



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE UN
CONFITE A BASE DE ROSA ORGÁNICA COMESTIBLE, DESHIDRATADA
CUBIERTA DE CHOCOLATE FINO DE AROMA

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

Profesor guía

Eduardo Enrique Morán Ramón

Autora

María José Cárdenas Zúñiga

Año

2016

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El siguiente plan de negocios se lo realizó para demostrar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de un confite a base de un botón de rosa orgánico deshidratado cubierto de chocolate fino de aroma. Adicionalmente, busca ofrecer a los extranjeros la oportunidad de poder degustar dos de los productos más representativos del Ecuador como lo es la rosa y el chocolate fino de aroma en un solo producto.

1.1.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad técnica y financiera de producir y comercializar un confite a base de un botón de rosa orgánico deshidratado cubierto de chocolate fino de aroma en una tienda del Aeropuerto Mariscal Sucre situado en la parroquia de Tababela.

1.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Analizar las preferencias de los extranjeros y evaluar la aceptación del proyecto por medio de una investigación de mercado.
- ❖ Identificar los canales de distribución más rentables para la venta del producto.
- ❖ Desarrollar un plan de marketing estratégico para el nicho de mercado que se va a atacar.
- ❖ Diseñar una estructura organizacional que contribuya con la viabilidad del negocio.
- ❖ Determinar la rentabilidad del proyecto correspondiente a la inversión realizada mediante un plan financiero del negocio.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo: Análisis Pest

2.1.1.1 Análisis político

El Gobierno de Rafael Correa ha gobernado al pueblo ecuatoriano desde el 2007 y en los últimos años se ha convertido en un blanco de críticas e inconformismos por parte de la ciudadanía debido a varios factores, el excesivo gasto público que supera la capacidad económica nacional (Ospina Peralta, 2015), el incremento masivo de impuestos como lo son el impuesto sobre la herencia, impuesto sobre la plusvalía en bienes inmuebles y las salvaguardias para un sin fin de productos; todos ellos recientemente creados.

Se destaca que este Gobierno se ha planteado como uno de sus objetivos fuertes el cambio de la matriz productiva. Uno de los puntos que engloban dicha transformación es el exportar productos procesados y con valor agregado, para lo cual se ha generado incentivos como: incursión en ferias a nivel nacional como internacional y proporcionar facilidades de financiamiento por medio de sus diferentes entidades financieras como: Corporación Financiera Nacional (CFN), Banco Nacional de Fomento (BNF), Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) y la Corporación de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) a través de CORPEI CAPITAL ya que posee gran interés en el fomento de las PYMES para que así se desarrolle la competitividad entre empresas. Estas líneas de crédito tienen tasa de interés que van desde el 8% al 11.5% en función del monto y del plazo del crédito el cual puede ser hasta 10 años en activo fijo y hasta 3 años en capital de trabajo (CFN, 2013).

Por otro lado, con el impulso que se está dando a los negocios, de acuerdo al Catálogo de Inversiones de los Sectores Estratégicos 2015 – 2017, existe un Incentivo sectorial para las nuevas empresas que aporten al cambio de la matriz productiva que hace referencia a lo siguiente: *“Exoneración total del Impuesto a la Renta por cinco años, para inversiones nuevas, contados a partir de la fase de operación en los sectores que contribuyan al cambio de la matriz energética; sustitución estratégica de importaciones; fomento a las exportaciones y desarrollo rural...”* (Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, 2015, p.9, parr.3).

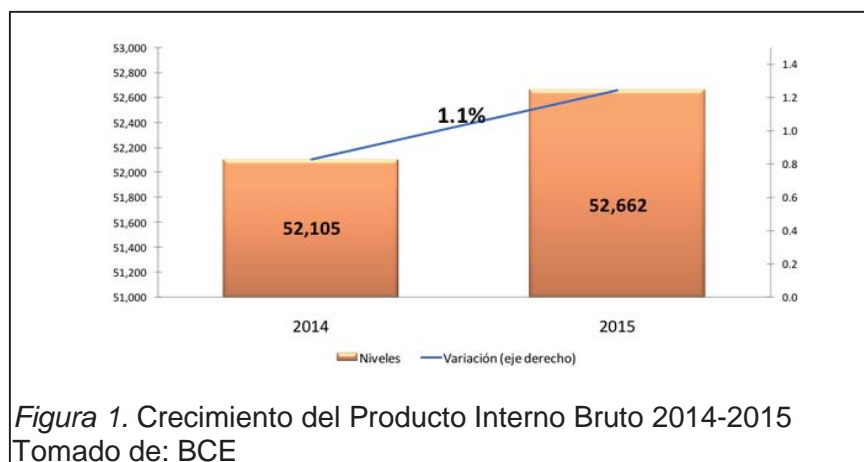
Además, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca está trabajando en el proyecto de Reactivación del Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, ya que se ha detectado que es un sector clave para la economía del país y para el cambio de la matriz productiva.

De acuerdo a los argumentos nombrados, todos estos incentivos y políticas implementadas representan una oportunidad atractiva para los emprendedores que buscan establecer una empresa a nivel nacional.

2.1.1.2 Análisis económico

El Producto Interno Bruto del país, a partir del año 2007, ha tenido un promedio de crecimiento del 4.3%, convirtiéndose en una de las economías más dinámicas de América Latina (BCE, 2015). Sin embargo, el crecimiento en el 2015 comparado con el 2014 fue de 1.1% alcanzando 52,662 millones de dólares, como se ve en la Figura 1, ubicando al Ecuador en el puesto 76 del índice de competitividad global, bajando en cinco posiciones

con respecto al año 2014 (Foro Económico Mundial, 2015). El crecimiento del PIB en 1.1% en gran parte se debe gracias al desempeño del sector no petrolero el cual ha sostenido el crecimiento económico por dieciocho meses consecutivos (BCE, 2015).



Industrias como la manufactura y el turismo reportan un crecimiento sostenible; la industria de la manufactura desde el 2007 hasta el año 2014 reporta un crecimiento de un 5.1%; adicionalmente, tuvo una variación positiva entre el tercer trimestre de 2015 e igual período del año anterior de un 1.2% (Andes, 2015). Miguel Ángel Puente, presidente encargado de la Cámara Franco Ecuatoriana, mencionó que la exportación del cacao y sus derivados representa el 6.7% del PIB.

Así también, es importante el análisis de la industria del turismo ya que en el 2014 tuvo un crecimiento sostenido del 14% obteniendo ingresos por \$1.086,5 millones de dólares convirtiéndose en el tercer rubro de ingreso de la economía ecuatoriana dejando de lado la exportación petrolera. En el 2015, según Virtuoso, red líder de viajes de lujo a nivel mundial, indicó que Ecuador es el destino de mayor crecimiento turístico de Suramérica (Ministerio del Turismo, 2015). Quito, su capital, ha sido premiada por tres años consecutivos como Destino Líder de Sudamérica, posee el Aeropuerto Líder en países Sudamericanos y cuenta con varios hoteles Líderes de Sudamérica los cuales han sido premiados según sus respectivas categorías logrando así captar considerablemente mayor visitas por parte de extranjeros (World Travel Awards (WTA), 2015).

Debido a todos los factores analizados, Ecuador no deja de ser un país amigable para la inversión ya que la inversión extranjera directa y las nuevas empresas poseen oportunidades de crecimiento económico considerables debido a su dinamismo.

2.1.2.3 Análisis social

De acuerdo al informe del análisis sobre el Índice de Progreso Social 2015 realizado por Deloitte, se determina que: “Ecuador sube al puesto 51 de 133 países en el ranking global de progreso social con un desempeño social medio-alto. El país ocupa el lugar número 79 en nutrición y asistencia médica básica y en disponibilidad de vivienda accesible está en la posición 47 del mundo; adicionalmente, está en el puesto 31 en tolerancia e inclusión y tiene el lugar 54 en número de universidades “rankeadas” a nivel mundial” (Deloitte, 2015).

Acorde a la información patrocinada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos durante diciembre de 2015, la tasa nacional de desempleo es de 4.8% presentando un incremento de 1 punto porcentual con respecto al mismo periodo del año anterior (3,8%). De igual manera, el subempleo muestra el mismo comportamiento ya que aumentó en el último año en 1,1% llegando a ser del 14% a nivel nacional.

La cobertura social para el empleo adecuado presenta una tendencia creciente y para diciembre del 2015, el 63,6% de los empleados adecuados posee afiliación a la seguridad social pública; el 7,7% está cubierto por programas distintos al IESS y el 28,7% no tiene ninguna clase de seguridad social (INEC, 2015).

Cabe destacar, que de acuerdo a los datos expuestos, la industria cacaoera y sus derivados dan empleo a gran parte de la población ecuatoriana, debido a que en Ecuador se producen aproximadamente 130 mil toneladas métricas de cacao en 300 mil hectáreas, generando plazas de trabajo a aproximadamente 100 mil familias y ellos, corresponden aproximadamente al 12% de la población económicamente activa (Ecuatoriano en Vivo, 2015).

Debido a la continua y creciente demanda hacia los productos orgánicos y a la conciencia mundial que se está tomando respecto a la alimentación y la importancia de ingerir alimentos que fortalezcan la salud. La industria de confites está involucrada en esta nueva tendencia, según Innova Market Insights el 9% de los confites afirman tener un contenido bajo o nulo de azúcar o no contener azúcar añadido, 3,3% dijeron ser orgánicos y 2% indicaron tener poco contenido de grasa (Cordero, 2012).

Los elementos analizados desde el empleo en la industria cacaoera y sus derivados, la seguridad social y las tendencias hacia los productos orgánicos, son medidas complementarias que aportan favorablemente a la creación de este plan de negocios.

2.1.2.4 Análisis tecnológico

Ecuador es un país que tiene un bajo nivel de desarrollo tecnológico; no obstante, en los últimos años se ha impulsado este sector considerando el importante crecimiento económico del país. Debido a esto, actualmente Ecuador ocupa el puesto 82 en desarrollo tecnológico a nivel mundial, mientras que en el 2009 ocupó el puesto 116 (La Sabatina, 2015). Un claro ejemplo es la inversión de la Ciudad del Conocimiento (YACHAY) cuya razón de ser es: “la innovación tecnológica y negocios intensivos en conocimiento, donde se combinan las mejores ideas, talento humano e infraestructura de punta, que generan las aplicaciones científicas de nivel mundial necesarias para alcanzar el buen vivir” (YACHAY, 2015).

Esta inversión estatal es una oportunidad para la creación de esta empresa debido a que puede contar con profesionales capacitados que promuevan la innovación y desarrollo constantemente.

2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)

2.1.2.1 Nivel de amenaza de nuevos competidores

Las productoras del chocolate pertenecen a un sector rentable puesto que se trabaja con el mejor cacao del mundo, muchas de ellas forman parte de la Asociación de Chocolateros del Ecuador siendo una agrupación pionera conformada por empresas como Caoni,

Chocoart, Ecuartesanal, Valdivia, Hoja Verde, Kallari y Pacari. Estas empresas no sólo venden sus productos a nivel nacional, adicionalmente tienen un gran prestigio a nivel mundial. Muchas de ellas han ganado más de un reconocimiento en el extranjero. Competir con este tipo de empresas, es enfrentarse a una barrera de entrada alta, considerando que se necesita de una inversión considerable que cubra los rubros de producción, mano de obra, marketing, entre otros elementos propios de la industria.

Por otro lado, para los pequeños artesanos, manufactureros o microempresas, la oportunidad de competir entre ellos es posible, ya que la barrera de entrada es media y pueden lograr entrar a la industria con inversiones modestas.

2.1.2.2 Nivel de amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, debido a que en la industria de confites existe una gran variedad de productos como caramelos, galletas, turrone, chupetes y otros tipos de productos que pueden satisfacer las necesidades del cliente.

2.1.2.3 Poder de negociación de los clientes

Jean-Christophe Lievain, Director General Cámara de Comercio e Industrias Franco Ecuatoriana, manifestó que: “en Ecuador, entre chocolate fino e industrial, hay alrededor de veinte empresas, pero también hay una cantidad enorme de artesanos que elaboran chocolate. Cada día me entero de un nuevo productor que elabora chocolate en este país” (Basantes, 2014).

Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es alta, ya que existe un gran número de pequeñas y medianas empresas y productores artesanales que elaboran chocolate fino de aroma; es decir, el cliente tiene varias alternativas que se manejan en el mercado actualmente.

2.1.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Rosas Orgánicas: Actualmente la Industria de rosas orgánicas en el Ecuador no se encuentra totalmente desarrollada ya que es una tendencia que recién está creciendo y tomando fuerza. Al momento, sólo se ha encontrado cuatro productores, estos son: Nevado Roses, Kiara Flowers, Flores de Nápoles y Florana Farms; y dos distribuidores constituidos como: I Love Roses y Germinatu. Algunas de estas empresas destinan la totalidad de su producción para el mercado internacional.

