.5.1 Balance Actual.....	83
3.5.2 Balance Proyectado.....	84

### CAPITULO IV

Estudio técnico.....	85
4.1 Tamaño del proyecto.....	85
4.1.1 Capacidad instalada óptima.....	85
4.2 Localización.....	87
4.2.1 Macro-localización.....	87
4.2.2 Micro-localización.....	89
4.2.3 Localización óptima.....	92
4.3 Ingeniería del producto.....	93
4.3.1 Distribución de planta.....	93
4.3.2 Proceso productivo.....	100
4.3.3 Maquinaria.....	108

### CAPÍTULO V

Estudio financiero.....	113
5.1 Ingresos operacionales y no operacionales.....	113

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

5.2 Costos.....	123
5.2.1 Costo Directo.....	123
5.2.2 Costos Indirectos.....	123
5.2.3 Gastos Administrativos.....	125
5.2.4 Costo de Ventas.....	128
5.2.5 Costos Financieros.....	130
5.2.6 Costos Fijos y Variables.....	130
5.2 Inversiones.....	131
5.2.1 Inversión Fija.....	131
5.2.1.1 Activos Fijos.....	131
5.2.1.2 Activos Nominales.....	136
5.2.2 Capital de Trabajo.....	137
5.2.3 Fuentes de Financiamiento y uso de fondos.....	138
5.2.4 Amortización de Financiamiento.....	138
5.2.5 Depreciaciones (tabla de depreciación).....	140
5.2.6 Estado de Situación Inicial.....	141
5.2.7 Estado de Resultados Proyectoado (a cinco años).....	142
5.2.8 Flujo de Caja.....	143
5.3 Evaluación.....	144
5.3.1 Tasa de descuento.....	145
5.3.2 Van.....	146
5.3.4 Tir.....	148
5.3.5 Pri.....	149
5.3.6 Rcb.....	151
5.3.6 Punto de equilibrio.....	152
5.3.7 Análisis de índices financieros.....	156

## CAPÍTULO VI

Análisis de impactos.....	162
6.1 Impacto Ambiental.....	162
6.2 Impacto Económico.....	163
6.3 Impacto Productivo.....	164
6.4 Impacto Social.....	165

## CAPÍTULO VII

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

Conclusiones y recomendaciones.....	166
7.1 Conclusiones.....	166
7.2 Recomendaciones.....	167
Bibliografía.....	170
Anexos.....	173
<b>Índice de tablas</b>	
Tabla 1. Tabla de fabricantes de chocolates.....	31
Tabla 2. Asignación de ponderaciones.....	45
Tabla 3. Análisis FODA.....	46
Tabla 4. Matriz de totales y porcentajes de ponderación.....	47
Tabla 5. Población del Distrito Metropolitano de Quito por edades.....	52
Tabla 6. Población del proyecto.....	53
Tabla 7. Genero de los encuestados.....	57
Tabla 8. Rango de edades de las personas encuestadas.....	58
Tabla 9. Porcentajes de la primera pregunta de la encuesta.....	60
Tabla 10. Porcentajes de la segunda pregunta de la encuesta.....	61
Tabla 11. Porcentajes de la tercera pregunta de la encuesta.....	63
Tabla 12. Porcentajes de la cuarta pregunta de la encuesta.....	64
Tabla 13. Porcentajes de la quinta pregunta de la encuesta.....	66
Tabla 14. Porcentajes de la sexta pregunta de la encuesta.....	67
Tabla 15. Porcentajes de la séptima pregunta de la encuesta.....	69
Tabla 16. Porcentajes de la octava pregunta de la encuesta.....	70

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

Tabla 17. Porcentajes de la novena pregunta de la encuesta.....	72
Tabla 18. Porcentajes de la décima pregunta de la encuesta.....	73
Tabla 19. Porcentajes de la undécima pregunta de la encuesta.....	75
Tabla 20. Calculo de la oferta actual.....	78
Tabla 21. Calculo de la oferta proyectada. ....	79
Tabla 22. Datos para el cálculo de la demanda actual.....	81
Tabla 23. Resultado de la encuesta.....	81
Tabla 24. Cálculo de la demanda actual.....	82
Tabla 25. Cálculo de la demanda proyectada.....	83
Tabla 26. Cálculo de la demanda insatisfecha actual. ....	83
Tabla 27. Cálculo de la demanda insatisfecha proyectada.....	84
Tabla 28. Áreas distribuidas por metros cuadrados.....	86
Tabla 29. Método de puntajes ponderados.....	91
Tabla 30. Valoración de cercanía.....	94
Tabla 31. Razones de cercanía.....	94
Tabla 32. Simbología de actividades-.....	103
Tabla 33. Descripción del proceso.....	104
Tabla 34. Activos fijos.....	106
Tabla 35. Especificaciones técnicas de la cocina industrial.....	108
Tabla 36. Especificaciones técnicas del molino de granos de cacao.....	109
Tabla 37. Especificaciones técnicas del tostador de granos.....	110
Tabla 38. Especificaciones técnicas de la balanza electrónica.....	111

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

Tabla 39. Especificaciones técnicas de la maquina moldeadora de chocolate.....	112
Tabla 40. Especificaciones técnicas del congelador.....	112
Tabla 41. Mano de obra directa. ....	114
Tabla 42. Calculo de la producción anual.....	116
Tabla 43. Mano de Obra directa.....	116
Tabla 44. Precio de la mano de obra.....	117
Tabla 45. Materia prima directa. ....	117
Tabla 46. Servicios básicos.....	118
Tabla 47. Equipos de seguridad.....	119
Tabla 48. Equipos de empaquetado.....	119
Tabla 49. Costos indirectos de fabricación.....	120
Tabla 50. Costo unitario de producción.....	120
Tabla 51. Ingresos operacionales.....	121
Tabla 52. Ingresos proyectados. ....	122
Tabla 53. Costos directos.....	123
Tabla 54. Costos indirectos.....	124
Tabla 55. Costos de producción proyectados.....	124
Tabla 56. Gastos de personal.....	125
Tabla 57. Material de aseo y limpieza.....	126
Tabla 58. Suministros de oficina.....	127
Tabla 59. Otros gastos administrativos.....	127
Tabla 60. Gastos administrativos proyectados.....	128
Tabla 61. Gasto de ventas.....	129

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

Tabla 62. Gastos de ventas proyectados.....	129
Tabla 63. Proyección de costos anuales.....	130
Tabla 64. Equipos de oficina. ....	132
Tabla 65. Equipos de computación.....	133
Tabla 66. Muebles y enseres.....	133
Tabla 67. Maquinaria y equipos.....	135
Tabla 68. Inversión de activos fijos.....	136
Tabla 69. Gastos nominales.....	136
Tabla 70. Inversiones.....	137
Tabla 71. Amortización del crédito.....	138
Tabla 72. Pago de cuotas del préstamo bancario.....	139
Tabla 73. Amortización del diferido.....	140
Tabla 74. Depreciación de activos fijos.....	140
Tabla 75. Estado de situación inicial.....	141
Tabla 76. Estado de resultados proyectado.....	142
Tabla 77. Flujo de caja proyectado.....	143
Tabla 78. Tasa de descuento.....	145
Tabla 79. Flujos de efectivo.....	146
Tabla 80. Tasa interna de retorno.....	148
Tabla 81. Periodo de recuperación de la inversión.....	149
Tabla 82. Relación costo-beneficio.....	151
Tabla 83. Punto de Equilibrio en dólares.....	152
Tabla 84. Punto de equilibrio en unidades.....	154

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

## Índice de figuras

Figura 1. Planta de cacao fino de aroma.....	19
Figura 2. Lista de actividades de un plan de negocios.....	22
Figura 3. Pasos para constituir una empresa en Ecuador.....	28
Figura 4. Organigrama general de la empresa.....	37
Figura 5. Logotipo de la microempresa.....	43
Figura 6. Slogan de la empresa. ....	44
Figura 7. Género de las personas encuestadas en porcentajes.....	58
Figura 8. Rango de edades de las personas encuestadas.....	59
Figura 9. Porcentajes de la primera pregunta de la encuesta.....	60
Figura 10. Porcentajes de la segunda pregunta de la encuesta.....	62
Figura 11. Porcentajes de la tercera pregunta de la encuesta.....	63
Figura 12. Porcentajes de la cuarta pregunta de la encuesta.....	65
Figura 13. Porcentajes de la quinta pregunta de la encuesta.....	66
Figura 14. Porcentajes de la sexta pregunta de la encuesta.....	68
Figura 15. Porcentajes de la séptima pregunta de la encuesta.....	69
Figura 16. Porcentajes de la octava pregunta de la encuesta.....	71
Figura 17. Porcentajes de la novena pregunta de la encuesta.....	72
Figura 18. Porcentajes de la décima pregunta de la encuesta.....	74
Figura 19. Porcentajes de la undécima pregunta de la encuesta.....	76
Figura 20. Mapa de la provincia de pichincha.....	89
Figura 21. Croquis de ubicación de la microempresa. ....	92

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

Figura 22. Distribución de la planta.....	95
Figura 23. Área de Administración. ....	96
Figura 24. Área de producción. ....	96
Figura 25. Área de baterías sanitarias.....	97
Figura 26. Área de almacenamiento de materia prima. ....	97
Figura 27. Área de almacenamiento de producto terminado.....	98
Figura 28. Área de recolección de desechos. ....	98
Figura 29. Croquis de distribución de la planta.....	99
Figura 30. Cocina industrial.....	108
Figura 31. Molino triturador de granos.....	109
Figura 32. Tostador de granos.....	109
Figura 33. Máquina moldeadora de chocolate.....	111
Figura 34. Congelador.....	112
Figura 35. Punto de equilibrio.....	155

---

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.01. Justificación

La elaboración del plan de negocios para la implementación de una microempresa fabricante de chocolate artesanal, nace a partir de las ideas propuestas por el actual gobierno, basándose en el objetivo N° 10 del Plan Nacional del Buen Vivir que trata sobre impulsar el cambio de la matriz productiva en diferentes sectores productivos del país.

El consumo de cacao data desde hace ya muchos años, numerosos estudios revelan que el cacao comenzó a cultivarse y consumirse primero en México.

El consumo de cacao entre los aztecas estaba limitado a las clases superiores, mientras que para las clases bajas era más bien un manjar; sólo lo consumían en grandes cantidades los ricos, los jefes militares y sobre todo, el "Tlacateculi", el gran sacerdote. (Enríquez, 1985, pág. 10).

Según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador, en el año 2014 el país alcanzó una producción total de 240 mil toneladas, de las cuales 230 mil fueron para exportación, mientras que el restante fue para el consumo interno. Es por ello

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

que se vuelve necesaria la creación de microempresas que aprovechen eficientemente los recursos y transforme la materia prima en un producto terminado.



*Figura 1.* Planta de cacao fino de aroma en la provincia de Orellana. Autor: Fernando Cuenca Farías.

Un plan de negocios deberá enfocarse en temas como: el producto que se va a comercializar, el tipo de mercado al que va direccionado el producto, las ventajas y desventajas competitivas que tendrá, así como objetivos propuestos ya sea a corto o largo plazo.

En el caso de la microempresa, lo que se busca es un producto netamente artesanal, aprovechando los beneficios que representa el chocolate puro, sin ningún tipo de químicos.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

“El cacao fino o de aroma, cuando se procesa, proporciona chocolates que se caracterizan por fuertes aromas florales” (Piza, 2009, p.45), y esto determina la oportunidad de elaborar un producto de alta calidad, manteniendo el alto contenido nutritivo que posee; como son las proteínas, minerales, grasas y carbohidratos.

El plan de negocios será implantado en el barrio de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito, al ser un sector que ha contribuido al desarrollo de la industria artesanal de sus habitantes, permitirá lograr efectivamente las metas planteadas. El objetivo general del plan de negocios será determinar si existe o no rentabilidad para la ejecución del proyecto, y para conocer la demanda de chocolate artesanal en el mercado.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

## 1.02. ANTECEDENTES

El chocolate ha sido desde siempre muy apetecido, desde nuestros ancestros hasta la generación de hoy en día. Según la tesis de: (Aguilar, 2005, p2). Determinó que:

La composición del chocolate lo ubica entre los alimentos de mayor contenido calórico, convirtiéndolo en un gran aliado para deportistas y personas que son sometidas a grandes esfuerzos físicos. Entre los principales componentes de este producto tenemos carbohidratos, grasas, fibra y proteínas. Además, algunos chocolates son adicionados con vitaminas; como por ejemplo, la vitamina A, la vitamina B1, la vitamina B2, la vitamina C, la vitamina D, y en algunas ocasiones minerales, como el hierro o el calcio.

Todo negocio ya sea que esté constituido o por crearse, necesitará un plan de negocios que le ayude a determinar las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y obstáculos que este tendrá en el futuro. Antes de elaborar un plan de negocios se debe tomar en cuenta aspectos muy importantes como: tener un mercado definido, controlar conflictos y recompensas, identificar posibles amenazas y competidores.

Se debe ser muy específico a la hora de estructurar un plan de negocios:

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

La estructura más común de los planes de negocios consiste en pasar de los resúmenes cortos y generales a explicaciones más detalladas. De este modo, las selecciones introductorias –el resumen ejecutivo y la descripción del negocio –son visiones generales y breves del negocio. La información principal del plan está compuesta de descripciones más profundas de los elementos y preocupaciones fundamentales del negocio: los *quién, cómo, qué y dónde* de su negocio. (Harvard Business Press, 2009, página 12).

Un plan de negocios debes estar correctamente elaborado de manera que el cliente se sienta motivado y convencido, “Su plan de negocios debe estar diseñado de tal manera que sea atractivo, placentero a la vista y de fácil lectura” (Stutely, 2000, pág. 14).

#### Diez pasos para documentar su plan

- 1.- Comience por ciertas cuestiones preliminares inevitables (contenido, contactos, definiciones).
- 2.- Aporte un resumen ejecutivo.
- 3.- Defina el escenario describiendo la empresa.
- 4.- Considere el mercado, la competencia que usted enfrenta y el posicionamiento de mercado.
- 5.- Explique su visión, misión y sus objetivos.
- 6.- Describa su estrategia
- 7.- Explique sus planes para desarrollar sus productos o servicios (o ambos, dado el caso).
- 8.- Exponga sus proyecciones financieras.
- 9.- Ponga de manifiesto los riesgos y las oportunidades.
- 10.- Llegue a una conclusión.

Figura 2. Lista de actividades del proceso real de planeación de un plan de negocios. Adaptado de “Plan de Negocios La Estrategia Inteligente” por R, Stutely, 2000, pág. 14.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.01. Ambiente externo

Poseer información y conocimientos de lo que ocurre dentro y fuera de una organización es de vital importancia hoy en día. Todos aquellos factores independientes a la organización son considerados como el entorno externo de la empresa.

Entorno externo de la empresa.- Según (Muñoz, 2014) “Este es el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbre, legales, políticas, tecnológicas, económicas, etc., que modifica una empresa u organización, o que influyen en ellas”.

Factores externos de carácter económico, legal, social, tecnológico y hasta político, repercuten dentro del funcionamiento de la organización y son conocidos como el macro entorno de la misma, después de un determinado análisis de estos aspectos se podrá deducir las oportunidades y las amenazas, que podría tener una empresa y que ayudarían a optimizar el desempeño. “Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las

oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales". (Tobar, 2007, pág. 18).

### **2.01.01 Factores Económicos**

Los factores económicos refleja las condiciones y políticas económicas que se viven en el país y que influirán dentro de la microempresa.

Por ser este factor una fuerza externa estará sujeta a las decisiones políticas externas que tomen las autoridades nacionales o locales, como el gobierno central o los municipios. Existen indicadores que permiten conocer el desempeño de una economía:

#### **2.01.01.01 Producto Interno Bruto (P.I.B)**

En la economía de un país, el costo total de los bienes que se producen es denominado como: Producto Interno Bruto (P.I.B). Según cifras del Banco Central del Ecuador el P.I.B per cápita al año 2014 fue de 98.015,00 millones de dólares.

#### **2.01.01.02 Tasa de crecimiento**

La tasa de crecimiento es uno de los métodos para medir el progreso o dilación que se da en un país o región en un período determinado. Para el año 2015, el gobierno prevé un crecimiento entre el 4% y 4.5% de la economía ecuatoriana.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### **2.01.01.03 Tasa de interés**

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube” (Tobar, 2007, pág. 20). La tasa de interés activa al mes de Septiembre de 2015 es de 8,06% y la tasa de interés pasiva es de 5,55%, según cifras del Banco Central del Ecuador.

#### **2.01.01.04 Balanza comercial**

La balanza comercial es la diferencia que se registra entre las exportaciones e importaciones de un país, al cierre del año 2014 el Ecuador registró un superávit en la balanza comercial de 135,2 millones.

#### **2.01.01.05 Inflación**

La inflación es una elevación considerada en los precios de los bienes y servicios producidos durante un periodo determinado. Según el Banco Central del Ecuador, al mes de Agosto del presente año la inflación acumulada registro un porcentaje de 2,99%, el cual ha ido en aumento en comparación al año anterior.

#### **2.01.01.06 Riesgo País**

El riesgo país es un indicador económico que mide el nivel de riesgo que implica un país para las inversiones que provienen del exterior. Al 30 de Septiembre de 2015 el riesgo país alcanzó una cifra de 1451.00 según el Banco Central del Ecuador.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

### 2.01.02. Factor Social

Las relaciones interpersonales, las actividades cotidianas y el medio en el que se desempeñan, son aspectos muy importantes al momento de implantar una microempresa en determinado lugar, el producto o servicio que se va a ofrecer a la población además de satisfacer una necesidad, debe traer consigo otros beneficios como, generar empleo, impactar socialmente en la comunidad, convertirse en ejemplo de emprendimiento y superación para los demás, en parte estar comprometidos con el ambiente, generando conciencia y productos amigables, que tengan un impacto ambiental mínimo.

El factor social es clave dentro de los demás factores que componen el ambiente externo de la organización, ya que integra a toda la sociedad en su forma de organizarse, y a la empresa junto a los colaboradores como un equipo. En la actualidad no solo las grandes empresas, han optado por ejecutar programas de Responsabilidad Social Empresarial (R.S.E.), lo que les ha permitido, mediante actividades de inclusión, rendir su aporte para la construcción de una sociedad mejor forjada en valores y respeto hacia los demás, y a su vez generar un beneficio propio para la organización.

Existen indicadores económicos como la tasa de desempleo que nos reflejan la realidad de muchas personas que en la actualidad no disponen de un empleo y la creación de microempresas o generar emprendimientos les permite superarse y obtener mejores días

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

para los suyos, la tasa de desempleo a Junio de 2015 es de 5,58% según datos del Banco Central del Ecuador.

### **2.01.03 Factor legal**

El factor legal está compuesto por leyes, decretos, reglamentos, ordenanzas; demás condiciones a las que deberá regirse una microempresa para poder operar, esta podría verse afectada ya sea de manera positiva o negativa, por la aplicación de algún factor legal antes mencionado, por lo que es importante estar al tanto de lo ocurre en el país y las decisiones políticas que tome el gobierno de turno. Las políticas económicas que ha adoptado el poder ejecutivo han sido en favor de los emprendedores, pequeños productores y los microempresarios, como ejemplo se puede mencionar la disminución del uso y compra de productos importados mediante la aplicación de salvaguardas, lo cual busca proteger la industria nacional y por ende el desarrollo de la misma. Cabe destacar que las decisiones políticas, normas, y regulaciones sean estas gubernamentales o municipales podrían ser de gran trascendencia y generar un alto impacto dentro de una microempresa ya que serían causa de innumerables oportunidades o amenazas.

Actualmente los requisitos para constituir una microempresa se han simplificado y se muestran en el siguiente gráfico:

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## Nuevo sistema de constitución de compañías en Ecuador (1)

Solo bastará una conexión a Internet para integrar una empresa.

-  **1.- Ingresar al portal web:**  
www.supercias.gob.ec.  
Crear e ingresar su usuario y contraseña.
-  **2.- Llenar el formulario de solicitud** de constitución de compañías y adjuntar los documentos habilitantes.
-  **3.- Un notario se encargará** de ingresar al sistema, validar la información y asignar fecha y hora para firmar la escritura y los nombramientos.
-  **4.- El Registro Mercantil validará** la información y facilitará la razón de inscripción de la escritura y los nombramientos.
-  **5.- El sistema remitirá** la información de este trámite al Servicio de Rentas Internas (SRI) y se emitirá el RUC de la compañía.
-  **6.- El sistema emitirá** el número de expediente y notificará que el trámite de constitución ha finalizado.

Fuente: Superintendencia de Compañías- Diseño editorial másOmnis.

Figura 3. Pasos para constituir una empresa en Ecuador. (Tramites se simplifican para crear empresas, 2014)

### 2.01.04 Factor tecnológico

El mundo está avanzando a pasos agigantados en lo que aspectos tecnológicos se refiere, y es importante que las organizaciones se adapten a las exigencias de los clientes, esto significa que deberán innovar cada vez más y también proveerse de tecnología que les permitirá elaborar productos de alta calidad y que a su vez disminuirá los costos de producción. En el caso de las microempresas es importante destacar el apoyo que han recibido por parte del gobierno a través del Instituto de Economía Popular y Solidaria, al

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

realizar el cambio de la matriz productiva un eje fundamental de desarrollo, las pymes se han convertido en una pieza clave y prioritaria del actual mandato, recibiendo insumos tecnológicos que han permitido mejorar los procesos y facilitar la elaboración del producto final.

## **2.02 ENTORNO LOCAL**

El entorno local de una empresa también conocido como microambiente, es una fuerza externa, estará conformado por aquellos aspectos que de una u otra manera influenciarán de manera interna en la organización para lograr cambios deseados en la misma, una empresa no podrá controlar estos aspectos pero si podrá intervenir en ellos para obtener objetivos propuestos.

### **2.02.01 Clientes**

Los clientes serán las personas más importantes para la microempresa ya que hacia ellos y por ellos el producto es elaborado. Al ser la población quiteña una de las principales consumidoras de chocolate, la empresa se enfocará en fabricar un producto netamente artesanal, de exquisito sabor y alta calidad que sea de aceptación entre los compradores. La mayoría de personas compra el chocolate únicamente por degustar su sabor pero desconocen los beneficios que este derivado del cacao puede traer para la salud, por lo tanto

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

la empresa aprovechará la ocasión para poder mostrar a los clientes lo saludable que es consumir un producto totalmente artesanal y libre de químicos.

### **2.02.02 Proveedores**

Los proveedores tendrán un significativo grado de importancia dentro de la empresa, ya que serán los que abastezcan de suficiente materia prima para la elaboración del producto. Para la fabricación del chocolate artesanal el principal ingrediente será el cacao fino de aroma (*Theobroma cacao L. Familia Esterculáceas*), al poseer características distintivas de aroma y sabor es una de las variedades preferidas por los fabricantes de chocolate, el cacao fino de aroma se cultiva tanto en la región Costa como en la Amazonia ecuatoriana. Los principales proveedores que tendrá la empresa serán agricultores de la ciudad de El Coca, provincia de Orellana, quienes desde hace décadas se han dedicado al cultivo y cosecha del cacao fino de aroma, y que verán en la empresa una oportunidad para seguir trabajando y cosechando el cacao, contribuyendo así al cambio de la matriz productiva.

El resto de material que conforma la materia prima del producto entre los que se encuentran: leche, esencia de vainilla, canela molida, almendras, azúcar, serán adquiridos en el mercado de la parroquia de Calderón, se ha escogido este lugar, por la ubicación cercana a las instalaciones de la microempresa.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 2.02.03 Competidores

Antes de emprender una idea de negocio o implementación de microempresa se debe tener en cuenta el mercado hacia va dirigido el producto y por ende a las empresas que ya llevan años fabricando el mismo. La competencia puede ser directa, es cuando rivaliza abiertamente con el plan de negocio que se espera implantar, o indirecta, cuando no afecta considerablemente a la realización del mismo. Dependiendo del tipo de producto que se vaya a ofrecer, en el caso de la chocolatería artesanal, los principales competidores son:

**Tabla 1.**

Tabla de fabricantes de chocolates.

