



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MARCA PREMIUM  
“YARUCA” DE CACAO ORGÁNICO EN POLVO Y CHOCOLATE EN BARRA  
EN HONDURAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ABNER DAVID URBINA CARCAMO**

**PROFESORA GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
MARÍA SOLEDAD CECILIA RETAMAL NEIRA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## **RESUMEN**

### **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA MARCA PREMIUM “YARUCA” DE CACAO ORGÁNICO EN POLVO Y CHOCOLATE RN BARRA EN HONDURAS**

El objetivo de esta tesis fue desarrollar un plan de negocio para la introducción de una marca de chocolate orgánico en polvo y chocolate orgánico en barra. Con este plan se busca que la Finca Yaruca, que actualmente produce 1500 kilos de semillas de cacao al año, se integre verticalmente incorporando como líneas de negocio la fabricación y comercialización de productos cien por ciento orgánicos.

Si bien Honduras produce alrededor de 1600 toneladas/año de cacao y su cacao gourmet ha sido premiado internacionalmente por su calidad, este se exporta casi en su totalidad por lo que la demanda interna de productos derivados del cacao está siendo abastecida con productos importados. Lo anterior, sumado a la tendencia global de crecimiento en el consumo de chocolate orgánico dado sus múltiples beneficios para la salud, motiva la creación de una marca nacional para satisfacer el mercado interno.

La investigación de mercado, realizada a través de una encuesta web representativa, arrojó un mercado potencial de 33.700 personas, que corresponde a los habitantes de la ciudad de San Pedro Sula que prefieren consumir chocolate orgánico de calidad y que hoy cuentan con muy poca oferta de este tipo de productos. Del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se concluye que la industria de producción de productos orgánicos de chocolate es atractiva ya que hay un mercado que crece un 10% anual y demanda productos orgánicos de buena calidad.

Se propone entonces la instalación de la planta de chocolate “Cuenca del Cacao”, donde se elaborarán productos en los formatos: barra de 100 gramos y chocolate en polvo en bolsas de papel de 8 onzas, serán comercializados bajo la marca **YARUCA** y el segmento objetivo serán los residentes de la zona noroeste en ciudad de San Pedro Sula, entre 18-55 años, que valoren el consumo de alimentos orgánicos y saludables. Los productos se venderán directamente al consumidor final a través de un sitio web y también se distribuirán por medio de supermercados exclusivos, tiendas especializadas y cafeterías.

La inversión inicial requerida se estima en USD \$21.437,52. Considerando un 50% de apalancamiento y una tasa de descuento de 14,43%, el VAN del proyecto es de USD \$29.442,84, la rentabilidad efectiva del proyecto resulta ser 52,57% y el periodo de recuperación de la inversión es igual a tres años. Se concluye por tanto que el proyecto es rentable.

Finalmente, se recomienda evaluar en el mediano plazo la creación de nuevos productos (chocolate de leche, chocolates blancos, etc.), la exportación de productos y la posibilidad de brindar una experiencia de turismo rural en la Finca Yaruca donde se dé a conocer todo el proceso de la cadena de valor del cacao, desde la cosecha de la semilla hasta la producción del producto final de chocolate.

## **DEDICATORIA**

Con mucho amor dedico este logro a mi esposa y a mis hijos que estuvieron conmigo durante todo el proceso.

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios, por haberme dado el privilegio de vivir y por las oportunidades para superarme en todos los sentidos.
- A mi esposa e hijos por haberme apoyado incondicionalmente y por haberme aguantado todo el tiempo que estuve estudiando.
- A mi padre y hermanos, por su apoyo y palabras de aliento y consejo.
- Al programa MBA de la Universidad de Chile, quien me dio la oportunidad de estudiar y formarme como profesional, y al personal docente y administrativo que labora en la universidad.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Descripción del tema y preguntas claves a responder .....	2
1.2	Alcance .....	2
1.3	Objetivos .....	3
1.4	Metodología .....	4
2.	ANÁLISIS DE MERCADO .....	5
2.1	Industria del cacao a nivel mundial .....	5
2.2	Consumo del cacao .....	6
2.3	Industria del cacao en Honduras .....	8
2.4	Principales actores .....	9
2.4.1	Compañía .....	9
2.4.2	Competencia .....	9
2.5	Investigación de mercado .....	9
2.5.1	Encuesta .....	9
2.5.2	Población .....	9
2.5.3	Muestra .....	10
2.5.4	Resultados y análisis .....	11
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	21
3.1	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	21
3.1.1	Análisis de las barreras de entrada .....	22
3.1.2	Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	22
3.1.3	Amenaza de productos sustitutos .....	22
3.1.4	Poder de negociación de los clientes .....	24
3.1.5	Poder de negociación de los proveedores .....	24
3.1.6	Rivalidad entre competidores consolidados .....	24
3.1.7	Barreras de Salida .....	25
3.1.8	Conclusiones Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	25
3.2	Modelo CANVAS .....	26
3.2.1	Propuesta de Valor .....	26
3.2.2	Segmento de clientes .....	26
3.2.3	Canales de distribución .....	28
3.2.4	Relación con clientes .....	29
3.2.5	Fuentes de ingreso .....	29
3.2.6	Recursos claves .....	29
3.2.7	Actividades claves .....	31

3.2.8 Socios claves .....	31
3.2.9 Estructura de costos .....	31
4. PLAN DE MARKETING .....	32
4.1 Estrategia de marketing .....	32
4.1.2 Estrategia de cobertura .....	32
4.1.3 Posicionamiento por marca .....	32
4.2 Marketing mix .....	32
4.2.1 Producto .....	32
4.2.2 Precio .....	34
4.2.3 Punto de venta .....	35
4.2.4 Promoción .....	35
5. PLAN OPERACIONAL .....	36
5.1 Pre-operacional .....	36
5.1.1 Constitución de la empresa .....	36
5.1.2 Iniciación de actividades .....	37
5.1.4 Trámites laborales .....	38
5.1.5 Compra de maquinaria .....	38
5.2 Ubicación de la planta .....	38
5.3 Layout de la planta .....	39
5.4 Procesos operacionales .....	40
5.4.1 Producción .....	41
5.4.2 Proyección de ventas .....	43
5.4.3 Materia prima .....	47
5.4.4 Almacenamiento .....	47
5.4.5 Proveedores .....	48
6. PLAN ORGANIZACIONAL .....	49
6.1 Estructura organizacional .....	49
6.2 Perfil de puestos .....	49
6.2.1 Administrador General .....	49
6.2.2 Pastelero de chocolate .....	50
6.2.3 Vendedor .....	51
6.2.4 Ayudante de pastelero de chocolate .....	51
6.3 Remuneración .....	52
6.4 Planilla de colaboradores .....	53
7. PLAN FINANCIERO .....	53
7.1 Consideraciones .....	53

7.2 Ingresos.....	55
7.3 Costos.....	55
7.3.1 Costos fijos .....	55
7.3.2 Costos variables .....	55
7.4 Capital de trabajo.....	56
7.5 Inversión inicial.....	57
7.6 Depreciación.....	57
7.7 Costo de financiamiento .....	57
7.7 Flujo de caja .....	58
7.7.1 Flujo de caja puro .....	58
7.7.2 Flujo de caja financiado a 50% .....	59
7.7.3 Flujo de caja financiado a 75% .....	61
7.8 Análisis de sensibilidad.....	61
8. CONCLUSIÓN .....	64
9. BIBLIOGRAFÍA.....	66
10. ANEXOS .....	67
Anexo A: Preguntas de la encuesta .....	67
Anexo B: Lugar de compra de chocolates por género .....	72
Anexo C: Consideración para consumir productos orgánicos .....	73
Anexo D: Aspectos de interés de la industria del cacao .....	74
Anexo E: Preferencia de consumo entre chocolate de consumo masivo y chocolate orgánico artesanal.....	75
Anexo F: Costo unitario de los insumos a necesitar para la elaboración de chocolate a precio de mayorista (regresar).....	76
Anexo G: Depreciación acumulada (regresar).....	77
Anexo H: Análisis de sensibilidad por aumento y disminución de ventas (regresar) .....	78

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Principales Productores de Cacao .....	5
Ilustración 2: Distribución de la producción mundial de cacao por región .....	6
Ilustración 3: Ventas por Principales Compañías Chocolateras .....	7
Ilustración 4: Principales países consumidores de Chocolate.....	7
Ilustración 5: Producción de cacao por departamento en Honduras .....	8
Ilustración 6: Sobre la elección de la muestra .....	10
Ilustración 7: Frecuente de consumo de chocolate en barra .....	11
Ilustración 8: Consumo de chocolate en polvo mensualmente.....	12
Ilustración 9: Usos del chocolate .....	12
Ilustración 10: Lugares donde compra chocolate .....	13
Ilustración 11: Considerar consumir chocolate orgánico.....	14
Ilustración 12: Tipos de chocolate que prefiere.....	15
Ilustración 13: Motivos al consumir chocolates orgánicos artesanales.....	16
Ilustración 14: Motivos para consumir chocolate orgánico en barra y polvo.....	17
Ilustración 15: Disposición a pagar en chocolate orgánico en polvo .....	18
Ilustración 16: Disposición a pagar en chocolate orgánico en barra .....	19
Ilustración 17: Aspectos interesantes en la industria del cacao para conocer .....	20
Ilustración 18: Muestra el rango de edad de los encuestados por género .....	21
Ilustración 19: Marcas de chocolate en barra en los principales supermercados hondureños .	22
Ilustración 20: Marcas de chocolate en polvo en los principales supermercados hondureños .	23
Ilustración 21: Mapa de la ciudad de San Pedro Sula .....	27
Ilustración 22: División territorial por distritos en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras .....	28
Ilustración 23: Cadena de valor del producto terminado .....	28
Ilustración 24: Imagen de los productos a vender .....	33
Ilustración 25: Ubicación de la Planta de Cuenca del Cacao.....	39
Ilustración 26: Layout de la Planta de Cacao .....	40
Ilustración 27: Diagrama de flujo de la para producción de chocolate orgánico .....	40
Ilustración 28: Proceso de elaboración de chocolate orgánico en polvo .....	41
Ilustración 29: Proceso de elaboración de chocolate orgánico en barra.....	41
Ilustración 30: Proceso de venta de chocolate .....	42
Ilustración 31: Horno tostador de cacao (Roasty 20).....	45
Ilustración 32: Descascarilladora de cacao (Windcraker-50).....	45
Ilustración 33: Molino de cacao (Minerex) .....	46
Ilustración 34: Prensadora hidráulica (CAC-101-FIL).....	46
Ilustración 35: Refinadora y conchadora de chocolate.....	47
Ilustración 36: Organigrama de la empresa .....	49



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tamaño de la muestra .....	10
Tabla 2: Levantamiento de precios y productos de chocolate en barra en los principales supermercados.....	23
Tabla 3: Levantamiento de precios y productos de chocolate en polvo en los principales supermercados.....	23
Tabla 4: Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter .....	25
Tabla 5: Modelo CANVAS .....	30
Tabla 6: Precios fijados por tipo de producto .....	34
Tabla 7: Composición de precios por producto .....	34
Tabla 8: Resumen costos de Constitución .....	37
Tabla 9: Precio de maquinaria para la elaboración de chocolate .....	38
Tabla 10: Lista de tareas.....	42
Tabla 11: Proyección de ventas de chocolate orgánico en barra de 100 gramos.....	44
Tabla 12: Proyección de ventas de chocolate orgánico en polvo .....	44
Tabla 13: Materias primas.....	47
Tabla 14: Lista de proveedores y precios de materia prima .....	48
Tabla 15: Sueldo/Salario bruto mensual y anual .....	52
Tabla 16: Pago de planilla a cinco años.....	53
Tabla 17: Proyección anual de ingresos .....	55
Tabla 18: Costos fijos anuales .....	55
Tabla 19: Costos variables anuales .....	56
Tabla 20: Máximo déficit acumulado de capital de trabajo.....	56
Tabla 21: Inversión inicial del proyecto.....	57
Tabla 22: Costo de financiamiento al 50% .....	58
Tabla 23: Costo de financiamiento al 75% .....	58
Tabla 24: Flujo de caja puro .....	59
Tabla 25: Flujo de caja con financiamiento al 50% .....	60
Tabla 26: Flujo de caja con financiamiento al 75% .....	61
Tabla 27: Análisis de sensibilidad con aumento y disminución de ingresos.....	62
Tabla 28: Volumen de ventas para un VAN=0 .....	63

## 1. INTRODUCCIÓN

La industria del cacao es un mercado en crecimiento a nivel mundial. Se estima que crecerá a una tasa promedio anual de 3% en los próximos 5 años, con una producción total de 4.236 millones de toneladas (Reporte Anual de la ICCO, 2015).

Latinoamérica no es la excepción, con un crecimiento de consumo anual del 3%; constituye la tercera región productora de cacao del mundo y la primera productora de cacao fino y de aroma. En esta región Chile lidera el ranking en consumo de chocolate, seguido de Uruguay, Argentina y Brasil, siendo el consumo de chocolate premium el segmento que más crece en estos países con tasas de crecimiento anual de un 10% en términos de volumen (Euromonitor, 2017).

En la actualidad se reconoce al cacao como un alimento rico en minerales, vitaminas y fibra. Consumirlo en semilla, polvo o chocolate en barra puro que aporta numerosos beneficios para la salud, además de poder disfrutar de su exquisito sabor.

La producción mundial de cacao está cubierta mayoritariamente por los países Africanos: Camerún, Costo de Marfil, Ghana, Nigeria; mismos que abarcan el 71,6% de la producción mundial. Latinoamérica por su parte, si bien produce solo 16,2% de la producción mundial, aporta con el 80% de la producción mundial de variedades "prime" de cacao gracias a su diversidad genética.

Honduras se ubica en el segundo lugar en exportación de cacao en Centroamérica después de Costa Rica. Cuenta con 5000 hectáreas sembradas y una producción anual de ~1600 toneladas (FHIA, 2016) de cacao fino o Premium que se utiliza para elaborar el chocolate gourmet. Exporta el 95% de su producción principalmente a Europa y Estados Unidos, dejando divisas arriba de los 5 millones de dólares al país. La calidad de sus procesos y el manejo de la planta, le han permitido que al cacao hondureño ser reconocido entre las 50 mejores muestras de cacao por excelencia y ganar el Premio Internacional del Cacao (APROCACAHO, 2015).

No obstante lo anterior, la demanda interna está siendo abastecida con productos importados a base de cacao. Anualmente Honduras importa US \$8,7 millones en pasta, manteca, polvo de cacao y chocolates en barra (Central America Data, 2018), lo cual indica que hay un mercado atractivo que no está siendo explotado internamente.

Surge entonces la idea de satisfacer el mercado interno creando una marca nacional de cacao en polvo y barra de alta calidad, para diferentes usos: chocolate caliente, postres y snacks (nibs).

## 1.1 Descripción del tema y preguntas claves a responder

El proyecto contempla la creación de una marca Premium de cacao denominada "YARUCA", se eligió este nombre en honor a la aldea de Yaruca donde se encuentra la finca. YARUCA es un chocolate orgánico en polvo y chocolate en barra amargo, un cacao crudo, integral; elaborado de forma artesanal por lo cual mantiene todas sus propiedades nutritivas ya que no ha pasado por altas temperaturas para ser procesado, ni refinamientos que matan sus propiedades y beneficios que posee.

El producto se piensa comercializar directamente con el cliente final y, eventualmente con supermercados o mayoristas.

Estaría dirigido a clientes que se preocupan por consumir alimentos ricos en nutrientes y beneficiosos para la salud con propiedades antioxidantes como lo es el cacao, que es un súper alimento.

Las preguntas críticas para el desarrollo del plan de negocio son:

- ¿Existe un nicho de mercado interesado en una marca nacional de cacao orgánico en polvo y chocolate en barra?
- ¿Cuál es el segmento objetivo para la marca de cacao orgánico en barra y polvo "Yaruca"?
- ¿Qué servicios y productos relacionados se brindarán a los clientes?
- ¿Cuál es la propuesta de valor a entregar a los clientes?
- ¿Cuál es el plan operacional y configuración del funcionamiento de la planta?
- ¿Cómo posicionar de forma estratégica el producto?
- ¿Cómo debe diseñarse y distribuirse los procesos, logística, recurso humano requerido y el monto de inversión de las instalaciones?
- ¿Es rentable el proyecto respecto a los indicadores de rentabilidad VPN, TIR, payback?

## 1.2 Alcance

El plan de negocio pretende la creación de una marca Premium de chocolate orgánico en polvo y chocolate en barra, los productos serán comercializados en el mercado hondureño. Si bien podría ser atractivo exportar los productos a otros mercados como Chile, por el momento el plan de negocio a desarrollar es solamente para Honduras.

Los productos están dirigidos para clientes que se preocupan por consumir súper alimentos ricos en nutrientes y beneficiosos para la salud con propiedades antioxidantes.

### 1.3 Objetivos

#### **GENERAL**

Desarrollar Plan de Negocio para la creación de una marca de cacao orgánico en barra y en polvo “YARUCA”, para la Finca Yaruca en Honduras.

#### **ESPECÍFICOS**

- Analizar la industria de cacao a nivel global y nacional.
- Identificar el mercado objetivo interesado en el chocolate orgánico en polvo y chocolate en barra.
- Desarrollar una propuesta de valor para los potenciales clientes.
- Analizar la cadena de valor para la producción del producto.
- Describir las acciones estratégicas, operativas, de marketing y RRHH que la finca debe enfrentar para insertar el producto.
- Definir estrategia de posicionamiento de los productos, chocolate orgánico en polvo y chocolate en barra.
- Evaluar la factibilidad financiera del proyecto.

## 1.4 Metodología

Se realizará análisis externo de la industria del cacao, mediante la aplicación de la metodología PESTEL, con el objetivo de obtener una mejor comprensión sobre el contexto macro en el cual se desenvolverá la empresa, luego se procederá con el microanálisis por medio de la aplicación de la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter más las barreras de entrada y barreras de salida.

Una vez determinado el atractivo de la industria, se realizará investigación de mercado, con el fin de determinar la potencial demanda de los productos planteados por la PYME “Cuenca del Cacao”, luego se aplicará el análisis CANVAS para exponer el modelo de negocio.

Además, se desarrollará la estrategia de marketing del proyecto mediante el empleo del marketing mix para determinar así el precio, producto, plaza y promoción, en base a todo lo anterior se establecerán los procesos necesarios para operación del negocio: identificación de los potenciales proveedores y logística requeridos para la obtención de las materias primas, estructura organizativa, política salarial y la inversión total en propiedad, planta y equipo, con el fin de elaborar el flujo de efectivo proyectados para determinar la necesidad de recursos para el financiamiento de la operación, y se finalizará con la evaluación y análisis de los flujos de caja.

## 2. ANÁLISIS DE MERCADO

### 2.1 Industria del cacao a nivel mundial

La demanda del cacao y manteca de cacao proviene principalmente de las empresas productoras de chocolate y derivados. Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés) la demanda mundial de cacao ha incrementado en un 328,2% en el periodo comprendido entre 1961 – 2017, pasando de 1 millón de toneladas (1961) a 4.282 millones de toneladas el 2017. El consumo del cacao y sus derivados se vincula al ingreso per cápita, siendo más elástica en países de menores ingresos, por lo tanto, la demanda del cacao se proyecta alentadora por el crecimiento de las economías avanzadas y los ingresos per cápita en los mercados emergentes en especial en Asia, África y Europa del Este. (United Cacao Limited, 2015).

El cultivo del cacao es propicio en una banda geográfica específica cerca del Ecuador que se extiende por África occidental, Centro y Sudamérica y el Sudeste de Asia, lo que constituye alta barrera de entrada alta y una limitación para aumentar la oferta a nivel mundial, en la ilustración 1 se presentan los principales países productores de cacao, diferenciados según el nivel de producción.

Ilustración 1: Principales Productores de Cacao



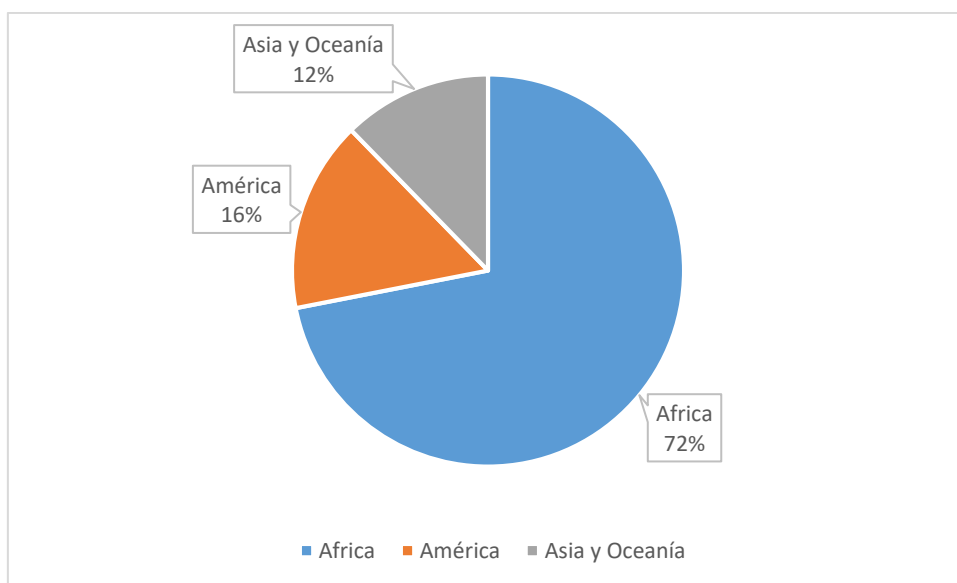
Fuente: FAO, 2015

El mundo produce actualmente 4.282 millones de toneladas de cacao al año. Los países Africanos, como se puede apreciar en la ilustración 2, abarcan el 71,6% de la producción mundial, sumando aproximadamente 2.981 millones de toneladas del grano de cacao. Los principales productores en esta región son: Camerún, Costo de Marfil, Ghana y Nigeria.

