



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
DETALLES PERSONALIZADOS A BASE DE CHOCOLATE ECUATORIANO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniería Comercial con mención en  
Negocios Internacionales e Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía:  
David Augusto Espinosa Santamaría MBA.

Autoras:  
María Cecilia Silva Arregui  
Lizeth Carolina Avilés Real

AÑO  
2016

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación".

---

David Augusto Espinosa Santamaría MBA

C.C.:171648255-7

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LAS ESTUDIANTES**

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra 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”.

---

Lizeth Carolina Avilés Real

C.C.: 172360412-8

---

María Cecilia Silva Arregui

C.C.: 020159243-3

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi más grande apoyo, mi guía y bendecirme en cada meta obtener y paso cumplido. A mi querida Madre, por el apoyo incondicional, por siempre guiarme, por la paciencia y amor que me brinda día a día siguiendo siempre su ejemplo de una mujer de fortaleza y sabiduría. A mi querido Padre, por su apoyo incondicional, por sus consejos, su guía incondicional y su amor que han hecho admirarlo día a día y querer ser una mujer luchadora. A mi querida familia por sus palabras de aliento, apoyo en cada momento y sus buenos deseos.

A mi querida Ceci, por su compromiso y dedicación en nuestro plan de negocios. A David, nuestro tutor, por compartir sus conocimientos, por guiarnos y apoyarnos durante el desarrollo del proyecto.

**Carolina**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi futuro esposo, Santiago, por estar a mi lado, apoyarme cada día y darme las fuerzas necesarias para tener paciencia y ser constante en todos los retos que me presenta la vida.

A mi madre por darme su apoyo incondicional y por estar presente en todo momento a pesar de la distancia.

A mi querida familia por sus palabras de aliento y sus buenos deseos.

A David, nuestro tutor, por guiarnos y apoyarnos durante el desarrollo del proyecto.

***María Cecilia***

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor y desde lo más profundo de mi corazón, a mi madre Mónica

Real y mi padre Juan Carlos Avilés, este esfuerzo fue compartido con ellos, y cada paso que doy es pensando en los maravillosos padres que tengo, mi ejemplo a seguir día a día, esto es por mí y por ustedes.

A mi abuelita Clemen, te lo dedico con todo mi corazón, por siempre preocuparse y darme aliento.

A mi querida familia por siempre creer en mí y darme apoyo, esto va por ustedes.

***Carolina***

## **DEDICATORIA**

A Santiago, mi amor eterno.  
A la luz de mis ojos, mi mami Cielo.  
A mi querida familia, papi Mario, Cris,  
Mario, Amira, Isabela y Juanmartín.

***María Cecilia***

## RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa productora de detalles personalizados a base de chocolate ecuatoriano. La idea de producir y comercializar figuras realizadas a base de chocolate, nace con el fin de satisfacer la necesidad de consumir productos nacionales, de alta calidad, que brinden y generen emociones positivas en cada uno de los consumidores. Por este motivo, se ha elegido formas que resaltan la cotidianidad de nuestro país; así como accesorios propios de nuestra cultura, como las alpargatas utilizadas por los indígenas, el sombrero de paja toquilla, además de sabores de licores característicos de nuestro país, como el Pájaro azul y el Espíritu del Ecuador.

El mercado meta de este plan son las personas entre 18 y 45 años, que viven especialmente en el norte de la ciudad de Quito, con un estrato económico medio, medio-alto y alto.

La empresa se constituirá como una compañía de Sociedad Anónima, bajo el nombre de "*Tinkuna*". Los productos se encuentran divididos en tres líneas, "Ellas", "Ellos" y "Premium". La empresa utilizará estrategias agresivas de penetración, ya que al ser un producto nuevo, se necesita obtener un fuerte posicionamiento en el mercado. El proyecto se encuentra detallado, paso a paso, con los requerimientos que se necesitan para poder ponerlo en marcha, tanto el número de personas necesarias para su funcionamiento, como los procesos para la elaboración hasta la distribución de los productos.

La empresa necesitará una inversión inicial de \$62.932, dentro de este valor se encuentran considerandos activos fijos, intangibles y capital de trabajo. La estructura de capital se encuentra dada por 40% de capital propio y 60% con inversión financiada. Se ha desarrollado un análisis financiero en el cual el Valor Actual Neto ha sido positivo. De la misma manera, se puede destacar que la tasa interna de retorno que tendrá el proyecto, es mayor que el costo de oportunidad.

## **ABSTRACT**

This study consists of the elaboration of a business plan for the creation of a producer of custom chocolate Ecuadorian details. The idea of producing and commercializing figures made with chocolate, is born in order to satisfy the need to consume national products, of high quality, that deliver and generate positive emotions in each of the consume them. For this reason you have chosen forms of accessories typical of our culture, as used by the Indians, the straw hat; espadrilles as well as flavors of spirits characteristic of our country, as the Blue Bird and the spirit of the Ecuador.