<b>Competencia</b>	<b>Competencia indirecta</b>
Chocolates fabricados de manera artesanal.	Chocolates fabricados de manera industrial.
"The Sweetliss"	"Hershey's"
"Embrujos"	"Kit Kat"
"Pacari"	"Jet"
"Achikilla"	"Nestle"
"Cupama"	"Ferrero Rocher"
"Ecuartesanal"	"Snickers"

*Nota:* Las empresas antes mencionadas son de las más reconocidas en el mercado de chocolates y por tanto han servido de referencia como competencia directa e indirecta de la microempresa. Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### **2.03. ANALISIS INTERNO**

El ambiente interno de una microempresa lo conforman todos aquellos recursos y competencias que permiten a la misma desarrollarse dentro de condiciones estables, a diferencia del ambiente externo en este entorno la organización si tiene control sobre los aspectos que lo engloban y las decisiones tomadas influenciarán de manera directa sobre todas las áreas funcionales de la microempresa. El entorno interno se enfoca más en el cumplimiento de metas y objetivos, en el desarrollo y actualización de conocimientos por parte del talento humano así como también en la fijación de planes de requerimiento que pueden ir desde necesidades tecnológicas hasta campañas de marketing.

#### **2.03.01 Propuesta estratégica.**

Elaborar chocolates de manera artesanal nace de la necesidad de aprovechar al máximo una fruta tropical que se cultiva en gran parte del Ecuador y que durante muchos años ha servido solo como materia prima de exportación para que países industrializados la transformen en diferentes tipos de chocolate. La idea de fabricar chocolates artesanales es, que el sabor y aroma único del cacao ecuatoriano se mantenga desde que es una mazorca hasta convertirse en un chocolate hecho totalmente libre de elementos químicos y conservando sobre todo su composición natural como son: las grasas y antioxidantes que ayudan a tener un mejor desempeño de la salud del organismo. En el pasado era muy común el consumo de chocolate artesanal, incluso la mayoría de las familias lo preparaba

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

en sus hogares, esa tendencia ha cambiado hoy en día, ya que las personas en general y en especial los niños prefieren los chocolates fabricados industrialmente, ya sea por el sabor o por los diferentes tipos de presentación.

La percepción que tiene la microempresa que se espera implementar es que la sociedad se incline nuevamente por el consumo de productos naturales y sobre todo respalde a los emprendedores o microempresarios que desean contribuir al cambio de la matriz productiva.

#### **2.03.01.01 Misión**

La misión de una microempresa es la fijación de funciones o labores que esta va a realizar, la misión debe ser precisa y a la vez motivadora ya que es la causa por la que la microempresa ha sido creada. Considerando las necesidades de la sociedad y adaptándose a los cambios que exige el gobierno, en este caso se ha establecido la siguiente misión:

*Fabricar chocolates artesanales de gran calidad y sabor, fomentando en la sociedad el consumo de productos hechos en el país e impulsando la transformación de la matriz productiva.*

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 2.03.01.02 Visión

Cuando existe la idea de implementar una microempresa, en lo primero que se piensa es, si esta tendrá éxito o no, por lo tanto es primordial establecer una visión que sea realista y sobre todo alcanzable, ya que esto permitirá encaminar a los miembros de la microempresa hacia una meta concisa y además generara un sentimiento de pertenencia de los trabajadores hacia la organización. Se ha propuesto una visión a largo plazo la cual consistirá en:

*Convertirse en una de las microempresas líderes en la fabricación y expendio de chocolate artesanal, libre de componentes químicos y producidos netamente con mano de obra ecuatoriana, así como disponer de sucursales y franquicias dentro de todo el territorio nacional.*

### 2.03.01.03 Objetivos

Los objetivos de una microempresa son las metas o resultados que se espera obtener dentro del transcurso de un tiempo determinado, utilizando medios, técnicas, modos y recursos disponibles. El cumplimiento de objetivos será siempre causa de motivación para los miembros de la microempresa por lo tanto estos deben ser medibles, claros, alcanzables y sobre todo deben ajustarse a la realidad de la institución.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### **2.03.01.03.01 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, la misma que ofrecerá un producto de alta calidad y exquisito sabor en una sugestiva presentación y a un precio módico para el consumidor.

### **2.03.01.03.02 Objetivos Específicos**

- Determinar si existe utilidad en función de la producción y las ventas de la microempresa.
- Determinar si existe rentabilidad económica para la ejecución del plan de negocios.
- Realizar un estudio de mercado que permita conocer la demanda de chocolate artesanal en los habitantes del barrio de Llano Grande.
- Desarrollar un plan de financiamiento viable y factible para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal.

### **2.03.01.04 Principios y/o valores**

Los principios y valores serán siempre importantes no solo en una persona, sino también en una organización, ya que marcarán un límite de comportamiento que se debe tener hacia los demás, en el caso de la microempresa serán de gran consideración ya que reflejará el

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

espíritu y compromiso que esta tiene con los clientes y la sociedad . En la microempresa se patrocinaran valores tales como

- Confianza
- Respeto
- Honestidad
- Tolerancia
- Humildad

Así como de principios que permitirán a la microempresa crecer como organización y a los trabajadores como seres humanos:

- Trabajo en equipo
- Compromiso social.
- Innovación constante
- Cultura de excelencia y calidad
- Crecimiento y desarrollo del talento humano.

### **2.03.02 Gestión administrativa**

La gestión administrativa de la microempresa hace alusión a todos los procesos y actividades que se desarrollan dentro de la misma, también hace referencia al talento

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

humano es decir a las personas que serán responsables de sus funciones en cada una de sus áreas de trabajo.

### 2.03.02.01 Organigrama funcional de la microempresa.

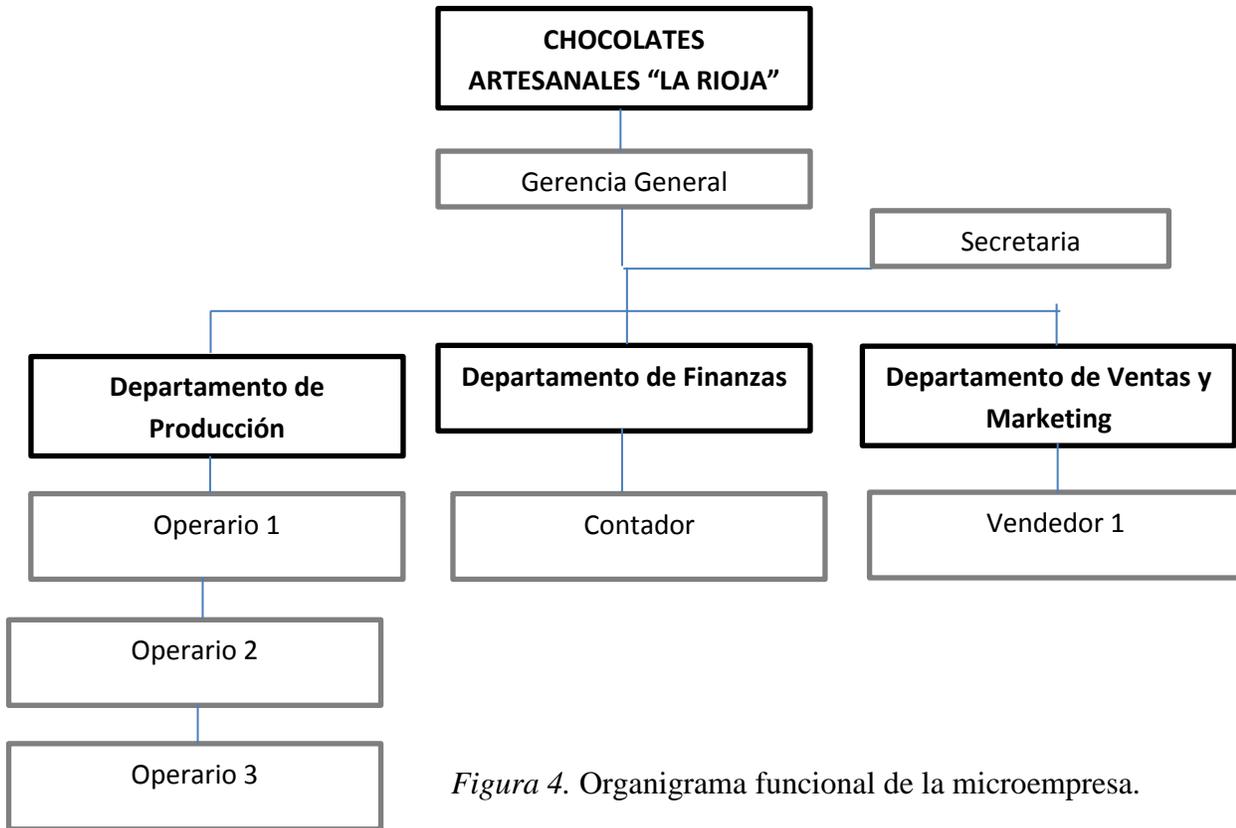


Figura 4. Organigrama funcional de la microempresa.

Cada trabajador de la microempresa desempeñara una función específica, es importante destacar que los empleados deberán poner en práctica los valores y principios que rigen dentro de la organización especialmente, el trabajo en equipo y promover la

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

cultura de excelencia y calidad. A continuación se detalla las actividades que cumplirá cada miembro en su dependencia, así como las funciones de cada departamento:

#### **2.03.02.02. Gerencia general.**

El gerente será un líder dentro de la microempresa, en este caso es el dueño de la microempresa ya que fue él quien la fundó, tendrá a su cargo las demás dependencias y las siguientes funciones:

- La constitución legal de la microempresa.
- Pago de salarios a los empleados.
- Administrar los recursos de la empresa eficientemente.
- Crear y mantener un ambiente de trabajo adecuado para los trabajadores.
- Reclutar personal para los diferentes departamentos cuando sea necesario.
- Contacto con los proveedores de materia prima.

#### **2.03.02.03. Secretaria**

La secretaria estará a disposición del gerente general para brindarle soporte en las labores que realice, además realizara actividades administrativas que estén únicamente dentro de su competencia.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Perfil del cargo.- Bachiller con experiencia mínima de un año como asistente administrativa.

#### **2.03.02.04. Departamento de Producción.**

El departamento de producción será el responsable de una de las labores más principales, que será la elaboración del producto, estará compuesto por 3 trabajadores y realizarán las siguientes actividades:

- Recepción de materia prima
- Control de insumos y maquinaria.
- Limpieza de los equipos usados para la fabricación del producto.
- Elaboración del producto.
- Planteamiento de nuevas ideas de diseño de los chocolates.

Perfil del Cargo.- Bachilleres con experiencia mínima de un año en fabricación de chocolates o industria chocolatera.

#### **2.03.02.05. Departamento de finanzas.**

El departamento de finanzas, será el encargado de todo lo que corresponde a la parte financiera de la microempresa, estará compuesto por un contador y desempeñará las siguientes funciones:

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

- 
- Llevar la contabilidad general de la microempresa.
  - Elaborar estados de resultados.
  - Determinar si existe superávit o déficit dentro de la organización.
  - Análisis de los estados financieros.

Perfil del cargo.- Contador profesional con experiencia mínima de un año en empleos con relación de dependencia.

#### **2.03.02.06 Departamento de ventas y marketing.**

El departamento de ventas y marketing tendrá a cargo una de las labores más difíciles de la microempresa, ya que será el responsable de dar a conocer el nuevo producto y captar clientes, realizará las siguientes actividades:

- Campañas de marketing en redes sociales, sitio web de la empresa, diarios y emisoras locales.
- Entrega de pedidos a los distribuidores.
- Ventas directas a los clientes de la microempresa
- Atención de quejas y reclamos por parte de los clientes.
- Contacto con personal corporativo de diferentes tiendas y supermercados para distribución del producto.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Perfil del cargo.- Bachiller de preferencia con estudios superiores en Marketing, con experiencia mínima de un año en ventas.

El proceso de reclutamiento estará a cargo de la gerencia general, quien será el encargado de receptor las hojas de vida de los aspirantes, así como de las posteriores entrevistas a los candidatos más idóneos para los cargos solicitados y finalmente la correspondiente contratación de los nuevos trabajadores.

### **2.03.03 Gestión operativa**

La gestión operativa es fundamental dentro de la microempresa ya que engloba todos los procedimientos que permitirán aumentar la capacidad para conseguir los propósitos planteados, también posee consigo los cambios en la estructura organizacional, capacitación del talento humano, mejora continua de procesos, adaptación de tecnologías de información y comunicación (TICS), entre otros.

Dentro de las actividades que se realizaran en la microempresa de carácter operativo están:

- La recepción, revisión y comprobación de que la materia prima se encuentre en óptimas condiciones.
- La fabricación del producto final, en este caso los chocolates artesanales.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

- 
- La limpieza de la maquinaria y de los insumos utilizados en el proceso de producción.
  - La realización de informes y reportes diarios de la producción, así como también de las novedades que existieron en el proceso productivo.

El personal operativo de la empresa estará en constante capacitación para mejorar cada día en la producción artesanal de chocolates.

#### **2.03.04 Gestión comercial**

La gestión comercial de una microempresa conlleva una gran responsabilidad, ya que será la parte “intermediaria” entre una organización y el cliente. El objetivo de muchas microempresas es obtener niveles de ventas que sobrepasen las expectativas o los objetivos que ellos se plantearon en determinado momento, pero siempre será difícil para una pequeña idea de emprendimiento sobresalir en un mercado donde las grandes corporaciones lo han liderado por años e incluso en muchos casos han llegado a monopolizarlo, por ello es vital contar con un personal netamente capacitado para expender un producto de calidad y que se ajuste a las necesidades de los consumidores.

**2.03.04.01 Nombre comercial.**- El nombre comercial que se ha dispuesto para la microempresa es “La Rioja”.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**2.03.04.02 Logotipo.-** Se ha diseñado un sencillo pero agradable logotipo con el cual se espera le de realce al empaque del que sería el producto final.



*Figura 5.* Logotipo de la empresa. Autor: Fernando Cuenca Farías.

**2.03.04.03 Slogan.-** Para el slogan de la microempresa se ha utilizado una frase que promulga el positivismo y ensalza la superación de las personas. La frase es “Cómete el mundo”.



*Figura 6.* Slogan de la microempresa. Autor: Fernando Cuenca Farías.

Se espera que el producto tenga una pronta aceptación dentro de los consumidores y para ello se emplearan mecanismos de captación de nuevos clientes, los cuales consisten en:

- Publicidad en principales diarios de circulación nacional y emisoras que tienen un gran número de oyentes.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

- Degustación de muestras gratuitas de los chocolates en principales supermercados y tiendas.
- Ofrecer promociones y descuentos en cupones en temporadas
- Establecer alianzas con distribuidores que estén dispuestos a apoyar el cambio de la matriz productiva y a pequeños microempresarios, colocando los productos fabricados en el país en perchas preferenciales.
- Innovar en los empaques y envoltura de los chocolates, haciendo del producto, un artículo que llame la atención y capte el interés de los clientes a primera vista.

## 2.4 ANÁLISIS FODA

Antes de realizar la implementación de una microempresa es fundamental hacer un estudio exhaustivo para poder identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma, esta recopilación de datos es mejor conocido como análisis FODA, y para poder desarrollarse se utilizara mucho de los aspectos analizados anteriormente tanto en el ambiente externo como en el interno.

**Tabla 2.**

Asignación de ponderación	
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

*Nota:* Dotación de niveles para análisis del FODA. El nivel 3 es el de mayor repercusión dentro de las calificaciones, no así los niveles 2 y 1 que corresponde a medio y bajo respectivamente. (Ramírez, 2007, pág. 56).

**Tabla 3.**

Análisis FODA.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Internas	<p>Disposición de suficiente materia prima para elaboración del producto.</p> <p>Bajo nivel de inversión económico para implementar la microempresa.</p> <p>Precios bajos del producto por campaña de lanzamiento</p>	<p>Falta de experiencia en la elaboración de chocolate artesanal.</p> <p>Incremento en el costo de producción al no existir maquinaria adecuada para optimizar la producción.</p> <p>Falta de clientes por desconocimiento de nuevo producto.</p>
Externas	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Apoyo del gobierno en la obtención de microcréditos de financiamiento.</p> <p>Nuevos hábitos de consumo de productos libres de químicos por parte de los consumidores.</p> <p>Crecimiento del mercado de productos artesanales.</p>	<p>Alternativas Fuerzas/Oportunidades</p> <p>Alternativas Debilidades/Oportunidades</p> <p>Aprovechar al máximo la nueva tendencia de consumo de productos naturales, y el apoyo del estado a la creación de microempresas</p> <p>Ofrecer capacitación continua al talento humano para mejorar la calidad de los chocolates.</p> <p>Dotar de tecnología y maquinaria adecuada al personal con el fin de minimizar los costos de producción.</p>
	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Alto número de competidores en el mercado.</p> <p>Desconfianza en los compradores por adquirir un nuevo producto.</p> <p>Inflación en los precios de la materia prima.</p>	<p>Alternativas Fuerzas/Amenazas</p> <p>Alternativas Debilidades/Amenazas</p> <p>Establecer alianzas con proveedores que estimulen el consumo de productos fabricados por emprendedores o microempresarios a los distribuidores.</p> <p>Revisión de mejoras y procedimientos para lograr una optimización del uso de la planta o capacidad instalada.</p> <p>Evitar la adquisición de materia prima a productores de cacao que especulen con el precio del mismo.</p> <p>Emprender campañas sobre la importancia de consumir chocolates artesanales para la salud.</p>

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 4**

Matriz de totales y porcentajes de ponderación.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Total
Disposición de suficiente materia prima para elaboración del producto. (2)	Apoyo del gobierno en la obtención de microcréditos de financiamiento. (2)	Falta de experiencia en la elaboración de chocolate artesanal. (3)	Alto número de competidores en el mercado. (3)	10
Bajo nivel de inversión económico para implementar la microempresa. (2)	Nuevos hábitos de consumo de productos libres de químicos por parte de los consumidores. (1)	Incremento en el costo de producción al no existir maquinaria adecuada para optimizar la producción. (3)	Desconfianza en los compradores por adquirir un nuevo producto. (3)	9
Precios bajos del producto por campaña de lanzamiento. (3)	Crecimiento del mercado de productos artesanales. (1)	Falta de clientes por desconocimiento de nuevo producto. (3)	Inflación en los precios de la materia prima. (2)	9
Total= 7 (25%)	Total= 4 (14,28%)	Total= 9 (32,14%)	Total= 8 (28,57%)	Total=28 (100%)

Análisis.- Según (Ramírez, 2007, pág. 57) se calcula los resultados de la siguiente manera:

para el análisis por criterio, se debe sumar (horizontal o por renglón) el total de números asignados a la lista de cada una de las variables correspondientes a cada criterio de análisis, obteniendo así un total que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## CAPÍTULO III

### ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado es indispensable en cualquier plan de negocios o estudio de pre-factibilidad que se desee implantar, ya que permitirá conocer aspectos de mucha importancia tales como:

- Conocer si existe mercado para el producto que se piensa desarrollar.
- Analizar los perfiles de consumo de los futuros clientes o clientes potenciales.
- Establecer mecanismos para asegurarse de que el producto que elabora la microempresa es de aceptación entre los consumidores.

En el presente capítulo se examinarán diversos ítems que proporcionaran información relevante para la construcción o estructura del plan de negocios, por ejemplo se analizará la oferta y demanda actual existente en el mercado de chocolates artesanales, los productos que ofrece la competencia ya sea directa o indirecta, proyección de ventas, entre otros.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

### 3.01 ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

El análisis de consumidor permitirá conocer un poco más sobre las características de los futuros clientes, esto conllevará a tomar mejores decisiones para dirigir por buen camino el negocio y diseñar estrategias para atender de una mejor manera al consumidor.

Los hábitos de consumo han cambiado durante los últimos años para la población ecuatoriana, esto se debe a que muchas personas han sufrido enfermedades como la diabetes y la hipertensión que en algunos casos les ha causado la muerte. Es por ello que el gobierno nacional ha dispuesto la colocación de etiquetas en los productos las cuales muestran el contenido azúcar, sal y grasa que estos contienen. En el caso de los chocolates, el mercado es extenso y las personas tienen muchas marcas para elegir, pero hoy en día las personas se inclinan más por los productos saludables y libres de químicos. Los chocolates artesanales registran contenidos bajos de azúcar y grasas en comparación a los que son fabricados industrialmente, esto porque se mantiene el volumen natural de fructosa y manteca desde que se procesa los granos de la mazorca de cacao hasta obtener el producto final, es por ello que se ha visto en este mercado una oportunidad para la creación de un plan de negocios para la implementación de una chocolatería artesanal. El producto que se pretenderá presentar, estará dirigido a personas adolescentes y adultas que gustan disfrutar de un chocolate con sabor auténtico y aroma exquisito, hecho con cacao fino de aroma.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### **3.01.01 Determinación de la población y muestra.**

La palabra “artesanal” no resulta extraña para la mayoría de personas, puesto que muchas de ellas conocen su significado y han utilizado productos fabricados de esta manera, en alguna ocasión. Y el chocolate no es la excepción, ya sea artesanal o industrialmente elaborado, este producto de consumo masivo es apetecido por niños, adolescentes, adultos y adultos mayores, muchos lo consumen por sus beneficios y otros simplemente por satisfacción.

#### **3.01.01.01 Población**

La población se define como el conjunto finito o infinito de personas que presentan particularidades en común, para la investigación de mercado se ha dispuesto a manera de foco de estudio a los consumidores de chocolate del Distrito Metropolitano de Quito ya que será el lugar de implantación del plan de negocios.

**Tabla 5.**

Población total del Distrito Metropolitano de Quito por edades.

Etapa	Edad	Hombres	Mujeres	Total
Primera Infancia	0-5 años	86.400	83.255	169.655
Niñez	6-12 años	103.874	101.008	208.382
Adolescencia	13-18 años	86.039	85.852	174.881
Adultez	19-64 años	456.714	501.560	963.196
Tercera Edad	65 en adelante	44.912	58.120	103.032
Total		777.939	829.795	1.619.146

*Nota:* Los valores son en base al censo de población y vivienda realizado en el año 2010 por el Inec. Autor: Fernando Cuenca Farías. Fuente: INEC

En el plan de negocios se usará únicamente la información que corresponde a personas en periodo de adolescencia y adultez, es decir que la población a ser tomada en cuenta será de 1.138,077 habitantes.

**Tabla 6**

Población del proyecto.

Etapa	Edad	Población
Adolescencia	13 - 18 años	174.881
Adultez	19 - 64 años	963.196
Total		1.138,077

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

*Nota:* El total de población comprendida entre 13 y 64 años es de 1.138,077 habitantes en el Distrito Metropolitano de Quito. Autor: Fernando Cuenca Farías.

### 3.01.01.02. Muestra

La muestra es una parte de la población que indicara las características y comportamiento de la misma, para la determinación de la muestra se utilizara una formula especial.

#### Fórmula para calcular la muestra

$$n = \frac{N * p * q * z^2}{(N - 1)E^2 + p * q * z^2}$$

Dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra

$N$  = Tamaño de la población

$E$  = Error máximo admisible (5%)

$p$  = Probabilidad de éxito (50%)

$q$  = Probabilidad de fracaso (50%)

$z$  = Distribución normal en estadística cuando el NC = 95%.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

$$n = \frac{1'138.077 * (0.50) * (0.50) * (1.96)^2}{(1'138.077 - 1)(0.05)^2 + (0.50) * (0.50) * (1.96)^2}$$

$$n = 384$$

El resultado que arroja la aplicación de la fórmula fue de 384 personas en el Distrito Metropolitano de Quito con edades comprendidas entre 13 y 64 años, a las cuales se les aplicará las encuestas.

### **3.01.02 Técnicas de obtención de información.**

Los métodos o técnicas para obtener información desempeñan un rol esencial dentro de una investigación de mercado, permiten conocer datos que contienen un interés específico. En el caso del plan de negocios se utilizara un método tradicional y ya conocido en el medio, las encuestas.

Una encuesta es un cuestionario con un determinado número de preguntas y es aplicado a cierta cantidad de personas o mejor conocido como muestra poblacional. Para el presente estudio de mercado se aplicarán encuestas a hombres y mujeres con edades comprendidas entre 13 y 64 años y que residan en el norte del Distrito Metropolitano de Quito.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 3.01.02.01. Modelo de encuesta a ser aplicado en el presente plan de negocios.

#### Encuesta Escuela de Administración

##### Objetivo de la encuesta

La presente encuesta tiene fines académicos y su objetivo es recolectar información referente a la creación de un plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito.

##### Instructivo

Lea detenidamente cada una de las preguntas, tómese el tiempo necesario para responder y marque con una (x) la opción que considere más conveniente según su punto de vista

##### Datos

Género: Masculino ( )      Rango de edad: De 13 a 18 años ( )      Dirección: Norte ( )  
Femenino ( )      De 19 a 64 años ( )      Sur ( )  
Centro ( )

##### CUESTIONARIO

1.- ¿Consumen Usted chocolates?