Los países de Latinoamérica, entre los que destacan Brasil y Ecuador tienen una participación en la producción mundial del 16,2%. No obstante lo anterior, América Latina es la principal región productora de las variedades "prime" de cacao a nivel internacional, con cerca del 80% de la producción mundial, debido principalmente a su diversidad genética.

Según datos de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), entre 70% y 100% del total de la exportación de cacao de países como Bolivia, Colombia, Costa Rica, Honduras, Ecuador, Perú y México corresponde a estas variedades especiales de cacao. Sin embargo, existen importantes desafíos para consolidar una posición competitiva de la región en este promisor segmento del mercado.

Ilustración 2: Distribución de la producción mundial de cacao por región

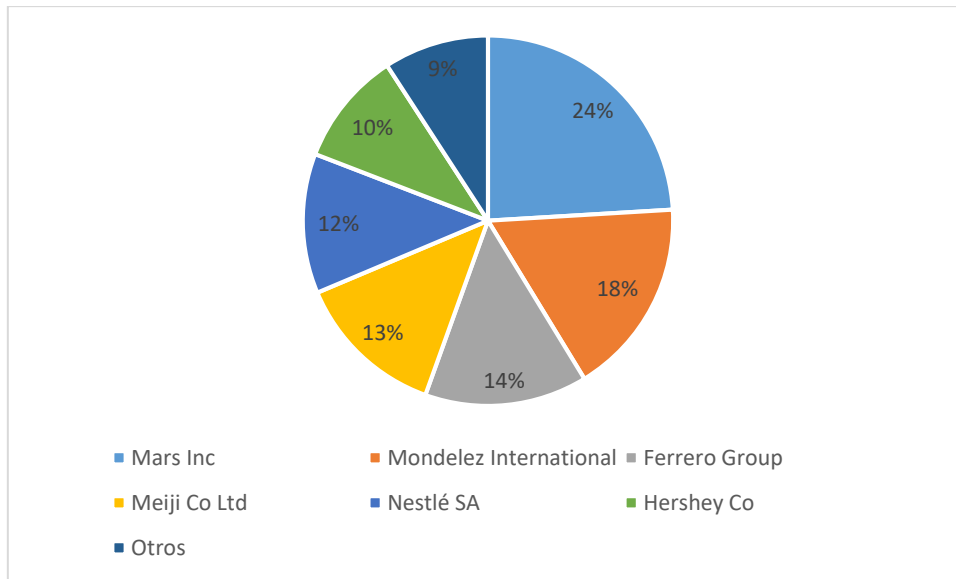


Fuente: Elaboración propia con datos de ICCO, 2016

## 2.2 Consumo del cacao

Las ventas mundiales de chocolate en 2015 fueron de 101 mil millones de Dólares Americanos (Statista, 2017). En la ilustración 3 se observa como seis empresas dominan el mercado del chocolate para consumo masivo, representando un 72,49% de las ventas en el año 2015.

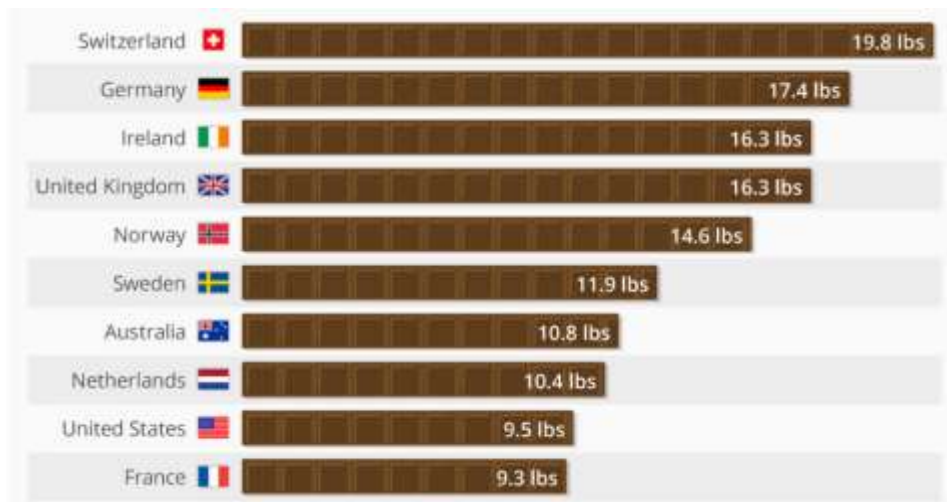
Ilustración 3: Ventas por Principales Compañías Chocolateras



Fuente: Elaboración propia con datos de ICCO (2016)

En la ilustración 4 se presenta los principales diez consumidores de chocolate per cápita en el mundo: lidera Suiza con aproximadamente 19,8 libras, en segunda posición Alemania con 17,4 libras, Irlanda e Inglaterra con 16,3 libras, Noruega con 14,6 libras, Suecia con 11,9 libras, Australia 10,8 libras, Holanda 10,4 libras, Estados Unidos 9,5 libras y finalmente Francia con 9,3 libras.

Ilustración 4: Principales países consumidores de Chocolate



Fuente: Statista (2016)

Resulta fácil ver que Europa es la región del globo con mayor consumo de chocolate, con ocho países en el ranking de los top 10 (Murgich, 2015). La Asociación Europea del Chocolate, Galletas y Confitería de azúcar (Caobisco) que cuenta con 12.708 empresas afiliadas que exportan sus productos a más de



180 diferentes destinos en el planeta confirmaron que la Unión Europea utiliza aproximadamente el 50% de la producción mundial de cacao (Crespo, 2016).

### 2.3 Industria del cacao en Honduras

El cacao es un fruto muy especial por la historia que representa para Honduras y la Cultura Maya. Para los ellos, el cacao era una de las semillas más valiosas, hasta el punto de llegar a ser utilizada como moneda de cambio. Con esta maravillosa semilla, los mayas preparaban una bebida especial de sabor amargo y aspecto espumoso, que denominaban "bebida de los dioses" y solamente era consumida por la alta jerarquía de sus tribus indígenas.

A nivel centroamericano, Honduras ocupa el segundo lugar en producción de cacao, cuenta actualmente con 5.000 hectáreas para producir alrededor de 1.600 toneladas métricas. Sin embargo, Honduras aspira a convertir el cultivo del cacao en una gran industria, para lo cual el sector productor ha establecido la meta de producir unas seis mil toneladas métricas del grano para el año 2020 (Ministro de Agricultura y Ganadería, Jacobo Paz, 2016).

Honduras produce cacao fino o de clase que se utiliza para elaborar el chocolate gourmet que deja divisas arriba de los 5 millones de dólares al país, lo que representa el 0,5% del PIB. El 90% del cacao hondureño es producido de forma orgánica, lo que le otorga un atractivo adicional para las grandes empresas que producen chocolate gourmet. El 2015, el Salón de Chocolate de París lo calificó como el mejor de Centroamérica y el Caribe.

Tras sufrir un significativo descenso a causa del huracán Mitch en el año 1998, en lo últimos años la producción de este grano ha presentado un constante crecimiento, sumando nuevos productores en los departamentos de Santa Bárbara, Copán, Gracias a Dios, Colón, Cortes, Yoro y Atlántida. Los departamentos Olancho y El Paraíso han incursionado en este cultivo por primera vez. En la ilustración 5 se muestra las toneladas producidas por departamento.

Ilustración 5: Producción de cacao por departamento en Honduras



Fundación Hondureña de Investigación (2016)

El 95% de su producción se exporta, siendo Europa y Estados Unidos los principales mercados. Así, la demanda interna está siendo abastecida con productos importados a base de cacao de países como Estados Unidos, México, Colombia y China. Anualmente Honduras importa alrededor de USD \$8,7 millones en pasta, manteca, polvo de cacao y chocolates (Central America Data, 2018).

## 2.4 Principales actores

Los principales actores son: la empresa objeto del presente plan de negocio a la que se llamará “Cuenca del Cacao”, los canales de distribución, los competidores y el cliente final.

### 2.4.1 Compañía

La empresa “Cuenca del Cacao” se dedicará a la venta de productos derivado del cacao, como chocolate en barra y chocolate en polvo.

### 2.4.2 Competencia

Entre los competidores directos está el emprendimiento Oro Maya que se dedica a comercializar chocolate orgánico artesanal en la cafetería Expreso Americano, el otro emprendimiento es Industria Chocolatera que comercializa los productos en los Bazares del Sábado en la Cámara de Comercio en la ciudad de San Pedro Sula. Ambos se dedican a la producción y venta de chocolate gourmet artesanal.

Además de la competencia directa con productos orgánicos artesanales, están los productos importados de chocolate en barra y polvo de marcas comerciales como Chocolatier, ChocoGus, Hershey’s, Ferrero Rocher, etc.

## 2.5 Investigación de mercado

### 2.5.1 Encuesta

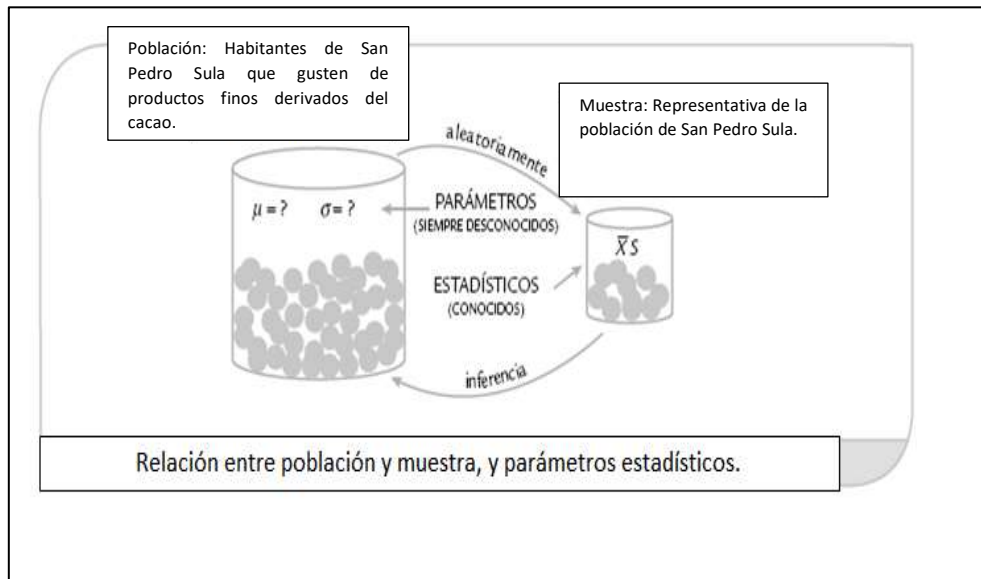
Se decidió hacer la investigación de mercado cuantitativa por medio de una encuesta web de 15 preguntas, para conocer los gustos y las preferencias de la población objetivo en cuanto al consumo de chocolate, la frecuencia de consumo, cantidades en consumo, también, busca conocer el comportamiento de compra de productos de chocolate de marcas comerciales y productos de chocolate orgánico artesanales, disposición a pagar, entre otros aspectos.

### 2.5.2 Población

La población en términos estadísticos es el conjunto sobre el que se está interesado.

Como ya fue mencionado, la población objetivo de esta investigación son los habitantes de la zona noreste de la ciudad San Pedro Sula que tienen más de 18 años. Esta población tiene un tamaño aproximado de 168.456 personas. Se tomará una muestra representativa de tal población de manera de poder concluir sobre la población total como se observa en la ilustración 6.

Ilustración 6: Sobre la elección de la muestra



Fuente: Elaboración propia

### 2.5.3 Muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula empleada para poblaciones de tamaño superior a los 100.000 habitantes como se detalla en la Tabla 1 (Netquest, 2013).

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

Tabla 1: Tamaño de la muestra

<b>Tamaño de la Población</b>	<b>N&gt;</b>	<b>100.000</b>
<b>Tamaño de la muestra</b>	<b>n=</b>	<b>138</b>
<b>Nivel de Confianza (95%)</b>	<b>Z<sup>2</sup>=</b>	<b>1,96</b>
<b>Proporción estimada conocida</b>	<b>P=</b>	<b>0,5</b>
<b>Error Estándar</b>	<b>e =</b>	<b>0.07</b>

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(0,07)^2}$$

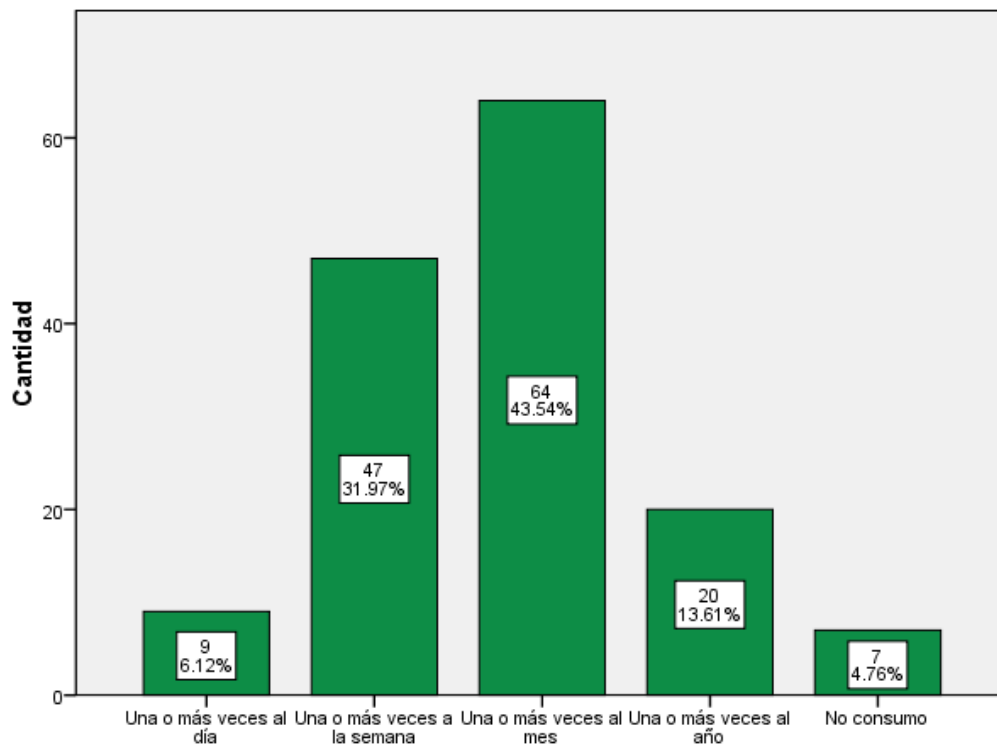
$$n = 138$$

## 2.5.4 Resultados y análisis

La encuesta, adjunta en el [anexo A](#), fue creada en la plataforma Qualtrics y compartida en enero de 2019 por medio de correo electrónico y redes sociales. Se obtuvo un total de 146 respuestas válidas con un margen de error del 7%. A continuación, se mostrará el análisis estadístico de los datos obtenidos en la encuesta aplicada.

### 1. ¿Con qué frecuencia consume chocolate en barra?

Ilustración 7: Frecuente de consumo de chocolate en barra



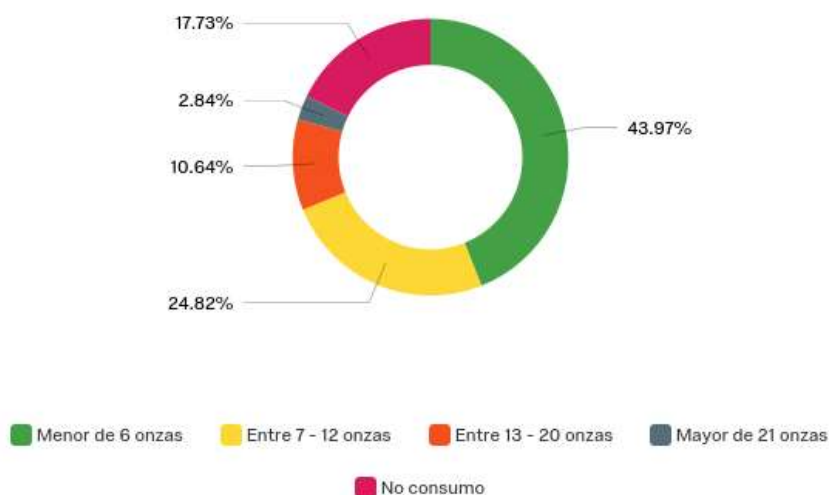
Fuente: Elaboración propia

Se inició la encuesta con una pregunta abierta para determinar los hábitos de consumo de las personas. En la ilustración 7 se puede ver que 43,48% de los encuestados consume chocolate una o más veces al mes, seguido de un 31,16% que consumen una o más veces a la semana; sumado un total de 74,64%. Por lo cual se puede observar que hay una oportunidad de mercado en este segmento.

En ilustración 8 se puede observar que el 73% consume chocolate en polvo entre las diferentes frecuencias de consumo, en promedio se consumen 432 libras de chocolate en polvo mensualmente en base a la población objetivo. Las personas que no consumen chocolate en polvo representan el 17,73% de la muestra.

2. Aproximadamente, ¿Qué cantidad de chocolate en polvo consume al mes?

Ilustración 8: Consumo de chocolate en polvo mensualmente

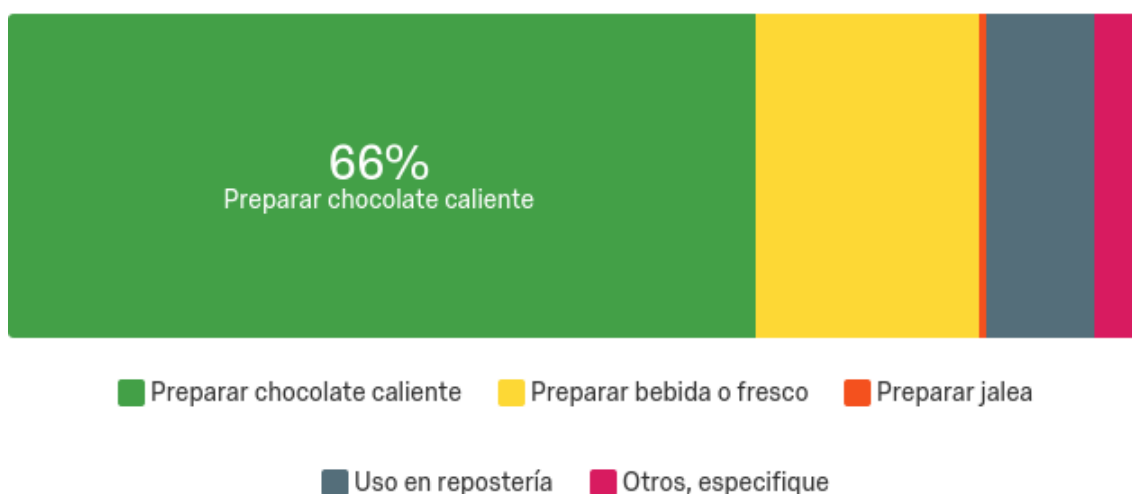


Fuente: Elaboración propia

La ilustración 9 muestra que la opción “preparar chocolate caliente” con un 66% sería el uso más común que se le daría al chocolate en polvo, seguido de “preparar bebida o refresco” con un 20% y un 9% para repostería.

3. ¿Qué uso le da al chocolate en polvo?

Ilustración 9: Usos del chocolate

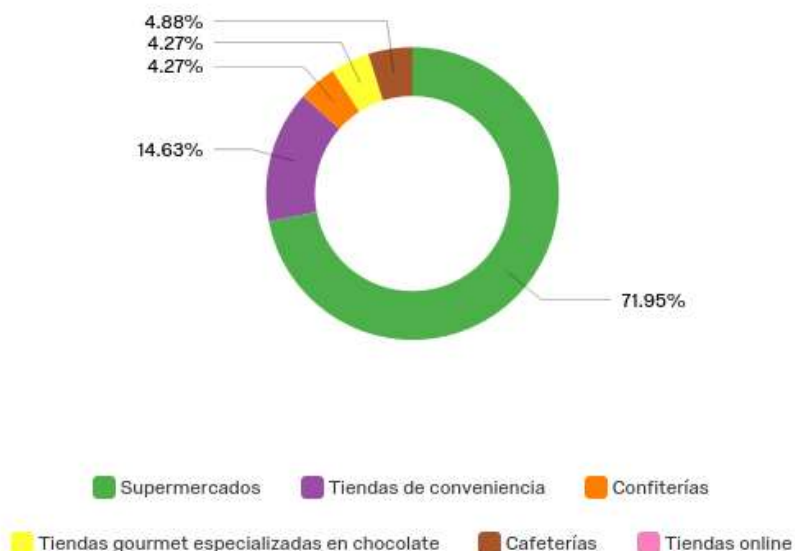


Fuente: Elaboración propia

Se solicitó a los encuestados seleccionar los lugares donde normalmente realizan la compra de chocolate en barra y chocolate en polvo, los resultados obtenidos se muestran en la ilustración 10, siendo en canal de venta más importante el de supermercados con 71,95%, seguido por las tiendas de conveniencia con un 14,63%, las confiterías un 4,88% y tiendas gourmet especializadas 4,27%. Se trabajará en una estrategia digital para potenciar el canal de ventas online y de esta forma cambiar los hábitos de compra del consumidor, lo cual es más práctico y barato tanto para el productor como para el cliente. De los 118 encuestados que compran chocolates en el supermercado, el 55,9% son mujeres y 44,1% hombres, ver [anexo B](#).

