



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE CHOCOLATE CON ALTO CONTENIDO DE CACAO EN TABLETA
CON LAMINADO DE ORO EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Camila Paola Erazo Terán

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CHOCOLATE CON ALTO CONTENIDO DE CACAO EN TABLETA CON
LAMINADO DE ORO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciada Comercial con mención en Finanzas

Profesor Guía

Milton Eduardo Gallardo

Autora

Camila Paola Erazo Terán

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de chocolate con alto contenido de cacao en tableta con laminado de oro en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con la estudiante Camila Paola Erazo Terán, en el semestre 2020-20, 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 Eduardo Gallardo Herrera
C.C.0501269922

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de chocolate con alto contenido de cacao en tableta con laminado de oro en la ciudad de Quito, de la estudiante Camila Paola Erazo, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Laura Belem LazoSandoval
C.C.1718776147

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in black ink, consisting of the name "Camila E." written in a cursive style, enclosed within a hand-drawn oval shape.

Camila Paola Erazo Terán
C.C. 1721230231

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser el camino, la verdad y la vida. A mis dos grandes amores, mis padres Alex y Alby por ser mi ejemplo de vida, mi apoyo y siempre levantarme cada que quiero caer. A mis compañeras de vida: Gaby y Dany gracias por las aventuras y por ser luz en mi vida. A mis amigos incondicionales los cuales puedo contar con las palmas de la mano F, N, D, N, P.

DEDICATORIA

A los pequeños agricultores de cacao de nuestro país, los cuales luchas día a día por un pago justo.

RESUMEN

El objetivo de este plan de negocio es crear una compañía que se dedique a la comercialización y producción de un chocolate con alto contenido de cacao en tableta con laminado de oro para la ciudad de Quito, esta tableta oferta en el mercado beneficios distintos a los ya existentes, al igual que una experiencia distinta al momento de consumir un chocolate no solo por su sabor, sino por lo interesante que resulta al ser observado el oro como un producto comestible. Para lo cual, primeramente, se analizó los distintos entornos externos de la industria al igual que factores internos de la empresa, segundo, se realizó un análisis del cliente. Tercero, se demostró la oportunidad de negocio. Quinto, se desarrolló un plan de marketing. Sexto, se planteó la propuesta de filosofía y estructura organizacional, concluyendo con una evaluación financiera del negocio.

El análisis PEST y PORTER fueron las herramientas que se utilizó para analizar en entorno en el cual se planea desarrollar la empresa, el cual nos dio un resultado positivo, debido a que la industria donde planeamos ingresar forma parte de las industrias más significativas para el Ecuador. En cuanto al análisis del cliente, obtuvimos que el 75% de los *millenials* estarían dispuestos a consumir un producto como el nuestro. El plan de marketing, a su vez genero estrategias que nos permitieron determinar nuestro *target* de consumidores e ingresar con un valor adicional al mercado. En base a las demás perspectivas mencionadas, se determina una compañía de responsabilidad limitada con una propuesta de filosofía basada en una propia cultura y prácticas empresariales responsables.

Por último, para el plan financiero se realizó proyecciones a cinco años concluyendo que el negocio es rentable debido a los buenos resultado obtenidos en indicadores esenciales como son el VAN mayor a cero, La TIR mayor al CAPM Y WACC y las razones financieras de rentabilidad como son los márgenes de ganancia los cuales están a la par de la industria, así como el tiempo de recuperación de la inversión en años es aceptable.

ABSTRACT

The objective of this business plan is to create a company dedicated to the production and commercialization of a chocolate with a high content of cocoa in a tablet with edible gold in the city of Quito, this product seeks to offer different benefits in the market from those who already exist. Furthermore the experience of consuming a chocolate not only for how it tastes, but also for the gold that is observed as an edible product. Through, the different external environments of the industry were analyzed as well as internal factors of the company, second, an analysis of the client was essential. Third, the business opportunity was demonstrated. A marketing plan was developed. Sixth, the proposal of philosophy and organizational structure was raised, concluding with a financial evaluation of the business.

The PEST and PORTER analysis were the tools used to analyze the environment in which the company plans to develop, gave us a positive result, since the industry where we plan to enter is part of the most significant industries for Ecuador. . Regarding customer analysis, we found that 75% of millennials would be willing to consume a product like ours. The marketing plan, in turn, generated strategies that allowed us to determine our consumer target and enter to the market with additional value. Based on the other perspectives mentioned, a limited liability company is determined with a philosophy proposal based on its own culture and responsible business practices.

Also, for the financial plan, five-year projections were made concluding that the business is profitable due to the good results obtained in essential indicators such as the NPV greater than zero, the IRR greater than the CAPM and WACC and the financial reasons for profitability such as It is the profit margins which are on par with the industry, as well as the payback time in years is acceptable.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo General	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANALISIS DEL ENTORNO	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Político y Legal	3
2.1.2 Económico	4
2.1.3 Social	5
2.1.4 Tecnológico	6
2.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	7
2.1.1.1 Ingreso de nuevos competidores (media)	7
2.1.1.2 Amenaza de productos sustitutos (alta)	8
2.1.1.3 Poder de negociación de los clientes (media)	9
2.1.1.4 Poder de negociación de los proveedores (bajo)	10
2.1.1.5 Rivalidad entre competidores de la industria (baja)	11
2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	12
3. Analisis del cliente	14
3.1 investigación cualitativa y cuantitativa	15
3.1.1 Segmentación del mercado para el producto	15
3.1.1.1 Tamaño de la población de estudio	15
3.1.2 Problema de decisión administrativo	16
3.1.3 Problema de investigación	16
3.1.4 Preguntas de investigación	16
3.1.5 Objetivo General de la investigación.....	16
3.1.6 Objetivos Específicos de la investigación	16
3.1.7 Investigación Cualitativa	17
3.1.7.1 Entrevista a expertos	17
3.1.7.2 Grupo Focal	20
3.1.7.3 Brain mappin.....	21

3.1.8 Análisis Cuantitativo.....	22
3.1.8.1 Infografía.....	22
3.1.9 Conclusiones análisis del cliente	23
4. Oportunidad de negocio	24
4.1 Demanda y Oferta	25
5. Plan de Marketing	26
5.1 Estrategia General de Marketing	26
5.1.1 Mercado objetivo.....	26
5.1.2 Propuesta de Valor	27
5.1.3 Posicionamiento.....	29
5.1.3.1 Frase de posicionamiento.....	29
5.2 Mezcla de marketing.....	29
5.2.1 Producto	30
5.2.1.1 Atributo	30
5.2.1.2 Branding	30
5.2.1.3 Empaque	31
5.2.1.4 Etiquetado.....	32
5.2.1.5 Soporte al cliente	32
5.2.2 Precio.....	33
5.2.2.1 Costo de venta.....	33
5.2.2.2 Estrategia de precios	34
5.2.2.3 Estrategia de entrada.....	35
5.2.2.4 Estrategia de ajuste	35
5.2.3 Plaza.....	36
5.2.3.1 Estrategia de distribución.....	36
5.2.3.2 Puntos de venta	36
5.2.3.3 Estructura y tipo de canal de distribución	36
5.2.4 Promoción.....	37
5.2.4.1 Estrategia promocional	37
5.2.4.2 Publicidad	37
5.2.4.3 Promoción de ventas	38
5.2.4.4 Relaciones publicas	38
5.2.4.6 Marketing Directo.....	38

5.2.3 Costos totales de marketing mix.....	39
6.PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	39
6.1.1 Misión	39
6.1.2 Visión	40
6.1.3 Objetivos de la organización.....	40
6.2 Plan de operaciones.....	40
6.2.1 Mapa de procesos	40
6.2.2 Flujograma.....	41
6.2.3 Análisis de tiempos.....	41
6.2.4 Maquinaria	42
6.2.5 Infraestructura.....	42
6.2.6 Cadena de valor.....	43
6.3 Estructura organizacional	46
6.3.1 Estructura legal.....	46
6.3.2 Diseño organizacional.....	46
6.3.3 Descripción de Funciones.....	47
6.3.4 Remuneraciones.....	48
6.3.5 Registro de marca.....	48
6.3.6 Certificación de Buenas prácticas de Manufactura	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	54
7.5 Índices financieros.....	56
8. CONCLUSIONES GENERALES	58
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Código Ciiu</i>	2
Tabla 2	<i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	12
Tabla 3	<i>Cálculo de la demanda potencial</i>	25
Tabla 4	<i>Modelo Canvas</i>	28
Tabla 5	<i>Declaración de Posicionamiento</i>	29
Tabla 6	<i>Costo unitario del producto</i>	33
Tabla 7	<i>Gasto de Promoción</i>	39
Tabla 8	<i>Costo marketing mix</i>	39
Tabla 9	<i>Análisis de tiempos para la producción de las tabletas de chocolate</i>	42
Tabla 10	<i>Costo de maquinaria</i>	42
Tabla 11	<i>Gastos de logística de salida</i>	43
Tabla 12	<i>Gastos de constitución</i>	46
Tabla 13	<i>Descripción de funciones</i>	47
Tabla 14	<i>Remuneración del personal</i>	48
Tabla 15	<i>Gasto de certificación</i>	48
Tabla 16	<i>Proyección de ingresos</i>	49
Tabla 17	<i>Estado de resultados</i>	52
Tabla 18	<i>Estado de situación</i>	52
Tabla 19	<i>Políticas Financieras</i>	53
Tabla 20	<i>Flujo de efectivo</i>	53
Tabla 21	<i>Flujo de caja del proyecto</i>	54
Tabla 22	<i>Flujo de caja del inversionista</i>	54
Tabla 23	<i>Capm y Wacc</i>	55
Tabla 24	<i>Criterios Financieros</i>	56
Tabla 25	<i>Indicadores financieros</i>	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	<i>Segmento de mercado</i>	15
Figura 2	<i>Mapa Mental</i>	21
Figura 3	<i>Infografía</i>	22
Figura 4	<i>Oferta del mercado</i>	25
Figura 5	<i>Mercado potencial</i>	27
Figura 6	<i>Logo</i>	31
Figura 7	<i>Empaque Qori</i>	32
Figura 8	<i>Costo de ventas</i>	34
Figura 9	<i>Van Westendorp</i>	35
Figura 10	<i>Canal Directo</i>	36
Figura 11	<i>Canal Indirecto</i>	37
Figura 12	<i>Mapa de Procesos</i>	40
Figura 13	<i>Flujograma</i>	41
Figura 14	<i>Cadena de valor</i>	44
Figura 15	<i>Organigrama</i>	46
Figura 16	<i>Estructura deuda & capital</i>	51

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

En la actualidad el chocolate ecuatoriano es reconocido a nivel mundial como uno de los mejores chocolates debido a la calidad de su cacao debido a que por muchos años se ha reconocido al Ecuador, como mayor productor de cacao fino de aroma y por más de quinientos años ha abastecido al mundo de cacao. El cacao ecuatoriano posee una singularidad por sus aromas florales, que hoy en día se lo denomina Cacao arriba. Por lo tanto, cuando hablamos de cacao en el Ecuador es hablar de cultura, desarrollo, identidad y patrimonio. (Ecuador ama la vida, 2020)

Tomando en cuenta esto, se decide realiza un plan de negocio para la elaboración y comercialización de una tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro comestibles que busca ofrecer a los consumidores, un chocolate diferente, a través de un producto que posee un perfil diferente en sabor, aroma y en su alto contenido de cacao. Adicional a esto, al tener un laminado de oro comestible lo vuelve llamativo y elegante a los ojos de los consumidores.

Ofreciendo beneficios a la salud como son el retraso del envejecimiento de la piel y propiedades antiinflamatorias; además de ser un generador de antioxidantes para nuestro cuerpo. De igual manera, a la vista del consumidor genera la imagen de que está consumiendo algo que estéticamente es incomparable. Por lo tanto, se idéntica una oportunidad de negocio en la ciudad de Quito al no existir un producto similar, tomando en cuenta que el negocio buscara promover la práctica justa a los proveedores de la materia prima de este producto, los cuales serán agricultores ecuatorianos que implementarán las buenas prácticas en su cadena de valor.

TABLA 1 *CÓDIGO CIIU*

CIIU	Descripción
C	Industrias Manufactureras.
C10	Elaboración de productos alimenticios.
C107	Elaboración de otros productos alimenticios.
C1073	Elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.
C1073.1	Elaboración de cacao y chocolate
C1073.11	Elaboración de cacao, manteca, grasa y aceite de cacao
C1073.12	Elaboración de chocolate y productos de chocolate

Tomado de: Corporación Financiera Nacional, 2018

1.1.1 Objetivo General

Estimar la factibilidad de desarrollar un plan de negocio para la producción y comercialización de un chocolate con alto contenido de cacao en tableta con oro en la Ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Analizar la industria en base al análisis Pestel y Porter para conocer el entorno en donde se desarrollará el proyecto.
2. Determinar a través de una investigación de mercado cuales serían los gustos, preferencias y necesidades de los consumidores de chocolate
3. Determinar la oportunidad de negocio del proyecto.
4. Desarrollar un plan de marketing para alcanzar un posicionamiento en el mercado basado en estrategias y marketing mix.
5. Determinar la estructura organizacional de la empresa.
6. Diseñar un plan financiero para determinar la rentabilidad y viabilidad financiera de la empresa usando estados financieros y sus respectivos índices.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno externo

Son los factores del entorno sobre los que la empresa no puede influir pero que pueden afectar o beneficiar las condiciones del medio en que funciona la compañía y a la vez la calidad de vida de sus habitantes. (Padilla & Terán, 2015)

2.1.1 Político y Legal

A partir del 29 de noviembre todos los alimentos procesados deberán contar con el sistema gráfico de etiquetado según las disposiciones del ministerio de salud ecuatoriano, para esto, el ministerio delega a la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, e indicó que el sistema gráfico de etiquetado podrá ser colocado como adhesivo permanente, sellos indelebles o impresos en la etiqueta que corresponde al producto, este se encontrará en todo alimento procesado en la parte frontal o posterior del envase y reflejará el contenido alto, medio o bajo en azúcar, grasa y sal. (Agencia nacional de regulación, 2014). Esto representa una amenaza por la información que presenta el etiquetado, ya que a pesar de que muestre alto contenido en grasa, esta es grasa saludable para el consumidor, lo que puede conducir a una interpretación errónea de los ingredientes. **AMENAZA**

“Moreno dijo que el proyecto plantea exonerar del pago del impuesto a la renta por ocho años a las empresas que hagan nuevas inversiones en Quito y Guayaquil. Mientras que las empresas que inviertan fuera de estas ciudades estarán exoneradas durante 10 años. Además, dijo que "las nuevas microempresas y las que inviertan en el país" estarán exoneradas del pago de impuesto a la renta durante tres años” (El comercio, 2018). Este factor es positivo debido a la exoneración, siendo esto una motivación para que los empresarios puedan invertir e incursionar en nuevos negocios. **OPORTUNIDAD**

2.1.2 Económico

En cuanto al producto interno bruto (PIB) del sector de elaboración de cacao y chocolate en el año 2017 suma \$19'854.036 de valor agregado total. Mientras que, la contribución del CIIU de elaboración de chocolate y productos de chocolate aporta al PIB nacional en un 0,02% para el 2017, con unos ingresos del sector de \$22'878.725. Para ese mismo año, el PIB nacional sumo \$103,1 miles de millones de dólares (Servicio de rentas internas, 2019) **OPORTUNIDAD**

Para el sector de elaboración de chocolate y productos de chocolate, el crecimiento del año 2017 fue 16,60% respecto al año 2016. El crecimiento promedio fue de 14,28% anual desde el año 2012 hasta el 2017 lo cual demuestra un crecimiento sostenido, por encima del promedio de la economía durante el último lustro. (Servicio de rentas internas, 2019) **OPORTUNIDAD**

El ingreso nacional bruto per cápita en el Ecuador ha venido cayendo sostenidamente desde el año 2014, cuando llegó al máximo de \$6.130. Existe una leve recuperación en el 2017, donde el ingreso per cápita subió a \$5.920 (Banco Mundial, Banco Mundial, 2019). Dado que la situación macroeconómica del país se encuentra en situación de ajuste, donde se espera que la economía en general tendrá crecimiento leve en el 2018 (1,1%), y decrecimiento en el 2019 (-0,5%), el ingreso nacional bruto per cápita continuará estable, pero sin crecimiento (Fondo Monetario Internacional, 2019) **AMENAZA**

El ingreso promedio mensual por hogar de los ecuatorianos en las zonas urbanas es mayor a las rurales en un 84.5. Para el 2012, el ingreso promedio de cada hogar en zonas urbanas es de \$1.046,30, y los gastos son de \$943,20. Se concluye que el consumidor urbano es un objetivo de venta más atractivo que el promedio de los ecuatorianos. (Instituto nacional de estadísticas y censos, 2012) **OPORTUNIDAD**

En la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo de marzo de

2019, vemos que el desempleo en Quito hay llegado a su máximo desde diciembre de 2010, con una tasa de 9,7%. La cifra de desempleo ha aumentado sistemáticamente desde 2015, cuando era de 4,9%. En Quito, el desempleo es mayor frente a otras ciudades grandes como Guayaquil (4,7%), Cuenca (5,4%), Machala (5,1%), y Ambato (5,4%). El consumidor quiteño ha visto su situación de ingreso empeorar y en un escenario incierto para el futuro próximo. (Instituto nacional de estadísticas y censos, 2019). **AMENAZA**

En cuanto a la tasa de empleo adecuado por rama de actividad, el sector de la manufactura tiene la tercera mejor tasa de empleo adecuado en la economía, con 12,9% de los empleos siendo adecuados respecto al pleno empleo. (Instituto nacional de estadísticas y censos, 2019). Dado que la manufactura de chocolate está incluida en este sector, vemos que el sector presenta una relativa salud en generación de empleo. **OPORTUNIDAD**

2.1.3 Social

“De acuerdo con datos presentados en junio de este año, por la Cámara de Comercio e Industria Franco-ecuatoriana, los ecuatorianos consumen 300 a 800 gramos de chocolate natural per cápita anual. Esto muestra que, el Ecuador a pesar de ser un país cultivador de cacao, el consumo es insuficiente en comparación con países como Suiza, Alemania o Reino Unido, donde la ingesta de chocolate bordea las 17 y 19 libras por persona al año”. (El comercio, 2018) Lo que nos indica que la actitud consumista de chocolate con alto contenido de cacao es baja. **AMENAZA**

Los productores de chocolate coinciden que los cambios en las tendencias de consumo de chocolate a escala mundial han elevado las ventas ya que las personas hoy en día prefieren consumir chocolate negro a comer la tradicional barra de leche y azúcar (Reyes, 2016). Mostrándonos que los nuevos hábitos de consumo de hoy en día son para chocolates negros siendo algo positivo. **OPORTUNIDAD**

Según el Ministerio de Industrias y Productividad, la fabricación de productos semielaborados y chocolate junto con tendencias globales, muestran un crecimiento de los consumidores hacia los alimentos orgánicos, prácticos, de valor agregado y certificados (Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura , 2016) **OPORTUNIDAD**

“Finalmente, Ivezich agrega que el 2019 estará marcado por la influencia europea y el uso del oro líquido o el comestible (polvo, láminas, virutas). Esto viene de culturas ancestrales como Egipto, India y China, las cuales decoran sus propuestas con estos productos”. (El comercio, 2019). Este factor nos indica la tendencia gastronómica para el Ecuador en el 2019.