Varias florícolas se han planteado como objetivo implementar la producción de rosas orgánicas a partir de finales del año 2015 y otras en el transcurso del 2016 como es el caso de Flor Cayambe.

Por lo tanto queda evidenciado que el poder de negociación de los proveedores es alto debido a que en la actualidad el número de proveedores es limitado.

Cobertura del pétalo (chocolate): Rodrigo Pazmiño, Coordinador Sectorial de Cacao de PROECUADOR señaló que Ecuador tiene cerca del 70% de la producción mundial fino de aroma, con 10.119 hectáreas sembradas en 12 de las 24 provincias del país.

Según Pazmiño, la producción del chocolate se la realiza desde en una fábrica hasta en una casa debido a la tendencia mundial hacia este tipo de chocolate (Ecuador inmediato, 2011). Debido a esto, el poder de negociación de los proveedores de chocolate es bajo ya que se puede elegir entre las diferentes empresas.

2.1.2.5 Nivel de rivalidad de la industria

Son pocas las empresas que cuentan con un modelo de negocio que gira en torno a la producción del chocolate fino de aroma y en base a estas pocas productoras, el nivel de rivalidad de la industria de los grandes competidores es alta debido a que cuentan con economías de escala y también por las fuertes inversiones en cuanto a innovación, desarrollo y producción.

El mercado extranjero es la plaza principal en la que se enfocaron los productores ecuatorianos de este tipo de chocolate, debido a que el Ecuador es considerado como líder mundial en la producción de Cacao Fino de Aroma con aproximadamente el 62% (El Mercurio, 2015).

Para las microempresas y los artesanos, el nivel de rivalidad de la industria es medio ya que dependen de inversiones menores a comparación a las que realizan los altos productores.

2.2 Matriz EFE

Tabla 1. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
1.- Inventivos económicos a empresas que buscan invertir en industrias que generen valor.	0.18	4	0.72
2.- Mayor acceso al crédito para empresas (PYMES).	0.1	4	0.4
3.- Búsqueda de un cambio de matriz productiva en el Ecuador.	0.08	4	0.32
4.- Crecimiento económico del Ecuador.	0.05	2	0.1
5.- Incremento de potenciales consumidores.	0.04	3	0.12
6.- Programas de reactivación del café y del cacao fino de aroma.	0.07	3	0.21
7.- Pocos productores de chocolate fino de aroma.	0.06	3	0.18
AMENAZAS			
1.- Disminución de las entradas y salidas de los extranjeros al país.	0.1	3	0.3
2.- Leyes cambiantes y severas para el sector empresarial.	0.09	3	0.27
3.- Limitado número de proveedores de rosas orgánicas.	0.15	4	0.6
4.- Altos índices de endeudamiento por parte del Ecuador que contraiga los incentivos económicos.	0.08	2	0.16
TOTAL	1.00		3.38

El peso ponderado como resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos es de 3.38 el cual es superior a la media de 2.5. Este resultado indica que la empresa responde de manera favorable a las oportunidades y amenazas existentes minimizando los posibles efectos negativos de las latentes amenazas externas.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

3.1.1.1 Focus Group

El Focus Group duró cerca de una hora y se lo realizó a 11 turistas extranjeros de diferentes nacionalidades, edades y profesiones, de género masculino y femenino el día sábado 06 de febrero a las 16:00 en el Sector de La Floresta, ciudad de Quito. La minoría de los entrevistados (5) son latinoamericanos y la mayoría (6) son pertenecientes a países de Europa, Asia y Estados Unidos.

De acuerdo con el Focus Group (ver Anexo 1) se comenzó con una breve presentación de los participantes con la finalidad de conocerles mejor y, sobretodo lograr que los mismos se sientan en un ambiente agradable. Posteriormente, se inició con las preguntas permitiéndonos conocer más sobre sus gustos, preferencias y las perspectivas del nuevo producto. Cabe mencionar que Finalmente se obtuvieron los siguientes resultados:

- ❖ Al momento de preguntar qué es lo que más extrañan de su país hubo dos respuestas que prevalecieron y fue la familia y la comida, recalando que la comida de Ecuador es deliciosa; sin embargo, manifestaron que siempre se tiende a extrañar esto puesto que en cada país existe una sazón diferente.
- ❖ Los tipos de souvenirs que prefieren comprar son productos propios del país, que los caracterice y muestren algo simbólico del mismo.
- ❖ La mayoría de los entrevistados están dispuestos a consumir productos orgánicos siempre y cuando tengan alguna seguridad de que así sea.
- ❖ Entre las principales razones por las cuales deciden comprar un chocolate se encuentran para regalo, antojos o para tener en sus casas y brindar a las visitas.
- ❖ En cuanto a preferencias por el chocolate la mayoría de personas respondieron que les gusta el chocolate amargo, los que tienen algún tipo de relleno como fruta, nuez, almendra.
- ❖ Un gran número de personas respondió que sí estarían dispuestos a pagar una cantidad adicional por un chocolate de mejor calidad.
- ❖ Al comentarles sobre el nuevo producto, más de la mitad de las personas respondieron de manera positiva en cuanto a la aceptación y compra del mismo ya que la mayoría no había probado un producto con las mismas características a excepción del entrevistado argentino quien nos supo manifestar que en su país ya existe y que se lo encuentra en tiendas artesanales.
- ❖ Por la delicadeza del producto prefieren realizar su compra para dar como regalo, especialmente a las mujeres.
- ❖ En cuanto al lugar de compra considerando el factor tiempo de estadía en la ciudad consideran que el Aeropuerto situado en la parroquia de Tababela es una buena opción; sin embargo, si las personas cuentan con más disponibilidad de tiempo y

pueden recorrer la ciudad les gustaría encontrar el producto en alguna tienda cerca de un sitio turístico.

Conclusión:

Claramente nuestros potenciales clientes no son de países latinoamericanos ya que estos comprarían esporádicamente el producto, el nicho que se encontró se encuentra en Norte América, Europa y Asia debido al interés manifestado durante la realización del Focus Group.

Recomendaciones:

Los entrevistados nos supieron recomendar que no se debe perder la forma, la delicadeza y el aroma del botón de rosa, ya que esto es lo que le caracteriza a esta planta. El producto se debe ver lo más natural posible y su empaque debe ser llamativo y elegante, sin ignorar poner el nombre del país de producción, es este caso, Ecuador.

3.1.1.2 Entrevista a expertos

Se realizó dos entrevistas a expertos: un experto de la industria del chocolate y un experto de la industria florícola. Esto, con el propósito de poder tener una visión más amplia y entender el comportamiento de dichas industrias. En el Anexo 2 se encuentran las preguntas anteriormente realizadas.

Simón del Hierro Kennedy (Jefe de ventas y exportaciones Hoja Verde)

Simón del Hierro lleva algunos años en la industria del chocolate y tiene experiencia tanto en desarrollo de productos, mercadeo, introducción de nuevos productos, marketing y ventas. De la entrevista se obtuvo la siguiente información:

- ❖ Ecuador es el único país que produce cacao fino de aroma o más conocido como cacao de arriba o nacional.
- ❖ El cacao fino de aroma se caracteriza por ser más aromático y por poseer una fragancia fuerte.
- ❖ El mercado nacional del chocolate fino de aroma tiene una demanda limitada y actualmente se encuentra saturado ya que al ecuatoriano no le gusta el chocolate negro; por el contrario, le gusta lo dulce como lo son los chocolates que contienen leche, grandes cantidades de azúcar y manteca de cacao.
- ❖ El mercado extranjero es un mercado atractivo para los productores de chocolate fino.
- ❖ El cliente extranjero realiza su compra de manera medianamente planificada y tienen conocimiento sobre lo que significa que un producto sea orgánico y que posea certificaciones internacionales.
- ❖ En primera instancia, los consumidores extranjeros de chocolate compran origen y la historia que hay detrás del producto mas no la calidad.
- ❖ Si el nombre del chocolate está en una lengua propia del Ecuador en una primera instancia no da beneficios; sin embargo, cuando el cliente comienza a conocer la marca se siente atraído por lo que significa.
- ❖ Nacional e internacionalmente, el chocolate negro principalmente es comprado ya sea por antojo o para regalo dependiendo del empaque en el que se encuentre el producto.
- ❖ Los requisitos más difíciles de conseguir para formar parte de la Asociación de Chocolateros del Ecuador para las pequeñas empresas es el aporte de valor económico para poder entrar a la asociación.

Conclusión:

Se concluyó que el mercado ecuatoriano no es atractivo para ingresar un producto a base de chocolate fino de aroma, debido a que se encuentra saturado y no existe cultura sobre el consumo del chocolate fino. En el mercado extranjero se encuentran un gran número de nichos a los que se puede atacar debido a que es un mercado amplio y posee el conocimiento suficiente para realizar la compra de este tipo de producto.

Paola Darquea (Gerente de Ventas de I Love Roses)

Paola Darquea lleva siete años en la industria florícola, específicamente en las rosas. Posee conocimiento sobre logística, permisos aduaneros, certificaciones, ventas nacionales y exportación de rosas. De la entrevista se pudo obtener la siguiente información:

- ❖ La rosa ecuatoriana es la más demandada a nivel mundial debido a su calidad.
- ❖ En la actualidad, los países que más demandan la rosa ecuatoriana son Estados Unidos y Rusia.
- ❖ A los tres días aproximadamente la flor se muere si no existe un correcto manejo de la temperatura desde que la rosa es cortada hasta que llegue a su consumidor final.
- ❖ Muchos productores de rosas han migrado parte de su producción a países que se encuentran ubicados en la línea ecuatorial como Kenia ya que su porcentaje de ganancia se ha disminuido debido a los impuestos y altos costos de producción en Ecuador.
- ❖ Para mantener una plantación orgánica se necesita infraestructura y personal independiente.
- ❖ El mayor impedimento para obtener una certificación internacional de que el producto sea orgánico son los múltiples y difíciles requisitos como que la tierra sea virgen; es decir, que nunca se haya sembrado nada.
- ❖ Estados Unidos y Europa muestran mayor demanda y aceptación hacia las flores orgánicas.

Conclusión:

La rosa ecuatoriana cuenta con reconocimiento y prestigio a nivel mundial, además los países industrializados demandan las flores orgánicas lo cual muestra una oportunidad de negocio.

3.1.2 Investigación cuantitativa**3.1.2.1 Encuestas**

El proyecto se enfoca en los turistas extranjeros que salen de la ciudad de Quito; por lo tanto la población universo de 1'148,485 personas. No obstante, para la investigación de mercados cuantitativa se realizó 50 encuestas en la Sala de Espera de la Salida Internacional del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, utilizando la fórmula para calcular la muestra de una población donde se refleja que el margen de error que existe en las encuestas realizadas es del 14%.

Para que exista una confianza del 95% se necesitan realizar 384 encuestas.

De acuerdo a las encuestas realizadas (ver Anexo 3) se obtuvo los siguientes resultados: (ver Anexo 4).

- ❖ La mayoría de turistas extranjeros tienen una estadía máxima de 30 días en el Ecuador.

- ❖ El 61% de los encuestados indicó que es la primera vez que visita Ecuador y el 38% de ellos planea regresar.
- ❖ Los factores que más impacto tuvieron en los extranjeros son: comida, gente, flora y fauna.
- ❖ El 43% de los encuestados respondió que los chocolates son su souvenir preferido.
- ❖ Los entrevistados no tienen un conocimiento profundo sobre el chocolate ecuatoriano.
- ❖ Los entrevistados afirman no poseer suficiente información sobre la rosa ecuatoriana.
- ❖ El 94% de la población está interesada en el producto que se va a ofrecer.
- ❖ El 44% de las personas respondieron que prefieren comprar este producto en aeropuertos.
- ❖ El valor mínimo que estarían dispuestos a pagar por el producto es de 15.85 dólares, el máximo de 24.36 dólares y el precio ideal de 16.78 dólares.

Conclusión:

Existe una oportunidad de negocio ya que el turista extranjero muestra interés y atracción por el Ecuador y por el producto que se va a ofrecer.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente

La oportunidad de negocio encontrada es la creación y distribución de un producto típico e innovador, se trata de un confite de rosa orgánica deshidratada, cubierta de chocolate fino de aroma. Este souvenir va a ser vendido en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, ubicado en la parroquia de Tababela, debido a que en este lugar se concentran los extranjeros que vienen a Ecuador y que tienen la oportunidad de pasar por la ciudad de Quito. El objetivo de vender el producto en este lugar específico, es que el extranjero se pueda llevar un recuerdo único del país, ya que es producido con las mejores rosas y cacao del planeta, productos emblemas que solo se dan en un lugar privilegiado, en la Mitad del Mundo.