4. Cuando compra chocolate en polvo y chocolate en barra, ¿Dónde lo hace?

Ilustración 10: Lugares donde compra chocolate

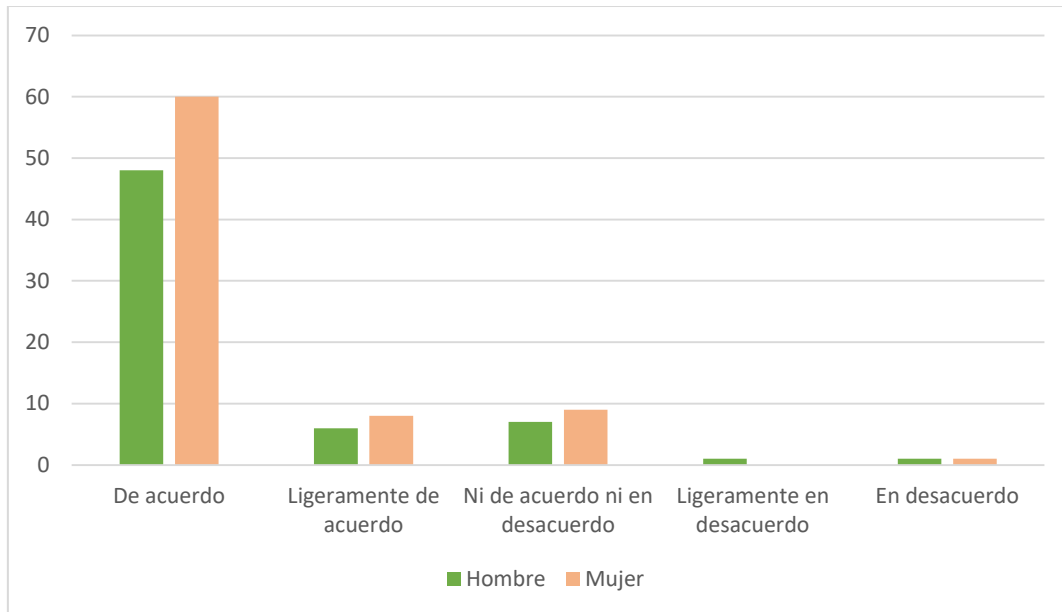


Fuente: Elaboración propia

En la pregunta 5 se intentó determinar por medio de la escala de Likert el nivel de importancia que las personas le asignan al consumo de chocolate saludable, como chocolates orgánicos artesanales. El 86,13% de los encuestados, como se aprecia en la ilustración 11, consideraría consumir productos más saludables, de los cuales el 42,6% son mujeres y el 34,0% hombres, ver [anexo C](#). Las personas tienen cada vez mayor conciencia sobre la importancia de llevar una vida saludable y este sería el principal motivo para preferir consumir chocolates orgánicos artesanales como se observa en la ilustración 14.

5. ¿Consideraría consumir chocolates orgánicos en lugar de chocolates de marcas comerciales?

Ilustración 11: Considerar consumir chocolate orgánico

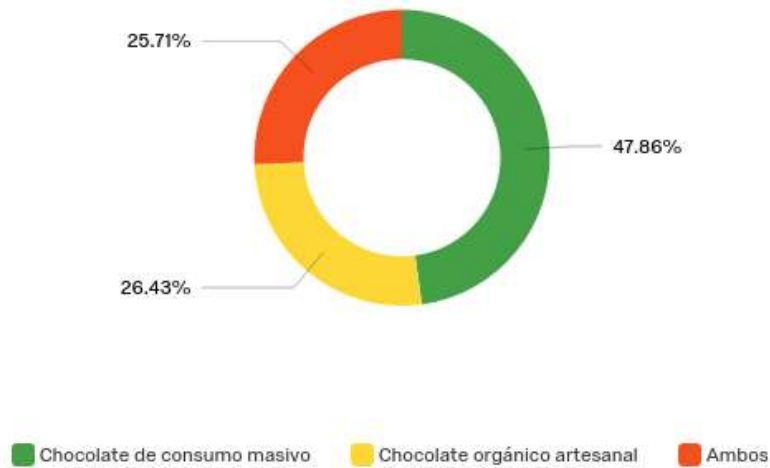


Fuente: Elaboración propia

Como muestra la ilustración 12, el 47,86% prefiere chocolate de consumo masivo; entretanto, se ve que hay un 26,43% que consume solo chocolate orgánico artesanal y un 25,71% que consume ambos, por tanto se puede concluir que alrededor de un 52% podría convertirse en cliente/consumidor de los productos YARUCA.

6. Cuando consume chocolate en barra y chocolate en polvo, ¿Qué tipo de chocolate prefiere?

Ilustración 12: Tipos de chocolate que prefiere



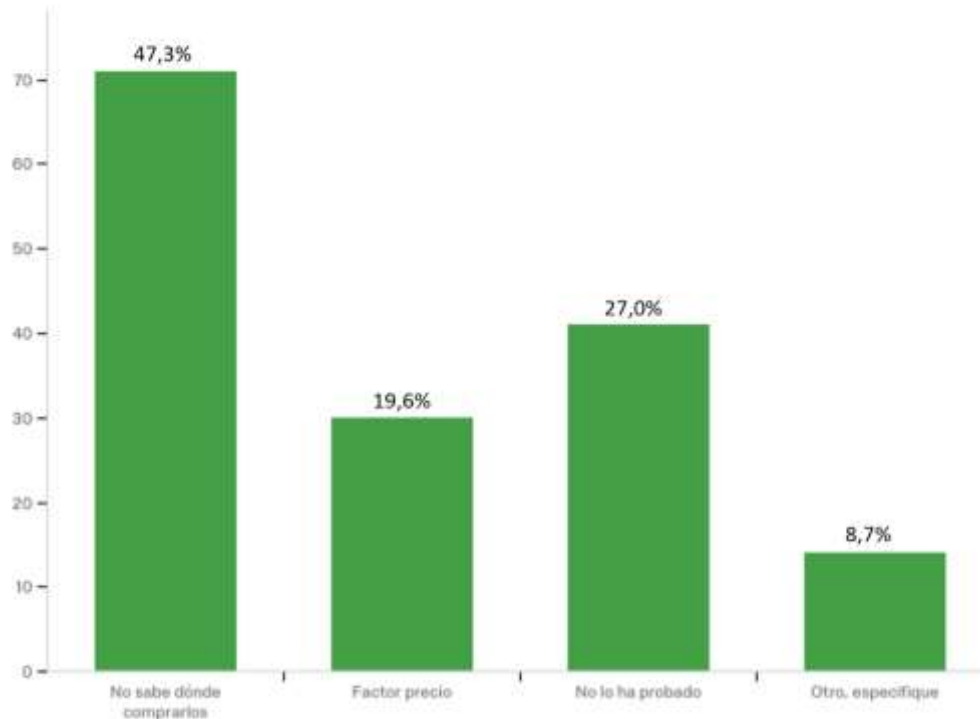
Fuente: Elaboración propia

Con la pregunta 7 se busca saber por qué los consumidores no consumen chocolate orgánico artesanal. Se puede observar en la ilustración 13 que la mayoría (47,3%) de los encuestados no consume porque no sabe dónde comprar estos productos, un 27,0% no lo ha probado y solo un 19,6% declaró no hacerlo por el precio de manera que no se considera que el mayor precio sea un factor determinante. Entre las razones nombradas en 'Otros, especifique' se repite que tiene un distinto sabor a los chocolates comerciales. En conclusión, hay que aumentar el awareness para que los consumidores conozcan dónde pueden comprar los productos y sus beneficios.



## 7. Motivos por el cual no consume chocolate orgánico en barra y chocolate orgánico en polvo

Ilustración 13: Motivos al consumir chocolates orgánicos artesanales

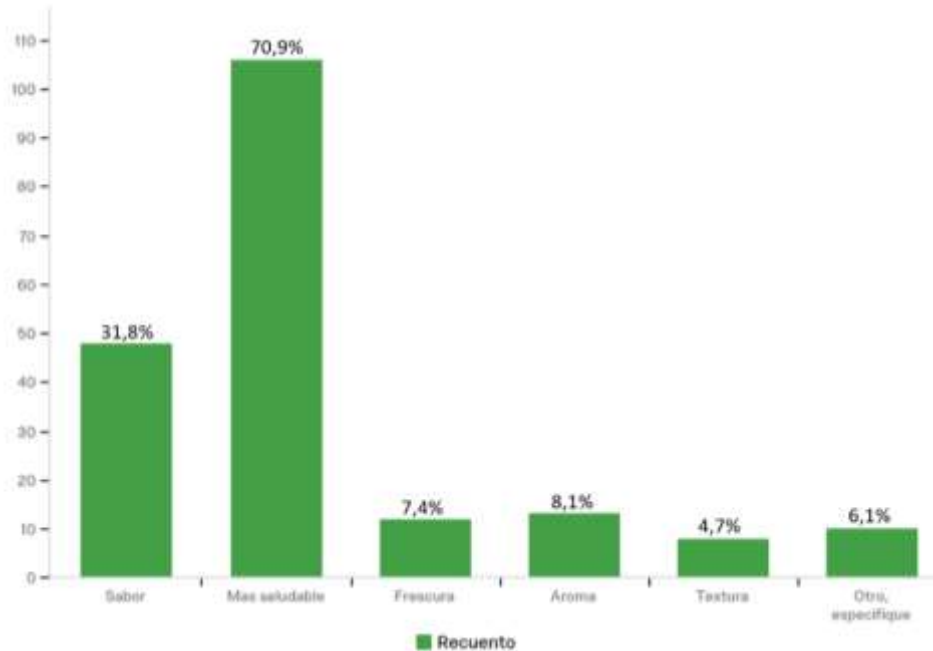


Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 14 resalta la principal razón por la cual las personas quieren consumir chocolates orgánicos producidos artesanalmente, es porque son saludables con un 70,9% de las preferencias, seguido del atributo sabor con un 31,8%. Los atributos de aroma y textura no se consideran importantes para realizar la compra.

8. ¿Por qué motivo consideraría comprar chocolate orgánico en polvo y chocolate orgánico en barra producido artesanalmente?

Ilustración 14: Motivos para consumir chocolate orgánico en barra y polvo

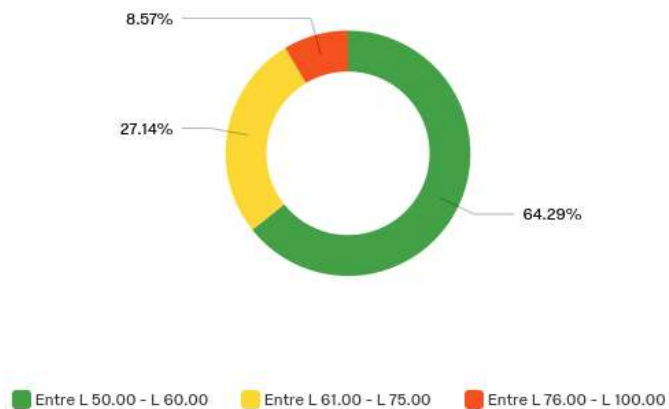


Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 15 se muestra que el 64,29% de los encuestados interesados en consumir chocolate en polvo orgánico, tienen una disposición a pagar entre L 50,00 – L 60,00 y el restante 35,71%% están dispuestos a pagar más de L 60.00 en adelante por 8 onzas (227 gramos) de chocolate.

9. ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por 8 onzas (227 gramos) de chocolate orgánico en polvo?

Ilustración 15: Disposición a pagar en chocolate orgánico en polvo

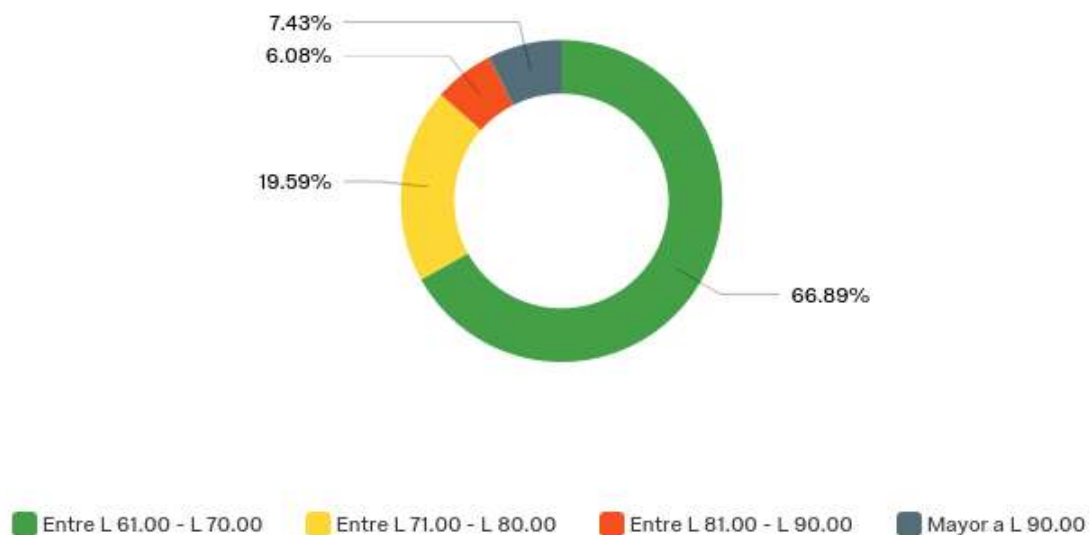


Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 16 se muestra que el 66,89% de los encuestados interesados en consumir chocolate en barra orgánico, tienen una disposición a pagar entre L 61,00 – L 70,00 y el restante 33,11% están dispuestos a pagar más de L 70,00 en adelante por 100 gramos (3,53 onzas) de chocolate.

10. ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por una barra de chocolate orgánico de 100 gramos (3,53 oz)?

Ilustración 16: Disposición a pagar en chocolate orgánico en barra

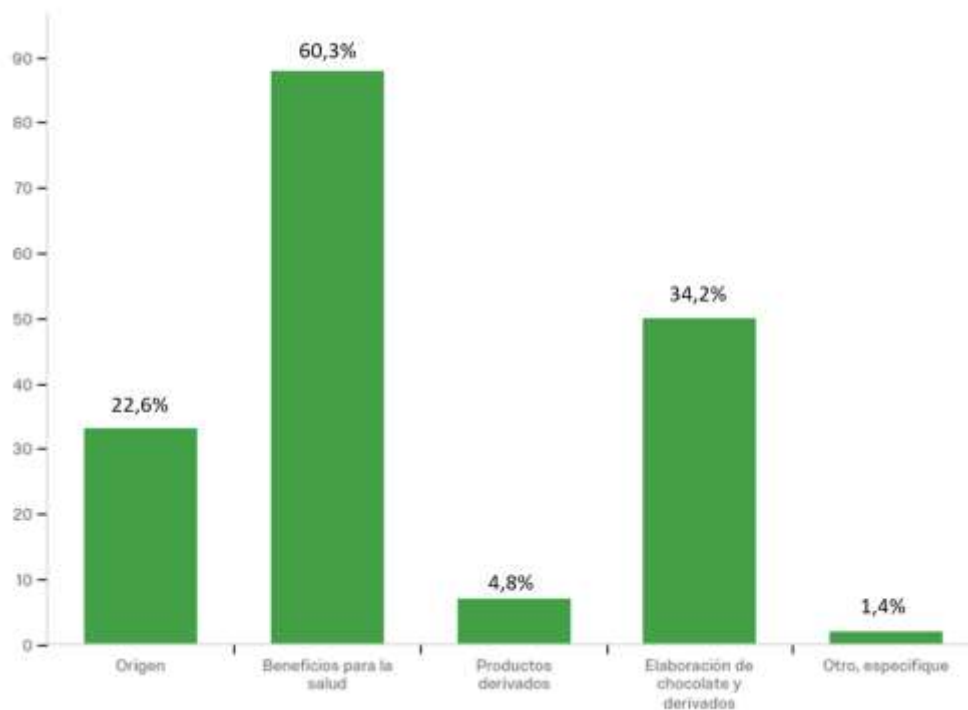


Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 17 se muestra que el 60,3% de los encuestados están más interesados en conocer sobre los beneficios para la salud del cacao orgánico, el 34,2% está interesado en conocer sobre la elaboración de chocolate y el 22,6% está interesado sobre los orígenes, ver [anexo D](#). Esta información servirá para orientar el marketing del producto hacia la salud y bienestar de los consumidores.

11. ¿Cuál de los siguientes aspectos sobre la Industria del Cacao le gustaría conocer más?

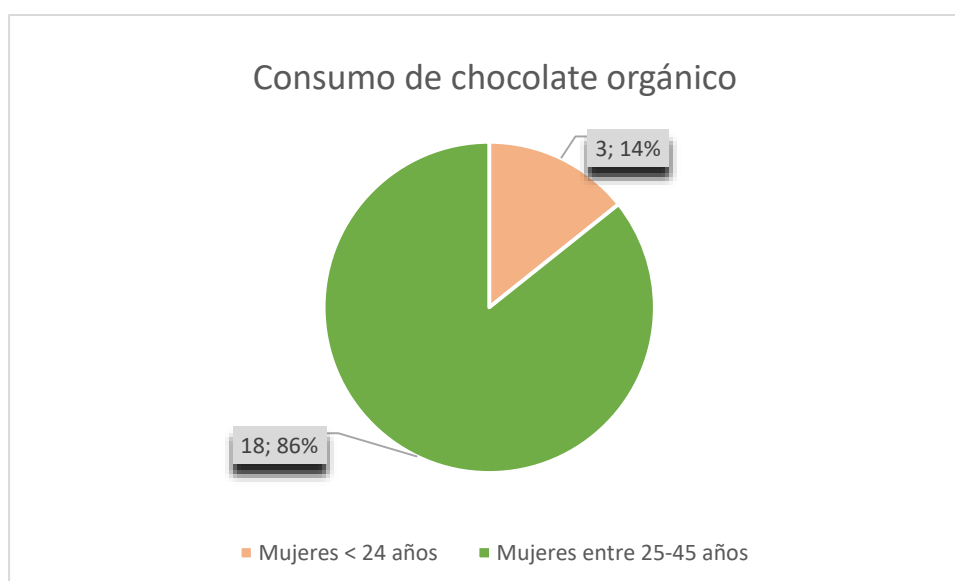
Ilustración 17: Aspectos interesantes en la industria del cacao para conocer



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 18 se puede observar que un total de 21 mujeres correspondiente al 14,19% del total de la muestra prefieren consumir chocolate orgánico artesanal; de las cuales tres son menores de 24 años y 18 tienen edades entre 25 y 45 años, según la encuesta se observa un mayor interés en la mujer en consumir cacao orgánico que en los hombres. Ver [anexo E](#).

Ilustración 18: Muestra el rango de edad de los encuestados por género



Fuente: Elaboración propia

### Conclusiones:

Considerando que la encuesta realizada es una representación fidedigna de la población objetivo, se establece:

- El mercado objetivo está conformado por aproximadamente 168.456 personas que les gusta consumir chocolate de los cuales 33.691 personas expresaron preferir el chocolate orgánico por sobre el consumo de las marcas comerciales.
- 96.020 personas consumen entre siete y doce onzas de chocolate en polvo.
- 119.435 personas considerarían comprar chocolate orgánico en polvo y chocolate en barra por sus propiedades nutritivas.
- Al producto que debe darle mayor importancia para la comercialización es el chocolate orgánico en barra.

## 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 3.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Se realizó análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y las barreras de entrada y salida para determinar la intensidad y atractivo de la industria del cacao y sus derivados, con el fin de determinar cada tipo de fuerza y la amenaza potencial que representan.

### 3.1.1 Análisis de las barreras de entrada

Las barreras de entrada son bajas, ya que lo que se requiere es tener un poco de capital para incursionar en el negocio y poseer el entrenamiento requerido para producir los diferentes productos, como chocolate en barra y chocolate en polvo.

Para producir chocolate artesanal no se necesitan equipos altamente especializados, son equipos fáciles de manejar, es por ello que se concluye que las barreras de entrada son de intensidad baja.

### 3.1.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es mediana ya que es una industria que está en crecimiento. Entre los potenciales competidores están los nuevos emprendimientos dedicados a la producción de productos derivados del cacao, cafeterías y nuevas chocolaterías, además existe la amenaza de que productores de cacao incursionen en la producción de chocolates.

Considerando además que las barreras de entrada son bajas, se concluye que la amenaza de entrada de nuevos competidores es una fuerza con una intensidad media.

### 3.1.3 Amenaza de productos sustitutos

Dentro de los productos sustitutos más cercanos están los chocolates de marcas comerciales para consumo masivo. En las ilustraciones 19 y 20 se muestran las marcas comerciales de chocolate en barra y en polvo en más conocidas en Honduras, mientras que en las tablas 2 y 3 se muestran los precios de estas marcas en supermercados para los productos de chocolate en barra y polvo respectivamente.

*Ilustración 19: Marcas de chocolate en barra en los principales supermercados hondureños*



*Fuente: Elaboración propia con visitas en terreno a supermercados Antorcha y Los Andes (Diciembre 2018).*

Tabla 2: Levantamiento de precios y productos de chocolate en barra en los principales supermercados

Marca	Peso	Vencimiento	Precio	Precio prom (Lps/100 gramos)
MilkyWay	100g (3.53oz)	dic-19	L 55,00	L 55,00
Hershey's	43g (1,52oz)	jun-19	L 30,00	L 69,77
Ferrero Rocher	100g (3.53oz)	jul-19	L 120,00	L 120,00

Fuente: Elaboración propia con visitas en terreno a supermercados Antorcha y Los Andes (Diciembre 2018).

Ilustración 20: Marcas de chocolate en polvo en los principales supermercados hondureños



Fuente: Elaboración propia con visitas en terreno a supermercados Antorcha y Los Andes (Diciembre 2018).

Tabla 3: Levantamiento de precios y productos de chocolate en polvo en los principales supermercados

Marca	Peso	Vencimiento	Precio	Precio promedio (Lps/lb)
Winter's Cocoa Dulce Chai	150g (5,29oz)	09/2019	L 33,50	L 98,50
Choco Listo	200g (7,05oz)	8/2020	L 40,50	L 92,57
Choco Panda	200g (7,05oz)	3/2019	L 25,00	L 54,56
Nesquik	400g (14,11oz)	8/2019	L 46,49	L 53,25
Chocolatier	450g (16oz)	10/2019	L 135,00	L 135,00

Fuente: Elaboración propia con visitas en terreno a supermercados Antorcha y Los Andes (Diciembre 2018).



Se concluye que la competencia de los productos sustitutos es una fuerza con una intensidad mediana.

#### 3.1.4 Poder de negociación de los clientes

Cientes: Toda persona o empresa (pueden ser supermercados y tiendas especializadas) interesada en adquirir chocolate y que guste de consumir o vender chocolate orgánico artesanal.