The market goal of this plan is people between 18 and 45 years old, especially living in the North of the city of Quito, with an economic stratum medium-medium high and high.

The business shall be formed as a company, under the name of "Tinkuna S.A.". The products are divided in three lines, "Ellas", "Ellos", and "Premium". The company will use aggressive market penetration strategies, since being a new product you need to obtain a strong position in the market. Within the project is detailed step by step requirements needed to launch the project, both the number of people required for the operation, as the processes for the development to distribution of products.

The company will require an initial investment of \$62.932, whereas intangible fixed assets and working capital are considered. The capital structure is given by 40% equity and 60% with investment funded. It has developed a financial analysis in which the net present value has been positive. In the same way, it can be noted that the internal rate of return, which will take the project, is greater than the opportunity cost.

## ÍNDICE

<b>1. CAPITULO I. INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1.1. Justificación del Trabajo</b> .....	1
1.1.1. Objetivo General del Trabajo.....	1
1.1.2. Objetivos Especificos del Trabajo.....	1
<b>2. CAPITULO II. ANÁLISIS ENTORNO.</b> .....	2
<b>2.1 Análisis del Entorno Externo</b> .....	2
2.1.1. Entorno Político.....	2
2.1.2. Entorno Económico.....	2
2.1.3. Entorno Social.....	3
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	3
<b>2.2. Análisis de la Industria</b> .....	4
2.2.1. Rivalidad Entre Competidores.....	4
2.2.2. Amenaza de Productos Sustitutos.....	4
2.2.3. Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes.....	5
2.2.4. Poder de Negociación con Proveedores.....	5
2.2.5. Poder de Negociación con los Clientes.....	5
<b>2.3 Conclusiones</b> .....	6
<b>3. CAPITULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE</b> .....	7
<b>3.1 Investigación Cuantitativa</b> .....	7
3.1.1 Encuestas.....	7
<b>3.2 Investigación Cualitativa</b> .....	9
3.2.1 Entrevistas a Expertos.....	9
3.2.2 Focus group.....	9
<b>3.3 Conclusiones</b> .....	10
<b>4. CAPITULO IV. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO</b> .....	11
<b>4.1 Descripción de la Oportunidad del Negocio</b> .....	11
<b>5. CAPITULO V. PLAN DE MARKETING</b> .....	12
<b>5.1 Estrategia General de Marketing</b> .....	12
5.1.1 Mercado Objetivo.....	12
5.1.2 Propuesta de Valor.....	12
<b>5.2 Mix de Marketing</b> .....	12
5.2.1 Producto.....	12
5.2.1.1 Características del Producto.....	12
5.2.2. Precio.....	17
5.2.2.1 Estrategia de Fijación de Precios.....	17
5.2.2.2 Estrategia de Entrada.....	18
5.2.3 Plaza.....	18
5.2.3.1 Estrategia de Distribución.....	18
5.2.4 Promoción y Publicidad.....	18
5.2.4.1 Estrategia de Promoción y Publicidad.....	19
5.2.4.2 Relaciones Públicas.....	19
5.2.4.3 Marketing Directo.....	19
5.2.4.4 Presupuesto de Promoción y Publicidad.....	20
5.2.5 Personas o Post-Venta.....	20
<b>6. CAPITULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	20
<b>6.1 Misión, Visión y Objetivos de la Organización</b> .....	20
6.1.1 Misión.....	20
6.1.2 Visión.....	20

6.1.3	Objetivos.....	20
<b>6.2</b>	<b>Plan de Operaciones.....</b>	<b>21</b>
6.2.1	Flujograma de Procesos.....	22
6.2.2.1	Proceso de producción del Producto.....	22
6.2.2.2	Proceso de distribución del Producto.....	23
<b>6.3</b>	<b>Estructura Organizacional de la Empresa.....</b>	<b>24</b>
6.3.1	Estructura Legal de la Empresa.....	24
6.3.2	Organigrama de la Empresa.....	24
<b>7.</b>	<b>CAPITULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>25</b>
7.1	Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo.....	25
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	25
7.3	Estado y evaluación financiera del proyecto.....	26
7.4	Índices Financieros.....	26
<b>8.</b>	<b>CAPITULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>27</b>
	REFERENCIAS.....	28
	ANEXOS	

## **1.- INTRODUCCIÓN.**

### **1.1.- Justificación del trabajo.**

El proyecto se basa en la creación de una empresa que se va a dedicar a la elaboración de detalles personalizados a base de chocolate para toda ocasión. El chocolate que será utilizado será chocolate blanco o negro, 100% ecuatoriano.