Sí ( )      No ( )

2.- ¿Con qué continuidad consume chocolates?

Diario ( )      Semanal ( )      Quincenal ( )      Mensual ( )

3.- ¿Tiene alguna marca de su preferencia?

Si ( )      No ( )

4.- ¿Cuál es el nivel de aceptación con respecto al producto que consume?

Excelente ( )      Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )

5.- ¿Está de acuerdo con los productos y precios que ofrece la competencia actualmente?

Si ( )      No ( )

6.- ¿Está de acuerdo con la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal?

Si ( )      No ( )

7.- ¿En qué lugar le gustaría comprar el producto?

Supermercados ( )      Despensas ( )      Farmacias ( )      Unidades Educativas ( )

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

8.- ¿Qué aspecto considera importante al momento de adquirir un producto?

Precio ( )      Calidad ( )      Presentación ( )      Marca ( )

9.- ¿Qué innovaría en la elaboración de un chocolate artesanal?

Sabor ( )      Tamaño ( )      Contenido Calórico ( )      Presentación ( )

10.- ¿En qué tipo de presentación le gustaría adquirir el chocolate artesanal?

Barra de 100 gramos ( )      Barra de 75 gramos ( )      Barra de 50 gramos ( )

11.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una barra de chocolate de 100 gramos producida artesanalmente?

De \$2.00 a \$2.25 ( )      De \$2.25 a \$2.50 ( )      De \$2.50 a \$2.75 ( )      De \$2.75 a \$3.00 ( )

Muchas Gracias por su colaboración!

### 3.1.3 Análisis de la Información.

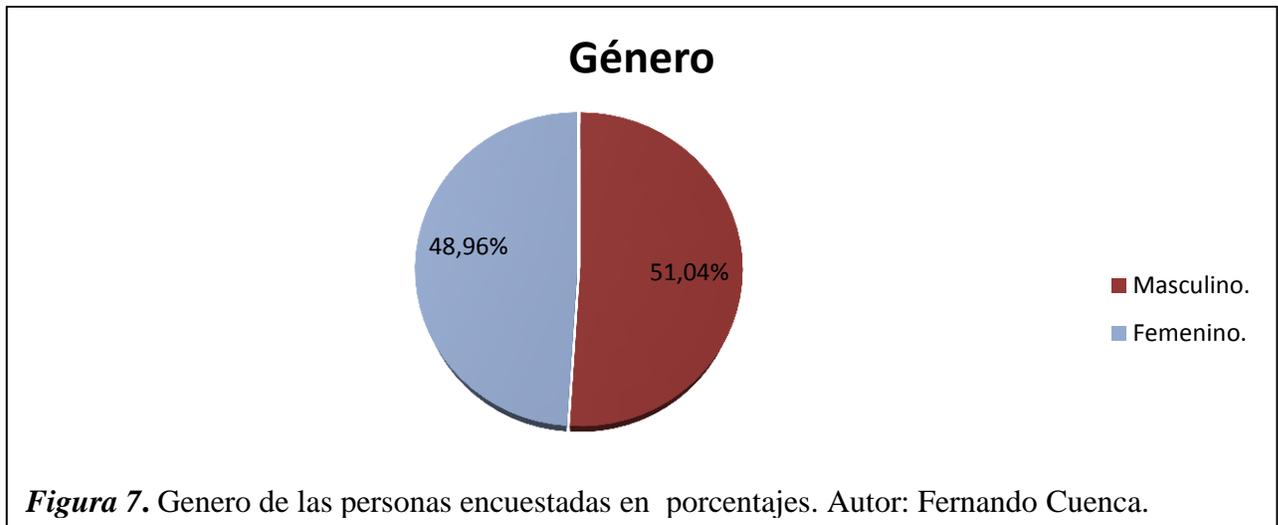
El análisis de la información de un estudio de mercado proporcionara datos relevantes que ayudaran a determinar la aceptación del producto, el precio, entre otras cosas. Para ello es importante saber interpretar cada una de las preguntas con su respectiva tabulación y análisis.

**Tabla 7**

Genero de las personas encuestadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Masculino	196	51.04%	51.04%	51.04%
Femenino	188	48.95%	48.96%	100%
Total	384	100	100	

*Nota:* Los valores de la tabla corresponden al número total de encuestas divididas por géneros. Autor: Fernando Cuenca Farías.



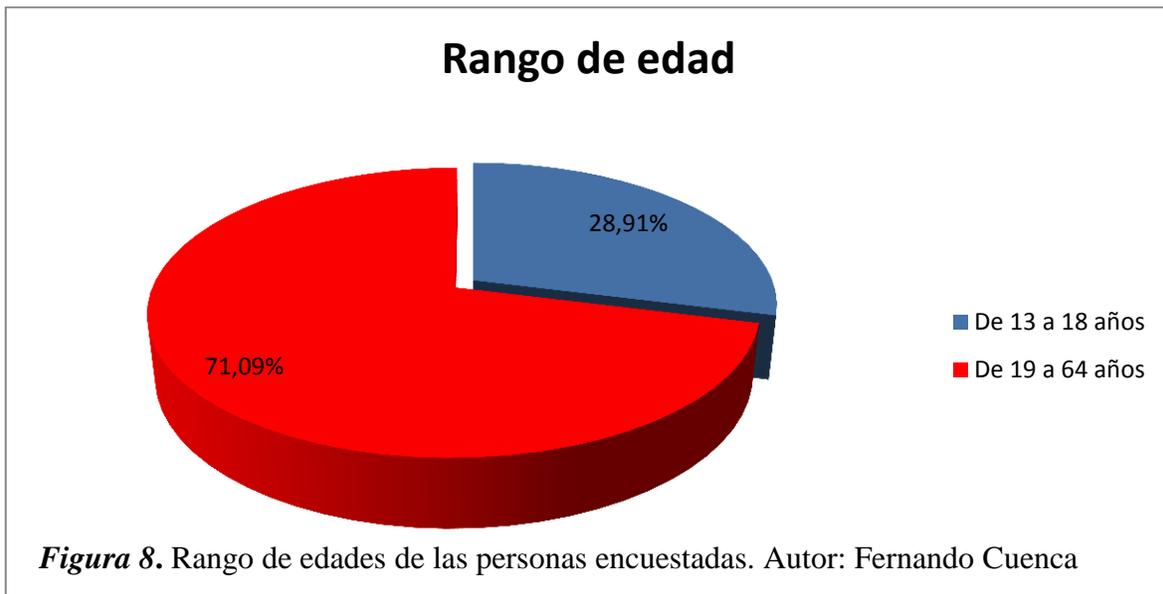
**Análisis.-** De los datos obtenidos de las personas encuestadas, un 51,04% es de género masculino, mientras que el 48,96% restante es de género femenino.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 8.**

Rango de edad.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
De 13 a 18 años	111	28,91%	28,91%	28,91%
De 19 a 64 años	273	71,09%	71,09%	100%
Total	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías.



**Análisis.-** De los datos obtenidos en el rango de edad, el 28,91% son personas con edades comprendidas entre 13 y 18 años, mientras que un 71,09% son personas con edades comprendidas entre 19 y 64 años. Se puede deducir que las personas adultas serán los mayores y potenciales clientes.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## Cuestionario

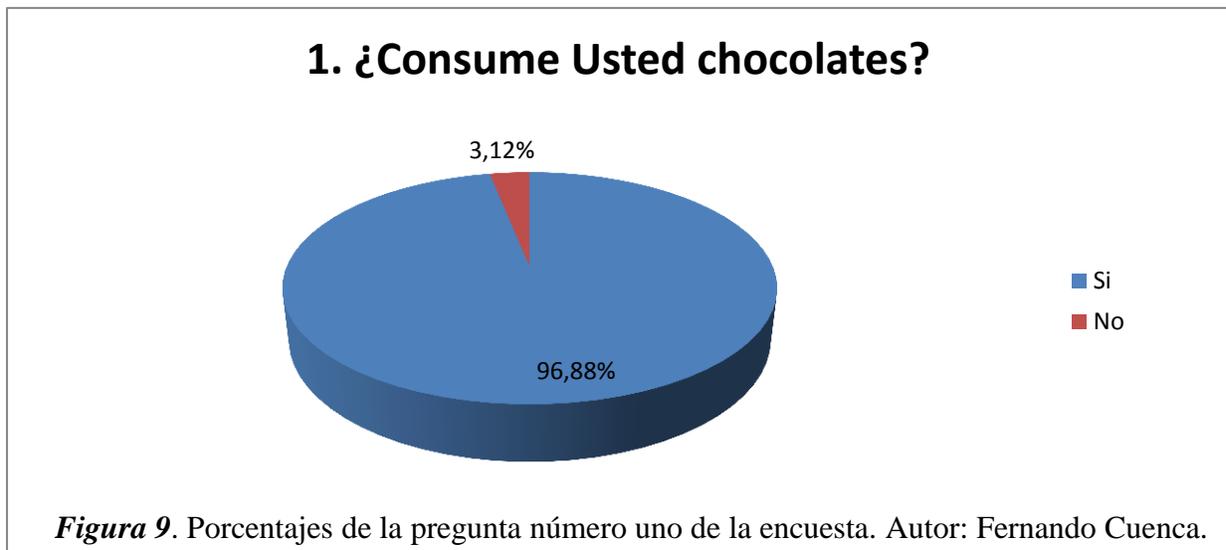
### 1.- ¿Consume Usted chocolates?

**Tabla 9.**

Porcentajes de la pregunta número uno de la encuesta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	372	96,88%	96,88%	96,88%
No	12	3,12%	3,12%	100%
Total	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías



Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Análisis.**- El 96,88% de personas encuestadas afirmo que consume chocolates, mientras que un pequeño porcentaje del 3,12%, manifestó no hacerlo, lo cual ratifica el consumo masivo que existe en el Distrito Metropolitano de Quito de este producto.

## 2.- ¿Con qué continuidad consume chocolates?

**Tabla 10.**

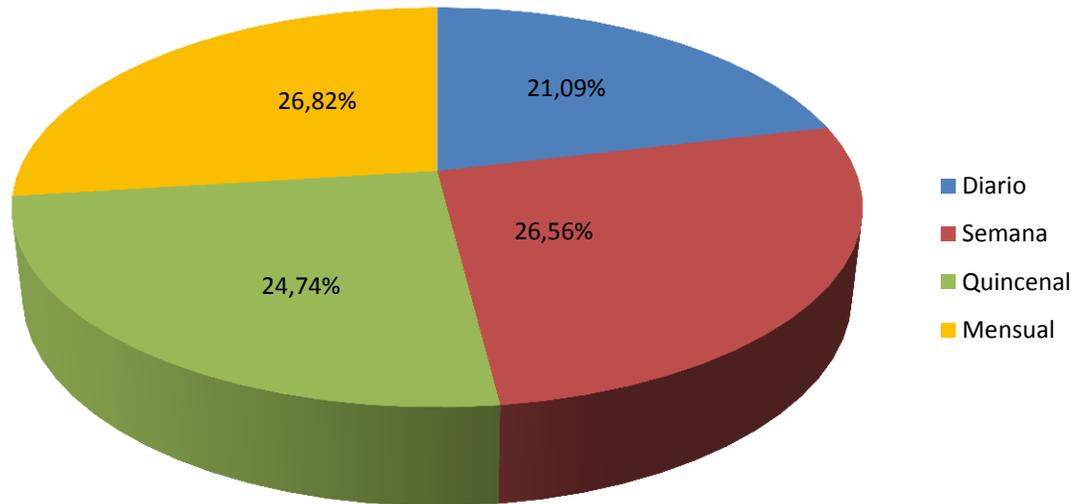
Porcentajes de la segunda pregunta de la encuesta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Diario	81	21,09%	21,09%	21,09%
Semanal	102	26,56%	26,56%	47,65%
Quincenal	95	24,74%	24,74%	72,40%
Mensual	106	27,60%	27,60%	100
Total	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## 2.- ¿Con qué continuidad consume chocolates?



**Figura 10.** Porcentajes de la segunda pregunta de la encuesta. Autor: Fernando Cuenca

Análisis.- La frecuencia de consumo de chocolate de las personas arroja los siguientes resultados, el 21,09% lo hace a diario, el 26,56% semanalmente, el 24,74% quincenalmente y el 27,60% lo hace mensualmente.

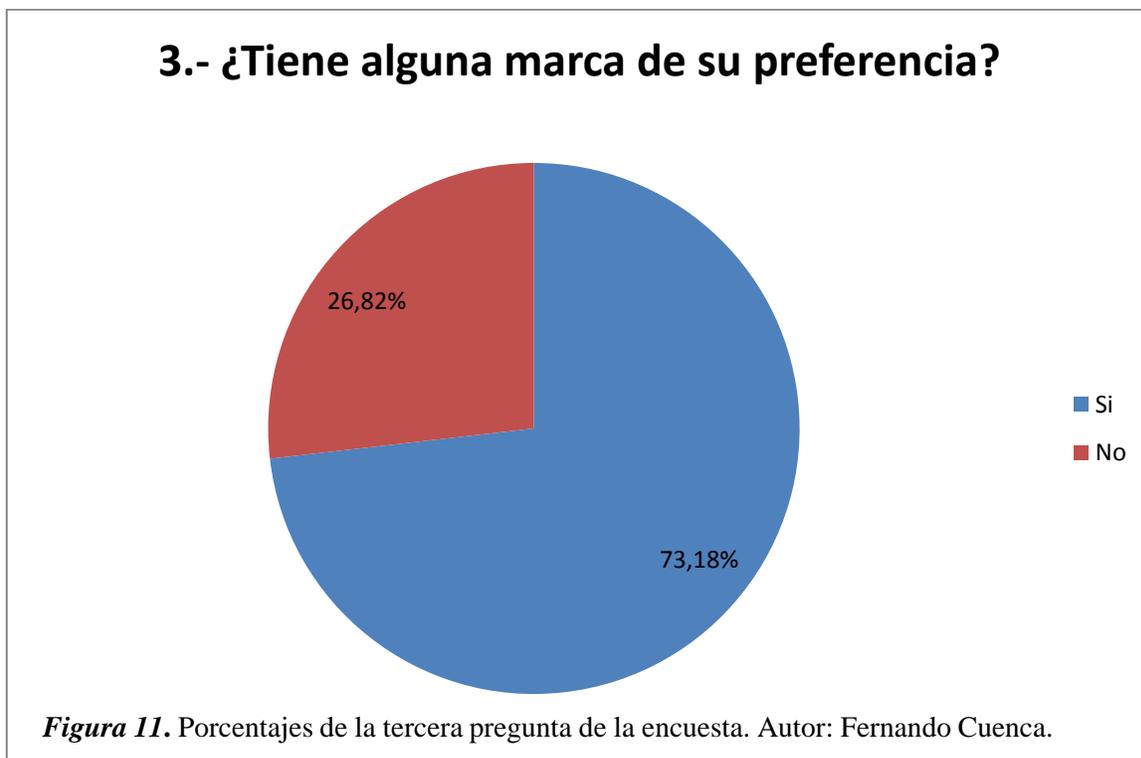
### 3.- ¿Tiene alguna marca de su preferencia?

**Tabla 11.**

Porcentajes de la tercera pregunta de la encuesta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	281	73,18%	73,18%	73,18%
No	103	26,82%	26,82%	100%
Total	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías



Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Análisis.- Según los datos obtenidos en la tercera pregunta, el 73,18% si tiene una marca de chocolates de su preferencia mientras que el restante 26,82% de encuestados, no la tiene.

#### 4.- ¿Cuál es el nivel de aceptación con respecto al producto que consume?

**Tabla 12.**

Porcentajes de la cuarta pregunta de la encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Excelente	27	7,03%	7,03%	7,03%
Bueno	285	74,22%	74,22%	81,25%
Regular	61	15,89%	15,89%	97,14%
Malo	11	2,86%	2,86%	100%
Total	384	100	100	

Autor: Fernando Cuenca Farías

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

4.- ¿Cuál es el nivel de aceptación con respecto al producto que consume?

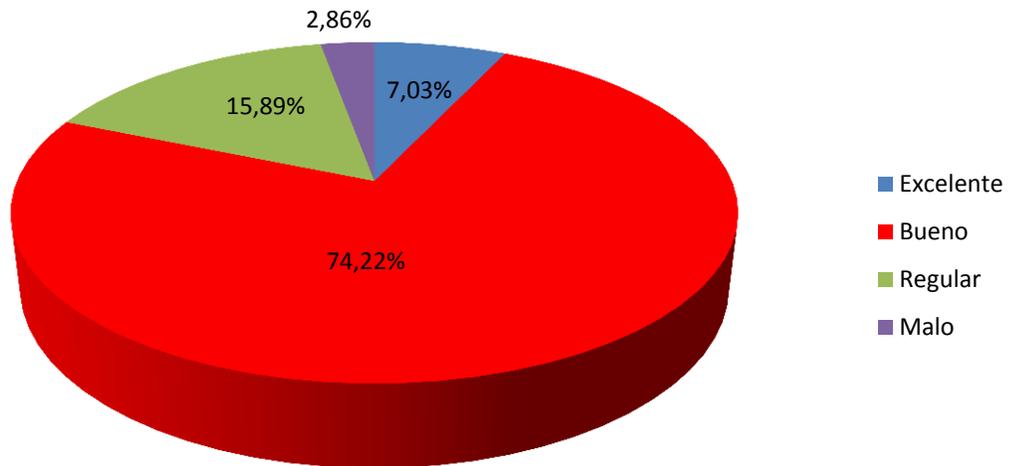


Figura 12. Porcentajes de la cuarta pregunta de la encuesta. Autor: Fernando Cuenca.

Análisis.- De los datos obtenidos el 74,22% cree que el producto o chocolate que consume es bueno, el 15,89% piensa que es regular, el 7,03% piensa que es excelente y el 2,86% cree que es malo.

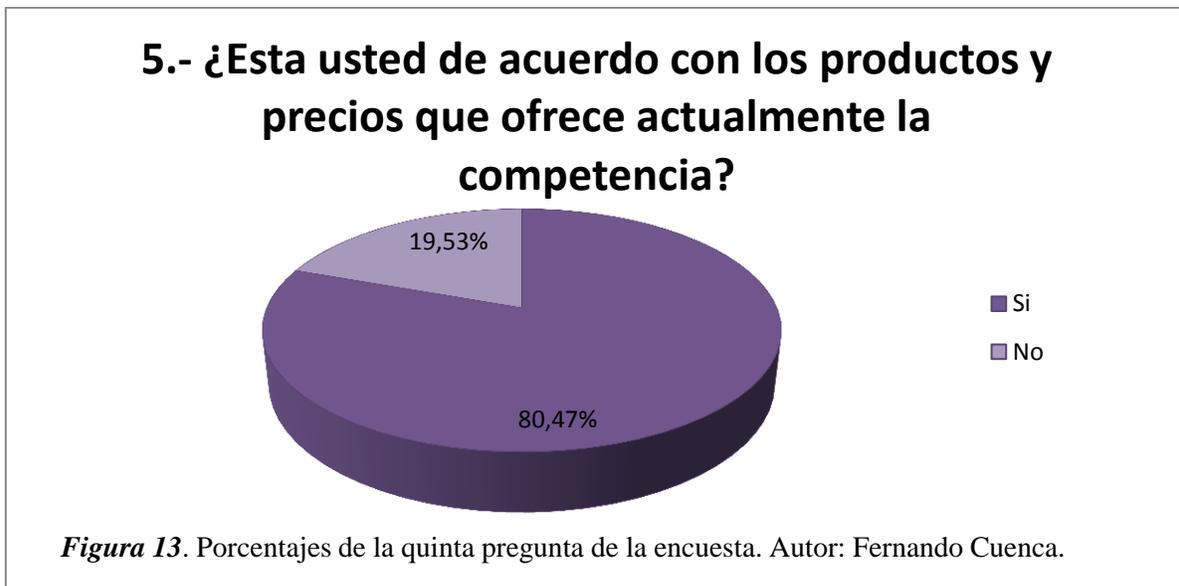
## 5.- ¿Está de acuerdo con los productos y precios que ofrece actualmente la competencia?

**Tabla 13.**

Porcentajes de la quinta pregunta de la encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	309	80,47%	80,47%	80,47%
No	75	19,53%	19,53%	100%
Total	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías



Análisis.- El 80,47% aseguro estar de acuerdo con los productos y precios que ofrece la competencia actualmente, mientras que el 19,53% no lo está. Esto representa un buen mercado para poner en marcha el plan de negocios

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**6.- ¿Está de acuerdo con la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal?**

**Tabla 14.**

Porcentajes de la sexta pregunta de la encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Si	379	98,70%	98,70%	98,70%
No	5	1,30%	1,30%	100
Total	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías.



Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Análisis.- El 98,70% de personas encuestadas está de acuerdo en la implementación de una chocolatería artesanal, mientras que el 1,30% que representa un porcentaje muy pequeño, no está de acuerdo. La aceptación se debe entre otras cosas, a la transformación de la matriz productiva que impulsa el gobierno nacional actualmente.

### 7.- ¿En qué lugar preferiría adquirir el producto?

**Tabla 15.**

Porcentajes de la séptima pregunta de la encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Supermercados	188	48,96%	48,96%	48,96%
Despensas	103	26,82%	26,82%	75,78%
Unidades educativas	74	19,27%	19,27%	95,05%
Farmacias	19	4,95%	4,95%	100%
Total	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 7.- ¿En qué lugar preferiría adquirir el producto?

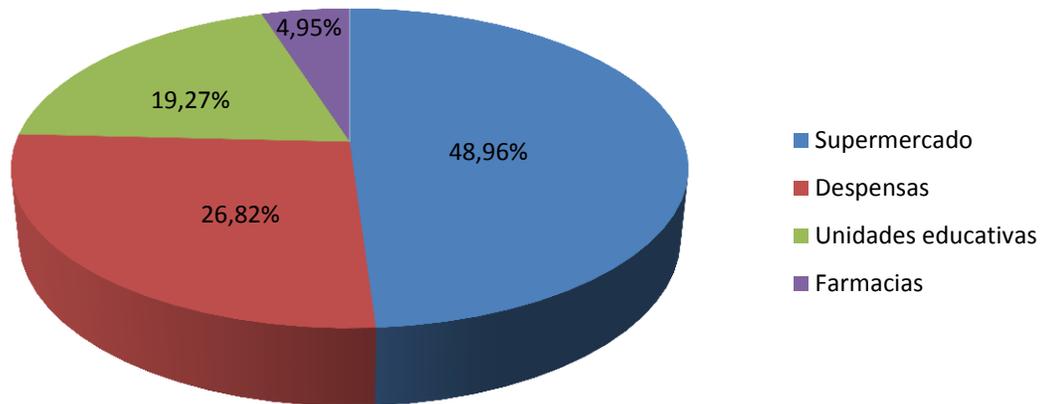


Figura 15. Porcentajes de la séptima pregunta de la encuesta. Autor : Fernando Cuenca.

Análisis.- De la pregunta número 7 se obtuvieron los siguientes resultados, el 48,96% preferiría adquirir el producto en supermercados, el 26,82% en tiendas, el 19,27% en centros educativos y el 4,95% en farmacias. Este resultado permitió conocer la oportunidad que debe tener la microempresa al momento de establecer alianzas con los distribuidores, especialmente los que apoyan la comercialización de productos hechos en el país.