Los clientes directos tienen bajo poder de negociación debido a que no compran en grandes volúmenes, es un producto producido para un segmento específico y es un producto diferente de los que se comercializan para consumo masivo.

En el caso de los supermercados se considera un poder de negociación medio, ya que ellos pueden solicitar mayores descuentos por volumen y su posición de líderes en la industria retail. Considerando que en la actualidad existen pocos proveedores su poder de negociación se considera mediano.

Se concluye que el poder de negociación de los clientes es una fuerza con intensidad baja para los consumidores finales y de intensidad mediana para el retail.

#### 3.1.5 Poder de negociación de los proveedores

Proveedores: Productores de cacao que venden la materia prima para la elaboración de chocolate en polvo y chocolate en barra.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido que hay muchos productores independientes y no están bien organizados; si bien existen cooperativas para dar seguimiento y asistencia a los pequeños productores, últimamente los han descuidado. Debido a esto, los productores buscan otras formas de comercializar el producto.

Como hay muchos productores, fácilmente se puede cambiar de proveedor si no cumplen con las expectativas ya sea calidad o de servicio.

En este proyecto se recurrirá a la integración vertical, ya que se cuenta con la finca de cacao de 5 hectáreas para satisfacer gran parte de la demanda en materia prima.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es una fuerza con intensidad baja.

#### 3.1.6 Rivalidad entre competidores consolidados

Existe una mediana rivalidad ya que son pocos los competidores que se dedican a la comercialización de cacao orgánico en polvo y chocolate en barra producido artesanalmente, entre ellos están los emprendimientos Oro Maya e Industria Chocolate de Honduras.

Años atrás no se escuchaba de una chocolatería o emprendimiento que produjeran chocolates artesanales, el cliente estaba acostumbrado solo a

consumir productos importados. Cada año el país exporta toneladas de cacao a Europa y Estados Unidos principalmente, sin embargo, el producto regresa convertido en chocolate importado altamente procesado que fácilmente se encuentra en las tiendas.

Ahora bien, los hábitos de consumo están cambiando, hay una mayor conciencia por parte de los consumidores sobre los beneficios que representan un producto de calidad y saludable lo cual ha creado una oportunidad de negocio y la producción artesanal de chocolate está empezando a despegar (CNN, 2017).

Se concluye que la rivalidad entre competidores es una fuerza con una intensidad mediana.

### 3.1.7 Barreras de Salida

Las barreras de salida para dejar de comercializar productos como chocolate orgánico artesanal y chocolate en polvo son bajas, ya que los equipos o maquinaria y mobiliarios no son tan sofisticados y no requiere una gran inversión, además se pueden vender fácilmente.

Se concluye que las barreras de salida son bajas.

### 3.1.8 Conclusiones Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Se realiza un comparativo del análisis de cada una de las fuerzas y los valores ideales para cada una, lo anterior con el fin de determinar el atractivo de la industria, por lo tanto, las fuerzas se evaluarán con puntuaciones de “0”, “0,5” y “1”, siendo la puntuación máxima de la sumatoria de todas las fuerzas “5” que indica una industria totalmente atractiva y la mínima “0” que indica que la industria no es atractiva, para tal fin se considerando el siguiente criterio:

- Si el valor del “Análisis” es igual al “Ideal” = 1
- Si el valor del “Análisis” es “Media” = 0,5
- Si el valor del “Análisis” es opuesto al “Ideal” = 0

Tabla 4: Evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter

No.	Barreras de Entrada	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Competencia de los productos sustitutos	Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de los proveedores	Rivalidad entre competidores consolidados	Barreras de Salida
Análisis	Baja	Mediana	Mediana	Baja	Baja	Mediana	Bajas
Ideal	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Bajas
Puntuación	0,0	0,5	0,5	1	1	0,5	1

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que la industria de producción de productos orgánicos de chocolate es medianamente atractiva dado que al analizar las Cinco Fuerzas de Porter y las Barreras de Entrada y Salida bajo los criterios anteriores se obtiene una puntuación final de 4,5.

### 3.2 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS permitirá la clara determinación de los siguientes elementos:

- Propuesta de Valor
- Segmento de Clientes
- Canales
- Relación con Clientes
- Fuentes de Ingresos
- Recursos Claves
- Actividades Claves
- Socios Claves
- Estructura de Costos

#### 3.2.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor busca ofrecer productos hondureños saludables derivados del cacao, 100% orgánico fino y con aroma, producidos artesanalmente como ser chocolate en barra y chocolate en polvo con más del 70% de cacao.

Dentro de las características diferenciadoras tenemos:

- Saludable: Chocolates orgánicos producidos con cacao fino de aroma.
- Distintivo: Producto elaborados artesanalmente con sabores y olores autóctonos.
- Superior: Chocolate fino con características superiores a la de los chocolates comerciales en elementos como el sabor, aroma, frescura, textura y mucho más saludables.
- Accesible: El producto tiene un precio accesible en cuanto a su categoría en relación con la calidad y presentación.

#### 3.2.2 Segmento de clientes

Se identifican dos tipos de clientes: consumidor final y clientes intermediarios como supermercados, tiendas especializadas y cafeterías. Los supermercados donde se venderán los productos están dirigidos a segmentos de clase media alta y alta, y las tiendas especializadas y cafeterías son visitadas mayormente con consumidores con alto poder adquisitivo.

Los segmentos objetivos y el perfil del consumidor de productos orgánicos de chocolate producidos artesanalmente se definen de la siguiente forma:

##### 3.2.2.1 Detalle de segmento de clientes

1. Variables de segmentación:
  - Hombres y Mujeres
  - Rango de edad: 18 – 55 años
  - Grupo socioeconómico: clase media alta, clase alta
  - Residentes y transeúntes de la zona noroeste que abarca los distritos 1 al 5 de la ciudad San Pedro Sula

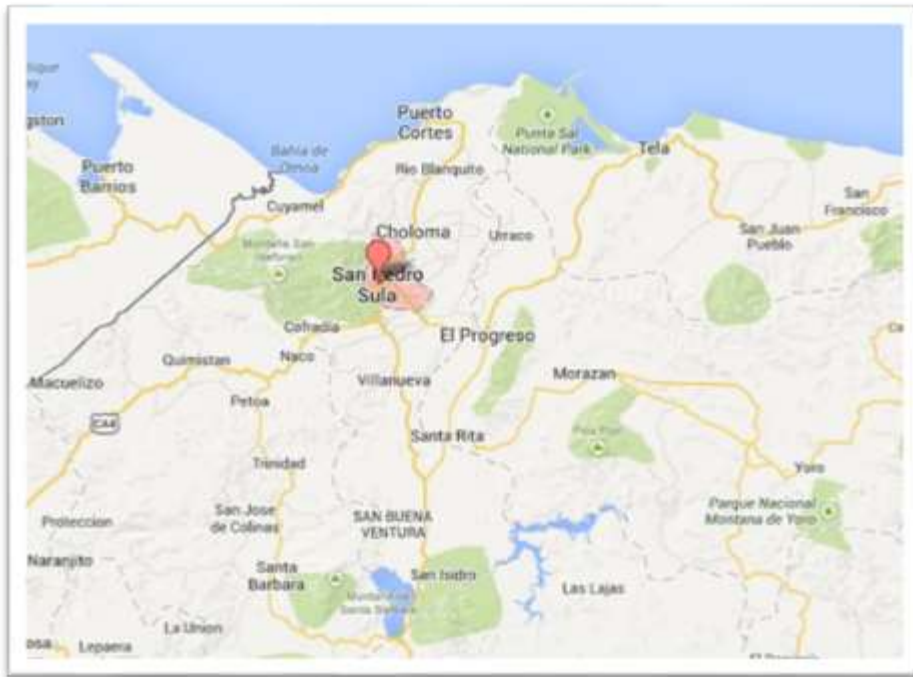
## 2. Variables conductuales:

- Gusto por el consumo de chocolate orgánico artesanal
- Gusto por el consumo de productos derivados del cacao
- Hispanohablantes y angloparlantes

### 3.2.2.2 Perfil del segmento

Hombre y mujeres entre las edades de 18 a 55 años cuyo grupo familiar esté clasificado en uno de los segmentos socioeconómicos clase media alta, clase alta, residentes y transeúntes de la zona noroeste que abarca los distritos 1 al 5 de la ciudad de San Pedro Sula (ver ilustración 21 para ver en el mapa la ciudad) que gusten del consumo de productos derivados del cacao saludables y finos (chocolate gourmet artesanal y chocolate caliente).

Ilustración 21: Mapa de la ciudad de San Pedro Sula



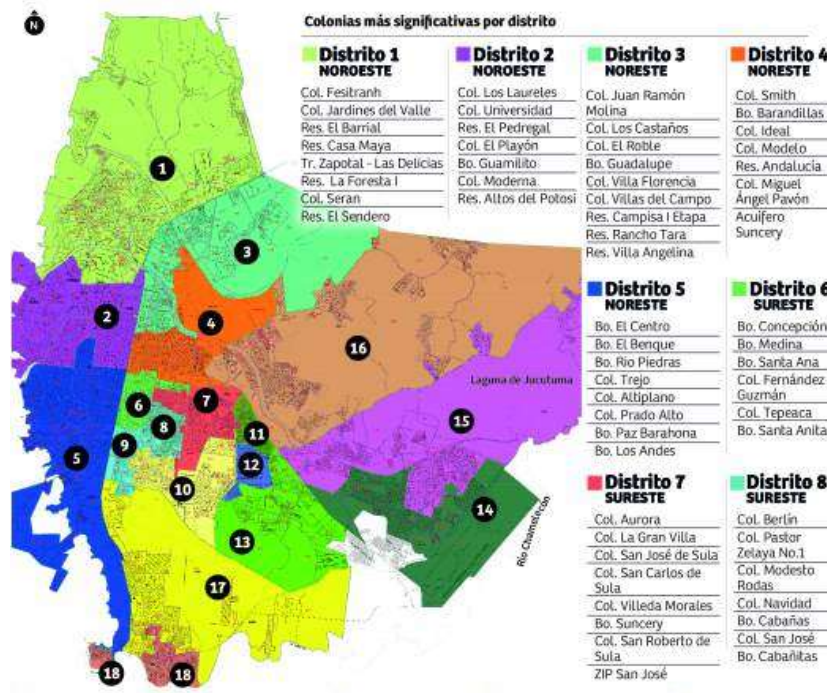
Fuente: Google Maps

### 3.2.2.3 Estimación del tamaño de la población objetivo

Actualmente San Pedro Sula cuenta con una población de 1.073.824 habitantes (Instituto Nacional de Estadística de Honduras, 2016), según la ilustración 22 se puede observar la distribución geográfica de la ciudad, de los cuales el 25% viven en la zona noroeste que abarca los distritos 1 al 5 de la ciudad de San Pedro Sula.

Población Objetivo =  $(1.073.824 \times 25\%) - 100.000$  niños = 168.456 personas.

Ilustración 22: División territorial por distritos en la ciudad de San Pedro Sula, Honduras



Fuente: Municipalidad de San Pedro Sula (2017)

### 3.2.3 Canales de distribución

Los productos se distribuirán por los siguientes canales (en la ilustración 23 se puede observar cómo va funcionar los canales de distribución):

- Supermercados: Por medio de los supermercados para llegar al cliente final ya que estos atraen muchas personas. El producto será transportado con vehículo propiedad de la empresa.
- Tiendas gourmet especializadas y cafeterías: En estos lugares llega gente con mayor poder adquisitivo para comprar productos de calidad.
- Sitio Web: Para pedidos online, de esta forma se eliminará la necesidad de un intermediario lo cual aumentará el margen de contribución de la compañía traducido en mayores ingresos.

Ilustración 23: Cadena de valor del producto terminado



Fuente: Elaboración propia con base a la investigación de mercado (Enero 2019)

### 3.2.4 Relación con clientes

Se mantendrá una relación directa con el equipo de venta de los distribuidores (retail) de nuestros productos. También, habrá asistencia personal para los clientes finales por medio de la página web y redes sociales donde puedan hacer pedidos, consultas, quejas, etc.

### 3.2.5 Fuentes de ingreso

Las principales fuentes de ingreso de la empresa “Cuenca del Cacao” será la venta de chocolate orgánico artesanal y chocolate en polvo.

A futuro se planea implementar el turismo rural el cual consiste en un recorrido por toda la cadena de valor, desde visita a las fincas donde se cultiva el cacao hasta la fabricación de chocolate.

Los precios serán fijados en base a la oferta actual de la competencia con productos artesanales. Los clientes podrán realizar sus pagos en efectivo y por medio de tarjeta de crédito y débito.

### 3.2.6 Recursos claves

Los recursos requeridos para entregar la propuesta de valor a los clientes son:

- Físicos: Inmueble donde se establecerá la empresa (sala de ventas, área de procesamiento y bodega para insumos y productos terminados), maquinaria, mobiliario y equipo para procesar el chocolate, computadoras, sistemas contables, caja registradora, conexión a internet, punto de venta.
- Materia prima (cacao).
- Intelectuales: Conocimiento de los procesos y capacidad de transmitirlos.
- Humanos: Recurso humano comprometido con el servicio al cliente y con conocimiento sobre el procesamiento y elaboración de chocolate; contador y personal de limpieza.
- Económicos: Capital de trabajo.

Tabla 5: Modelo CANVAS

Socios	Recursos Clave	Propuesta de Valor	Relación	Segmento de Cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Supermercados</li> <li>*Proveedores de materia prima</li> <li>*Proveedores de maquinaria y equipo</li> <li>*Alianza con Cámara de Comercio en el Bazar del Sábado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Insumos</li> <li>*Capital de trabajo</li> <li>*Mano de obra</li> <li>*Maquinaria y equipos para los procesos</li> <li>*Local de la empresa</li> <li>*Personal Administrativo</li> <li>*Servicios básicos</li> <li>*Transporte</li> </ul>	<p>Productos hondureños saludables derivados del cacao 100% orgánico fino y con aroma, producidos artesanalmente como ser: chocolate en barra y chocolate en polvo con más del 70% de cacao</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Relación directa con distribuidores (retail)</li> <li>*Asistencia personal para los clientes finales por medio de la página web y redes sociales</li> </ul>	<p>Hombres y mujeres entre las edades de 15 a 65 años cuyo grupo familiar esté clasificado en uno de los segmentos socioeconómicos clase media, clase media alta, clase alta, residentes y transeúntes de la zona noroeste que abarca los distritos 1 al 5 de la ciudad de San Pedro Sula que gusten del consumo de productos derivados del cacao saludables y finos (chocolate gourmet artesanal y chocolate caliente).</p>
	<b>Actividades Clave</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Producción y compra de cacao de calidad</li> <li>*Definición y aplicación de estándares de calidad para la elaboración de chocolate</li> <li>*Producción de chocolate</li> <li>*Acuerdos comerciales con retail</li> <li>*Creación de nuevos productos</li> <li>*Posicionamiento de la marca y productos</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Supermercados</li> <li>*Directo al cliente vía online por medio de un sitio web</li> <li>*Aeropuertos</li> <li>*Un Stand en el Bazar del Sábado</li> </ul>	
<b>Costos</b>		<b>Ingresos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Adquisición de materia prima</li> <li>  *Maquinaria y equipos</li> <li>  *Mano de obra</li> <li>  *Servicios Básicos</li> <li>*Mantenimiento y operación</li> <li>*Transporte del chocolate</li> <li>*Marketing</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ventas de chocolate orgánico artesanal</li> <li>  *Venta de chocolate en polvo</li> <li>  *Venta otros derivados</li> <li>*Turismo rural a futuro (recorrido por el proceso de cultivo y fabricación de chocolate)</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.7 Actividades claves

Las actividades requeridas para entregar la propuesta de valor a los clientes son:

- Producción y compra de cacao fino y de aroma.
- Producción de chocolate en barra y polvo.
- Definición y aplicación de estándares de calidad para la elaboración de chocolate.
- Acuerdos comerciales con los supermercados y tiendas especializadas y cafeterías.
- Distribución de productos vendidos.
- Operación de maquinaria y equipo.
- Posicionamiento de la marca y productos.
- Diseño de página web, cuenta de Facebook, Instagram y Twitter como la estrategia de marketing digital.

### 3.2.8 Socios claves

Los socios claves del proyecto son principalmente los proveedores de materias primas y suministros, los proveedores de maquinaria y equipo y los socios estratégicos como supermercados, aeropuertos y tiendas gourmet de café y chocolate para la distribución de los productos y alianza con Cámara de Comercio para vender y dar a conocer el producto en el Bazar del Sábado.

### 3.2.9 Estructura de costos

Dentro de los principales costos están los siguientes:

- Costos de Inicio de operación: Construcción y acondicionamiento del local para la producción de chocolate, adquisición de maquinaria, mobiliarios y equipos.
- Costos Fijos: Mano de obra, servicios básico, arrendamiento y transporte.
- Costos Variables: Materia prima y mantenimiento.



## 4. PLAN DE MARKETING

### 4.1 Estrategia de marketing

A continuación se detalla la estrategia de marketing para los productos de chocolate orgánico en barra y polvo.

#### 4.1.2 Estrategia de cobertura

Para la marca YARUCA la estrategia está enfocada en el segmento de ingresos medios y altos, la estrategia de cobertura a utilizar será “distribución exclusiva”, ya que se busca adaptar el producto totalmente a las necesidades del segmento elegido. Los productos estarán disponibles en los supermercados más prestigiosos, tiendas especializadas y cafeterías.

El objetivo de esta estrategia se basa en la fidelización de los clientes por medio de la entrega de productos de calidad garantizada y por la excelencia en el servicio al cliente.

#### 4.1.3 Posicionamiento por marca

La marca bajo la cual se comercializarán los productos derivados del cacao es “YARUCA”. La marca será posicionada para el segmento de ingresos altos ya que son productos finos derivados del cacao con mejor sabor, aroma y más saludables ya que es producción totalmente orgánica.

Para posicionar la marca de chocolate YARUCA como un producto saludable y exquisito, se debe trabajar en crear “awareness” o crear conciencia, a través de plataformas digitales, y en los puntos de venta, generando valor al producto, incentivando a los comercios (supermercados) a vender y los clientes a consumir los productos.

Se sugiere la siguiente declaración de posicionamiento:

#### **Positioning Statement:**

Para familias felices y saludables

YARUCA es un chocolate saludable, fino y de aroma, hecho en base a cacao cultivado en fincas hondureñas cien por ciento orgánicas.

### 4.2 Marketing mix

#### 4.2.1 Producto

Se lanzarán dos productos al mercado, el primero será una barra de chocolate negro de 100 gramos de contenido y un centímetro de grosor envuelto en un atractivo empaque de papel y aluminio, el producto estará hecho con cacao orgánico producido de forma artesanal; sin sabores artificiales ni sustitutos (ver Ilustración 24).

El segundo producto es chocolate o cacao en polvo el cual se comercializará en contenido de 227 gramos, empacado en una atractiva bolsa de papel. De igual forma, el producto estará hecho con cacao orgánico cien por ciento, producido de forma artesanal; sin sabores artificiales ni sustitutos. De la producción de

cacao en polvo sale un derivado que es la manteca de cacao, ésta también se comercializará en contenidos de 227 gramos.

Ilustración 24: Imagen de los productos a vender



#### 4.2.2 Precio

La estrategia de precio que se utilizará es precios orientados a la competencia, por lo tanto el establecimiento del precio será en base a los precios de los competidores, con el objeto de no alejar a los clientes potenciales debido a los altos precios que un chocolate Premium supone.

Se estableció el precio de venta de chocolate YARUCA para el chocolate amargo y el chocolate en polvo y manteca de cacao considerando la producción de barras de chocolate de 100 gramos y chocolate en polvo de 227 gramos, se realizó un ajuste por medio del redondeo del precio, a continuación en la tabla 6 se muestran los precios promedio de venta al público (PVP):

Tabla 6: Precios fijados por tipo de producto

Producto	Peso (gramos)	Duración	Precio Promedio
Chocolate orgánico oscuro	100	8 meses	L 80,00
Chocolate orgánico en polvo	227	8 meses	L 60,00
Manteca de cacao orgánica	227	8 meses	L 300,00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se muestra la composición de precios de cada producto de forma separada, esto para los primeros dos períodos, la estructura de precio aumentará en un 5% después de los primeros dos años.

Tabla 7: Composición de precios por producto

<b>Chocolate orgánico en barra</b>	<b>Mayorista o distribuidor</b>	<b>Cliente final</b>
<b>Descuento promedio</b>	10%	-
<b>Precio de venta al público (PVP)</b>	72	80
<b>Chocolate orgánico en polvo</b>	Mayorista o distribuidor	Cliente final
<b>Descuento promedio</b>	15%	5%
<b>Precio de venta al público (PVP)</b>	51	57
<b>Manteca de cacao orgánica</b>	Mayorista o distribuidor	Cliente final
<b>Descuento promedio</b>	15%	10%
<b>Precio de venta al público (PVP)</b>	255	270

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.3 Punto de venta

Los productos se van a comercializar por tres canales diferentes, el primero por medio de los principales supermercados de la ciudad de San Pedro Sula localizados en las zonas donde reside el segmento objetivo, con esta estrategia se pretende llegar a una gran cantidad de clientes potenciales, el producto estará visible en el lugar donde se venden chocolates y galletas.

El segundo punto de venta será por e-commerce de la página web [chocolateyaruca.com](http://chocolateyaruca.com), donde el cliente podrá realizar el pedido y pagar con tarjeta de crédito o débito, el cual será enviado por medio de correo a la dirección proporcionada.

El tercer punto de venta será por medio de un Stand en el Bazar del Sábado, un evento que se realiza en la Cámara de Comercio e Industrias de Cortés, donde los pequeños emprendedores ofrecen sus productos a los clientes que visitan el Bazar. El local debe ser atractivo en su exterior e interior por lo que la decoración será alusiva al cacao.