Se desea proporcionar un valor adicional a la idea de consumir chocolate en barras o en forma de bombones, además de incentivar el consumo de productos nacionales, de alta calidad, que brinden y generen emociones positivas en cada uno de los consumidores. Por este motivo, se ha elegido formas de accesorios propios de nuestra cultura, que brinden un sentido de pertenencia hacia los productos que van a adquirir.

#### **1.1.1- Objetivos Generales**

Desarrollar un plan de negocios para determinar la viabilidad para la implementación de una empresa de detalles personalizados a base de chocolate ecuatoriano en la ciudad de Quito.

#### **1.1.2.- Objetivos Específicos**

- Analizar el macro entorno y micro entorno, para identificar las oportunidades y amenazas que podrían afectar al sector, y por consiguiente a la empresa.
- Realizar una investigación de mercados para identificar las necesidades reales y latentes del segmento objetivo.
- Analizar la oportunidad de negocio.
- Establecer un plan de marketing.
- Elaborar una propuesta de filosofía y estructura organizacional, estableciendo las funciones del equipo gerencial y técnico de la empresa.
- Elaborar un plan financiero para determinar la viabilidad del negocio.
- Realizar conclusiones para una propuesta de negocios.

## **2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1.- Entorno externo (entorno político, económico, social y tecnológico)**

#### **2.1.1.- Entorno Político**

El Gobierno Central, por medio de la creación del Código de la Producción, ha promovido políticas de incentivos para las inversiones que se apliquen en cualquier parte del territorio nacional, entre ellos, la industria manufacturera, mismos que pueden acceder a los siguientes incentivos:

- La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el impuesto a la renta.
- La exoneración del anticipo al Impuesto a la Renta por cinco años para toda inversión nueva.
- Reducción del 10% del Impuesto a la Renta para la reinversión de la utilidad en activos productivos de innovación y tecnología (SRI, 2015).

Existen facilidades y metodologías gubernamentales vigentes que se deben cumplir para la creación de una nueva empresa. Las compañías deben registrarse a lo establecido en la ley y en los reglamentos expedidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, para que se pueda constituir una sociedad a través del sistema simplificado de constitución.

Cualquier empresa que haga negocios en Ecuador, estará sujeta a lo establecido en las leyes tributarias, como por ejemplo, Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, a los consumos especiales y otros tributos aplicables de carácter seccional.

Asimismo, se debe cumplir con los decretos municipales vigentes en la ciudad donde tendrá el domicilio la empresa. También la compañía deberá adherirse a ministerios reguladores como el MAGAP, BNF, CNF, SRI, IEPI, etc (SRI, 2015).

El Ecuador ha incrementado su tasa de riesgo país a partir del año 2014, llegando a ubicarse en un nivel de 1.543 puntos al cierre de enero del 2016, valores que se han generado principalmente por las bajas expectativas a causa de la baja del petróleo, la principal fuente de ingresos del país. Razón por la cual se ve afectada la inversión extranjera, la estabilidad económica del país, además de significar desocupación y bajos salarios para la población (Quito en cifras, 2016).

#### **2.1.2.- Entorno Económico**

De acuerdo a las publicaciones del Banco Central al cierre del 2015, el Ecuador ha tenido tasas de crecimiento positivas e irregulares en los últimos años (BCE, 2015).

La tasa de variación anual del Producto Interno Bruto (PIB) en el 2014, se ubicó en 3.7%; mientras que para el 2015, y debido a la caída del precio internacional del petróleo, el crecimiento del PIB fue de 2.1%.(Ecuador en cifras, 2015). Para el año 2016 se prevé que el crecimiento del PIB del Ecuador sea mínimo (0.03%), según el FMI (FMI, 2016).

El PIB per cápita, se ubica en 4.353 (datos en US\$ a precios actuales). La inflación anual en el país es de 3.38%; mientras que la mensual es del 0.09%. (BCE, 2015).

La inflación anual en Quito, ha tenido una tendencia decreciente, situándose en 3.01% en el mes de octubre del 2015; mientras que la de octubre del 2014 fue de 4.01% (Quito en cifras, 2015).

Con respecto al crecimiento económico, en el 2014 y 2015 en la ciudad de Quito, las actividades de comercio, industrias manufactureras, minas y actividades financieras han formado parte de los principales sectores de inversión, contribuyendo con el 68% de la inversión total de la ciudad (Quito en cifras, 2015).

Quito, se ha ubicado como la ciudad que mayor inversión extranjera recibe, con valores que sobrepasan los \$1000 millones en los últimos años. Entre los principales inversionistas se encuentran China, Irlanda y España.

El 21,3% del total de establecimientos económicos del Ecuador, pertenecen al sector productivo quiteño, teniendo este una concentración de establecimientos mayoritaria equivalente al 87% del total (Quito en cifras, 2015).