OPORTUNIDAD

2.1.4 Tecnológico

La creación de laboratorios, certificadoras y oferta académica, han contribuido al fortalecimiento de la competitividad del sector, ya que el Ecuador posee materia prima de mejor calidad para la fabricación de chocolates, por lo que también, es importante fortalecer los demás procesos de su cadena de valor en lo que refiere a la innovación (Asociación Nacional de Exportadores de Cacao, 2018).

OPORTUNIDAD

“Existen limitaciones importantes en los ámbitos de manejo de post-cosecha, secado, tostado, fermentación y selección. No existe una oferta permanente de programas de capacitación para la industria de transformación del cacao y se desconoce la oferta de capacitación y formación en temas relevantes para la cadena de cacao que existe en los institutos técnicos y universidades nacionales.” (Vicepresidencia de la república del Ecuador , 2015) **AMENAZA**

“Existen importantes diferencias en los sistemas empleados para la producción local según el tipo de cacao. Se estima que cerca del 90% de la producción total de cacao fino o de aroma Nacional se realiza en

sistemas tradicionales y semitecnificados mientras que la mayor parte de la producción de CCN-51 se realiza bajo sistemas semitecnificados y tecnificados. En los sistemas tradicionales de cacao Nacional no se utilizan insumos o riego y se cosecha el cacao que se genera sin ningún tipo de mantenimiento para la plantación, lo cual genera rendimientos bajos (incluso 3 qq/Ha o 136 Kg/Ha) y susceptibles a pérdidas por enfermedades. A su vez, los sistemas semitecnificados incluyen actividades como el uso de riego, al igual que fertilización y tratamiento fitosanitario, pero en cantidades o frecuencias insuficientes que limitan los rendimientos a rangos de entre 6 y 12 qq/Ha (272 y 544 Kg/Ha). En los sistemas tecnificados se efectúa el mantenimiento adecuado del cultivo, lo que permita llegar a rendimientos de entre 18 y 40 qq/Ha (816 y 1,814 Kg/Ha)” (ESPAE, 2016). **AMENAZA**

2.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter (1979) nos permite comprender la estructura competitiva de la industria, la naturaleza de las relaciones y los diferentes factores que pueden influenciar en el mercado en que la empresa se desarrolla; Evaluando los cambios que le pueden afectar a la industria. (Michaux, Cadiat, & Martín, 2016)

2.1.1.1 Ingreso de nuevos competidores (media)

Requerimiento de capital: Al observar los activos de la industria en el año 2017 (\$395.854,17), en comparación con la industria de elaboración de productos de confitería: caramelos, turrón, grageas y pastillas de confitería, goma de mascar (chicles), confites blandos (\$ 2'899.224,80) (Superintendencia de compañías, 2020), se puede observar que las empresas que desean ser parte del sector de elaboración de chocolate y productos de chocolate no requieren de una inversión tan alta. **AMENAZA MEDIA**

Curva de experiencia: Según la Superintendencia de Compañías existen 33 compañías dedicadas a la elaboración de chocolate y productos de chocolate

CIIU 1073.12. Estas poseen un promedio de 15 años de creación. Entre estas, la que más años tiene es la compañía Fábrica Bios Cia. Ltda. con 47 años desde su creación, mientras que otras compañías más nuevas poseen en promedio un año de creación, de lo cual podemos concluir que es muy fácil ingresar a competir en este sector. (Superintendencia de compañías, 2020) **AMENAZA MEDIA**

Economías de Escala: Tomando la proporción de costos totales de la industria que se encuentran en (Servicio de rentas internas, 2019) y con respecto a su producción en base a la corporación financiera nacional (Corporacion Financiera Nacional, 2018), podemos observar que esta industria se maneja bajo economías de escala, debido a que desde el 2011 al 2017 la producción ha incrementado a diferencia de sus costos los cuales han ido decreciendo. Esto incide de manera negativa ya que para ingresar a la industria se lo debe hacer con altos volúmenes de producción o reconocer que cuanto menos se produzca, más caro será producir cada unidad. **AMENAZA ALTA**

2.1.1.2 Amenaza de productos sustitutos (alta)

Disponibilidad de sustitutos: En el Ecuador existen algunos sustitutos del chocolate como son los productos de confitería, los cuales son considerados como productos que sacian los gustos de azúcar en el ser humano. De acuerdo con la superintendencia de compañías, en este sector están registradas 21 empresas que producen: caramelos, turrón, grageas y pastillas de confitería, goma de mascar, confites blandos, confitería a base de chocolate y chocolate blanco (Superintendencia de compañías, 2020), entre las cuales las tres principales son Confitera, Ferrero Ecuador e Icapeb. Además, se encuentran varios productos de esta misma actividad que provienen de negocios informales, sin embargo, el producto sustituto principal son los caramelos (INEC, 2012) **AMENAZA ALTA**

Rendimiento relativo de los sustitutos respecto al precio: Sacando un promedio desde el 2015 del Índice de precios al consumidor (IPC) del producto sustituto principal, en este caso los caramelos se obtuvieron 113,37; por otro

lado, para el chocolate fue de 109,10. (INEC, 2012) Lo que indica que el chocolate tiene un precio más bajo que los caramelos, volviéndose más llamativo el consumir chocolates. **AMENAZA MEDIA**

Sensibilidad al precio de la demanda: Según la encuesta del Ministerio de Agricultura, Acuicultura y Pesca, hecha en el Estudio de Hábitos de Consumo de Chocolate en el Ecuador (2016), nos indica que el 11, 2% de la población prefiere el chocolate en bombones y el 10,8% chocolate en barra blanco, mientras que apenas el 11, 2% el chocolate negro. Donde su marca preferida es Nestlé con un 21% seguida por Ferrero con el 14%. Esto quiere decir, que las personas prefieren el chocolate en leche antes que un chocolate negro. (Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura , 2016) **AMENAZA ALTA**

2.1.1.3 Poder de negociación de los clientes (media)

Concentración Supermercados: Según el Estudio de Hábitos de Consumo de Chocolate en el Ecuador (Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura , 2016), los consumidores compran el chocolate en supermercados, con una participación de 64,6%, tiendas de barrio en un 27,7%, delicatessen o tiendas especializadas en un 8,0% y finalmente las cafeterías con un 2,2%. Cabe recalcar que los grandes supermercados logran un segmento top (consumidor de estrato medio-alto) (Primicias, 2019), es decir estratos del A, B Y C + quienes abarcan un 36% de la población ecuatoriana. Dada la importancia sustancial de los supermercados como vía de distribución y por las preferencias para realizar las compras de los ecuatorianos, podemos decir que el mercado se encuentra concentrado en los grandes supermercados, por lo tanto, estos tienen un alto poder de negociación, siendo ellos los encargados de dictar los precios y condiciones. (Superintendencia de compañías, 2020) **AMENAZA ALTA**

Concentración Tiendas de Barrio: el consumo en las tiendas de barrio ocupa un 29%, porcentaje que ha incrementado en 1% con respecto al 2018. Esto se da debido a que los ecuatorianos priorizan sus compras del día a día, sin tomar en cuenta que los precios de estas tiendas no son más baratos (Primicias, 2019).

Esto nos indica que los ecuatorianos prefieren hacer sus compras del día a día las cuales ayudan a satisfacer una necesidad momentánea sin importar la calidad o precio del producto, convirtiéndose en una amenaza debido a que no estarán interesados en adquirir más productos de los necesarios. **AMENAZA MEDIA**

Intermediarios: Esta industria es considerada como una de las principales propietarias de intermediarios en su proceso de comercialización, debido a que estos son abundantes y suelen incluir entre 4 a 5 intermediarios por negociación, son considerados como aquellos que realizan tratamientos inadecuados del producto. (Vassallo, 2015) Esto es una amenaza para el sector, dado que los intermediarios no realizan un cuidado necesario del producto o bajan la calidad de este, afectando la fase de la comercialización. **AMENAZA ALTA**

Diferenciación: En el Ecuador no hay productos que se diferencie en gran dimensión debido a que han pasado de ser productos que contenían solo cacao a tener sabores como (nueces, frutas, rellenos, cremas, galleta), dando como resultado una poca diversidad de oferta en el mercado, por lo cual los consumidores podrán tomar su decisión de compra en base a un menor precio y mayor contenido neto. Teniendo en cuenta esto, el producto que se planea lanzar al mercado se diferencia al resto. Por ende, el poder de negociación es medio. **AMENAZA MEDIA**

2.1.1.4 Poder de negociación de los proveedores (bajo)

Cantidad de proveedores: La elaboración de chocolate y productos de chocolate (C1073.12), requiere principalmente del cacao, por ende, el Ecuador cuenta con 150.337 productores que cultivan cacao en alrededor de 560.387 hectáreas. Las tres principales empresas son: Comercial Kleber Acosta Cia. Ltda. con ventas para el 2017 de \$8'923.782,23, abarcando un 45,3% del mercado, segundo Comercializadora de Cacao Lucoa Cia. Ltda. con ventas de igual manera para el 2017 de, \$2'416.626,52, con una participación del 12,27%; finalmente, Exportaciones Acmansa Cia. Anónima con una participación de 6,26% y ventas anuales para el 2017 de \$1'229.784,33. Las tres compañías en

mención totalizan una participación del 64% del mercado y se especializan en la venta de granos de cacao al por mayor y menor (Banco Mundial, 2017). Al existir varios proveedores en el sector, el poder para negociar es bajo ya que se encuentran altamente concentrados por lo que es más fácil cambiar por otro proveedor que ofrezca mejor calidad y un precio más accesible. (Superintendencia de compañías, 2020) **AMENAZA BAJA**

2.1.1.5 Rivalidad entre competidores de la industria (baja)

Concentración: La rivalidad de competidores se encuentra dispersa, pero con 3 empresas importantes, la principal Chococyryl Cia. Ltda. abarca las ventas de elaborados de chocolate con unas ventas de \$1'706.731, representando el 12,34% del mercado. Esta empresa se especializa en productos nuevos de alta calidad, frescos, más equilibrados y sanos, elaborados con técnicas francesas (Cyril, 2020); segundo, Fábrica Bios Cia. Ltda. la cual tuvo unas ventas de \$1'317.185 para el año 2017 y abarca un 9,52% del mercado; esta empresa ha tenido un recorrido de más de 100 años en la industria siendo este uno de los principales motivos del porque se lleva la segunda participación del mercado (Bios, 2019). Ecuatoriana de Chocolates Ecuachocolates S.A. se encuentra en tercer lugar con unas ventas anuales para el 2017 de \$793.238, abarcando un 5,73%, esta empresa es la primera empresa en el Ecuador que se especializa en la producción de chocolate gourmet de alta calidad, elaborado únicamente con el mejor cacao de Ecuador (Ecuatoriana de chocolates, 2020). Debido a esto podemos decir que el sector se encuentra con competidores dispersos ya que estos abarcan el 27,6% del mercado quiteño, es decir menos de la mitad. (Superintendencia de compañías, 2020) **AMENAZA BAJA**

Crecimiento de la industria: El crecimiento de sus ventas para su último año fue 16,60% y entre los años 2012 y 2017 en promedio las ventas experimentaron un crecimiento de 14,28%, lo cual demuestra que la industria no se encuentra en declive, por lo tanto, existe oportunidad para los nuevos (Servicio de rentas internas, 2019) **AMENAZA BAJA**

2.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos nos permite estimar la información ya sea económica, social, demográfica, ambiental, tecnológica y legal, mostrándonos así cuáles son las respectivas amenazas y oportunidades que puedan tener un proyecto, y junto con la ponderación, nos dirá en qué estado general se encuentra la organización (Fred R, 2003)

TABLA 2 *MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS*

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
La tendencia de consumo de chocolate ha incrementado	0.12	4	0.48
Creación de laboratorios, certificadoras y oferta académica, han contribuido al fortalecimiento de la competitividad del sector	0.06	3	0.18
Alta cantidad proveedores	0.09	3	0.27
Mercado en crecimiento con un 16,60%	0.15	4	0.6
Facilidad en la creación de nuevas empresas	0.07	3	0.21
Total Oportunidades			1.83
Amenazas			
Alto número de intermediarios en el proceso de comercialización	0.08	2	0.16
Los canales de distribución están concentrados en supermercados.	0.15	1	0.15

Deficiencia en la cadena de valor y falta de programas de capacitación para la industria.	0.09	2	0.18
La existencia de un alto número de productos sustitutos.	0.12	1	0.12
Se maneja economías de escala en la industria	0.09	1	0.09
Total Amenazas			0.75
TOTAL	1.00		2.58

El peso ponderado de la matriz EFE es de 2,58. Este valor está por encima de la media de 2,5 y esto indica que la organización tiene una buena respuesta ante las oportunidades y amenazas de la industria, es decir, está explotando con eficacia las oportunidades que existen y minimizando los posibles resultados negativos de las amenazas externas. Donde el peso ponderado de las oportunidades y amenazas nos dio un valor de 1,83 y 0,75 respectivamente, lo que significa que las oportunidades son mayores que las amenazas existentes.

Conclusiones:

Basándonos en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, las oportunidades más relevantes del sector encontramos:

- En el 2017 el crecimiento de la industria ha incrementado en 2,32 puntos porcentuales con respecto al año previo. De igual manera, en el 2017 la contribución de este sector al PIB nacional ha sido un 2% del total, siendo esto positivo para la industria, a pesar de que los consumidores han percibido una disminución de su ingreso podemos observar que el consumo de este tipo de productos no ha disminuido. Lo que impacta positivamente a este plan de negocio y al sector
- Debido a las preferencias de hoy en día por parte de los consumidores por adquirir chocolates con alto contenido de cacao y a su vez la creciente tendencia de consumo a una gastronomía con laminado de oro. Concluye

en que esto afecta positivamente al crecimiento del sector y captación de clientes nuevos.

- Los canales de distribución están concentrados en grandes supermercados, por lo que estos poseen un poder de negociación alto. Representando una amenaza para la industria debido a que genera una alta dependencia sobre los precios, calidad y condiciones de venta exigidas por el cliente.
- El caramelo es el principal producto sustituto del chocolate, el cual está localizado en la industria de elaboración de chocolate y productos confitería, este posee en el mercado 21 empresas las cuales se encuentran bien posicionadas, siendo Ferrero Ecuador una de las preferidas por los consumidores al momento de la compra. Esto repercute de manera negativa al sector, debido a que los productos sustitutos al chocolate en general son abundantes y consolidados. Por ende, ingresar al mercado con un plan de negocio diferenciador es esencial.
- Debido a la alta cantidad de proveedores que posee la industria, se puede negociar con mayor facilidad para obtener un menor precio por un cacao de mejor calidad. De igual manera, la creación de certificadoras y laboratorios por parte del gobierno ayudan a mejorar los procesos de la cadena de valor de dicha materia prima, mejorando así la fabricación del chocolate, ofreciendo un producto de mejor calidad.

3.Análisis del cliente

El análisis del cliente se lo realiza mediante la investigación de mercados la cual se encarga de identificar y analizar las necesidades y deseos insatisfechos, con el objetivo de perfeccionar la toma de decisiones relacionadas con la determinación y resultado de los problemas, en conjunto con las oportunidades de marketing. (Malhotra, Investigación de mercados, 2008).