#### 4.2.4 Promoción

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados de penetración de mercado, atraer nuevos clientes, aumentar las ventas y gestionar el crecimiento del negocio, es necesario destinar recursos económicos de marketing que permitan la exposición y penetración de los diferentes productos, para lo cual es necesario llevar a cabo acciones de marketing efectivas, por lo tanto, se hace vital seleccionar los medios de publicidad más efectivos, ya que los recursos se deben asignar de la mejor manera, sobre todo tratándose de un emprendimiento que no puede derrochar sus ingresos en campañas de marketing que den bajos resultados.

Se implementarán presentaciones de productos en ferias y campañas de correo directo, también habrán promociones en días especiales y degustaciones gratis. Para promocionar el producto con los mayoristas, se ofrecerán descuentos, pruebas gratuitas y garantías de calidad.

A continuación, se indican las herramientas que se recomienda implementar:

- PPC (Pay Per Click): Dado que la empresa busca el liderazgo o foco en costos, este tipo de publicidad es muy útil, ya que es posible implementarla con un presupuesto de marketing limitado, pero logrando tener visibilidad en el mercado para generar el conocimiento de marca de los productos. El presupuesto debe de mantenerse, para que la campaña sea sostenible en el tiempo para poder ver resultados concretos. Se implementará en anuncios en Google, Facebook e Instagram.
- SEO (Search Engine Optimization): Esta estrategia es ideal para posicionar productos específicos en motores de búsqueda como Google, bajo el concepto de Long Tail, es decir, no para promociones de corto plazo, ya que se busca alcanzar altas posiciones en los resultados de los buscadores ya que ahora gracias al internet esos nichos de mercado son alcanzables. Si bien en un principio se necesita de una inversión inicial importante, posteriormente los costos de mantener dicha estrategia son

bajos ya que se alcanzará una buena posición de la página web y aparecerá de forma orgánica en las primeras opciones de búsqueda con palabras claves, como “chocolate orgánico”, “chocolate fino”.

- Redes Sociales: Se crearán perfiles para chocolate YARUCA en las redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter. Se publicarán fotos, videos y textos donde se presentan los diferentes productos disponibles para la venta y resalten las bondades de los mismos.

Para el primer año el presupuesto será L 200.000,00 (USD 8.194,36), mayor a los siguientes períodos ya que se invertirá más en crear conocimiento de marca, la estrategia será desarrollada en marketing digital, como Google Adwords, desarrollar un SEO donde la marca se encuentre entre los primeros lugares de búsqueda. Se pagará por cada clic que los potenciales clientes realicen al link de publicidad que los llevará a un landing page de la empresa. En promedio manejará un presupuesto de L 138.000,00 (USD 5.653,42) por cada período.

## 5. PLAN OPERACIONAL

### 5.1 Pre-operacional

Los trámites y costos requeridos para el establecimiento de una nueva empresa en Honduras son los siguientes:

- Obtener Escritura Pública: Este trámite se realiza ante un notario público, se hace previo al registro en la Cámara de comercio e Industria de San Pedro Sula. Incluye la razón social y el objetivo de la empresa.
- Registro Mercantil: Se realiza el pago por concepto de servicios registrales, tomando en cuenta el monto de capital que declara el comerciante.
- Registro Nacional Tributario: Es un código único numérico, utilizado con el fin de poder identificar inequívocamente a toda persona natural o jurídica susceptible de tributar.
- Aviso de publicación, diciendo que se ha constituido como comerciante un diario de mayor circulación.
- Registro en la Cámara de Comercio e Industria de Cortés.
- Permiso de Operación.
- Autorización de libros contables.

#### 5.1.1 Constitución de la empresa

La empresa se constituirá como persona jurídica bajo la figura de Comerciante Individual.

- Escritura de Constitución

La redacción de la constitución puede tomar hasta dos días y se contratará el servicio directamente de un notario público para su redacción y legalización del documento, se estima un costo de al menos L 5.000.00. Posteriormente la

constitución se presentará en las oficinas de Registro Mercantil que se encuentra en la Cámara de Comercio e Industria de Cortés en la ciudad de San Pedro Sula.

Finalmente se procede a la inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio y su publicación en un diario de mayor circulación, esto tendrá lugar a dentro de los 60 días desde la fecha que se estipula en la Escritura.

- Resumen costos de Constitución de la Empresa
- A continuación en tabla 8 se presenta el resumen de los costos de constitución para la empresa Cuenca del Cacao.

*Tabla 8: Resumen costos de Constitución*

<b>Concepto</b>	<b>Costo</b>
Redacción y legalización Escritura Sociedad	L 5.000,00
Registro nacional tributario	L 400,00
Registro de la escritura	L 500,00
Permiso sanitario	L 2000,00
Publicación en diario de mayor circulación	L 1.500,00
Permiso de operación	L 3.000,00
<b>Total costos de constitución</b>	<b>L 12.400,00</b>

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.1.2 Iniciación de actividades

Presentar ante las oficinas del Servicio de Administración y Rentas (SAR) los siguientes documentos:

- Formulario de Inscripción Registro Nacional Tributario.
- Cédula de Identidad del contribuyente o fotocopia legalizada ante Notario (si el trámite lo realiza un Representante Legal).
- Escritura del negocio.
- Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio.
- Publicación del Extracto en diario de mayor circulación.

Solicitar autorización a la SAR para la emisión y solicitud de timbraje de documentos:

- Facturas
- Orden de compra
- Libros contables

#### 5.1.4 Trámites laborales

Los principales trámites laborales son los previsionales:

- Afiliación al Régimen de Aportaciones Privadas (RAP): destinado a la cuenta de capitalización individual para la jubilación:
  - El patrono pagará el 3.5% en base a un techo de cotización de un salario mínimo. El otro 3.5% lo paga el empleado.
- Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS): es la afiliación de salud:
  - Descuento del 3% al salario mínimo y cancelado mensualmente al IHSS.

#### 5.1.5 Compra de maquinaria

La compra de maquinaria se va realizar con el proveedor Delani Trading Corp., empresa dedicada a proveer equipos de alta calidad en la industria del cacao, en la tabla 9 se detallan los precios por máquina.

*Tabla 9: Precio de maquinaria para la elaboración de chocolate*

<b>Nombre</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio (USD)</b>
<b>Tostador de cacao</b>	1	2,500.00
<b>Descascarilladora</b>	1	1,500.00
<b>Molino de cacao</b>	1	1,000.00
<b>Prensadora</b>	1	1,000.00
<b>Refinadora</b>	1	500.00

#### 5.2 Ubicación de la planta

En las ilustraciones 25 y 26 se muestra el lugar donde se encuentra la Finca de Yaruca y la distribución de las máquinas y todo el equipo necesario para la elaboración de chocolate. Es una decisión estratégica ya que se asegura de contar con la materia prima necesaria para la producción de chocolate.

Ilustración 25: Ubicación de la Planta de Cuenca del Cacao



Fuente: Elaboración propia

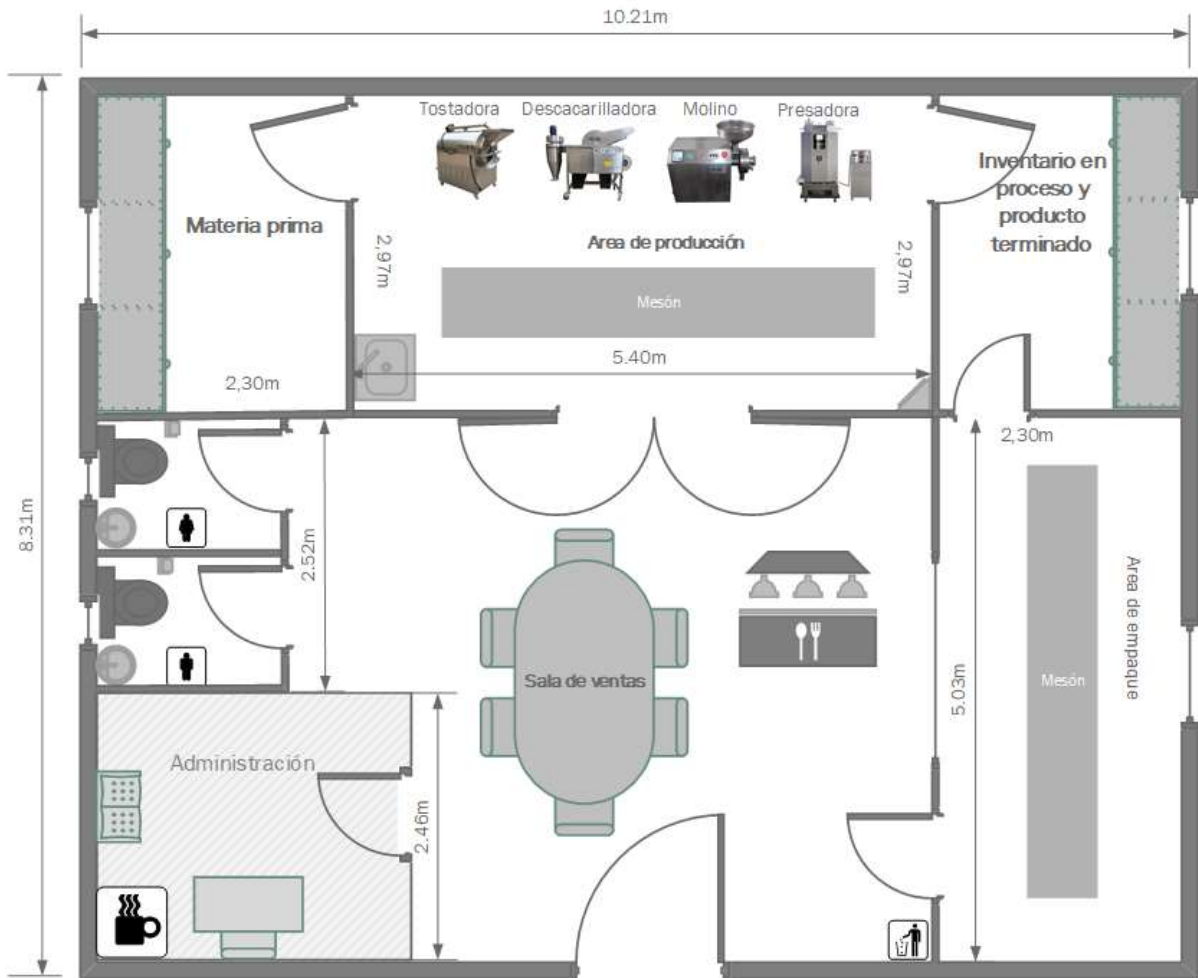
### 5.3 Layout de la planta

El diseño de la planta de cacao está pensada para producción de chocolate y sus derivados, cuenta con las máquinas necesarias para realizar todos los procesos necesarios. La ilustración 26 muestra una distribución de la planta que cuenta con un área de producción y empaque de los productos, también, con una sala de ventas, exhibición de productos y la oficina de administración. La planta cuenta con un área aproximadamente de 70 metros cuadrados.

Primeramente, se planea acondicionar las instalaciones para colocar la máquina tostadora y moledora de cacao, construir los mesones para fermentar y secar el cacao. Las instalaciones son propiedad de la Finca Yaruca, ubicada en el departamento de Atlántida, Honduras.



Ilustración 26: Layout de la Planta de Cacao



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4 Procesos operacionales

Los procesos esenciales para la operación para la producción de chocolate YARUCA se detallan en la ilustración 27, mismos que deben ser acompañados por la gestión de la alta gerencia.

Ilustración 27: Diagrama de flujo de la para producción de chocolate orgánico



Fuente: Elaboración propia

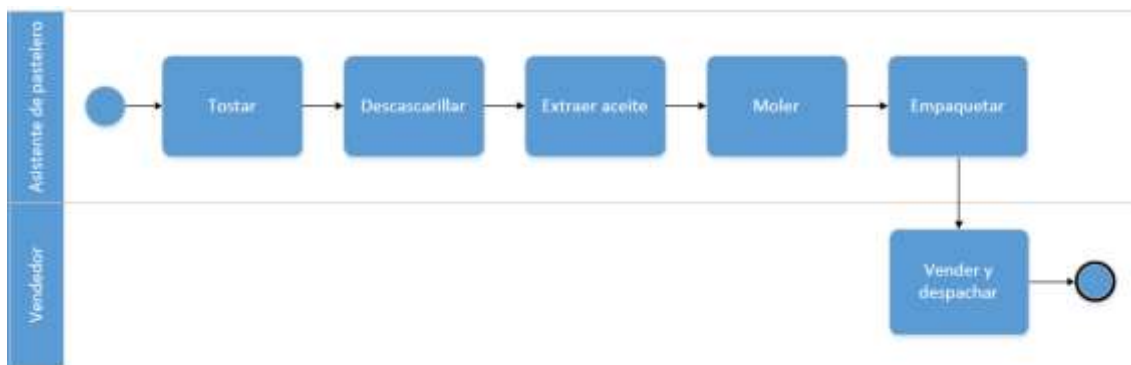
## 5.4.1 Producción

### 5.4.1.1 Procesos críticos

Los productos de la marca YARUCA se preparan directamente en el área de producción, donde son empaquetados para ser enviados a los clientes finales o distribuidores.

- En la ilustración 28 se puede observar cómo se obtiene el chocolate en polvo, primero se tuesta el grano de cacao, una vez tostados se descascara para que quede solo el grano listo para moler, se agrega azúcar y se vuelve a moler la masa para que quede polvorizado y listo para consumir.

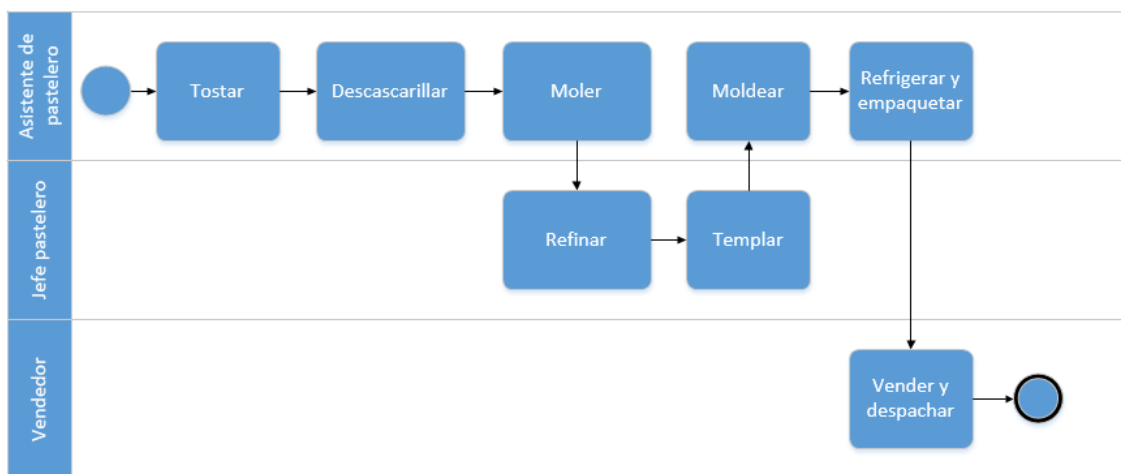
Ilustración 28: Proceso de elaboración de chocolate orgánico en polvo



Fuente: Elaboración propia

- Las barras de chocolate se obtienen a partir de la combinación del licor de cacao y demás ingredientes como vainilla, azúcar, etc., mismas que sufren los procesos de transformación detallados en la ilustración 29.

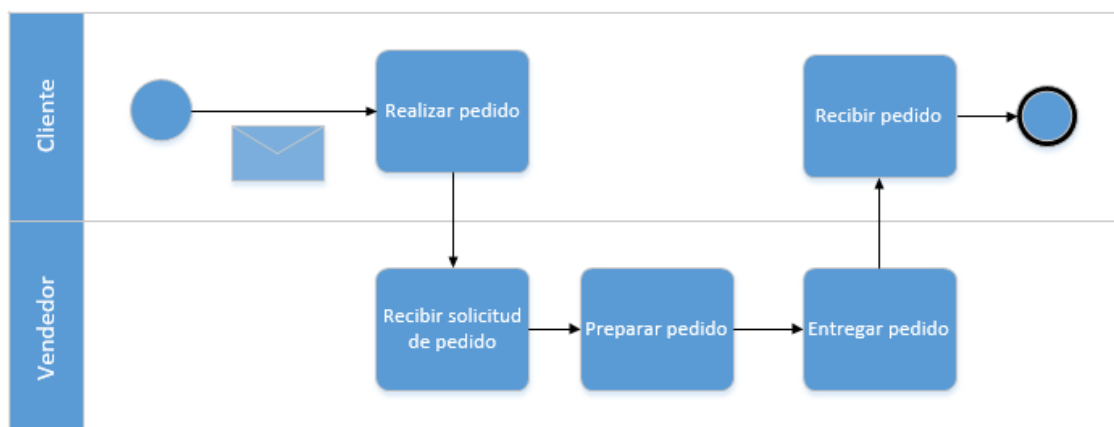
Ilustración 29: Proceso de elaboración de chocolate orgánico en barra



Fuente: Elaboración propia

- El proceso de venta se activa cuando el cliente realiza el pedido vía correo o teléfono, posteriormente el vendedor recibe el pedido y lo prepara para ser entregado o enviado al cliente, en la ilustración 30 se detalla el proceso.

Ilustración 30: Proceso de venta de chocolate



Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.1.2 Lista de tareas

En la tabla 10 se muestran las actividades relacionadas con la producción de productos derivados del cacao, desde el recibimiento de la materia prima hasta el despacho y entrega de pedidos al cliente.

Tabla 10: Lista de tareas

Actividad	Rol	Tareas
<b>Recibir la materia prima</b>	Ayudantes de jefe pastelero	Revisar las cantidades, que la fruta esté en buen estado.
<b>Secar</b>	Ayudantes de jefe pastelero	Secar la semilla con la luz solar.
<b>Guardar materia prima</b>	Ayudantes de jefe pastelero	Cuando ya la semilla está seca, se guarda para ser procesada.
<b>Tostar</b>	Ayudantes de jefe pastelero	Echar la semilla de cacao al tostador.
<b>Descascarillar</b>	Ayudantes de jefe pastelero	Una vez tostado, se le quita la cáscara para luego moler la semilla.
<b>Extraer aceite</b>	Ayudantes de jefe pastelero	En una presa, se extrae el aceite o manteca de cacao.

<b>Moler</b>	Ayudantes de jefe pastelero	Colocar la semilla de cacao en el molino.
<b>Refinar</b>	Jefe pastelero	Proceso por el cual se genera una refinación total de las partículas del cacao, polvorizándolo con una dimensión de 17 micras. Además, se agrega azúcar, vainilla y otros ingredientes.
<b>Templado</b>	Jefe pastelero	Proceso en el cual se deshace el chocolate y por lo tanto los cristales de grasa del chocolate, se enfría un poco para que se empiecen a formar nuevas redes de cristales de grasa y por último se calienta otra vez ligeramente el chocolate para fundir los cristales inestables de las nuevas redes y se deja cristalizar por completo. Da como resultado una red estable de grasa y por lo tanto un chocolate crujiente y brillante.
<b>Moldear</b>	Ayudantes de jefe pastelero	Colocar el chocolate en el molde.
<b>Refrigerar y empaquetar</b>	Ayudantes de jefe pastelero	Refrigerar el chocolate para que se solidifique y luego se pueda empaquetar.
<b>Despachar y vender</b>	Vendedor	Se realizan los despachos a los diferentes distribuidores.
<b>Realizar</b>	Cliente	Realiza el pedido del producto que necesita.
<b>Recibir</b>	Vendedor	Recibe el pedido por correo electrónico junto a la orden de compra.
<b>Preparar</b>	Vendedor	Prepara el pedido según las especificaciones del cliente.
<b>Despachar o entregar</b>	Vendedor	Entrega el pedido al cliente.

*Fuente: Elaboración propia*

#### 5.4.2 Proyección de ventas

De un total de 33.691 consumidores frecuentes al año que prefieren chocolates orgánicos en barra según la investigación de mercado, se proyectan ventas por un total de 283.006 barras de chocolate orgánico de 100 gramos, mismas que son repartidas por los cinco competidores que equivalen a ventas de 56.601 barras de chocolate por cada uno.

Se proyecta alcanzar un 20% de total de ventas, equivalentes a 11.320 barras de chocolate al año, considerando que es un nuevo producto que entra al

mercado y que el primer año no se va alcanzar el nivel de venta proyectado, en el primer año se considera vender el 60% del total proyectado, el 40% restante será vendido en los siguientes cuatro períodos, en la tabla 11 se proyecta un aumento en la demanda en un 10% los próximos cinco años en la ciudad de San Pedro Sula (Central America Data, 2017).

Tabla 11: Proyección de ventas de chocolate orgánico en barra de 100 gramos

Año	1	2	3	4	5
Chocolate oscuro en barra	6.792	13.584	14.830	16.884	19.247

Fuente: Elaboración propia

De un total de 96.020 consumidores frecuentes al año que prefieren chocolate orgánico en polvo según la investigación de mercado, se proyectan ventas por un total de 22.866 kilos de chocolate orgánico en polvo que son repartidas por los cinco competidores que equivalen a ventas de 4.573 kilos de chocolate en polvo por cada uno.

Se proyecta alcanzar un 25% de total de ventas. Considerando que es un nuevo producto que entra al mercado, en la tabla 12 se proyecta un aumento en la demanda en un 10% los próximos cinco años en la ciudad de San Pedro Sula (Central America Data, 2017).

