



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
CREMA DE CHOCOLATE FINO DE AROMA A BASE DE FRUTO EXÓTICOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Marketing

Profesor Guía

Ing. Milton Gallardo

Autores

Ana María Maldonado

Año

2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Milton Gallardo

Ingeniero

C.I:

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LOS ESTUDIANTES

“Declaro que este trabajo es original, de mi propia, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Ana María Maldonado

C.I: 1720028743

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser la fuerza y sabiduría que guía mi camino cada día para seguir creciendo. A mi familia, en especial a mi mamá, María Helena, por ser mi apoyo incondicional y estar siempre conmigo, a mis hermanos por creer y confiar siempre en mí. A mi abuelo Pedro, quien ha sido el mejor ejemplo de que con constancia, con honestidad, generosidad y cariño se cumple todas las metas. A Milton Gallardo, mi director de tesis, que gracias a su apoyo, enseñanzas y dedicación pude realizar este proyecto.

## DEDICATORIA

Este proyecto va de dedicado a las personas más especiales de mi vida, a mis padres, quienes con su esfuerzo han logrado educarme de la mejor manera, a mis hermanos y mi familia entera, quienes con su compañía y confianza, han sido mi soporte, inspiración y fuerza para lograr mis objetivos.

## RESUMEN

El presente proyecto consiste en un plan de negocios para la implementación de una empresa productora y comercializadora de crema de chocolate para untar a base frutos exóticos: maracuyá, frutos rojos y macadamia, será elaborado con chocolate Fino de Aroma y con menor porcentaje de azúcar.

La empresa se encuentra dentro de la industria manufacturera, en elaboración de chocolate y productos de chocolate, con el código CIIU4: C 1073.12. La cual presenta una contribución del 14% del PIB, la categoría de alimentos y bebidas es la que tienen mayor aporte dentro del sector.

El Ecuador produce más del 70% de la producción mundial de Cacao Fino de Aroma, además ha ganado varios premios y reconocimientos internacionales por la calidad de productos elaborados de cacao, sobre todo barras de chocolate.

La cantidad de empresas productoras de chocolate ha incrementado los últimos años, las principales son: Caoni, Hoja Verde y Pacari. Existe una tendencia en el mercado de consumir chocolate con sabores agregados y con mayor porcentaje de cacao.

Actualmente existen 3 empresas dentro del mercado ecuatoriano que fabrican crema de chocolate estas son: Ferrero, Hoja Verde y Confiteca. Ferrero tiene el 80% de participación de mercado. Las 2 primeras marcas mencionadas ofrecen crema de choco avellana y Confiteca solamente de chocolate con leche.

La constitución legal de la empresa está planteada como Unipersonal Limitada y tendrá su planta de producción y comercialización en el valle de Puenbo. La empresa estará estructurada de forma funcional.

El mercado objetivo del proyecto son personas de estrato socioeconómico medio alto y alto, que habiten en el DMQ, las cuales suman 79.332 hogares.

Se planteó una estrategia básica de diferenciación sustentada por el valor agregado que ofrece el producto, acompañada de campañas de comunicación y publicidad que contribuyan a posicionamiento del producto.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$ 120.000,00 para la cual el gerente invertirá el 50% y se hará un préstamo del 50% restante.

Los resultados financieros presentan utilidades desde el primer año de ventas y operaciones y un VAN y TIR positivo, lo cual refleja que es una buena inversión.

## ABSTRACT

The following project consists of a business plan for production and commercialization of chocolate spread with exotic fruit flavors: passion fruit, berries and macadamia, will be prepared with chocolate Fino de Aroma and with lower percentage of sugar.

The company is in the manufacturing industry, within making chocolate and chocolate products, with CIIU4 code: C 1073.12. Which has a contribution of 14% of GDP, the food and beverage category is having greater contribution in the sector.

Ecuador produces more than 70% of world production of cocoa Fino de Aroma also has won several international awards for the quality of processed cocoa, chocolate bars on all products.

The number of companies producers of chocolate has increased the last years, the main ones are: Caoni, Hoja Verde and Pacari. The new market trend is to consume chocolate with added flavors and with a higher percentage of cocoa.

Currently there are 3 companies in the Ecuadorian market that produce chocolate spreads: Ferrero, Hoja Verde and Danec. Ferrero has 80% market share. The first 2 mentioned brands offer hazelnut spread with cocoa and Danec only offers cocoa with milk spread.

The legal constitution of the company is planted as Unipersonal Limited Company and will have its production and business offices in the valley Puenbo. The company will be structured in functional order.

The target market of the project are people of middle-high and high socioeconomic status, who inhabit the DMQ, which total 79,332 households.

The marketing strategy will be a basic differentiation strategy, supported by the added value offered of the product, accompanied and supported by advertising campaigns that will help for the contribution of the product market positioning.

The project requires an initial investment of \$ 120,000.00 for which the CEO will invest 50% and there will be a loan for the remaining 50%.

The financial results show profits from the first year of sales and operations and IRR and NPV positive, reflecting it's a good investment.

## ÍNDICE

<b>1. Capítulo I Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Justificación.....	1
1.2. Objetivos .....	1
1.2.1. Objetivos general .....	1
1.2.2. Objetivos Específicos.....	1
<b>2. Capítulo II Análisis del Entorno.....</b>	<b>2</b>
2.1. Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1. Análisis PESTEL.....	2
2.1.2. Análisis PORTER.....	4
2.1.3. Matriz EFE .....	5
<b>3. Capítulo III Análisis del Cliente.....</b>	<b>7</b>
3.1. Objetivos de la Investigación.....	7
3.2. Diseño de la investigación de mercado.....	7
3.2.1. Hipótesis .....	7
3.2.2. Investigación cualitativa .....	7
3.2.2.1. Entrevistas a expertos .....	7
3.2.2.2. Focus Group.....	8
3.2.2.2.1. Objetivos del Focus Group .....	8
3.2.2.2.2. Conclusiones.....	8
3.2.2.2.3. Recomendaciones para el producto .....	9
3.2.3. Investigación Cuantitativa .....	9
3.2.3.1. Tamaño de la muestra.....	9
3.2.3.1.1. Segmento geográfico .....	9
3.2.3.1.2. Segmento demográfico.....	9
3.2.3.1.3. Calculo de la muestra.....	10
3.2.3.2. Análisis del resultado de la investigación cuantitativa.....	10
<b>4. Capítulo IV Oportunidad de negocio .....</b>	<b>12</b>
4.1. Mercado Objetivo .....	12
4.1.1. Segmentación de mercados .....	13
4.1.2. Compradores potenciales anuales.....	13
4.1.3 Ventas potenciales anuales .....	13
<b>5. Capítulo V Plan de Marketing.....</b>	<b>14</b>
5.1 Estrategia de marketing .....	14

5.2 Propuesta de valor.....	14
5.3 Posicionamiento.....	14
5.4 Marketing MIX.....	14
5.4.1. Producto .....	14
5.4.2. Plaza.....	15
5.4.3. Precio .....	15
5.4.4. Promoción y publicidad .....	16
6. Capítulo VI Propuesta filosófica.....	17
6.1 Misión.....	17
6.2. Visión .....	17
6.3 Objetivo General .....	17
6.3.1 Objetivos Específicos Corto Plazo .....	17
6.3.2 Objetivos Específicos Largo Plazo.....	17
6.4. Estrategia de Operaciones.....	18
6.4.1. Ciclo de operaciones .....	18
6.5. Requerimiento de equipo y maquinarias.....	18
6.6. Infraestructura .....	19
6.7. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.....	19
7. Capítulo VII Estructura Organizacional.....	19
7.1. Aspectos regulatorios y legales.....	19
7.2. Personal Administrativo .....	20
7.3. Organigrama .....	20
8. Capítulo VIII Evaluación Financiera.....	21
8.1. Estado de Resultados .....	21
8.2. Flujo de Caja.....	21
8.3. Estado de Situación .....	22
8.4. VAN y TIR .....	23
8.5. Indicadores Financieros .....	23
9. Capítulo IX Conclusiones y Recomendaciones .....	24
Referencias .....	25
Anexos .....	28

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación**

El Ecuador es reconocido mundialmente por ser uno de los principales productores de cacao; en el país se cultivan dos tipos: el Cacao CCN-51 y el Cacao Nacional, por lo que el futuro de la industria de cacao y fabricación de chocolate presenta buenas expectativas, sobre todo por la facilidad de encontrar los insumos necesarios para la elaboración de productos terminados, como cremas cosméticas, chocolates, licores, manteca, cocoa, etc.

Las empresas ecuatorianas se dedican principalmente a la elaboración de productos masivos como: barras, bombones, licores y cocoa, a los cuales se los agrega una gran cantidad de azúcar, leche y sucedáneos de chocolate, con el fin de reducir el costos y obtener precios más bajos.

Otras empresas elaboran productos con cacao de alta calidad, muchas veces orgánico que incluyen sabores exóticos, la mayoría de estos productos son de exportación. En el país existen empresas nacionales y una internacional que producen cremas de chocolate a base de avellanas, estas son: Hoja Verde, Ferrero y Confiteca, quienes son los potenciales competidores.

El producto, objeto de investigación, es de consumo gourmet, busca ser de alta calidad debido al tipo de cacao que se va utilizar (cacao fino de aroma), conocido mundialmente por su sabor y aroma único, además tendrá un sabor distinto al de cremas de chocolate existentes en el mercado, elaboradas con avellana; este producto se diferenciará en su presentación práctica y atractiva con el fin de llamar la atención del mercado objetivo.

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. General**

Determinar la viabilidad comercial y financiera de la implementación de un plan de negocios para la producción y comercialización de crema de chocolate a base de frutos exóticos.

#### **1.2.2. Específicos**

- Analizar el entorno externo de la industria, y cómo este influye al desarrollo del negocio
- Realizar un estudio de mercado con el fin de identificar las necesidades, gustos, preferencias y tendencias, los gustos y las necesidades del mercado objetivo.
- Elaborar un plan de marketing que detalle la estrategia de marketing y el marketing mix.
- Implementar la estructura organizacional y la filosofía de la empresa.
- Realizar una evaluación financiera para determinar su viabilidad.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1. Análisis del entorno externo**

La elaboración de crema de chocolate se encuentra en la clasificación CIIU con el código C1073.12 dentro de Elaboración de chocolate y productos de chocolate (Instituto Estadísticas y Censos [INEC], 2012).

Según la Superintendencia de Compañías, actualmente en el país existen 27 empresas fabricantes de chocolates con este CIIU, 14 de ellas se encuentran en Pichincha.

En el Ecuador existen algunas asociaciones de empresas cacaoteras y chocolateras que se forman con el fin facilitar el proceso de exportación en su comercialización y comunicación en mercados internacionales, logrando que estos productos sean reconocidos y reduciendo sus costos; entre ellas están:

- ANECACAO
- AOPROCARFA
- CONCACAO
- UNOCACE
- FEDECADE
- CORPCACAO
- ASOCACAO

En el año 2014 la exportación de cacao y sus preparaciones llegó a cifras nunca antes alcanzadas (235 mil toneladas métricas, 14,6% más que en el 2013), mientras que las exportaciones de productos terminados fueron 1,5 mil toneladas

Según Trade Nosis (2015), en el año 2014 el Ecuador exportó 1.281.911.597 dólares en cacao y sus preparaciones, mientras que las importaciones en el mismo periodo fueron de 35.615.202 dólares, lo cual evidencia el atractivo de la industria del cacao.

#### **2.1.1. Análisis PESTEL**

##### **Político**

El gobierno ecuatoriano tiene como parte de su plan de cambios en la matriz productiva incentivar y fomentar las PYMES mediante el desarrollo y mejoramiento su competitividad, el acceso a la información, impulsando estrategias empresariales y creando relaciones entre el sector público y privado, para incrementar las exportaciones de los productos más representativos, añadiéndoles valor agregado y creando productos terminados. Además, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), está comprometido a trabajar con las empresas privadas para implementar un plan de mejora y desarrollo de la cadena de valor del cacao ecuatoriano, mediante la producción, productividad, calidad e investigación. (MAGAP, 2015)

El aspecto político tiene un impacto positivo en la implementación del negocio debido al cambio en la matriz productiva que incentiva a la producción nacional, se podrá desarrollar empresas de elaboración de productos terminados que posicionen al chocolate ecuatoriano como el mejor del mundo.

##### **Económico**

De acuerdo a los análisis del Banco Central del Ecuador (BCE) y del Fondo Monetario Internacional (FMI) del año 2015, la economía del país en dicho año tendrá una contracción de 0,4%, debido especialmente a la caída del precio del barril de petróleo, sin embargo, la industria manufacturera mantiene su crecimiento sin afectar al negocio, así mismo, Luis Valverde, viceministro de agricultura, informó durante el foro Ecuador Centro Mundial del Cacao, "que el sector cacaotero ecuatoriano generaría un ingreso de USD 700 millones en el 2014, USD 200 millones más que en el 2013", (El Comercio, 2014), lo cual quiere decir que la industria creció el 70%.

Esta contracción no tiene una gran afectación, ya que es un producto destinado a clase alta, la cual tiene menos limitaciones al momento de comprar.

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicadas por el BCE (2015), el segundo trimestre de 2014 el PIB de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento interanual de 3.5%, con relación al segundo trimestre de 2013; mientras que para el primer semestre del año 2015 el PIB registró un crecimiento interanual del 1%. A pesar de bajo crecimiento del PIB durante este año, la industria manufacturera y el comercio, al igual que otras, mantienen un crecimiento positivo. En el anexo 1 se puede ver el aporte de la industria chocolatera al PIB hasta el año 2012.

La tasa de ocupados plenos fue de 44,57% y la tasa de desempleo en el país fue de 3,90%. La tasa de desempleo del primer semestre del año 2015 mantiene una tendencia creciente (Banco Central del Ecuador [BCE], 2015). La tasa de interés activa referencial fue 9,11% en el mes de octubre de 2015, mientras que la tasa de interés pasiva fue 4,98%. (BCE, 2015).

El país registró una inflación de 0,26% en el mes de septiembre del año 2015, el cual afecta al costo del producto, ya que los insumos, la materia prima necesaria, la mano de obra y el transporte, aumentan su valor.

### **Social**

El crecimiento de la clase media en el país es importante, afecta a la sociedad y a la forma en que las empresas deben dirigir sus negocios, debido a las nuevas características y exigencias de estos consumidores. Algunos años atrás los ecuatorianos preferían los productos importados, sin embargo cada vez los productos elaborados en el país son más apreciados.

Quito registra un mayor ahorro comparado con las otras ciudades del país, según la encuesta de ingresos y gastos realizada por el INEC (2013), el gasto más alto al que destinan los quiteños sus ingresos es en alimentos y bebidas. El consumidor de clase alta se caracteriza por realizar las compras en cadenas de supermercados y al momento de comprar un producto se fija en factores distintos al precio.

En el aspecto social hay ventajas para este negocio, ya que los ecuatorianos están dispuestos a comprar productos nacionales que sean reconocidos mundialmente y el chocolate es uno de ellos. A pesar de que el consumo de chocolate en el Ecuador incrementó el 60% en el año 2013 (El Comercio/agronegocios.com.ec, 2013), de acuerdo con el principal de Anecacao, el consumo per cápita de chocolate en Suiza es de 13 kilos por año, “y en Ecuador no llegamos ni a medio kilo”, la mayoría sucedáneos, esto es, productos elaborados con manteca vegetal y saborizantes. (El telégrafo, 2015). Es por esto que se debe incentivar de una nueva forma al consumo de chocolate, sobretodo nacional.