3.1 investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Segmentación del mercado para el producto

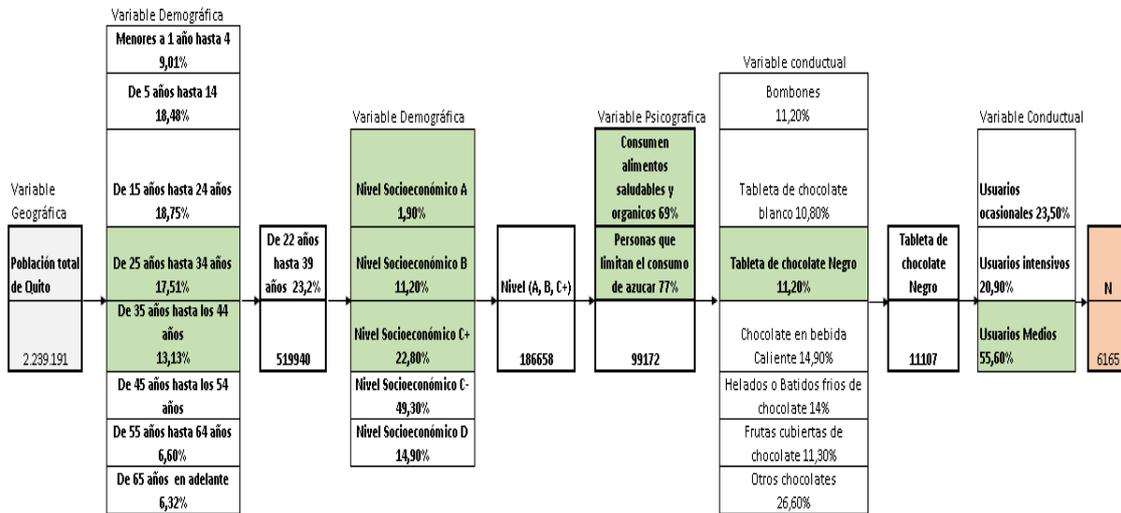


FIGURA 1 SEGMENTO DE MERCADO

3.1.1.1 Tamaño de la población de estudio

Datos:

N:

k:

e: %

p:

q:

Tamaño de la muestra:

n: es el tamaño de la muestra

Formula de aplicación:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

La presente investigación de mercados debería estar calculado para una muestra 379 personas, sin embargo, este presente estudio es un sondeo, por lo que este estudio se llevara a cabo 70 encuestas.

3.1.2 Problema de decisión administrativo

Determinar el segmento potencial que estaría dispuesto a consumir una tableta de chocolate de oro comestible en la ciudad de Quito.

3.1.3 Problema de investigación

¿La tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro tendrá aceptación en el mercado Quiteño?

H0: El 60% de los consumidores Quiteños aceptan consumir una tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro.

H1: El 40% de los consumidores Quiteños aceptan consumir una tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro.

3.1.4 Preguntas de investigación

1. ¿Qué atributos buscan los consumidores de tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro?
2. ¿Qué servicios de canales de distribución será el indicado para comercializar tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro?
3. ¿Cuál será el precio de venta óptimo para una tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro?
4. ¿Qué estrategia de promoción es la indicada para una tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro?

3.1.5 Objetivo General de la investigación

Estimar el segmento potencial que estaría dispuesto a consumir una tableta de chocolate con laminado de oro en la ciudad de Quito.

3.1.6 Objetivos Específicos de la investigación

1. Determinar que atributos buscan los consumidores de tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro.

2. Establecer que servicios de canales de distribución será el indicado para comercializar tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro.
3. Identificar el precio de venta óptimo para una tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro.
4. Reconocer las estrategias de promoción indicadas para una tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro.

3.1.7 Investigación Cualitativa

Según Malhotra “La investigación cualitativa es una metodología de investigación que se basa en pequeñas muestras que nos permite conocer el entorno del problema”. (Malhotra, investigación de mercados conceptos esenciales, 2016) En la presente investigación se realizará mediante esta metodología, aplicando las principalmente técnicas como son los grupos focales, y las entrevistas a profundidad así también como los problemas que surgen en una investigación.

3.1.7.1 Entrevista a expertos

La entrevista al experto es un método cualitativo que nos sirve para conocer la percepción que posee el experto sobre un tema específico, así como también su experiencia en el área, estas entrevistas conllevan temas de opinión y puntos de vista diferentes para aplicarlos de manera práctica. Para la aplicación de esta técnica se consideraron factores claves para la industria. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

La presente entrevista se la realizo al Ing. Luis Rueda – Gerente de café y cacao del ministerio de agricultura (MAGAP) quien creo el programa de mejora competitiva denominada PMC de cacao.

- El sector del cacao y chocolate es uno de los más emblemáticas e importantes del país ya que involucra a muchas familias y cerca de 100020 mil agricultores donde la mayoría son pequeños. La mayoría de

ellos están bajo del proyecto café cacao y ha alcanzado 200 mil hectáreas de cultivos.

- El proyecto de café y cacao apoya al productor en toda la cadena de valor para mejorar la calidad del país como productores de cacao ya que éste ha sido el eslabón más débil para alcanzar una productividad y calidad óptima.
- Los principales competidores de la industria es Pacari, República del cacao, Caoni, hoja verde debido a que son empresas que han ganado premios y han llegado a mercados internacionales.
- Para el consumidor es importante conocer de donde viene el chocolate para saber la calidad del producto.
- la fermentación y el secado del grano de cacao son particularmente importante en la elaboración de un chocolate por lo que el chocolatero debe involucrarse con su agricultor.
- El consumidor local de chocolate no reconoce ni aprecia un chocolate de calidad ya que los consumidores están acostumbrados al típico chocolate con leche y azúcar. A diferencia del mercado local, el mercado internacional está enfocado más a un consumo de chocolate con mayor contenido de cacao.
- El ministerio de Agricultura está realizando campañas de consumo para promover el chocolate con alto contenido de cacao, y anclar el mercado local al consumo internacional. Las particulares organolépticas de cada región como de tipo frutal, floral o maderal deben empezar a ser reconocidas en el mercado nacional.
- Como factores claves de éxito de un emprendimiento local en la producción de chocolate, el experto recomienda: identificar la variedad de cacao que se va a requerir, fortalecer las variables de calidad como el proceso de post- cosecha que es único para cada variedad, y justificar un precio alto para solventar los costos incurridos.
- En cuanto las distribuciones el experto recomienda asistir a las ferias nacionales e internacionales y realizar cataciones que avalen el producto.

- La innovación es importante para este sector dado que los gustos del consumidor son variables por lo que requiere variedad de productos de chocolate.

La segunda entrevista se la realizó al Chef Javier Lasluisa – Actualmente es docente de pastelería y chocolatería de la Universidad de las Américas, trabajo como Chef Ejecutivo Panadero-pastelero, después trabajo en Mercure Grand Hotel Alameda Quito y en la Panadería Arenas S. Estudio Reingeniería de procesos en la ESPE y Gastronomía dulce italiana, Università dei Saporì, Perugia-Italia.

- El Ecuador produce el 65% de chocolate de mejorar calidad del mundo a pesar de que países vecinos como Perú y Venezuela digan lo contrario.
- El hábito de consumo de chocolate en el Ecuador es bastante bajo en comparación con el de otros países como Italia.
- La industria está de elaboración de chocolate está dominada por tres principales compañías como Mars Inc, Hershey Co, Nestlé SA
- Enfocarse en un solo producto no es lo más óptimo por ende la innovación es importante al momento de desarrollar un producto elaborado a base de chocolate.
- El experto recomienda que aparte de brindar el producto se debe ofrecer una experiencia al consumidor ya realizando alianzas estratégicas con los posibles agricultores del cacao para así contar una historia ya sea mediante un GPS en el cual el consumidor pueda ver las trayectorias de cómo se formó su chocolate.
- Se han lanzado nuevos productos innovadores de chocolates que si bien es cierto tienen características llamativas al ojo del ser humano ya que estos tienen decoraciones llamativas como perlas y cofres costosos, sin embargo, este producto es demasiado caro para que las personas lo adquieran cotidianamente.
- Se nos recomendó no ofrecer un precio de venta de al menos 20\$ ya que por las características del producto lo hace más caro a comparación de una tableta de chocolate normal del mercado ecuatoriano.

- Realizar un Blend de diferentes tipos de cacao que existen en el Ecuador nos puede dar una ventaja a comparación de nuestros competidores ya que esta será única siempre y cuando tenga un sabor que guste el consumidor.

3.1.7.2 Grupo Focal

Entrevistas grupales las cuales se basan en invitar entre ocho a diez personas a congregarse en un sitio específico durante cuarenta minutos a una hora y media con un modulador que se encargara de explicar temas sobre un producto, organización o servicio. El moderador “enfoca” las discusiones del grupo a materia importantes sobre el proyecto. (Kotler & Armstrong, 2013).

- Los consumidores opinan que, si existen altas tendencias de consumo de chocolate en el Ecuador, debido a que la mayoría de cacao es producido aquí en el Ecuador y es reconocido mundialmente. Sin embargo, opinaron que en el país las personas no tienen un cuidado sobre su salud acerca del consumo de azúcar o productos referentes al chocolate.
- Pacari y Republica del cacao son los principales chocolates con alto contenido de cacao que consumen principalmente por la diversidad de sabores que tienen, además de que asocia al chocolate a una historia y experiencia, es decir tú sabes de donde proviene tu chocolate.
- Las principales características de los chocolates que consumen los invitados al grupo focal son chocolate en barra que además tengan forma de cubos o rectangular, con leche, azúcar añadida además de algún fruto seco, otros también, consumen chocolate en polvo para tomarlo caliente o frío. Por otro lado, el chocolate 70% cacao también es parte de sus chocolates favoritos y se obtuvo que a la semana consumen aproximadamente una tableta de chocolate de 30g.
- Los entrevistados si están dispuestos a consumir este producto debido a que les parece interesante el sabor que el laminado de oro le pueda dar al chocolate y porque se ve llamativo a los ojos.
- Las características o atributos que esperan del producto son que sea entre dulce y amargo con 60% de cacao y que contenga sabores exóticos como

sal o frutas exóticas como uvilla, y que tenga el nombre de la marca grabado en un lingote de oro, además el tamaño se espera que sea de 50g de contenido neto con un empaque de cartón negro mate con dorado, que tenga un manual de uso claro y propiedades del chocolate.

- Se espera que el producto se pueda conseguir en supermercados y cafeterías o en chocolaterías especializadas. De igual manera les gustaría obtener información en redes sociales
- Las promociones que los consumidores quisieran es degustaciones cada vez que salga una nueva edición del producto.
- Con respecto al estilo de vida, los consumidores piensan que este chocolate es para regalar en una ocasión especial y lo consumirían más cuando sienten que se merecen recibir algún reconocimiento o han ganado algún premio.
- El precio de venta que los consumidores estarían dispuestos a pagar es entre 10 a 12 dólares, hasta máximo 20 dólares por un chocolate de 50 gramos

3.1.7.3 Brain mappin

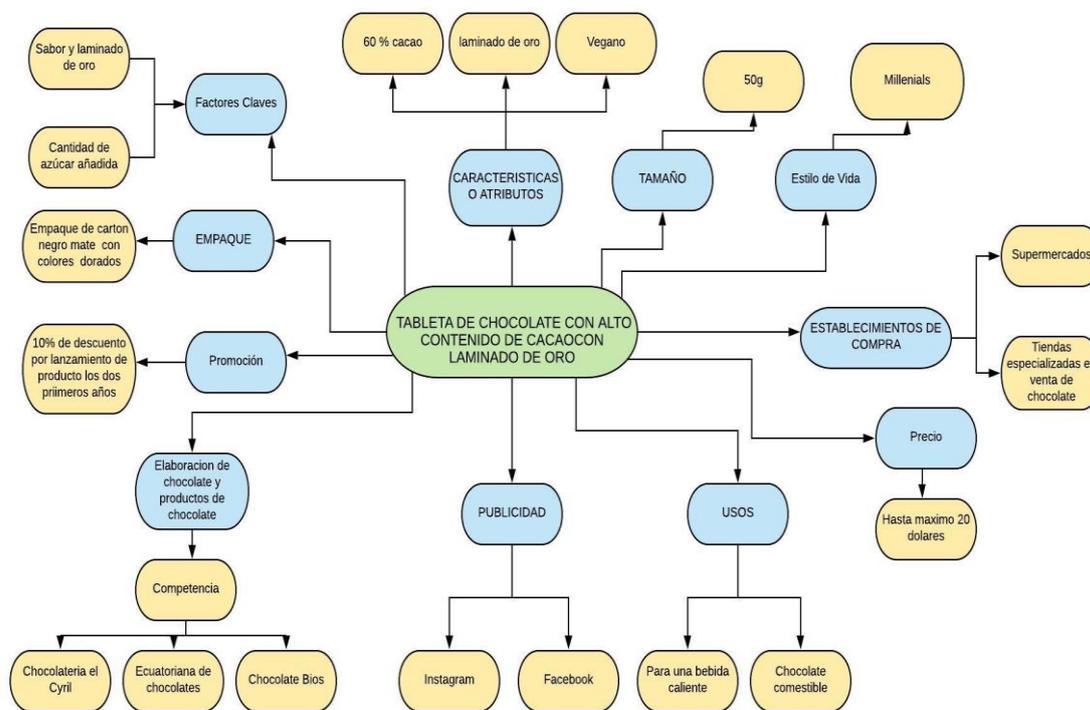


FIGURA 2 MAPA MENTAL

3.1.8 Análisis Cuantitativo

Según Malhotra “La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar datos mediante la aplicación de algún análisis estadístico y está acompañada con el problema planteado de investigación de mercados”. (Malhotra, investigación de mercados conceptos esenciales, 2016) En la presente investigación se aplicará esta metodología a través de encuestas.

Además, la formulación del diseño de esta investigación fue no probabilístico y por muestra por conveniencia sacando una muestra de 362, sin embargo, lo que se realiza en este plan de negocio es un sondeo que se llevó a cabo 70 encuestas.

3.1.8.1 Infografía



FIGURA 3 INFOGRAFÍA

3.1.9 Conclusiones análisis del cliente

1. Roberto Brauer, de la marca de chocolate Caoni, comento que el chocolate negro se consume en mayor proporción por personas que tienen de 20 años en adelante. Mientras que, el chocolate que posee leche es demandado por niños (Ecuador ama la vida, 2020) . Tomando en cuenta lo mencionado por el experto Los consumidores de chocolate a los que se dirigió la encuesta que son aquello segmento millenials de 22 años hasta los 36 años, les interesa como principal atributo el sabor con un 32,39% seguido del tipo de cacao con 11,27% que se utiliza para el chocolate que en su preferencia sea 60% cacao.
2. Los principales canales de distribución escogido por los encuestados fueron los supermercados con un 60,5% y las tiendas especializadas en venta de chocolate con un 28,3% del total general. Lo cual, basándonos también en las encuestas realizadas por el Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca, hecha en el Estudio de Hábitos de Consumo de Chocolate en el Ecuador nos indicaba que de igual manera el canal de preferencia de los consumidores eran los supermercados. (Ministerio de agricultura, ganaderia, acuacultura , 2016)
3. El precio de venta óptimo es de 8 dólares para un chocolate con laminado de oro comestible que este elaborado con 60% de cacao en una presentación de 50 gramos. Sin embargo, en el focus group los potenciales consumidores opinaron que estarían dispuestos a pagar un precio entre 10 a 12 dólares, mientras que el experto nos recomendó un precio no menor a 20 dólares
4. La promoción preferida por los potenciales clientes son las degustaciones con el 62% de preferencia, esta también fue considerado como la promoción preferida en el focus group. Adicional a esto, la mejor fuente de información para las posibles promociones debe ser mediante las redes sociales.

4. Oportunidad de negocio

Tomando en cuenta los datos obtenidos en las investigaciones cualitativas y cuantitativas, el 80% de los millenials consumen chocolate amargo eso nos quiere decir que ocho de cada diez personas está dispuesta a consumir nuestro producto con una frecuencia aproximada de una vez por semana ya que las tendencias de consumo de chocolate y de oro comestible en el país se han incrementado según lo que obtuvimos de nuestro análisis PEST, esto nos da una referencia de que las personas hoy en día prefieren consumir chocolate negro a comer la tradicional barra de leche y azúcar, lo cual nos da una ventaja de poder abarcar un mercado que no ha sido explorado todavía en la ciudad de Quito. Sin embargo, los productos sustitos son abundantes por lo cual es importante recalcar que lo llamativo del producto está en el laminado de oro que brindan beneficios como eliminar toxinas, retardar el envejecimiento de la piel y propiedades antiinflamatorias, además de su alto grado de cacao. Por lo tanto, en base a las características antes mencionadas la entrevista a expertos fue clave para determinar que el mercado al que nos deberíamos dirigir son millenials debido a que sus preferencias de consumo son diferentes optando por marcas que generen impactos positivos a la sociedad.

En base al análisis PORTER, observamos que la rivalidad entre competidores la abarca tres principales empresas con solo el 25,25% lo cual nos muestra que existe una demanda insatisfecha en cuanto a productos de chocolate con características diferentes a las ofertadas en este mercado. Además, el sector obtuvo un crecimiento de ventas de promedio de 14,7% lo cual indica que es una industria fundamental para la economía de nuestro país. Adicional a esto observamos que en el análisis PORTER el poder de negociación de proveedores es bajo ya que en el sector existen muchos proveedores de materia prima (cacao) que venden altos volúmenes de materia prima sin embargo es importante mencionar que se debe tener cuidado al momento de la selección de grano ya que estos pueden variar en cuanto a su calidad.

En conclusión, a lo mencionado anteriormente, existen oportunidades favorecedoras para el negocio, mediante la creación de una tableta de chocolate con alto contenido de cacao en tableta con laminado de oro el cual genere beneficios adicionales a los ofertados actualmente en el mercado, Enfocándose en el siguiente cálculo de la demanda potencial.