Tabla 12: Proyección de ventas de chocolate orgánico en polvo

Año	1	2	3	4	5
Chocolate en polvo en Kg	1.323	1.455	1.600	1.760	1.936

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2.1 Maquinaria requerida

La cantidad de maquinaria requerida para realizar los procesos productivos se estima en función de la capacidad productiva de las máquinas y del plan de ventas planteado anteriormente:

- Horno tostador de cacao:
  - Cantidad: 1
  - Modelo: Roasty 20
  - Capacidad de producción: 20 kg/lote
  - Capacidad diaria: 40 kg/h x 8 horas/día = 320 Kg/día
  - Días en funcionamiento al mes: 230 Kg / 320 Kg/día = 0,72 días
  - Dimensiones: 910 x 480 x 1070 mm
  - Potencia: 0,37 KW
  - Política de Uso: se utilizará un día por semana con el fin de maximizar su potencial y reducir los costos de consumo de energía por la puesta en marcha del equipo

Ilustración 31: Horno tostador de cacao (Roasty 20)



Fuente: Delani.biz

- Descascarilladora de cacao:
  - Cantidad: 1
  - Modelo: Windcraker-50
  - Capacidad de producción: 50- 100 kg/h
  - Dimensiones: 1570 x 670 x 1530 mm
  - Potencia: 3 KW
  - Política de Uso: se utilizará un día por quincena con el fin de maximizar su potencial y reducir los costos de consumo de energía por la puesta en marcha del equipo

Ilustración 32: Descascarilladora de cacao (Windcraker-50)



Fuente: Delani.biz

- Molino primario de cacao:
  - Cantidad: 1
  - Modelo: CAC-101-MOL Minirex
  - Capacidad de producción: 50 kg/h
  - Capacidad diaria: 50 kg/h x 8 horas/día = 400 Kg/día
  - Días en funcionamiento al mes: 230 Kg / 400 Kg/día = 0,60 días
  - Dimensiones: 720 x 390 x 620 mm
  - Potencia: 1,8 KW
  - Política de Uso: se utilizará un día por quincena con el fin de maximizar su potencial y reducir los costos de consumo de energía por la puesta en marcha del equipo

Ilustración 33: Molino de cacao (Minerex)



Fuente: Delani.biz

- Prensa Hidráulica para manteca de cacao:
  - Cantidad: 1
  - Modelo: CAC-101-FIL
  - Capacidad de producción: 15 kg/h
  - Capacidad diaria: 15 kg/h x 8 horas/día = 120 Kg/día
  - Días en funcionamiento al mes: 230 Kg / 120 Kg/día = 1,92 días
  - Dimensiones: 980 x 1350 x 70 mm
  - Potencia: 0,75 KW
  - Política de Uso: se utilizará un día por quincena con el fin de maximizar su potencial y reducir los costos de consumo de energía por la puesta en marcha del equipo

Ilustración 34: Prensadora hidráulica (CAC-101-FIL)



Fuente: Delani.biz

- Refinadora y Conchadora (Molino de Bolas)
  - Cantidad: 1
  - Modelo: CHO-101-REF-100
  - Capacidad de producción: 70 kg/h
  - Capacidad diaria: 70 kg/h x 8 horas/día = 560 Kg/día
  - Dimensiones: 1200 x 1150 x 1050 mm
  - Potencia: 5,5 KW

Ilustración 35: Refinadora y conchadora de chocolate



Fuente: Delani.biz

#### 5.4.3 Materia prima

Se debe gestionar la adquisición de las materias primas de la mejor calidad disponible en el mercado local, así como la negociación de compras mensuales para conseguir beneficios en descuento por volumen.

En la tabla 13 se presentan las materias primas para la elaboración de los productos YARUCA, proyectadas a cinco años en base a los pronósticos de venta.

Tabla 13: Materias primas

Materias primas	Unidad	1	2	3	4	5
Semillas de cacao	Kg	2800	3080	3388	3726	4099
Azúcar	Kg	1400	1540	1694	1863	2049
Esencia de vainilla	Kg	2	2.4	2.9	3.5	4.1
Agua	Litros	8000	8800	9680	10648	11713
Almendras	Kg	100	110	121	133	146
Nueces	Kg	100	110	121	133	146

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.4 Almacenamiento

Se requiere una bodega para el almacenamiento de las materias primas, el lugar tiene que estar acondicionado para que los productos no sufran alteraciones y tenga una vida útil óptima. Un lugar fresco, seco y oscuro, sin exponer directamente a la luz solar.

La bodega de producto en proceso se destinará en especial para el licor de cacao durante las etapas productivas donde el producto se reserva previo a la obtención del producto terminado.



Habr  un cubículo para almacenar el producto terminado, listos para ser distribuidos a los clientes intermediarios como supermercados, tiendas especializadas y cafeterías. También se guardarán para los pedidos que realizarán los clientes directos por medio de la página web.

#### 5.4.5 Proveedores

En base al listado de materia prima e ingredientes requeridos descritos en la tabla 14, se realizó cotización de precios unitarios con los proveedores potenciales.

*Tabla 14: Lista de proveedores y precios de materia prima*

<b>Materias primas</b>	<b>Unidad</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Precio unitario</b>
<b>Semillas de cacao</b>	Kg	Cuenca del Cacao	L 30,00
<b>Azúcar</b>	Kg	Abarrotería	L 40,00
<b>Esencia de vainilla</b>	Kg	Supermercado	L 190,00
<b>Agua</b>	Litro	Supermercado	L 10,00
<b>Almendras</b>	Kg	Supermercado	L 200,00
<b>Nueces</b>	Kg	Supermercado	L 215,00

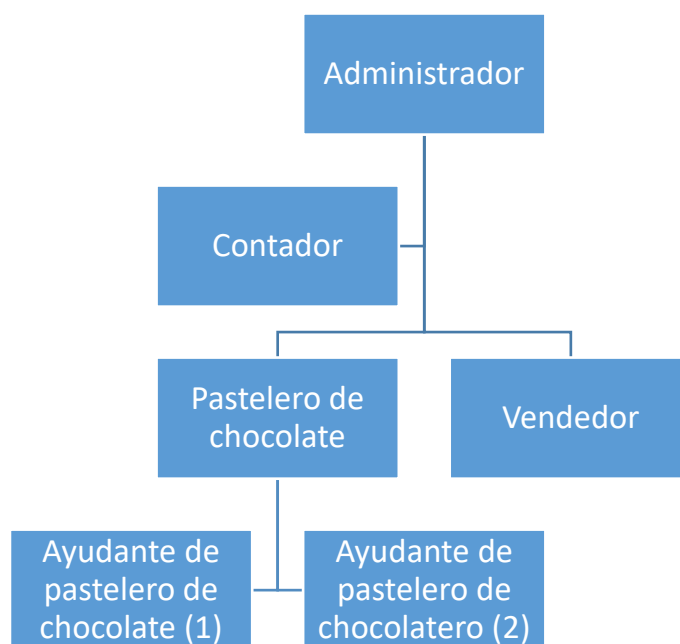
Fuente: *Elaboración propia*

## 6. PLAN ORGANIZACIONAL

### 6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa se mantendrá igual durante los cinco años de evaluación del proyecto en las diferentes funciones. En la ilustración 36 de detallan los puestos y la estructura jerárquica de los mismos:

Ilustración 36: Organigrama de la empresa



Fuente: *Elaboración propia*

Se estima la contratación de una persona adicional como asistente del Jefe Pastelero para inicios del cuarto y quinto año.

### 6.2 Perfil de puestos

Se detallarán los perfiles de las diferentes funciones en la empresa con la descripción de tareas concretas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización.

#### 6.2.1 Administrador General

**Puesto:** Administrador General

**Área o Departamento:** Dirección y Gestión

**El Puesto Reporta:** Propietario

**Personal a Cargo:** Contador, Chef chocolatero, Vendedor

**Objetivo del Puesto:** Hacer rentable la empresa, conquistar y aumentar la participación de mercado, mantener costos bajos.

**Funciones:**

- Dirigir el personal a cargo.

- Concretar alianzas con socios estratégicos.
- Aumentar los canales de distribución de los productos.
- Asignación de presupuesto.

#### **Requerimientos:**

- Disponibilidad para trasladarse dentro del país.
- Edad entre 30-45 años.
- Manejo de personal a su cargo.
- Excelente presentación personal.
- Escolaridad: Licenciado en Administración de Empresas.
- **Experiencia:** 2-4 años en cargos de jefaturas.
- **Conocimientos:** Liderazgo y dirección de equipos, manejo de conflictos, elaboración de estrategias comerciales, uso avanzado de Excel, proyecciones de venta, marketing, desarrollo y ejecución de nuevos proyectos, finanzas y contabilidad.
- **Capacidades y Habilidades:** Trabajo bajo presión, excelente relaciones humanas, liderazgo, trabajo en equipo, proactividad, autocontrol, responsable, dinámico, honrado.

#### 6.2.2 Pastelero de chocolate

**Puesto:** Pastelero de Chocolate

**Área o Departamento:** Producción

**El Puesto Reporta:** Administrador General

**Objetivo del Puesto:** Encargado de la producción de chocolate en barra y chocolate en polvo.

#### **Funciones:**

- Selección de materia prima para elaboración de chocolate.
- Diseño e ingredientes a utilizar.
- Supervisión y dirección de los ayudantes.
- Buena administración de la materia prima.
- Producción de chocolate.

#### **Requerimientos:**

- Trabajo de lunes a viernes en jornadas de 8 horas.
- Edad entre 25-45 años.
- Excelente presentación personal.
- **Escolaridad:** Plan Básico
- **Experiencia:** 2 años de experiencia en reposterías y chocolaterías.
- **Conocimientos:** Elaboración de chocolate, conocimientos en los procesos del cacao para los diferentes productos, saber dar instrucciones al equipo, propiciar un ambiente agradable.

- **Capacidades y Habilidades:** Trabajo bajo presión, excelente relaciones humanas, liderazgo, trabajo en equipo, proactividad, autocontrol, responsable, dinámico, honrado.

### 6.2.3 Vendedor

**Puesto:** Vendedor

**Área o Departamento:** Ventas

**El Puesto Reporta:** Administrador General

**Objetivo del Puesto:** Brindar excelente servicio y atención a los clientes con el fin de lograr que se sientan satisfechos y sean leales a nuestra marca, para consolidar las ventas y mantener relaciones duraderas.

**Funciones:**

- Aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional.
- Análisis de volúmenes de ventas, costos y margen.
- Conocer las necesidades de los diferentes tipos de clientes.
- Impulsar la apertura de nuevos mercados y cuentas.
- Elaborar y ejecutar el presupuesto de marketing de la empresa.
- Revisar que la mercadería esté debidamente etiquetada.
- Colaborar con actividades de traspaso, pedidos, devoluciones y cambios de mercadería.

**Requerimientos:**

- Trabajo de lunes a viernes en jornadas de 8 horas.
- Edad entre 25-40 años.
- Excelente presentación personal.
- Escolaridad: Plan Básico y pasante en marketing
- **Experiencia:** 1 año de experiencia en ventas
- **Conocimientos:** Conocimientos en técnicas de venta, cursos de servicio al cliente y negociación.
- **Capacidades y Habilidades:** Actitud de servicio, trabajo bajo presión, excelente relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo, proactividad, autocontrol, responsable, dinámico, honrado, facilidad de expresión.

### 6.2.4 Ayudante de pastelero de chocolate

**Puesto:** Ayudante de Pastelero de Chocolate

**Área o Departamento:** Producción

**El Puesto Reporta:** Pastelero de Chocolate

**Objetivo del Puesto:** Ayudar y asistir en todo lo que requiera su jefe.

**Funciones:**

- Selección de materia prima para elaboración de chocolate.

- Limpieza, tostado y descascarillado de la semilla de cacao.
- Preparación de maquinaria y utensilios para la elaboración de chocolate.
- Limpieza en la zona de producción de cacao.

### Requerimientos:

- Trabajo de lunes a viernes en jornadas de 8 horas.
- Edad entre 18-35 años.
- Excelente presentación personal.
- Escolaridad: Plan Básico
- **Experiencia:** No indispensable
- **Conocimientos:** Conocimientos básicos del cacao.
- **Capacidades y Habilidades:** Actitud de servicio, trabajo bajo presión, excelente relaciones interpersonales, trabajo en equipo, proactividad, responsable, honesto.

### 6.3 Remuneración

Se asignó un sueldo a cada cargo tomando en consideración el rol que desempeña en la empresa. A continuación en la tabla 15 se presenta la estimación de sueldos y salarios mensuales y anuales en Lempiras (moneda nacional de Honduras).

*Tabla 15: Sueldo/Salario bruto mensual y anual*

Cargo	Cantidad	Sueldo/Salario Base	Incentivo	Sueldo/Salario Bruto
Administrador	1	L 12,000.00	L 1,000.00	L 13,000.00
Pastelero de chocolate	1	L 8,000.00	L 1,000.00	L 9,000.00
Vendedor	1	L 6,500.00	L 500.00	L 7,000.00
Ayudante de Pastelero	2	L 12,294.86	L 1,000.00	L 13,294.86
<b>Total en lempiras</b>		L 38,794.86	L 3,500.00	L 42,294.86
<b>Total en US dólar</b>		\$ 1,588.74	\$ 143.33	\$ 1,732.08

Fuente: *Elaboración propia con datos del Ministerio del Trabajo (2018)*

## 6.4 Planilla de colaboradores

En la tabla 16 se realiza estimación de los gastos a desembolsar por concepto de planilla incluyendo los gastos sociales durante los cinco años de evaluación del proyecto.

Tabla 16: Pago de planilla a cinco años

Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administrador	L 156,000.00	L 156,000.00	L 156,000.00	L 156,000.00	L 156,000.00
Pastelero de chocolate	L 108,000.00	L 108,000.00	L 108,000.00	L 108,000.00	L 108,000.00
Vendedor	L 84,000.00	L 84,000.00	L 84,000.00	L 168,000.00	L 168,000.00
Ayudante de Pastelero	L 159,538.32	L 159,538.32	L 159,538.32	L 159,538.32	L 159,538.32
Total en lempiras	L 507,539.32	L 507,540.32	L 507,541.32	L 591,542.32	L 591,543.32
Total en US dólar	\$ 20,784.95	\$ 20,784.99	\$ 20,785.03	\$ 24,225.07	\$ 24,225.11

Fuente: *Elaboración propia*

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 Consideraciones

Para efectuar la evaluación económica el proyecto, es necesaria la construcción de los flujos de caja en diferentes escenarios de financiamiento (pesimista/optimista), para lo cual, previamente, se estableció las estimaciones de la demanda para el cálculo de ingresos, costos, horizonte de evaluación del proyecto, tasa de descuento, entre otras, desarrolladas a continuación.

Consideraciones para el análisis económico:

- **Horizonte de tiempo:** La evaluación del proyecto se realizará a 5 años, dado que se trata de un proyecto generalmente con crecimiento estable, por lo que en el contexto analizado se espera que el proyecto pueda determinar su viabilidad.
- **Moneda:** El proyecto será calculado sobre la base del Lempira que es la moneda hondureña, por lo tanto, todos los valores expresados en otra moneda se convertirán considerando los valores de referencia al día 4 de abril de 2019: Un dólar americano **USD\$ 1,00 = 24,4186 Lempiras**.
- **Impuestos:** El proyecto está afecto al pago de impuesto sobre la renta que es del 25%, se recauda por medio del Servicio de Administración de Rentas (SAR).
- **Tasa de descuento:** La tasa de descuento es el coste del capital invertido, independiente de la forma de financiamiento (capital propio o deuda) y el retorno al proyecto. A continuación, se indica su fórmula de cálculo mediante el método CAPM (Capital Assets Pricing Model) o Modelo de Valorización de Activos, el cual consiste en medir la valoración de activos de capital conocido por la teoría del portfolio:

$$\rho = rf + \beta \times PRM$$

Siendo:

$\rho$  = Tasa de costo patrimonial

$rf$  = Tasa libre de riesgo

$\beta$  = Riesgo sistemático

PRM = Premio por riesgo de mercado

La tasa libre de riesgo se tomará de los bonos soberanos colocados por el Banco Central de Honduras al mismo horizonte de tiempo que la evaluación del proyecto, específicamente el promedio de la “Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCH (BCP) a 5 años” desde los meses de enero a mayo 2018 (Ver anexo K). Por lo tanto:

$$rf = 6,25\%$$

El riesgo sistemático ( $\beta$ ) se tomará como referencia de los betas de Damodaran 2019 para mercados emergentes, específicamente el beta desapalancado para un proyecto puro y beta apalancado para un proyecto financiado en la industria “Procesamiento de alimentos” (Damodaran, 2019). Por lo tanto:

$$\beta_u = 0,67$$

$$\beta_l = 0,82$$

El Premio por riesgo de mercado se tomará de los premios de riesgo para otros mercados (Risk Premiums for Other Markets), en este caso se tomará el de Honduras (Damodaran, 2019).

$$PRM = 12,21\%$$

Por lo tanto, la tasa de costo patrimonial ( $\rho$ ) para un proyecto puro:

$$\rho = rf + \beta_{unlevered} \times PRM$$

$$\rho = 6,25\% + 0,67 (12,21\%)$$

$$\rho = 14,43\%$$

Definición		Valor
<b>Tasa libre de riesgo</b>	rf	6.25%
<b>Beta de mercado</b>	$\beta_{unlevered}$	0.67
<b>Premio mercado</b>	PRM	12.21%
<b>Retorno anual</b>	CAPM ( $\rho$ )	14.43%

Por lo tanto, la tasa de costo patrimonial ( $K_p$ ) para un proyecto financiado:

$$\rho = rf + \beta_{levered} \times PRM$$

$$\rho = 6,25\% + 0,82 * 12,21\%)$$

$$K_p = 16,26\%$$

Definición		Valor
<b>Tasa libre de riesgo</b>	rf	6.25%
<b>Beta de mercado</b>	$\beta_{levered}$	0.82
<b>Premio mercado</b>	PRM	12.21%
<b>Retorno anual</b>	CAPM ( $K_p$ )	16.26%

## 7.2 Ingresos

Los ingresos de la empresa se basan en las ventas de los productos derivados del cacao como el chocolate orgánico en polvo y barras de chocolate orgánico, la proyección de ingresos se estima según plan de ventas y precios establecidos en el Plan Operacional. En la tabla 17 se presenta el resumen de la proyección de ingresos anuales:

Tabla 17: Proyección anual de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Chocolate negro en barra</b>	543,371.67	1,086,743.35	1,186,363.63	1,350,736.12	1,539,764.48
<b>Chocolate en polvo</b>	302,114.54	332,325.99	365,558.59	420,392.38	483,451.24
<b>Manteca de cacao</b>	53,920.70	59,312.78	65,244.05	75,030.66	86,285.26
<b>Total ingresos en lempiras</b>	899,406.92	1,478,382.11	1,617,166.27	1,846,159.16	2,109,500.98
<b>Total ingresos en US dólar</b>	36,832.86	60,543.28	66,226.82	75,604.63	86,389.10

\*totales expresados en lempiras y US dólar

Fuente: *Elaboración propia*

## 7.3 Costos

### 7.3.1 Costos fijos

Son los costos que siempre incurrirá la empresa, independientemente del nivel de producción y ventas del negocio, a continuación en tabla 18 un resumen de los costos fijos.

Tabla 18: Costos fijos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Remuneraciones</b>	507,539.32	507,540.32	507,541.32	591,542.32	591,542.32
<b>Publicidad</b>	200,000.00	160,000.00	130,000.00	100,000.00	100,000.00
<b>Alojamiento de sitio web</b>	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,400.00
<b>Arrendamiento</b>	54,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00	54,000.00
<b>Servicios básicos</b>	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
<b>Servicios contables</b>	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
<b>Total gastos en lempiras</b>	801,939.32	761,940.32	731,941.32	785,942.32	785,942.32
<b>Total gastos en US dólar</b>	32,841.33	31,203.28	29,974.75	32,186.22	32,186.22

\*totales expresados en lempiras y US dólar

Fuente: *Elaboración propia*

### 7.3.2 Costos variables

Son todos aquellos costos que se relacionan directamente con la producción de cacao y sus derivados para ver los precios unitarios de los insumos ver [anexo F](#), a continuación en tabla 19 se detallan resumen de los mismos:



Tabla 19: Costos variables anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Semillas de cacao Kg</b>	84,000.00	92,400.00	101,640.00	116,886.00	134,418.90
<b>Azúcar</b>	56,000.00	61,600.00	67,760.00	77,924.00	89,612.60
<b>Esencia de vainilla</b>	950.00	1,045.00	1,149.50	1,321.93	1,520.21
<b>Agua</b>	80,000.00	88,000.00	96,800.00	111,320.00	128,018.00
<b>Almendras</b>	20,000.00	22,000.00	24,200.00	27,830.00	32,004.50
<b>Nueces</b>	21,500.00	23,650.00	26,015.00	29,917.25	34,404.84
<b>Total costos variables en lempiras</b>	262,450.00	288,695.00	317,564.50	365,199.18	419,979.05
<b>Total costos variables en US dólar</b>	10,747.95	11,822.75	13,005.02	14,955.78	17,199.15

\*totales expresados en lempiras y US dólar

Fuente: *Elaboración propia*

#### 7.4 Capital de trabajo

Es necesario determinar el capital de trabajo que se debe financiar antes de generar ingresos, ya que previo al inicio de operación se requerirá contar con capital de trabajo, ocasionado por el desfase entre los flujos de efectivo de ingresos y egresos del proyecto.

La necesidad de capital requerido fue efectuada bajo la metodología del déficit acumulado máximo para los primeros doce meses de operación, se considera que los primeros tres meses no se obtendrán ingresos ya que los supermercados y demás distribuidores pagan entre 60 y 90 días. En la tabla 20 se observa que en el tercer mes es donde se tiene el mayor déficit acumulado (L 266.097,33) para afrontar las necesidades operativas de fondo, ya que generan necesidades de efectivo a corto plazo. Se asume que a partir del cuarto mes de ejecución del proyecto, se recibirá el pago correspondiente al primer mes de operación proyectado hasta el mes doce.

Tabla 20: Máximo déficit acumulado de capital de trabajo

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes11	Mes 12
<b>Ingresos por ventas</b>	0	0	0	99,934	99,934	99,934	99,934	99,934	99,934	99,934	99,934	99,934
<b>Costos totales</b>	-88,699	-88,699	-88,699	-88,699	-88,699	-88,699	-88,699	-88,699	-88,699	-88,699	-88,699	-88,699
<b>Saldo</b>	-88,699	-88,699	-88,699	11,235	11,235	11,235	11,235	11,235	11,235	11,235	11,235	11,235
<b>Acumulado</b>	-88,699	-177,398	-266,097	-254,862	-243,627	-232,392	-221,157	-209,922	-198,687	-187,452	-176,217	-164,982

\*valores expresados en lempiras

Fuente: *Elaboración propia*

### 7.5 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto corresponde a la adquisición de los activos fijos como maquinaria para la producción de chocolate, equipo de oficina, utensilios y estantería.