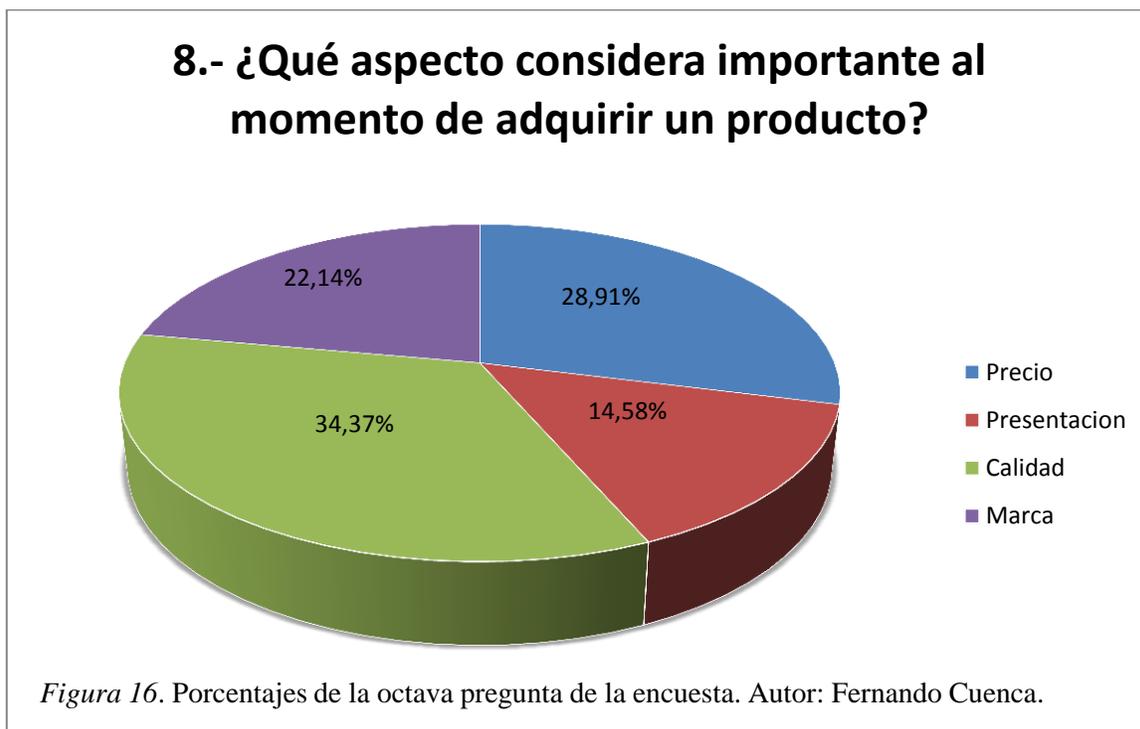
## 8.- ¿Qué aspecto considera importante al momento de adquirir un producto?

**Tabla 16**

Porcentajes de la octava pregunta de la encuesta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Precio	111	28,91%	28,91%	28,91%
Presentación	56	14,58%	14,58%	43,49%
Calidad	132	34,37	34,37	77,86%
Marca	85	22,14%	22,14%	100%
Total	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías.



Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Análisis.- Los aspectos que más apreciaron los encuestados son, la calidad con el 34,37%, el precio con 28,91%, la marca con el 22,14% y por último la presentación con el 14,58%. La calidad debe ser una fortaleza de la empresa, que le permitirá ingresar en el mercado y tener mayores oportunidades de vender el producto.

### 9.- ¿Qué innovaría en la elaboración de un chocolate artesanal?

**Tabla 17.**

Porcentajes de la novena pregunta de la encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Sabor	209	54,43%	54,43%	54,43%
Contenido nutricional	55	14,32%	14,32%	68,75%
Presentación	73	19,01%	19,01%	87,76%
Tamaño	47	12,24%	12,24%	100%
Total.	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## 9.- ¿Qué innovaría en la elaboración de una barra de chocolate?

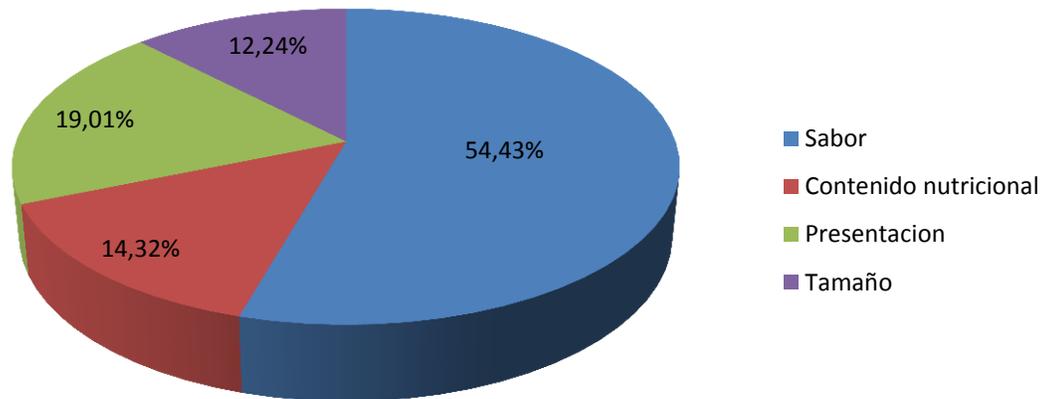


Figura 17. Porcentajes de la novena pregunta de la encuesta. Autor: Fernando Cuenca.

Análisis.- La mayoría de encuestados afirmó que en una barra de chocolate innovaría, el sabor 54,43%, la presentación 19,01%, el contenido nutricional 14,32% y el tamaño 12,24%. Se pretende que el sabor y aroma que generan los chocolates hechos con cacao fino de aroma satisfagan las expectativas que tienen los clientes al momento de adquirir el nuevo producto.

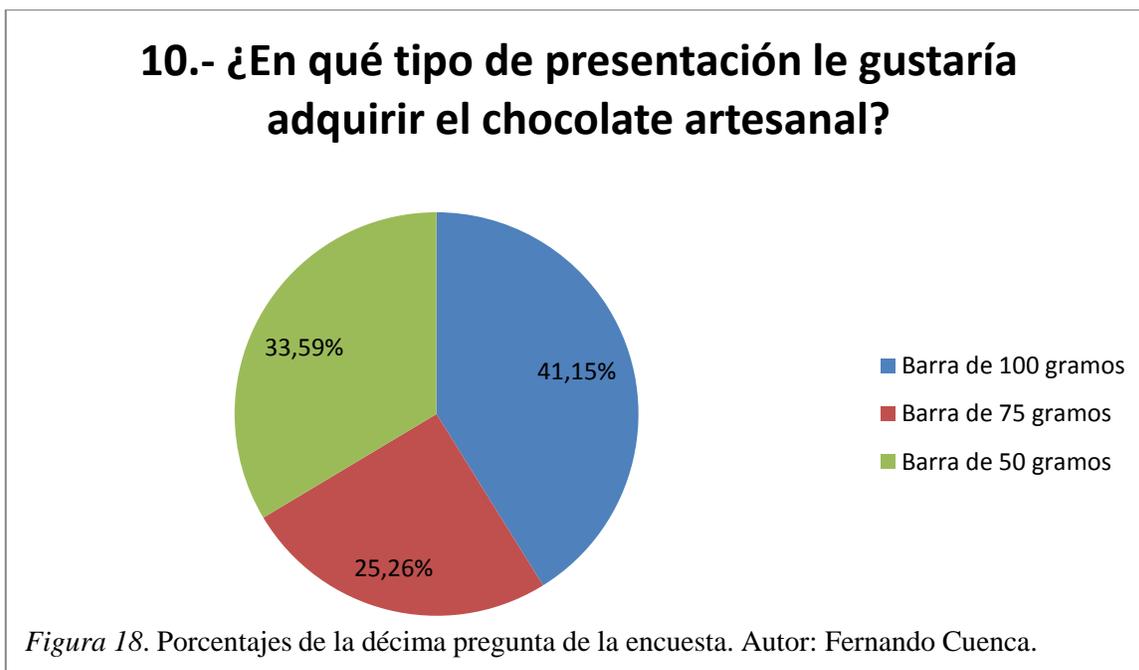
## 10.- ¿En qué tipo de presentación le gustaría adquirir el chocolate artesanal?

**Tabla 18.**

Porcentajes de la décima pregunta de la encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Barra de 100 gramos	158	41,15%	41,15%	41,15%
Barra de 75 gramos	97	25,26%	25,26%	66,41%
Barra de 50 gramos	129	33,59%	33,59%	100%
Total.	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías



Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Análisis.- El 41,15% preferiría la barra de chocolate de 100 gramos, mientras que el 33,59% se inclinaría por la presentación de 50 gramos y el 25,26% restante lo haría por la barra de chocolate de 75 gramos de peso.

### 11.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una barra de chocolate de 100 gramos producida artesanalmente?

**Tabla 19.**

Porcentajes de la undécima pregunta de la encuesta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
De \$2.00 a \$2.25	135	35,16%	35,16%	35,16%
De \$2.25 a \$2.50	163	42,45%	42,45%	77,61%
De \$2.50 a \$2.75	49	12,76%	12,76%	90,37%
De \$2.75 a \$3.00	37	9,63%	9,63%	100%
Total	384	100	100	

**Autor:** Fernando Cuenca Farías

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 11.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una barra de chocolate de 100 gramos producida artesanalmente?

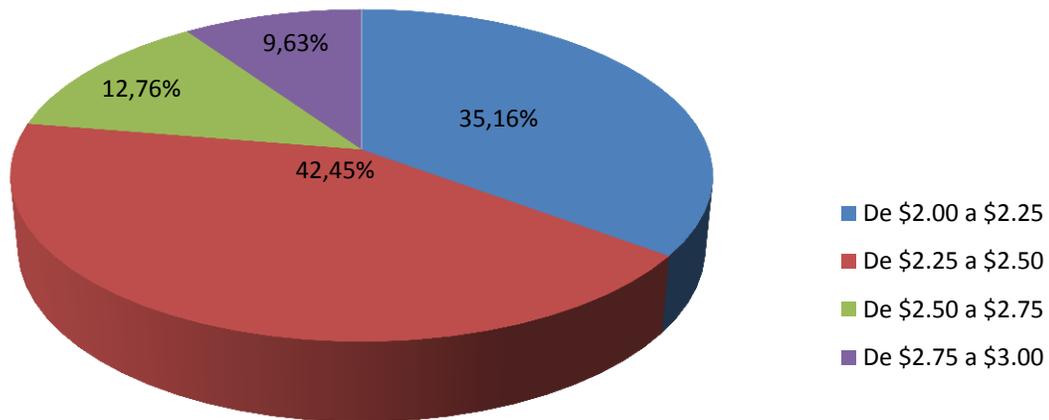


Figura 19. Porcentajes de la undécima pregunta de la encuesta. Autor: Fernando Cuenca.

Análisis.- De los datos obtenidos, el 42,45% estaría dispuesto a pagar de \$2,25 a \$2,50 dólares; el 35,16% pagaría de \$2,00 - \$2,25 dólares; el 12,76% pagaría de \$2,50 a \$2,75; y el 9,63% restante aceptaría pagar un valor entre \$2,75 y \$3,00.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 3.02 OFERTA

“La oferta es el fenómeno correlativo a la demanda. Se le considera como la cantidad de mercancías que se ofrece a la venta a un precio dado por unidad de tiempo”.

(Macedo. 2006, p45.)

El plan de negocios se encuentra dentro de la oferta competitiva, ya que el mercado de chocolates es muy extenso y el precio y calidad podrían variar, por tanto se encuentra en libre competencia.

#### 3.02.01 Oferta histórica

Existe poca información acerca de fabricantes de chocolates artesanales en el Ecuador ya que la mayoría de empresas han sido industrializadas, pero existen dos familias que resaltan en la historia del chocolate artesanal en el país.

La primera es la de Don Mariano Mejía Cárdenas quien ha utilizado su vivienda ubicada en el barrio San Joaquín de la ciudad de Cuenca, como taller para fabricar chocolates artesanales, desde hace ya 50 años. Las máquinas que utiliza para fabricar el chocolate fueran hechas por el mismo hace mucho tiempo atrás y sirven hasta los días actuales. Chocolates “El Exquisito” es la marca de Don Mariano quien utiliza 45 quintales

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

de cacao por semana y produce 35 quintales de chocolate, los cuales son comercializados en forma de pastillas que pesan una libra y tienen un valor de \$3 cada una.

La Asociación Artesanal “La Chokolatera Ambateña” es el segundo caso para ser tomado en cuenta en la oferta histórica del plan de negocios. Esta unión de familias se ha dedicado a la fabricación de chocolate artesanal desde hace 100 años y han pasado el oficio de generación en generación, tienen una planta de producción ubicada en la parroquia de Huachi Chico, ciudad de Ambato, la cual procesa 100 quintales de cacao al mes y produce 40 cajas con 48 empaques de 120 gramos en cada caja, al valor unitario de \$1.25.

### 3.2.2 Oferta Actual

La oferta actual es la cantidad de producto que está a disposición en el mercado en el periodo actual. Para el cálculo de la misma utilizaremos la información de la pregunta número 5 de la encuesta, la cual determina que un 80,47% está de acuerdo con los productos que ofrece la competencia.

**Tabla 20**

Calculo de la oferta actual

Años	Demanda	Porcentaje de la competencia	Oferta
2015	8'854.337,68	0,8047	7'125085,53

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Nota:** Para el cálculo de la oferta actual se multiplica la demanda por el porcentaje de la competencia, el cual en este caso fue de 0,8047 se utilizó como referencia la pregunta número 5 de la encuesta. Autor: Fernando Cuenca Farías.

### 3.2.3 Oferta proyectada

La oferta proyectada es la cantidad del producto que estará disponible en el mercado en los próximos años, para el cálculo de la oferta proyectada se tomara en cuenta el porcentaje que aseguró estar de acuerdo con los productos y precios que ofrece la competencia, este porcentaje es de 80,47%.

**Tabla 21.**

Calculo de la oferta proyectada

Años	Demanda proyectada	Porcentaje de la competencia	Oferta Proyectada
2016	8'981.840,14	0,8047	7'227.686,76
2017	9'111.178,64	0,8047	7'331.765,45
2018	9'242.379,61	0,8047	7'437.342,87
2019	9'375.469,88	0,8047	7'544.440,61
2020	9'510.476,65	0,8047	7'653.080,56

**Nota:** Para obtener el valor de la oferta proyectada, se multiplica el valor de la demanda de cada año por el porcentaje de la competencia. Autor: Fernando Cuenca Farías.

### **3.04. DEMANDA**

La demanda es la cantidad específica de productos que pueden ser adquiridos en un mercado por consumidores a diferentes precios. La demanda de chocolate es alta a nivel mundial, aunque Ecuador todavía no se registra niveles elevados de consumo en comparación a otros países de la región.

#### **3.04.01. Demanda histórica**

Existe muy poca información en cuanto a la demanda que ha tenido el chocolate artesanal en la población ecuatoriana y más aún en los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito. Según un estudio de Revista Lideres de Grupo El Comercio: “El consumo anual per cápita de chocolate en Ecuador oscila entre los 300 y 800 gramos por persona al año”

#### **3.04.02. Demanda actual**

La demanda actual es la cantidad requerida del producto para el periodo actual, para el cálculo de la demanda actual se utilizara la información obtenida en las encuestas, utilizando la población y la tasa de crecimiento.

**Tabla 22.**

Datos para el cálculo de la demanda actual

Detalle	Valor
Población	1'138.077
Total de encuestas	384,00
Porcentaje mayor de aceptación	98,70%
Porcentaje mayor de frecuencia	27,60%

**Autor:** Fernando Cuenca Farías.

**Tabla 23**

Resultados de la encuesta

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

ACEPTACION

$$\begin{aligned} \text{Población} * \text{Porcentaje de Aceptación mayor} &= \text{Aceptación de personas} \\ 1'138.077 * 0,9870 &= 1'123.281,99 \end{aligned}$$

FRECUENCIA

$$\begin{aligned} \text{Aceptación} * \text{Porcentaje de Frecuencia} * \text{tiempo} &= \text{Frecuencia de compra} \\ 1'123.281,99 * 0,2760 * 12 &= 3'720.309,95 \end{aligned}$$

PRECIO PROMEDIO

$$\begin{aligned} \text{Rango de precios} / 2 &= \text{Precio Promedio} \\ , (\$2,25 + \$2,50) / 2 &= \$ 2,38 \end{aligned}$$

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Análisis.-** Los resultados de la encuesta permiten conocer el número referente a la aceptación de personas, la frecuencia de compra y el precio promedio del producto existente en el mercado.

#### Tabla 24

Calculo de la demanda actual

---


$$\begin{array}{lcl} \text{Frecuencia de compra} & * & \text{Precio promedio aceptado} = \text{Aceptación de Personas.} \\ 3'720.309,95 & * & 2,38 & = & 8'854.337,68 \end{array}$$

---

**Nota:** El cálculo de la demanda actual se calcula mediante la multiplicación de la frecuencia de compra por el precio promedio aceptado, teniendo como resultado, el número total de aceptación de personas. Autor: Fernando Cuenca Farías.

#### 3.04.03 Demanda proyectada

La demanda proyectada se calcula mediante el valor de la tasa de crecimiento poblacional.

#### Tabla 25

Calculo de la demanda proyectada.

Años	Demanda Actual	Tasa de crecimiento poblacional (1,44%)	Demanda proyectada
2015 Año base	8'854.337,68		8'854.337,68
2016	8'854.337,68	1,0144	8'981.840,14
2017	8'981.840,14	1,0144	9'111.178,64
2018	9'111.178,64	1,0144	9'242.379,61
2019	9'242.379,61	1,0144	9'375.469,88
2020	9'375.469,88	1,0144	9'510.476,65

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Nota:** El cálculo de la demanda ha sido proyectado para 5 años, la tasa de crecimiento poblacional de 2015 es de 1,44%. Autor: Fernando Cuenca Farías.

### 3.05 BALANCE OFERTA-DEMANDA

#### 3.05.01 Balance Actual

El balance actual se determina mediante la diferencia de la demanda actual y la oferta actual del producto en el mercado.

**Tabla 26.**

Calculo de la demanda insatisfecha actual.

Año	Demanda actual	Oferta actual	Demanda Insatisfecha
2015	8'854.337,68	7'125085,53	1'729.252,15

**Nota:** Para conocer la demanda insatisfecha del periodo actual se resta el valor de la demanda actual menos el de la oferta actual. Autor: Fernando Cuenca Farías.

#### 3.05.02 Balance Proyectado

El balance proyectado permitirá conocer la demanda insatisfecha, para lo cual se debe restar la demanda proyectada menos la oferta proyectada.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 27.**

Calculo de la demanda insatisfecha proyectada.

Balance Oferta – Demanda

Años	Demanda proyectada	Oferta proyectada	Balance o demanda insatisfecha
2016	8'981.840,14	7'227.686,76	1'754153,38
2017	9'111.178,64	7'331.765,45	1'779.413,19
2018	9'242.379,61	7'437.342,87	1'805036,74
2019	9'375.469,88	7'544.440,61	1'831029,27
2020	9'510.476,65	7'653.080,56	1'857.396,09

**Autor:** Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## CAPITULO IV

### ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico de un plan de negocios permitirá conocer aspectos como: la localización en la que operara la microempresa, el tamaño de la misma, el proceso para fabricar el producto, entre otras cosas. El estudio técnico tiene como objetivo diseñar el producto que se venderá.

#### **4.01 TAMAÑO DEL PROYECTO**

El tamaño del proyecto o plan de negocios hace alusión sobre la capacidad productiva u operativa del mismo. La importancia de determinar el tamaño del proyecto radica en que nos permitirá optimizar la producción y los costos de la microempresa.

##### **4.01.01 Capacidad Instalada Óptima**

La capacidad instalada de la microempresa permite conocer la dimensión de la infraestructura donde funcionara la microempresa. En el presente plan de negocios la microempresa funcionara en un local con una superficie de 200 m<sup>2</sup> divididos de la siguiente manera:

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 28.**

Áreas distribuidas por m<sup>2</sup>.

Área	Superficie
Administración	4m * 12m= 48 m <sup>2</sup>
Producción	9.5m * 12m= 114 m <sup>2</sup>
Baterías sanitarias	2m * 4.5m= 9 m <sup>2</sup>
Almacenamiento de materia prima	4m * 3m= 12 m <sup>2</sup>
Almacenamiento de producto terminado	3m * 5m= 15
Area de recolección de desechos	2m x 1m= 2 m <sup>2</sup>
Total	200 m <sup>2</sup>

**Nota.-** El local tiene una dimensión de 200m<sup>2</sup>, el cual está dividido por las diferentes áreas que hacen posible el funcionamiento de la empresa. Autor: Fernando Cuenca Farias.

## 4.2 LOCALIZACIÓN

La localización de un proyecto o plan de negocios evalúa aspectos como: disponibilidad de recursos o materia prima, costos de transporte, adecuada ubicación, entre otras cosas. El presente plan de negocios se implantara en el sector de la entrada a la parroquia Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### **4.02.01 Macro – localización**

La macro – localización de un proyecto analiza los costos de transporte de materia prima e insumos, así como la existencia de los mismos y disponibilidad del talento humano.

##### **4.02.01.01. Costo de Transporte de Insumos y materia prima.**

El cacao fino de aroma, principal materia prima para elaborar el producto, será traído desde la Amazonia Ecuatoriana, específicamente de la ciudad de El Coca, provincia de Orellana. Se establecerá un acuerdo de comercialización con la Asociación de pequeños productores de cacao de dicha zona del país, quienes harán la entrega de materia de prima de manera mensual, esto para dinamizar los costos de transporte, y los costos operativos de la microempresa.

##### **4.02.01.02. Disponibilidad y Costos de los Insumos y materia prima.**

La disponibilidad de materia prima estará garantizada ya que el cacao en la Amazonia es cosechado la mayor parte del año y la Asociación de pequeños productores de cacao posee bodegas de almacenamiento, lo cual nos avala la suficiente provisión de cacao fino de aroma para la elaboración de los chocolates. El resto de componentes o ingredientes se obtendrá en el mercado de la parroquia Calderón, el cual al estar cerca de la planta donde será ubicado el plan de negocios, permitirá un mayor rendimiento en la fabricación del producto.

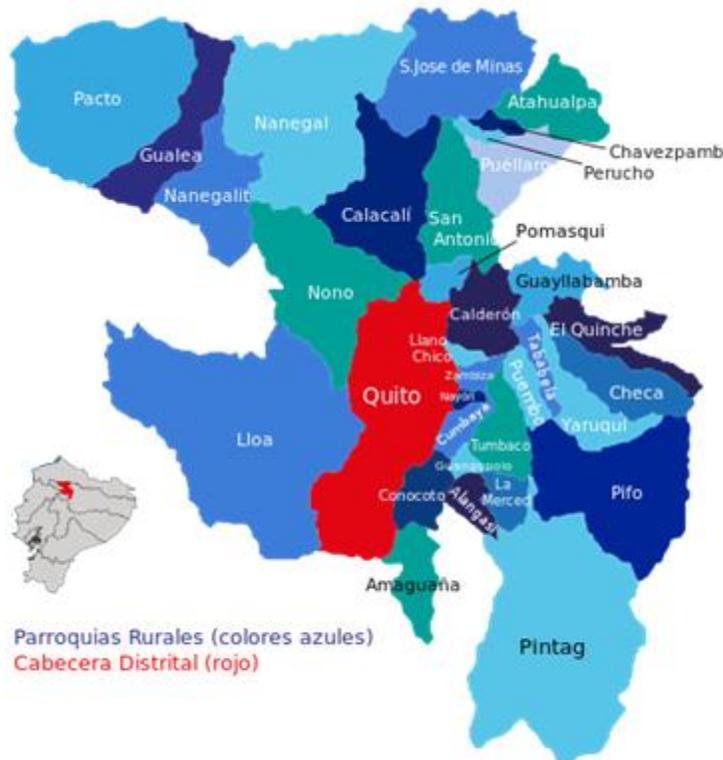
---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### 4.02.01.03. Recurso humano.

La microempresa abrirá un proceso de selección para incorporar a los trabajadores u operarios, los cuales deberán tener experiencia en la fabricación de chocolates, esto para poder obtener un producto de calidad desde el primer día en que la planta de producción inicie operaciones.

Mapa de la provincia de Pichincha.



**Figura 20.** Mapa de la Provincia de Pichincha, la microempresa estará ubicada en el barrio de Llano Grande, parroquia Calderón, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito. Fuente: Ecuador Noticias.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### **4.02.02 Micro-localización**

En la micro-localización se analizan aspectos más particulares en donde se implantara el plan de negocios, como pueden ser:

##### **4.02.02.01. Vías de acceso**

El sector de la entrada a Llano dispone de vías en perfectas condiciones, como son: la Panamericana Norte y la Av. García Moreno, esto permitirá obtener de manera ágil la materia prima e insumos así como realizar la entrega de pedidos a los distribuidores rápida y eficientemente.

##### **4.02.02.02. Servicios básicos**

El lugar donde será implantado el plan de negocios dispone actualmente de todos los servicios básicos: agua, energía eléctrica, internet, teléfono. Lo cual no constituye un impedimento para las operaciones de la microempresa.

##### **4.02.02.03. Costo y disponibilidad del local.**

El local donde funcionara la microempresa tiene una superficie de 200m<sup>2</sup> disponibles para iniciar el montaje de la planta de producción así como oficinas administrativas.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### 4.02.03. Método de puntajes ponderados

Mediante la aplicación de este método se califica la importancia de los elementos que han presidido para la elección de una localización, para ello se asignan valores ponderados.