Ecuador y Quito han puesto mucho énfasis en el turismo logrando establecerse como una potencia turística respaldada por un sin número de reconocimientos a nivel mundial. Esto es favorable ya que según el análisis cualitativo y cuantitativo existe un nicho de mercado al que se puede ingresar con una propuesta que satisface a una continua y creciente demanda de los productos orgánicos, ya que poseen una cantidad mayor de nutrientes y son producidos de una manera amigable con el medio ambiente. Además, este proyecto se desarrollará de una manera artesanal y, según los resultados de la investigación previa, tendrá las mismas oportunidades de competencia y producción, en cuanto a inversión y herramientas tecnológicas, que otras microempresas y productores artesanales.

En el caso del chocolate los consumidores extranjeros prefieren que contengan el mayor porcentaje de cacao y que sean orgánicos. Afortunadamente en Ecuador hay más hectáreas de cacao fino de aroma debido al programa de reactivación del mismo por parte del Gobierno y con el paso del tiempo, cada vez se incrementa el número de empresas que se dedican a su producción contribuyendo al progreso social, fomentando a la vez, empleo

para los ecuatorianos que insertan en esta plaza laboral productiva y el aprovechamiento de la mano de obra capacitada animando a una continua innovación en esta industria.

En este caso, al crear una empresa que contribuya al cambio de la matriz productiva, se obtiene diversos beneficios por parte de las diferentes entidades del Estado como incentivos económicos, por ejemplo, el acceso al crédito para empresas con tasas de interés menores a las que proporcionan los bancos privados, incursión en ferias tanto a nivel nacional como internacional y capacitaciones.

Son por estas razones y argumentos que surge la idea de crear una empresa que se va a encargar de la producción y distribución de un confite a base de un botón de rosa orgánico deshidratado, cubiertos de chocolate fino de aroma, para aprovechar las oportunidades que actualmente habitan en el mercado extranjero ya que sigue siendo poco explotado pues no se abastece a la totalidad de la demanda a pesar de que el consumidor esté dispuesto a cancelar un porcentaje adicional por la adquisición de estos productos.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Para ingresar al mercado del chocolate es indispensable contar con un producto diferenciador que posea características únicas con las que el cliente se sienta identificado y a gusto.

La estrategia general de marketing que la empresa planea implementar para los primeros cinco años de vida productiva, se basa principalmente en el crecimiento intensivo debido a que las oportunidades de “producto-mercado” existentes aún no han sido explotadas en su totalidad (Sandhusen, 2002).

De acuerdo a que el ciclo de vida de la empresa se asemeja a la forma de una campana de Gaus, los primeros dos años se va a mantener una estrategia de penetración de mercado con el fin de lograr obtener una fuerte participación en el mercado de souvenirs.

A partir del tercer año, en la etapa de crecimiento, se implementará la estrategia de desarrollo de mercado con el fin de atraer nuevos clientes. Finalmente, se implementará la estrategia de desarrollo del producto ya que se evaluará la innovación de nuevos productos para los mercados actuales.

Además, se implementará la estrategia de integración hacia atrás, ya que es vital para la empresa realizar alianzas estratégicas especialmente con los proveedores de las rosas orgánicas comestibles.

5.1.1 Mercado objetivo

Al haber concluido el análisis de las fuentes de información primaria y también secundaria, se ha podido concluir que los clientes potenciales son los turistas extranjeros, específicamente los provenientes de América del Norte, Europa y Asia. Se ha considerado que estos países conforman el mercado idóneo, ya que están conscientes del reconocimiento a nivel mundial que tiene la rosa y el chocolate ecuatoriano fino de aroma. Al ser un producto de chocolate top, debido a sus altos estándares de calidad, va a estar dirigido a un segmento de la población extranjera media, media alta y alta, entre 18 a 60

años, que se encuentran en la sala de espera de la salida internacional del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, ubicado en la parroquia de Tababela.

5.1.2 Propuesta de valor

Kuyay es la única marca que ofrece un producto 100% orgánico, compuesto por una rosa comestible deshidratada cubierta de chocolate fino de aroma. Todo el proceso de elaboración pasa por controles de calidad, desde la cosecha y post cosecha tanto del cacao como de la rosa ya que nuestros proveedores poseen reconocimientos a nivel mundial en cuanto a calidad, aroma y sabor.

El proceso de deshidratación y baño de chocolate no son la excepción ya que la deshidratación se la realiza a través de deshidratadores eléctricos con los cuales se controla la temperatura para lograr que los nutrientes de los pétalos de rosas no se pierdan durante el proceso. El baño de chocolate será realizado por expertos en el tema con el propósito de que cada pétalo contenga la cantidad exacta de chocolate para que se pueda conservar la forma del mismo y; especialmente, que se pueda degustar en un inicio, al inigualable cacao ecuatoriano y posteriormente, el aroma y sabor de la mejor rosa del mundo.

Kuyay es ideal para un presente ya que los turistas que visitan Quito no van a descartar la idea de comprar este souvenir y llevarse una parte del Ecuador en un sólo producto de calidad donde se ha impregnado la calidad, el sabor y las texturas de nuestras rosas y nuestro cacao.

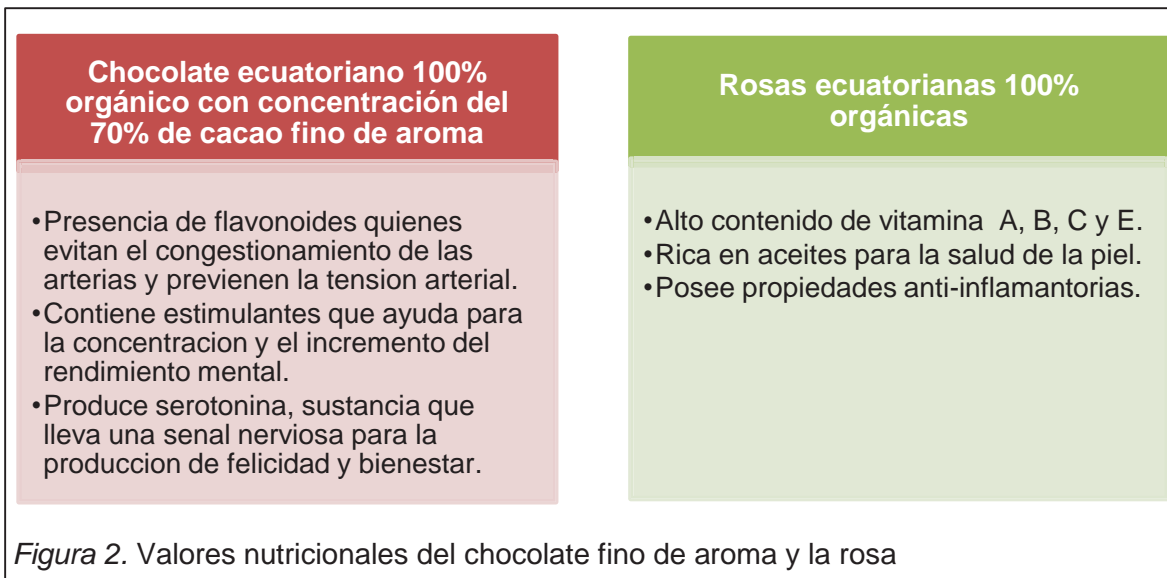
5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", se define el producto como: "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea", en base a esta definición, lo que se pretende hacer con Kuyay es que el consumidor final sepa por qué elegir este souvenir frente a los demás y esto se va a lograr a través de la percepción del producto y posteriormente a la degustación del mismo.

La principal característica de Kuyay es que es la fusión de dos de los principales productos ecuatorianos, una rosa orgánica comestible deshidratada y chocolate fino de aroma elaborado artesanalmente bajo altos estándares de calidad. Junto a la rosa se encontrará un pequeño afiche en el cual se detallará contenido sobre el Ecuador que generará simpatía con los consumidores.

Es un producto rico en beneficios nutricionales debido a los aportes de sus dos principales materias primas como se puede observar en la Figura 2.



Durante los cinco años de la empresa se van a vender tres productos. El producto que va a abrir el mercado es la rosa orgánica, deshidratada cubierta de chocolate fino de aroma. En el 2018, se lanzará al mercado un chocolate fino de aroma con esencia de rosa y en el año 2019, un chocolate fino de aroma de rosa. Al implementar estos productos se pretende seguir con la línea del producto e incrementar los ingresos en ventas en un 25% tanto en el 2018 y el 2019.

5.2.1.1 Marca

Por ser un producto 100% ecuatoriano, se ha decidido utilizar un nombre con la lengua nativa del país por el beneficio futuro que esto ofrece, ya que queremos que nuestros clientes se interesen e identifiquen en nuestra marca. El nombre que se eligió para el producto es Kuyay, esto significa *afecto* en Kichwa. Se cree que este nombre es el adecuado ya que además de transmitir parte del Ecuador a través de su cacao y rosas, con este souvenir se pretende cumplir el objetivo de llegar a las personas receptoras mediante el mensaje de sentir que la persona emisora pensó en ella cuando estuvo lejos y que es alguien importante ya que tiene un *afecto* hacia ella. En conclusión, se logrará que los perceptores del producto sientan y entiendan que al regalar KUYAY, están regalando o recibiendo afecto.



5.2.1.2 Slogan

El slogan está compuesto por una frase sencilla, se encuentra escrita en inglés debido a que es la lengua mundial y puede acceder el mensaje a la gran mayoría de extranjeros.

Someone thought in you
 “Alguien pensó en ti”

Figura 4. Slogan

5.2.1.3 **Empaque**

El diseño del empaque en el cual se encontrará la rosa de chocolate es esencial. Será de forma cuadrada con colores pasteles, en su interior cuenta con una base diseñada para que la rosa permanezca estable. Gran porcentaje de la parte superior es de plástico debido a que se quiere mantener y dar una visión completa de la flor. En la parte del cartón se encuentra el logotipo y slogan de la marca. En una de las esquinas del empaque se encuentra “Made in Ecuador” ya que es importante recalcar el origen y la elaboración del producto. Finalmente, en otra de las esquinas se encuentra el etiquetado (ver Figura 5).



Figura 5. Producto

5.2.1.4 **Servicio de soporte**

La estrategia de soporte que Kuyay ofrecerá se lo realizará por medio de comercio electrónico “e-commerce”; es decir, a través de la página web interactiva de la empresa, donde se podrá mantener contacto con el cliente desde que ingresa al sitio web y conoce los productos, hasta que realice su compra brindándole información y soporte cuando lo requiera. Adicionalmente, los clientes podrán manifestar sus comentarios y sugerencias de manera directa sobre el producto.

5.2.2 **Precio**

La estrategia de precio que va a optar Kuyay es la de penetración ya que va acorde a la estrategia de mercado que se implementará. La gerencia de la empresa junto con el asistente de marketing y ventas van a trabajar arduamente para generar el mayor número de utilidades con los activos disponibles.

Con la ayuda de las encuestas realizadas se pudo determinar cuál sería el precio mínimo (\$15.25), máximo (\$24.36) e ideal (\$16.78) que los posibles clientes estarían dispuestos a cancelar por la adquisición de este souvenir. Estos valores fueron calculados por medio de un promedio de acuerdo a los valores escritos por los encuestados.

Tomando en cuenta estos parámetros y la estrategia de precio que se va a implementar, se ha considerado que el precio de venta al público será de \$20.00 los cuales encajan perfectamente en las expectativas de los extranjeros y de la empresa. Kuyay va a vender a su distribuidor a un precio de \$12.90, obteniendo por paquete vendido una ganancia de \$6.62. La diferencia resultante del precio de venta al público con el precio de venta al distribuidor será del 55% debido a la ganancia que obtiene la tienda por vender nuestro producto como se puede ver en la Tabla 2. A pesar de ser una cantidad alta, no afecta de manera directa a las utilidades del negocio ya que el lugar de venta es esencial para Kuyay debido a que es un lugar estratégico.

Tabla 2. Costo unitario paquete de un botón de rosa

COSTO UNITARIO POR PAQUETE DE UN BOTON DE ROSA			
Insumos	Costo unitario (\$)		
Botón de rosa	\$	1.00	
Zumo de limón	\$	0.05	
Azúcar	\$	0.05	
Glucosa	\$	0.95	
Chocolate Pacari	\$	1.63	
Manteca de cacao	\$	0.60	
Empaque	\$	3.00	
TOTAL	\$	6.28	
	\$	12.90	Venta distribuidor
PVP	\$	20.00	55% ganancia local

El precio se pretende conservarlo en el mediano plazo y posteriormente ir aumentando paulatinamente ya que tanto los precios del cacao como de la rosa van variando con el paso del tiempo.