4.1 Demanda y Oferta

TABLA 3 CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL

N (mercado potencial)	4632		
F (frecuencia de consumo)	1 vez por semana		
C (cantidad de presentación del producto)	una tableta de 50g		
P (precio)	8		
Formula			
Tamaño del mercado	$N \times F \times C \times P$	37056	semanales
Demanda anual en dólares	\$1.926.912		
Demanda Anual en unidades	240864	tabletas de chocolate	

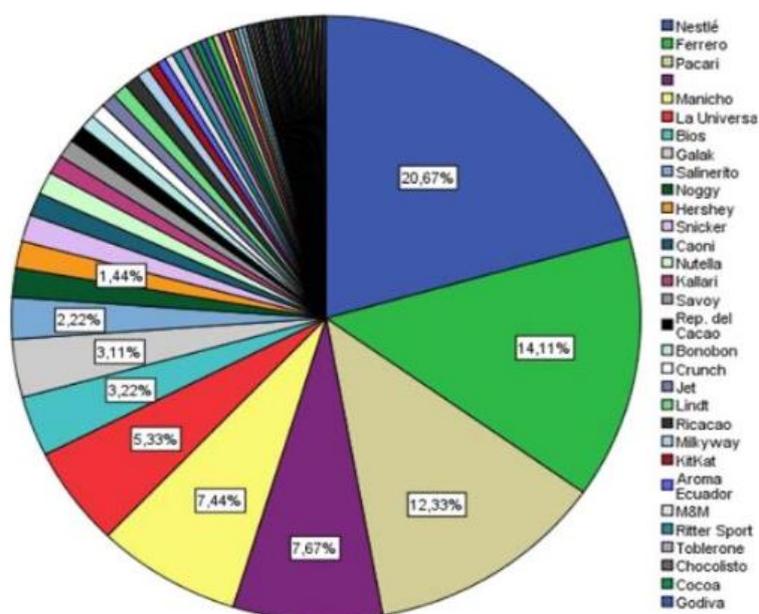


FIGURA 4 OFERTA DEL MERCADO

Adaptada de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016

5. Plan de Marketing

La función de la planificación del marketing estratégico es una bitácora mediante la cual la empresa establece que objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y que debe hacer para alcanzar dichos objetivos es decir las estrategias de marketing las cuales pueden ser: enfoque, diferenciación o liderazgo en costos. (Ballesteros, 2013)

5.1 Estrategia General de Marketing

Como estrategia genérica elegida para emplear al presente producto se optó por la diferenciación, debido a que los factores que posee contribuyen a que esta tableta de chocolate que contiene un alto porcentaje de cacao ayude a mantener bajos niveles de colesterol y presión arterial. Además, los beneficios del laminado de oro son, el retraso del envejecimiento de la piel y propiedades antiinflamatorias; así como un generador de antioxidantes. Tomando en cuenta estas características, analizamos que en la actualidad en la ciudad de Quito la industria del chocolate, no se oferta una tableta con estos componentes por lo cual es única, lo cual aumentará el interés de los consumidores, debido a su originalidad del laminado de oro, lo que les brindará una experiencia superior en contraste a los productos que se encuentran en el mercado, por ende, el consumidor percibirá el valor intrínseco del producto.

5.1.1 Mercado objetivo

La presente investigación nos determinó un mercado objetivo de 6.695 personas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, las mismas que se encuentran en un estrato socioeconómico A, B Y C+, específicamente millenials es decir de 22 a 36 años, los cuales limitan el consumo muy alto de azúcar, por ende, prefieren consumir una tableta de chocolate negro; los cuales son usuarios de consumo medio y mediante las encuestas vimos que 75% de ellos están dispuestos a consumir este tipo de tableta. En la figura 5 se representa el mercado objetivo con sus porcentajes determinados.

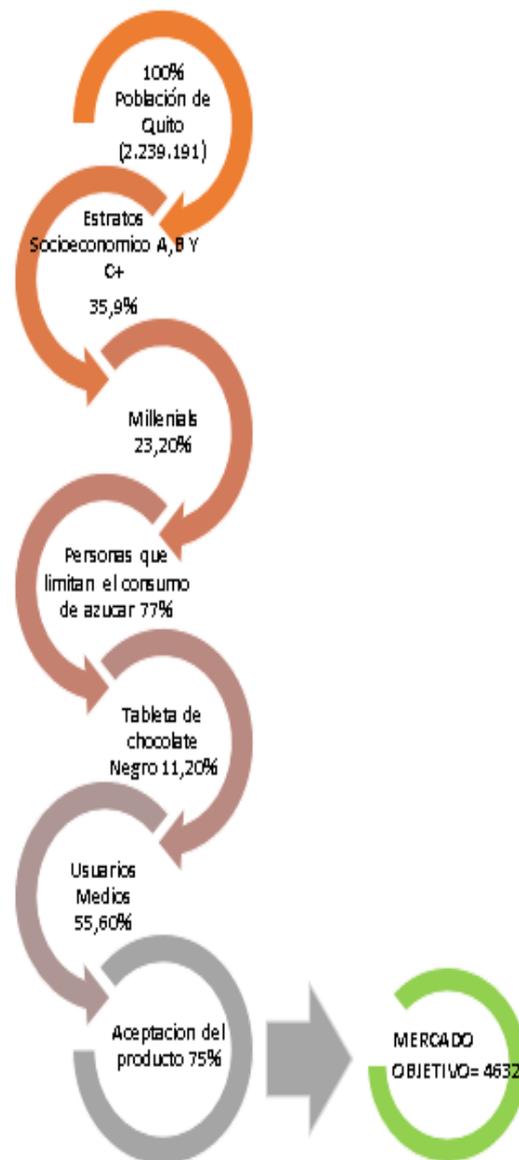


FIGURA 5 MERCADO POTENCIAL

5.1.2 Propuesta de Valor

“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado”. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 22). Para determinarlo, realizaremos el modelo canvas que se presenta en la tabla 4 a continuación:

TABLA 4 *MODELO CANVAS*

Socios Claves <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveedores de cacao en grano. ▪ Proveedores de empaquetado. ▪ Proveedores de oro comestible 	Actividades Claves <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adquisición de la materia prima ▪ Capacitaciones ▪ Control de calidad ▪ Certificaciones del cacao ▪ Generar experiencia ▪ Intercomunicación con el cliente 	Propuesta de valor Ofrecer experiencias y sensaciones a través de una tableta de chocolate funcional con alto contenido de cacao y laminado de oro que, al poseer propiedades como eliminación de toxinas en el cuerpo, retardar el envejecimiento de la piel y propiedades antiinflamatorias.	Relación con clientes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Portal de encuestas ▪ Fidelización 	Segmento de Clientes Hombres y Mujeres de la ciudad de Quito que estén entre los 22 años hasta los 36 años, correspondientes a los estratos socioeconómicos A, B y C+, los cuales consumen tabletas de chocolate negro con una frecuencia de compra media.
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> ▪ Talento Humano ▪ Cacao, laminado de oro, ▪ Maquinaria especializada 		Canales <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiendas especializadas en venta de chocolate 	
Estructura de Costes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos Variables ▪ Costos Fijos ▪ Negociaciones con clientes y proveedores 			Fuente de ingreso Venta de tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro de un contenido neto de 50 g	

5.1.3 Posicionamiento

En cuanto a la estrategia de posicionamiento del plan de negocio, el perfil de los potenciales clientes son millenials amantes de los chocolates que tengan un alto contenido de cacao; a quienes se les ofrecerá una tableta de chocolate que además del atributo antes mencionado, posee laminado de oro, que competirá en el mercado de productos de chocolate. Adicionalmente, este chocolate endulza tu día y te da beneficios como son el retraso del envejecimiento de la piel y propiedades antiinflamatorias; además de ser un generador de antioxidantes para nuestro. En base a nuestro modelo canvas la estrategia de posicionamiento seleccionada es la de más por más es decir un precio de venta más alto a comparación a la de sus competidores de la misma industria, ya que la calidad, beneficios y propiedades adicionales que ofrecen esta tableta de chocolate no se encuentra vigente hoy en día en nuestro país.

5.1.3.1 Frase de posicionamiento

TABLA 5 *DECLARACION DE POSICIONAMIENTO*

DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO	
Perfil:	Millenials que buscan consumir alimentos saludables y limitan el consumo de azúcar excesivo.
Marca:	Qori
Mercado/Categoría:	Es el chocolate funcional
Beneficios:	Te da beneficios desintoxicantes, antioxidantes y anti edad
Estrategia de posicionamiento:	Más beneficio por más precio.

5.2 Mezcla de marketing

Conjunto de herramientas que sirven para alcanzar los objetivos de marketing en el mercado meta. Esta consiste en las cuatro P's: producto, precio, plaza, promoción. (Kotler & Keller, 2006)

5.2.1 Producto

Un producto es cualquier bien o servicio que se pueda ofrecer a un mercado para que este pueda adquirirlo , usarlo y consumirlo , el cual tiene como fin satisfacer una necesidad existente (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017) El total de gastos en que se debe incurrir para obtener el producto final de Qori se lo detalla en la tabla No.6

5.2.1.1 Atributo

Tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro, además de ser vegano. De acuerdo con el mercado meta, se eligió que sea un chocolate con 60% de cacao y basándonos en el análisis del cliente e información adicional sobre el proceso de fabricación de chocolate, se definen las siguientes características:

- Pasta de cacao orgánica, manteca de cacao orgánica y endulzante Stevia.
- Lecitina de girasol: sustancia orgánica que está compuesta por un conjunto de ácidos grasos y se utiliza como emulsionante en el proceso de repostería del chocolate, el cual brinda beneficios para la memoria, favorece la digestión y reduce los niveles de colesterol.
- Oro comestible

5.2.1.2 Branding

Marca y Logo: El nombre elegido es Qori, el cual es una palabra quechua que significa oro en español, se eligió este nombre debido a que su significado es el ingrediente destacado del producto. El logo nos muestra la materia prima que es el cacao y destellos de oro. Los colores seleccionados son el blanco y negro con un toque de color dorado el cual representa energía, el negro es un color que denota lujo, elegancia y poder, mientras que el blanco es un color de pureza y virtud. Es importante destacar que en el capítulo tres de análisis del cliente, determinamos que los colores preferidos de los consumidores para la marca son colores negro mate y dorado.



FIGURA 6 LOGO

Eslogan: la frase que se eligió es “sweeteners for your life” debido a que queremos dar a entender que más que una golosina es un alimento que se puede consumir por el resto de nuestra vida, debido a los beneficios que este posee al tener un alto contenido de cacao.

5.2.1.3 Empaque

Nuestra tableta de chocolate se lanzará al mercado con una presentación de 50g, debido a que de los encuestados millenials el 30,6% prefirió esta presentación. Es por esto, que el chocolate poseerá dos empaques, el primero es un empaque bopp (polipropileno bio orientado) y el segundo será una caja negra, ambos ayudaran a mantener el chocolate fresco y seco, brindándole una mayor vida útil al producto. Además, su cobertura externa al ser de color negro le dará un acabado transparente y elegante. Los destellos de color dorado el cual es un tono luminoso y se relaciona con el componente principal añadido del chocolate es una de las características que llamara mayor atención de nuestro empaque, además las letras de la marca y las demás especificaciones como el contenido, sabor e información nutricional serán de color blanco para que pueda ser mejor visualizado por el consumidor ya que este contrasta bien con el color negro. Este diseño busca atraer la atención de los clientes, al dar la sensación de un producto saludable, lujoso e innovador. En la figura 7 podemos observar cómo será el empaque del producto



FIGURA 7 EMPAQUE QORI

5.2.1.4 Etiquetado

El 75% de personas encuestadas seleccionaron que lo más importante para ellos a la hora de adquirir una tableta de chocolate es el sabor y para un 11,1% el tipo de cacao es esencial. Por ende, este producto contiene en la parte posterior superior derecha el contenido nutricional y en el parte superior izquierdo la semaforización, adicional a esto se incluirá los ingredientes con los que se preparó el producto. (Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria, 2015). Además, como en la parte posterior en la esquina baja de la izquierda se incluirá el logo de formar parte de la certificación de BPM.

5.2.1.5 Soporte al cliente

Debido a que nuestro mercado objetivo son millennial, el servicio postventa se lo dará mediante redes sociales más populares como son Facebook e Instagram, en donde podrán obtener información del producto, dejar comentarios y quejas en nuestro buzón de mensajes. Asimismo, podrán realizar encuestas de satisfacción al ingresar a un enlace que se encontrara en nuestro perfil y los redireccionara a un Google Forms. Adicional, se compartirá recetas sobre algunos usos que pueden darle al producto e inscribirse a las cataciones del producto.

TABLA 6 COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO

Producción de tableta de chocolate con laminado de oro de 50 gr.			
Materiales directos	Insumo (gr. x tableta)	Costo Unitario	Costo total de insumo
Pasta de Cacao	25	\$ 0,006430	\$ 0,1608
Manteca de Cacao	15	\$ 0,01071	\$ 0,1607
Azucar Stevia	9,5	\$ 0,00357	\$ 0,0339
lecticina de girasol	0,5	\$ 0,03	\$ 0,0150
Materiales directos	Unidades x tableta	Costo Unitario	Costo total de insumo
Transfer	1	\$ 0,7843137	\$ 0,7843
			\$ 1,1546
Materiales indirectos	Unidades x caja	Costo Unitario	Costo total de insumo
Empaque bopp	1	\$ 0,0246	\$ 0,0246
Caja negra	1	\$ 0,09	\$ 0,0900
Cajas para empaque exterior	0,025	\$ 1,75	\$ 0,0438
COSTO UNITARIO DE MATERIALES DE PRODUCCION			\$ 1,31

5.2.2 Precio

El precio es la única variable de las cuatro P que genera ingresos para la compañía. Comprende tres conceptos el costo, valor y el precio. (Dvoskin, 2004)

5.2.2.1 Costo de venta

Este costo se lo determina en base a los costos directos e indirectos de fabricación y mano de obra, por lo general estos tienden a crecer con el pasar de los años ya que dependen de agentes externos como la demanda y la inflación. Para lo cual se adjunta la figura 8 de los costos estimados para cada año con sus respectivas proyecciones a 5 años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario inicial de materiales directos	\$ 1.465	\$ 1.855	\$ 2.338	\$ 2.704	\$ 3.098
(+) Compra de materiales directos	\$ 14.664	\$ 18.599	\$ 23.410	\$ 27.068	\$ 30.732
(=) Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 16.130	\$ 20.455	\$ 25.748	\$ 29.772	\$ 33.830
(-) Inventario final de materiales directos	\$ 1.476	\$ 1.900	\$ 2.367	\$ 2.736	\$ 2.855
(=) Materiales directos usados	\$ 14.654	\$ 18.555	\$ 23.381	\$ 27.035	\$ 30.975
(=) Mano de obra directa	\$ 15.258	\$ 16.703	\$ 17.162	\$ 17.633	\$ 18.117
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ 51	\$ 64	\$ 81	\$ 93	\$ 107
(+) Compra de materiales indirectos	\$ 505	\$ 641	\$ 807	\$ 933	\$ 1.059
(=) Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 556	\$ 705	\$ 888	\$ 1.026	\$ 1.166
(-) Inventario final de materiales indirectos	\$ 51	\$ 66	\$ 82	\$ 87	\$ 98
(=) <i>Materiales indirectos usados</i>	\$ 505	\$ 640	\$ 806	\$ 932	\$ 86
(+) Mano de obra indirecta	\$ 9.075	\$ 9.940	\$ 10.213	\$ 10.494	\$ 10.782
(+) Mantenimiento y reparaciones	\$ 800	\$ 822	\$ 845	\$ 868	\$ 892
(+) Transporte	\$ 4.200	\$ 4.316	\$ 4.435	\$ 4.557	\$ 4.683
(+) Depreciaciones	\$ 3.704	\$ 3.704	\$ 3.704	\$ 3.704	\$ 3.704
(=) Costos indirectos de manufactura	\$ 18.283	\$ 19.421	\$ 20.002	\$ 20.555	\$ 21.128
Costos de manufactura incurridos durante el período	48.194	54.679	60.545	65.223	70.221
(+) Inventario inicial de productos en proceso	-	-	-	-	-
(=) <i>Total costos de manufactura a considerar</i>	48.194	54.679	60.545	65.223	70.221
(-) Inventario final de productos en proceso	-	-	-	-	-
(=) Costo de productos manufacturados	48.194	54.679	60.545	65.223	70.221
Inventario inicial de productos terminados	3.974	5.355	5.991	6.453	7.013
(+) Costo de productos manufacturados	48.194	54.679	60.545	65.223	70.221
(=) Costo de los productos disponibles para la venta	52.168	60.034	66.537	71.676	77.233
(-) Inventario final de productos terminados	4.868	5.610	6.140	6.610	6.518
(=) Costo de los productos vendidos	47.300	54.424	60.397	65.067	70.715
UNIDADES PRODUCIDAS ANUALES	11.545	14.589	18.382	21.255	24.352
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO ANUAL	4	4	3	3	3

FIGURA 8 COSTO DE VENTAS

5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de precio que se va a utilizar es la basada en el valor para el cliente la cual establece un precio en base a las necesidades y percepciones del valor del comprador (Kotler & Armstrong, 2013). En el Ecuador se comercializa tabletas de chocolate en presentaciones de 50g con rangos de precio entre 2,50\$ a 5\$. A pesar de lo antes mencionado, el producto que se planea entregar ofrece un valor agregado, así como distintos beneficios e innovación en unos de los principales productos, a comparación de las demás tabletas de la industria. Por lo que, al Implementar Van Westerdorp se ha definido que el precio óptimo de venta percibido por los consumidores es de 8\$.