**Tabla 29**

Método de puntajes ponderados

Aspectos destacados	Porcentaje asignado	Valoración	Ponderación
Transporte	5%	5	1
Vías de acceso	10%	4	0,40
Servicio básicos	10%	5	0,50
Recursos humanos	15%	4	0,26
Infraestructura	20%	4	0,20
Contigüidad a proveedores	15%	4	0,27
Competencia	10%	3	0,30
Poder adquisitivo	15%	5	0,33
Total	100%		3,26

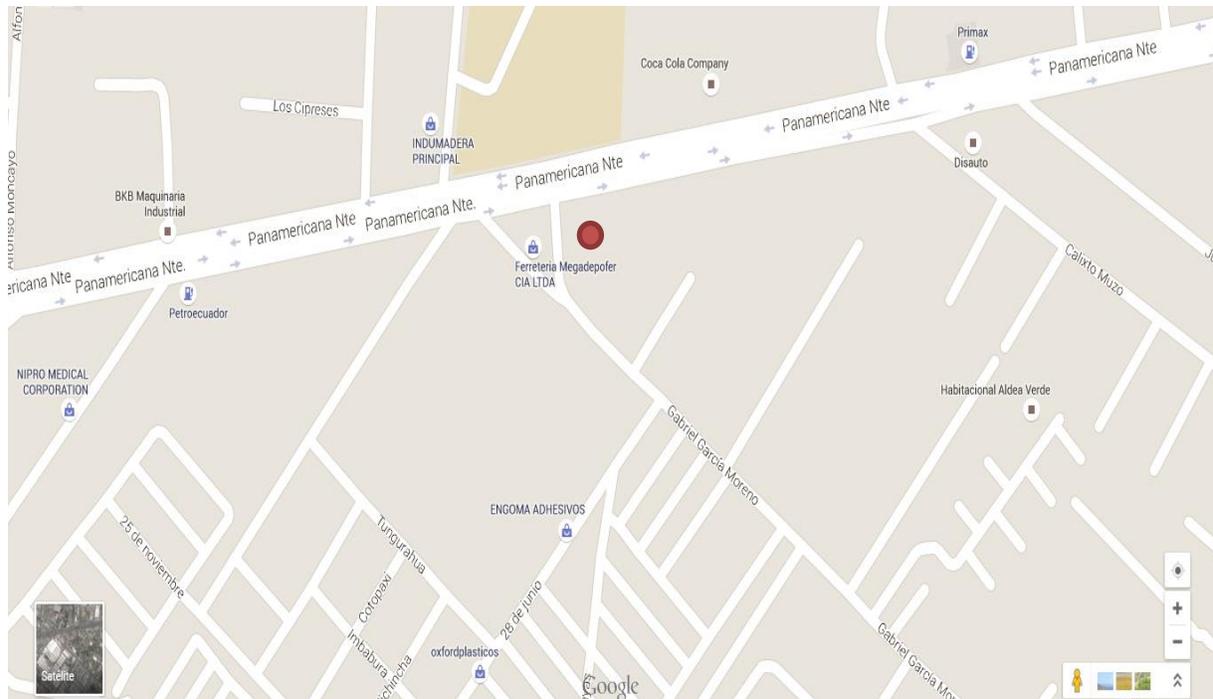
*Nota:* Se realiza la calificación en base a la importancia, donde: 5 es excelente; 4 es muy bueno; 3 es bueno; 2 es regular y 1 es malo. El resultado de la ponderación es de 3,26, lo que indica que la ubicación del proyecto es buena. Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### 4.02.04 Localización óptima

La entrada al Barrio Llano Grande es una zona netamente industrial, grandes empresas como “Quala” y “Coca-Cola” desarrollan operaciones en este sitio, tiene vías de acceso en perfecto estado y está dotado de todos los servicios básicos, tiene la gran ventaja de estar cerca al nuevo aeropuerto de Quito, tomando la ruta Collas, esto hace que sea un sitio óptimo para implementar la chocolatería artesanal así como para seguir generando desarrollo en el sector y aportar al cambio de la matriz productiva.

##### 4.02.04.01. Croquis de la ubicación de la microempresa.



**Figura 21.** La microempresa estará ubicada en el barrio de Llano Grande, Panamericana Norte y calle García Moreno. Fuente: Google Maps.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### **4.03 Ingeniería del producto.**

El proceso de manufactura, diseño y desarrollo de un artículo es también conocido como ingeniería del producto, en esta etapa se analizan varios aspectos entre ellos, la transformación de la materia prima a un producto terminado, los distintos tipos de materiales y equipos a utilizarse. Es el área fundamental en un estudio técnico de cualquier plan de negocios o estudio de factibilidad ya que permitirá tomar decisiones sobre los cambios que se deban hacer en cuanto al diseño, estructura o calidad del producto que se planea poner en el mercado.

#### **4.03.01 Distribución de planta**

La distribución de planta es una compaginación de las áreas o departamentos de una empresa o microempresa en un determinado espacio físico. Para el montaje de una planta de operaciones se debe tener el suficiente espacio para el almacenamiento de materia prima, movimiento del personal dentro de la planta, y todas las actividades que se puedan desarrollar dentro de la instalación. En el plan de negocios para la implementación de una chocolatería artesanal se ha desarrollado la siguiente codificación de cercanía, que servirán para determinar un mejor punto de cercanía entre las áreas de la microempresa.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 30.**

Valoración de cercanía.

Valor	Cercanía
A	Absolutamente necesarios.
E	Especialmente importante.
I	Importante.
O	Ordinario cercanía
U	No importante
X	Indeseable

*Nota:* Planeamiento y diseño de la planta. (Daalsi, 2009).

**Tabla 31.**

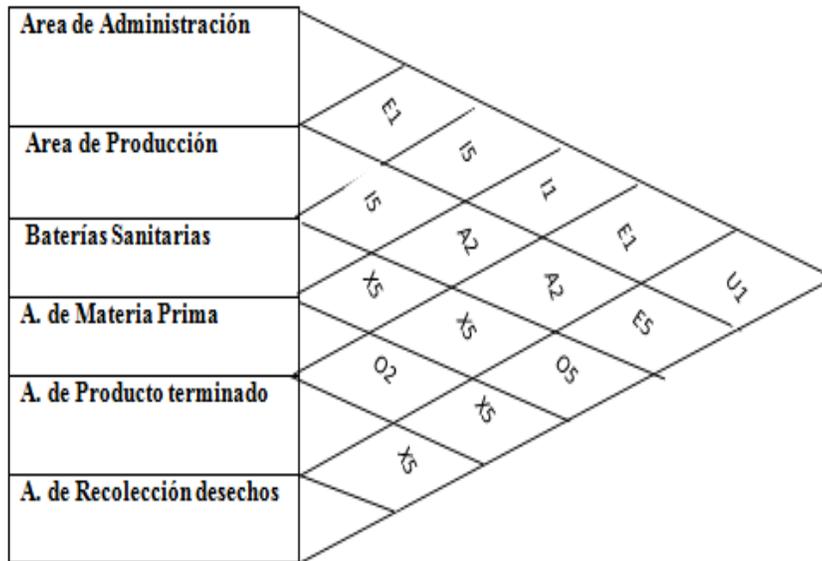
Razones de cercanía.

Código	Detalle
1	Aspectos administrativos
2	Secuencia del trabajo
3	Almacenamiento
4	Uso de la maquinaria
5	Salubridad

Autor: Fernando Cuenca Farias.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### 4.03.02. Matriz triangular.



**4.03.02.01. Distribución de la planta.-** La planta se ha distribuido tomando en cuenta los valores de cercanía

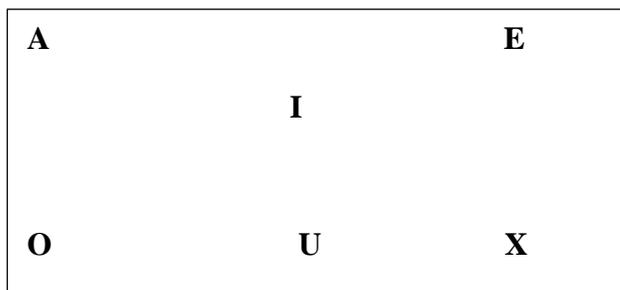


Figura 22. Distribución de la planta. Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### 4.03.02.02 Área de Administración.

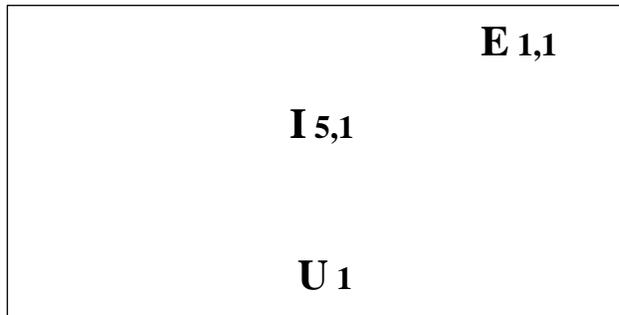


Figura 23. El área de administración tiene una extensión de 48m<sup>2</sup>.  
Autor: Fernando Cuenca Farías.

#### 4.03.02.03. Área de producción.

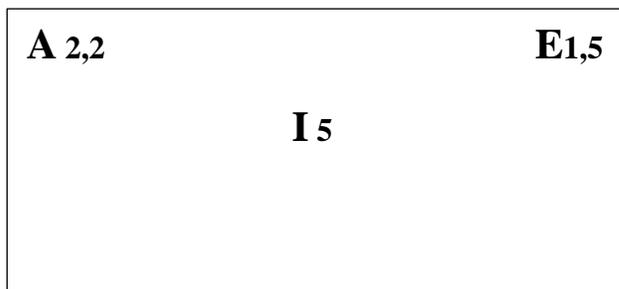
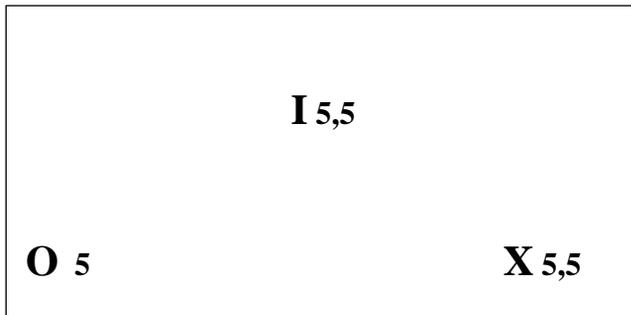


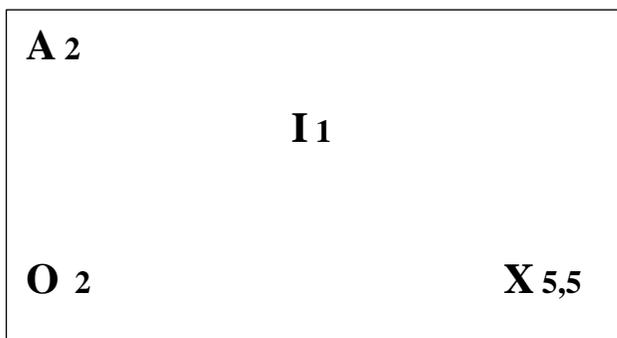
Figura 24. El área de producción tiene una extensión de 114m<sup>2</sup>.  
Autor: Fernando Cuenca Farías.

#### 4.03.02.04. Baterías sanitarias.



**Figura 25.** El área de las baterías sanitarias tiene una extensión de 9m<sup>2</sup>.  
Autor: Fernando Cuenca Farías.

#### 4.03.02.05. Almacenamiento de materia prima.



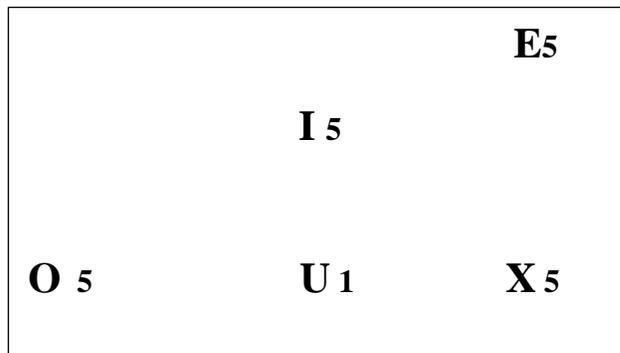
**Figura 26.** El área de almacenamiento de materia prima tiene una extensión de 12m<sup>2</sup>.  
Autor: Fernando Cuenca Farías.

#### 4.03.02.06. Área de almacenamiento de producto terminado



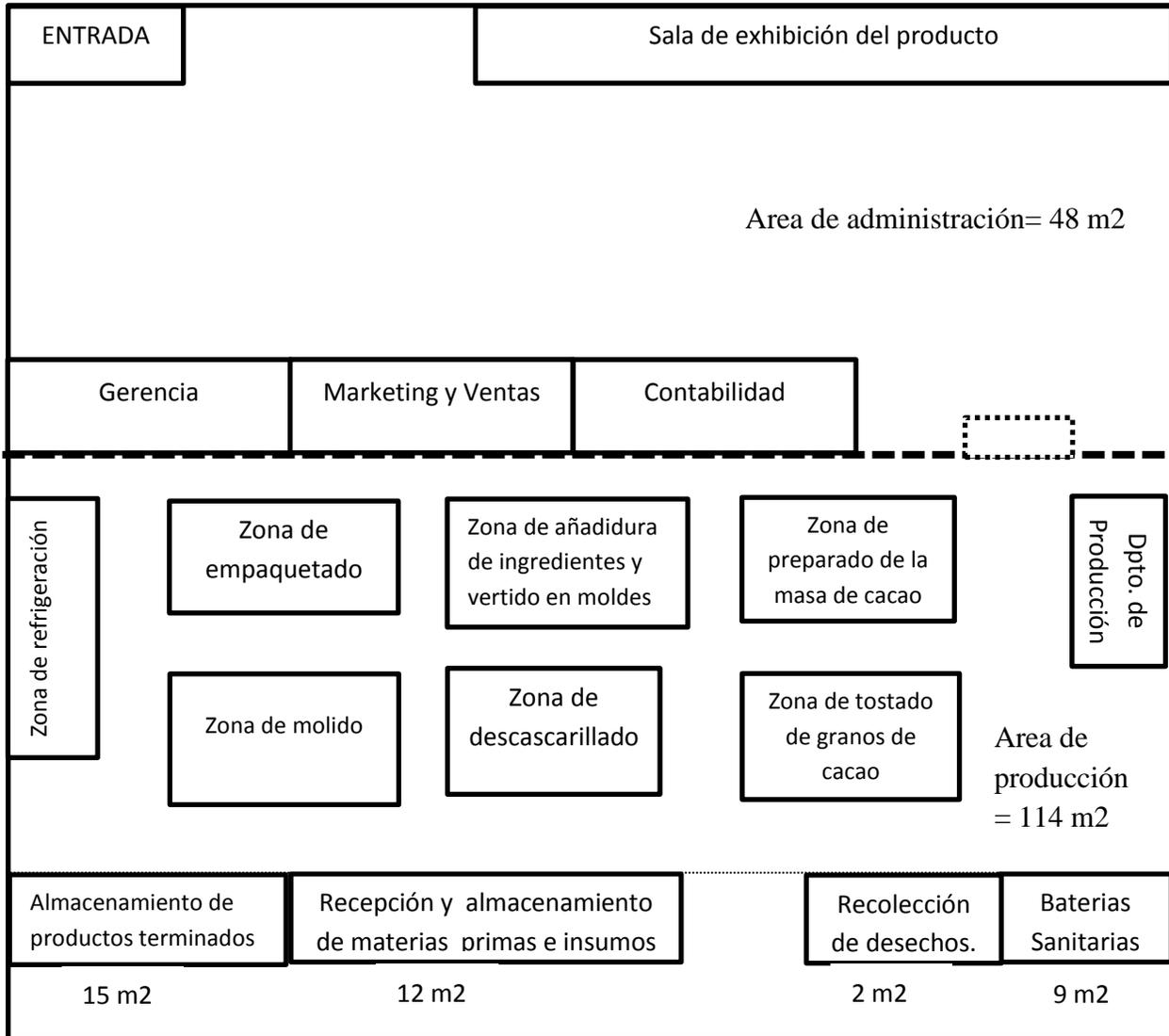
**Figura 27.** El área de almacenamiento de producto terminado tiene una extensión de 15m2.  
Autor: Fernando Cuenca Farías.

#### 4.03.02.07. Área de recolección de desechos.



**Figura 28.** El área de recolección de desechos tiene una extensión de 2m2.  
Autor: Fernando Cuenca Farías.

Croquis de la microempresa de chocolatería artesanal.



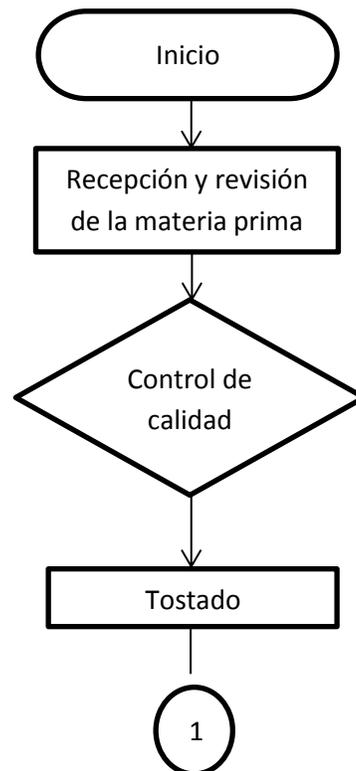
**Figura 29.** Croquis de la microempresa de chocolatería artesanal. La planta está distribuida por áreas de administración, producción, almacenamiento, baterías sanitarias y recolección de desechos, en total suman una extensión de 200m<sup>2</sup>. Autor: Fernando Cuenca Farías.

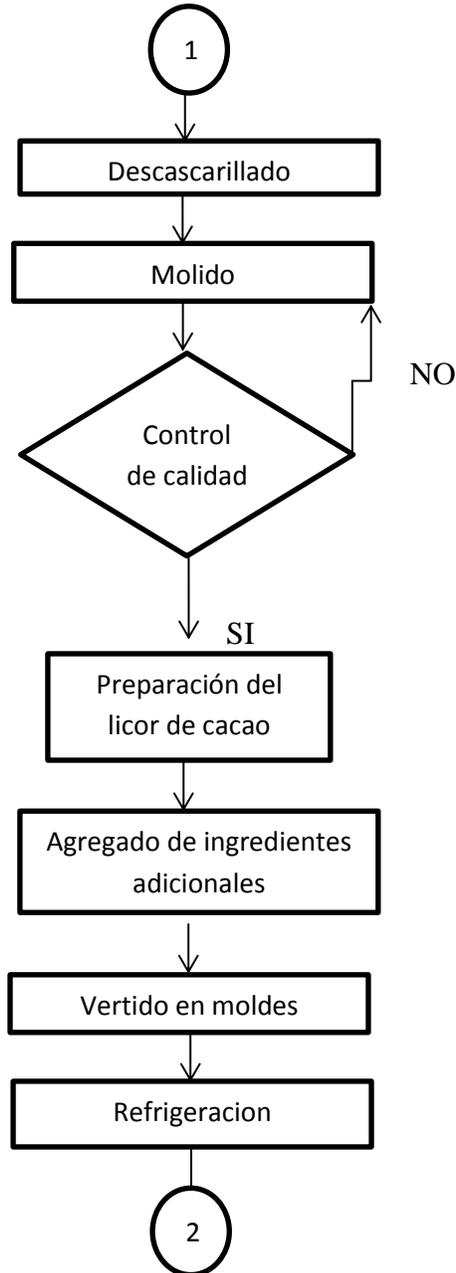
Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### 4.03.03. Proceso productivo

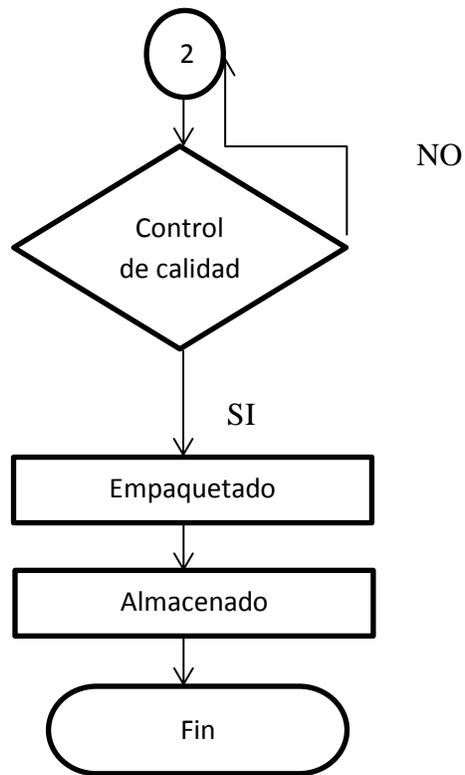
El proceso productivo para elaborar chocolate artesanal no es muy complejo ya que se trata de un producto que estará compuesto en su mayoría por ingredientes naturales, por lo que no exige procedimientos complicados. Para ello se ha desarrollado el siguiente flujo grama:

##### 4.03.03.01 Diagrama de flujo del proceso de producción.





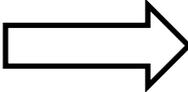
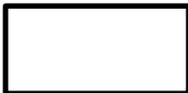
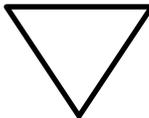
Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.



Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

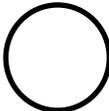
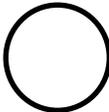
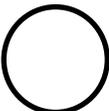
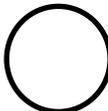
**Tabla 32.**

Simbología de actividades.

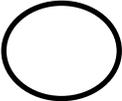
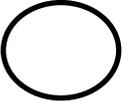
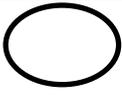
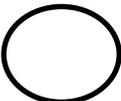
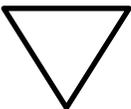
Actividad	Símbolo	Resultado predominante
Operación		Se produce o efectúa algo.
Transporte		Se cambia de lugar o se mueve.
Inspección		Se revisa calidad o cantidad.
Demora		Se interfiere o retrasa al paso siguiente.
Almacenaje		Se guarda o protege.

Nota.- (Definición de diagrama de proceso, 2009).