La inversión necesaria para la implementación del negocio se detalla en la tabla 21.

Tabla 21: Inversión inicial del proyecto

	Unidades	Costo unitario	Costo total
Tostador de cacao	1	61,046.50	61,046.50
Descascarilladora	1	36,627.90	36,627.90
Molino de cacao	1	24,418.60	24,418.60
Prensadora	1	24,418.60	24,418.60
Refinadora	1	12,209.30	12,209.30
Congelador dual 9'	1	7,275.00	7,275.00
Escritorio 25x60	1	4,999.00	4,999.00
Silla	5	1,369.00	6,845.00
Computadora	1	4,155.00	4,155.00
Diseño de sitio web	1	20,000.00	20,000.00
Rack de estantería	3	4,375.00	13,125.00
Mesa redonda	1	3,490.00	3,490.00
Mesón inoxidable 120x60x85	3	3,493.00	10,479.00
Lavafondo dos tachas y un secador	1	3,566.00	3,566.00
Balanza de 50 kg	1	600.00	600.00
Caja registradora	1	4,706.00	4,706.00
Impresora POS	1	2,057.00	2,057.00
Moldes y utensilios	1	7,359.00	7,359.00
Acondicionamiento del local	1	10,000.00	10,000.00
<b>Inversión total en lempiras</b>			<b>257,376.90</b>
<b>Inversión total en US dólar</b>			<b>10,540.20</b>

\*totales expresados en lempiras y US dólar

Fuente: *Elaboración propia*

### 7.6 Depreciación

En este proyecto se deprecian las maquinarias y equipamiento necesario para la producción de chocolate en promedio de cinco años, en el [anexo G](#) se detalla la cantidad de años a depreciar de los diferentes equipos.

### 7.7 Costo de financiamiento

Se solicitará un crédito de consumo de Banco FICOHSA para cubrir parte de la inversión inicial y capital de trabajo que es de L 523.474,23 (USD 21.437,52), a

una tasa de interés anual de 18% a cinco años. A continuación en la tabla 22 y 23, se indican las cuotas del crédito para escenarios de financiamiento al 50% y 75% del total de la inversión inicial.

Tabla 22: Costo de financiamiento al 50%

<b>Préstamo (50%)</b>	<b>261,737</b>
<b>Tasa</b>	18%
<b>Períodos</b>	5
<b>Cuota</b>	83,698

<b>Año</b>	<b>Préstamo</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización</b>	<b>Cuota</b>
<b>0</b>	261,737			
<b>1</b>	225,152	47,113	36,585	83,698
<b>2</b>	181,982	40,527	43,170	83,698
<b>3</b>	131,041	32,757	50,941	83,698
<b>4</b>	70,930	23,587	60,110	83,698
<b>5</b>	0	12,767	70,930	83,698

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 23: Costo de financiamiento al 75%

<b>Préstamo (75%)</b>	<b>392,606</b>
<b>Tasa</b>	18%
<b>Períodos</b>	5
<b>Cuota</b>	125,547

<b>Año</b>	<b>Préstamo</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amortización</b>	<b>Cuota</b>
<b>0</b>	392,606			
<b>1</b>	337,728	70,669	54,878	125,547
<b>2</b>	272,973	60,791	64,756	125,547
<b>3</b>	196,561	49,135	76,412	125,547
<b>4</b>	106,395	35,381	90,166	125,547
<b>5</b>	0	19,151	106,395	125,547

Fuente: *Elaboración propia*

## 7.7 Flujo de caja

### 7.7.1 Flujo de caja puro

Una vez efectuadas las proyecciones de ingresos y costos del proyecto, así como las necesidades de capital, se realizan las proyecciones en el flujo de caja, se observa que el proyecto genera flujos de caja operacionales positivos desde el segundo año, como se detalla en la tabla 24.

Tabla 24: Flujo de caja puro

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	899,406.92	1,478,382.11	1,617,166.27	1,846,159.16	2,109,500.98	
Costos fijos	-801,939	-761,940	-731,941	-785,942	-785,943	
Costos variables	-262,450	-288,695	-317,565	-365,199	-419,979	
<b>Costos totales</b>	<b>-1,064,389</b>	<b>-1,050,635</b>	<b>-1,049,506</b>	<b>-1,151,141</b>	<b>-1,205,922</b>	
Depreciación Legal	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	
Pérdidas acumuladas	0	-208,756	0	0	0	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-208,756</b>	<b>175,218</b>	<b>523,887</b>	<b>651,244</b>	<b>859,805</b>	
Impuestos	0	-43,804	-130,972	-162,811	-214,951	
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>-208,756</b>	<b>131,413</b>	<b>392,915</b>	<b>488,433</b>	<b>644,854</b>	
Depreciación Legal	43,773	43,773	43,773	43,773	43,773	
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	
Pérdidas acumuladas	0	208,756	0	0	0	
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>-164,982</b>	<b>383,942</b>	<b>436,689</b>	<b>532,207</b>	<b>688,627</b>	
Inversión fija						
Maquinaria	-158,721					
Equipamiento	-98,656					
Valor residual						9,755
Inv. Capital Trabajo	-266,097					
Rec. Capital Trabajo						266,097
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-523,474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>275,852</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-523,474</b>	<b>-164,982</b>	<b>383,942</b>	<b>436,689</b>	<b>532,207</b>	<b>964,480</b>
<b>VPN (USD 29.443,85)</b>	<b>L 718,953</b>					
TIR	42.08%					
Payback	3					
Tasa de descuento	14.43%					

Fuente: *Elaboración propia*

### 7.7.2 Flujo de caja financiado a 50%

Partiendo del flujo puro, se plantean distintos escenarios de financiamiento, en la tabla 25 se proyecta un flujo financiado al 50% del total de la inversión, reflejándose entonces gastos asociados a la operación del crédito, sumando los intereses al flujo operacional y la amortización de la deuda al flujo de capitales. En este escenario los flujos siguen siendo positivos desde el segundo años y superiores al flujo sin apalancamiento.

Tabla 25: Flujo de caja con financiamiento al 50%

PROYECTO FINANCIADO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		899,407	1,478,382	1,617,166	1,846,159	2,109,501
Costos fijos		-801,939	-761,940	-731,941	-785,942	-785,943
Costos variables		-262,450	-288,695	-317,565	-365,199	-419,979
<b>Costos totales</b>		<b>-1,064,389</b>	<b>-1,050,635</b>	<b>-1,049,506</b>	<b>-1,151,141</b>	<b>-1,205,922</b>
Gastos financieros		-47,113	-40,527	-32,757	-23,587	-12,767
Depreciación Legal		-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773
Pérdidas acumuladas		0	-255,868	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-255,868</b>	<b>87,578</b>	<b>491,130</b>	<b>627,657</b>	<b>847,038</b>
Impuestos (25%)		0	-21,894	-122,783	-156,914	-211,759
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>-255,868</b>	<b>65,683</b>	<b>368,348</b>	<b>470,743</b>	<b>635,278</b>
Depreciación Legal		43,773	43,773	43,773	43,773	43,773
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	255,868	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-212,095</b>	<b>365,325</b>	<b>412,121</b>	<b>514,516</b>	<b>679,052</b>
Inversión fija:						
Maquinaria	-158,721					
Equipamiento	-98,656					
Valor residual						9,755
Inv. Capital Trabajo	-273,072					
Rec. Capital Trabajo						273,072
Préstamo	261,737					
Amortizaciones		-36,585	-43,170	-50,941	-60,110	-70,930
<b>Flujo de capitales</b>		<b>-268,712</b>	<b>-36,585</b>	<b>-43,170</b>	<b>-60,110</b>	<b>211,897</b>
<b>Flujo de caja</b>		<b>-268,712</b>	<b>-248,680</b>	<b>322,155</b>	<b>361,180</b>	<b>890,949</b>
<b>VPN (USD 26.770,41)</b>						<b>L 653,696</b>
TIR						52.57%
Payback						3
Tasa de descuento						16.26%

Fuente: *Elaboración propia*

### 7.7.3 Flujo de caja financiado a 75%

En este caso la rentabilidad es más alta como se observa en la tabla 26. No obstante, es importante tomar en cuenta que mientras más endeudada se encuentre una empresa, se amplifican los riesgos.

Tabla 26: Flujo de caja con financiamiento al 75%

PROYECTO FINANCIADO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		899,407	1,478,382	1,617,166	1,846,159	2,109,501
Costos fijos		-801,939	-761,940	-731,941	-785,942	-785,943
Costos variables		-262,450	-288,695	-317,565	-365,199	-419,979
<b>Costos totales</b>		<b>-1,064,389</b>	<b>-1,050,635</b>	<b>-1,049,506</b>	<b>-1,151,141</b>	<b>-1,205,922</b>
Gastos financieros		-70,669	-60,791	-49,135	-35,381	-19,151
Depreciación Legal		-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773
Pérdidas acumuladas		0	-279,425	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-279,425</b>	<b>43,758</b>	<b>474,752</b>	<b>615,863</b>	<b>840,654</b>
Impuestos (25%)		0	-10,939	-118,688	-153,966	-210,164
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>-279,425</b>	<b>32,818</b>	<b>356,064</b>	<b>461,897</b>	<b>630,491</b>
Depreciación Legal		43,773	43,773	43,773	43,773	43,773
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	279,425	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-235,651</b>	<b>356,016</b>	<b>399,837</b>	<b>505,671</b>	<b>674,264</b>
Inversión fija:						
Maquinaria	-158,721					
Equipamiento	-98,656					
Valor residual						9,755
Inv. Capital Trabajo	-276,560					0
Rec. Capital Trabajo						276,560
Préstamo	392,606					
Amortizaciones		-54,878	-64,756	-76,412	-90,166	-106,395
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-141,331</b>	<b>-54,878</b>	<b>-64,756</b>	<b>-76,412</b>	<b>-90,166</b>	<b>179,919</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-141,331</b>	<b>-290,529</b>	<b>291,261</b>	<b>323,426</b>	<b>415,505</b>	<b>854,183</b>
<b>VPN (USD 27.012,30)</b>						<b>L 659,603</b>
TIR						62.60%
Payback						3
Tasa de descuento						16.26%

Fuente: *Elaboración propia*

### 7.8 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizará mediante la variación del precio de los diferentes productos (chocolate en barra, chocolate en polvo y manteca de cacao), afectando el volumen de unidades vendidas para todas las líneas de productos y el precio por tipo de cliente, lo cual a su vez afectará directamente los costos variables. El análisis de sensibilidad permitirá determinar cuál es el precio mínimo que puede llegar a ofrecer la empresa en cada producto de tal forma que siga siendo rentable. El análisis de sensibilidad se aplica sobre el Proyecto Puro o sin financiamiento, con el fin que el análisis no se vea afectado por el ahorro tributario que genera la presencia del financiamiento.

En la tabla 27, se observa la variación tanto del VAN y la TIR, cuando el precio del chocolate en barra (producto más importante) aumenta. Si el precio aumenta un 130% tanto el VAN como la TIR aumentan, mientras, si las ventas disminuyen un 70% con respecto a la proyección de ventas, el resultado es un VAN negativo y una tasa interna de retorno menor que la tasa de descuento del inversionista, este análisis prueba que el producto de barra de chocolate orgánico es el más sensible al precio y el que mayor impacto genera en los ingresos, ver [anexo H](#) para las variaciones de ingresos con respecto al cambio de precio de una sola variable.

Tabla 27: Análisis de sensibilidad con aumento y disminución de ingresos

Variación de precio	VAN (Proyecto Puro)	TIR
130%	1,541,398.00	71.86%
120%	1,285,114.00	62.75%
110%	1,028,830.00	53.56%
100%	718,983.82	42.08%
90%	516,261.00	34.70%
80%	245,699.06	24.26%
70%	-44,747.00	12.60%



Fuente: *Elaboración propia*

El VPN es igual a cero en caso de que los ingresos se reduzcan al 77,29%, es decir, si el volumen de ventas es menor a este valor el proyecto ya no será atractivo para los inversionistas. Asimismo, en caso de darse el escenario optimista en el cual las ventas están por encima del escenario más probable en un 30% el proyecto tendría un VPN de L 1.541.398,15 (USD 63.123,94) y una TIR de 71,86%.

En la tabla 28 se detallan los volúmenes de ventas en lempiras mínimos para obtener un VAN igual a cero, es decir donde la tasa interna de retorno es igual a la tasa de descuento del accionista.

Tabla 28: Volumen de ventas para un VAN=0

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Chocolate negro en barra</b>	419,971.97	839,943.93	916,940.45	1,043,983.95	1,190,083.97
<b>Chocolate en polvo</b>	233,504.33	256,854.76	282,540.23	324,921.27	373,659.46
<b>Manteca de cacao</b>	41,675.31	45,842.84	50,427.13	57,991.20	66,689.88
<b>Total ingresos en lempiras</b>	695,151.61	1,142,641.54	1,249,907.81	1,426,896.41	1,630,433.30
<b>Total ingresos en US dólar</b>	28,468.12	46,793.90	51,186.71	58,434.82	66,770.14

*\*totales expresados en lempiras y US dólar*

Fuente: *Elaboración propia*



## 8. CONCLUSIÓN

Honduras es un mercado con potencial crecimiento respecto al consumo de chocolate tanto chocolate de consumo masivo como chocolate orgánico artesanal, según la investigación de mercado el 26,43% que consumo solo chocolate orgánico artesanal más un 25,71% que consume tanto chocolate orgánico artesanal como chocolate masivo, se puede concluir que alrededor de un 52% podría convertirse en cliente/consumidor de los productos YARUCA.

En Honduras son pocos los emprendimientos que se dedican a la producción de este tipo de chocolate, hay una necesidad que no está siendo del todo satisfecha para los consumidores, por lo tanto, se considera una oportunidad de negocio.

Existe un segmento objetivo de 168.456 personas, cuyo grupo familiar está clasificado en uno de los segmentos socioeconómicos clase media alta y clase alta, residentes y transeúntes de los distritos uno al cinco en la ciudad de San Pedro Sula, que gusten del consumo de chocolates orgánicos en barra, chocolate orgánico en polvo y manteca de cacao orgánica.

La industria es atractiva dado que al analizar las Cinco Fuerzas de Porter, se encontró que las barreras de entrada son bajas; es un mercado abierto para el que desee incursionar en el negocio, no es una industria cerrada, así que todos los interesados pueden participar. Las barreras de salida son bajas, ya que los equipos/maquinaria y mobiliarios no son tan sofisticados y no requiere una gran inversión para adquirirlos; además, la liquidación de los equipos no es un problema, ya que hay empresas o emprendedores interesados en comprarlos.

Se concluye que el modelo de negocio de la empresa Cuenca del Cacao no es tan difícil de imitar, por lo tanto, es fundamental desarrollar una ventaja competitiva que permita diferenciarse en calidad y servicio de excelencia de los nuevos competidores.

Lograr mayor participación de mercado conlleva a altos costos de marketing y para conseguir indicadores consistentes con dicha estrategia, debe verse reflejada en los costos, es decir, en los flujos de caja. Sin embargo, existe margen para poder competir con esta estrategia.

La empresa de chocolate, Cuenca del Cacao desarrollará una marca de chocolates llamada "YARUCA" que son productos derivados del cacao como chocolates orgánicos en barra, chocolate orgánico en polvo y manteca de cacao orgánica.

El producto será comercializado en los principales supermercados de la ciudad de San Pedro Sula, en tiendas especializadas y en cafetería, también habrá un canal de venta directo al consumidor final por medio del sitio web de la empresa.

El precio fue fijado en base a los precios de la competencia, la promoción se realizará a través de redes sociales, anuncios en Google Ads y promoción en el punto de venta con edecanes regalando muestras y degustaciones.

Para el desarrollo de la operación de una manera eficiente, la empresa requiere un local con un área total de 70 metros cuadrados, las instalaciones están ubicadas en el departamento de Atlántida, Honduras.

Al inicio de operaciones de la planta se debe invertir un monto de L 257.376,90 (USD 10.540,20) en acondicionamiento del local, la adquisición del equipo y

mobiliario necesario. Se requerirá un total de cinco colaboradores para el inicio de operaciones, se estima la contratación de una persona adicional como asistente del jefe Pastelero para inicios del cuarto y quinto año, representando un pago promedio anual en salarios de L 84.000,00 (USD 3.340.00).

En cuanto a la evaluación económica, un 50% de apalancamiento otorga mejores resultados que hacer la inversión con capital propio, y está dentro de la estructura de capital permitida.

En el análisis de riesgo del proyecto, la conclusión a la que se llegó es que la variable de precio (especialmente la barra de chocolate orgánico) genera un punto de inflexión significativo en la rentabilidad y conveniencia del proyecto, por lo tanto, su desarrollo debe estar orientado a la generación de altos volúmenes de ventas para mantener el precio actual y dar descuento a los diferentes de clientes mayoristas.

Según la proyección de ventas, los ingresos pueden caer un 20% y todavía mantener un VAN positivo, no es difícil superar el punto de quiebre ya que hay un mercado que está interesado en consumir productos de cacao orgánico.

El flujo de caja proyectado para una evaluación de cinco años dio como resultado un VAN de L 718.953,14 (USD 29.442,85) con una TIR de 42,08%, por encima de la tasa de descuento de 14,43%, resultando en un proyecto rentable, pero como se ha comentado para que resulte ser más atractivo se debe contar con una partida importante de gasto en marketing para crear conocimiento de marca e intención de compra y buscar capturar mercado masivo en los segmentos objetivos comentados en el estudio de mercado para asegurar la estabilidad y continuidad del negocio con relaciones de largo plazo.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Michael E. Porter. Las 5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business review, 2008.
- FHIA. (2017). Proyecto PROCACAO. Octubre 2017, de FHIA Sitio Web: [http://www.fhia.org.hn/htdocs/Proyecto\\_procacao.html](http://www.fhia.org.hn/htdocs/Proyecto_procacao.html)
- APROCACAO. (2018). Organización de Productores. Abril 2018, de APROCACAO Sitio Web: <http://www.aprocacaho.com/organizaciones-base/>
- El Alquimista. (2018). Cómo hacer chocolate, sitio web: <http://chocolatealchemy.com/how-to-make-chocolate-the-complete-text-guide>
- Ministerio del Trabajo. (2018). Tabla de salario mínimo, sitio web: <http://www.trabajo.gob.hn/tabla-de-salario-minimo-2018/>
- Central america data. (2018). Colocación de bonos soberanos, sitio web: [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/AC\\_Honduras\\_coloc\\_700\\_millones\\_en\\_mercado\\_internacional](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/AC_Honduras_coloc_700_millones_en_mercado_internacional)
- NYU. (2019). Risk Premiums for Other Markets, sitio web: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctrypre.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre.html)

## 10. ANEXOS

### Anexo A: Preguntas de la encuesta

---

Hola estimados, Estoy realizando un estudio sobre el consumo de productos derivados del cacao, como el chocolate producido artesanalmente en Honduras. Es muy importante poder contar con su opinión. Esto no le tomará más de tres minutos, de antemano muchas gracias por su participación. Como es habitual, cumplo con informarle que sus respuestas son completamente confidenciales, y sólo se usarán al nivel de agregados estadísticos, para fines netamente académicos.

---

#### Q1. ¿Con qué frecuencia consume chocolate en barra?

- Una o más veces al día (1)
  - Una o más veces a la semana (2)
  - Una o más veces al mes (4)
  - Una o más veces al año (5)
  - No consumo (7)
- 

#### Q2. ¿Aproximadamente, qué cantidad de chocolate en polvo consume al mes?

- Menor de 6 onzas (1)
  - Entre 7 - 12 onzas (2)
  - Entre 13 - 20 onzas (3)
  - Mayor de 21 onzas (4)
  - No consumo (5)
-

**Q3. ¿Qué uso le da al chocolate en polvo?**

- Preparar chocolate caliente (1)
  - Preparar bebida o fresco (2)
  - Preparar jalea (3)
  - Uso en repostería (5)
  - Otros, especifique (6)
- 

**Q4. Cuando compra chocolate en polvo y chocolate en barra, ¿Dónde lo hace?**

- Supermercados (1)
  - Tiendas de conveniencia (2)
  - Confiterías (3)
  - Tiendas gourmet especializadas en chocolate (4)
  - Cafeterías (5)
  - Tiendas online (6)
-

**Q5. ¿Consideraría consumir productos más saludables como chocolates orgánicos en lugar de chocolates comerciales?**

- De acuerdo (1)
  - Ligeramente de acuerdo (2)
  - Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
  - Ligeramente en desacuerdo (4)
  - En desacuerdo (5)
- 

**Q6. Cuando consume chocolate en barra y chocolate en polvo, ¿Qué tipo prefiere?**

**Chocolate de Consumo Masivo:** Chocolates que con frecuencia se adquieren en Supermercados por ejemplo, marcas como ser: Nestle, Costa, Arcor, Ferrero Rocher, entre otros.

**Chocolate Orgánico Artesanal:** Son chocolates finos, artesanales, saludables y de calidad superior, con un porcentaje del 60% o superior de cacao.