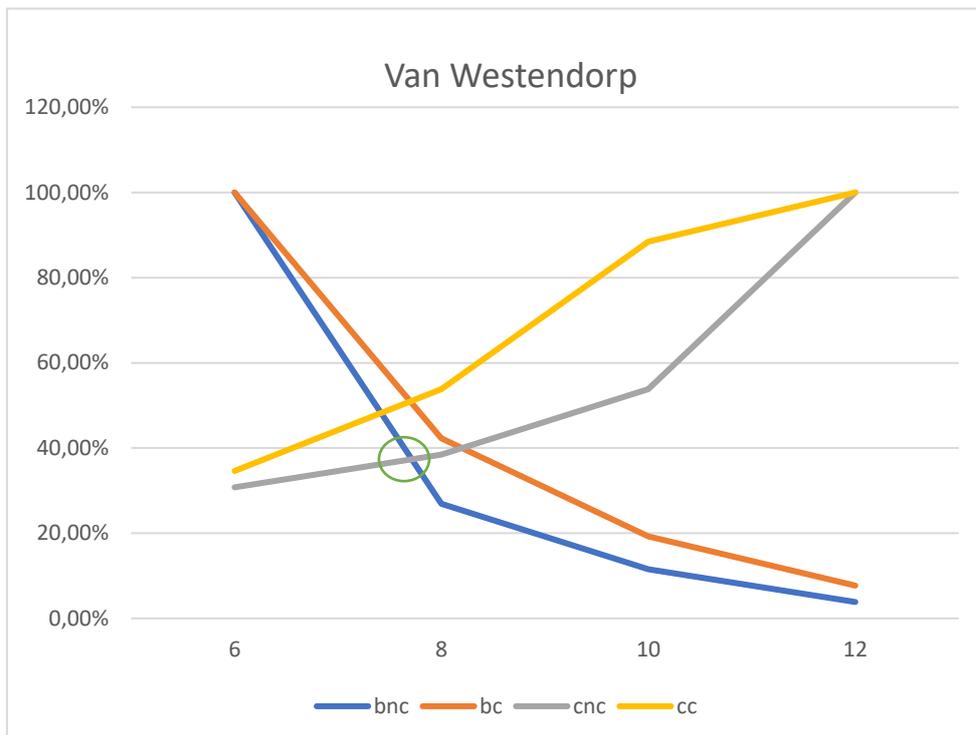


FIGURA 9 VAN WESTENDORP

5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de descremado de mercado será nuestra estrategia de entrada, este decide fijar un precio alto cuando se trata de un nuevo producto con el fin de alcanzar altos ingresos de los segmentos que esta dispuestos a pagar, obteniendo así una maximización de utilidad (Kotler & Armstrong, 2013) Esto podemos evidenciar en las encuestas realizadas, en donde a pesar de que la mayoría de personas posee ingresos de \$400 a \$800, consideran que 8\$ es un precio idóneo para el producto ya que este ofrece beneficios y el sabor que el producto ofrece está por encima de los demás productos de la industria.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste que se implementara es la de fijación de precios psicológica la cual “considera la psicología de los precios y no simplemente la economía; el precio sirve para decir algo del producto” (Kotler & Armstrong, 2013) debido a que en las encuestas realizadas para el análisis del clientes,

observamos que el precio con un 30%, es el factor que más influencia tiene a la hora de compra. Por lo tanto, nuestro producto al ser percibido por los consumidores como un chocolate que posee un precio más alto a comparación de otros precios referidos de chocolate en el mercado, los consumidores consideraran que es un producto de mayor calidad que a su vez trae mayores beneficios a su salud.

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución exclusiva será la que se utilizará, mediante la cual “se limitará de forma importante el número de intermediarios, para así controlar el nivel de servicio y los resultados ofrecidos por los revendedores”. Se concluye esto, dado que en el análisis de cliente desea encontrar el producto en tiendas especializadas de venta de chocolate y grandes supermercados. Por ende, la ejecución de esta estrategia ayudara a tener una venta mejor informada y una ventaja en cuanto al mercado.

5.2.3.2 Puntos de venta

El producto Qori se comercializará en el sector de los Granados y a través de sus únicos intermediarios que son Megamaxi los cuales cuentan con 7 locales en la ciudad de Quito (Supermaxi, 2019), debido a que es un sector con alta afluencia de personas.

5.2.3.3 Estructura y tipo de canal de distribución

El tipo de canal para la distribución de Qori será mixta, es decir, de manera directa e indirecta. En cuanto al canal directo, manejará la entrega del producto de manera directa con el cliente de acuerdo con la cantidad de pedidos y para el canal indirecto se utilizará un di un intermediario el cual comercializará nuestro producto para llegar al consumidor final. Las dos estructuras de distribución se muestran a continuación:



FIGURA 10 CANAL DIRECTO



FIGURA 11 CANAL INDIRECTO

5.2.4 Promoción

la promoción representa el cuarto elemento en la mezcla de marketing, en el consta herramientas que nos ayudan a la comunicación como es : publicidad ,ventas personales , promoción de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo , estas herramientas nos ayudan a fomentar relaciones con nuestro clientes (Kotler & Armstrong, 2017) El total de los gastos de promoción se muestran en la tabla 7

5.2.4.1 Estrategia promocional

En cuanto a la estrategia promocional se realizará la estrategia de atracción. La estrategia de atracción es la que utiliza publicidad, promoción y comunicación para atraer a clientes que incentiven el pedido del producto al intermediario. Por lo tanto, se contratará servicios de redes sociales como Facebook e Instagram, donde se podrá fomentar la relación más directa con el cliente y así ellos podrán conocer más acerca de la marca, los puntos de venta, las posibles recetas y beneficios que se ofrece. El 2% de los ingresos mensuales serán destinados para esta estrategia

5.2.4.2 Publicidad

Qori enfocara su publicidad digital mediante las redes sociales Facebook e Instagram, debido a que el 95% del mercado millennial prefiere recibir información por este medio es, por lo tanto, el 2% de las ventas mensuales serán utilizados para poder explotar estas plataformas de la mejor manera ya sea mediante historias promocionales, imágenes o recetas. De igual manera otro 2% de las ventas se invertirá en cuatro stands para poder realizar degustaciones de manera mensual para que nuestros clientes puedan familiarizarse más con nuestro producto.

5.2.4.3 Promoción de ventas

La manera en que se promocionará las ventas de Qori, será principalmente durante el lanzamiento del producto, para lo cual se harán degustaciones de la tableta de chocolate dentro de Supermercado y tiendas especializadas, permitiendo que nuestros clientes puedan catar la nueva oferta de tableta que ofrece el mercado. Debido a que nuestro producto se percibe como un producto de mayor valor no habrá promociones de descuento durante los primeros años tres años ya que esto podría transmitir a los consumidores que la calidad del producto no es la misma, para los últimos dos años se maneja un descuento del 10% en festividades importantes para los ecuatorianos.

5.2.4.4 Relaciones publicas

Las Relaciones Públicas se manejarán mediante campañas que darán a conocer el a los pequeños agricultores que trabajan en el cultivo de cacao, la cual tiene por objetivo educar a las personas sobre el esfuerzo y dedicación que tienen los agricultores del cacao, además de ayudar a impulsar el consumo de un cacao ecuatoriano, el cual se preocupa por el bienestar físico y de sus consumidores y el manejo responsable de nuestra cadena de valor y del medio ambiente. La empresa participara en ferias de chocolate que se realicen a nivel nacional.

5.2.4.6 Marketing Directo

En primer lugar, a nuestros clientes mayoristas, nos podrán contactarnos vía email, telefónica y mediante los chats que manejan nuestras redes sociales; además se les ofrecerá pases gratis a nuestras degustaciones de manera anual. De igual manera, para nuestros clientes millenials, se manejará una comunicación más directa mediante las redes sociales como sería Instagram la cual nos permite mediante historias colocar stickers para que nos respondan encuestas, nos envíen mensajes de manera directa, promocionar como propaganda nuestra tableta y cataciones en con una duración de 24 horas y revisar estadísticas de visitas, entre otras herramientas diferentes a un correo electrónico. Adicional a esto podrán conocer más a profundidad mediante fotos

la fábrica, equipo e imágenes de las tabletas de Qori y nuevos lanzamientos que puedan realizarse a futuro. Estas herramientas nos ayudaran a manejar una mejor comunicación directa con nuestros clientes y brindándoles una herramienta que se encuentra accesible de manera gratuita para todos en la actualidad.

TABLA 7 GASTO DE PROMOCIÓN

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad en redes sociales	\$ 936,71	\$ 1.748,22	\$ 3.389,99	6756,2845	\$13.833,82
Gastos generados por degustaciones	\$ 936,71	\$ 1.748,22	\$ 3.389,99	6756,2845	\$13.833,82
4 Stands promocionales para ferias	\$ 560,00	\$ -	\$ -	0	\$ -
Creacion de encuestas en Google forms	\$0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Total Marketing Mix	\$2.433,42	\$ 3.496,44	\$ 6.779,99	\$13.512,57	\$27.667,65

5.2.3 Costos totales de marketing mix

Los costos totales de marketing mix proyectado para cinco años se muestran a continuación en la tabla 8:

TABLA 8 COSTO MARKETING MIX

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad en redes sociales	\$ 936,71	\$ 1.748,22	\$ 3.389,99	6756,2845	\$13.833,82
Gastos generados por degustaciones	\$ 936,71	\$ 1.748,22	\$ 3.389,99	6756,2845	\$13.833,82
4 Stands promocionales para degustaciones y relaciones públicas	\$ 560,00	\$ -	\$ -	0	\$ -
Diseño Empaque	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ 100,00	\$ -
Diseño de Marca	\$ 300,00	\$ -	\$ -	\$ 200,00	\$ -
Diseño etiqueta	\$ 100,00	\$ -	\$ -	\$ 100,00	\$ -
Registro de marca	\$ 208,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creacion de encuestas en Google forms	\$0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo Total Marketing Mix	\$3.141,42	\$ 3.496,44	\$ 6.779,99	\$13.912,57	\$27.667,65

6.PROPUUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Somos una empresa honesta, responsable y confiable encargada de procesar y comercializar un chocolate de calidad 100% orgánico, que posee beneficios a la salud; ofreciendo una experiencia diferente, con el objetivo de fomentar un mayor consumo de chocolate y así satisfacer las necesidades de nuestros clientes, quienes gustan de un producto sin adictivos y con un sabor único, además de generar valor a nuestros grupos de interés.

6.1.2 Visión

Para el año 2025 convertirnos en un ícono de calidad dentro de la industria del chocolate en el distrito metropolitano de Quito, ofreciendo los mejores chocolates con alto contenido de cacao a nuestros distinguidos clientes.

6.1.3 Objetivos de la organización

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

1. Posicionar la marca de “Qori” en el ranking de las diez mejores empresas chocolateras de Quito para el 2023.
2. Obtener para el 2023 una certificación de buenas prácticas de manufactura.
3. Realizar cinco degustaciones en ferias de chocolate en la ciudad de Quito para el 2022.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

1. Para el año 2025 obtener un incremento del 17% de la demanda potencial.
2. Disminuir los costos fijos en un 2% para el quinto año de operaciones.
3. Incrementar la cartera de clientes en un 10% para el 2024.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Mapa de procesos

El mapa de procesos para Qori muestra los procesos estratégicos, operacionales y de soporte con el fin de medir la satisfacción del cliente.

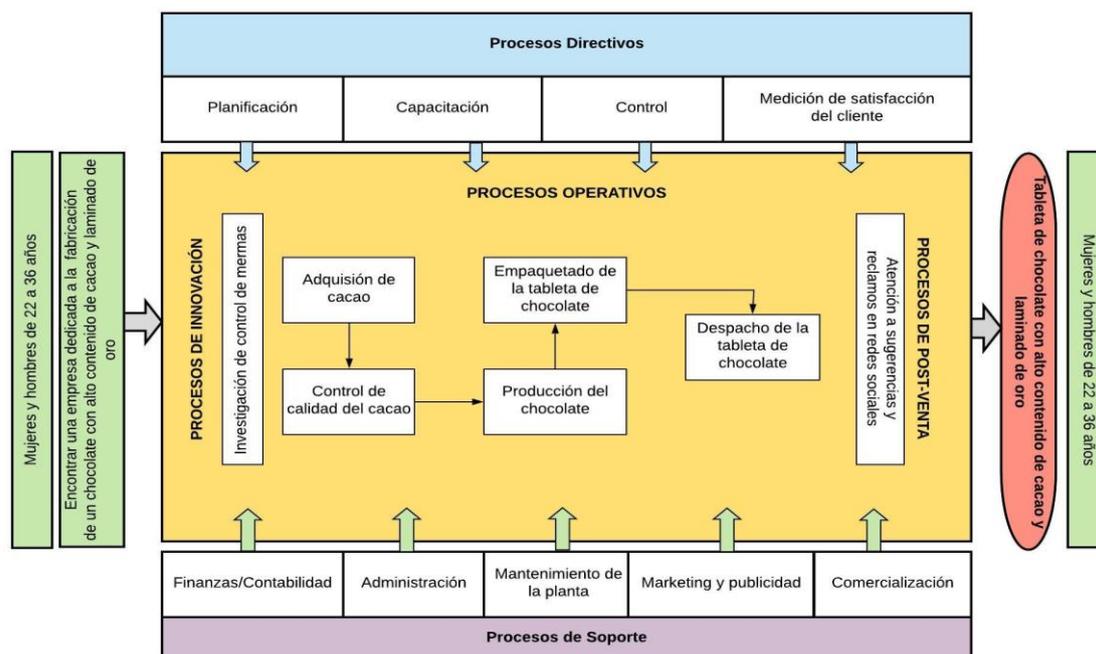


FIGURA 12 MAPA DE PROCESOS

6.2.2 Flujoograma

Para una mejor comprensión de los procesos operacionales, se adjunta el siguiente flujoograma de procesos con el fin de conocer de mejor manera las etapas y actividades a ejecutar.

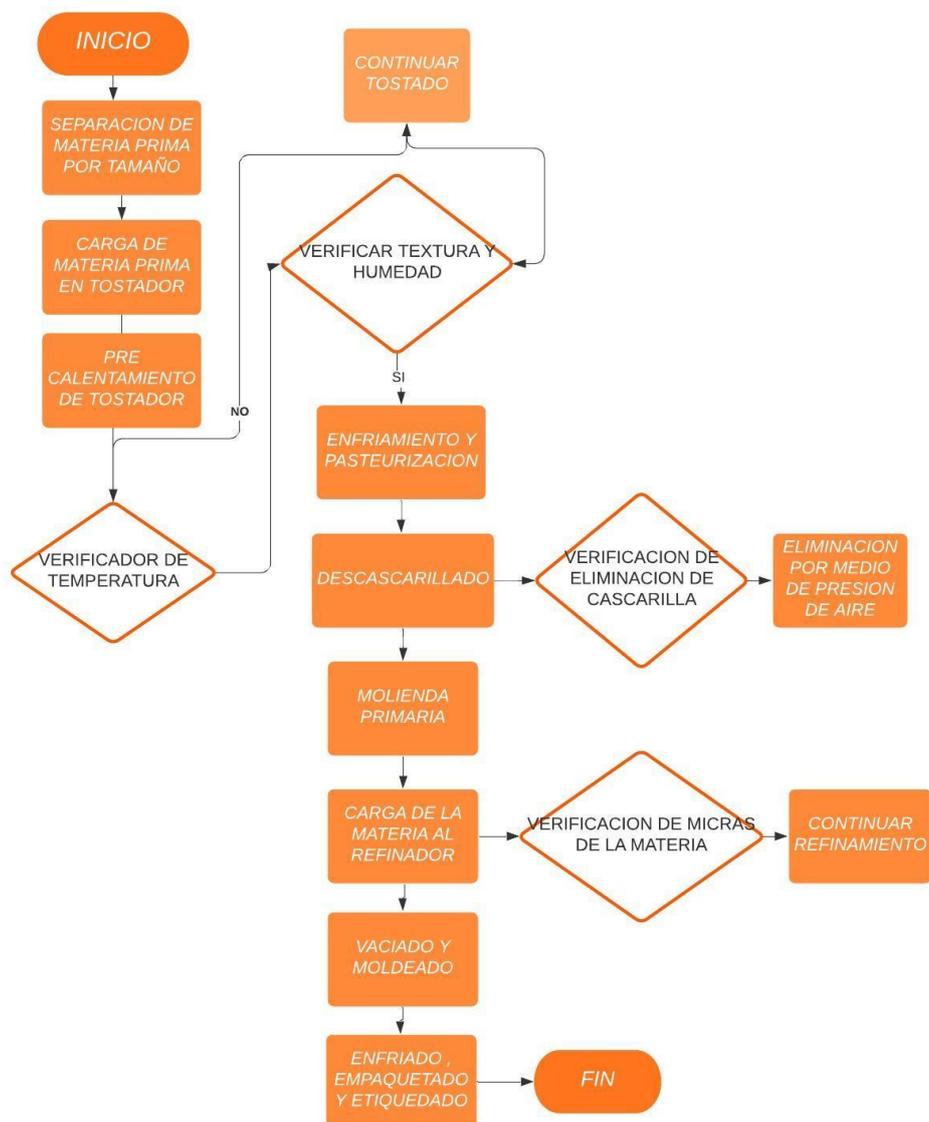


FIGURA 13 FLUJOGRAMA

6.2.3 Análisis de tiempos

A continuación, se muestra la tabla con la duración en horas de cada actividad del proceso productivo de la tableta de chocolate, en donde para 1000 unidades se emplea 42 horas.

TABLA 9 ANÁLISIS DE TIEMPOS PARA LA PRODUCCIÓN DE LAS TABLETAS DE CHOCOLATE

PROCESO DE PRODUCCIÓN 1000 UNIDADES		
Actividad	Tiempo (horas)	Encargado
Recepción de materia	1	Obrero
Selección de cacao	1	Obrero y jefe de producción
Tostado	1,3	Obrero
Enfriamiento y pasteurización	1	Obrero
Descascarillado	1	Obrero
Molienda primaria	2,3	Obrero
Refinamiento	12	Obrero
Mezcla para formulación de chocolate	6	Obrero
Conchado	6	Obrero
Templado	4	Obrero
Moldeado	4	Obrero
Desmolde	1	Obrero
Empaque	1	Obrero
Total en horas	42	

6.2.4 Maquinaria

Qori utilizara 7 máquinas las cuales ocuparan un espacio de 70 m² y sirven para la producción de 100kg por hora.