Adicionalmente, se optará por descuentos comerciales cada cierto número de unidades que requiera la tienda los cuales constarán en el contrato realizado.

5.2.3 Plaza

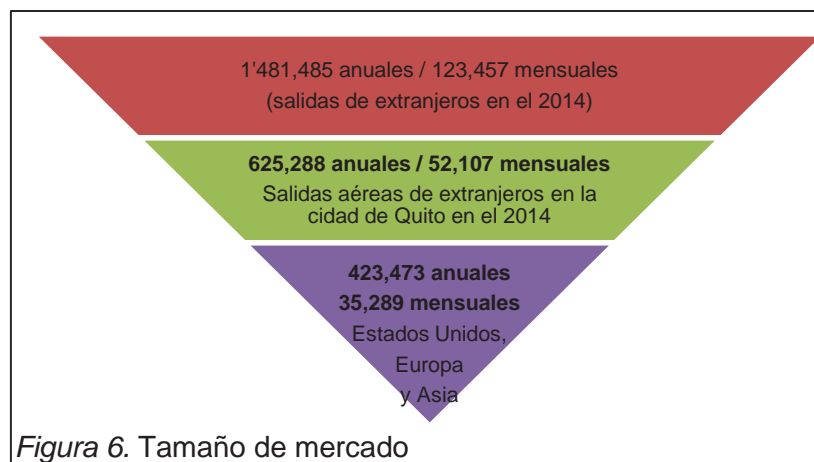
Luego de la investigación de mercado que se realizó, especialmente en la investigación cuantitativa se pudo observar que el 44% de los encuestados prefieren comprar Kuyay en el aeropuerto. Esto es entendible ya que todas las personas que salen de la ciudad de Quito y se dirigen a su lugar de destino deben permanecer en el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre ya que es la única alternativa para poder salir de la ciudad de forma aérea, incluso del país, puesto que el aeropuerto situado en la parroquia de Tababela es emisor del 38% de las salidas internacionales, superando al Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de la ciudad de Guayaquil (INEC, 2015).

5.2.3.1 Segmentación del mercado

La segmentación que se utilizó es la segmentación geográfica ya que se determinó el lugar estratégico para la venta de nuestro producto en el cual se concentraba la mayor cantidad de extranjeros. Este lugar es el Aeropuerto Mariscal Sucre ubicado en la parroquia de Tababela ya que el producto va a ser vendido como un souvenir y es el lugar idóneo para realizar esta compra.

5.2.3.2 Tamaño del mercado

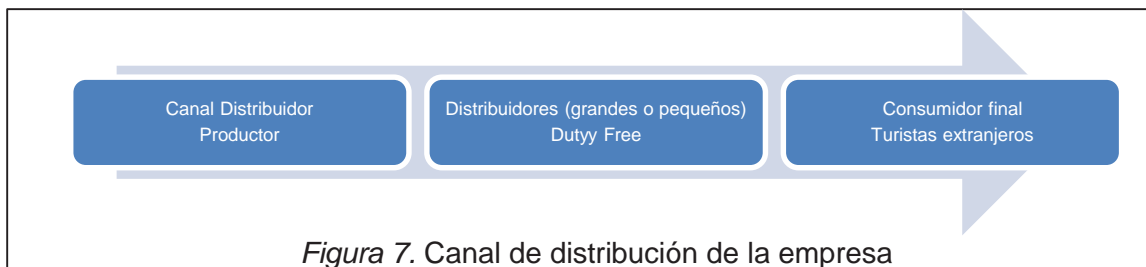
La segmentación del mercado partió de la salida de extranjeros en el año 2014 los cuales fueron 1'481,485 personas. Debido a que el souvenir se va a vender en una tienda localizada en la sala de espera de la salida internacional del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre se tomó el valor de 625,288 correspondiente a las salidas aéreas de la ciudad de Quito en el año 2014. Por medio de las encuestas se pudo determinar que el mercado objetivo para la venta de la rosa cubierta de chocolate son: Estados Unidos, Europa y Asia. En el 2014 salieron 423,473 extranjeros provenientes de estos países en el (Anuario de entradas y salidas internacionales 2014, INEC) como se puede ver en la Figura 6.



5.2.3.3 Tipo de estrategia

Se va a utilizar el tipo de estrategia exclusiva ya que el producto sólo se podrá vender en el Dutty Free del aeropuerto de Quito, con esto se pretende diferenciar el producto y establecer una alta calidad y prestigio del mismo, además de formar una alianza estratégica con la tienda. De esta manera el producto se lo puede vender libre de aranceles y de impuestos; y sobre todo, las personas que van a viajar no deben desplazarse grandes distancias para realizar la compra.

El tipo de canal que se optará es el detallista como se muestra en la Figura 7.



La distribución del producto lo hará la empresa a través de un camión, el mismo que se dirigirá en periodos anteriormente establecidos a dejar la mercancía en el Aeropuerto de Quito de acuerdo a las normas con las que se maneja la tienda. Afortunadamente, el producto no es perecible en el corto plazo; por lo tanto, no requiere de un lapso de tiempo corto para realizar las entregas.

5.2.4 Promoción

Para promocionar a Kuyay se lo va a realizar a través de la promoción en línea y medios tradicionales. Se llevarán a cabo de manera simultánea con la finalidad de obtener mayor número de clientes.

De acuerdo al Anuario de Entradas y Salidas Internacionales 2014 los meses en los cuales se registran en mayor cantidad la salida de extranjeros son: Enero, Agosto, Julio y Diciembre (INEC, 2015). Como se puede deducir estas fechas pertenecen a festivas a nivel mundial como lo son Navidad, Año Nuevo y las vacaciones de verano.

Con la ayuda de un trabajo arduo del asistente de marketing y ventas, se va a implementar diferentes diseños personalizados del paquete que contiene al botón de rosa los cuales van a contar con mensajes llamativos acorde a las fechas que se celebran a nivel mundial. Lo que se pretende lograr con esta estrategia es impulsar aún más a que el producto sea el regalo perfecto que tu ser querido te pudo traer de su viaje. De esta manera también se aprovecha el incremento que hay en las salidas de extranjeros. Las promociones se realizarán a través de:

- ❖ **Página Web:** El consumidor puede acceder a dos páginas web, la de Kuyay y la de la tienda en el aeropuerto con la finalidad de que juntas sean el portal directo de promoción y de información para los clientes finales. Los extranjeros van a saber con anticipación sobre las presentaciones especiales de acuerdo a las festividades a nivel mundial inclusive van a tener la facilidad de reservar o comprar el botón de rosa vía internet en la página web de la tienda.
- ❖ **Redes sociales:** Las diferentes redes sociales como lo son Facebook, Twitter e Instagram va a ser la manera de contacto directa entre los clientes y potenciales consumidores las cuales van a mostrar las nuevas presentaciones de los empaques.

En cuanto a la promoción en medios tradicionales se las realizará por medio de:

- ❖ **Flyers:** La entrega de flyers es un factor importante en nuestra promoción ya que los mismos serán entregados en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad; también serán repartidos en los buses de transporte turístico por medio de los choferes los cuales obtienen una ganancia del 5% del precio del producto. Con esto se pretende que los turistas lleguen a conocer de diversas formas que solo en el Aeropuerto Mariscal Sucre se vende este producto.

- ❖ **Revistas:** Se realizarán dos publicaciones anuales en la Revista Cosas debido a que es una revista de prestigio y status. El perfil del lector se concentra en personas desde 25 años en adelante quienes poseen niveles socio-económicos medio y alto. Por lo tanto, es una gran oportunidad ya que esta revista se distribuye en los aeropuertos, hoteles prestigiosos y en las empresas y de esta manera se puede llegar a nuestros potenciales clientes.

La principal promoción con la que va a contar el producto es la presencia en ferias internacionales y nacionales como: Rueda de negocios aromas del Ecuador 2017, Festival del chocolate, Evento Chocoa. Debido a que no se tiene un conocimiento exacto del lugar de las ferias en los próximos cinco años y el costo por participar en las mismas se destinará un presupuesto anual de \$10.000. A través de las ferias se pretende fomentar y dar a conocer el producto y sus bondades.

5.2.5 Mix de marketing costeado

En la Tabla 3 se detalla cada una de las acciones que se va a realizar de acuerdo al mix de marketing dentro de los primeros cinco años de vida de la empresa.

Tanto para el gasto en la red social facebook y para la presencia en ferias se va a tener un presupuesto anual. La publicación de 1/3 en una página indeterminada de la revista COSAS tiene un valor de \$1250 (COSAS UNA REVISTA INTERNACIONAL, 2016); en el primer y segundo año se van a realizar cuatro publicaciones; en el tercer y cuarto año se van a realizar tres publicaciones y en el quinto año dos. Todos estos precios se ajustarán a la inflación conforme pasen los años.

El primer y segundo año se van a repartir 12000 flyers anuales, en el tercer y cuarto año se distribuirán 9000 flyers anuales y en el quinto año se distribuirán alrededor de 7000 volantes puesto que se va a implementar la estrategia de crecimiento intensivo.

Tabla 3: Mix de marketing costeado

MIX DE MARKETING COSTEADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Facebook	\$ 300.00	\$ 310.76	\$ 321.91	\$ 333.46	\$ 345.42
Twitter	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Instagram	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Creación de la página web	\$ 800.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flyers	\$ 660.00	\$ 683.68	\$ 500.00	\$ 517.94	\$ 400.00
Revista (COSAS)	\$ 5,000.00	\$ 5,179.38	\$ 4,023.89	\$ 2,778.83	\$ 2,878.52
Presencia en ferias	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
TOTAL Gastos de Publicidad	\$ 16,760.00	\$ 16,173.82	\$ 14,845.80	\$ 13,630.23	\$ 13,623.94

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Somos una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de souvenir a base de un botón de rosa orgánico, comestible cubierto de chocolate fino de aroma ofreciendo un producto de alta calidad a nivel internacional, promoviendo el cuidado de la salud y del medio ambiente, sin perder de vista la satisfacción de nuestros clientes generando rentabilidad a nuestros socios”.

6.1.2 Visión

“Para el 2020 ser reconocidos a nivel mundial por ser una empresa ecuatoriana de mayor crecimiento a través de la venta de un souvenir el cual puede lograr que sus clientes se lleven parte del Ecuador y que el receptor pueda sentir el aprecio que le tiene la persona que le compró el presente”

6.1.3 Objetivos

6.1.3.1 *Objetivos a mediano plazo*

- ❖ Obtener una satisfacción del 90% de nuestros clientes en el año 2017.
- ❖ Incrementar la activación de nuevos clientes a través de una fuerza de ventas que genere un 15% adicional en el año 2017.

6.1.3.2 *Objetivos a largo plazo*

- ❖ Aumentar las ventas un 40% en el 2017 con respecto al año anterior.
- ❖ Desarrollar un nuevo producto para el lanzamiento al mercado en el año 2018 con el fin de aumentar los ingresos en ventas en un 25% con relación al año anterior.
- ❖ Desarrollar un nuevo producto para el lanzamiento al mercado en el año 2019 con el fin de aumentar los ingresos en ventas en un 25% con relación al año anterior.

6.2 Plan de operaciones

Las operaciones de Kuyay se realizarán en base a las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) ya que de esta manera se va a poder producir alimentos seguros, a un costo adecuado y de acuerdo a las normativas nacionales e internacionales (IRAM, 2014).

Tanto la producción como la administración de la empresa se localizarán en el sector de Calderón, debido a que es un sector industrial y tiene cercanía con el aeropuerto de Quito.

Para obtener un producto de alta calidad la empresa va a centrar sus operaciones en tres procesos específicos como se detalla en la Figura 8.



En la Tabla 4 se detallan los tres principales procesos de la operación costeadada. La chef de producción será la encargada del proceso de recepción y control de calidad y del proceso de la fabricación del producto. Se contratará un vehículo para que realice la distribución del producto a quien se le cancelará \$40 dólares por cada viaje realizado. Esta decisión se tomó debido a que no es conveniente comprar un vehículo, propio de la empresa, puesto que no representa atractiva la inversión para el número de viajes anuales.