**Tabla 33**

Descripción del proceso		
Actividad	Símbolo	Resultado
Recepción y revisión de la materia prima		Se recepta la materia prima y procede a su revisión para asegurarse de que este en buen estado para la elaboración del producto, entre la materia prima consta: cacao fino de aroma, esencia de vainilla, almendras, canela molida, azúcar, y leche.
Control de calidad		Se realiza un control sobre el estado de la materia prima.
Tostado		Para el proceso de tostado se utilizara una maquina tostadora de granos de cacao, la cual tendrá la capacidad de procesar hasta 50 kg por hora y con una potencia de 0.5 hp. En la microempresa diariamente se procesaran 30 kg de cacao fino de aroma es decir esta máquina trabajara en un 60% de capacidad. Una vez verificado que los granos de cacao estén completamente tostados se procede al siguiente paso.
Descascarillado		Para el descascarillamiento de los granos de cacao, los trabajadores harán el uso de guante para la protección de las manos, ya que estos podrían estar calientes por el proceso de tostado. Este proceso se lo realiza de manera manual y consiste en sacar la cascarilla al cacao
Molido		El proceso de molido consiste en triturar los granos secos de cacao, para evitar el desgaste físico de los trabajadores, se hará uso de uno máquina para moler granos de cacao, la cual pudiera procesar hasta 50 kg por hora y con una potencia de 0.5 hp, al igual que la maquina tostadora esta trabaja hasta en un 60% de su capacidad y permitirá convertir a los granos de cacao en una masa que a su vez será convertida en licor de cacao.
Control de calidad		Asegurarse de obtener la suficiente cantidad y optimo estado de la masa de cacao para la preparación del licor.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Preparación del licor de cacao		Preparar el licor de cacao puede denominarse como la parte más compleja del proceso productivo, para ello se utilizaran ollas con agua que debe estar caliente mas no hervida, en un recipiente más pequeño se coloca la masa de cacao y se la coloca dentro del agua caliente, se debe sumergir solo la parte inferior del recipiente para lograr que la masa se transforme, debe realizar este proceso hasta obtener una consistencia totalmente suave que es conocida como licor de cacao y su sabor es enteramente amargo.
Agregado de ingredientes adicionales		Esta parte del proceso consiste en agregar ingrediente para darle sabor a los chocolates, para ello se utilizara porciones de almendras, esencia de vainilla, leche, canela molida, entre otras variedades de ingredientes.
Vertido en moldes		Para rellenar los moldes se utilizara una maquina dosificadora que permitirá ahormar de manera más ágil los moldes.
Refrigeración		El proceso de refrigeración permitirá que los chocolates se solidifiquen y den forma al producto final, que serán las barras de chocolate de 100 gramos.
Control de calidad		Revisar forma, peso y consistencia de las barras de chocolate.
Empaquetado		Luego del proceso de refrigeración viene el empaquetado de las barras, para ello se revisa que la forma y peso de los chocolates sea la correcta y se procede a empacar.
Almacenado		Después de haber realizado el informe y reporte diario de producción se procede al almacenamiento de las barras de chocolate en el área respectiva, estas a su vez serán distribuidas por parte del área de ventas y marketing

**Autor:** Fernando Cuenca Farias.

Activos fijos.- Los activos fijos son los equipos, maquinaria e insumos que son adquiridos por la empresa y forman parte de la misma. Se han establecido los siguientes activos fijos en la microempresa

**Tabla 34.**

Activos fijos				
Maquinaria y equipos				
Concepto	Cantidad	Modelo	Valor Unitario	Valor Total
Molino de granos de cacao	1	Inmegar	\$1721	\$1721
Maquina tostadora de granos de cacao	1	Inmegar	\$2347	\$2347
Maquina moldeadora	1	Inmegar	\$700	\$700
Balanza electrónica	1	Excell	\$230	\$230
Tanques de gas	3		\$75	\$225
Cocina industrial	1	Buenaño	\$600	\$600
Refrigerador industrial	1	Buenaño	\$1100	\$1100
Moldes	200	Umco	\$5,81	\$1162
Recipientes	10	Umco	\$4,13	\$41,30
Bandejas de vidrio	10	Umco	\$7,80	\$78
Ollas grandes	6	Umco	\$15	\$90
Ollas pequeñas	6	Umco	\$8,50	\$51
Cucharones	4	Umco	\$10,50	\$42
Espátulas de madera	6		\$7,25	\$43,50
Extintor	1	Enox	\$45	\$45
Tachos para materia prima y residuos.	6	Pyca	\$30	\$180
Subtotal			6206,99	7955,80
Muebles y Enseres				

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Escritorios	4	Star office	\$140	\$420
Sillas giratorias	5	Star office	\$65	\$325
Sillas de oficina	2	Star office	\$28	\$56
Estanterías	1	Star office	\$160	\$160
Exhibidores	2	Star office	\$45	\$90
Ficheros	3	Star office	\$37	\$111
Armario	1	Star office	\$110	\$115
Mesas de trabajo	5	Vera Vasquez	\$60	\$300
Sofá	1	Vera Vasquez	\$143	\$143
Vitrina	1	Buenaño	\$40	\$40
Dispensador de agua	2	Polar	\$30	\$60
Subtotal			858	1820
Equipos de computación				
Computadoras	3	Intel	\$610	\$1830
Impresora Multifunción	1	Epson	\$325	\$325
Subtotal			935	2155
Equipos de Oficina				
Calculadora	1	Casio	\$39	\$39
Grapadora	1	Papelesa	\$2,50	\$2,50
Perforadora	1	Papelesa	\$2,25	\$2,25
Archivadores	2	Papelesa	\$1,80	\$3,60
Teléfono de escritorio	1	General Electric	\$34	\$34
Organizadores	3	Papelesa	\$3,10	\$9,30
Caja Registradora	1	Casio	\$275	\$275
Subtotal			\$357,65	\$365,65
<b>Total</b>				<b>12296,45</b>

Autor: Fernando Cuenca Farias

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### 4.03.04. Maquinaria

La microempresa de chocolatería artesanal utilizara la siguiente maquinaria, cabe destacar que la mayoría de la maquinaria es fabricada en el país, aunque existen algunos insumos que debieron ser importados del extranjero.

##### 4.03.04.01 Cocina industrial



*Figura 30.* Cocina industrial “Vitrinas Buenaño”

Capacidad	Modelo	Aplicación
Calienta 30 kg de masa de cacao en 55 minutos	Vitrinas Buenaño	Para obtener el licor de cacao mediante el calentamiento de la masa

*Tabla 35.* Especificaciones técnicas de la cocina industrial. Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### 4.03.04.02. Molino triturador de granos.



Figura 31. Molino triturador de granos.

Capacidad	Modelo	Aplicación
Muele 50 kg/hora de materia prima con una potencia de 0.5 hp.	MM2	Su principal función es moler granos de cacao en forma homogénea.

Tabla 36. Especificaciones técnicas del molino de granos de cacao. Autor: Fernando Cuenca Farías.

#### 4.03.04.03. Tostadora de granos



Figura 32. Tostador de granos.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Capacidad	Modelo	Aplicación
Tuesta de 40 a 50 kg de granos de cacao con una potencia de ½ hp	T-50	Tostar la materia prima para posteriormente descascararla.

Tabla 37. Especificaciones técnicas del tostador de granos. Autor: Fernando Cuenca Farías.

#### 4.03.04.04. Balanza Electrónica



Figura 33. Balanza de pesado electrónico "Excell"

Capacidad	Modelo	Aplicación
Pesa hasta 150 kg de materia prima o materiales	EXCELL Dhw-150k	Pesar la materia prima antes de colocarla en la maquinaria correspondiente.

Tabla 38. Especificaciones técnicas de la balanza electrónica. Autor: Fernando Cuenca.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

#### 4.03.04.05. Maquina moldeadora



*Figura 33.* Maquina moldeadora de chocolate “Paintbrot”.

Capacidad	Modelo	Aplicación
Posee 8 pistones para el moldeado de chocolate	EXCELL Dhw-150k	Pesar la materia prima antes de colocarla en la maquinaria correspondiente.

*Tabla 39.* Especificaciones técnicas de la maquina moldeadora de chocolate.

#### 4.03.04.06. Congelador

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.



Figura 34. Congelador “Tekumse”

Capacidad	Modelo	Aplicación
Posee un motor de 0.5 hp, soporta hasta 240 libras.	T-50	Solidificar los chocolates.

Tabla 40. Especificaciones técnicas del congelador. Autor: Fernando Cuenca Farías.

## CAPÍTULO V

### ESTUDIO FINANCIERO

Para la elaboración del estudio financiero en un plan de negocios es necesario utilizar la información obtenida anteriormente en el estudio de mercado y el estudio técnico, en esta etapa del plan de negocios se podrá conocer el aspecto más relevante de todo el proyecto, la viabilidad o rentabilidad que tendrá el mismo para poder ejecutarlo.

Según (Palacio, 2012). El estudio financiero tiene como objetivos principales el conocer la inversión o financiamiento necesario para el negocio, determinar los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

#### 5.01. Ingresos operacionales y no operacionales

Los ingresos operacionales y no operacionales están determinados por las actividades que desarrolla la microempresa, la diferencia radica en que, los primeros son el resultado de la actividad económica principal a la que se dedica la microempresa, mientras

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

que los segundos son producto de actividades secundarias que realiza la microempresa, en la mayoría de casos son ingresos por la venta de accesorios del artículo principal.

El plan de negocios en el que se trabaja actualmente, dispone de una actividad única que es la elaboración de barras de chocolate, por lo tanto no existirían ingresos no operacionales. Para el cálculo de ingresos operacionales se analizará 3 aspectos importantes:

- MOD (Mano de obra directa)
- MPD (Materia prima directa)
- CIF (Costos Indirectos de fabricación)

#### **5.01.01. MOD (Mano de obra directa)**

Es el precio o costo que tiene la labor de los trabajadores dentro de la microempresa.

#### **Tabla 41**

Mano de obra directa

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

Chocolates artesanales en barra.

---

	Descripción del Proceso	Área de trabajo	Tiempo total en minutos	Unidades	Tiempo x unidad
1	Recepción de Materia Prima	Zona de almacenamiento de M.P.	20'	66,14 lbs	0,30
2	Tostado	Zona de tostado de granos de cacao.	36'	30000 g	0,0012
3	Descascarillado	Zona de descascarillado.	45'	66,14 lbs	0,68
4	Molido	Zona de molido y machacado.	36'	30000 g	0,0012
5	Preparación de la masa de cacao y agregado de ingredientes	Zona de cocción y preparación de la masa.	55'	66,14 lbs	0,83
6	Vertido en moldes		40'	200 unid.	0,20
7	Refrigeración	Zona de refrigeración	50'	200 unid.	0,25
8	Control de calidad	Zona de empaquetado	20'	200 unid.	0,10
9	Empaquetado	Zona de empaquetado	55'	200 unid.	0,22
10	Almacenado	Zona de almacenamiento	15'	200 unid.	0,08
Total			372 min.		2,66

*Nota:* En el comienzo del proceso se receiptan 30 kg de cacao fino de aroma, por cada kg de cacao se obtienen 6 barras de chocolate al final del proceso, las cuales cuentan con un peso de 100 gramos cada una, los trabajadores realizan su jornada laboral en un solo turno y con una producción diaria de 180 chocolates. Autor: Fernando Cuenca Farías.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

La maquinaria trabaja en un 60% de su capacidad, para el cálculo de la capacidad de producción se utilizara los siguientes datos:

Producción estándar: 180

Tasa de router: 2,66

Eficiencia: 60%

Capacidad de producción=  $180 \times 2,66 \times 0,60$

Capacidad de producción= 287,28

La capacidad de producción máxima de la microempresa es de 287 unidades.

**Tabla 42**

Calculo de la producción anual

Minutos x día	Tiempo x unidad	Producción diaria	Producción mensual	Producción anual
480	2,66	180	3960	47520
Total			3960	47520

*Nota.*- La producción diaria es de 180 chocolates diarios, 3960 mensuales y 47520 anuales.  
Autor.- Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 43**

Mano de Obra Directa (MOD)				
Concepto	Sueldo Mensual	Aporte al IESS	Total mensual	Total anual
Operario 1 (Supervisor de Producción)	\$375,00	\$35,63	\$410,63	\$4927,56
Operario 2	\$360,00	\$34,02	\$394,02	\$4728,24
Operario 3	\$360,00	\$34,02	\$394,02	\$4728,24
<b>Total</b>			<b>\$1182,06</b>	<b>\$14384,04</b>

*Nota.-* La planta de producción cuenta con 3 operarios, uno de ellos cumple la función adicional de supervisor y también será el encargado de realizar los reportes diarios de producción. Autor: Fernando Cuenca Farías.

**Tabla 44**

Precio de la mano de obra					
Detalle	Sueldo				
	Anual	Mes	Día	Hora	Minuto
Operario	\$4728,24	\$394,02	\$17,91	\$2,23	\$0,04

*Nota.-* El precio de la mano de obra por hora es \$2,23. Autor: Fernando Cuenca Farías

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 45**

Materia Prima Directa (MPD).

Detalle	Cantidad Unitaria	Cantidad Mensual	Medida	Producción Mensual	Costo Unitario	Costo mensual	Costo Anual
Cacao	150	594000	Gramos	3960	1,06	4197,60	50371,20
Leche	100	396000	Mililitros	3960	0,08	316,80	3801,60
Canela molida	5	19800	Gramos	3960	0,16	633,60	7603,20
Azúcar	75	297000	Gramos	3960	0,07	277,20	3326,4
Vainilla	10	39600	Mililitros	3960	0,03	118,80	1425,60
Almendras	5	19800	Gramos	3960	0,11	435,60	5227,20
Total					1,51	5979,60	71755,20

*Nota:* El costo unitario de producción de un chocolate es 1,51, para aquello se utilizan 150 gramos de cacao, 100 mililitros de leche, 5 gramos de canela molida, 75 gramos de azúcar, 10 mililitros de esencia de vainilla, y 5 gramos de almendras. Autor: Fernando Cuenca.

### 5.01.02. Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos de fabricación comprenden los servicios complementarios que permiten fabricar el producto, tales como servicios básicos, equipos de protección o seguridad y equipos de envasado.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 46**

Servicios Básicos			Producción 70%	Administración 20%	Ventas 10%
Concepto	Costo Mensual	Costo Anual	Anual	Anual	Anual
Luz	\$80,00	\$960,00	\$672,00	\$192,00	\$96,00
Agua	\$25,00	\$300,00	\$210,00	\$60,00	\$30,00
Telefonía, Internet.	\$36,91	\$442,92		\$88,58	\$44,29
<b>Total</b>	<b>\$141,91</b>	<b>\$1702,92</b>	<b>\$882,00</b>	<b>\$340,58</b>	<b>\$170,29</b>

*Nota.-* El uso de los servicios básicos de la microempresa esta dividido de la siguiente manera: 70% Área de Producción, 20% Área de Administración, 10% Área de Ventas.  
Autor: Fernando Cuenca Farías.

**Tabla 47**

Equipos de seguridad				
Concepto	Cantidad	Costo	Costo mensual	Costo anual
Mandiles	5	\$10,00	\$50,00	\$600
Mascarillas	5	\$0,35	\$1,75	\$21
Botas	5	\$11,00	\$55,00	\$660
Guantes	5	\$0,60	\$3,00	\$36
Cofias	5	\$0,75	\$3,75	\$45
<b>Total</b>			<b>\$113,50</b>	<b>\$1362,00</b>

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

*Nota:* Para garantizar la seguridad de los trabajadores dentro del proceso de fabricación de chocolates, se ha dispuesto el uso obligatorio de equipos como: mandiles mascarillas, botas, guantes, cofias. Autor: Fernando Cuenca Farías.

**Tabla 48**

Equipos de empaquetado				
Concepto	Cantidad	Costo	Costo mensual	Costo anual
Etiquetas	180	\$0,06	\$10,80	\$129,60
Empacado	180	\$0,18	\$32,40	\$388,80
<b>Total</b>		<b>\$0,24</b>	<b>\$43,20</b>	<b>\$518,40</b>

*Nota:* Los equipos de empaquetado suman un valor de \$518,45. Autor: Fernando Cuenca.

**Tabla 49**

Costos Indirectos de Fabricación	
Concepto	Costo unitario
Servicios Básicos	0,02
Equipos de envasado	0,24
<b>Total</b>	<b>0,26</b>

*Nota:* Los costos indirectos de fabricación suman el valor de \$0,26 ctvs. Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 50**

Costo Unitario de Producción.	
Detalle	Valor
MOD (Mano de Obra Directa)	\$0,04
MPD (Materia Prima Directa)	\$1,51
CIF (Costos Indirectos de Fabricación)	\$0,26
CUP (Costo Unitario de Producción)	\$1,81

*Nota:* La suma de la mano de obra directa, con la materia prima directa y los costos indirectos de fabricación nos dan el valor del costo unitario de producción que es de \$1,81.  
Autor: Fernando Cuenca Farías.

### 5.01.03. Calculo de Ingresos Operacionales

Luego de haber determinado los costos respectivos se procede a realizar el cálculo de los gastos operacionales considerando un margen de utilidad del 52%.

**Tabla 51**

Ingresos Operacionales	
Detalle	Valor
Costo de producción unitario	\$1,81
Utilidad del 52%	\$0,94
P.V.P	\$2,75
Producción Mensual	3960
Ingresos Mensuales	\$10890,00
Ingresos Anuales	\$130680,00

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

*Nota:* El precio de venta de un chocolate artesanal es de \$2,75, Esto tomando en cuenta una utilidad del 52% sobre el costo unitario de producción. Autor: Fernando Cuenca.

#### 5.01.04. Ingresos Operacionales Proyectados

El tiempo de duración del proyecto será de 5 años, por lo tanto se proyectara hasta ese determinado tiempo, tomando como referencia la tasa de crecimiento del sector.

**Tabla 52**

Ingresos Proyectados			
Año	Ingreso Actual	Tasa de crecimiento del sector 4,00%	Ingreso Proyectado
Año base (2015)	\$130680,00		\$130680,00
2016	\$130680,00	1,04	\$135907,20
2017	\$135907,20	1,04	\$141343,49
2018	\$141343,49	1,04	\$146997,23
2019	\$146997,23	1,04	\$152877,12
2020	\$152877,12	1,04	\$158992,20

Autor: Fernando Cuenca Farías

#### 5.01.05. Ingresos No Operacionales

El presente plan de negocios no registra ingresos no operacionales, ya que la microempresa que se espera implementar se dedicara a una sola actividad comercial, como es la elaboración de chocolates artesanales.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## 5.2 COSTOS

Costo es definido como un desembolso económico que significa la elaboración de un artículo o la prestación de un servicio. Para establecer un costo se consideran todos los factores que intervinieron en la fabricación del producto como la mano de obra y la materia prima entre otros.

### 5.2.1 Costo Directo

Este tipo de costo está relacionado de forma directa con la fabricación del producto que se va a comercializar.

**Tabla 53**

Costos Directos	
Detalle	Valor
Materia Prima Directa (MPD)	\$ 71755,20
Mano de Obra Directa (MOD)	\$ 14384,04
<b>Total</b>	<b>\$86139,24</b>

*Nota:* Los costos directos están conformados por la materia prima directa y la mano de obra directa. Autor: Fernando Cuenca Farías.

### 5.2.2 Costos Indirectos

Los costos indirectos son los que de una u otra forma no intervienen de forma directa en el proceso de elaboración del producto.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 54**

Costos Indirectos	
Detalle	Valor
Servicios Básicos	\$ 882,00
Equipos de Seguridad	\$ 1362,00
Equipos de Envasado	\$ 518,40
Total	\$ 2762,40

*Nota:* Los costos indirectos los conforman, los servicios básicos, equipos de seguridad, y equipos de envasado. Autor: Fernando Cuenca Farías.

### **Costos de producción proyectados**

Los costos de producción se han proyectado a 5 años que es el tiempo de duración del proyecto.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 55**

Costos de producción proyectados.

Costos	Inf. 2,99%	Año Base 2015	2016	2017	2018	2019	2020
Materia Prima Directa (MPD)	1,0299	\$ 71755,20	\$73900,68	\$76110,31	\$78386,01	\$80729,75	\$83143,57
Mano de Obra Directa (MOD)	1,0299	\$ 14384,04	\$14814,12	\$15257,07	\$15713,25	\$16183,08	\$16666,95
Costos Indirectos de Fabricación (CIF)	1,0299	\$ 2762,40	\$2844,99	2930,06	\$3017,67	\$3107,90	\$3200,82
<b>Total</b>		<b>\$88901,64</b>	<b>\$91559,79</b>	<b>\$94297,44</b>	<b>\$97116,93</b>	<b>\$100020,73</b>	<b>\$103011,34</b>

Autor: Fernando Cuenca Farías.

### 5.2.3 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos en una microempresa son generados por los costos fijos, es decir los salarios del personal a cargo de la administración, costo de arriendo, pago de servicios básicos, gastos de material publicitario y de oficina.

**Tabla 56**

Gastos de Personal

Concepto	Cantidad	Sueldo mensual	Aporte al IESS	Total mensual	Total anual
Gerente General	1	\$450,00	42,53	492,53	5910,36
Vendedor	1	\$390,00	36,86	426,86	5122,32
Secretaria	1	\$360,00	34,02	394,02	4728,24
Contador (Medio Tiempo)	1	\$225,00	21,26	246,26	2955,12
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1425</b>	<b>134,67</b>	<b>1559,67</b>	<b>18716,04</b>

*Nota:* Los gastos de personal comprenden los salarios del gerente general, vendedor, secretaria, y del contador. Autor: Fernando Cuenca Farías.

**Tabla 57**

Material de Aseo y Limpieza

Detalle	Cant. anual	Costo unitario	Costo anual
Escoba	3	2,20	6,60
Trapeador	3	2,60	7,80
Recogedor	3	1,10	3,30
Cloro	6	1,50	9,00
Detergente	6	2,00	12,00
Ambiental	6	1,25	7,50
Desinfectante	6	2,80	16,80
Franelas	4	1,25	5,00
<b>Total</b>		<b>14,70</b>	<b>68,00</b>

Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 58**

Suministros de Oficina			
Detalle	Cant. Anual	Costo unitario	Costo anual
Block de facturas	4	9,00	36,00
Resma de papel	4	4,00	16,00
Carpetas	10	1,00	10,00
Lápices	10	0,40	4,00
Bolígrafos	10	0,55	5,50
Grapas	3	1,15	3,45
Clips	2	0,90	1,80
<b>Total</b>		<b>17,00</b>	<b>76,75</b>

*Nota:* Los suministros de oficina suman un valor mensual de \$17,00.

Autor: Fernando Cuenca Farías.

**Tabla 59**

Otros Gastos Administrativos		
Detalle	Costo mensual	Costo Anual
Servicios Básicos	28,38	340,56
Renta	700,00	8400,00
Mantenimiento	100,00	1200,00
<b>Total</b>	<b>828,38</b>	<b>9940,56</b>

*Nota:* Dentro de otros gastos administrativos está el pago de servicios básicos, la renta del inmueble donde operara la microempresa, y el mantenimiento del vehículo de la misma.

Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 60**

Gastos Administrativos proyectados							
Gastos	Año base (2015)	Inflación 2,99%	2016	2017	2018	2019	2020
Gasto de Personal	18716,04	1,0299	19275,65	19851,99	20445,57	21056,89	21686,49
Materiales de Aseo	68,00	1,0299	70,03	72,12	74,28	76,50	78,79
Suministros de Oficina	76,75	1,0299	79,04	81,41	83,84	86,35	88,93
Otros gastos administrativos	9940,56	1,0299	10237,78	10543,89	10859,15	11183,84	11518,24
<b>Total</b>	<b>28801,35</b>		<b>29662,50</b>	<b>30549,41</b>	<b>31462,84</b>	<b>32403,58</b>	<b>33372,45</b>

Autor: Fernando Cuenca Farias.

#### 5.2.4 Gasto de Ventas

Son los valores económicos que representan la comercialización del producto de la microempresa incluye gastos de publicidad, viáticos, entregas, entre otros.

**Tabla 61**

Gastos de Ventas			
Detalle	Cant.	Valor mensual	Valor anual
Servicios Básicos	1	14,19	170,28
Gasolina	10	103,60	1243,20
Gigantografías	2	20,00	240,00
Tarjetas de presentación	200	10,00	120,00
Publicidad	10	80,00	960,00
Material Pop	1	75,00	900,00
<b>Total</b>		<b>302,79</b>	<b>3633,48</b>

*Nota:* Los gastos de ventas llegan a un valor mensual de \$302,79.  
Autor: Fernando Cuenca Farías.

**Tabla 62**

Gasto de Ventas Proyectados							
Descripción	Año base (2015)	Inflación 2,99%	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos de Ventas	\$3633,48	1,0299	\$3742,12	\$3854,01	\$3969,25	\$4087,93	\$4210,15
<b>Total</b>	<b>\$3633,48</b>		<b>\$3742,12</b>	<b>\$3854,01</b>	<b>\$3969,25</b>	<b>\$4087,93</b>	<b>\$4210,15</b>

Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 5.2.5 Costos Financieros

Los costos financieros corresponden a los intereses que deben ser desembolsados en razón de los capitales obtenidos a través de préstamos.

### 5.2.6 Costos Fijos y Variables

Los costos fijos y variables comprenden valores que serán utilizados en la gestión administrativa y comercial de la microempresa.

**Tabla 63**

Proyección de costos anuales.

Concepto	Año Base (2015)	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Costos Fijos</b>						
Depreciación	\$2746,62	\$2746,62	\$2746,62	\$2746,62	\$2028,29	\$2028,29
Amortización de la inversión diferida	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60
Sueldos Administrativos	\$18716,04	\$19275,65	\$19851,99	\$20445,57	\$21056,89	\$21686,49
Servicios Básicos	\$1702,92	\$1753,84	\$1806,28	\$1860,28	\$1915,91	\$1973,19
Otros Gastos Administrativos	\$9940,56	\$10237,78	\$10543,89	\$10859,15	\$11183,84	\$11518,24
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$33159,74</b>	<b>\$34067,49</b>	<b>\$35002,38</b>	<b>\$35965,22</b>	<b>\$36238,53</b>	<b>\$37259,81</b>
<b>Costos Variables</b>						
MPD	\$ 71755,20	\$73900,68	\$76110,31	\$78386,01	\$80729,75	\$83143,57
MOD	\$ 14384,04	\$14814,12	\$15257,07	\$15713,25	\$16183,08	\$16666,95
CIF	\$2762,40	\$2844,99	\$2930,06	\$3017,67	\$3107,90	\$3200,82
Gastos de	\$3633,48	\$3742,12	\$3854,01	\$3969,25	\$4087,93	\$4210,15

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Ventas

Total Costos Variables	\$92535,12	\$95301,91	\$98151,45	\$101086,18	\$104108,66	\$107221,49
Total Costos Anuales	\$125694,86	\$129369,40	\$133153,83	\$137051,40	\$140347,19	\$144481,30

Autor: Fernando Cuenca Farias.