### **Tecnológico**

Según el INEC (2014), el 34% de la población de Quito utiliza un Smartphone, el 66.3% tiene una computadora o laptop y el 55% tiene cuenta en redes sociales, el uso de aplicaciones en smartphones y de páginas web son importantes para la creación de una gran variedad de negocios, lo cual muestra que se debe utilizar estos medios para la comunicación y presentación del producto.

Por otra parte, a nivel mundial se realizan continuas búsquedas de mejores técnicas de cultivo y post cosecha, manufactura y procesos de elaboración de productos, y así reducir costos de producción e incrementar la productividad, además, la tecnología de maquinarias para elaborar distintos productos de chocolate ha avanzado mundialmente.

### **Ecológico**

La contaminación del agua, aire y tierra, la deforestación, la aparición de nuevas plagas y el fenómeno del niño, son los principales problemas ambientales que afronta el Ecuador, provocando daños en la agricultura, las plantaciones de cacao se verán afectadas, por lo que su precio incrementará. En el 2015 el MAGAP, declaró al sector cacaotero en estado de emergencia debido al fuerte impacto que presentaron las

plantaciones por el fenómeno del niño en dicho año, por lo que se propuso una inversión de 4 millones de dólares para la compra y entrega de kits fitosanitarios hacia las provincias y plantaciones más afectadas. (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, 2015).

### **Legal**

Desde principios del año 2015 el gobierno ecuatoriano estableció salvaguardias arancelarias a 2800 partidas de productos importados. Estas sobretasas varían entre el 5% y el 45%. El fin de esta disposición es proteger la balanza de pagos, reduciendo las importaciones. A finales del 2013 el Ministerio de Salud Pública impuso el “Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano”, el cual debe indicar el contenido de azúcar, grasa y sal en los alimentos procesados. Además exige seguir regulaciones del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), que establece requisitos en la elaboración y en el uso de ingredientes que se utilizan en la producción de alimentos, así como la obtención del registro sanitario que determine la calidad, la seguridad y la eficacia del consumo de los alimentos.

En cuanto al aspecto legal, las salvaguardias presentan un escenario negativo y otro positivo, el primero es que para la elaboración de este producto es necesario importar la maquinaria para la cual se debe pagar una sobretasa del 5%. Por otra parte los productos de chocolate que son importados se ven afectados por los aranceles del 45% incrementando sus precios. La ley de etiquetado también afecta ya que es un producto alto en grasa.

### **2.1.2. Análisis PORTER (Ver anexo 2, matriz PORTER)**

#### **Amenazas de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es media alta debido a los siguientes puntos:

- Las salvaguardias son las principales barreras de entrada para productos importados, creando incentivos a la implementación de productos nacionales. La elaboración de chocolate y otros productos de cacao no es difícil, sin embargo se deben conseguir las maquinarias necesarias y sobretodo la experiencia y el conocimiento de expertos en el tema de cacao y chocolate. Los últimos años la industria del chocolate muestra una tendencia de crecimiento nacional. Según Iván Ontaneda, experto de Anecacao “hacer chocolate en Ecuador es sencillo, lo difícil es venderlo” (El Telégrafo, 2015).
- Existen leyes y regulaciones gubernamentales, como se mencionó en el aspecto legal, las cuales determinan la calidad y seguridad del consumo del producto.
- La lealtad de los consumidores hacia la principal competencia (Nutella) es muy alta, al igual que en todo el mundo, lo cual puede ser un riesgo para el lanzamiento del nuevo producto.

#### **Amenazas de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que en el mercado ecuatoriano además de productos de chocolate también se ofrece mermeladas de varios sabores, dulce de leche, etc. Actualmente los productos sustitutos son consumidos con mayor frecuencia. El precio de los productos sustitutos es menor que el producto de competencia, además se prevé que debido a los ingredientes de alta calidad que se van a utilizar para la elaboración del nuevo producto el mismo tenga un valor superior.

#### **Poder de negociación con los proveedores**

En el Ecuador existen 109 compañías productoras de cacao, distribuidos en Guayaquil, Santo Domingo y Quito (supercias.gov.ec, 2012). El listado incluye solamente a grandes compañías, sin tomar en cuenta a los pequeños distribuidores. Así como existe una gran cantidad de proveedores, hay grandes empresas que compran por altos volúmenes y frecuentemente, lo cual reduce el poder de negociación de las pequeñas empresas. Para la preparación de las bases de distintos sabores es necesario tener proveedores de nueces y frutas.

- En cuanto a la compra de las nueces en Ecuador se establecen 5 compañías productoras y comercializadoras de las cuales se encuentran en Quito. (supercias.gov.ec, 2012).

La obtención de cacao por comercio justo es un factor que ayuda a mantener una buena negociación con los pequeños proveedores. Tomando en cuenta los factores de negociación de los proveedores de cacao y los de los proveedores de nueces, el poder de negociación con proveedores es medio.

#### **Poder de negociación con los clientes**

En este caso el poder de negociación con los consumidores es medio, ya que el producto que se va a ofrecer se caracteriza por ser un chocolate nacional orgánico de sabores especiales que provienen de frutos exóticos, lo que genera una alta diferenciación hacia la competencia, este producto será exclusivo siendo su principal consumidor el segmento de clase alta.

En cuanto a los clientes, que serían los canales de distribución, es importante tomar en cuenta las leyes impuestas por el gobierno como: las salvaguardias, la venta y distribución de productos nacionales, estos aspectos lograrán que los supermercados y otros canales de distribución tengan obligaciones de vender producto nacional. Sin embargo, se debe recalcar que ingresar a estos supermercados es difícil ya que ellos tienen el control sobre el mercado al ser los principales puntos de venta.

#### **Rivalidad entre competidores**

Según los factores analizados se obtuvo que la rivalidad entre competidores es media:

La industria de chocolate ha incrementado su producción nacional en los últimos años, esta está marcada por 3 grandes empresas, Nestlé, La Universal y Ferrero, siendo la última la mayor competencia. Algunas marcas nacionales han lanzado al mercado crema de choco avellana gourmet, como Hoja Verde y Chocotín que ofrece una crema de chocolate más simple; estas marcas aún no tienen un alto reconocimiento y posicionamiento en el mercado, por lo tanto pueden entrar nuevos productos. La crema que se va a ofrecer se diferencia por tener distintos sabores y una presentación diferente que se dirige a un nicho de mercado caracterizado por el buen gusto y conocimiento del chocolate Fino de Aroma con más pureza. Por otro lado, la marca más reconocida, Nutella, está elaborada con ingredientes que no son saludables, como el aceite de palma, además, siendo un producto importado tiene valores extras (aranceles e impuestos) que disminuyen su competitividad.

#### **2.1.3. Matriz EFE**

En la siguiente tabla se muestra los datos y conclusiones más importantes del análisis de la industria. La puntuación ponderada de la empresa tiene un valor de 2,87, lo cual significa que la empresa podría responder bien ante las oportunidades y amenazas que presenta la industria, sin embargo existen algunos factores que no están al alcance para poder enfrentarlos, debido al tiempo de funcionamiento de las otras empresas, así mismo los puntajes de las amenazas de los factores de PORTER y PESTEL son relativamente altos, lo cual se relaciona con el análisis de las fuerzas de PORTER, antes detallado. Ver anexo 3 conclusiones matriz EFE.

Tabla 1. MATRIZ EFE

Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuación ponderada	Análisis externo
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Cambio en la matriz productiva del país	0,09	4	0,36	PESTEL
Los productos de chocolate importados tienen un arancel del 45%, al igual que la materia prima base del producto de los competidores (avellanas)	0,1	3	0,3	PESTEL
Las cremas de chocolate existentes en el mercado son del mismo sabor y con las mismas características.	0,1	4	0,4	PORTER
El consumo de chocolate en Ecuador incrementó el 60% en el 2013	0,1	3	0,3	PESTEL
Mejora continua en la tecnología para la producción de cacao y de producción de chocolate.	0,03	2	0,06	PESTEL
Impulso del MAGAP para fortalecer la industria chocolatera	0,05	2	0,1	
El rival más fuerte (Nutella), contiene ingredientes nocivos para la salud.	0,08	3	0,24	PORTER
<b>AMENAZAS</b>				
Los consumidores son leales a la marca Nutella, la marca más fuerte.	0,1	4	0,4	PORTER
El precio de los productos sustitutos es menor al del producto ofrecido.	0,1	3	0,3	PORTER
El fenómeno del niño tuvo un fuerte impacto en el año 2015, pone en estado de emergencia a la industria del cacao, aumenta su precio.	0,05	1	0,05	PESTEL
Los ecuatorianos están acostumbrados a consumir productos elaborados con sucedáneos de chocolate, mucha azúcar y saborizantes artificiales.	0,09	2	0,18	PESTEL
Las principales empresas rivales tienen reconocimiento dentro del mercado.	0,09	2	0,18	PORTER
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,87</b>	

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1. Objetivos de la investigación

##### General

Determinar la aceptación de compra del mercado potencial de la crema de chocolate a base de nuevos sabores.

##### Específicos

- Medir el nivel de aceptación del producto y de la propuesta de valor detallada.
- Establecer los canales de distribución más adecuados para la venta del producto.
- Identificar el precio al que el consumidor está dispuesto a adquirir el producto.
- Identificar los medios de comunicación más adecuados para la impulsión del producto.

#### 3.2. Diseño de la investigación de mercado

La información para el desarrollo de la investigación se obtendrá mediante información primaria y secundaria.

La información primaria se obtendrá por medio de investigaciones descriptivas cualitativas y cuantitativas.

Dentro de la investigación cualitativa se realizará una entrevista a profundidad con a un experto de la empresa Hoja Verde y la realización de un grupo focal en la ciudad de Quito. Para la investigación cuantitativa se realizará una investigación de muestro no probabilístico por conveniencia mediante encuestas.

La información secundaria ayudará a entender como está constituido el mercado cuáles son las tendencias y parámetros de precio/calidad del mismo y qué es lo que ofrece actualmente la competencia y su grado de participación, se obtendrá información de:

- INEC
- Superintendencia de compañías
- Proecuador
- Trade Nosis

##### 3.2.1. Hipótesis

La calidad y el porcentaje de cacao utilizado para elaborar la crema de chocolate, así como ofrecer diferentes sabores, se relacionan positivamente con la diferenciación y el valor agregado que ofrece el producto hacia los consumidores.

##### 3.2.2. Investigación Cualitativa

###### 3.2.2.1. Entrevistas a expertos

Entrevistado: Simón del Hierro, jefe de mercadeo y comercialización y Lourdes Páez

Empresa: Hoja Verde y Cofundadora de la Academia del Chocolate, respectivamente.

Realizar productos con ingredientes más saludables, sin preservantes, aditivos ni colorantes, incrementar la cantidad de los otros sabores (avellana), establecer un precio más bajo y que el producto sea ecuatoriano, son factores que ayudaron a vencer los obstáculos de lanzamiento.

La crema de choco avellana, es un producto que se caracteriza por ser una compra por antojo, una compra relativamente planificada, dónde el precio no importa tanto como el de una compra por impulso, pero si es analizado.

Los mayores consumidores de este producto son los jóvenes, sobre todo mujeres; por lo general las madres son quienes compran el producto, y se caracterizan por ser de clase media alta y alta. Elaborar este producto con ingredientes más saludables influye a las madres a comprar este producto.

Los autoservicios y supermercados son los puntos de venta con más rotación, pero es importante estar en tiendas gourmet, ya que aumentan la presencia de marca y el posicionamiento del producto.

Las redes sociales, al ser un medio económico, medible y eficiente es el más utilizado para comunicar. El marketing directo también es muy importante, Hoja Verde participa en ferias y degustaciones en locales comerciales, lo cual es muy eficiente, 8 de cada 10 personas que prueban este producto lo compra.

El consumo de productos de cacao en Ecuador se debe incentivar a pulso, mediante promociones y degustaciones. Se debe educar a consumir chocolate con más porcentaje de cacao y menos cantidad de azúcar y sucedáneo de chocolate.

Los sabores más atraídos por los consumidores son: maracuyá, mandarina y menta, siendo el de maracuyá el más comprado. La presentación y el empaque del producto son el 50% que marca una diferencia; logra llamar atención y atraer nuevos clientes.

En Ecuador no existe la maquinaria para la elaboración de cremas de chocolate, por lo tanto se debe importar.

Cómo recomendaciones, es importante un buen costeo del valor del producto y saber bien la forma de preparación de producto, para esto lo mejor es importante conversar con personas que sepan cómo es el trato y manejo del chocolate.

### **3.2.2.2. Grupo Focal**

- Asistencia: 8 participantes
- Edad: 19-30 años
- Ocupación: Estudiantes / empleados del sector privado.
- Estrato socioeconómico: medio alto y alto.

#### **3.2.2.2.1. Objetivos del grupo focal**

- Conocer la percepción de los participantes en torno a las cremas de chocolate existentes en el mercado.
- Conocer las opiniones de los participantes en cuanto al nuevo producto de crema de chocolate que se va a ofrecer.
- Determinar cuáles son las recomendaciones y observaciones que tienen los participantes sobre este nuevo producto.
- Utilizar la información recolectada para encontrar oportunidades de negocio y plantear la estrategia de marketing.

#### **3.2.2.2.2. Conclusiones**

- Nutella es la marca de chocolate que consumen todos los participantes, muy pocos de ellos conocen sobre otras marcas.
- El sabor y la textura son los principales elementos que influyen en el consumo de la crema de chocolate.
- Prefieren consumir una crema de chocolate que contenga menos cantidad de azúcar y más porcentaje de cacao.
- El producto se consume en el desayuno, para repostería y como golosina.
- Los comentarios de los sabores fueron los siguientes:
  - Maracuyá: El sabor que más les agradó, pero la textura fue inferior a la de los otros.
  - Naranja: Aumentar el sabor a naranja, o incluir trozos de fruta.
  - Frutos rojos: Uno de los sabores con más votos, incluir trozos de frutas fue novedoso y atractivo.
  - Macadamia: su textura fue la mejor, igualmente fue uno de los preferidos.
- El sabor a diferentes frutos, mayor porcentaje de chocolate, menor cantidad de azúcar y la percepción de ser productos más naturales, son los principales diferenciadores que ofrece este nuevo producto, además de que puede tener más usos, ellos piensan que no existe un producto similar en el mercado, sobre todo al de los sabores frutales.

- Los participantes comentaron que esta textura no es tan pesada como la de los productos de la competencia, tienen una crema más blanda, además el aceite y el azúcar se percibe en menor cantidad.
- La presentación del envase influye mucho al momento de comprar este tipo de productos, sobre todo la primera vez que se realiza la compra. Los envases transparentes son más de su agrado, ya que les gusta ver el producto y cómo es la presentación interna de este.

### 3.2.2.2.3. Recomendaciones para el producto

- La textura del producto debe ser más cremosa y al mismo tiempo más suave.
- Incluir otros sabores como: hierba buena, cristales de sal, chocolate puro,
- El envase debe ser transparente y de vidrio, con boquilla grande.
- Incluir el porcentaje de cacao utilizado (60%) en la presentación del envase.