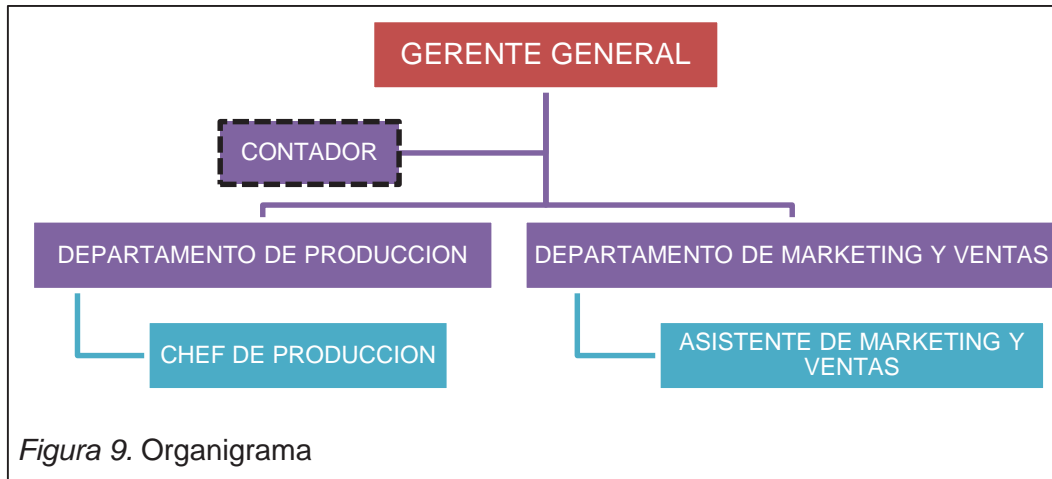
Tabla 4. Procesos de la operación costeadada

PROCESOS DE LA OPERACIÓN COSTEADO			
NOMBRE DEL PROCESO	NÚM. DE PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	TIEMPO DE DURACIÓN DEL PROCESO (min)	COSTOS DEL PROCESO
Recepción y control de calidad	1	30	\$ 1.14
Fabricación del producto	1	480	\$ 18.30
Distribución del producto	1	180	\$ 40.00
TOTAL	3	690	\$ 59.44

Debido a las normas implementadas, los procesos implementados ayudan de manera directa a la producción eficiente y el control de costos de la empresa.

6.3 Estructura organizacional

Para que Kuyay logre tener éxito, es necesario identificar el capital humano visualizando claramente cuáles son las áreas con las que la empresa va a contar. Al ser una empresa nueva la cual se caracteriza por realizar su producción de manera artesanal en un inicio no va a tener una producción fuerte; por lo tanto, se manejará bajo una estructura organizacional horizontal sencilla con el propósito de que se logre la interacción de todos los miembros de la organización para que cada uno de ellos aporte todos sus conocimientos y habilidades para alcanzar un trabajo en equipo generando el compromiso que determinará el éxito del giro del negocio. El organigrama se puede observar en la Figura 9.



Los cargos para todo el personal de la empresa fueron asignados gracias a un análisis previo con el cual se permitió lograr la optimización del talento humano manteniendo claro el compromiso en cada una de sus diversas funciones y responsabilidades. Por lo tanto, Kuyay va a contar con tres trabajadores directos y va a recurrir a los servicios de un contador externo.

Gerente General

El Gerente General es el representante legal de la empresa, está a cargo de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y analizar cada una de las actividades de los diferentes departamentos de la empresa. Sus principales funciones son:

- ❖ Actuar como representante legal de la empresa.
- ❖ Planificar tanto los objetivos generales como específicos de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
- ❖ Organizar la estructura actual y proyectada de la empresa con sus respectivas funciones y cargos.
- ❖ Dirigir la empresa mediante la toma de decisiones oportunas.
- ❖ Controlar que se estén ejecutando de una manera correcta las actividades anteriormente planificadas, si se detecta alguna desviación o diferencia en los parámetros tomar medidas en su momento.
- ❖ Coordinar las funciones de la planificación estratégica.
- ❖ Decidir sobre la contratación, selección, capacitación y ubicación del personal adecuado basándose en el perfil de cada cargo.
- ❖ Correcta administración financiera de la empresa.
- ❖ Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, contable, entre otros.

Su sueldo será de \$600.00 mensuales debido a la complejidad de sus funciones.

Chef producción

Este puesto lo va a ocupar la chef la cual tiene suficiente conocimiento y experiencia en cuanto al trabajo con chocolate, se va a encargar de todo el proceso de producción. Entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- ❖ Elaborar la lista de materiales e insumos a utilizar en la producción.
- ❖ Recepción y verificación de la calidad y cantidad tanto de los insumos como de la materia prima.

- ❖ Emitir informes sobre anomalías en los procesos de recepción y despacho.
- ❖ Control y planificación del proceso productivo y del almacenamiento del producto.

Su sueldo será de \$450.00 mensuales.

Asistente de marketing y ventas

Se encarga del control y manejo de las ventas y de la distribución del producto. Adicionalmente, se encarga de proporcionar al público una buena imagen corporativa, también debe lograr relacionarse con los clientes y mantener una buena relación con los mismos. Sus principales funciones son:

- ❖ Manejo de información para página web, redes sociales, creación de catálogos para tiendas virtuales.
- ❖ Sugerir ideas de atención al cliente.
- ❖ Mejorar continuamente el servicio que se ofrece con el propósito de que se satisfagan las necesidades de la demanda.
- ❖ Elaboración de reportes de las ventas.
- ❖ Implementación de promociones y publicidad.
- ❖ Vigilar el desarrollo de otras organizaciones que representen competencia para la empresa.
- ❖ Periódicamente se debe aplicar cuestionarios de retroalimentación a los clientes para informar a la empresa de los procedimientos que se deben mejorar.
- ❖ Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas tanto con los clientes internos como externos.

Su sueldo será de \$450.00 mensuales.

Contador externo

Se encarga de proporcionar de forma clara, rápida y confiable los reportes que permitan mostrar una imagen clara en términos financieros la situación de la empresa, entre sus principales funciones se encuentran las siguientes:

- ❖ Establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera por medio de los registros contables.
- ❖ Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la gerencia y de igual manera con los demás departamentos de la empresa.
- ❖ Verificar que las facturas recibidas en la empresa contengan correctamente los datos fiscales de la empresa y que cumplan con las formalidades requeridas.
- ❖ Registrar las facturas recibidas de los proveedores a través del sistema computarizado que posee la empresa para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- ❖ Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones
- ❖ Cumplir con todas las obligaciones fiscales.

Su sueldo será en base a los ingresos de la empresa.

6.3.1 Política de empleo y beneficios

Los trabajadores de Kuyay contarán con todos los beneficios que la ley dicta, estos son:

- ❖ Sueldo básico unificado
- ❖ Décimo tercer sueldo (pago máximo hasta el 24 de diciembre de cada año)
- ❖ Décimo cuarto sueldo (pago máximo hasta el 15 de agosto de cada año)
- ❖ Vacaciones (15 días anuales)
- ❖ Fondos de reserva (cuando haya trabajado un año en la empresa)
- ❖ Utilidades (15% trabajadores y por cada carga familiar)
- ❖ 9.35% aporte al IESS

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

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

7.1.1 Estado de resultados

En el primer año la empresa ataca al 1% de su población objetivo obteniendo una utilidad de \$3,034.06. El crecimiento de ventas del 2017 se realizó en base a la Tabla 5 ya que son datos proporcionados por el INEC (INEC, 2015). El crecimiento en ventas del 25% de los años 2018 y 2019 corresponde a la entrada de nuevos productos al mercado, finalmente el crecimiento en ventas del 2020 se realizó en base al promedio de crecimiento de la industria del chocolate, según PROECUADOR, (5.35%) y del turismo (14.00%) ya que la empresa se encontraría en su etapa de madurez.

Tabla 5. Salida de extranjeros según mes del año 2014

SALIDA DE EXTRANJEROS SEGUN MES DEL AÑO 2014	
MES	%
Enero	10.90%
Febrero	8.00%
Marzo	8.07%
Abril	7.73%
Mayo	6.98%
Junio	7.37%
Julio	9.44%
Agosto	9.72%
Septiembre	7.53%
Octubre	7.82%
Noviembre	7.97%
Diciembre	8.47%

Como se muestra en el Anexo 5 durante los cinco primeros años de vida de la empresa cuenta con utilidad, la cual refleja pequeños crecimientos demostrando que la empresa tiene rentabilidad.

7.1.2 Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera muestra la situación de la empresa en cada año (Anexo 6), para el desarrollo de este plan de negocio se partieron de varios supuestos:

- ❖ Para el manejo de inventarios como política de la empresa se optó por definir un 5% como porcentajes de reserva para los productos debido a que se trabaja con grandes cantidades de materia prima.

- ❖ El pago a proveedores se realizara a los 45 días.
- ❖ El cobro a la tienda se las realizara la última semana de cada mes.
- ❖ El pago de la deuda se realizara de manera mensual.

7.1.3 Estado de Flujo de Efectivo

El Estado de Flujo de Efectivo nos permite tener una visión mayor sobre cuánto efectivo se conserva luego de los gastos, intereses y pago de la deuda. (Anexo 7)

7.1.4 Flujo de Caja

De acuerdo con el Anexo 8 se puede concluir que los ingresos son mayores a los egresos; por lo tanto, el negocio es rentable.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Para que Kuyay realice sus operaciones debe contar con una inversión inicial de \$31,667.27 dólares como se detalla en la Tabla 6.

Los activos fijos de la empresa están compuestos en tres segmentos: maquinaria, equipo de cómputo y muebles y enseres. La depreciación de los activos se la realizo por el método de línea recta de acuerdo a sus años de vida útil.

Tabla 6. Inversión inicial

TOTAL INVERSION INICIAL	
Activos Fijos	\$ 10,437.92
Gastos de Constitucion	\$ 1,821.55
Gasto de Licencia de Software	\$ 1,400.00
Gasto Publicidad	\$ 16,660.00
Costo Inventario Inicial	\$ 847.80
Adecuacion del lugar	\$ 500.00
TOTAL INVERSION INICIAL	\$ 31,667.27

7.2.2 Capital de trabajo

La Tabla 7 muestra el comportamiento y la variación del capital de trabajo hasta el 2020. En el año 2019 los pasivos corrientes son superiores a los activos corrientes esto se puede deber a que se incurrió en deuda para el lanzamiento del chocolate de rosa.

Tabla 7. Capital de trabajo

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Capital de Trabajo	\$ -	\$ 847.80	\$ 652.83	\$ 5,296.38	\$ (535.62)	\$ 7,881.56
Variacion Capital de Trabajo		\$ (847.80)	\$ 194.97	\$ (4,643.55)	\$ 5,832.00	\$ (8,417.19)

7.2.3 Estructura de capital

La inversión inicial para este proyecto está compuesta del 60% capital (\$19,000.36) y el 40% deuda (\$12,666.91). Durante los primeros cinco años los socios no aportarán una cantidad adicional de capital debido al alentador comportamiento de la empresa.

7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto es indispensable ya que esta es una herramienta que permite saber la situación futura de la misma. Bajo este análisis los inversionistas concluyen si el negocio es atractivo o no.

Para realizar la valoración de la empresa se lo hizo por medio del Capital Asset Pricing Model (CAPM) siendo este de 13.85% como se puede ver en la Tabla 8. La tasa libre de riesgo se tomó de los bonos del tesoro a 5 años.

Tabla 8. CAPM

DATOS PARA EL CAPM	
Riesgo de Mercado	4.39%
Risk Free	1.64%
Beta	1.26
Riesgo Pais	8.74%
CAPM	13.85%

Como se puede observar en la Tabla 9, la tasa interna de retorno es de 25.25%, el índice de rentabilidad (IR) de 41.03% y valor actual neto de la empresa (VAN) es de \$9,827.24. Estos factores confirman que la idea de negocio es rentable a pesar que el periodo de recuperación del capital invertido se da a principio del 2019. Esto se debe a que las utilidades no son tan significativas debido a que el número de ventas es limitado ya que los productos se van a vender en un solo lugar debido a su exclusividad.

Tabla 9. Evaluación financiera del proyecto

Valor actual neto (VAN)	\$ 9,827.24
Tasa interna de retorno (TIR)	25.25%
Índice de rentabilidad (IR)	41.03%
Periodo de recuperación	4.17

7.4 Índices financieros

Los índices de la industria son importantes ya que de esta manera se puede realizar la comparación con la empresa con el objetivo de saber la situación actual de la compañía con respecto a la industria en la que realiza sus operaciones.

De acuerdo a la Tabla 10 se puede concluir que: a pesar de que Kuyay es una empresa nueva muestra un mejor desenvolvimiento en cuanto a todos los índices analizados a excepción del margen de utilidad que posee Hoja Verde. Esto es alentador para la empresa ya que se refleja que se están implementando medidas adecuadas que contribuyen a la eficiencia de la misma.