## 5.2 INVERSIONES

Inversión significa colocar cierta cantidad de dinero en determinado proyecto o plan de negocios, para que este a su vez le genere ganancias en el futuro. La inversión puede estar llena de oportunidades así como de riesgos. Oportunidad, en el concepto de que si la inversión tiene éxito el dinero invertido se puede multiplicar, y el principal riesgo que puede abarcar es que la recuperación del dinero colocado inicialmente no está garantizado.

### 5.2.1 Inversión Fija

La inversión fija son los recursos a utilizarse en la ejecución del plan de negocios y se dividen en tangibles e intangibles, en otras palabras es la infraestructura requerida para que la microempresa pueda empezar a operar.

#### 5.2.1.1 Activos Fijos

Los activos fijos son los bienes tangibles que posee la microempresa para su funcionamiento, se deprecian en determinado tiempo y no están destinados a la venta. Los activos fijos que se han identificado para la implementación de la chocolatería artesanal están:

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

- Equipos de oficina
- Equipos de computación
- Muebles y enseres
- Maquinaria y equipos

#### 5.02.01.01.01 Equipos de Oficina

Los equipos de oficina son los artículos que permitirán desempeñar de mejor manera las actividades administrativas.

**Tabla 64**

Equipos de Oficina			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Calculadora	1	\$39	\$39
Grapadora	1	\$2,50	\$2,50
Perforadora	1	\$2,25	\$2,25
Archivadores	2	\$1,80	\$3,60
Teléfono de escritorio	1	\$34	\$34
Organizadores	3	\$3,10	\$9,30
Caja Registradora	1	\$275	\$275
<b>Total</b>		<b>357,65</b>	<b>365,65</b>

Autor: Fernando Cuenca Farias.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 5.02.01.01.02 Equipos de computación

Los equipos de computación son los dispositivos tecnológicos usados en la parte administrativa y financiera de la microempresa.

**Tabla 65**

Equipos de computación			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadoras Intel	3	\$610	\$1830
Impresora Multifunción	1	\$325	\$325
Total		935	2155

Autor: Fernando Cuenca Farías.

### 5.02.01.01.03 Muebles y enseres

Es el menaje mobiliario adquirido para las oficinas de la microempresa.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 66**

Muebles y Enseres			
Concepto	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorios	4	\$140	\$420
Sillas giratorias	5	\$65	\$325
Sillas de oficina	2	\$28	\$56
Estanterías	1	\$160	\$160
Exhibidores	2	\$45	\$90
Ficheros	3	\$37	\$111
Armario	1	\$110	\$115
Mesas de trabajo	5	\$60	\$300
Sofá	1	\$143	\$143
Vitrina	1	\$40	\$40
Dispensador de agua	2	\$30	\$60
<b>Total</b>		<b>858</b>	<b>1820</b>

Autor: Fernando Cuenca Farías.

#### 5.02.01.01.04 Maquinaria y Equipos

Son todos los equipos que serán utilizados para fabricar el producto final de la microempresa, los equipos para precautelar la seguridad y salud de los trabajadores también entran en esta parte de los activos fijos.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 67**

Maquinaria y Equipos			
Concepto	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Molino de granos de cacao	1	\$1721	\$1721
Maquina tostadora de granos de cacao	1	\$2347	\$2347
Maquina moldeadora	1	\$700	\$700
Balanza electrónica	1	\$230	\$230
Tanques de gas	3	\$75	\$225
Cocina industrial	1	\$600	\$600
Refrigerador industrial	1	\$1100	\$1100
Moldes	200	\$5,81	\$1162
Recipientes	10	\$4,13	\$41,30
Bandejas de vidrio	10	\$7,80	\$78
Ollas grandes	6	\$15	\$90
Ollas pequeñas	6	\$8,50	\$51
Cucharones	4	\$10,50	\$42
Espátulas de madera	6	\$7,25	\$43,50
Extintor	1	\$45	\$45
Tachos de almacenamiento de materia prima y residuos	6	\$30	\$180
<b>Total</b>		<b>6206,99</b>	<b>7955,80</b>

Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 68**

Inversión total de activos fijos	
Equipos de oficina	\$365,65
Equipos de computación	\$2155
Muebles y enseres	\$1820
Maquinaria y equipos	\$7955,80
<b>Total</b>	<b>\$12296,45</b>

Autor: Fernando Cuenca Farías.

### 5.2.1.2 Activos Nominales (diferidos)

Los activos nominales forman parte de los bienes intangibles de la microempresas, comprende aspectos como: permisos de funcionamiento, gastos de constitución, entre otros.

**Tabla 69**

Activos Nominales	
Gastos de Constitución	\$200
Patentes y licencias	\$60
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	\$8
<b>Total</b>	<b>\$268</b>

Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## 5.2.2 Capital de Trabajo

Se conoce como capital de trabajo a aquellos recursos que son utilizados a corto plazo para que la microempresa pueda empezar a operar, entre ellos constan los salarios del personal, materia prima, pago de arriendo.

**Tabla 70**

Inversiones			
Concepto	Uso de fondo	Recurso propio	Recurso financiero
<b>Activos Fijos</b>			
Equipos de oficina	\$365,65	-	\$365,65
Equipos de computación	\$2155	-	\$2155
Muebles y enseres	\$1820	-	\$1820
Maquinaria y equipos	\$7955,80	\$7955,80	
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$12296,45</b>	<b>\$7955,80</b>	
<b>Activos Diferidos</b>			
Gastos de constitución	\$200	\$200	-
Licencias y patentes	\$60	\$60	-
Permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos	\$8	\$8	-
<b>Total de activos diferidos</b>	<b>\$268</b>	<b>\$268</b>	<b>-</b>
<b>Capital de trabajo</b>			
Costo de producción	\$7408,47	\$7408,47	-
Gasto administrativo	\$2400,11	\$740,74	\$1659,37
Gasto de ventas	\$302,79	\$302,79	-
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$10111,37</b>	<b>\$8452,00</b>	
<b>Total de inversión</b>	<b>\$22675,82</b>	<b>\$16675,80</b>	<b>\$6000,02</b>
<b>Participación</b>	<b>100%</b>	<b>73.54%</b>	<b>26,46%</b>

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

Análisis.- El monto total de la inversión del proyecto es de \$22675,82, de los cuales el 73,54% provendrá de recursos propios, mientras que el 26,46% restante será financiado a través de un préstamo bancario del Banco del Pacifico.

### 5.2.3 Fuentes de Financiamiento y uso de fondos

El Banco del Pacifico financiara el monto de \$6000,02, que corresponde al 26,46% del capital total de la inversión.

### 5.2.4 Amortización de Financiamiento (tabla de amortización)

Cualquier proyecto o plan de negocio que necesita financiamiento externo, requiere de la creación de una tabla de amortización, la cual nos indicara los valores a pagar mensualmente por concepto del préstamo o crédito adquirido a una institución financiero, en este caso el Banco del Pacifico.

#### Tabla 71

Amortización del crédito.	
Monto	\$6000,02
Plazo	18 meses
Tasa	11.23%
Amortización	Método Francés
Cuota Fija	\$363,76

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 72**

Pago de cuotas del préstamo bancario

	Capital inicial	Amortización mensual de capital	Interés mensual	Total cuota financiera	Saldo Capital	Total a pagar
1	\$ 6,000.02	\$ 307.66	\$ 56.10	\$ 363.76	\$ 5,692.36	\$ 363.76
2	\$ 5,692.36	\$ 310.36	\$ 53.40	\$ 363.76	\$ 5,382.00	\$ 363.76
3	\$ 5,382.00	\$ 313.36	\$ 50.40	\$ 363.76	\$ 5,068.64	\$ 363.76
4	\$ 5,068.64	\$ 316.36	\$ 47.40	\$ 363.76	\$ 4,752.28	\$ 363.76
5	\$ 4,752.28	\$ 319.36	\$ 44.40	\$ 363.76	\$ 4,432.92	\$ 363.76
6	\$ 4,432.92	\$ 322.36	\$ 41.40	\$ 363.76	\$ 4,110.56	\$ 363.76
7	\$ 4,110.56	\$ 325.36	\$ 38.40	\$ 363.76	\$ 3,785.20	\$ 363.76
8	\$ 3,785.20	\$ 328.36	\$ 35.40	\$ 363.76	\$ 3,456.84	\$ 363.76
9	\$ 3,456.84	\$ 331.36	\$ 32.40	\$ 363.76	\$ 3,125.48	\$ 363.76
10	\$ 3,125.48	\$ 334.36	\$ 29.40	\$ 363.76	\$ 2,791.12	\$ 363.76
11	\$ 2,791.12	\$ 337.66	\$ 26.10	\$ 363.76	\$ 2,453.46	\$ 363.76
12	\$ 2,453.46	\$ 340.66	\$ 23.10	\$ 363.76	\$ 2,112.80	\$ 363.76
13	\$ 2,112.80	\$ 343.96	\$ 19.80	\$ 363.76	\$ 1,768.84	\$ 363.76
14	\$ 1,768.84	\$ 347.26	\$ 16.50	\$ 363.76	\$ 1,421.58	\$ 363.76
15	\$ 1,421.58	\$ 350.56	\$ 13.20	\$ 363.76	\$ 1,071.02	\$ 363.76
16	\$ 1,071.02	\$ 353.86	\$ 9.90	\$ 363.76	\$ 717.16	\$ 363.76
17	\$ 717.16	\$ 357.16	\$ 6.60	\$ 363.76	\$ 360.00	\$ 363.76
18	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 3.30	\$ 363.30	\$ 0.00	\$ 363.30
Total	\$6000,02		\$547,20	\$6547,22		\$6547,22

Fuente: Banco del Pacifico

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

**Tabla 73**

Amortización del diferido

Concepto	Valor	Vida útil del proyecto	2016	2017	2018	2019	2020
Gastos de constitución	\$268	5	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60
<b>Total</b>			\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60

Autor: Fernando Cuenca Farías.

### 5.2.5 Depreciaciones

La depreciación de los bienes de una microempresa, es conocida como el desgaste o pérdida de valor de los mismos por el uso que se les da a lo largo de los años.

**Tabla 74**

Depreciación de activos fijos.

Concepto	Valor	Vida útil	2016	2017	2018	2019	2020
Equipos de oficina	\$365,65	5	\$73.13	\$73.13	\$73.13	\$73.13	\$73.13
Equipos de computación	\$2155	3	\$718,33	\$718,33	\$718,33	-	-
Muebles y enseres	\$1820	5	\$364	\$364	\$364	\$364	\$364
Maquinaria y equipos	\$7955,80	5	\$1591,16	\$1591,16	\$1591,16	\$1591,16	\$1591,16
<b>TOTAL</b>	\$12296,45		\$2746,62	\$2746,62	\$2746,62	\$2028,29	\$2028,29

Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## 5.2.6 Estado de Situación Inicial

**Tabla 75**

### Estado de Situación Inicial

Empresa "La Rioja" Cía. Ltda.			
Estado de Situación Inicial			
Al 31 de Diciembre del 2015			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
CAJA BANCOS	\$10111,37	CUENTAS X PAGAR	-
CUENTAS X COBRAR	-	DOCUMENTOS X PAGAR	-
INVENTARIOS	-	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	-
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$10111,37	PASIVO LARGO PLAZO	-
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		PRESTAMO	\$6000,02
Equipos de oficina	\$365,65	<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	\$6000,02
Equipos de computación	\$2155	<b>TOTAL PASIVO</b>	
Muebles y enseres	\$1820	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
Maquinaria y equipos	\$7955,80	CAPITAL	\$16675,80
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	\$12296,45	<b>TOTAL CAPITAL CONTABLE</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>			
GASTOS DE CONSTITUCION	\$268		
<b>TOTAL DE OTROS ACTIVOS</b>	\$268		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$22675,82	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE</b>	\$22675,82

Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 5.2.7 Estado de Resultados Proyectado.

Se ha proyectado el estado de resultados a 5 años que es el tiempo de duración del proyecto.

**Tabla 76**

Estado de Resultados						
EMPRESA "LA RIOJA" CIA. LTDA						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
DEL 2016 AL 2020						
DESCRIPCION	2015 (AÑO BASE)	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$130680,00	\$135907,20	\$141343,49	\$146997,23	\$152877,12	\$158992,20
(-) Costo de Producción	\$88901,64	\$91559,79	\$94297,44	\$97116,93	\$100020,73	\$103011,34
(-) Gastos Administrativos	28801,35	29662,50	30549,41	31462,84	32403,58	33372,45
(-) Gastos de Ventas	\$3633,48	\$3742,12	\$3854,01	\$3969,25	\$4087,93	\$4210,15
(-) Depreciaciones	\$2746,62	\$2746,62	\$2746,62	\$2746,62	\$2028,29	\$2028,29
(-) Amortización del Diferido	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60
(=) Utilidad Bruta	\$ 6543,31	\$8142,57	\$9842,41	\$11647,99	\$14282,99	\$16316,37
(+/-) Otros Ingresos o Gastos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Operacional	\$ 6543,31	\$8142,57	\$9842,41	\$11647,99	\$14282,99	\$16316,37
(-) 15% Participación de trabajadores	\$981,50	\$1221,39	\$1476,36	\$1747,20	\$2142,45	\$2447,46
(=) Utilidad antes	\$5561,81	\$6921,18	\$8366,05	\$9900,79	\$12140,54	\$13868,91

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

de Impuestos						
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$1223,60	\$1522,66	\$1840,53	\$2178,17	\$2670,92	\$3051,16
(=) UTILIDAD NETA	\$4338,21	\$5398,52	\$6525,52	\$7722,62	\$9469,62	\$10817,75

### 5.2.8 Flujo de Caja

El flujo de caja se conoce como los movimientos de efectivo que entran y salen de la microempresa.

**Tabla 77**

#### Flujo de Caja Proyectado

EMPRESA "LA RIOJA" CIA. LTDA						
FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
DEL 2016 AL 2020						
DESCRIPCION	2015 (AÑO BASE)	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	\$130680	\$135907,20	\$141343,49	\$146997,23	\$152877,12	\$158992,20
(-) Costo de Producción		\$91559,79	\$94297,44	\$97116,93	\$100020,73	\$103011,34
(-) Gastos Administrativos		29662,50	30549,41	31462,84	32403,58	33372,45
(-) Gastos de Ventas		\$3742,12	\$3854,01	\$3969,25	\$4087,93	\$4210,15
(-) Depreciaciones		\$2746,62	\$2746,62	\$2746,62	\$2028,29	\$2028,29
(-) Amortización del Diferido		\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60
(=) Utilidad Bruta		\$8142,57	\$9842,41	\$11647,99	\$14282,99	\$16316,37
(+/-) Otros Ingresos o Gastos						
(=) Utilidad Operacional		\$8142,57	\$9842,41	\$11647,99	\$14282,99	\$16316,37

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

(-) 15% Participación de trabajadores		\$1221,39	\$1476,36	\$1747,20	\$2142,45	\$2447,46
(=) Utilidad antes de Impuestos		\$6921,18	\$8366,05	\$9900,79	\$12140,54	\$13868,91
(-) 22% Impuesto a la Renta		\$1522,66	\$1840,53	\$2178,17	\$2670,92	\$3051,16
(=) Utilidad Neta		\$5398,52	\$6525,52	\$7722,62	\$9469,62	\$10817,75
(+) Depreciaciones		\$2746,62	\$2746,62	\$2746,62	\$2028,29	\$2028,29
(+) Amortización del Diferido		\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60
(-) Amortización de la Deuda		4365,12	2182,10			
(-) Compra de Activo Fijo						
(-) Inversión	\$12296,45					
(-) Capital de Trabajo	\$10111,37					
Deuda	\$6000,02					
Depósito de Garantía	\$ 600					
(+) Valor de desecho						
(=) FLUJO DE CAJA DE PERIODO	<b>-15807,80</b>	3833,62	7143,64	10522,84	11551,51	12899,64

Autor: Fernando Cuenca Farias.

### 5.3 EVALUACION

La evaluación económica del plan de negocios nos permitirá conocer los beneficios y costos del proyecto, entre otras cosas nos proporcionara información sobre la rentabilidad

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

o no del proyecto a través de herramientas como el valor actual neto, tasa interna de retorno, periodo de recuperación de la inversión, relación costo beneficio y punto de equilibrio. La evaluación juega un rol fundamental dentro de la ejecución del plan de negocios ya que permitirá establecer prioridades al momento de asignar recursos a las diferentes áreas de la microempresa.

### 5.3.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento es un indicador económico que se utiliza generalmente para calcular el valor presente de un desembolso económico que se realizara en el futuro. Los datos sobre la tasa de descuento los publica el Banco Central del Ecuador de manera mensual. La tasa de descuento es también conocida como la tasa mínima activa de rendimiento (TMAR), que resulta de la suma de la tasa activa más la tasa pasiva.

**Tabla 78**

Tasa de Descuento	
Detalle	Porcentaje
Tasa Activa	8,06%
Tasa Pasiva	5,55%
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>13,61%</b>

Nota.- La tasa de descuento al mes de Septiembre del 2015 es del 13,61%.  
Fuente: Banco Central del Ecuador

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 5.03.02 Valor Actual Neto.

El valor actual neto o valor presente neto es una de las formas más conocidas de determinar si una inversión será rentable. Para calcular el VAN, se utilizan los valores obtenidos en el flujo de caja proyectado, dividido para la tasa de descuento elevada a una potencia igual al año correspondiente del proyecto menos la inversión total.

**Tabla 79**

Flujos de efectivo						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total.	\$22675,82					
Flujo de caja		\$3833,62	\$7143,64	\$10522,84	\$11551,51	\$12899,64
Total	\$22675,82	\$3833,62	\$7143,64	10522,84	\$11551,51	\$12899,64

Autor: Fernando Cuenca Farias.

#### 5.03.02.01. Cálculo del Valor Actual Neto

Dónde:

Inversión Total: \$22675,82

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Flujo de Caja: 1=\$3833,62

2=\$7143,64

3=\$10522,84

4=\$11551,51

5=\$12899,64

Interés: 0,1361

$$\text{Van} = -\text{Inversion Total} + \frac{Fdc1}{(1+i)^1} + \frac{Fdc2}{(1+i)^2} + \frac{Fdc3}{(1+i)^3} + \frac{Fdc4}{(1+i)^4} + \frac{Fdc5}{(1+i)^5}$$

$$\text{Van} = -\$22675,82 + \frac{\$3833,62}{1,1361} + \frac{\$7143,64}{1,2907} + \frac{\$10522,84}{1,4664} + \frac{\$11551,51}{1,6660} + \frac{\$12899,64}{1,8927}$$

$$\text{Van} = -\$22675,82 + \$3374,37 + \$5534,70 + \$7175,97 + \$6933,68 + 6815,47$$

$$\text{Van} = \$7158,37$$

El valor presente neto es de \$7158,37, lo que demuestra que el presente plan de negocios es rentable para ponerlo en marcha.

### 5.3.4 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es un instrumento para evaluar el rendimiento de una inversión, determinado con base en sus flujos de fondos netos. Dicha tasa hace que el valor actual de la entrada de fondos sea igual al valor actual de las salidas, es

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

decir, que el valor actualizado neto (VAN) del flujo de fondo sea cero. (Herrera, Velasco, Denen & Radulovich, 1994, p.55).

**Tabla 80.**

Tasa Interna de Retorno

Concepto	Valores
Inversión Inicial	-22.675,82
Ingresos 1er Año	3.833,62
Ingresos 2do Año	7.143,64
Ingresos 3er Año	10.522,84
Ingresos 4to Año	11.551,51
Ingresos 5to Año	12.899,64
TIR	24%

*Nota:* El cálculo de la TIR se lo realizo mediante una hoja de cálculo en Excel, el resultado fue 24%, esto indica que el plan de negocios es viable ya que supera a la tasa de oportunidad que es del 13,61%

### 5.3.5 Periodo de recuperación de la inversión.

El periodo de recuperación de la inversión o también conocido como *payback*, es el tiempo que se tardara en reponer el capital invertido inicialmente, cuando el tiempo de recuperación es corto se dice que el plan de negocios o proyecto es menos riesgoso de efectuar, mientras que sucede todo lo contrario si el mismo, se prolonga por mucho tiempo.

**Tabla 81**

Periodo de recuperación de la inversión.

Periodo	Flujo de caja	Flujo acumulado
0		
	-22.675,82	-22.675,82
1	3.833,62	-18842,20
2	7.143,64	-11698,56
3	10.522,84	-1175,72
4	11.551,51	10375,79
5	12.899,64	23275,43

Autor: Fernando Cuenca Farías.

Para calcular el periodo de recuperación de la inversión se utiliza la siguiente formula:

$$PRI = (\text{Periodo ultimo con flujo acumulado negativo}) + \left( \frac{\text{Valor absoluto del ultimo flujo acumulado negativo}}{\text{Valor del flujo de caja en el siguiente periodo}} \right)$$

Dónde:

Periodo ultimo con flujo acumulado negativo= 3

Valor absoluto del ultimo flujo acumulado negativo= 1175,72

Valor del flujo de caja en el siguiente periodo= 11551,51

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

$$PRI = (3) + \left( \frac{1175,72}{11551,51} \right)$$

$$PRI = 3.10 \text{ años}$$

Transformación de años a meses y días.

$$\text{Meses } (0.10 \times 12) = 1.2 \text{ mes}$$

$$\text{Días } (0.20 \times 30) = 6 \text{ días}$$

Análisis.- El tiempo de recuperación de la inversión del plan de negocios es de 3 años, 1 mes y 6 días, lo cual es un indicador favorable para la ejecución del mismo.

### 5.3.6 Relación Costo-Beneficio (RCB)

La relación Beneficio-Coste (B/C) compara de forma directa los beneficios y los costes. Para calcular la relación (B/C), primero se halla la suma de los beneficios descontados, traídos al presente, y se divide sobre la suma de los costes también descontados. (Ucañan Leyton, 2015)

Tabla 82

Relación Costo-Beneficio	
Año	Sumatoria de flujos actualizados
2016	3.833,62
2017	7.143,64
2018	10.522,84
2019	11.551,51
2020	12.899,64
Total	45951,25

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Costo-Beneficio 2,03

Autor: Fernando Cuenca Farías

Análisis.- La relación costo-beneficio es de \$2,03 esto significa que por cada dólar invertido en la microempresa se genera una ganancia de \$1,03.

### 5.3.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un indicador que nos permite conocer la posición económica en la que los costos son iguales a los ingresos, esto tomando en cuenta los niveles de ventas en la microempresa. Es decir en este punto no existe ganancia pero tampoco pérdida, para el cálculo del punto de equilibrio se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costo variable unitario}}{\text{Precio}}}$$

Tabla 83

Punto de Equilibrio en dólares.

DETALLE	2016	2017	2018	2019	2020
<b>COSTOS FIJOS</b>					
Depreciación	\$2746,62	\$2746,62	\$2746,62	\$2028,29	\$2028,29
Amortización de la Inversión Diferida	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60	\$53,60
Sueldos Administrativos	\$19275,65	\$19851,99	\$20445,57	\$21056,89	\$21686,49
Servicios Básicos	\$1753,84	\$1806,28	\$1860,28	\$1915,91	\$1973,19
Otros Gastos	\$10237,78	\$10543,89	\$10859,15	\$11183,84	\$11518,24

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Administrativos

Total Costos Fijos	\$34067,49	\$35002,38	\$35965,22	\$36238,53	\$37259,81
--------------------	------------	------------	------------	------------	------------

COSTOS VARIABLES

MPD	\$73900,68	\$76110,31	\$78386,01	\$80729,75	\$83143,57
MOD	\$14814,12	\$15257,07	\$15713,25	\$16183,08	\$16666,95
CIF	\$2844,99	\$2930,06	\$3017,67	\$3107,90	\$3200,82
Gastos Ventas	\$3742,12	\$3854,01	\$3969,25	\$4087,93	\$4210,15
Total Costos Variables	\$95301,91	\$98151,45	\$101086,18	\$104108,66	\$107221,49
Ventas	\$135907,20	\$141343,49	\$146997,23	\$152877,12	\$158992,20
Punto de Equilibrio	\$125838,62	\$134817,97	\$139274,61	\$143407,50	\$148174,45

Nota: En el año 2016 el punto de equilibrio es de \$ 125838,62, en el año 2017 de \$134817,97, en el año 2018 de \$139274,61, en el año 2019 de \$143407,50, en el año 2020 de \$148174,45.

Autor: Fernando Cuenca Farías.