### 3.2.3. Investigación cuantitativa

Una vez realizada la investigación cualitativa se obtuvo resultados que ayudaron a formular las encuestas para la investigación cuantitativa, para las cuales se obtuvo un tamaño muestral de la siguiente manera:

#### 3.2.3.1. Tamaño de la muestra

##### 3.2.3.1.1. Segmento geográfico

Hogares de la ciudad de Quito. Según la información recolectada de la página de la alcaldía Metropolitana de Quito, con datos del Censo de Población y Vivienda del INEC, 2010, se tiene lo siguiente: existen 641.214 hogares en el DMQ, de los cuales se tomó en cuenta las siguientes zonas:

Tabla 2. Distribución de hogares en el DMQ

Zona	# Hogares
Eugenio Espejo	124.678
Tumbaco	22.916
Quitumbe	84.240
Eloy Alfaro	123.290
Manuela Sáenz	65.216
La Delicia	96.455
Calderón	44.012
Los Chillos	44.780
<b>Total</b>	<b>605.587</b>

##### 3.2.3.1.2. Segmento demográfico

Hogares que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, según la encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. Se caracterizan por ser hogares de clase media alta y alta. Total hogares: 79.332.

Tabla 3: Segmentación demográfica

Zona	# Hogares	Clase A	Clase B	A y B
Eugenio Espejo	124.678	2.369	13.964	16.333
Tumbaco	22.916	435	2.567	3.002
Quitumbe	84.240	1.601	9.435	11.035
Eloy Alfaro	123.290	2.343	13.808	16.151
Manuela Sáenz	65.216	1.239	7.304	8.543
La Delicia	96.455	1.833	10.803	12.636
Calderón	44.012	836	4.929	5.766
Los Chillos	44.780	851	5.015	5.866
<b>Total</b>	<b>605.587</b>	<b>11.506</b>	<b>67.826</b>	<b>79.332</b>

### 3.2.3.1.3. Cálculo de la muestra

n = tamaño de muestra

N = tamaño de la población (79.332)

e = error estándar (0.5)

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

Z = valor obtenido mediante niveles de confianza (1,96)

$$n = \frac{z^2 + pqN}{e^2(N-1) + z^2 pq} \quad (\text{Ecuación 1})$$

$$n = \frac{(1,96)^2 + (0,5)(0,5)(79.332)}{0,5^2(79.332-1) + (1,96)^2 + (0,5)(0,5)}$$

$$n = 382$$

Tomado de Galindo, 2006.

En total se deben realizar 382 encuestas. Para el presente estudio se realizará un sondeo de 50 encuestas para obtener información que permitan cumplir con objetivos de la investigación.

### 3.2.3.2. Análisis de resultado investigación cuantitativa, encuestas

Las encuestas se realizaron a 50 personas de la ciudad de Quito, de ellas el 55% fueron mujeres y el 45% hombres, con una edad promedio de 38 años; la mayoría de ellas vive en el norte de Quito, seguido por el valle de Cumbayá y muestran ingresos mayores a los 3.001 dólares. Entre los datos más importantes se obtuvo los siguientes, en el anexo 4 se detalla el resultado completo de las encuestas:

- 65% de los encuestados consume crema de chocolate, lo cual quiere decir que existe una demanda importante por este producto.
- El porcentaje de chocolate utilizado es el elemento más relevante que podría mejorar.
- El 69% de los encuestados es muy probable que compren este producto al momento de introducirlo en el mercado, sin embargo existe también una alta población que no está tan segura de comprar, por lo tanto se debe incentivar a la compra demostrando que es un producto de alta calidad y siendo competitivos en los sabores y precio.
- Los sabores de macadamia, seguido por el de maracuyá y frutos rojos son los que más atraen a los consumidores, lo cual coincide con los datos de la investigación cualitativa.
- Actualmente existen tres marcas de cremas de chocolate, de las cuáles según las investigaciones realizadas solamente dos de ellas son consumidas y una de ellas (Nutella) mantiene más del 80% de la participación.

- Los productos sustitutos son más consumidos, la mermelada es el producto más adquirido porque es preparado con frutas, lo cual crea una percepción de ser más saludable.
- El 65% de las personas encuestadas consume crema de chocolate, sin embargo la frecuencia de compra es una vez al mes o menos.
- Los autoservicios y las tiendas de conveniencia son los principales canales de distribución.
- Las redes sociales es el principal medio donde se debe promocionar este producto, al igual que el marketing directo mediante promociones y degustaciones.
- El envase es importante al momento de promocionar este producto, el mismo debe ser transparente, elegante, práctico, debe comunicar el nivel de porcentaje de chocolate, el sabor y que es un producto 100% ecuatoriano.
- Según el análisis Van Westendorp, obtenido con datos de las encuestas, el precio máximo al que los consumidores están dispuestos a comprar este producto es \$6,30.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

El consumo de chocolate en el país aumentó el 60% desde el año 2013, lo cual quiere decir que existe una tendencia consumir más productos elaborados con cacao. Esta tendencia demuestra que la industria del chocolate ha incrementado. En el año 2014 la industria cacaotera generó 200 millones más que el año 2013, lo cual quiere decir que tuvo un crecimiento del 70%.

Del análisis realizado se determinó que las cremas de chocolate que existen actualmente en el mercado son solamente de avellanas, y no ofrecen otras alternativas. Así mismo estas cremas son importadas o contienen materia prima importada, lo cual incrementa sus costos, y genera la posibilidad de lanzamiento de nuevos productos locales.

Actualmente los ecuatorianos prefieren los sabores de chocolate que son más dulces, sin embargo la muestra de la investigación cuantitativa y los participantes del grupo focal, comentan que bajar el nivel de azúcar y aumentar el porcentaje de cacao es una buena opción de mejora en cuanto a todos los productos de chocolate, incluyendo las cremas de chocolate.

Según los datos obtenidos en las encuestas el 65% de los encuestados consume crema de chocolate, lo cual quiere decir que existe una demanda importante hacia este producto. El 80% de este mercado es dominado por Nutella, quien ofrece solamente crema con sabor a avellanas. En este escenario se determinó que el porcentaje de chocolate utilizado y la variedad de sabores son elementos que sustituirían o cambiarían los consumidores de este producto en las cremas que existen actualmente en el mercado, así mismo de acuerdo a la información recolectada en el grupo focal estos mismos elementos, adicional a un menor porcentaje de azúcar, son los que determinan la diferenciación de este nuevo producto.

De acuerdo a los datos obtenidos en estas investigaciones los sabores de preferencia son: macadamia, frutos rojos y maracuyá; los cuales son productos nacionales, que evitan el pago de impuestos.

Por último el gobierno ecuatoriano está incentivando la producción nacional y la elaboración de productos terminados, y existe un impulso por la MAGAP para fortalecer la industria chocolatera en el país.

Del análisis se desprende la necesidad de un producto que tenga características diferentes a las que existen actualmente en el mercado. Por lo cual se propone lanzar un nuevo producto que contenga mayor cantidad de chocolate, menos azúcar y tres sabores distintos: maracuyá, macadamia y frutos rojos, que satisfagan la necesidad del grupo objetivo.

##### **4.1. Mercado objetivo**

El proyecto se centra en la ciudad de Quito; dirigido a la clase media alta y alta por las características del producto. En las encuestas se obtuvo que es muy probable y probable que personas de todas las edades consuman crema de chocolate, se obtuvo un mayor porcentaje en personas de rango de edad entre 18 y 25 años, seguido por 50 y 64 años. Según las encuestas obtenidas el 69% va a consumir el producto.

#### 4.1.1. Segmentación

##### Segmentación geográfica

Hogares del DMQ de las zonas mencionadas en el capítulo anterior (605.587 hogares).

##### Segmento demográfico

Población económicamente activa de hombres y mujeres, de hogares de clase económica media-alta y alta, del grupo socioeconómico A y B (79.332 hogares)

##### Segmentación psicográfica

El producto se centrará en personas que conozcan de chocolate y les guste compartir socialmente este tipo de producto. Estilo de vida modernos y saludables, pero que al mismo tiempo sean amantes del chocolate y sepan degustar y disfrutar de chocolate de alta calidad con un alto porcentaje de chocolate y que tengan identidad y cultura sobre los productos nacionales.

##### Segmentación conductual

Personas que sean fieles a sus gustos, valores y marcas.

Que gusten del chocolate amargo, con una mezcla de sabores nacionales.

Que utilicen crema de chocolate, ya sea para repostería, para una ocasión especial, o como golosina.

Personas que consuman crema de chocolate, pero buscan un sabor menos dulce, con porcentaje más alto de chocolate, con mejores ingredientes y sabores más naturales que ofrezcan beneficios adicionales debido a los componentes nutricionales de cada ingrediente utilizado.

Hogares que compren al menos 1 vez al mes este producto.

#### 4.1.2. Compradores potenciales anuales

N= 79.332

Dispuestos a consumir el producto = 69%

Total = 54.739

**Total consumo anual** = 111,2 kg = 3,4 kg anuales por hogar. (Ver anexo 5)

**Precio:** El precio promedio de una crema de chocolate de aproximadamente 388g es de \$6,92. El producto que se va a ofrecer se venderá a \$ 6.00 (PVP) la presentación de 300g.

#### 4.1.3. Ventas potenciales anuales:

$54.739 * 3,4 = 186.112,87$  Kg anuales por hogar.

Tomando en cuenta que Nutella tiene el 83% del mercado, Hoja verde el 14% y Chocotín en 3%. Se espera tener el 8% de participación de mercado el primer año, lo cual se logrará mediante promociones de marketing.

Lo cual quiere decir una producción de 14.889,03 kg anuales y 49.630 unidades de 300g al año. Con esto se espera tener ventas potenciales de 205.965 dólares el primer año.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Estrategia de marketing

La estrategia de marketing que se utilizará para el mercadeo de este producto es una estrategia básica de diferenciación, la cual está sustentada por el valor agregado que presenta el producto: sabores, porcentaje de chocolate y reducción de azúcar, que son necesidades de los consumidores a satisfacer, según la investigación de mercado.

Al tener un mayor porcentaje de chocolate, sabores especiales y un canal de distribución selectivo, el producto se dirige a un nicho de mercado caracterizado por consumidores de estratificación socioeconómico B y A, de ingresos en hogares superiores a los \$3000. Para un futuro se utilizará una estrategia de desarrollo de producto, ya que se tiene en mente lanzar nuevos sabores y un producto especializado para diabéticos.

### 5.2. Propuesta de valor

Los atributos más importantes que ofrece ese nuevo producto son:

- Naturalidad: más porcentaje de chocolate
- Sabores y variedad: 3 nuevos sabores a los que existen en el mercado, macadamia, frutos rojos y maracuyá.
- Salud: menos azúcar, alto porcentaje de cacao y los beneficios de las frutas.

### 5.3. Posicionamiento:

“Para personas que gustan del chocolate, Kokawa es la crema que brinda un alto porcentaje de cacao ecuatoriano fino de aroma (60%); elaborada con pasta de 3 sabores diferentes: macadamia, frutos rojos y maracuyá y con menos cantidad de azúcar, son muchos los beneficios que presenta: aporte de energía, cuidado de la piel, control de la hipertensión y el colesterol y beneficios antioxidantes. Además, su exquisito y delicado sabor creará una nueva experiencia en el paladar, su suave y cremosa textura la convertirán en la aliada perfecta para las combinaciones...deliciosa sobre pan o galleta, irresistible con frutas, como parte de tu postre favorito o para repostería gourmet.

## 5.4. MARKETING MIX

### 5.4.1. Producto

Atributos del producto

El producto que se ofrecerá se caracteriza por ser una crema de chocolate elaborada con los mejores ingredientes, a continuación los atributos más importantes:

- 3 sabores distintos: maracuyá, frutos rojos y macadamia.
- El producto será elaborado con un 60% de cacao fino de aroma.
- Ofrecer un producto que genere experiencias sensoriales al mezclar el fuerte y natural sabor del cacao fino de aroma con la frescura de las frutas ecuatorianas.

Marca

- Kokawa, es la marca que representará este producto, estas palabras se formaron con significados de palabras quichuas.
- Slogan: Descubre una nueva experiencia de sabor, es tan rica que no podrás parar.
- Logo: El logo está realizado con un tipo de tipografía delgada para enfocarse en la elegancia, exclusividad y simplicidad del producto.

Al ser el cacao el principal ingrediente del producto se unió la K con la O para simular el tronco, la rama y el fruto del cacao con un árbol de cacao.



**Empaque:** Se caracterizará por tener una forma más simple y efectiva para el consumo de la crema de chocolate. Esto se podrá realizar gracias a Covet, su línea de envases para productos *premium*. Ver anexo 6

**Etiqueta**

- Las 3 etiquetas comunicará el porcentaje de chocolate utilizado.
- La etiqueta debe incluir la ley de etiquetado de semáforo. Ver anexo 7

Tabla 4. Presupuesto de producto

	Unitario	Inicial	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Producto</b>		<b>2.000</b>					
Marca	500	500					
Logo	260	260					
Etiquetado	80	240					
Empaque	1.000	1.000					

#### 5.4.2. Plaza

La estrategia de plaza será una estrategia selectiva, ya que es un producto gourmet dirigido a la clase media alta y alta que se venderá en lugares específicos como: tiendas especializadas, delicatessen y los autoservicios más importantes del país.

**Estructura de canal de distribución:** La empresa no contará con intermediarios de venta, sino que realizará ventas directas con un equipo especializado. Se contará con un transporte para entregar el producto. El sistema de logística de entrega y almacenamiento es *business to business*.

Tabla 5. Presupuesto de plaza

	Unitario	2016	2017	2018	2019	2020
Distribuidor	400,00	800,00	5.040,00	5.292,00	5.556,60	5.834,43
Transporte	100,00	1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92

#### 5.4.3. Precio

**Estrategia para la fijación de precios**

- **Valor percibido:** Según el análisis Van Westendorp hasta \$6.30 es el precio máximo que los consumidores están dispuestos a pagar, el cual es similar al de la competencia y representa el valor percibido de los clientes hacia este producto. Los 3 sabores tendrán el mismo precio.
- **En base a costos:** Se sumará un margen de utilidad al costo de producción tomando en cuenta el valor que los clientes están dispuestos a pagar.

**Estrategia de entrada**

- Para el lanzamiento del producto se utilizará una estrategia de precios de status quo, ya que el precio se basará en los precios Nutella.

**Condiciones de pago:**

- Se establecerán distintas condiciones de pago para los distintos canales de distribución. Teniendo un promedio entre 28 y 30 días de cuentas por cobrar.

**Estrategia de ajustes**

- **Precios de descuento:** La empresa dará en promedio el 10% de descuento del costo total del producto. Es decir mantendrá una tabla con 3 precios distintos:
  - Autoservicios: 15% de descuento
  - Tiendas especializadas: 10% de descuento
  - Delicatessen y cafeterías 5% de descuento

Tabla 6. Presupuesto de precios

Ventas		2016	2017	2018	2019	2020
Unidades		49.630	54.593	60.052,30	66.057,30	72.663,28
Costo de producción		2,34	2,31	2,28	2,25	2,04
Costo total		3,88	3,77	3,70	3,64	3,58
Precio 20% utilidad	20% 1año	4,65	4,65	4,65	4,65	4,65
Precio Neto	-10%	4,15	4,15	4,15	4,15	4,15
PVP Supermaxi	30,0%	5,40	5,40	5,40	5,40	5,40
PVP		6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

#### 5.4.4. Promoción y publicidad

La publicidad y promoción se basaran en estrategia *push*, ya que se harán actividades dirigidas a consumidores finales como: promociones comerciales y POP a través de los canales de distribución.