Tabla 10. Comparación de la empresa con la industria

COMPARACIÓN EMPRESA - INDUSTRIA			
INDICADOR FINANCIERO	EMPRESA		INDUSTRIA
Razón circulante	\$	2.61	\$ 1,111
Razón de deuda total		11.75%	67.13%
Margen de utilidad		6.48%	43.50%
Rendimiento sobre los activos (ROA)		41%	24.71%
Rendimiento sobre recursos propios (ROE)		29%	75.18%

Tomado de Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

- ❖ El Ecuador brinda varias facilidades al momento de emprender un negocio y más si es para cambiar la matriz productiva como es el caso de la implementación del negocio analizado.
- ❖ Ecuador muestra una importante mejora en cuanto a la protección hacia sus habitantes puesto que invierte en ellos y establece políticas laborales que los ampare para que se genere un ambiente justo puesto que se vivencia mejores condiciones sociales.
- ❖ En el sector del cacao y sus derivados existe mano de obra capacitada ya que alrededor de 100.000 familias están incursionadas en este sector.
- ❖ La industria de los confites requiere de inversión en cuanto a investigación y desarrollo y es por esta razón que muchas veces ha sido un limitante la falta de tecnología para transformar la materia prima en un producto terminado. Las altas inversiones por parte del gobierno y sus metas anteriormente definidas contribuyen a que la brecha digital en relación a los países desarrollados sea cada vez menor.
- ❖ Se puede ingresar al mercado a través de inversiones modestas ya que el sector del chocolate está conformado por grandes empresas y por microempresas y productores artesanales.
- ❖ Se puede mantener una competencia directa con las microempresas y productores artesanales del chocolate ya que no es necesario altas cantidades de inversión en marketing y en investigación y desarrollo.
- ❖ El mercado de confites ofrece una amplia gama de productos; por lo tanto, existe gran variedad de productos sustitutos para el proyecto analizado.
- ❖ Existen varias empresas productoras de cacao fino de aroma; sin embargo, las florícolas productoras de rosas orgánicas comestibles son pocas.
- ❖ Las empresas de confites constantemente están innovando y sacan al mercado nuevos productos brindando a los clientes una mayor variedad.
- ❖ Según las encuestas se determinó que el motivo principal de la visita a Ecuador es por vacaciones y en segundo lugar por trabajo. La mayoría de las personas encuestadas estaban en Ecuador por primera vez pero planeaban regresar ya que se sintieron cautivadas tanto por la comida, gente y flora y fauna específicamente lo cual refleja las altas inversiones del gobierno en el sector turístico.
- ❖ Las personas interesadas por el producto son especialmente los extranjeros provenientes de Europa, Asia y Estados Unidos.
- ❖ El producto debe vender historia y origen ya que en primera instancia los extranjeros se sienten atraídos por este factor.
- ❖ No se debe descuidar todos los procesos de producción empleados en el producto ya que se debe lograr obtener un control sobre los costos y tiempo empleado en cada proceso para que la empresa sea más eficiente y eficaz.
- ❖ En la actualidad existe un nicho de mercado atractivo y escasamente explotado ya que de acuerdo con el VAN, TIR, IR y el índice de recuperación de capital muestra que el plan genera ganancias futuras atractivas para los socios de la empresa a pesar de ser un proyecto riesgoso debido a que es de emprendimiento.
- ❖ Los índices financieros de la empresa son alentadores, inclusive se encuentran por encima de la empresa Hoja Verde, lo cual refleja que la implementación de este plan de negocios es una oportunidad ya que actualmente no se encuentra en el mercado productos similares.

Referencias

- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (04 de febrero de 2015). Ecuador entre los mejores crecimientos económicos de la región; en mayo revisará proyección para 2015. *Andes*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-entre-mejores-crecimientos-economicos-region-mayo-revisara-proyeccion-2015.html>
- Andes. (05 de febrero de 2015). <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-entre-mejores-crecimientos-economicos-region-mayo-revisara-proyeccion-2015.html>. *Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica*.
- Basantes, X. (2014). *Líderes*. Obtenido de Jean-Christophe Lievain: 'Francia quiere ayudar a Ecuador a producir un chocolate de calidad': <http://www.revistalideres.ec/lideres/jean-christophe-lievain-francia-quiere.html>
- BCE. (05 de febrero de 2015). *Boletines de prensa*. Obtenido de La economía creció en 3.5% impulsada principalmente por exportaciones y con una importante contribución de la inversión: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/716-la-econom%C3%ADa-creci%C3%B3-en-35-impulsada-principalmente-por-exportaciones-y-con-una-importante-contribuci%C3%B3n-de-la-inversi%C3%B3n>
- BCE. (06 de febrero de 2015). *Estadísticas macroeconómicas*. Obtenido de Presentación conjuntural Junio 2014: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro062014.pdf>
- CFN. (31 de agosto de 2013). *Acceso crediticio para Mipymes que se enfocan en el sector de alimentos*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/1.2-Felipe-Le%C3%B3n-CFN-Acceso-Crediticio-para-Mipymes-que-se-enfocan-al-sector-de-alimentos.pdf>
- Cordero, C. (07 de diciembre de 2012). *El Financiero, Costa Rica*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de Los snacks y hasta los confites se prefieren a lo natural: http://www.elfinancierocr.com/pymes/snacks-confites-prefieren-natural_0_207579799.html
- Cultura Organica. (s.f.). *Alimentos organicos: Mercado hacia el crecimiento*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://culturaorganica.com/html/articulo.php?ID=22>
- Deloitte. (05 de octubre de 2015). *Índice de Progreso Social 2015*. Obtenido de AMÉRICA LATINA DEBE DARLE "PRIORIDAD AL PROGRESO SOCIAL" A PESAR DE LAS DIFICULTADES ECONÓMICAS: <http://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/indicedeprogresosocial2015.html>
- Ecuador inmediato. (12 de noviembre de 2011). *El Telégrafo (Guayaquil) Exportaciones de cacao y café mejoran en Ecuador*. Obtenido de

http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=161426

- Ecuatoriano en Vivo. (19 de mayo de 2015). *Portal Digital de Noticias*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de Quito Sede del Salon del chocolate:
<http://ecuatorianoenvivo.com/quito-sede-del-salon-del-chocolate/>
- El Mercurio. (2015). *Cacao fino de aroma se exporta a Europa, EE.UU y Japón*. Obtenido de <http://www.elmercurio.com.ec/300619-cacao-fino-de-aroma-se-exporta-a-europa-ee-uu-y-japon/#.Vrq6C1Ip7IU>
- El Telegrafo. (11 de octubre de 2015). Ecuador gana 14 oscars del Turismo. *El Telegrafo*, pág. 1.
- Foro Económico Mundial. (06 de febrero de 2015). *Índice de competitividad global*. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings/>
- INEC. (2015). *Anuario de entradas y salidas internacionales 2014*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Migracion/Publicaciones/Anuario_ESI_2014.pdf
- INEC. (05 de octubre de 2015). *Reporte de Economía Laboral Diciembre 2015*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral%20dic-15%20%2813-01-16%29.pdf>
- IRAM. (s.f.). *Instituto Argentino de Normalización y Certificación*. Obtenido de Buenas prácticas de manufactura (BPM):
<http://www.iram.org.ar/index.php%3FIDM%3D14%26IDN%3D100%26mpal%3D56%26alias%3DBuenas-Practicas-de-Manufactura%2596HACCP>
- La Sabatina. (06 de febrero de 2015). *Ecuador avanza en el ranking de desarrollo tecnológico*. Obtenido de <http://lasabatina.ec/ecuador-avanza-en-el-ranking-de-desarrollo-tecnologico/>
- Las tendencias en el mercado mundial de orgánicos 2015*. (11 de Febrero de 2015). Recuperado el 24 de Noviembre de 2015, de Proexpansion:
<http://proexpansion.com/es/articles/1147-las-tendencias-en-el-mercado-mundial-de-organicos-2015>
- Líderes. (2015). *7 marcas de chocolate trabajan en conjunto*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/marcas-chocolate-conjunto.html>
- Líderes. (06 de febrero de 2015). *El chocolate fino de Ecuador conquista paladares en el extranjero*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/chocolate-fino-ecuador-conquista-paladares.html>

- Manera, M. (2015). Chocolate: qué tipos hay y cuáles son sus características? *Eroski Consumer*. Obtenido de Chocolate: qué tipos hay y cuáles son sus características?: <http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/guia-alimentos/alimentos-grasos/2013/03/29/216232.php>
- Ministerio Coordinador de Sectores Estrategicos. (2015). *Catalogo de Inversiones de los Sectores Estrategicos 2015 - 2017*. Recuperado el 20 de noviembre de 2015, de <http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/Primera-parte-Cata%CC%81logo-de-Inversiones-de-los-Sectores-Estrate%CC%81gicos-2015-2017.pdf>
- Ministerio del Ambiente. (06 de octubre de 2015). *Calidad Ambiental*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec>
- Ministerio del Turismo. (Febrero de 2015). *Boletín Febrero 2015*. Recuperado el 07 de Diciembre de 2015, de file:///C:/Users/Jose%20Cardenas/Downloads/11%20Mintur_boletin_FEB2015.pdf
- Ortiz, D. A. (2008). Produccion y consumo sustentable: medidas aplicables para frenar la crisis alimentaria. *Letras Verdes*, 10.
- Ospina Peralta, P. (2015). *Grandes empresas, crisis económica y revolución ciudadana*.
- Sandhusen, R. (2002). Mercadotecnia. Compañía Editorial Continental.
- World Travel Awards (WTA). (octubre de 2015). *World Travel Awards*. Recuperado el 21 de noviembre de 2015, de <http://www.worldtravelawards.com/winners2015-12>
- YACHAY. (06 de octubre de 2015). *YACHAY Ciudad del conocimiento*. Obtenido de <http://www.yachay.gob.ec/yachay-la-ciudad-del-conocimiento/>

ANEXOS

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Eduardo Enrique Morán Ramón

CC. 1707751812

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.”

María José Cárdenas

CC.1721835369

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por permitirme tener y
disfrutar a mi familia, gracias a mi
familia por confiar en mí.

DEDICATORIA

Con todo mi cariño y mi amor para las personas
que hicieron todo en la vida para que yo
pudiera lograr uno de mis sueños.

RESUMEN

A nivel mundial se está manifestando una nueva tendencia en cuanto al consumo de productos orgánicos debido a que las personas se preocupan más por su salud procurando llevar una alimentación saludable (ProExpansión, 2015); como consecuencia de este fenómeno, los agricultores ecuatorianos han optado por producir alimentos orgánicos alcanzando en el transcurso de los años más hectáreas de producción orgánica certificada, entre ellas se destacan la producción de cacao y de rosas.

Los cambios en los hábitos de consumo de las personas se ven reflejados en la industria de la confitería ya que tiene una tendencia creciente el trabajar con etiquetas limpias. Los mercados más desarrollados, como Estados Unidos y Europa Occidental, poseen mayor interés por los alimentos naturales o sin aditivos ni preservantes (Cordero, 2012). El Ecuador es reconocido por la producción de chocolate y rosas por ser los mejores en su especie ocasionando una importante participación de ventas a nivel mundial; adicionalmente, el turismo en nuestro país es reconocido mundialmente ya que en el 2015 Ecuador ganó 14 óscares del Turismo (El Telegrafo, 2015).

Es por esto, que se ha identificado la oportunidad de crear un producto a base de la deshidratación de un botón de rosa orgánico, comestible cubierto de chocolate fino de aroma, aprovechando las tendencias del mercado y del reconocimiento a nivel mundial que posee tanto el chocolate, la rosa ecuatoriana y el turismo local bajo estrictas normas de calidad con el apoyo del personal altamente capacitado. Actualmente no existe en el mercado un producto parecido, es esta una de las razones por la que nuestro producto será sostenible con el paso del tiempo ya que al producirlo de una manera artesanal, desarrollar estrategias de marketing y publicidad adecuada y ser los pioneros en ofrecer un producto con dichas características se está creando una ventaja competitiva importante.

ABSTRACT

Nowadays a new trend in the consumption of organic products is appearing. People is more concerned about their health and is trying to consume more “healthy food” (Las tendencias en el mercado mundial de orgánicos 2015, 2015). As a result of this phenomenon in Ecuador farmers have chosen to produce organic food, and during the last years there is a noticeable increase in the certified organic food production, were we can highlight the cocoa and roses as the fastest growing sector.