TABLA 10 COSTO DE MAQUINARIA

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Tostadora 100kg	1	6.000,00	6.000,00
Bandeja de Pausterizado de acero inoxidable	1	300,00	300,00
Blower	1	200,00	200,00
Descascarillador	1	3.000,00	3.000,00
Molino de granos eléctrico	1	500,00	500,00
Refinador /conchador 100kg	1	10.000,00	10.000,00
Maquinaria de empaquetado	1	700,00	700,00
Vitrina de frio	1	450,00	450,00

6.2.5 Infraestructura

Qori manejará una infraestructura de un local comercial de 160m² que estará ubicada en el sector de Amazonas, cuenta con 2 estacionamientos y 2 baños, el costo de arrendamiento mensual es de \$900 y en la en la tabla 11 se muestra el

gasto anual que incluye Iva y el pago de alcuota. Adicional en la tabla 12 y 13 se muestran los gastos para el área administrativa y la logística de salida del producto.

TABLA 11 GASTO DE ARRENDAMIENTO

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo local comercial de 150 M ²	\$ 10.800,00	\$ 11.097,97	\$11.404,17	\$ 11.718,81	\$ 12.042,13

TABLA 12 ÁREA ADMINISTRATIVA

Costos de Materiales Directos	cantidad	costo unitario	Total
Computadora Cpu Dual Core 500gb 4gb Led 20, I3	6	\$300,00	\$1.800,00
Escritorio oficina, cajones y modulares	6	\$96,00	\$576,00
Silla de escritorio	6	\$67,00	\$402,00
Sistema contable Latiniium (incluye mantenimiento anual y facturación electrónica)	1	\$1.300,00	\$1.300,00
Total	19	\$1.763,00	\$4.078,00

TABLA 11 GASTOS DE LOGÍSTICA DE SALIDA

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Transporte: Flete y estibaje	\$ 4.200,00	\$ 4.315,92	\$ 4.435,04	\$ 4.557,45	\$ 4.683,23

6.2.6 Cadena de valor

“ La cadena de valor permite desagregar las actividades que realiza una empresa concreta para vender un producto, es decir, divide la actividad general de una empresa en actividades de producción de valor. La idea es que cada una de las actividades identificadas aporte una parte de valor final y represente una parte del coste”. (maroto, 2007) . La figura No. 14 muestra las actividades de la cadena de valor de Qori las cuales son esenciales, estas nos ayudan a marcar una diferencia significativa en nuestras actividades primarias y de soporte las cuales tienen la función de generar valor y bienestar a nuestros clientes.



FIGURA 14 CADENA DE VALOR

- **Infraestructura de la empresa:** Aquí encontraremos el núcleo de las actividades claves de Qori para la venta de nuestro producto.
- **Administración de Recursos Humanos:** Equipo de encargado del buen manejo de selección, remuneración y motivación del personal de Qori, además de se encargará de fomentar las relaciones interpersonales y manejar una remuneración salarial idónea la cual brinde confort a nuestros colaboradores de Qori.
- **Desarrollo tecnológico:** Qori busca generar valor en su producto para que el cliente perciba la diferenciado del resto, ya sea en la fórmula de su mezcla de chocolate y la temperatura y humedad del grano. Por otro lado, la protección de la marca es importante para cuidar el lanzamiento de nuestra tableta, además, la innovación en procesos para control de mermas que puedan encontrarse en el cacao es fundamental. En este proceso estará involucrado el jefe de producción el cual tendrá el conocimiento de la formulación del producto, así como las normas de calidad que son necesarias para tener una tableta con la textura y sabor adecuada.
- **Abastecimiento:** Qori maneja cuidadosamente la selección de los proveedores para poder adquirir un producto con altos estándares de calidad, es importante destacar que no se manejan mediante intermediarios, adicional a esto, la adquisición de maquinaria de

producción de chocolate de última generación es la clave para poder presentar un chocolate idóneo y de calidad.

Para las actividades primarias tenemos:

- **Logística de entrada:** Verificación de la materia prima orgánica, la cual debe cumplir con los estándares de calidad necesarias, así como la realización de negociaciones y una buena gestión del ingreso de nuevo inventario.
- **Operaciones:** Obtención del producto final con las características planteadas por el consumidor, manteniendo los beneficios de cada uno de los componentes, utilizando los controles de calidad necesarios, mediante el proceso de inspección y selección del cacao, la cual es supervisada por el jefe de producción y un obrero para así pasar finalmente al empaquetado.
- **Logística de salida:** la Distribución de nuestra tableta a los grandes supermercados y tiendas especializadas en la venta de chocolate se realizará manera mensual a través de camiones que ayuden a mantener la consistencia del chocolate, Además Qori mantiene una relación directa de comunicación con la persona encargada de la logística de transporte para un manejo coordinado, eficientemente y prolijo del producto final.
- **Marketing y Ventas:** Qori maneja estrategias de marketing para las cuatro p's, de las cuales encontramos: cataciones, publicidad y negociaciones que se éticas con los clientes. Los principales participantes de este proceso será el gerente general en conjunto con su asistente administrativo.
- **Servicio Post Venta:** Se manejará la recepción a quejas y sugerencias mediante las redes sociales las cuales ayudaran a conocer que tan satisfechos están los consumidores de Qori ya sea mediante encuestas de satisfacción en Google Forms o comentarios que dejen en nuestra bandeja de entrada. Esto lo maneja el asistente administrativo de manera semanal.

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

En el sector existen 33 empresas de las cuales 17 de ellas son compañías de responsabilidad limitada y las otras 16 son sociedades anónimas (Superintendencia de compañías, 2020). Por ende, al ser este un plan de negocio para una pequeña empresa, la estructura a elegir es la de una compañía limitada, es decir “Qori. Cía. Ltda.” La cual necesitara de cuatrocientos dólares como capital requerido y en cuanto a los socios debe poseer hasta máximo 15 y mínimo 2. A continuación se adjunta la tabla 11 con los detalles de los gastos

TABLA 12 GASTOS DE CONSTITUCIÓN

Gastos de Constitución	Precio
Valor Notario incluido IVA	\$ 134,40
Tasa fija Registro Mercantil	\$ 25,00
Foja o documento habilitante \$2 (3 documentos por gerente y presidente)	\$ 12,00
Nombramientos gerente y presidente.	\$ 50,00
Total	\$ 221,40

6.3.2 Diseño organizacional

Qori manejará su diseño organizacional mediante una departamentalización funcional, la cual agrupa los puestos de acuerdo con las funciones, donde existirá una mayor eficiencia ya que “se agrupa especialidades similares y personas con habilidades, conocimientos y orientaciones comunes”. (Robbins & Coulter, 2010) En la figura 14 se muestra el organigrama inicial de Qori el cual cuenta con ocho colaboradores.

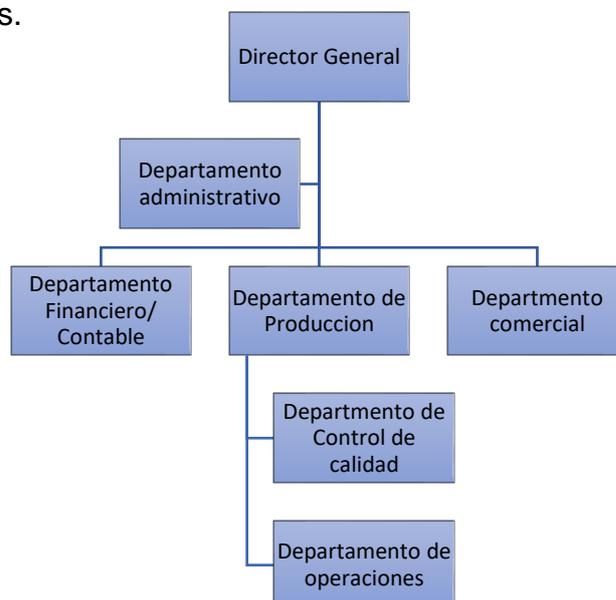


FIGURA 15 ORGANIGRAMA

6.3.3 Descripción de Funciones

En la tabla No.13 podemos observar las funciones que tendrá cada uno de los colaboradores de Qori

TABLA 13 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

ÁREA	FUNCIONES
Gerencia General	Direccionar la organización y realizar la planificación estratégica.
	Revisar las metas, objetivos y presupuestos de las diferentes áreas
	Liderar los equipos para el alcance de los objetivos personales y anuales.
	Negociaciones con proveedores y clientes.
	Velar por los grupos de interés de la compañía.
	Analizar la información financiera/ contable.
Asistente Administrativo	Plantear capacitaciones.
	Revisión mensual de los suministros de oficina y operaciones para una buena gestión de trabajo.
	Administrar los bienes y velar por el desempeño de los colaboradores
	Contratar y capacitar al nuevo personal.
	Recibir las facturas.
	Manejo de las redes sociales y la revisión de quejas y comentarios.
Finanzas /Contabilidad	Soportar actividades de marketing y actividades administrativas.
	Ayuda en la creación de las campañas para ferias
	Elaborar de estados financieros.
	Realizar retenciones y los formularios de tributación.
	Generar facturas electrónicas y roles de pagos.
	Control del efectivo de la empresa.
Jefe de Producción	Negociaciones con bancos por financiamiento.
	Seguimiento de presupuesto de las áreas.
	Controlar los costes.
	Planificar las actividades relacionadas con la producción del cacao.
Ventas	Optimizar la línea de producción.
	Revisar el control de calidad y el buen manejo de las practicas.
	Gestión del buen manejo de inventario de la materia prima.
	Ejecutar estrategias de ventas.
	Realizar negociaciones con la logística de trasporte para la entrega eficiente de producto.
	Realizar presupuestos para los planes de marketing.
Control de calidad	Generar órdenes de compra a proveedores.
	Cotizaciones
	Promocionar el producto en los stands y cataciones.
	Vigilar que se cumpla la política de calidad de la empresa.
Control de calidad	Velar por la prevención de los trabajadores y los posibles riesgos
	Realizar un manual de calidad de la compañía
	Revisar los índices de calidad necesarios para la evaluación y control de productos de chocolate.

6.3.4 Remuneraciones

Los sueldos para el personal de Qori se describe en la siguiente tabla 13:

TABLA 14 REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

Cantidad	CARGO	SUELDO (MENSUAL)
1	Gerente General	\$650,00
1	Jefe de Producción	\$600,00
1	Asistente Administrativo	\$450,00
1	Encargado de Comercial	\$500,00
1	Obreros	\$400,00
1	Contador/financiero	\$500,00
1	Ingeniero en alimentos	\$600,00
TOTAL		\$3.700,00

6.3.5 Registro de marca

Qori se registrará como marca en el servicio nacional de derecho intelectuales con el fin de mantener exclusividad de la marca y protegerla de cualquier tipo de piratería. Este registro tiene una duración de diez años y su costo de encuentra descrito en la tabla No 8 de los costos de marketing mix.

6.3.6 Certificación de Buenas prácticas de Manufactura

Es un trámite que nos guía y otorga una certificación siempre y cuando los establecimientos cumplan con ciertos principios y prácticas básicas de higiene en los procesos de elaboración, almacenamiento, empaquetado del producto final que será enviado para consumo, garantizando que el producto se fabrica en condiciones sanitarias idóneas (Agencia nacional de regulacion, 2014). Debido a que Qori es una pequeña industria para obtener esta certificación el costo de esta certificación se encuentra en la tabla No. 15 y esta tiene una vigencia de 3 años el precio ya incluye los tres dólares de la impresión del certificado.

TABLA 15 GASTO DE CERTIFICACIÓN

Detalle	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Certificacion buenas practicas de manufactura	\$ 1.101,00			\$ 1.131,39	

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Ingresos: En cuanto a la proyección de ventas, se fijó en base al valor obtenido como mercado objetivo del cual solo abarcaremos el 4,5%, lo que equivale a una demanda en unidades de 10.839 anuales que en conjunto con el crecimiento obtuvimos que el primer año venderemos 11.437 unidades a la generación *millennial* la cual está dispuesta a consumir una tableta con laminado de oro. Debido a que el primer semestre se realizará el lanzamiento del producto y nos ocuparemos de que este se dé a conocer no habrá crecimiento en sus ventas sino a partir del séptimo mes en consecuencia a esto el crecimiento que percibirá en sus ventas será del 3%, mensual un poco mayor al de la industria que es del 1,22% mensual y 14,7% anual (Servicio de rentas internas, 2019). Este crecimiento se da gracias a todos los esfuerzos de marketing que se implementaran hasta el fin del primer año. A partir del segundo año, la cantidad de ventas proyectada incrementa a un 14.554 considerando que el crecimiento de la industria se fijará a partir del cuarto mes debido a que el producto seguirá trabajando para ganar una mayor cuota de mercado y consolidarse.

El precio de venta es de \$8.00, sin embargo, para los años dos en adelante este se va ajustando a la inflación del país. Según los datos de los últimos doce años es de 2,76% en promedio en base a lo que presenta el (Instituto nacional de estadísticas y censos, 2019). La tabla No. 4 que se muestra en el capítulo cuatro nos muestra las ventas proyectadas con sus cantidades respectivas para los cinco años.

TABLA 16 *PROYECCIÓN DE INGRESOS*

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	11437	13934	17376	20420	25009
Precio	\$ 8,00	\$ 8,22	\$ 8,45	\$ 8,68	\$ 8,92
ventas potenciales	\$91.497,92	\$119.644,37	\$155.088,23	\$184.280,45	\$218.934,90

Estructura de costos: Esta estructura está conformada por costos directos y mano de obra directa. La segunda, está relacionada únicamente con el personal que trabaja directamente con la producción (bodeguero y el encargado de control de calidad). Mientras que los costos indirectos de fabricación y la mano de obra

indirecta están relacionados indirectamente como es el jefe de producción, además de otros costos indirectos como son: mantenimiento y reparaciones de la maquinaria (mantenimiento trimestral) y de manera mensual el servicio de transporte que incluye flete y estibaje. Se puede observar el cálculo de los costos en la figura 8 del capítulo cinco

Gastos: Los gastos generales de Qori son el arriendo del local (incluido alícuota y pago de guardianía), los sueldos, publicidad en redes sociales, servicios básicos, degustaciones, estos se los realiza de manera mensual. Adicionalmente el primer mes y cuarto año se generan gastos como la certificación de buenas prácticas de manufactura, el diseño del empaque, etiquetado y marca. Además existen otros gastos que se dan una sola vez y necesitan renovación cada cierto tiempo como son los gastos de constitución (primer mes), adquisición de cuatro stands para ferias (un solo pago) , sistema contable latinum con facturación electrónica (un solo pago) y el registro de marca (un solo pago) , los gastos como son el diseño de empaque , diseño de marca y diseño de etiqueta se los realiza el primer mes y luego se los renovara el cuarto año cuando la marca este mejor posicionada.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Inversión inicial: Para la inversión inicial del proyecto nos dio un total de \$ 70.648,40 las cuales están conformadas por activos no corrientes como son equipos de computación, maquinaria e inmuebles valor que está en los \$44.398,40.

Capital de trabajo: El cálculo del capital de trabajo se dio del flujo de efectivo mensual, en base a esto determinamos cual sería la necesidad de efectivo para el primer año, obteniendo un valor de \$25.000,00 este valor se calculó mediante el método del tanteo, dándonos como resultado que el total de flujo de efectivo mensual no nos quede en negativo. A pesar de este valor se decidimos incrementar un 5% adicional como precaución de cualquier daño, dándonos en total \$26.250,00 de capital de trabajo. Dándonos en total una inversión inicial de \$70.648,40

Estructura de capital: Está conformada por un 50% de fondos propios dándonos un valor de \$ \$ 35.324,20 y el 50% restante será un préstamo a largo plazo con el BanEcuador el cual ofrece una tasa de interés para pequeñas y medianas empresas, siendo esta del 10.21%. Debido a esta estructura de capital la empresa será más rentable ya que los intereses mensuales que se debe pagar son del 0,85% valor aceptable a comparación de otros bancos y su deuda se cubrirá en cinco periodos con una cuota fija mensual de \$ 754,19.

Inversiones	\$	44.398,40		FINANCIAMIENTO DE LARGO PLAZO Condiciones de Financiamiento
Capital de Trabajo	\$	26.250,00		
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		70.648,40		
ESTRUCTURA DE CAPITAL				
Propio	50,00%	\$ 35.324,20		
Deuda	50,00%	\$ 35.324,20		
Razón Deuda Capital	1,00	\$ 70.648,40		
Monto	\$	35.324,20		
Tasa de interés		10,21%		
Plazo		5		
Condiciones		Pagos Mensuales		
CUOTA				\$ 754,19

FIGURA 16 ESTRUCTURA DEUDA & CAPITAL

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Estado de Resultados: Para el estado de situación se consideró la proyección de ingresos, costos y gastos, la inflación y el crecimiento de nuestras ventas la cual va creciendo de manera mensual excepto los dos primeros años el cual ya se explicó. En base a esto obtuvimos una utilidad neta negativa en el primer año como podemos observar en la tabla No 17, esto se debe a los esfuerzos de marketing para darnos a conocer y a la adquisición de la maquinaria, los cuales representan un rubro bastante alto. Sin embargo, nuestro segundo año se obtenemos un resultado positivo y así se mantiene progresivamente a lo largo de los cinco años, Adicional, los gastos de depreciación disminuyen al igual que los gastos de intereses siendo dándonos una utilidad de \$54.280,92 para el año 2025.