Promoción en ventas:

- Durante los 3 meses por 5 años del lanzamiento por la compra de un sabor se incluirán pequeñas muestras de 60g.
- Se incluirá un recetario en el que el producto será el elemento clave para realizar los postres.
- 2% de la producción anual para degustaciones en los locales comerciales.
- Asistir a ferias que se realizan frecuente mente en la ciudad.

Marketing directo:

Se utilizará correo directo para realizar las promociones, campañas y promociones de Kokawa. Esto realizará Kreab, una empresa de comunicación.

Publicidad:

- En un principio se realizará marketing digital, en redes sociales, sobre todo en Facebook, dónde se creará una comunidad y la empresa compartirá recetas y novedades sobre el uso y los beneficios de este producto.
- Se lanzará comunicación y publicaciones en revistas como Familia.

Relaciones públicas:

- Para el lanzamiento del producto se enviará un Kit de prensa a los 30 medios de comunicación más estratégicos. El kit contará con una muestra del producto y un boletín en el que diga la información más relevante de la empresa y del producto. Además se les enviará un boletín digital con la foto corporativa y una del producto. Para el lanzamiento del producto en Cuenca y Guayaquil se realizará lo mismo.
- El segundo año, cuando se cuente con mayor reconocimiento y posicionamiento de marca se hará una gira de medios, donde mediante *free press* se dará a conocer sobre la marca, sus atributos y la responsabilidad social de la misma hacia los proveedores de materia prima. Todo tendrá un enfoque hacia el cacao ecuatoriano y el desarrollo de la industria en el país.

Fuerza de ventas:

- Habrá una persona encargada de realizar las ventas y contactos con los clientes, la cual estará capacitada para negociar y vender de la mejor forma el producto. Además será quien lleve y maneje el registro de solicitudes y ventas. Esta persona será quien supervise la función del distribuidor para que él también conozca sobre el producto y cumpla con las especificaciones de los clientes.

Tabla 7. Presupuesto de promoción y publicidad

	Unitario	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Promoción en ventas</b>	<b>1.000,82</b>	<b>8.415,99</b>	<b>12.110,77</b>	<b>12.935,11</b>	<b>13.684,28</b>	<b>14.691,97</b>
Muestras 60g	0,30	4.110,85	4.777,52	4.850,68	5.142,83	5.460,72
Degustaciones	0,02	2805,14	3.018,12	3.281,88	3.485,93	3.603,04
Recetario	0,50		2.315	2.802,55	3.055,52	3.128,21
Ferías	1.000	1.500	2.000	2.000	2.000	2.500
<b>Publicidad</b>	<b>1.200,00</b>	<b>2.700,00</b>	<b>2.854,00</b>	<b>3.079,50</b>	<b>3337,45</b>	<b>3.621,20</b>
Marketing Directo	200,00	200,00	220,00	242,00	266,20	292,82
Marketing Digital	500,00	500,00	550,00	605,00	665,50	732,05
Revistas	250,00	1.500,00	1.575,00	1.732,50	1.905,75	2.096,33
POP		500	500	500	500	500
<b>Relaciones públicas</b>	<b>6,70</b>	<b>201,00</b>				<b>335,00</b>
Kit de prensa	6,70	201,00				335,00
<b>Fuerza de ventas</b>	<b>800</b>	<b>9.600,00</b>	<b>10.080,00</b>	<b>10.584,00</b>	<b>11.113,20</b>	<b>12.224,52</b>

Los artes del logo y etiquetas fueron realizados por la diseñadora Andrea García, quien será la persona que realice los artes de las promociones y el POP. La empresa Vernaza será quien realice todas las impresiones que se necesiten y Kreab la empresa que se encargue de las relaciones públicas y comunicación.

## 6. PROPUESTA FILOSÓFICA

### 6.1. Misión

Elaborar y comercializar crema de chocolate en el mercado quiteño, ofreciendo a nuestros consumidores un producto gourmet de excelente calidad y variedad de sabores que supere sus expectativas, preparado con ingredientes 100% ecuatorianos garantizando la seguridad y el desarrollo ocupacional de nuestros colaboradores, generando una empresa rentable y de crecimiento continuo que perdure por muchos años y genere más beneficios.

### 6.2. Visión

Ser en una empresa consolidada y posicionada por la innovación y variedad de sabores de crema de chocolate gourmet, preocupada por el desarrollo de sus proveedores agrícolas.

### 6.3. Objetivo general

Establecer una base financiera sólida y ética que haga posible el crecimiento gradual y rentable de la empresa para que incremente la utilidad neta de la empresa en un 13% sobre las ventas en los próximos 5 años.

#### 6.3.1. Objetivos específicos de mediano plazo (1 a 2 años)

- Incrementar las ventas anuales en un 10%, mediante estrategias de marketing y ventas que permitan abarcar al mercado meta.
- Repartir el 20% de la utilidad neta como dividendos a socios a partir del 2 año de operaciones.

#### 6.3.2. Objetivos específicos de largo plazo (3 a 5 años)

- Reducir el 6% de los costos totales de producción hasta el año 2020. Incrementar la participación de los trabajadores al menos al 2,50% de la utilidad antes de impuestos.
- Mantener un índice de solvencia de patrimonio sobre pasivo, superior a 10 a partir del cuarto año de operaciones.

### 6.4. Estrategia de operaciones

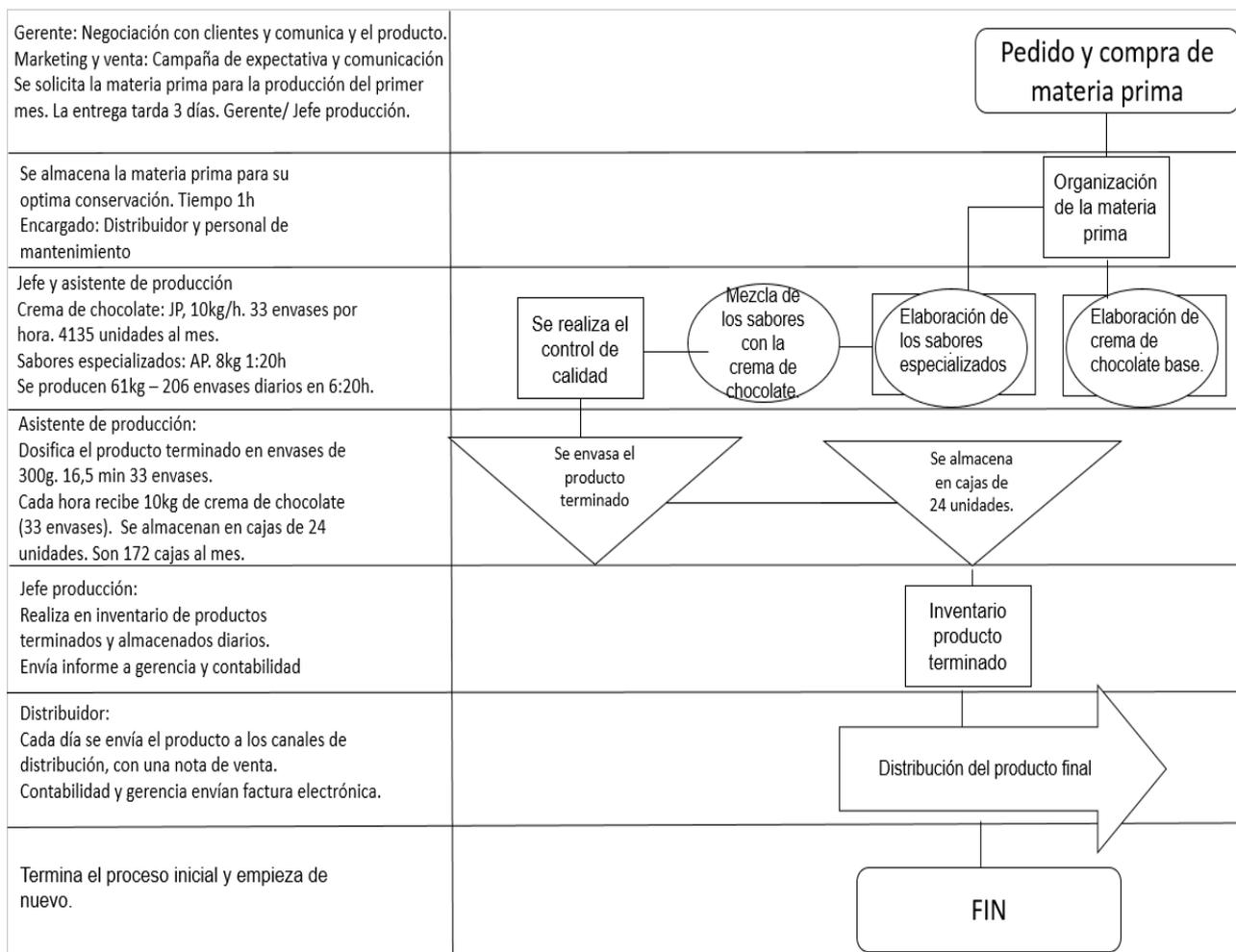
Se espera una producción mensual de 4135 unidades mensuales, aproximadamente 203 envases diarios, para llegar a las ventas esperadas anuales, detalladas anteriormente. Para la producción de la crema de chocolate se necesita materia prima que se comprará a proveedores locales. Ver anexo 8

#### 6.4.1. Ciclo de operaciones

Realizar los sabores bases: la pasta de macadamía, la de frutos rojos y la de maracuyá. Al mismo tiempo se realiza la crema de chocolate, se agrega en la mezcladora el cacao, la leche en polvo, el azúcar, el agua y la lecitina de soya. El siguiente paso es envasar el producto y guardar en cajas de 24 unidades para ser almacenados o despachados. Tomando en cuenta la capacidad utilizada e instalada (anexo 9), para el año 2018 es fundamental la compra de otra máquina mezcladora de crema de chocolate.

En el siguiente diagrama de flujo se puede observar el proceso desde el pedido y la compra de materia prima, hasta la distribución del producto final. El proceso diario de producir 206 unidades, 8 cajas, tarda aproximadamente 7 horas.

Figura 1. Diagrama de flujo



### 6.5. Requerimiento de equipo y herramientas

La maquinaria para la elaboración será importada desde Italia, la empresa proveedora es Selmi. Además se comprarán refrigeradores profesionales en el país. La maquinaria necesaria es la siguiente:

Tabla 8. Maquinaria y Equipo

<b>Maquinaria y Equipo</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Precio</b>	<b>Tiempo de entrega</b>
Micron Ball Refiner (Mezclador)	Selmi	20.674,85	1 mes
Filler Vasi (Llenador)	Selmi	8.799,14	1 mes
Refrigerador Industrial	Termoalimex	1.850,00	Inmediato
Cocina Industrial	Termoalimex	1.500,00	Inmediato
Utensillos de cocina	Termoalimex	500,00	Inmediato
Vehículo	Cinascar Dongfenfg	16.990,00	Inmediato
3 Teléfono	Panasonic (Sukasa)	207,87	Inmediato
1 Impresora	Impresora Hp Deskjet Novicompu	67,99	Inmediato
3 Computadoras	Dell Inspiron Novicompu	1.725,00	Inmediato

### 6.6. Infraestructura

La planta de producción estará localizada en el sector de Puembo, debido a la disponibilidad de un terreno de 2 hectáreas, donde se construirá un galpón de 18x12 m<sup>2</sup>, instalado por la empresa Jacor Ltda., tendrá un costo de 23.000 incluido las instalaciones. Para el área interna se necesita instalar muebles de oficina, lo cual tendrá un costo de 6.500 dólares, el proveedor será Auron.

### 6.7. Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La producción y venta se realizarán mediante un sistema FIFO, donde los primero en llegar serán los primeros en utilizarse y venderse. La materia prima se comprará por 2 meses para evitar que dañen. El tiempo de caducidad del producto es aproximadamente 5 meses, por esto el tiempo de almacenamiento del producto terminado dentro de la planta será el mínimo.

## 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa se establecerá como una compañía Unipersonal de Responsabilidad Limitada, ya que contará con un socio, quien será el gerente propietario. La empresa estará organizada mediante una estructura funcional, ya que las tareas estarán agrupadas por función y desempeño de negocios.

### 7.1. Aspectos regulatorios y legales

Para la implementación de este plan de negocio se debe tener en cuenta los siguientes requisitos legales y seguir los pasos a continuación:

1. Reservar el nombre de la empresa en la Súper Intendencia de compañías y crear una cuenta de Integración de Capital. Se debe pagar \$400, ya que será una empresa de Responsabilidad Limitada.
2. Realizar la escritura de la Constitución de la Compañía, redactada por el abogado de la misma.
3. Registrar la Constitución en la Súper Intendencia de Compañías para ser aprobada.
4. Una vez aprobada, el documento pasa al Registro Mercantil junto con una carta que especifique la razón social de la empresa.
5. Al tener todas estas aprobaciones, se llevan los documentos a la súper intendencia para inscribir a la empresa en el registro.
6. Obtener el RUC de la empresa en el SRI.
7. Sacar en el Municipio de Quito la Licencia Metropolitana funcionamiento.
8. Conseguir el Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos.
  - 8.1. El Municipio de Salud otorga el Permiso de Funcionamiento.
9. Por último se deben sacar los registros sanitarios de los 3 sabores de crema de chocolate, emitido por el ARCSA, (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria).

## 7.2. Personal administrativo

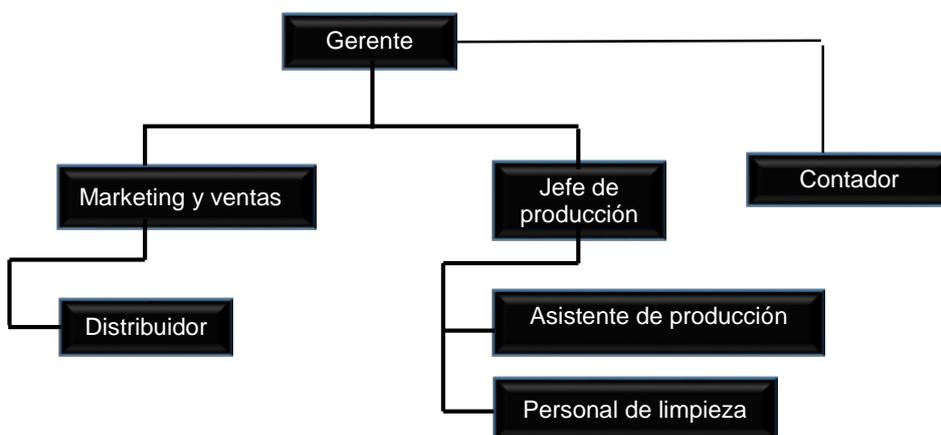
Las responsabilidades del personal administrativo estarán dirigidas a 4 enfoques: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar. Dentro de la parte de la planificación está comprendido el desarrollo de objetivos y las estrategias necesarias para cumplirlos.

El personal administrativo también debe organizar al resto del personal de acuerdo a lo que las actividades de la empresa requieran. Posteriormente, se deberá realizar un seguimiento y conjuntamente dar una guía al mismo a través de los pasos requeridos para realizar las actividades. Con la finalidad, de que se pueda estar seguro que las actividades que fueron realizadas, por otro lado se deberá establecer indicadores de desempeño y evaluar el trabajo realizado durante determinados periodos de tiempo.