Changes in consumption habits of people are reflected in the confectionery industry as it has a growing tendency to work with clean labels. The most developed markets like the United States and Western Europe, have a greater interest in all natural food with no additives or preservatives (Cordero, 2012). Ecuador is known for the production of chocolate and roses to be the best of its kind causing a significant share of worldwide sales; In addition, tourism in our country is known worldwide since in 2015 Ecuador won 14 Oscars of Tourism (El Telégrafo, 2015).

For this reasons we have identified the opportunity to create a product based on the dehydration of a rose button, organic, edible, covered with rose-scented fine chocolate, taking advantage of market trends and recognition that Ecuadorian roses, chocolate and Ecuador’s local tourism have worldwide; everything under strict quality standards with the support of highly qualified personnel. Currently a similar product is inexistent in the market, this is one of the reasons why our product will be sustainable over time. If we produce this brand in a traditional way, develop marketing strategies, appropriate advertising and be pioneers in offering a product with such characteristics we will have a significant competitive advantage.

Anexo 1: Preguntas Focus Group

1. Presentación de los participantes

¿De qué país son?

¿Cuántos años tienen?

¿Cuál fue la razón por la que viajaron a Ecuador?

2. Inicio de las preguntas

¿Qué es lo que más extrañan de su país?

Al momento de viajar a otro país, ¿qué tipo de souvenirs prefieren comprar?

¿Qué es lo que más les llamó la atención de nuestro país?

¿Qué entienden como producto “orgánico”?

¿Están dispuestos a consumir productos orgánicos?

¿Les gusta el chocolate?

¿Cuáles son las razones por las cuales compran chocolates?

¿Qué tipo de chocolate prefieren al momento de realizar su compra?

¿Saben los beneficios que ofrece el chocolate?

¿Les gustaría recibir un chocolate como presente?

¿Estarían dispuestos a pagar una cantidad mayor por un chocolate de mejor calidad considerado como el mejor del mundo?

Si el chocolate estaría cubriendo a un botón de rosa orgánica la cual está deshidratada, ¿lo comprarían?

¿Por cuál razón compraría este producto?

¿Estarían dispuestos a comprar el chocolate en una tienda del Aeropuerto Mariscal Sucre?

Después de haber mencionado el producto, ¿cuáles son sus perspectivas?

Anexo 2: Preguntas entrevista a expertos

Industria del chocolate:

¿Que nos podría comentar desde una manera general sobre la industria del chocolate?

¿Cuál fue su principal propósito al momento de crear y ser parte de la Asociación de Chocolateros del Ecuador?

¿Qué beneficios poseen al ser parte de la misma?

¿Qué tan fácil es que una nueva empresa llegue a ser miembro de la asociación?

¿Cuáles requisitos debe cumplir?

Hablando específicamente del chocolate fino de aroma, ¿qué nos podría manifestar sobre las tendencias actuales tanto nacional e internacionalmente que atraviesa este producto y los beneficios que este posee?

Desde su punto de vista, ¿cuál cree que son los aspectos más importantes que toman en cuenta los consumidores nacionales e internacionales del chocolate al momento de realizar la compra?

¿Cómo describe al cliente extranjero de chocolates fino de aroma? Recalcando su comportamiento y hábitos de compra.

¿Cree que al usar el nombre en una lengua propia del Ecuador como el kichwa o el kechwa como marca del chocolate atrae a los consumidores extranjeros debido al prestigio actual con el que cuenta el chocolate ecuatoriano?

Industria florícola

¿Qué me podría comentar sobre la Industria de las rosas y los cambios que ha sufrido en los últimos tiempos?

¿Cuál es la diferencia principal entre la rosa ecuatoriana y la rosa colombiana?

¿Cuáles son los países que muestran mayor interés por las rosas ecuatorianas?

¿Qué nos puede comentar sobre las rosas orgánicas?

¿Cuáles son los principales beneficios nutricionales que poseen las rosas orgánicas?

¿Cuáles son los factores claves que hacen que la producción de rosas orgánicas en la actualidad no sean atractivas para las florícolas?

Desde su punto de vista y dejando de lado los altos costos de producción de la rosa orgánica, ¿cree que es un mercado atractivo el poder ser comercializada en el extranjero?

Anexo 3: Encuesta

Universidad de Las Américas

*Obligatorio

¿De qué país es? *

- Francia
- Estados Unidos
- España
- China
- Colombia
- Otro:

¿Cuánto tiempo de estadía tuvo en Ecuador? *

Elegir una opción

- 1 a 7 días
- 8 a 15 días
- 16 a 30 días
- 31 a 90 días
- 91 a 180 días
- Más de un año
- Otro:

¿Cuál fue el motivo por el cual viajó a Ecuador? *

Elegir una opción

- Trabajo
- Vacaciones
- Estudio
- Por necesidad
- Por aprender otro idioma
- Otro:

¿Cuántas veces visita Ecuador al año? *

Elegir una opción.

- 1 vez
- 2 veces
- Más de 3 veces
- Primera y última vez
- Primera vez pero planeo regresar

¿Con quién viaja a Ecuador? *

Se puede elegir más de una opción.

- Familia
- Amigos
- Compañeros de trabajo
- Solo

¿Cuáles regiones del Ecuador visitó?

Se puede elegir más de una opción.

- Costa
- Sierra
- Oriente
- Islas Galápagos

¿Qué fue lo que más le gustó de Ecuador? *

Ordenar en escala siendo 1 lo que menos le gustó y 5 lo que más le gustó. No se puede repetir el mismo número para diferentes variables

	1	2	3	4	5
Comida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flora y fauna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 2 3 4 5

Cultura

Generalmente, usted, ¿qué lleva de como souvenirs del Ecuador?

Se puede elegir más de dos opciones

- Sombreros
- Chocolates
- Dulces tradicionales
- Artesanías
- Joyas, llaveros, camisetas
- Otro:

¿Qué tanto conoce del chocolate ecuatoriano?

1 2 3 4 5

Conoce poco Conoce mucho

¿Qué tanto conoce de la rosa ecuatoriana?

1 2 3 4 5

Conoce poco Conoce mucho

Si existiera un producto que se pueda otorgar como regalo el cual sería un botón de rosa orgánica deshidratada cubierta de chocolate de fino aroma en la cual primero se pueda experimentar el sabor del mejor cacao del mundo y posteriormente degustar el sabor único e irreconocible de la rosa ecuatoriana teniendo una perecibilidad aproximada de 6 meses. ¿Qué tanto le interesa o le gusta la idea?

Si elige 1=Nada muchas gracias por su tiempo, la encuesta ha sido concluida.

1 2 3 4 5

Nada Me interesa mucho

¿En cuál lugar preferiría encontrar este producto?

Elegir una sola opción.

- Aeropuertos

- Tiendas artesanales
- Centros comerciales
- Hoteles
- Otro:

¿Cuál sería el valor mínimo que estaría dispuesto a pagar por este producto?
Favor responder en dólares americanos.

¿Cuál sería el valor máximo que estaría dispuesto a pagar por este producto?

Favor responder en dólares americanos.

¿Cuál sería el valor ideal que estaría dispuesto a pagar por este producto?

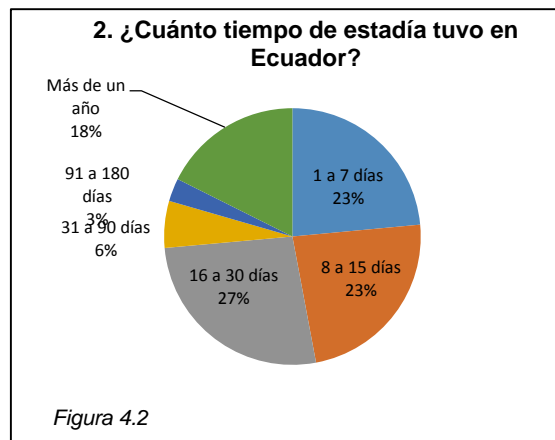
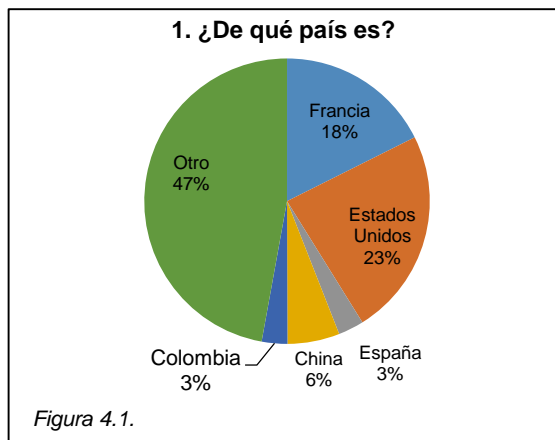
Favor responder en dólares americanos.

¿Dónde le gustaría encontrar información sobre este producto?

Se puede elegir más de una opción

- Internet
- Redes sociales
- Correo electrónico
- Otro:

Anexo 4: Resultados encuesta



3. ¿Cuál fue el motivo por el cual viajó a Ecuador?

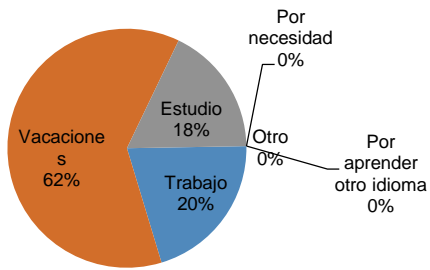


Figura 4.3

4. ¿Cuántas veces visita Ecuador al año?

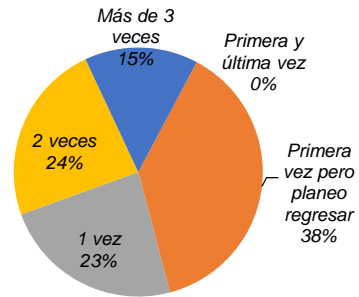


Figura 4.4

5. ¿Con quién viaja a Ecuador?

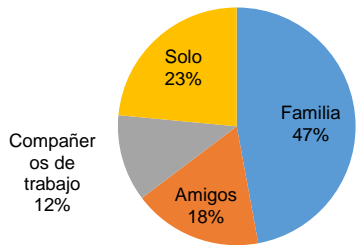


Figura 4.5

6. ¿Cuáles regiones del Ecuador visitó?

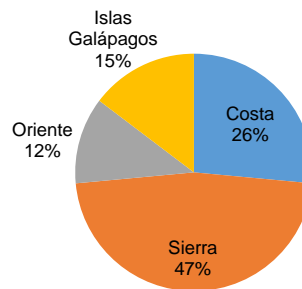


Figura 4.6

7. ¿Qué fue lo que más le gustó de Ecuador?