TABLA 17 ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 91.498	\$ 119.644	\$ 155.088	\$ 184.280	\$ 218.935
(-) Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 47.300	\$ 54.424	\$ 60.397	\$ 65.067	\$ 70.715
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 44.198	\$ 65.220	\$ 94.691	\$ 119.214	\$ 148.220
(-) Gastos sueldos	\$ 31.961	\$ 34.995	\$ 35.956	\$ 36.943	\$ 37.958
(-) Gastos generales	\$ 20.609	\$ 19.336	\$ 21.156	\$ 24.267	\$ 24.546
(-) Gastos de depreciación	\$ 771	\$ 771	\$ 771	\$ 88	\$ 88
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ (9.143)	\$ 10.118	\$ 36.808	\$ 57.915	\$ 85.628
(-) Gastos de intereses	\$ 3.344	\$ 2.734	\$ 2.058	\$ 1.310	\$ 481
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ (12.488)	\$ 7.384	\$ 34.750	\$ 56.606	\$ 85.147
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ 1.108	\$ 5.213	\$ 8.491	\$ 12.772
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (12.488)	\$ 6.276	\$ 29.538	\$ 48.115	\$ 72.375
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.569	\$ 7.384	\$ 12.029	\$ 18.094
(=) UTILIDAD NETA	\$ (12.488)	\$ 4.707	\$ 22.153	\$ 36.086	\$ 54.281

Estado de Situación Financiera: Los pasivos corrientes van incrementando debido a al crecimiento de la empresa a través de los años dando como resultado un aumento del efectivo, producción e inventario. A diferencia, los pasivos no corrientes bajan debido a la deuda que adquirimos con el banco se va liquidando de a poco, ayudando a que la liquidez del negocio mejore para posibles reinversiones de capital en un futuro. En cuanto a la propiedad, planta y equipo van disminuyendo debido a la pérdida de vida útil que sufren a través de los años como son los equipos de computación a tres años o la maquinaria, los muebles y enseres a diez años. Por último, el capital de los socios se mantendrá para reinversión durante los cinco años sin posibilidad de obtener dividendos hasta la reformulación de un nuevo acuerdo de todas las partes.

TABLA 18 ESTADO DE SITUACIÓN

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS	\$ 70.688	\$ 53.812	\$ 53.017	\$ 68.894	\$ 98.118	\$ 144.555
Corrientes	\$ 26.511	\$ 14.109	\$ 17.789	\$ 38.141	\$ 71.156	\$ 121.384
Efectivo	\$ 26.380	\$ 10.900	\$ 13.554	\$ 33.171	\$ 65.321	\$ 115.454
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 2.590	\$ 3.485	\$ 4.141	\$ 4.919	\$ 5.844
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 431	\$ 501	\$ 540	\$ 582	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 126	\$ 137	\$ 182	\$ 210	\$ 243	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 4	\$ 52	\$ 68	\$ 79	\$ 91	\$ 86
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 44.177	\$ 39.702	\$ 35.228	\$ 30.753	\$ 26.962	\$ 23.170
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 44.177	\$ 44.177	\$ 44.177	\$ 44.177	\$ 42.128	\$ 42.128
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4.475	\$ 8.949	\$ 13.424	\$ 15.166	\$ 18.958
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVOS	\$ 35.363	\$ 30.975	\$ 25.474	\$ 19.197	\$ 12.336	\$ 4.491
Corrientes	\$ 39	\$ 1.357	\$ 2.172	\$ 2.888	\$ 3.766	\$ 4.491
Cuentas por pagar proveedores	\$ 39	\$ 425	\$ 558	\$ 645	\$ 746	\$ 697
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 932	\$ 953	\$ 976	\$ 998	\$ 1.021
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 660	\$ 1.267	\$ 2.022	\$ 2.773
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 35.324	\$ 29.618	\$ 23.302	\$ 16.310	\$ 8.569	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 35.324	\$ 29.618	\$ 23.302	\$ 16.310	\$ 8.569	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PATRIMONIO	\$ 35.324	\$ 22.836	\$ 27.543	\$ 49.697	\$ 85.783	\$ 140.064
Capital	\$ 35.324	\$ 35.324	\$ 35.324	\$ 35.324	\$ 35.324	\$ 35.324
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ (168)	\$ 1.162	\$ 2.228	\$ 3.556	\$ 4.877
Utilidades acumuladas	\$ -	\$ (12.320)	\$ (8.942)	\$ 12.145	\$ 46.902	\$ 99.863
PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 70.688	\$ 53.812	\$ 53.017	\$ 68.894	\$ 98.118	\$ 144.555

Adicional, se detalla las políticas financieras respecto a activos y pasivos corrientes en la tabla No 18

TABLA 19 *POLÍTICAS FINANCIERAS*

Política de cobros	Se planteo una política de 70% de contado y 30% a crédito ya que las empresas competidoras del sector manejan estas mismas políticas con sus proveedores.
Inventario de productos terminados	10% de las ventas del próximo mes se las tendrá como contingencia en caso de que los distribuidores realicen pedidos mayores.
Inventario de materia prima	10% de las producciones del próximo mes por cualquier inconveniente que pueda ocurrir en los productos elaborados
Política de pago	20% de contado y 80% a crédito de las compras efectuadas ya que en este periodo se podrá recaudar los cobros para pagar las obligaciones.

Proyección del Estado de flujo de efectivo: Podemos observar que el flujo negativo que obtenemos el primer año de funcionamiento del negocio se da por la salida de efectivo que se da debido a la adquisición de la maquinaria, equipos de computación, muebles y enseres, sin embargo, esto no ha afectado en la liquidez del negocio de los siguientes años, ya que los flujos se mantienen positivos debido al financiamiento obtenido mediante una fuente externa. Es decir, la capacidad de generar dinero se mantiene en aumento no solo por su deuda sino también por las ganancias propias que genera el negocio.

TABLA 20 *FLUJO DE EFECTIVO*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ (91)	\$ (10.774)	\$ 8.970	\$ 26.609	\$ 40.610	\$ 58.702
Utilidad Neta	\$ -	\$ (13.488)	\$ 4.707	\$ 22.153	\$ 36.805	\$ 54.281
Depreciaciones y amortizacion	\$ -					
+ Depreciación	\$ -	\$ 4.475	\$ 4.475	\$ 4.475	\$ 3.792	\$ 3.792
- Δ CxC	\$ -	\$ (2.590)	\$ (895)	\$ (656)	\$ (778)	\$ (925)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ (431)	\$ (70)	\$ (39)	\$ (42)	\$ 582
- Δ Inventario MP	\$ (126)	\$ (11)	\$ (45)	\$ (28)	\$ (33)	\$ 243
- Δ Inventario SF	\$ (4)	\$ (48)	\$ (16)	\$ (11)	\$ (12)	\$ 5
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 39	\$ 386	\$ 133	\$ 88	\$ 101	\$ (50)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 932	\$ 22	\$ 22	\$ 23	\$ 23
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 660	\$ 606	\$ 755	\$ 751
	\$ -					
Actividades de Inversión	\$ (44.177)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE	\$ (44.177)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -					
Actividades de Financiamiento	\$ 70.648	\$ (5.706)	\$ (6.316)	\$ (6.992)	\$ (7.741)	\$ (8.569)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 35.324	\$ (5.706)	\$ (6.316)	\$ (6.992)	\$ (7.741)	\$ (8.569)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 35.324	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -					
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	26.380	(16.480)	2.654	19.617	32.869	50.133
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	26.380	9.900	12.554	32.171	65.040
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	26.380	9.900	12.554	32.171	65.040	115.173

Proyección del Flujo de caja del proyecto: En nuestro flujo de caja de proyecto podemos observar que a partir del segundo año este comienza a ser positivo gracias a que los flujos de efectivo operativo neto provienen de las utilidades generadas al final de cada ejercicio. Cabe recalcar que el valor negativo de flujo el primer año se da debido al elevado CAPEX que presenta el año uno. Por ende, podemos decir que la liquidez que genera el negocio a través de sus propias operaciones sin considerar el préstamo adquirido es positiva, por lo cual podemos ver que para el 2024 se obtuvo un flujo de \$ \$ 72.849,31 producto del término de pago de la maquinaria y equipos.

TABLA 21 *FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO*

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$ (70.557,02)	\$ (19.600,23)	\$ 13.789,68	\$ 47.575,06	\$ 72.849,31	\$ 194.246,26
FLUJOS DEL PROYECTO ACUMULADOS		\$ (90.157,25)	\$ (76.367,57)	\$ (28.792,51)	\$ 44.056,80	\$ 238.303,07

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Flujo de caja del inversionista: Para el cálculo de este flujo se debe considerar el préstamo, el escudo fiscal, gastos de intereses y la amortización del capital. Por lo tanto, como observamos en la tabla 22, desde el año cero hasta el tres, el valor de los flujos es negativo debido a la inversión que se hizo en propiedad planta y equipo, pero a pesar de esto, el segundo año en adelante el inversionista podrá recuperar su dinero invertido ya que el préstamo ayuda a mitigar el alto valor de ese rubro. En síntesis, este flujo nos está dando una mejor visión del resultado de las de la utilidad que el inversionista obtendrá a futuro.

TABLA 22 *FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA*

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$ (35.232,82)	\$ (29.438,59)	\$ 5.730,43	\$ 39.270,78	\$ 65.712,36	\$ 185.089,50
FLUJO DEL INVERSIONISTA ACUMULADOS		\$ (64.671,41)	\$ (58.940,98)	\$ (19.670,20)	\$ 46.042,16	\$ 231.131,66

Tasas de descuento: El CAPM y WACC son las tasas de descuento que utilizamos para valorar los flujos del proyecto y del inversionista. Primero, para calcular el CAPM se utiliza: la tasa libre de riesgo (cinco años) actual la cual

obtuvimos de Yahoo Finance, además la beta apalancada del proyecto la cual obtuvimos de una empresa competidora del mercado, la prima de riesgo que calculamos sacando el rendimiento histórico del mercado es decir el índice S&P 500 igualmente de Yahoo Finance y se resta la tasa libre de riesgo histórica la cual obtuvimos de FRED, ambos a cinco años. Adicional a esto, el riesgo país que se obtuvo de del Banco Central del Ecuador a la fecha de primero de enero del presente año, obteniendo así un CAPM de 14.31%. Por otro lado, el WACC se obtiene se basándonos en un escudo fiscal de 36,25%, una razón deuda / capital de 1 y el costo de la deuda actual el cual es de 10,21% dándonos un resultado de 10,41%

TABLA 23 *CAPM Y WACC*

TASAS DE DESCUENTO	
CAPM	14,31%
WACC	10,41%

Criterios de valoración: El VAN del proyecto es de \$125.764,19 y del inversionista de \$104.060,66, debido a que estos valores son mayores a cero, el proyecto se considera rentable, ya que estamos generando una ganancia por la inversión realizada y el VAN se lo calcula calculado descontando los flujos de caja. También es importante destacar que el índice de rentabilidad del proyecto es de 1.78 y del inversionista de 2.95, es decir por cada unidad monetaria que se invirtió se ganara 0,78\$ y 1,95\$. Otro elemento importante es la TIR, la cual para el proyecto es de 37.78%, mientras que la del inversionista es de 48.33% siendo estos porcentajes mayores a las tasas de descuento, por lo tanto, el negocio es rentable. Adicional, el periodo de recuperación del proyecto y del inversionista es de 3.85 y 3.76 años respectivamente.

En conclusión, si existe viabilidad financiera del proyecto, debido a que todos los criterios de valoración están bajo estándares financieros establecidos, ya que no solo genera una utilidad, sino que también recupera la inversión.

TABLA 24 CRITERIOS FINANCIEROS

Tasa libre de riesgo actual	1,45%
Rendimiento del Mercado	5,94%
Tasa libre de riesgo histórica	1,81%
Prima de riesgo	4,13%
Beta desapalancada (Bu)	0,68
Beta Apalancada (Proyecto)	1,11
Riesgo País	8,26%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	1,00
Costo Deuda Actual	10,21%

7.5 Índices financieros

Estos indicadores los dividiremos en cuatro secciones y nos ayudaran para analizar la situación en la que se encuentra el negocio basándonos en las razones financieras de la industria obtenidos en la (Superintendencia de compañías, 2020) cabe mencionar que algunos no presentaban información disponible.

Razones de Liquidez: la razón circulante en el primer año fue de 10,40 veces en contraste de la industria que tiene un indicador de 1.04. Lo que nos indica que por cada dólar de lucro que genera la empresa tiene la capacidad de responder 10,40 veces a sus obligaciones a corto plazo.

Razones de Endeudamiento: Basándonos en la cobertura de efectivo tenemos un valor negativo de 2,50 veces es baja, sin embargo, desde el año dos en adelante vemos que este va incrementando en valores significativos. Por otro lado, la razón de endeudamiento nos muestra que 0,58 veces el activo está financiado por terceros el primer año el cual a comparación con el de la industria que es 0,56 es casi similar, a pesar de esto los siguientes años este indicador va decreciendo, demostrando que los pasivos que se debe cubrir ya no necesitan de un financiamiento externo.

Razones de Actividad: Para el nivel de rotación de ventas, se obtuvo un valor de 1,70 veces a comparación de la industria que obtuvo que es un 0,82, siendo este un valor mayor, demostrándonos el buen manejo de los activos totales de Qori. Además, El ciclo de efectivo el cual analiza desde que se pagó la materia prima hasta que ese pago se vuelve efectivo, nos muestra que el negocio demora 10.37 días en promedio, sin embargo, no existe un dato al respecto de la industria con el cual podamos comparar, pero debido a que los proveedores son abundantes en este mercado se puede buscar un periodo un poco más largo de pago. Por estas razones, podemos decir que Qori posee un buen nivel de destreza para manejar los recursos del presente plan.

Rentabilidad: El ROA inicial de la empresa es negativo, lo cual nos indica un bajo rendimiento sobre los activos en comparación a la industria que es de 0.65%, pero para el segundo año se recupera y alcanza un 8,88%, siendo mayor al que posee la industria. Mientras tanto, el ROE el cual nos muestra a capacidad que posee el negocio en cuanto a su patrimonio es para el primer año negativo, sin embargo, el segundo año alcanza un 17,09% el cual está por un poco por debajo de la industria el cual es de 27.62%. A pesar de los resultados negativos el primer año, ambos índices de rentabilidad van mejorando con los años, permitiéndonos determinar que las ganancias de la empresa en base a nuestras ventas son significativas. En cuanto a los márgenes a pesar de que el primer año el operacional y neto sea negativo para el segundo año estos mejoran de manera significativa mostrándonos la rentabilidad del presente proyecto.

TABLA 25 INDICADORES FINANCIEROS

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio	2018
								Industria de elaboración de alimentos (C.10)
Razones de liquidez								
Razón circulante	veces	10,40	8,19	13,21	18,89	27,03	15,54	1,04
Razones de apalancamiento								
Razón de deuda a capital	veces	1,36	0,92	0,39	0,14	0,03	0,57	0,7648
Cobertura de efectivo	veces	(2,50)	3,98	18,26	44,29	178,11	48,43	NID*
Endeudamiento del activo	veces	0,58	0,48	0,28	0,13	0,03	0,30	0,5623
Grado de apalancamiento	veces	2,36	1,92	1,39	1,14	1,03	1,57	1,7648
Razones de actividad								
Período de cuentas por cobrar	días	10,33	10,63	9,75	9,74	9,74	10,04	34,9231
Período de cuentas por pagar	días	3,28	3,74	3,90	4,19	3,60	3,74	76,6149
Período de inventario	días	3,32	3,36	3,26	3,26	-	2,64	NID*
Ciclo operativo	días	13,65	13,99	13,01	13,01	9,74	12,68	NID*
Ciclo del efectivo	días	10,37	10,25	9,11	8,82	6,15	8,94	NID*
Rotación de ventas	veces	1,70	2,26	2,25	1,88	1,51	1,92	0,82
Razones de rentabilidad								
ROA	%	-23,21%	8,88%	32,16%	36,78%	37,55%	18,4%	0,65%
ROE	%	-54,68%	17,09%	44,58%	42,07%	38,75%	17,6%	27,62%
Margen bruto	%	48,30%	54,51%	61,06%	64,69%	67,70%	59,3%	35,43%
Margen operacional	%	-9,99%	8,46%	23,73%	31,43%	39,11%	18,5%	5,39%
Margen neto	%	-13,65%	3,93%	14,28%	19,58%	24,79%	9,8%	0,67%
*NID= No hay información disponible								

8. CONCLUSIONES GENERALES

En base a los resultados de los diferentes capítulos presentados en este plan de negocios, se concluye que el negocio es rentable y viable en el largo plazo, esto lo podemos observar a continuación.

En el análisis de entornos, determinamos que la industria posee un crecimiento promedio del 14,28% anual y una participación de 0,02% en el producto interno bruto, demostrando que este sector es uno de los más representativo para el Ecuador. Además, la creciente tendencia del consumo de chocolate negro a nivel mundial y en Ecuador hacen que el negocio sea llamativo para el consumidor. Sin embargo, el impacto tecnológico está afectando a la comercialización de esta industria, a causa de que el gobierno no ha realizado proyectos que soporten a los agricultores del cultivo y a los elaborados de chocolate. Además, en el análisis de las cinco fuerzas de Porter observamos que el requerimiento de capital para ingresar a la industria es mínimo y en cuanto a la rivalidad entre competidores obtuvimos que es una industria concentrada por lo que existe la posibilidad de abarcar una mayor participación de mercado ya que la competencia que posee es baja.