## 7.3. Organigrama

En el siguiente mapa se visualiza la estructura organización de la empresa y cómo esta está conformada. Al ser una empresa pequeña los colaboradores trabajarán en equipo participando en distintas áreas y labores. Ver anexo 10, detalle de las funciones laborales.

Figura 6. Organigrama empresarial



La siguiente tabla muestra el presupuesto de sueldos y salarios que se requieren para los colaboradores de la empresa.

Tabla 9. Presupuesto sueldos y salarios

Personal	Sueldos y salarios	Beneficio	IESS	TOTAL	2016
Gerente	1.500,00	437,50	153	2.090,50	25.086,00
Marketing y ventas	800,00	233,33	81,6	1.114,93	13.379,20
Contabilidad	500,00	0	0	500,00	6.000,00
Jefe de producción	700,00	204,17	71,4	975,57	11.706,80
Asistente producción	450,00	131,25	45,9	627,15	7.525,80
Distribuidor	400,00	116,67	40,8	557,47	6.689,60
Limpieza	370,00	107,92	37,74	515,66	6.187,88

## 8. EVALUACIÓN FINANCIERA

La inversión inicial se estima que tenga un costo de \$120.000,80, para lo cual se espera financiar \$60.000,80 que representa el 50% con capital propio y 50% restante con préstamos a largo plazo, otorgado por la CFN con una tasa del 9% La inversión inicial se distribuye de la siguiente forma, cada rubro se detalla en el estado de situación.

Tabla 9. Inversión Inicial.

Activos Corrientes	34.681,81
Activo Fijos	85.318,99
Variación de capital de trabajo (AC-PC)	34.681,81

### 8.1. Estado de resultados P&G

Para la elaboración del estado de resultados se tomaron en cuenta los gastos, costos y las ventas de la empresa por cada año. Las ventas crecen el 10% cada año. Desde el primer año de operaciones se tienen utilidades y a partir del segundo año se pagan dividendos a socios, las utilidades no distribuidas del segundo años son inferiores a las del primer año. El porcentaje de utilidad bruta sobre las ventas aumenta cada año, los costos de ventas tienen un menor peso sobre las ventas anuales. La utilidad operativa también y los gastos administrativos disminuyen, los gastos de marketing son equivalentes al 6% de las ventas. La utilidad neta presenta un incremento constante e importante durante los años, debido a lo mencionado anteriormente. En la siguiente tabla se puede ver con detalles el análisis P&G.

Tabla 10. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Periodo	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	205.964,50	226.560,95	249.217,05	274.138,75	301.552,62
Gasto de ventas	115.201,49	125.116,13	135.941,97	147.766,09	160.684,13
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>90.763,01</b>	<b>101.444,82</b>	<b>113.275,08</b>	<b>126.372,66</b>	<b>140.868,49</b>
Gasto administrativo	50.465,20	53.288,46	56.282,88	59.460,03	63.179,62
Gastos de marketing	13.199,69	15.355,77	16.014,91	18.501,79	18.648,16
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>27.098,12</b>	<b>32.800,59</b>	<b>40.977,29</b>	<b>48.410,84</b>	<b>59.040,71</b>
Gastos Financieros	5.400,00	5.850,00	4.950,00	2.880,00	2.160,00
<b>Utilidad antes de participación e IR</b>	<b>21.698,12</b>	<b>26.950,59</b>	<b>36.027,29</b>	<b>45.530,84</b>	<b>56.880,71</b>
15% Participación de trabajadores	3.254,72	4.042,59	5.404,09	6.829,63	8.532,11
Impuesto a la renta	4.057,55	5.039,76	6.737,10	8.514,27	10.636,69
DEPRECIACIÓN	7.927,40	7.599,16	7.303,74	7.000,00	5.000,00
<b>Utilidad Neta</b>	<b>6.458,46</b>	<b>10.269,08</b>	<b>16.582,35</b>	<b>23.186,94</b>	<b>32.711,91</b>
Dividendos a Socios	0	1.291,69	2.053,82	3.316,47	4.637,39
<b>Utilidad no distribuida</b>	<b>6.458,46</b>	<b>5.166,77</b>	<b>8.215,26</b>	<b>13.265,88</b>	<b>18.549,56</b>

### 8.2. Flujo de caja

El flujo de caja se obtuvo tomando en cuenta las utilidades generadas en cada año, las variaciones de los gastos y los egresos e ingresos que tuvo la empresa cada año. Se estima que la empresa tendrá cuentas por cobrar del 15% del año anterior, quiere decir por 54 días. La deuda y el patrimonio inicial se utilizan para pagar la inversión inicial en activos. Adicional el primer año de operaciones es necesario un préstamo a corto plazo para incrementar el efectivo del próximo año, esta deuda se paga en el año 2017, junto con el primer pago de la deuda a largo plazo. El flujo de caja incrementa cada año.

Tabla 11. Flujo de caja

Periodo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>EBITDA(utilidad operativa antes de interés, impuestos, dep, amort)</b>		<b>27.098,12</b>	<b>32.800,59</b>	<b>40.977,29</b>	<b>48.410,84</b>	<b>59.040,71</b>
(-)intereses		5.400,00	5.850,00	4.950,00	2.880,00	2.160,00
(-)impuestos y 15% participación		7.312,27	9.082,35	12.141,20	15.343,89	19.168,80
<b>Flujo de fondos de operaciones</b>		<b>14.385,85</b>	<b>17.868,24</b>	<b>23.886,09</b>	<b>30.186,95</b>	<b>37.711,91</b>
Cuentas por Cobrar		28.399,02	6.432,04	2.162,97	1.841,81	1.702,49
Inventarios Prod. Terminados		5.683,98	488,12	532,92	582,00	635,77
Inventarios Materia Prima	9.268,62	3.266,29	1.253,49	1.378,84	1.516,72	1.668,40
Cuentas por pagar						
<b>variaciones en el capital de trabajo</b>		<b>- 37.349,29</b>	<b>8.173,65</b>	<b>4.074,73</b>	<b>3.940,53</b>	<b>-4.006,66</b>
<b>flujo de fondos de operaciones después de capital de trabajo</b>		<b>- 22.963,43</b>	<b>9.694,59</b>	<b>19.811,37</b>	<b>26.246,42</b>	<b>33.705,25</b>
otros ingresos no operacionales						
otros egresos no operacionales						
inversión en activos (CAPEX)	85.318,19				20.674,88	
Dividendos			2.877,17	3.573,65	4.777,22	6.037,39
<b>Flujo de caja libre</b>		<b>- 22.963,43</b>	<b>12.571,76</b>	<b>23.385,02</b>	<b>10.348,76</b>	<b>39.742,64</b>
pago prestamos			10.000,00	23.000,00	8.000,00	24.000,00
Nuevos prestamos	60.000,00	5.000,00				
Aporte de capital	60.000,00					
Caja inicial	120.000,00	25.413,19	7.449,76	10.021,51	10.406,53	12.755,29
caja generada año		- 17.963,43	2.571,76	385,02	2.348,76	15.742,64
<b>Caja final</b>	<b>25.413,19</b>	<b>7.449,76</b>	<b>10.021,51</b>	<b>10.406,53</b>	<b>12.755,29</b>	<b>28.497,93</b>

### 8.3. Estado de situación T

Tabla 12. Estado de situación proyectado

Periodo	Inicial	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Activos Corrientes</b>	<b>34.681,81</b>	<b>54.067,67</b>	<b>63.292,08</b>	<b>68.919,87</b>	<b>75.209,16</b>	<b>99.108,79</b>
Efectivo	25.413,19	7.449,76	10.021,51	10.406,53	12.755,29	28.497,93
Cuentas por Cobrar	0,00	28.399,02	33.310,07	36.641,08	38.482,89	44.335,71
Inventarios Prod Termin	0,00	5.683,98	6.172,10	6.705,02	7.287,02	7.922,79
Invt. Materia Prima	9.268,62	12.534,91	13.788,40	15.167,24	16.683,96	18.352,36
<b>Activos Fijos</b>	<b>85.318,99</b>	<b>77.391,59</b>	<b>65.559,09</b>	<b>49.940,00</b>	<b>54.060,44</b>	<b>35.154,03</b>
Terreno						
Propiedad, Planta y Equipo	85.318,99	77.391,59	65.559,09	49.940,00	74.607,71	35.154,03
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>120.000,80</b>	<b>131.459,26</b>	<b>128.851,17</b>	<b>118.859,87</b>	<b>129.269,60</b>	<b>134.262,82</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>	<b>0,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Obligaciones bancos CP	0,00	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Pasivos largo plazo</b>	<b>60.000,00</b>	<b>60.000,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>32.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>0,00</b>
Obligaciones bancos LP	60.000,00	60.000,00	55.000,00	40.000,00	32.500,00	12.500,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>60.000,00</b>	<b>65.000,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>32.000,00</b>	<b>24.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>60.000,80</b>	<b>66.459,26</b>	<b>73.851,17</b>	<b>86.859,87</b>	<b>105.269,60</b>	<b>134.262,82</b>
Capital Social	60.000,80	60.000,80	60.000,80	60.000,80	60.000,80	60.000,80
Reservas	0,00	0,00	358,13	1.385,04	3.043,27	5.361,97
Utilidades retenidas ej anteriores	0,00	0,00	3.223,16	8.891,68	19.038,58	36.188,14
Utilidades neta del ejercicio	0,00	6.458,46	10.269,08	16.582,35	23.186,95	32.711,91
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>120.000,80</b>	<b>131.459,26</b>	<b>128.851,17</b>	<b>118.859,87</b>	<b>129.269,60</b>	<b>134.262,82</b>

#### 8.4. VAN Y TIR

En base a las ventas proyectadas y a la inversión inicial se planteó el siguiente escenario. Tomando en cuenta tasa del 6%, relacionada con el WACC, anexo 11, se obtiene que el VAN es positivo al igual que el TIR, lo cual demuestra que el negocio es rentable.

Tabla 14. VAN Y TIR

Periodo	Inicial	2016	2017	2018	2019	2020
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	-60000	6.458,46	10.269,08	16.582,35	23.186,95	32.711,91
<b>VAN</b>	\$11.288,37					
<b>Tasa Descuento</b>	6,00%					
<b>TIR</b>	11,50%					

Según los resultados presentados al invertir \$60.000 en este proyecto se obtiene una ganancia de \$11.288,37 más que si se hubiera invertido el mismo monto en un banco, esto se debe a que el TIR representa 5.5 puntos más que la tasa del mercado.

#### 8.5. Indicadores financieros

Tabla 16. Indicadores financieros

Indicador	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total deuda financiera	60.000	65.000	55.000	32.000	24.000	-
pago bancos corto plazo		0	10000	23000	8000	24000
Deuda financiera / ebitda (X)		2,40	1,68	0,78	0,50	0
FFO + efectivo/deuda de corto plazo del año			2,79	1,49	5,37	2,76
Flujo de fondos después de capital de trabajo + efectivo /deuda corto plazo cada año			1,97	1,31	4,88	2,59
Flujo de caja libre + efectivo /deuda cpde cada año			2,26	1,47	2,89	2,84
Patrimonio / pasivo		1,14	1,63	2,74	4,14	
<b>ÍNDICES DE RENTABILIDAD</b>		<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Utilidad Neta/Ventas		3,20%	4,62%	6,79%	8,63%	11,07%
Utilidad Neta / Patrimonio		9,72%	13,91%	19,09%	22,03%	24,36%
Utilidad Neta / Activos Totales		4,91%	7,97%	13,95%	17,94%	24,36%

Según los indicadores generados se puede ver que la empresa presenta buenos resultados de liquidez, lo cual quiere decir que se tiene capacidad de pagar las deudas cada año. La deuda inicial se pagará en 2,4 años. De acuerdo al índice de solvencia el endeudamiento de la empresa disminuye cada año, eso quiere decir que el patrimonio aumenta conforme se pagan las deudas.

Por otra parte la empresa presenta rentabilidad desde el primer años de operaciones, y está aumenta cada año.

Para determinar las ventas mínimas que puede generar la empresa para no tener pérdidas se evaluó el punto de equilibrio es de 161.348,80, se presenta en el anexo 12.

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. Conclusiones**

Ecuador es el principal productor de cacao Fino de Aroma, obteniendo más del 70% de la producción mundial, lo cual ha sido un factor que ha generado reconocimiento y premios a nivel internacional hacia los productos de chocolate ecuatoriano.

La industria del chocolate en Ecuador siempre ha sido de gran importancia, desde la colonización española donde se utilizaba al cacao como moneda, hasta la actualidad donde es uno de los principales productos de exportación. En el año 2014 el sector cacaotero generó 700 millones de dólares, 200 millones más que en el 2013.

Las principales empresas productoras de chocolate son: Nestlé, Confiteca, La Universal y Ferrero. Los últimos años ha aumentado la cantidad y el reconocimiento de empresas locales que producen chocolatería fina, algunas de estas son: Caoni, Pacarí y Hoja Verde. Actualmente las empresas ecuatorianas dedican su producción a elaborar barras, bombones y trufas de chocolate.

Existen 3 empresas que elaboran crema de chocolate: Ferrero, quien mantiene el 82% de participación de mercado con su marca Nutella, Hoja Verde con el 14% de participación y Confiteca que tiene el 3% de participación.

El gobierno y del MAGAP apoyan fuertemente a la creación e impulso de empresas nuevas y productoras de productos terminados.

Existe una gran aceptación, el 69%, para consumir el producto ofrecido, ya que se considera que ofrecer nuevos sabores y una crema con más porcentaje de chocolate y menos de azúcar es un nuevo concepto que además de ser agradable y presentar múltiples usos tiene beneficios para la salud, debido a los componentes de sus ingredientes.

Al mantener utilidades desde el primer año de producción y ventas y además tener un VAN y TIR positivo, demuestran que la empresa es viable comercial y financieramente.

Así mismo los índices de rentabilidad financiera presentan buenos resultados, lo cual quiere decir que la empresa administra efectivamente sus costos y gastos, con el fin de generar más utilidades en ventas.

### **9.2. Recomendaciones**

Se recomienda contar con el apoyo del gobierno y del MAGAP para poner en práctica la elaboración y el lanzamiento de este proyecto.

Debido al crecimiento de la industria y a la cantidad de opciones de productos de cacao que se ofrecen en el mercado, es fundamental presentar y ofrecer diferenciación y valor agregado en los productos.

Además de ofrecer los sabores antes mencionados, se puede ampliar el portafolio con nuevos sabores para un futuro, los más recomendados fueron praliné, chocolate puro, y naranja.

Presentar el producto en un envase práctico y transparente con el fin de que se pueda visualizar la crema de chocolate por dentro.

Además es importante mencionar la cantidad de chocolate utilizado en la presentación del envase del producto.

Es importante utilizar maquinarias de excelente calidad, las mismas serán importadas de Italia donde se tienen el conocimiento de elaboración, y del y manejo especial del chocolate. Se deben realizar encuestas después del primer año de operaciones con el fin de conocer la percepción y satisfacción de los consumidores.