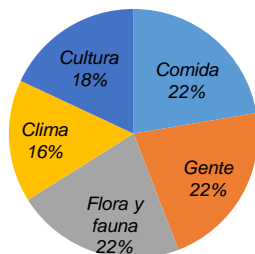


Figura 4.7

8. Generalmente, usted, ¿qué lleva de como souvenirs del Ecuador?

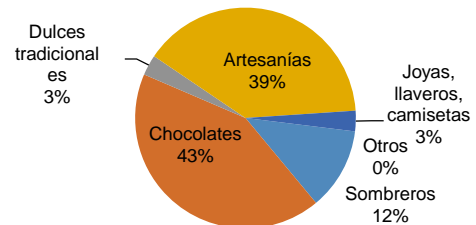
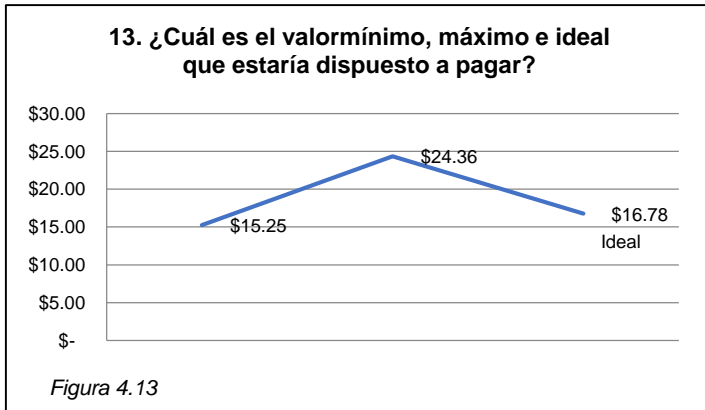
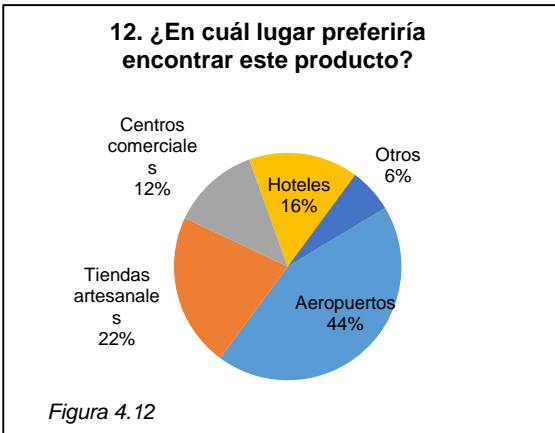
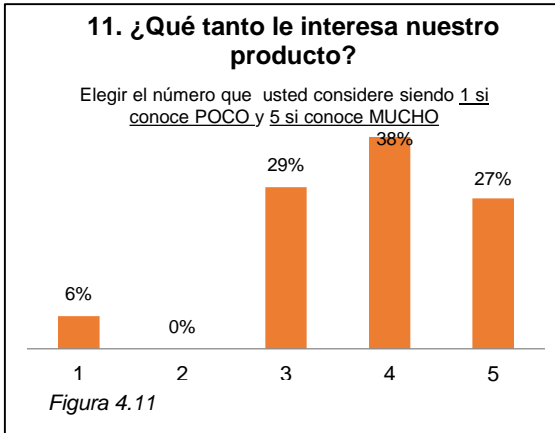
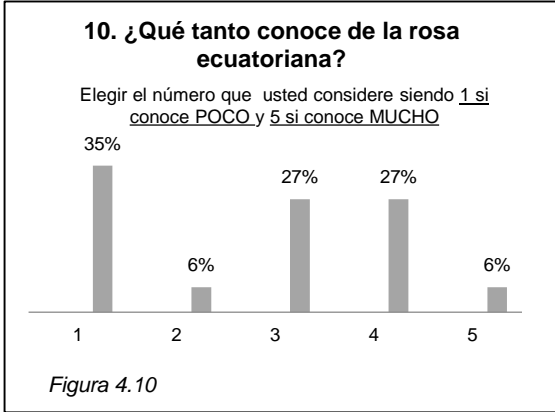
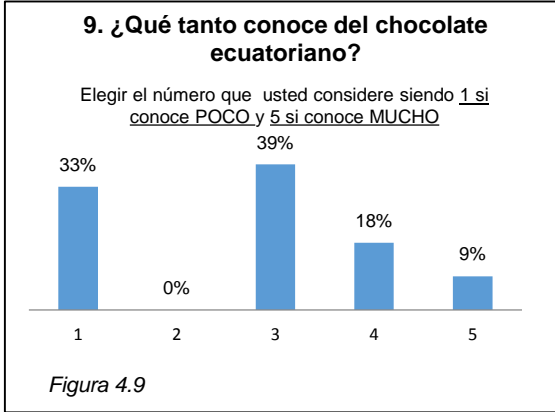


Figura 4.8



Anexo 5: Estado de Resultados

"Kuyay" S.A.						
Estado de Resultados						
Valorado en dolares americanos (\$)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos venta de paquetes	\$ 111,651.39	\$ 155,109.59	\$ 193,886.99	\$ 242,358.74	\$ 265,782.71	
Costos de productos vendidos	\$ 63,315.87	\$ 96,750.90	\$ 130,097.39	\$ 158,129.80	\$ 175,043.50	
Utilidad Bruta	\$ 48,335.52	\$ 58,358.69	\$ 63,789.60	\$ 84,228.94	\$ 90,739.21	
GASTOS						
Gastos administrativos	\$ 39,478.58	\$ 37,099.25	\$ 39,690.15	\$ 57,275.74	\$ 58,700.53	
Gasto marketing y publicidad	\$ 16,660.00	\$ 16,173.82	\$ 14,845.80	\$ 13,630.23	\$ 13,623.94	
Gasto arriendo	\$ 3,000.00	\$ 3,000.43	\$ 3,108.07	\$ 3,219.57	\$ 3,335.08	
Gasto sueldos	\$ 13,800.00	\$ 14,295.08	\$ 14,807.91	\$ 15,339.14	\$ 15,889.44	
Gasto servicios básicos	\$ 380.00	\$ 1,089.40	\$ 1,972.40	\$ 3,073.65	\$ 4,229.40	
Gasto internet	\$ 1,081.12	\$ 1,016.32	\$ 1,052.78	\$ 15,339.14	\$ 15,889.44	
Gasto auditor externo	\$ 1,200.00	\$ 1,243.05	\$ 3,600.00	\$ 4,800.00	\$ 5,400.00	
Gasto suministros de oficina	\$ 26.50	\$ 75.00	\$ 86.00	\$ 89.09	\$ 92.28	
Gastos comisiones	\$ 109.41	\$ 206.17	\$ 217.19	\$ 228.77	\$ 240.96	
Gasto licencia de software	\$ 1,400.00	\$ -	\$ -	\$ 1,556.15	\$ -	
Gasto constitución	\$ 1,821.55	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos operativos	\$ 2,823.80	\$ 4,107.43	\$ 4,342.49	\$ 4,528.72	\$ 4,690.99	
Gasto por reposición	\$ 3,407.92	\$ -	\$ 1,543.50	\$ -	\$ 1,340.00	
Gasto mantenimiento maquinaria	\$ 50.00	\$ 105.00	\$ 200.00	\$ 207.18	\$ 214.61	
Gasto contrat. vehículo envío paq	\$ 1,389.34	\$ 2,617.97	\$ 2,758.03	\$ 2,905.03	\$ 3,059.87	
Gasto Depreciación	\$ 1,384.46	\$ 1,384.46	\$ 1,384.46	\$ 1,416.51	\$ 1,416.51	
Utilidad Operativa	\$ 6,033.14	\$ 17,152.01	\$ 19,756.96	\$ 22,424.48	\$ 27,347.69	
Gasto Interes	\$ 1,217.17	\$ 777.66	\$ 286.85	\$ -	\$ -	
UAI	\$ 4,815.97	\$ 16,374.35	\$ 19,470.11	\$ 22,424.48	\$ 27,347.69	
Participación trabajadores 15%	\$ 722.40	\$ 2,456.15	\$ 2,920.52	\$ 3,363.67	\$ 4,102.15	
Impuestos 22%	\$ 1,059.51	\$ 3,602.36	\$ 4,283.42	\$ 4,933.39	\$ 6,016.49	
Utilidad Neta	\$ 3,034.06	\$ 10,315.84	\$ 12,266.17	\$ 14,127.42	\$ 17,229.04	

Anexo 6: Balance de Estado de Situación Financiera

"Kuyay" S.A.						
Balance de Estado de Situación Financiera						
Valorado en dolares americanos (\$)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Efectivo	\$ -	\$ 2,077.88	\$ 2,716.43	\$ 3,283.96	\$ 9,551.98	\$ 16,429.48
Inventarios	\$ 847.80	\$ 356.85	\$ 2,579.95	\$ 3,384.36	\$ 6,626.64	\$ 9,946.46
Total Activos Corrientes	\$ 847.80	\$ 2,434.73	\$ 5,296.38	\$ 6,668.32	\$ 16,178.62	\$ 26,375.94
Activos Fijos						
Equipo de cómputo	\$ 1,460.00	\$ 1,460.00	\$ 1,460.00	\$ 1,460.00	\$ 3,016.15	\$ 3,016.15
Maquinaria	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00	\$ 5,570.00
Muebles y enseres	\$ 3,407.92	\$ 3,407.92	\$ 3,407.92	\$ 7,265.22	\$ 7,265.22	\$ 7,265.22
Gasto pagado como anticipado	\$ 20,381.55	\$ 21,229.35	\$ 22,696.43	\$ 32,241.29	\$ 36,427.43	\$ 45,280.74
(-)Depreciación acumulada	\$ -	\$ 1,384.46	\$ 1,384.46	\$ 1,384.46	\$ 1,416.51	\$ 1,416.51
Total Activos Fijos	\$ 30,819.47	\$ 30,282.81	\$ 31,749.89	\$ 45,152.05	\$ 50,862.29	\$ 59,715.60
TOTAL ACTIVOS	\$ 31,667.27	\$ 32,717.55	\$ 37,046.27	\$ 51,820.37	\$ 67,040.91	\$ 86,091.54
PASIVOS						
Pasivos Corrientes						
Cuentas por pagar empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar participacion e	\$ -	\$ 722.40	\$ 2,456.15	\$ 2,920.52	\$ 3,363.67	\$ 4,102.15
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar IR	\$ -	\$ 1,059.51	\$ 3,602.36	\$ 4,283.42	\$ 4,933.39	\$ 6,016.49
Total Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 1,781.91	\$ -	\$ 7,203.94	\$ 8,297.06	\$ 10,118.64
Pasivos a Largo Plazo						
Deuda a Largo Plazo institucion fi	\$ 12,666.91	\$ 8,901.21	\$ 4,696.01	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos a Largo Plaz	\$ 12,666.91	\$ 8,901.21	\$ 4,696.01	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVOS	\$ 12,666.91	\$ 10,683.12	\$ 4,696.01	\$ 7,203.94	\$ 8,297.06	\$ 10,118.64
PATRIMONIO						
Capital	\$ 19,000.36	\$ 19,000.36	\$ 19,000.36	\$ 19,000.36	\$ 19,000.36	\$ 19,000.36
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 3,034.06	\$ 13,349.90	\$ 25,616.07	\$ 39,743.49	\$ 56,972.54
TOTAL PATRIMONIO	\$ 19,000.36	\$ 22,034.42	\$ 32,350.26	\$ 44,616.43	\$ 58,743.85	\$ 75,972.90

Anexo 7: Estado de Flujo de Efectivo

"Kuyay" S.A.						
Flujo de Efectivo						
Valorado en dolares americanos (\$)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Utilidad Neta	\$ -	\$ 3,034.06	\$ 10,315.84	\$ 12,266.17	\$ 14,127.42	\$ 17,229.04
Depreciación	\$ -	\$ 1,384.46	\$ 1,384.46	\$ 1,384.46	\$ 1,416.51	\$ 1,416.51
Incremento CxP empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento CxP participación	\$ -	\$ 722.40	\$ (1,733.76)	\$ (464.36)	\$ (443.16)	\$ (738.48)
Incremento CxP proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento CxP IR	\$ -	\$ 1,059.51	\$ (2,542.84)	\$ (681.07)	\$ (649.96)	\$ (1,083.11)
Incremento Inventarios	\$ (847.80)	\$ (356.85)	\$ (2,579.95)	\$ (3,384.36)	\$ (6,626.64)	\$ (9,946.46)
EFFECTIVO NETO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ (847.80)	\$ 5,843.58	\$ 4,843.75	\$ 9,120.84	\$ 7,824.17	\$ 6,877.50
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Adquisiciones de Activos fijos	\$ (10,437.92)	\$ -	\$ -	\$ (3,857.30)	\$ (1,556.15)	\$ -
Otras actividades de Inversión	\$ (20,381.55)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EFFECTIVO NETO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ (30,819.47)	\$ -	\$ -	\$ (3,857.30)	\$ (1,556.15)	\$ -
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO						
Disminución de Deuda de Largo Plazo	\$ 12,666.91	\$ (3,765.69)	\$ (4,205.20)	\$ (4,696.01)	\$ -	\$ -
Capital	\$ 19,000.36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EFFECTIVO NETO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 31,667.27	\$ (3,765.69)	\$ (4,205.20)	\$ (4,696.01)	\$ -	\$ -
EFFECTIVO NETO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ -	\$ 2,077.88	\$ 638.54	\$ 567.53	\$ 6,268.03	\$ 6,877.50
Saldo Inicial efectivo	\$ -	\$ -	\$ 2,077.88	\$ 2,716.43	\$ 3,283.96	\$ 9,551.98
Saldo final efectivo	\$ -	\$ 2,077.88	\$ 2,716.43	\$ 3,283.96	\$ 9,551.98	\$ 16,429.48

Anexo 8: Flujo de Caja

FLUJO LIBRE DEL PROYECTO										
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5				
Utilidad Neta	\$	3,034.06	\$	10,315.84	\$	12,266.17	\$	14,127.42	\$	17,229.04
+Depreciación	\$	1,384.46	\$	1,384.46	\$	1,384.46	\$	1,416.51	\$	1,416.51
+ Intereses * (1 - Tasa Impuestos)	\$	826.42	\$	2,809.84	\$	3,341.07	\$	3,848.04	\$	4,692.86
- Actividades de Inversión	\$	-	\$	-	\$	(3,857.30)	\$	(1,556.15)	\$	-
- Incrementos de Capital de Trabajo	\$	(847.80)	\$	194.97	\$	(4,643.55)	\$	5,832.00	\$	(8,417.19)
FLUJO LIBRE DEL PROYECTO	\$	(31,667.27)	\$	4,397.14	\$	14,705.11	\$	8,490.84	\$	23,667.83
										\$
										14,921.23