### Punto de Equilibrio en unidades

El punto de equilibrio en unidades nos permitirá conocer la cantidad de chocolates que deberán ser vendidos, para ello se utiliza la siguiente formula:

$$\text{Punto de Equilibrio (unidades)} = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$$

Dónde:

Costo fijo= \$34067,49

Costo variable unitario= \$2,00551

Precio= \$2,75

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

$$\text{Punto de Equilibrio (unidades)} = \frac{\$34067,49}{\$2,75 - \$2,00551}$$

$$\text{Punto de Equilibrio (unidades)} = 45759,50$$

**Tabla 84**

Punto de equilibrio en unidades	
Ventas	125838,62
(-) Costo variable	91771,14
(=) Margen de contribución	34067,49
(-) Costos fijos	34067,49
(=) Utilidad operacional	-

Autor: Fernando Cuenca Farías.

Análisis.- El resultado de la multiplicación de las unidades en punto de equilibrio por el precio es el margen de contribución, que a su vez se resta con el valor de los costos fijos, y se ratifica el punto de equilibrio en donde no existen ni pérdidas, ni ganancias.

## Punto de equilibrio

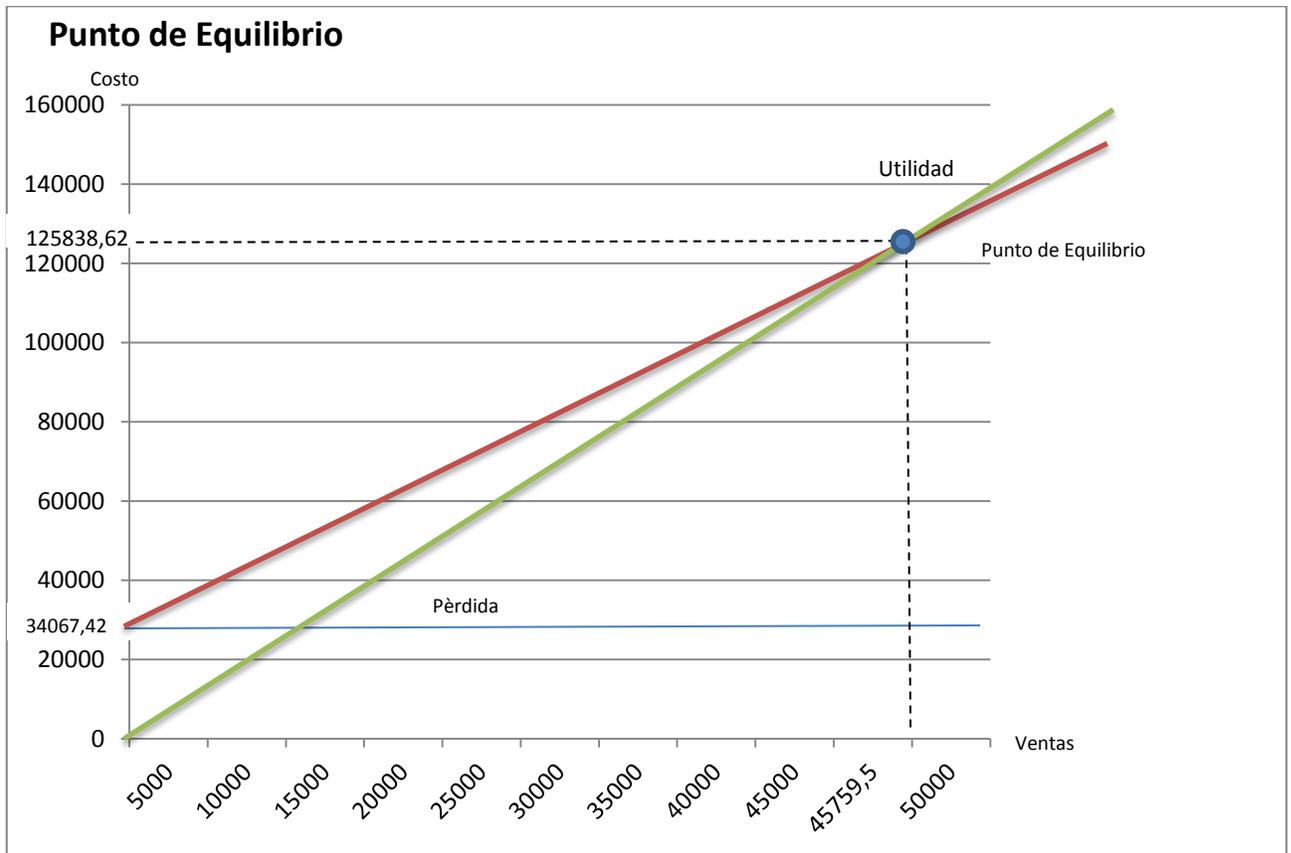


Figura 35. El punto de equilibrio en unidades es de 45759,5 unidades al año, y en dólares es de \$125838,62. Autor: Fernando Cuenca Farías.

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

### 5.3.7 Análisis de índices financieros

El análisis de índices financieros se lo realiza para evaluar el estado financiero de la empresa, según (Baca Urbina, 2006), estas técnicas no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y no se relacionan de forma directa con el análisis de la rentabilidad económica.

#### 5.3.7 .1 Razones de apalancamiento

Calcula la manera en la que la microempresa ha financiado los activos, considerando la contribución del propietario y el endeudamiento que se contrajo con terceros.

#### 5.3.7 .2 Razón de endeudamiento

Mide el grado de inversión de la microempresa que ha sido financiada por medio de la deuda.

$$\text{Razon de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$$

$$\text{Razon de endeudamiento} = \frac{6000,02}{22675,82} * 100$$

$$\text{Razon de endeudamiento} = 26,45\%$$

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Análisis.- El grado de endeudamiento del activo total es del 26,45%, se considera un porcentaje aceptable, ya que en su mayoría el proyecto es financiado con recursos propios.

### 5.3.7 .3 Razón de Apalancamiento externo

Calcula la relación entre el uso del endeudamiento como manera de financiamiento y la utilización de los fondos de los propietarios.

$$\text{Razon de apalancamiento externo} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable total}} * 100$$

$$\text{Razon de apalancamiento externo} = \frac{6000,02}{16675,80} * 100$$

$$\text{Razon de apalancamiento externo} = 35,98\%$$

Análisis.- La relación entre el endeudamiento externo y los fondos propios es de 35,98%.

### 5.3.7 .4. Razón de apalancamiento interno

La razón de apalancamiento interno significa la cantidad de dólares que han sido aportados al financiamiento de la inversión por parte de los propietarios, por cada unidad monetaria tomada de terceros.

---

$$\text{Razon de apalancamiento interno} = \frac{\text{Capital contable total}}{\text{Pasivo total}}$$

$$\text{Razon de apalancamiento externo} = \frac{16675,80}{6000,02}$$

$$\text{Razon de apalancamiento externo} = 2,77$$

Análisis.- Por cada dólar invertido, la empresa dispone de \$2,77 dólares para cancelar sus deudas.

#### 5.3.7 .5. Razones de actividad o gerencia

La razón de actividad evaluar la forma en cómo se utilizan los recursos de la empresa, usualmente en esta razón se calcula la rotación del activo fijo y el activo total.

Rotación del activo fijo.- establece la relación que existe entre los ingresos generados por las ventas y la inversión de los activos fijos.

$$\text{Rotacion del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

$$\text{Rotacion del activo fijo} = \frac{135907,20}{12296,45}$$

$$\text{Rotacion del activo fijo} = 11,05$$

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

Análisis.- La rotación del activo fijo es 11,05, esto significa que la empresa genera ingresos equivalentes a 11,05 veces a la inversión en activos fijos.

Rotación del activo total.- Establece la relación que existe entre los ingresos y la inversión total.

$$\text{Rotacion del activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rotacion del activo total} = \frac{135907,20}{22675,82}$$

$$\text{Rotacion del activo total} = 5,99$$

Análisis.- La empresa estaría generando ingresos equivalentes a casi 6 veces de la inversión del activo total, esto tomando en cuenta las proyecciones de ventas.

### **5.3.7 .6. Razones de rentabilidad**

Las razones de rentabilidad valoran la capacidad que tiene la microempresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.

### **5.3.7 .7 Margen de utilidad neta**

Establece el porcentaje de utilidad que se adjudica a los propietarios.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{5398,52}{135907,20}$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = 0.0397$$

Análisis.- Los propietarios de la microempresa reciben un porcentaje de utilidad neta de 3,97%

#### **5.3.7 .8. Rendimientos sobre activos (ROA).**

Determina el rendimiento que se alcanza sobre la inversión.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

$$\text{ROA} = \frac{5398,52}{22675,82}$$

$$\text{ROA} = 0.2381$$

Análisis.- El rendimiento que se obtiene sobre los activos de la empresa es del 23.81%.

---

### 5.3.7 .9. Rendimiento sobre Patrimonio o Capital Contable (ROE).

Determina la rentabilidad que se obtiene sobre el patrimonio de la empresa.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}}$$

$$\text{ROE} = \frac{5398,52}{16675,80}$$

$$\text{ROE} = 0.3237$$

Análisis.- La rentabilidad que se obtiene sobre el patrimonio de la empresa es del 32,37%

### 5.3.7 .10 Rendimiento sobre la inversión (ROI).

Determina la rentabilidad que obtiene la empresa sobre la inversión.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversion}}$$

$$\text{ROI} = \frac{5398,52}{22675,82}$$

$$\text{ROI} = 0.2381$$

Análisis.- La rentabilidad que se obtiene sobre la inversión es del 23,81%, este el porcentaje de ganancia sobre el dinero desembolsado inicialmente.

## CAPÍTULO VI

### ANÁLISIS DE IMPACTOS

El análisis de impactos de un plan de negocios toma en cuenta los principales aspectos que repercutirán en el funcionamiento de la microempresa como tal, se han reconocido cuatro tipos de impactos para su análisis: ambiental, económico, productivo, social.

#### 6.1 Impacto Ambiental

El impacto ambiental es uno de los más sensibles al momento de implementar una microempresa, esto porque a lo largo del tiempo la mayoría de empresas con tal de conseguir la materia prima para sus productos, han explotado los recursos naturales de la tierra hasta llegar un punto en que esta se vuelve improductiva y los obliga a buscar nuevos lugares de explotación. Para la implementación de la chocolatería artesanal, la principal materia requerida es el cacao fino de aroma, el cual en este caso provendrá de la Amazonia ecuatoriana a través de la “Asociación de pequeños productores de cacao de Orellana”, sus plantaciones de cacao utilizan mínimas proporciones de elementos químicos y en la

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

mayoría de casos estos solo son utilizados para el control de plagas y enfermedades de las plantas, generalmente para evitar la erosión del suelo.

Los empaques que se utilizaran para la comercialización del producto final también son amigables con el ambiente ya que están hechos a base de cartón y no de fundas, la razón es porque el cartón se degrada en un año, mientras que un empaque de funda plástica lo hace en 150 años. Se trata de ser un poco responsables en el ámbito empresarial y utilizar de manera responsable los recursos que se obtienen de la “Madre Tierra”. El impacto ambiental que generará la microempresa es mínimo, ya que la materia prima requerida, así como las maquinas utilizadas para el proceso productivo no generan niveles de contaminación altos.

## **6.2 Impacto Económico**

En el impacto económico se hace especial énfasis al momento de realizar un análisis, ya que se convierte en pilar fundamental desde el momento en que la microempresa comienza a operar, la justificación es simple, si la microempresa no vende unidades, no obtendrá ganancias y la microempresa desaparecería. Para evitar aquello se ha dispuesto de ciertos métodos de mercadeo, los cuales consisten en la promoción del producto en redes sociales y anuncios publicitarios tanto en diarios escritos como en emisoras radiales. Se realiza un fuerte desembolso económico para el denominado “gasto de venta” en el cual se enfoca todo el tema de difusión del nuevo producto, y se espera que

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

esta inversión retribuya con ganancias a la empresa, mediante convenios con supermercados que apoyan a los microempresarios y emprendedores se espera que el producto llegue a las manos de los ecuatorianos y que a su vez ellos avalen y estimulen el consumo de chocolates hechos en el país. Según cifras del Ministerio de Industrias y Productividad las pequeñas y medianas empresas (pymes), generan un impacto del 40% en el PIB, por lo que el plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal generaría un impacto que contribuiría con el desarrollo económico del país.

### **6.3 Impacto Productivo**

Aportar al cambio de la matriz productiva es uno de las finalidades del plan de negocios, la idea principal que tiene el Gobierno Nacional es dejar de exportar tan solo materias primas, y para ello ha enfocado su propuesta en el mejoramiento de la tecnología y maquinaria, capacitación del talento humano en diversas áreas, entre otras cosas. Cabe destacar el apoyo del gobierno para los emprendedores, entre los que más destaca es la asignación de créditos y la reducción de trámites burocráticos para la creación de microempresas, lo que ha llevado a muchas personas a emprender sus propias sus negocios, como es el presente caso. Transformar los granos de cacao en chocolate es la actividad principal a la que se dedica esta microempresa, y para ello se hará la contratación de personal con experiencia en el ámbito de la chocolatería, también se dotara de algunos equipos que facilitaran el proceso productivo que se lleva a cabo. Se espera obtener al final

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

del día un producto terminado de gran calidad y sabor, listo para ser comercializado, la microempresa tiene planes muy ambiciosos y se espera en un futuro llegar a exportar los chocolates artesanales a diferentes mercados del mundo, también aumentar la capacidad de producción y lograr consolidarse en el mercado nacional. El impacto productivo que produciría el plan de negocios para la implementación de la microempresa es alto, por que se procesa materia prima para transformarla en un producto final.

#### **6.4 Impacto Social**

Crear una microempresa es sinónimo de generar empleo, mas allá de la rentabilidad económica que pueda tener la microempresa, la generación de nuevas plazas de empleo y el buen trato y ambiente laboral que se otorgue a los empleados, hace que la sociedad vea con buenos ojos el nuevo emprendimiento y se adhiera al consumo del producto que esta ofrezca, en este caso los chocolates artesanales. Al ser una microempresa legalmente constituida, se deben cancelar los impuestos y tributos correspondientes con lo cual se aporta de manera directa al presupuesto general del estado y se contribuye al desarrollo del país. Por tanto emprender un negocio siempre va a ser una buena opción no solo para el barrio o sector donde se ubique sino para todas las personas que de una u otra manera vean en el emprendimiento una oportunidad de superación y de creación de ideas innovadoras que satisfagan las necesidades de los demás. Según cifras del Ministerio de Industrias y Productividad las pymes pueden llegar a generar hasta el 60% de empleos directos en el

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

país, en este caso el emprendimiento que se pretende con el plan de negocios si generaría un impacto positivo alto en la sociedad.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 Conclusiones

- En el plan de negocios se ha determinado un valor actual neto de \$7158,37, lo cual significa un excelente indicador para la rentabilidad del mismo, la tasa interna de retorno se ha consignado en un 24% que es superior al 13,61% de la tasa de oportunidad, lo que ratifica el rendimiento positivo que tendrá el plan.
- El periodo de recuperación de inversión es de 3 años, un mes y 6 días, se estima como un factor positivo ya que el plan de negocios tiene una duración de 5 años, considerando también que a los 18 meses de iniciado el proyecto se termina de pagar el préstamo bancario, por lo que a partir de fecha se obtienen más ganancias.
- El precio establecido para la barra de chocolate artesanal de 100 gramos es de \$2,75 dólares, es un precio asequible para el consumidor final, tomando en cuenta que es un producto elaborado en su mayor parte de forma manual y hecho en un 100% de cacao fino de aroma.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

- 
- El punto de equilibrio en dólares es de \$125838,62, mientras que las estimaciones de ventas alcanzan los \$135907,20 en el primer año de funcionamiento de la empresa, esto indica que la implementación de la microempresa de chocolatería artesanal es favorable.
  - Mediante la aplicación del plan de negocios se contribuye a la transformación de la matriz productiva y al desarrollo del país, generando empleo y aportando positivamente a la sociedad.
  - Finalmente, uno de los objetivos del plan de negocios era determinar la rentabilidad para su puesto en marcha, esto es corroborado mediante el Rendimiento sobre la Inversión (ROI), que arroja un porcentaje del 23,81% de ganancia sobre la inversión inicial que alcanzó los \$22675,82 dólares.

## 7.2 Recomendaciones

- La producción anual de la microempresa es de 47520 chocolates y el punto de equilibrio en unidades determino una cifra de 45759,50, por lo que se recomienda aumentar la producción para mejorar las ganancias de la empresa. La producción diaria es de 180 unidades pero se podría aumentar hasta en un 11% adicional ya que en el inventario se encuentran disponibles 200 moldes para ahorrar los chocolates.
- El plan de negocios determinó que la implementación de la microempresa es rentable, pero se han propuesto algunas alternativas para hacer del negocio una

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

inversión más acertada, por ejemplo se podría trabajar bajo pedidos, eso permitiría producir la cantidad exacta de lo que se va a vender, y daría espacio a mas diseños y formas de los chocolates, según los requerimientos de los clientes. La mayoría de chocolaterías artesanales que se han identificado en el Distrito Metropolitano de Quito trabajan bajo esta tendencia de producción y comercialización.

- Otra opción para hacer más provechosa a la microempresa es hacer una fuerte inversión para la compra de la maquinaria completa para la fabricación de chocolates, en este caso la chocolatería dejaría de nominarse como artesanal, pero permitiría aumentar la producción de manera más eficiente ya que la maquinaria trabaja de manera automatizada eliminando tiempos muertos. La mayor dificultad que contraería realizar esta acción es, entrar al mercado, ya que el mercado de los chocolates es amplio y existe fuerte competencia, pero esto se podría mitigar con atractivos y constantes campañas de mercadeo, así como también la innovación en el diseño, sabor y presentación del producto.
- Poner en marcha el plan de negocios, lo más pronto posible para ganar un poco de terreno y competitividad en el mercado nacional, antes de la entrada en vigencia del acuerdo comercial con la Unión Europea, ya que cuando esto ocurra, la competencia va a ser más fuerte aun, con los productos internacionales.
- Buscar nuevos mercados, ya sean de la región o en el mejor de los casos, el mercado europeo. La economía del país se encuentra próxima a una recesión, y la capacidad

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

adquisitiva de los consumidores ha disminuido, como el producto que fabrica la microempresa no es de primera necesidad, más bien es reconocido como un aperitivo, podría verse afectada la comercialización del mismo.

- Considerar la capacitación constante de los trabajadores sobre la elaboración de productos a base de cacao, para permitirles ser más productivos, eficientes y competitivos al momento de fabricar el producto final.

---

## Bibliografía

- Academia del chocolate (2015). *El cacao*. Recuperado de <http://www.academiadelchocolate.com/chocolate.html>
- Aguilar, A. E. (2005). *Estudio de pre factibilidad para la producción artesanal de chocolates* (tesis de pregrado). Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/209>
- Baca, G. (2006). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw-Hill Ineramericana Editores.
- Banco Central del Ecuador. (2015). Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/>
- Daalsi. (2009). *Planeamiento y diseño de la planta*. Recuperado de: <http://es.slideshare.net/daalsi/planeamiento-y-diseo-de-la-planta>
- Diario El Mercurio (2012, Noviembre 18). *El chocolate artesanal*. Recuperado de [http://www.elmercurio.com.ec/357181-el-chocolate-artesanal/#.vh6gkhp\\_oko](http://www.elmercurio.com.ec/357181-el-chocolate-artesanal/#.vh6gkhp_oko)
- Diario El Telégrafo, (2014). *Trámites se simplifican para crear empresas*. Recuperado de: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/tramites-se-simplifican-para-crear-empresas.html>
- Ecuador noticias, (2015). *Viajes Ecuador*. Recuperado de <http://www.ecuadornoticias.com/2012/10/ecuador-quito.html>
- Electronicsdj, (2009). *Definición de diagrama de proceso*. Recuperado de <https://electronicsdj.files.wordpress.com/2009/09/diagramas-de-flujo.pdf>
- Enríquez, G. (1985). *Historia del cacao*. En, Curso sobre el cultivo del cacao (Pág. 10). Costa Rica: Catie.

---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

- 
- Escobar, R., Arestegui M., Moreno, A., & Sanchez, L. (2013). *Catálogo de maquinaria para procesamiento de cacao*. Lima: Ilata Sac.
- Freire, J. (2009). *La comercialización del cacao*. Ecuador: Camaren.
- Harvard Business Press. (2009). *Anatomía de un plan de negocios*. En Impact MediaComercial, *Crear un plan de negocios* (pág. 12). Chile: R.R. Donnelley.
- Herrera, F., Velasco, C., Denen, H., & Radulovich, R. (1994). *Fundamentos de análisis económico*. (pág. 54) Costa Rica: Catie.
- Macedo, J. (2006). *Economía*. En J. J. Ávila Macedo, *El sistema de economía de mercado* (pago. 45). México: Umbral.
- Ministerios de Industrias y Productividad. (2012, Diciembre). *País Productivo*. Recuperado de [http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/pais\\_productivo3.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/pais_productivo3.pdf)
- Muñoz, A. (2014). *Análisis del ambiente externo de una organización*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/analisis-del-ambiente-externo-de-una-organizacion/>
- Paintbrot. (2015). *Dosificadora para rellenar moldes de bombones*. Recuperado de <https://painbrot.com/dosificadora-para-rellenar-moldes-de--bombones.htm>
- Palacio, E. (2012). *El estudio financiero del plan de negocios*. Recuperado de <https://crearunaempresaya.wordpress.com/2012/06/23/el-estudio-financiero-del-plan-de-negocios/>
- Pro Ecuador (2013). *Análisis del sector cacao y sus elaborados*. Recuperado de [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/proec\\_as2013\\_cacao.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/proec_as2013_cacao.pdf)
- Piza, R. (2009). *Percepción sensorial del cacao*. En, *La calidad del cacao* (pág. 45). Ecuador: Camaren.

- 
- Ramirez, J. L. (2007). *Material del curso: Gestión estratégica*, Maestría en Ciencias Administrativas. (pág. 56). Mexico: Iiesca Uv. Recuperado de:  
<http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Ramírez, J. L. (2007). *Material del curso: Gestión estratégica*, Maestría en Ciencias Administrativas. (pág. 57). Mexico: Iiesca Uv. Recuperado de:  
<http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Revista líderes, (2015). *El cacao ecuatoriano, su historia empezó antes del siglo XV*. Recuperado de [www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html](http://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html)
- Ruiz, Angélica. (2015). *El ambiente externo de las organizaciones*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos89/ambiente-externo-organizaciones/ambiente-externo-organizaciones.shtml>
- Stutely, R. (2000). *Los 10 pasos para formular un estratégico plan de negocios*. En J. L. Andrade, Plan de negocios: La estrategia inteligente (pág. 14). México: Prentice Hall.
- Tobar, K. E. (2007). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa "Rhenania S.A." ubicada en la ciudad de Quito* (tesis de pregrado). Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/586>
- Ucañan , L. (2015). *Calculo del periodo de recuperación o payback*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/calculo-del-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion-o-payback>
- WIKIHOW (2015). *Como hacer chocolate manualmente*. Recuperado de <http://es.wikihow.com/hacer-chocolate-manualmente>.



8.- ¿Qué aspecto considera importante al momento de adquirir un producto?

Precio ( )      Calidad ( )      Presentación ( )      Marca ( )

9.- ¿Qué innovaría en la elaboración de un chocolate artesanal?

Sabor ( )      Tamaño ( )      Contenido Calórico ( )      Presentación ( )

10.- ¿En qué tipo de presentación le gustaría adquirir el chocolate artesanal?

Barra de 100 gramos ( )      Barra de 75 gramos ( )      Barra de 50 gramos ( )

11.- ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una barra de chocolate de 100 gramos producida artesanalmente?

De \$2.00 a \$2.25 ( )      De \$2.25 a \$2.50 ( )      De \$2.50 a \$2.75 ( )      De \$2.75 a \$3.00 ( )

Muchas Gracias por su colaboración!

Anexo N° 2. Planta de cacao fino de aroma.



---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

---

Anexo N° 3. Secado del cacao



Anexo N° 4. Tostado.



---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Anexo N° 5. Descascarillado.



Anexo N° 6. Masa de cacao.



---

Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Anexo N° 7. Preparado de la masa o licor de cacao.



Anexo N° 8. Masa de cacao.



Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Anexo N° 9. Moldeado.



Anexo N° 10. Moldeado



Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Anexo N° 11. Refrigerado.



Anexo N° 12. Control de Calidad.



Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.

Anexo N° 13. Empaquetado.



Anexo N° 14. Empaquetado.



Plan de negocios para la implementación de una microempresa de chocolatería artesanal, ubicada en el sector de Llano Grande, nororiente del Distrito Metropolitano de Quito y su aporte al cambio de la matriz productiva.