## Referencias bibliográficas

- ANDES. (2014), ¿En qué consiste el cambio de la matriz productiva en Ecuador  
Recuperado el 22 de octubre del 2015 de:  
<http://www.andes.info.ec/es/noticias/consiste-cambio-matriz-productiva-ecuador.html-0>
- ANECACAO. (2014), Estadísticas históricas. Recuperado el 29 de Octubre de 2015  
de: <http://www.anecacao.com/es/estadisticas-historicas/>
- ANECACAO. (2014), La industria chocolatera ecuatoriana. Recuperado el 20 de  
octubre del 2015 de: <http://www.anecacao.com/es/la-gran-carrera-del-chocolate/>
- Andrade, D, Flores, M. (2008). Consumo de productos orgánicos / agroecológicos en  
los hogares ecuatorianos. Recuperado el 26 de octubre de 2015 de:  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2015), Cuentas nacionales anuales. Recuperado el  
30 de noviembre de 2015 de:  
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/indicecn1.htm>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Crecimiento Económico de la Economía  
Ecuatoriana.  
Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de  
<http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/archivo/item/685-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-inter-anual-de-49-en-el-primer-trimestre-de-2014>
- Barrezueta, F. (2012). Mirador Económico. Análisis de las Diferentes Industrias de la  
Economía Ecuatoriana. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de  
<http://www.miradoreconomico.com/2012/11/analisis-de-las-diferentes-industrias-de-la-economia-ecuatoriana/>
- Coordinadora ecuatoriana de comercio justo. (2015), Proyecto andino de cacao.  
Recuperado el 4 de noviembre de 2014 de: <http://www.cecjecuador.org.ec/dia-internacional-de-comercio-justo-2/>
- Ecuador en cifras. (2014). Indicadores laborales. Recuperado el 24 de octubre de  
2015 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-Diciembre/Nuevo\\_Marco\\_Conceptual/Informe\\_Ejecutivo-Dic\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/Empleo-Diciembre/Nuevo_Marco_Conceptual/Informe_Ejecutivo-Dic_2014.pdf)
- El Comercio. (2014). INEC: El desempleo en Ecuador está en 3,9%. Recuperado el 24  
de octubre de 2015 de: <http://www.elcomercio.com.ec/actualidad/inec-desempleo-ecuador-pobreza-economia.html>
- El Telgráfo. (2015). El chocolate representa el 1% de las exportaciones de cacao y sus  
derivados. Recuperado el 30 de octubre del 2015 de:  
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-chocolate-representa-el-1-de-las-exportaciones-de-cacao-y-derivados.html>
- El Universo. (2015). Lista de las 2.800 partidas de productos importados gravados con  
sobretasa. Recuperado el 18 de noviembre del 2015 de:  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa>

- El Universo. (2015). La Economía del Ecuador crecerá solo el 1,9% en el 2015, señala el Banco Central. Recuperado el 17 de noviembre del 2015 de: <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/06/05/nota/4943931/economia-ecuador-crecera-solo-19-2015>
- Fairtrade internacional. (2011). El programa de cacao Fairtrade. Recuperado el 4 de Noviembre de 2015 de: <http://www.fairtrade.net/fsp-cocoa-mark.html?&L=1>
- Galindo, E. (2010). Estadística Métodos y Aplicaciones. (Segunda edición). Quito, Ecuador. Prociencia Editores.
- Guerrero, M. (2010). Mirador Económico. La Evolución de la Industria Manufacturera en el Ecuador. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/1692/1/Tesis%20Guerrero%20Cashabamba%20Monica.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2013). Resolución N° 001-2013 CD-IEPI. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de [http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/reformas\\_tasas\\_2013.pdf](http://www.propiedadintelectual.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/reformas_tasas_2013.pdf)
- INEC. (2012). Clasificación nacional de actividades económicas. Recuperado el 20 de noviembre de 2015 de: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2011). Encuesta de estratificación del nivel socioeconómico NSE 2011. Recuperado el 24 de octubre de 2015 de: [file:///C:/Users/Ana%20Mar%C3%ADa/Downloads/111220+NSEPrensa%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Ana%20Mar%C3%ADa/Downloads/111220+NSEPrensa%20(1).pdf)
- INEC. (2011). Principales indicadores de actividades de ciencia, tecnología e Innovación. Recuperado el 25 de octubre de 2015 de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Ciencia\\_Tecnologia/Presentacion\\_de\\_principales\\_resultados\\_ACTI.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf)
- Kotler, P y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. (12 edición). Juárez México. Pearson Education.
- La Hora. (2011). La ciudad en Cifras. Recuperado el 26 de octubre de 2015 de: <http://www.lahora.com.ec/index.php/movil/noticia/1101766832>
- La República. (2015). Ecuador Fija Salvaguardias Arancelarias a Importaciones de 2.800 productos. Recuperado el 18 de noviembre de 2015 de: <http://www.larepublica.ec/blog/economia/2015/03/06/ecuador-fija-salvaguardia-arancelaria-a-importaciones-de-2-800-productos/>
- Maps of world (2015). Economía de Ecuador. Recuperado el 22 de octubre de 2015 de: <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/ecuador/economia-de-ecuador.html>
- MINDTECK. (2015). Ecuador es de clase media. Recuperado el 25 de octubre de 2015 de: <http://www.mindtek.com.ec/index.php/auxiliar-noticias/50-ecuador-es-de-clase-media>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). Informe de Coyuntura Industrial.

- Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de [http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Analisis\\_Coyuntura\\_Marzo\\_2013.pdf](http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/06/Analisis_Coyuntura_Marzo_2013.pdf)  
 Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). Informe de Análisis de Coyuntura Industrial. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/ANALISIS-COYUNTURA-JUNIO-Final.pdf>  
 Ministerio de Salud Pública. (s.f).Reglamento sanitario de etiquetado de alimentos Procesados para el consumo humano. Recuperado el 25 de noviembre del 2015 de: [http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/varios/ACUERDO\\_00004522.pdf](http://instituciones.msp.gob.ec/images/Documentos/varios/ACUERDO_00004522.pdf)
- Proecuador. (2011). Análisis sectorial de cacao y elaborados. Recuperado el 2 de Diciembre de 2015 de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/11/PROEC-AS2011-CACAO.pdf>
- Proecuador. (2013). Análisis del sector cacao y elaborados. Recuperado el 1 de Diciembre de 2015 de: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC\\_AS2013\\_CACAO.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/PROEC_AS2013_CACAO.pdf)
- Registro Mercantil. (s.f). Solicitud de Patente. Recuperado el 12 de Diciembre de 2015, de <http://www.registromercantil.gob.ec/quito.html>
- SELMI. (2015). Selmi – Chocolate. Recuperado el 2 de dicimebre del 2015 de: <http://www.selmi-chocolate.it/>
- Superintendencia de compañías. (2015). Consulta de compañías por palabra clave. Recuperado el 2 de diciembre de 2015 de: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html#>
- Superintendencia de compañías. (2012). Distribución de las compañías por número. Recuperado el 29 de octubre de 2015 de: [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribución%20Geográfica%20por%20No.%20de%20Compañías%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Distribución%20Geográfica%20de%20Compañías%20NW%27%5d&ui.name=Distribución%20Geográfica%20de%20Compañías%20NW&run.outputFormat=&run.prompt=true#](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Variable%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Distribución%20Geográfica%20por%20No.%20de%20Compañías%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Distribución%20Geográfica%20de%20Compañías%20NW%27%5d&ui.name=Distribución%20Geográfica%20de%20Compañías%20NW&run.outputFormat=&run.prompt=true#)
- Superintendencia de compañías. (2015), Portal de información. Recuperado el 29 de Octubre del 2015 de: <http://www.supercias.gov.ec/portal/>
- Trade.NOSIS. (2013). Comercio Exterior de Ecuador de NCE Cacao y sus Preparaciones. Recuperado el 2 de diciembre de 2015 de: <http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Ecuador/Cacao-y-sus-preparaciones/EC/18>

## ANEXOS

### Anexo 1. Aporte de la industria de chocolate y confites al PIB

Ramas de actividad \ Años	2010	2011	2012
<b>CIIU CN</b>			
Cultivo de banano, café y cacao	1.515.292	1.743.254	1.712.398
Cultivo de flores	456.986	508.805	543.862
Otros cultivos agrícolas	2.448.448	2.605.457	2.828.536
Cría de animales	581.118	526.320	568.131
Silvicultura, extracción de madera y actividades relacionadas	591.699	806.297	847.604
Acuicultura y pesca de camarón	352.731	457.814	527.078
Pesca y acuicultura (excepto de camarón)	480.428	541.381	599.146
Extracción de petróleo, gas natural	7.645.408	10.235.368	10.514.552
Explotación de minas y canteras	230.628	291.839	315.634
Procesamiento y conservación de carne	484.581	554.164	630.816
Procesamiento y conservación de camarón	147.829	205.883	229.988
Procesamiento y conservación de pescado y otros productos acuáticos	563.019	740.511	817.109
Elaboración de aceites y grasas origen vegetal y animal	356.598	449.177	505.486
Elaboración de productos lácteos	262.758	289.511	314.641
Elaboración de productos de la molinería, panadería	365.927	412.705	442.007
Elaboración de azúcar	139.332	163.685	178.221
<b>Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería</b>	<b>125.980</b>	<b>127.676</b>	<b>133.773</b>
Elaboración de otros productos alimenticios	431.057	453.410	506.568
Elaboración de bebidas	563.403	651.421	787.314
Elaboración de tabaco	23.159	25.639	25.865
Fabricación de productos textiles, prendas de vestir; fabricación de cuero y artículos de cuero	611.978	713.088	760.614
Producción de madera y de productos de madera	408.224	456.375	465.137
Fabricación de papel y productos de papel	431.521	470.275	487.237
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	852.237	665.565	717.470
Fabricación de sustancias y productos químicos	780.441	845.135	941.531
Fabricación de productos del caucho y plástico	304.042	338.405	367.566
Fabricación de otros productos minerales no metálicos	542.791	599.597	641.053
Fabricación de metales comunes y de productos derivados de ellos	404.684	433.991	444.259
Fabricación de maquinaria y equipo	331.699	392.750	427.591
Fabricación de equipo de transporte	321.623	344.805	374.717
Fabricación de muebles	222.925	240.794	249.230
Industrias manufactureras ncp	235.434	247.892	275.885
Suministro de electricidad y agua	271.732	557.021	609.153
Construcción	6.027.702	7.742.821	8.774.660
Comercio al por mayor y al por menor; y reparación de vehículos, automotores y motocicletas	7.489.777	8.607.501	8.690.340
Alojamiento y servicios de comida	1.189.276	1.407.455	1.647.349
Transporte y almacenamiento	3.885.386	4.202.980	4.536.697
Correo y Comunicaciones	1.523.974	1.715.257	1.920.118
Actividades de servicios financieros y Financiación de planes de seguro, excepto seguridad social	1.714.191	2.040.673	2.268.943
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4.180.304	4.515.746	4.992.835
Administración pública, defensa, planes de seguridad social	4.133.334	4.789.698	5.838.594
Enseñanza	3.908.151	4.203.808	4.938.328
Servicios sociales y de salud	1.785.103	1.953.980	2.290.377
Hogares privados con servicio doméstico	251.074	257.076	276.264
Otros servicios	4.970.245	5.314.952	5.824.762
Otros elementos del PIB	3.312.264	3.341.444	4.376.796
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>67.856.493</b>	<b>78.189.401</b>	<b>86.166.235</b>

Tomado de Banco Central del Ecuador

### Anexo 2. Matriz PORTER

En la siguiente matriz se observa el valor de cada una de las fuerzas de PORTER en relación a la empresa. Los valores se obtuvieron tomando en cuenta los factores analizados en el capítulo 1 en las fuerzas de PORTER, siendo 1 el grado más bajo y 5 el más alto. El valor de rivalidad entre competidores se da en torno a cómo afectan las otras fuerzas en la empresa presenta un valor de 3,75.



### Anexo 3. Conclusión matriz EFE

La puntuación ponderada de la empresa tiene un valor de 2,87, lo cual significa que la empresa podría responder bien ante las oportunidades y amenazas que presenta la industria, sin embargo existen algunos factores que no están al alcance para poder enfrentarlos, debido al tiempo de funcionamiento de las otras empresas, así mismo los puntajes de las amenazas de los factores de PORTER y PESTEL son relativamente altos, lo cual se relaciona con el análisis de las fuerzas de PORTER, antes detallado.

1. Tanto el cambio de la matriz productiva del país, como el apoyo por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), son factores que impulsan a desarrollar empresas nacionales dedicadas a la producción y comercialización de productos ecuatorianos, en este caso chocolate, que posicionen marca – país a nivel mundial.
2. La crema de chocolate que se quiere comercializar tendrá 3 sabores diferentes al de los productos de competencia existentes en el mercado que son solamente de avellana o sabor a chocolate.
3. La marca con mayor posicionamiento de mercado (Nutella), es importada por lo que su precio es significativamente más alto al de los productos nacionales de la misma calidad. Así mismo la materia prima de Hoja Verde es importada, lo cual aumenta el costo del producto final.
4. El rival más fuerte del mercado, Nutella, elabora su producto con ingredientes que son nocivos para la salud, como el aceite de palma. Este nuevo producto tendrá ingredientes más saludables, menos azúcar y será libre de aditivos y preservantes.
5. A pesar de que el Ecuador aún no es un gran consumidor de chocolate, comparado con Francia o Suiza, hay una tendencia creciente a consumir productos de chocolate, incluyendo cambios de consumo hacia productos de untar de chocolate.
6. Los consumidores de Nutella siguen siendo leales a su marca,
7. Ferrero, Hoja Verde y Confiteca tienen más reconocimiento y más capacidad: financiera, de producción y de comercialización.
8. El fenómeno del niño puso en estado de emergencia al sector cacaotero, esto hace que incremente el precio del cacao, sin embargo se están tomando medidas, mencionadas en el PESTEL, para disminuir su impacto.
9. Los precios de los productos sustitutos, como la mermelada o duce de leche, son menores, y por lo general estas empresas manejan economías a escala.

## Anexo 4. Encuesta y análisis de las encuestas

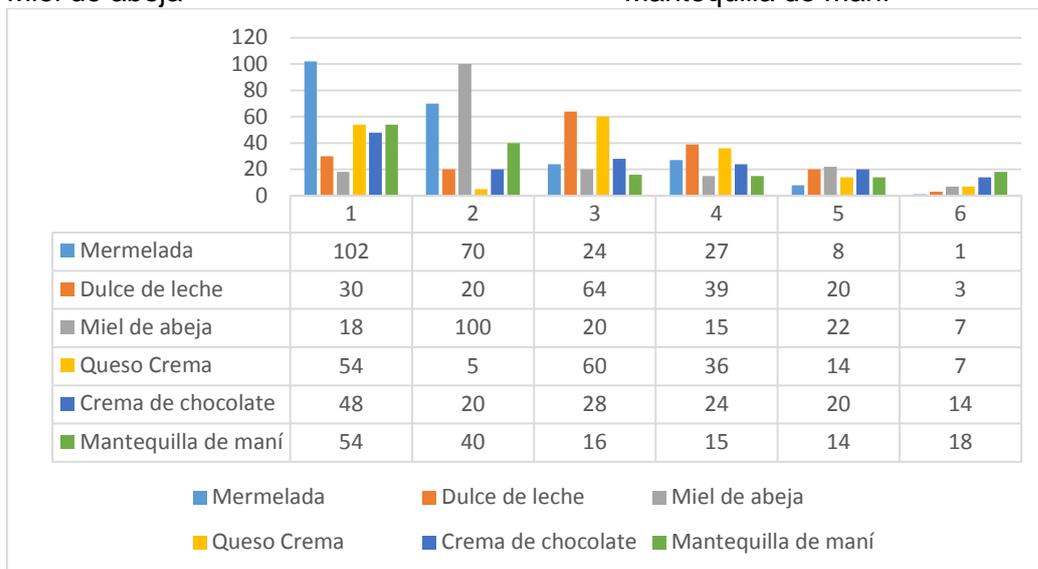
### Encuesta

El objetivo de la presente encuesta es realizar un estudio de mercado para determinar la viabilidad del lanzamiento de una crema gourmet de chocolate a base de sabores exóticos con una presentación de 300g (ver imagen de referencia). La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos.