Además, el análisis del cliente determinamos que el 75% de los consumidores de la generación *millennial* ven atractivo consumir un chocolate con laminado de oro, el cual consumirán una vez a la semana. Sin embargo, los productos que ofrece la industria chocolatera no son diferenciados, debido a que la mayoría poseen características idénticas entre sí. Por lo tanto, el producto que se pretende lanzar al mercado posee diferencia en su cuanto a sabor, tipo de cacao y beneficios a la salud, para lo cual se determinó comercializarlo en una presentación de 50 gr, a un precio óptimo de \$8 y a través de grandes supermercados y tiendas especializadas de chocolate. Adicional, se impulsará el producto mediante las redes sociales y degustaciones, permitiéndonos captar un mercado mayor.

La oportunidad de negocio determino la opción de abarcar un mercado objetivo de 4.632 personas, por lo que se parte con una demanda satisfecha del 4,5% para el primer año debido a que es un nuevo plan que se lanzara al mercado y por el valor que este posee. Además, la demanda crece a través de los cinco años gracias a las estrategias de marketing como: distribución mediante la principal cadena de supermercado: Supermaxi, degustaciones y publicidad en redes sociales e implementación del servicio de soporte a través de herramientas digitales como Google forms.

Por otro lado, el diseño de procesos mediante una estructura jerárquica ayuda a cumplir con las metas planteadas por Qori. En conjunto con la cadena de valor fueron determinantes para los costos y procesos de producción que se establecieron en el presente plan de negocio. Además, la propuesta de filosofía la cual abarca los objetivos, la visión y misión son determinantes para satisfacer con las expectativas de los socios y la comunidad.

Finalmente, la evaluación financiera nos demostró que el plan es viable y rentable desde su segundo año de funcionamiento. De los ingresos, costos y gastos proyectados obtuvimos una utilidad neta positiva para los cuatro años del proyecto lo cual se refleja en los indicadores de rentabilidad los cuales son positivos y mayores a la industria indicándonos que las ganancias con respecto a las ventas son altas por ende es rentable el negocio a largo plazo. Adicionalmente, su liquidez nos indica que la empresa es capaz de responder a sus obligaciones inmediatas y posee la solvencia necesaria para enfrentar situaciones adversas que puedan aparecer en el largo plazo. Con respecto al apalancamiento financiero nos indica que la empresa tiene un nivel en promedio más bajo que la industria, sin embargo, es un índice aceptable para poder cubrir la deuda a través de los años. Las razones de actividad muestran que Qori a comparación de la industria no tiene la misma rapidez en sus cobros. Por otra parte, los flujos descontados del proyecto y del inversionista nos dieron un VAN de \$ \$ 124.749,18 y un índice de rentabilidad mayor que 1 lo que nos muestra que el proyecto genera de ganancia un 1,77 por cada dólar de lucro y para el

inversionista un 2,92 por dólar de lucro, además la TIR del proyecto es de 37,33% y del inversionista es de 47,55% siendo estas mayores que el WACC Y CAPM. En conclusión, todos los criterios financieros demuestran que es factible y viable implementar un plan de negocios dedicado a la producción y comercialización de una tableta de chocolate con laminado de oro en la ciudad de Quito.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación y Vigilancia Sanitaria, A. (2015). *Resolucion ARCSA-DE-067-2015-GGG*. Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- Agencia nacional de regulacion, c. y. (13 de octubre de 2014). *Agencia nacional de regulacion, control y vigilancia sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/a-partir-del-29-de-noviembre-todos-los-alimentos-procesados-deberan-contar-con-el-sistema-grafico-de-etiquetado/>
- Ballesteros, R. H. (2013). *Plan de Marketing diseño, implementación y control*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Banco Mundial. (21 de julio de 2017). Obtenido de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/851021501606543336/pdf/ACS22413-SPANISH-v1-WP-PUBLIC-P156682-Ecuador-Innovation-and-Value-Chains-Report-Executive-Summary.pdf>
- Banco Mundial. (2019). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD?locations=EC>
- Bios. (25 de abril de 2019). *chocolates bios*. Obtenido de <https://chocolatesbios.com/>
- Corporacion Financiera Nacional. (Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- Cyril. (junio de 2020). *Cyril Boutique*. Obtenido de <http://www.cyril-boutique.com/boutiques/>
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing : teoria y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Ecuador ama la vida. (2020). *Ecuador ama la vida*. Obtenido de <https://visit.ecuador.travel/chocolate/ecuador-y-chocolate/>
- Ecuatoriana de chocolates. (mayo de 2020). Obtenido de <https://ecuatorianadechocolates.ec/>
- El comercio. (2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-anuncia-incentivos-economicos-empresas.html>
- El comercio. (21 de noviembre de 2018). *El ecuatoriano desaprovecha el valor nutritivo del chocolate*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/chocolate-nutricion-alimentacion-produccion-ecuador.html>
- El comercio. (2 de Enero de 2019). *Propuestas gastronómicas que marcarán la cocina en este 2019*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/propuestas-gastronomicas-marcaran-cocina-2019.html>
- ESPAE. (abril de 2016). *Industria de cacao*. Obtenido de <https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/12/industriacacao.pdf>

- Fondo Monetario Internacional. (20 de marzo de 2019). *Fondo Monetario Internacional*. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2019/03/20/Ecuador-Staff-Report-for-the-2019-Article-IV-Consultation-and-Request-for-an-Extended-46682>
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de administracion estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- INEC. (1 de junio de 2012). Obtenido de <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (CUATRO de ABRIL de 2020). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor->
- Instituto nacional de estadísticas y censos. (29 de marzo de 2012). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- Instituto nacional de estadísticas y censos. (23 de marzo de 2019). Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Marzo/032019_Mercado%20Laboral_final.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (22 de abril de 2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigacion de mercados*. Mexico: Pearson educacion.
- Malhotra, N. (2016). *investigacion de mercados conceptos esenciales*. Mexico: Pearson Educacion.
- Maroto, J. C. (2007). *estrategia de la vision a la accion*. España: esic editorial .
- Michaux, S., Cadiat, A.-C., & Martín, L. B. (2016). *Las cinco Fuerzas de Porter: como distanciarse de la competencia con éxito*. España: 50Minutes.es.
- Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca. (2016). *Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/004882607054c70312c11>
- Muñoz, R. (6 de marzo de 2018). *Anecacao*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/uploads/SEMINARIOS/marzo2018/charla-malezas-anacaco-2018.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. En A. Osterwalder. España: Centro Libros PAPF, S. L. U., 2011.
- Padilla, C., & Terán, M. B. (2015). Administración estratégica. En C. Padilla, & M. B. Terán, *Administración estratégica* (pág. 112). Ecuador: Universidad de las fuerzas Armadas ESPE.

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas para Grupo Focal

1. Presentación del moderador:
 - a. Agradecimiento y breve explicación
2. Presentación de los participantes

Dinámica: Para empezar, haremos una dinámica con el fin de que todos podamos conocer mejor.

Dinámica: Di cosas sobre ti

Los participantes forman un círculo, y deben decir tres cosas sobre ellos, dos verdades y una, mentira, persona que está a su lado derecho debe adivinar cual es la mentira y así sucesivamente participan todos.

3. Análisis de la Industria
 - a. ¿Consideran que existe una alta tendencia hacia el consumo de chocolate en el Ecuador?
 - b. ¿Qué tipo de chocolate con alto contenido de cacao suelen consumir y por qué?
 - c. ¿Qué atributos o características tiene el chocolate que actualmente consume?
 - d. ¿Los chocolates que consume cumplen con su nivel de necesidades y expectativas?
 - e. ¿Cuántos chocolates consumen al día o a la semana?

Concepto del Negocio y del producto:

Buscamos implementar un modelo de negocio dedicado a la producción y comercialización de una tableta de chocolate con alto contenido de cacao que posee un laminado de oro

Presentar bien las diapositivas de como seria el chocolate

4. ¿Estarían dispuestos a consumir este chocolate?
 - a. Explicación de los motivos de la respuesta.
5. ¿Qué sabor le gustaría que tenga este chocolate?

6. ¿Qué características adicionales o mejoras deberían incorporarse? ¿Cuál es su fuente de azúcar? ¿Puede este producto complementarse con su dieta diaria?
7. ¿Qué tipo de chocolate preferiría para este producto que sea 70%, 80%, 60%?
8. ¿Qué cantidad de contenido neto consideran que sería el adecuado para este chocolate? 30g, 40g, 50g, 160g?
9. ¿Cuál es el precio que considerarían pagar por este chocolate?
10. ¿En qué presentación disfrutarían más este chocolate? (Empaque)
11. ¿En qué lugares les gustaría comprar este chocolate? ¿Tiendas especializadas en la venta de chocolate, supermercados, OKI DOKI, cafeterías?
12. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el producto? ¿Y mediante qué medios
13. ¿Qué tipo de promociones les llamarían la atención y les incentivarán a comprar este chocolate?

Agradecimiento

Queremos darles las gracias por haber venido y ayudarnos con nuestra investigación, su opinión es muy importante para nosotros y muchas gracias por brindarnos su tiempo. Estén seguros de que la información que nos han proveído en este Focus Group será manejada con mucha seriedad y discreción.

Para finalizar queremos saber si tienen alguna pregunta o recomendación acerca de los temas tratados.

A continuación, pueden servirse unos san duches y café que se encuentran en la mesa.

Anexo 2: Preguntas de Encuestas

La presente encuesta tiene como finalidad conocer si hay aceptación de las personas que consumen productos de chocolate con alto contenido de cacao. Por este motivo, le agradecemos el tiempo brindado, y le recordamos que la información brindada únicamente tiene fines académicos, por lo que será utilizada con responsabilidad y discreción.

1. ¿Usted consume chocolate?

Si ()

no ()

2. ¿Cuándo usted consume chocolate prefiere un chocolate con leche o chocolate amargo?

Leche ()

Amargo()

3. sí en la pregunta de arriba usted respondió chocolate amargo, ¿usted lo prefiere con ?

- 60% cacao
- 75% cacao
- 80% cacao

4. En la escala del 1 al 5 siendo 5 mucho y 1 nada, considera que el chocolate aporta beneficios a su salud

1()

2()

3()

4()

5()

5. ¿Con que frecuencia consume chocolate a la semana?

0 veces ()

1-3 veces()

4-7 veces()

8 o más veces()

6. ¿Qué marcas de chocolate compra regularmente

- Hershey
- Pacari
- Republica del cacao
- Manicho
- Tango
- otros

7. ¿De los siguientes atributos de un chocolate, ¿cuál es el más importante para usted?

- Cantidad de azúcar añadida
- El tipo de cacao
- Textura
- Tamaño
- Sabor

Nuevo concepto

El producto que se pretende comercializar y producir es un chocolate con alto contenido de cacao en tableta con laminado de oro que brinda una nueva manera de consumir chocolate para las personas de la ciudad de Quito.

8. ¿A usted le gustaría consumir un chocolate con laminado de oro?

Si ()

no ()

9. ¿Qué tipo de características adicionales le gustaría que tenga un chocolate con laminado de oro?

- Frutos secos
- Vainilla
- Nada adicional

10. ¿En qué tamaño prefiere usted adquirir este producto?

30 g ()

40 g()

50g()

60g()

11. ¿En qué rango de precio de entre 6 12 dólares no compraría una tableta de chocolate con alto contenido de cacao por que la consideraría demasiada cara?

- 6
- 8
- 10
- 12

12. ¿En qué rango de precio de entre 6 a 12 dólares consideraría que una tableta de chocolate con alto contenido de cacao de 50g es muy barata que le haría dudar de su calidad y NO la compraría?

- 6
- 8
- 10
- 12

13. ¿En qué rango de precio entre 6 a 12 dólares consideraría una tableta de chocolate con alto contenido de cacao de 50g demasiado barata y aun así la compraría?

- 6
- 8
- 10
- 12

14. ¿En qué rango de 6 dólares a 12 dólares consideraría que el precio de una tableta de chocolate con alto contenido de cacao como caro y NO la compraría?

- 6
- 8
- 10
- 12

16. ¿En qué rango de 5 dólares a 15 dólares considera usted que es el precio justo que usted pagaría por una tableta de chocolate con alto contenido de cacao que cumpla con las características que desea encontrar en este producto?

.....

17. Con números del 1 al 5 (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante). ¿Cuál es la característica del producto que más influencia tiene a la hora de decidir la compra?

1. Marca
2. Calidad
3. Sabor
4. Precio

5. Beneficios de consumo

18. ¿Por qué medio le gustaría recibir información sobre una nueva tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro?

- Redes sociales
- Twitter
- Whatsapp

19. ¿Por qué canales quisiera adquirir el producto?

- Tiendas especializadas en venta de chocolate
- Supermercados
- Oki doki
- Cafeterías

20. ¿Qué tipo de promoción para una tableta de chocolate quisiera adquirir?

- Degustaciones del producto cada que salga una nueva edición
- Ediciones especiales en temporadas importantes (Navidad, Día de la Madre, San Valentin , etc.)
- sorteos o concursos por acumulación de compras

21. En su día a día en que situaciones usted consume más un chocolate

- A. Como postre después del almuerzo
- B. Al medio día para que me de energía
- C. En reuniones sociales o cumpleaños
- D. Cada que tengo una necesidad de azúcar en mi cuerpo.
- E. Cuando me siento triste
- F. Cuando quiero darme un gusto a mi mismo y a mi cuerpo.

22. Nivel de ingresos

- De 200 a 400
- De 400 a 800
- De 800 a 1500
- Mas de 1500

23. Edad

- 24-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años

24. Sexo

- Masculino
- Femenino

Anexo 3: Tablas cruzadas

Cuenta de 9. ¿Qué tipo de características adicionales le gustaría que tenga un chocc				
Etiquetas de columna	Etiquetas de fila			
Amargo	Leche	Total general		
Vainilla	11,59%	0,00%	11,59%	
Frutos Secos	31,88%	23,19%	55,07%	
Nada adicional 100% puro chocolate	13,04%	17,39%	30,43%	
Frutos deshidratados	0,00%	1,45%	1,45%	
Relleno de Menta	0,00%	1,45%	1,45%	
Total general	56,52%	43,48%	100,00%	

Con respecto a la pregunta 9 y 2 nos muestra que el 31,88% de los encuestados consumen chocolate amargo de los cuales a su vez buscan como características un chocolate con frutos secos englobando el 55,07% del total.

Cuenta de 19. ¿Por qué canales quisiera adquirir el producto? seleccione SOLO 2					
Etiquetas de fila	Etiquetas de columna				
80% cacao	75% caca	60% cacao	(en blanco)	Total general	
Supermercados	0,00%	4,35%	2,90%	13,04%	20,29%
Oki Doki	0,00%	0,00%	0,00%	2,90%	2,90%
Tiendas Especializadas en la venta de chocolate	1,45%	0,00%	1,45%	2,90%	5,80%
Cafeterías	0,00%	5,80%	0,00%	7,25%	13,04%
Supermercados y cafeterías	0,00%	0,00%	2,90%	17,39%	20,29%
Supermercados y Oki doki	2,90%	1,45%	1,45%	1,45%	7,25%
Tiendas Especializadas en la venta de chocolate y Supermercados	11,59%	2,90%	4,35%	11,59%	30,43%
Total general	15,94%	14,49%	13,04%	56,52%	100,00%

Con Respecto a la 19 y 3 los canales de venta donde quisieran adquirir un chocolate con 80% de cacao es en tiendas especializadas y supermercados.

Cuenta de 17. Con números del 1 al 5 (siendo 1 la más importante y 5 la menos importante). ¿Cuál es la característica del producto que más influencia tiene a la hora de decidir la compra? [4]

Etiquetas de columna

Etiquetas de fila	1	2	Total general
1	1,45%	0,00%	1,45%
2	13,04%	1,45%	14,49%
3	11,59%	7,25%	18,84%
4	15,94%	17,39%	33,33%
5	14,49%	17,39%	31,88%
Total general	56,52%	43,48%	100,00%

De acuerdo con a la pregunta 17 y 2 con el 33,33%, para los encuestados la característica más importante es el sabor en un chocolate amargo.

Cuenta de 18. ¿Por cual medio le gustaría recibir información sobre una nueva tableta de chocolate con alto contenido de cacao y laminado de oro? Etiquetas de columna

Etiquetas de fila	Supermercados		Tiendas Especializadas en venta de chocolate		Supermercados y Cafeterías		Supermercados, Oki Doki		Tiendas especializadas en venta de chocolate y supermercados	Total general
	Oki	Doki	Oki	Doki	Oki	Doki	Oki	Doki	Oki	
Facebook	4,41%	0,00%	4,41%	1,47%	2,94%	1,47%	2,94%	1,47%	4,41%	19,12%
Instagram	4,41%	1,47%	0,00%	1,47%	2,94%	2,94%	2,94%	8,82%	8,82%	22,06%
Twitter	2,94%	0,00%	0,00%	1,47%	2,94%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	7,35%
Correo electronico , Youtube	2,94%	0,00%	0,00%	4,41%	4,41%	2,94%	7,35%	7,35%	7,35%	22,06%
Facebook, instagram	4,41%	1,47%	0,00%	2,94%	7,35%	0,00%	10,29%	10,29%	10,29%	26,47%
Whatsapp	0,00%	0,00%	1,47%	1,47%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,94%
Facebook, whatsapp, instagram, Twitter	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Total general	19,12%	2,94%	5,88%	13,24%	20,59%	7,35%	30,88%	30,88%	100,00%	

De acuerdo con la pregunta 19 y 18 los canales de venta por los cuales quieran adquirir este producto son en tiendas especializadas en la venta de chocolate y supermercados, al igual que recibir información mediante facebook e instagram teniendo un % total general del 26,47%