- Chocolate de consumo masivo (1)
  - Chocolate orgánico artesanal (2)
  - Ambos (3)
- 

**Q7. Motivos por el cual no consume chocolate orgánico artesanal en barra y chocolate en polvo.**

- No sabe dónde comprarlos (1)
  - Factor precio (2)
  - No lo ha probado (3)
  - Otro, especifique (4)
- 

-----

**Q8. ¿Por qué motivo consideraría comprar chocolate orgánico en polvo y chocolate orgánico en barra producido artesanalmente?**

- Sabor (1)
  - Más saludable (2)
  - Frescura (3)
  - Aroma (4)
  - Textura (5)
  - Otro, especifique (6)
- 

-----

**Q9. ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por 12 onzas de chocolate orgánico en polvo producido artesanalmente?**

- Entre L 50.00 - L 60.00 (1)
  - Entre L 61.00 - L 75.00 (2)
  - Entre L 76.00 - L 100.00 (3)
-

**Q10. ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar por una barra de chocolate orgánico de 10 gramos (3.53 oz) producido artesanalmente?**

- Entre L 61.00 - L 70.00 (1)
  - Entre L 71.00 - L 80.00 (2)
  - Entre L 81.00 - L 90.00 (3)
  - Mayor a L 90.00 (4)
- 

**Q11. ¿Cuál de los siguientes aspectos sobre la Industria del Cacao le gustaría conocer más?**

- Origen (1)
  - Beneficios para la salud (2)
  - Productos derivados (3)
  - Elaboración de chocolate y derivados (4)
  - Otro, especifique (5)
- 

Fin del bloque: Bloque de preguntas por defecto

---

Comienzo de bloque: Preguntas personales

**Q12. ¿Cuál es su rango de edad?**

- Menor de 24 años (1)
  - Entre 25 - 45 años (2)
  - Entre 46 - 55 años (3)
  - Mayor de 56 años (4)
-



**Q13. ¿Cuál es su nivel de ingreso?**

- Menor de L 15,000.00 (1)
  - Entre L 15,001.00 - L 25,000.00 (2)
  - Entre L 25,001.00 - L 35,000.00 (3)
  - Mayor de L 35,001.00 (4)
- 

**Q14. Género con el cual se identifica el entrevistado**

- Hombre (1)
- Mujer (2)

Fin del bloque: Preguntas personales

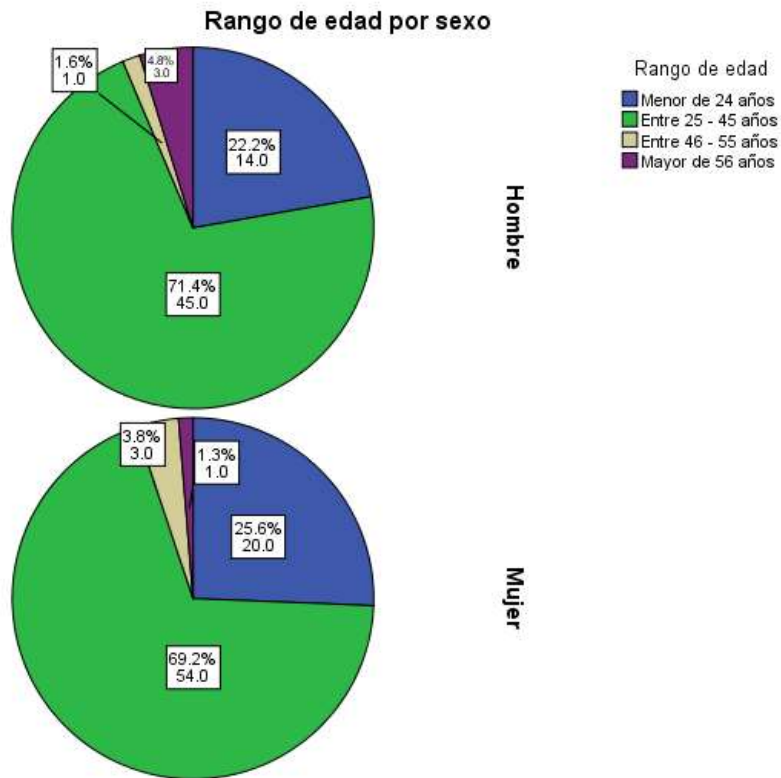
---

**Anexo B: Lugar de compra de chocolates por género**

			Género		Total
			Hombre	Mujer	
Q4. Cuando compra chocolate en polvo y chocolate en barra, ¿Dónde lo hace?	Supermercados	Cantidad	52	66	118
		% of Total	44.1%	55.9%	100.0%
Total		Cantidad	52	66	118
		% of Total	44.1%	55.9%	100.0%

## Anexo C: Consideración para consumir productos orgánicos

			Q14. Género con el cual se identifica el entrevistado		Total
			Hombre	Mujer	
Q5. ¿Consideraría consumir productos más saludables como chocolates orgánicos en lugar de chocolates comerciales?	De acuerdo	Count	48	60	108
		% of Total	34.0%	42.6%	76.6%
	Ligeramente de acuerdo	Count	6	8	14
		% of Total	4.3%	5.7%	9.9%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Count	7	9	16
		% of Total	5.0%	6.4%	11.3%
	Ligeramente en desacuerdo	Count	1	0	1
		% of Total	.7%	.0%	.7%
	En desacuerdo	Count	1	1	2
		% of Total	.7%	.7%	1.4%
	Total	Count	63	78	141
		% of Total	44.7%	55.3%	100.0%



## Anexo D: Aspectos de interés de la industria del cacao

	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Q11. ¿Cuál de los siguientes aspectos sobre la Industria del Cacao le gustaría conocer más? - Selected Choice Origen	34	23.0%	114	77.0%	148	100.0%
Q11. ¿Cuál de los siguientes aspectos sobre la Industria del Cacao le gustaría conocer más? - Selected Choice Beneficios para la salud	90	60.8%	58	39.2%	148	100.0%
Q11. ¿Cuál de los siguientes aspectos sobre la Industria del Cacao le gustaría conocer más? -	7	4.7%	141	95.3%	148	100.0%

Selected Choice Productos derivados						
Q11. ¿Cuál de los siguientes aspectos sobre la Industria del Cacao le gustaría conocer más? - Selected Choice Elaboración de chocolate y derivados	51	34.5%	97	65.5%	148	100.0%
Q11. ¿Cuál de los siguientes aspectos sobre la Industria del Cacao le gustaría conocer más? - Selected Choice Otro, especifique	2	1.4%	146	98.6%	148	100.0%
Q11. ¿Cuál de los siguientes aspectos sobre la Industria del Cacao le gustaría conocer más? - Otro, especifique - Texto	148	100.0%	0	.0%	148	100.0%
a. Limited to first 150 cases.						

### Anexo E: Preferencia de consumo entre chocolate de consumo masivo y chocolate orgánico artesanal

		Q6. Cuando consume Chocolate en barra y chocolate en polvo, ¿Qué tipo prefiere? Chocolate de Consumo Masivo o Chocolate Orgánico Artesanal			Total
		Chocolate de consumo masivo	Chocolate orgánico artesanal	Ambos	
Q12. ¿Cuál es su rango de edad?	Menor de 24 años	10	3	7	20
	Entre 25 - 45 años	27	18	9	54
	Entre 46 - 55 años	1	0	2	3
	Mayor de 56 años	0	0	1	1
Total		38	21	19	78

Count					
		Q6. Cuando consume chocolate en barra y chocolate en polvo, ¿Qué tipo prefiere? Chocolate de Consumo Masivo: Chocolates que con frecuencia se adquieren en Supermercados por ejemplo, marcas como ser: Nestle, Costa, Arcor, Ferrero Rocher, entre otros. Chocolate Orgánico Artesanal: Son chocolates finos, artesanales, saludables y de calidad superior, con un porcentaje del 60% o superior de cacao.			Total
		Chocolate de consumo masivo	Chocolate orgánico artesanal	Ambos	
Q14. Género con el cual se identifica el entrevistado	Hombre	27	19	17	63
	Mujer	38	21	19	78
Total		65	40	36	141

Anexo F: Costo unitario de los insumos a necesitar para la elaboración de chocolate a precio de mayorista ([regresar](#))

Materias primas	Unidad	Proveedor	Precio unitario
Semillas de cacao	Kg	Cuenca del Cacao	L 30.00
Azúcar	Kg	Abarrotería	L 40.00
Esencia de vainilla	Kg	Supermercado	L 190.00
Agua	Litro	Supermercado	L 10.00
Almendras	Kg	Supermercado	L 200.00
Nueces	Kg	Supermercado	L 215.00

## Anexo G: Depreciación acumulada [\(regresar\)](#)

Item	Inversión	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Tostador de cacao	61,046.50	5	12,209.30	12,209.30	12,209.30	12,209.30	12,209.30	61,046.50
Descascarilladora	36,627.90	5	7,325.58	7,325.58	7,325.58	7,325.58	7,325.58	36,627.90
Molino de cacao	24,418.60	5	4,883.72	4,883.72	4,883.72	4,883.72	4,883.72	24,418.60
Prensadora	24,418.60	5	4,883.72	4,883.72	4,883.72	4,883.72	4,883.72	24,418.60
Refinadora	12,209.30	5	2,441.86	2,441.86	2,441.86	2,441.86	2,441.86	12,209.30
Congelador dual 9'	7,275.00	6	1,212.50	1,212.50	1,212.50	1,212.50	1,212.50	6,062.50
Escritorio 25x60	4,999.00	5	999.80	999.80	999.80	999.80	999.80	4,999.00
Silla	6,845.00	5	1,369.00	1,369.00	1,369.00	1,369.00	1,369.00	6,845.00
Computadora	4,155.00	6	692.50	692.50	692.50	692.50	692.50	3,462.50
Rack de estantería	13,125.00	8	1,640.63	1,640.63	1,640.63	1,640.63	1,640.63	8,203.13
Mesa redonda	3,490.00	6	581.67	581.67	581.67	581.67	581.67	2,908.33
Mesón inoxidable 120x60x85	10,479.00	5	2,095.80	2,095.80	2,095.80	2,095.80	2,095.80	10,479.00
Lavafondo dos tachas y un secador	3,566.00	8	445.75	445.75	445.75	445.75	445.75	2,228.75
Microonda	1,245.00	5	249.00	249.00	249.00	249.00	249.00	1,245.00
Balanza de 50 kg	600.00	8	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	375.00
Caja registradora	4,706.00	6	784.33	784.33	784.33	784.33	784.33	3,921.67
Impresora POS	2,057.00	5	411.40	411.40	411.40	411.40	411.40	2,057.00
Moldes y utensilios	7,359.00	5	1,471.80	1,471.80	1,471.80	1,471.80	1,471.80	7,359.00
<b>Total</b>	<b>228,621.90</b>		<b>43,773.36</b>	<b>43,773.36</b>	<b>43,773.36</b>	<b>43,773.36</b>	<b>43,773.36</b>	<b>218,866.78</b>

Anexo H: Análisis de sensibilidad por aumento y disminución de ventas  
(regresar)

Análisis de sensibilidad con volumen de ventas en 130%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	1,062,418	1,804,405	1,973,075	2,251,380	2,571,430	
Costos fijos	-801,939	-761,940	-731,941	-785,942	-785,943	
Costos variables	-236,205	-259,826	-285,808	-328,679	-377,981	
<b>Costos totales</b>	<b>-1,038,144</b>	<b>-1,021,766</b>	<b>-1,017,749</b>	<b>-1,114,622</b>	<b>-1,163,924</b>	
Depreciación Legal	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	
Pérdidas acumuladas	0	-19,499	539,525	0	0	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-19,499</b>	<b>719,367</b>	<b>1,451,078</b>	<b>1,092,985</b>	<b>1,363,732</b>	
Impuestos	0	-179,842	-362,769	-273,246	-340,933	
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>-19,499</b>	<b>539,525</b>	<b>1,088,308</b>	<b>819,739</b>	<b>1,022,799</b>	
Depreciación Legal	43,773	43,773	43,773	43,773	43,773	
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	
Pérdidas acumuladas	0	19,499	-539,525	0	0	
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>24,274</b>	<b>602,798</b>	<b>592,557</b>	<b>863,512</b>	<b>1,066,573</b>	
Inversión fija						
Maquinaria	-158,721					
Equipamiento	-98,656					
Valor residual						9,755
Inv. Capital Trabajo	-266,097					0
Rec. Capital Trabajo						266,097
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-523,474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>275,852</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-523,474</b>	<b>24,274</b>	<b>602,798</b>	<b>592,557</b>	<b>863,512</b>	<b>1,342,425</b>
<b>VPN (USD 63.124)</b>						<b>L 1,541,398.15</b>
TIR						71.86%
Payback						4
Tasa de descuento						14.43%

Fuente: *Elaboración propia*

### Análisis de sensibilidad con volumen de ventas en 120%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	1,008,081	1,695,731	1,854,439	2,116,306	2,417,454	
Costos fijos	-801,939	-761,940	-731,941	-785,942	-785,943	
Costos variables	-236,205	-259,826	-285,808	-328,679	-377,981	
<b>Costos totales</b>	<b>-1,038,144</b>	<b>-1,021,766</b>	<b>-1,017,749</b>	<b>-1,114,622</b>	<b>-1,163,924</b>	
Depreciación Legal	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	
Pérdidas acumuladas	0	-73,836	417,266	0	0	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-73,836</b>	<b>556,355</b>	<b>1,210,183</b>	<b>957,911</b>	<b>1,209,756</b>	
Impuestos	0	-139,089	-302,546	-239,478	-302,439	
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>-73,836</b>	<b>417,266</b>	<b>907,637</b>	<b>718,434</b>	<b>907,317</b>	
Depreciación Legal	43,773	43,773	43,773	43,773	43,773	
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	
Pérdidas acumuladas	0	73,836	-417,266	0	0	
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>-30,063</b>	<b>534,876</b>	<b>534,144</b>	<b>762,207</b>	<b>951,090</b>	
Inversión fija						
Maquinaria	-158,721					
Equipamiento	-98,656					
Valor residual						9,755
Inv. Capital Trabajo	-266,097					0
Rec. Capital Trabajo						266,097
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-523,474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>275,852</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-523,474</b>	<b>-30,063</b>	<b>534,876</b>	<b>534,144</b>	<b>762,207</b>	<b>1,226,943</b>

<b>VPN (USD 52.628)</b>	<b>L 1,285,113.98</b>
TIR	62.75%
Payback	4
Tasa de descuento	14.43%

Fuente: *Elaboración propia*

### Análisis de sensibilidad con volumen de ventas en 110%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	953,744	1,587,056	1,735,803	1,981,233	2,263,477	
Costos fijos	-801,939	-761,940	-731,941	-785,942	-785,943	
Costos variables	-236,205	-259,826	-285,808	-328,679	-377,981	
<b>Costos totales</b>	<b>-1,038,144</b>	<b>-1,021,766</b>	<b>-1,017,749</b>	<b>-1,114,622</b>	<b>-1,163,924</b>	
Depreciación Legal	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	
Pérdidas acumuladas	0	-128,174	295,008	0	0	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-128,174</b>	<b>393,344</b>	<b>969,288</b>	<b>822,838</b>	<b>1,055,780</b>	
Impuestos	0	-98,336	-242,322	-205,709	-263,945	
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>-128,174</b>	<b>295,008</b>	<b>726,966</b>	<b>617,128</b>	<b>791,835</b>	
Depreciación Legal	43,773	43,773	43,773	43,773	43,773	
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	
Pérdidas acumuladas	0	128,174	-295,008	0	0	
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>-84,400</b>	<b>466,955</b>	<b>475,731</b>	<b>660,902</b>	<b>835,608</b>	
Inversión fija						
Maquinaria	-158,721					
Equipamiento	-98,656					
Valor residual						9,755



Inv. Capital Trabajo	-266,097					0
Rec. Capital Trabajo						266,097
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-523,474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>275,852</b>

Flujo de caja	-523,474	-84,400	466,955	475,731	660,902	1,111,460
---------------	----------	---------	---------	---------	---------	-----------

VPN (USD 42.133) L 1,028,829.80

TIR 53.56%

Payback 4

Tasa de descuento 14.43%

Fuente: *Elaboración propia*

### Análisis de sensibilidad con volumen de ventas en 100%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	899,406.92	1,478,382.11	1,617,166.27	1,846,159.16	2,109,500.98	
Costos fijos	-801,939	-761,940	-731,941	-785,942	-785,943	
Costos variables	-262,450	-288,695	-317,565	-365,199	-419,979	
<b>Costos totales</b>	<b>-1,064,389</b>	<b>-1,050,635</b>	<b>-1,049,506</b>	<b>-1,151,141</b>	<b>-1,205,922</b>	
Pérdidas acumuladas		0	-208,756	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-208,756</b>	<b>175,218</b>	<b>523,887</b>	<b>651,244</b>	<b>859,805</b>	
Impuestos		0	-43,804	-130,972	-162,811	-214,951
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>-208,756</b>	<b>131,413</b>	<b>392,915</b>	<b>488,433</b>	<b>644,854</b>	
Depreciación Legal	43,773	43,773	43,773	43,773	43,773	43,773
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	208,756	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>-164,982</b>	<b>383,942</b>	<b>436,689</b>	<b>532,207</b>	<b>688,627</b>	
Inversión fija						
Maquinaria	-158,721					
Equipamiento	-98,656					
Valor residual						9,755
Inv. Capital Trabajo	-266,097					
Rec. Capital Trabajo						266,097
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-523,474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>275,852</b>
Flujo de caja	-523,474	-164,982	383,942	436,689	532,207	964,480

VPN (USD 29.444) L 718,984

TIR 42.08%

Payback 3

Tasa de descuento 14.43%

Fuente: *Elaboración propia*

### Análisis de sensibilidad con volumen de ventas en 90%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	845,070	1,369,708	1,498,530	1,711,086	1,711,086	1,955,525
Costos fijos	-801,939	-761,940	-731,941	-785,942	-785,942	-785,943
Costos variables	-236,205	-259,826	-285,808	-328,679	-328,679	-377,981
<b>Costos totales</b>	<b>-1,038,144</b>	<b>-1,021,766</b>	<b>-1,017,749</b>	<b>-1,114,622</b>	<b>-1,114,622</b>	<b>-1,163,924</b>
Depreciación Legal	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773
Pérdidas acumuladas	0	-236,848	50,491	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-236,848</b>	<b>67,321</b>	<b>487,498</b>	<b>552,691</b>	<b>552,691</b>	<b>747,827</b>
Impuestos	0	-16,830	-121,874	-138,173	-138,173	-186,957
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>-236,848</b>	<b>50,491</b>	<b>365,623</b>	<b>414,518</b>	<b>414,518</b>	<b>560,870</b>
Depreciación Legal	43,773	43,773	43,773	43,773	43,773	43,773
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas	0	236,848	-50,491	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>-193,075</b>	<b>331,112</b>	<b>358,906</b>	<b>458,291</b>	<b>458,291</b>	<b>604,643</b>
Inversión fija						
Maquinaria	-158,721					
Equipamiento	-98,656					
Valor residual						9,755
Inv. Capital Trabajo	-266,097					0
Rec. Capital Trabajo						266,097
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-523,474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>275,852</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-523,474</b>	<b>-193,075</b>	<b>331,112</b>	<b>358,906</b>	<b>458,291</b>	<b>880,496</b>

VPN (USD 21.142)	L 516,261.45
TIR	34.72%
Payback	4
Tasa de descuento	14.43%

Fuente: *Elaboración propia*

### Análisis de sensibilidad con volumen de ventas en 80%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	790,733	1,261,033	1,379,894	1,576,012	1,576,012	1,801,548
Costos fijos	-801,939	-761,940	-731,941	-785,942	-785,942	-785,943
Costos variables	-236,205	-259,826	-285,808	-328,679	-328,679	-377,981
<b>Costos totales</b>	<b>-1,038,144</b>	<b>-1,021,766</b>	<b>-1,017,749</b>	<b>-1,114,622</b>	<b>-1,114,622</b>	<b>-1,163,924</b>
Depreciación Legal	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773
Pérdidas acumuladas	0	-291,185	-95,691	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-291,185</b>	<b>-95,691</b>	<b>222,680</b>	<b>417,617</b>	<b>417,617</b>	<b>593,850</b>
Impuestos	0	0	-55,670	-104,404	-104,404	-148,463
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>-291,185</b>	<b>-95,691</b>	<b>167,010</b>	<b>313,213</b>	<b>313,213</b>	<b>445,388</b>
Depreciación Legal	43,773	43,773	43,773	43,773	43,773	43,773
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	0

Pérdidas acumuladas		0	291,185	95,691	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-247,412</b>	<b>239,268</b>	<b>306,474</b>	<b>356,986</b>	<b>489,161</b>
Inversión fija						
Maquinaria	-158,721					
Equipamiento	-98,656					
Valor residual						9,755
Inv. Capital Trabajo	-266,097					0
Rec. Capital Trabajo						266,097
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-523,474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>275,852</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-523,474</b>	<b>-247,412</b>	<b>239,268</b>	<b>306,474</b>	<b>356,986</b>	<b>765,013</b>

<b>VPN (USD 10.061)</b>	<b>L 245,699.06</b>
TIR	24.26%
Payback	4
Tasa de descuento	14.43%

Fuente: *Elaboración propia*

#### Análisis de sensibilidad con volumen de ventas en 70%

<b>PROYECTO PURO</b>	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		736,395	1,152,359	1,261,257	1,440,938	1,647,572
Costos fijos		-801,939	-761,940	-731,941	-785,942	-785,943
Costos variables		-236,205	-259,826	-285,808	-328,679	-377,981
<b>Costos totales</b>		<b>-1,038,144</b>	<b>-1,021,766</b>	<b>-1,017,749</b>	<b>-1,114,622</b>	<b>-1,163,924</b>
Depreciación Legal		-43,773	-43,773	-43,773	-43,773	-43,773
Pérdidas acumuladas		0	-345,522	-258,702	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-345,522</b>	<b>-258,702</b>	<b>-58,968</b>	<b>282,543</b>	<b>439,874</b>
Impuestos		0	0	0	-70,636	-109,968
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>-345,522</b>	<b>-258,702</b>	<b>-58,968</b>	<b>211,908</b>	<b>329,905</b>
Depreciación Legal		43,773	43,773	43,773	43,773	43,773
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	345,522	258,702	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>-301,749</b>	<b>130,593</b>	<b>243,508</b>	<b>255,681</b>	<b>373,679</b>
Inversión fija						
Maquinaria	-158,721					
Equipamiento	-98,656					
Valor residual						9,755
Inv. Capital Trabajo	-266,097					0
Rec. Capital Trabajo						266,097
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-523,474</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>275,852</b>
<b>Flujo de caja</b>	<b>-523,474</b>	<b>-301,749</b>	<b>130,593</b>	<b>243,508</b>	<b>255,681</b>	<b>649,531</b>

<b>VPN (USD -1.832)</b>	<b>L -44,747.03</b>
TIR	12.60%
Payback	4
Tasa de descuento	14.43%

Fuente: *Elaboración propia*