**1.- Ordene del 1 al 6 el producto que más utiliza de los siguientes mencionados, siendo 1 el más utilizado y 6 el menos utilizado.**

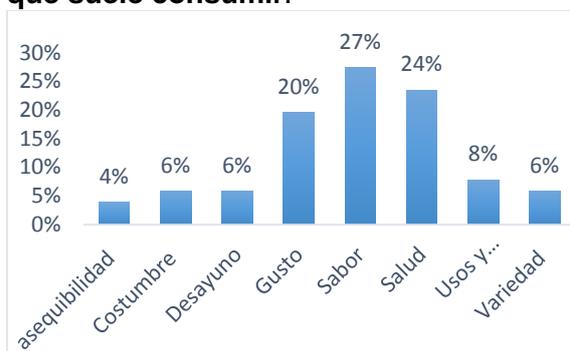
Mermelada  
Dulce de leche  
Miel de abeja

Queso crema  
Crema de chocolate  
Mantequilla de maní



La mermelada es el producto que más prefieren los encuestados. La crema de chocolate mantiene en 3 lugar en cuanto a preferencia, sin embargo existe una alta cantidad de encuestados consumen como su última opción

**2.- De producto antes mencionado..... cuáles son las razones por las que suele consumir.**



El sabor, la salud y el gusto son las principales razones que incentivan el consumo de los consumidores.

### 3.- ¿Consumes crema de chocolate?

Si



NO

El 65% de los encuestados consume crema de chocolate, lo cual quiere decir que existe una demanda importante hacia este producto.

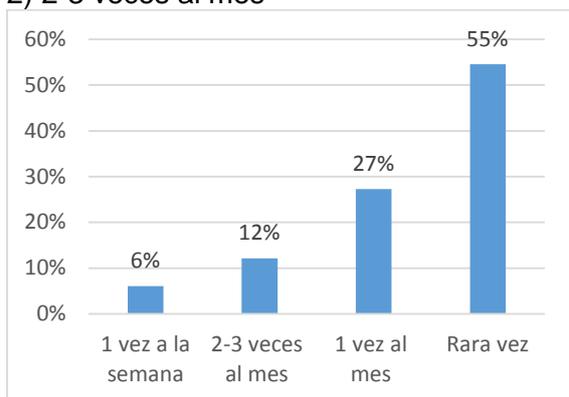
### 4- Si su respuesta anterior fue Sí, ¿Con qué frecuencia compra este producto?

1) 1 vez a la semana

2) 2-3 veces al mes

3) 1 vez al mes

4) Rara vez



A pesar de que existe una alta tasa de consumo de crema de chocolate, la frecuencia de compra se realiza 1 vez al mes o menos.

### 5.- ¿Cuál es su marca de preferencia en cremas de chocolate para untar?

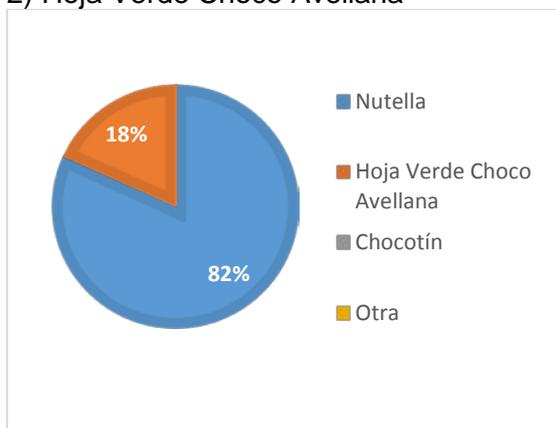
1) Nutella

2) Hoja Verde Choco Avellana

3) Chocotín

4) Otra

Nutella es la marca de preferencia de los consumidores, con más de la tercera parte de acogida; seguida por Hoja Verde.



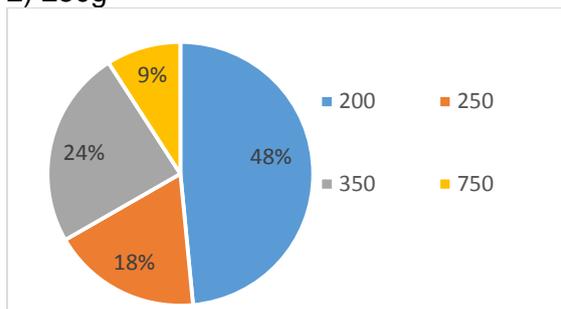
### 6.- ¿Qué presentación es la que compra normalmente?

1) 200g

2) 250g

3) 350g

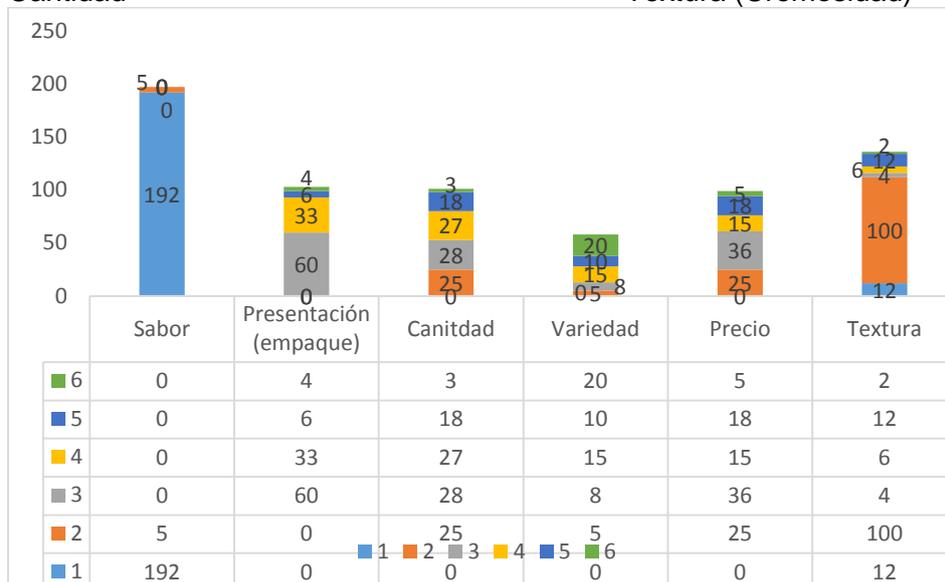
4) 750g



La presentación más común que compran es de 200g, independientemente de la frecuencia de consumo, pero la presentación de 750g compra los consumidores que adquieren con menos frecuencia este producto. El producto de 250g equivale a las personas que compra Hoja Verde.

**7.- ¿Qué atributo considera el más importante de la crema de chocolate que consume? Califique del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante.**

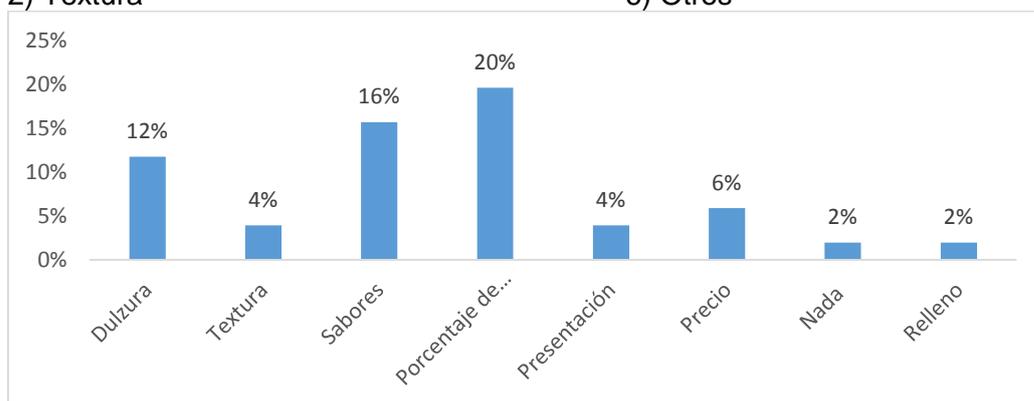
Sabor  
Presentación (empaquete)  
Cantidad  
Variedad  
Precio  
Textura (Cremosidad)



El sabor y la textura son los atributos más importantes que influyen al consumidor al momento de elegir una crema de chocolate. La variedad y el precio no tienen mucha relevancia

**8.-¿De la crema de chocolate que consume, qué elemento considera que podría mejorar?**

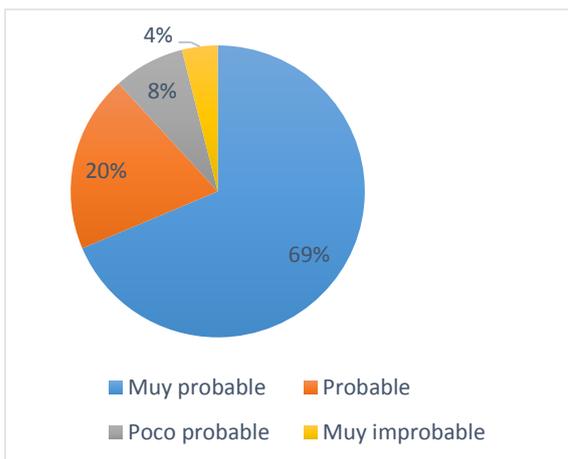
- 1) Dulzura
- 2) Textura
- 3) Sabores
- 4) Porcentaje de chocolate utilizado
- 5) Presentación
- 6) Otros



El porcentaje de chocolate utilizado es el elemento más relevante por mejorar. Agregar nuevos o mejorar sabores también es importante, el nivel de dulzura también es un elemento con un alto valor.

**9.- ¿Cuál es la probabilidad de compra de una crema de chocolate gourmet, a base de otros sabores?**

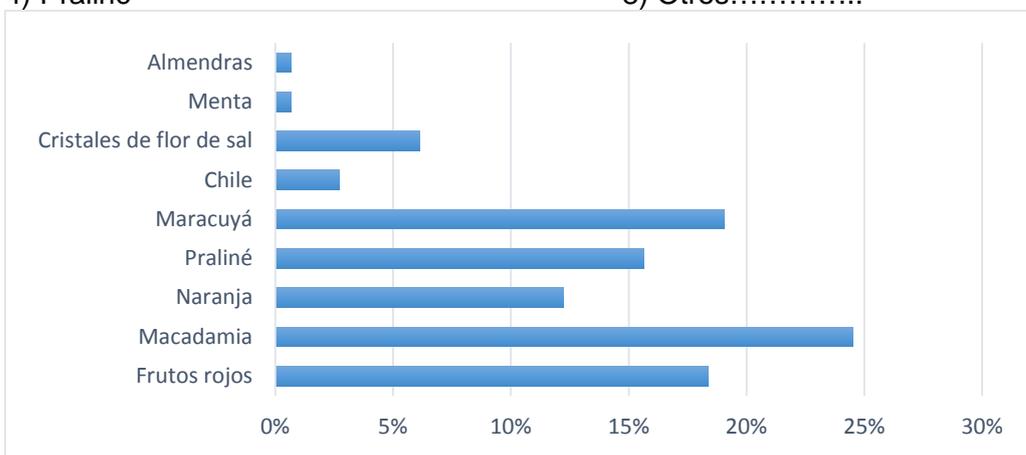
- 1) Muy probable
- 2) Probable
- 3) Poco probable
- 4) Nada Probable



El 69% de los encuestados es muy probable que compre este producto, sin embargo también existe un alto número que está 100% seguro de comprar este producto, por lo tanto se debe incentivar a su compra. El 4% que no va a consumir se debe a que no les agrada el chocolate de sabores.

**10.- Si su respuesta fue sí, señale los 3 sabores de su preferencia.**

- |                 |                             |
|-----------------|-----------------------------|
| 1) Frutos rojos | 5) Maracuyá                 |
| 2) Macadamia    | 6) Chile                    |
| 3) Naranja      | 7) Cristales de flor de sal |
| 4) Praliné      | 8) Otros.....               |



Los sabores de macadamia, seguido por el de maracuyá y frutos rojos son los que más atraen a los consumidores, lo cual coincide con los datos de la investigación cualitativa.

**11.- Para una presentación de 300g, ¿a qué precio considera a este producto como muy barato que dudaría de la calidad del mismo?**

3,90	5,310	6,70
4,60	6,00	7

**11.1 ¿A qué precio considera a este producto como una oportunidad sin dudar de su calidad?**

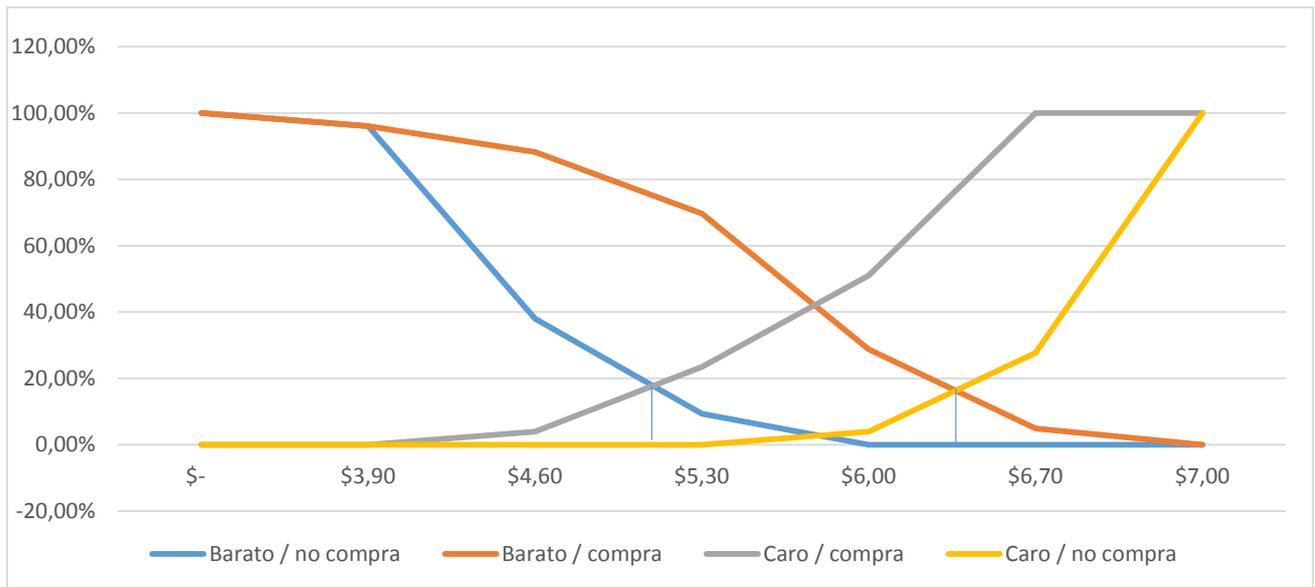
3,90	5,30	6,70
4,60	6,00	

**11.2 ¿A qué precio compraría este producto, pero consideraría que es caro?**

3,90	
4,60	6,00
5,30	6,70

**11.3 - ¿A qué precio considera este producto tan caro que no lo compraría?**

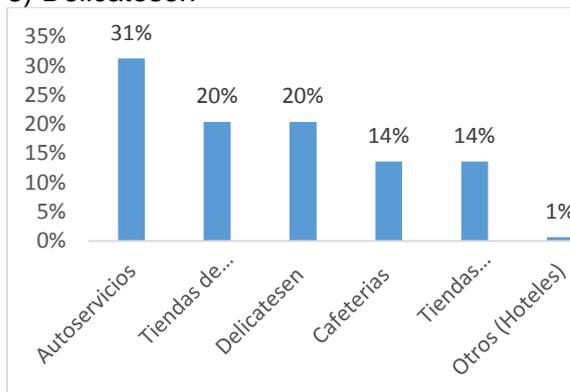
3,90	5,30	6,70
4,60	6,00	7



De acuerdo al gráfico de precio Van Westendorp, el rango de precio en el que se debería encontrar el producto, según la perspectiva de los encuestados, es entre 5,10 y 6,40 dólares.

**15.- ¿Dónde preferiría comprar este producto?, marque 3 opciones.**

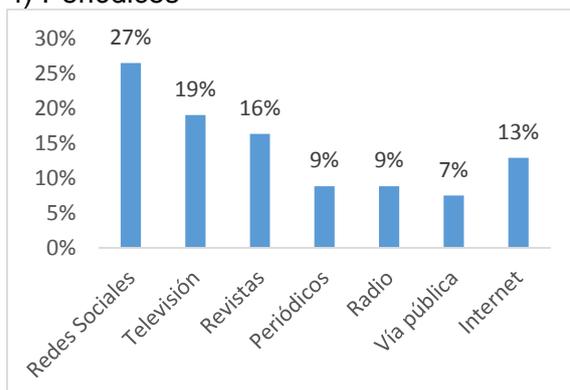
- 1) Autoservicios (Supermaxi)
- 2) Tiendas de conveniencia (Oki Doki)
- 3) Delicatessen
- 4) Tiendas especializada
- 5) Cafeterías
- 6) Otros.....



Los autoservicios, las tiendas de conveniencia y los delicatessen, son los lugares donde los clientes preferirían comprar este producto.

**16.- ¿Por qué medio de comunicación se entera usted de estos productos existentes en el mercado? marque 3.**

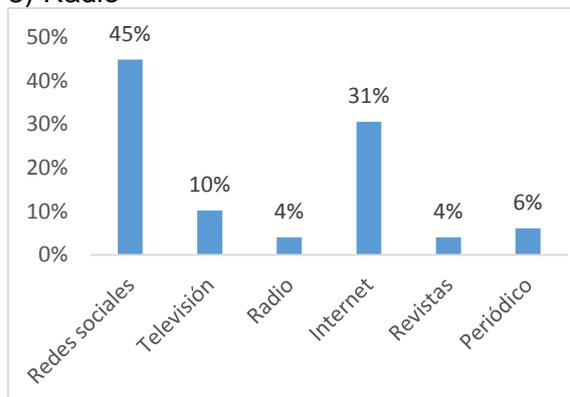
- 1) Redes sociales
- 2) Televisión
- 3) Revistas
- 4) Periódicos
- 5) Radio
- 6) Anuncios en vía pública
- 7) Internet



Actualmente, las redes sociales es el medio de comunicación y promoción que más se utiliza para presentar estos productos, seguido por la televisión.

### 17.- ¿Qué medio de comunicación es el que más utiliza?

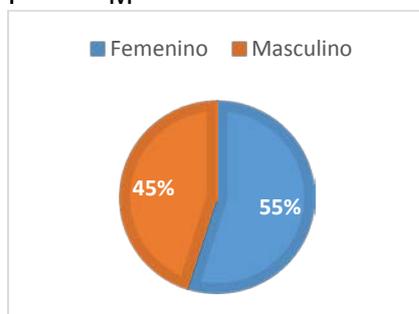
- 1) Redes Sociales
- 2) Internet
- 3) Radio
- 4) Televisión
- 5) Revistas
- 6) Periódico



El 45% de los encuestados utiliza las redes sociales como el medio de comunicación más frecuente, seguido por otras páginas de internet

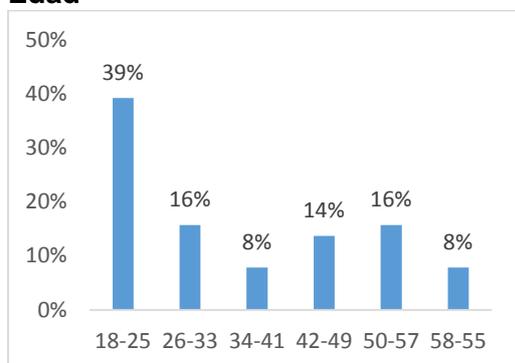
### Género

F M



El 55% de la población encuestada es mujer y el 45% hombres. El 65% de hombres consume crema de chocolate, mientras que de mujeres consume el 64%, sin embargo el 68% de mujeres es muy probable que compre el nuevo producto, frente al mismo 65% de hombres que consume actualmente crema de chocolate.

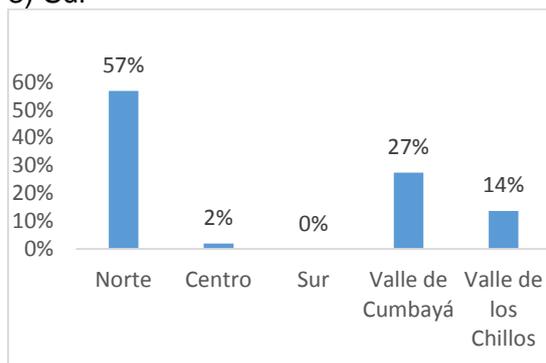
### Edad



El 55% de los encuestados se encuentran entre 18 y 25 años de edad. El 60% de las personas entre 18 y 25 años es muy probable que consuma este producto, siendo el rango de edad que más consumiría.

### Sector dónde vive

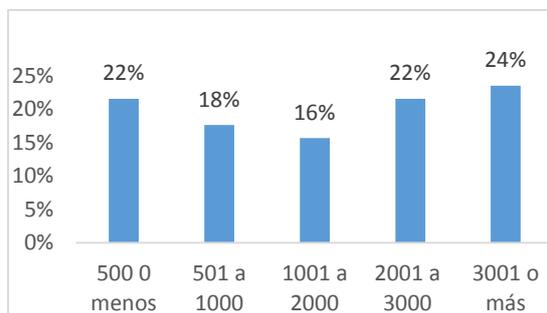
- 1) Norte
- 2) Centro
- 3) Sur
- 4) Cumbayá
- 5) Valle de los Chillos



El 57% de los encuestados vive en el Norte de Quito, también existe una gran población del valle de Cumbayá. El 65% de esta población es muy probable que compre este producto, autoservicios, tiendas de conveniencia y delicatessen son los canales donde prefieren comprar el producto.

### Aproximadamente, ¿En qué rango de ingresos se encuentra?

- 1) 500 o menos
- 2) 501 a 1000
- 3) 1001 a 2000
- 4) 2001 a 3000
- 5) 3001 o más



Como se puede ver el porcentaje de ingresos no varía mucho, los mismos no tiene una relación importante al momento de decidir la compra. Sin embargo es más probable que consuman las personas del menor y el mayor rango. Lo cual tiene relación con la probabilidad de compra por edades.

### Anexo 5. Consumo anual de crema de chocolate, según la muestra.

Frecuencia	Consumidores	Frecuencia	Kg	PVP	kg anual
1 a la semana	2	50	0,2	4,59	21,6
2-3 al mes	3	36	0,25	4,1	27
2-3 al mes	1	36	0,2	4,59	7,2
1 al mes	4	12	0,2	4,59	9,6
1 al mes	1	12	0,25	4,1	3
1 al mes	3	12	0,35	6,5	12,6
1 al mes	1	12	0,75	12,50	9
4 al año	9	4	0,2	4,59	7,2
4 al año	2	4	0,25	4,1	2
4 al año	5	4	0,35	6,5	7
4 al año	2	4	0,75	12,50	6
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>5,63</b>	<b>0.388</b>	<b>6,92</b>	<b>112,2</b>

Según los datos obtenidos de la investigación cuantitativa y cualitativa anualmente se consumen 3,4kg de crema de chocolate por hogar, a un precio de promedio \$6,92 por 380g. Aproximadamente 11,33 unidades de 300g al año, del producto que se ofrece.

### Anexo 6. Envases de cada producto



Los envases están diseñados de una manera que sea más fácil de consumir el producto, además se tomaron en cuenta las recomendaciones y conclusiones que se obtuvieron en la investigación cualitativa.

## Anexo 7. Etiquetas



Las etiquetas fueron diseñadas por Andrea García. Las mismas comunican la marca, el sabor de cada producto y el porcentaje de cacao Fino de Aroma utilizado para cada producto, en la parte de atrás se detallan los ingredientes, el slogan y el semáforo alimenticio, el cual es rojo en grasa, amarillo en azúcar y verde en sal.

## Anexo 8. Proveedores y costo de materia prima

Materia Prima				
Producto	Proveedor	Cantidad mínima venta	Precio \$	Tiempo de entrega
Cacao	Santo Cacao	45kg	\$145	3 días
Leche polvo	El Ordeño	25kg	140	Inmediato
Aceite	Danec	1lt	1,9	Inmediato
Azúcar	San Carlos	1kg	0,72	Inmediato
Macadamia	Makanut	5kg	90	Inmediato
Maracuyá	Mercado Mayorista	20kg	14,75	Inmediato
Frutos rojos	Mercado Mayorista	20kg	20	Inmediato
Agua		6lt	1,35	Inmediato
Otros	Aramcolor	1kg	3,5	Inmediato
Envase	O-I Vidrio es vida	24 unidades	11,59	3 días

## Anexo 9. Capacidad instalada vs capacidad utilizada

Capacidad utilizada para producir 206 unidades diarias (4135 al año)					
Acción	Maquinaria	Tiempo	Capacidad instalada	Capacidad utilizada (CU)	% CU
Preparación de la crema de chocolate	Mezcladora	10kg/h	80 kg al día	61 kg diarios	76,3%
Sabores especializados	Cocina	1kg/20min	24 kg al día	8 kg diarios	34,8%
Dosificar el producto en envases de 300g	llenadora	0,6kg/1min	288 kg al día	61 kg diarios	21%

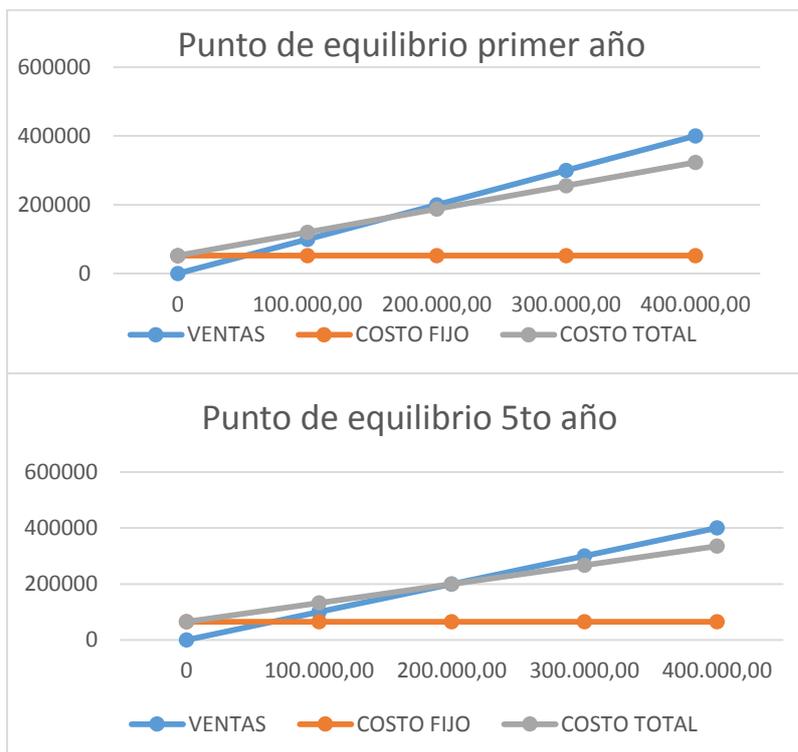
## Anexo 10. Funciones y descripción de puestos

- Gerente: es el encargado de la toma de decisiones de la empresa, además de controlar el desempeño de toda la empresa desde la comercialización, administración, la producción y las finanzas. Esta persona será quien tenga toda la responsabilidad de la empresa y su correcto funcionamiento y/o desempeño.

- Marketing y ventas: Será quien realice todas las estrategias de mercadeo y publicidad, BTL, ALT, eventos y comunicación hacia los clientes. Además será quien se contacte con las canales de distribución.
- Contabilidad: esta persona estará encargada de llevar la contabilidad de la empresa. En los primeros años se contratará este servicio a un tercero.
- Jefe de producción: se encarga de la preparación y elaboración de la crema de chocolate de los distintos sabores, así como del orden y organización del área de producción.
- Asistente de producción: será quien asista y apoye al chef en su trabajo, con el fin de realizar una producción mayor y más efectiva. Además será quien se encargue del control de calidad de los productos terminados, y de la limpieza del lugar de producción.
- Mantenimiento: es la persona encarga de realizar la limpieza de la empresa.
- Distribuidor: Encargado de la distribución del producto final a las cadenas que comercializarán el producto.

### Anexo 11. Punto de equilibrio

VENTAS	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	COSTO VARIABLE	PUNTO DE EQUILIBRIO
205.964,50	52.025,20	191.578,64	139.553,44	78,34%
226.560,95	55.004,46	209.984,40	154.979,94	76,84%
249.217,05	58.170,48	227.384,77	169.214,29	72,71%
274.138,75	61.536,39	247.268,28	185.731,89	69,61%
301.552,62	65.463,61	268.478,10	203.014,49	66,43%



El punto de equilibrio en el primer año es el 78,34% es decir ventas de \$161.348,8. En el primer año los costos fijos representan un porcentaje más alto sobre las ventas, por eso el punto de equilibrio es más alto, en los siguientes años el porcentaje baja debido a que hay más ventas y los costos no tienen un incremento muy alto. Al ser una empresa pequeña los costos variables tampoco varían de forma tan considerable en relación a las ventas. En los gráficos se puede ver punto de equilibrio del primer año y del quinto año de operaciones.

**Anexo 12. Calculo del WACC**

D	deuda financiera	60.000,0
E	capital aportado accionistas	60.000,0
Kd	costo de la deuda financiera	0,0009
T	impuesto a la renta	0,22
Ke	rentabilidad exigida por accionistas	0,12
	1-T	0,78
	$D(1-T)$	46.800,0
	$(Kd * D(1-T)) + (Ke * E)$	42,12
	Ke * E	7200
	$(0.0009 * 46800) + (0.12 * 60000)$	
	$(Kd * D(1-T)) + (Ke * E)$	7.242,12
	7.242,12	
Capital + inversión	120.000,00	
<b>WACC</b>	<b>7242.12/120000</b>	<b>6,04</b>