En el sector financiero, según el informe que entrega el Banco Central del Ecuador, el saldo de captaciones del sistema financiero se ubicó en US\$ 27.613 millones a finales del 2015, el cual disminuyó con respecto al 2014, en el que se ubicó en 29.301 (BCE, 2015). Las tasas de interés han incrementado en todos los segmentos productivos, excluyendo a la tasa activa referencial de PYMES, la cual decreció de 11.19 en el 2014 a 10.28 en el 2015 (BCE, 2015).

### **2.1.3.- Entorno Social**

En septiembre del 2015, la tasa de ocupación en el Ecuador llegó a 39.42%, manteniendo una tendencia creciente con respecto a septiembre del 2014, en la que se encontraba en 39.27% (BCE, 2015).

Con respecto a la tasa de ocupación en Quito, se ha mantenido en porcentajes de 71%; mientras que el subempleo ha sido inferior a la tasa nacional urbana desde el año 2008 en adelante. El desempleo en el mes de diciembre del 2015 (4.9%), aumentó en relación al desempleo del mes anterior, (5.2%), no obstante, sus niveles son inferiores a los porcentajes nacionales.

En Quito el 28.4% de la población económicamente activa tiene un nivel de educación superior, siendo el primer índice representativo de capital humano. La población económicamente activa de la ciudad de Quito, representa el 48% del total de la población quiteña, y el 17.1% del total de la población ecuatoriana, razón por la cual se observan oportunidades positivas para el desarrollo de nuevas ideas de negocio, ya que el porcentaje de la población que puede adquirir productos que no se encuentren en la canasta básica es alto (Quito en cifras, 2015).

### **2.1.4.- Entorno Tecnológico**

El internet y las telecomunicaciones han ido avanzando de manera acelerada, teniendo un crecimiento porcentual entre 2001 y 2015 de niveles que superan 300% a nivel nacional. La primera provincia con mayor densidad de internet fijo es Pichincha, seguida de Guayas y Azuay. En la ciudad de Quito, el 80% de los hogares tienen acceso a internet. Otro avance lo encontramos en el internet móvil, teniendo avances significativos desde el 2009 en adelante, debido a la evolución de la tecnología (ARCOTEL, 2015). En la ciudad de Quito, el 36.66% de la población tiene acceso a internet móvil, llegando a tener un avance considerable y positivo a partir del año 2010 (ARCOTEL, 2016).

## 2.2.- Análisis de la Industria (PORTER)



Figura No. 1: Fuerzas de Porter

### 2.2.1.- Rivalidad entre competidores (Medio)

En este punto se hace referencia a las empresas que compiten con nuestra empresa de manera directa en la misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Para poder entender este punto se toma en cuenta las siguientes pautas: La concentración, la diversidad, el crecimiento del mercado, la diferenciación del producto y las barreras de salida.

La concentración sectorial se refiere al número de empresas que compiten en el sector. La rivalidad existente es mayor, ya que, en este sector un número mayor de empresas compite por los mismos clientes y recursos.

Nuestra principal competencia es la empresa Choco Boutique que se dedica al arte en chocolate. Esta empresa se dedica a realizar figuras a base de chocolate negro para varias ocasiones y se encuentra en la ciudad de Quito, asimismo Cyril Boutique y ChocoArt, quienes realizan logos empresariales para publicidad en tabletas planas de chocolate y figuras en 3D.

El crecimiento del mercado, es un factor muy importante que afecta en la rivalidad entre competidores pertenecientes al sector del chocolate. El crecimiento de la industria artesanal del chocolate es grande ya que el Ecuador tiene uno de los mejores chocolates del mundo y es muy cotizado.

### 2.2.2.- Amenaza de productos sustitutos (Alto)

De acuerdo a las características de nuestro producto podemos considerar que existen varios productos sustitutos que podría reemplazar al nuestro, los mismos que detallamos a continuación:

- Arreglos florales.

- Detalles con frutas.
- Pasteles con diseños.

El problema más significativo para nuestra empresa, es la tradicionalidad del consumo de los sustitutos antes mencionados, puesto que la mayoría de regiones del país prefieren la adquisición de arreglos florales, detalles rápidos y fáciles de conseguir.

### **2.2.3.- Amenaza de nuevos competidores entrantes (Alto)**

La aparición de nuevos competidores suele ser una dificultad para la creación de una empresa. Los nuevos actores no solo aportan al sector donde van a competir, sino que, también aportan con nuevas ideas y recursos bastante significativos que permiten ser competitivos en el mercado en el que se van a desenvolver. Todo esto provoca que el mercado reduzca los precios o incremente los costos de las empresas ya establecidos, reduciendo la rentabilidad del sector.

Hay que tener en cuenta que en ciertos sectores se establecen barreras de entrada, tales como facilidades legales de implementación de una nueva empresa, inversión inicial moderadamente alta, facilidades de acceso a distribuidores de materia prima para nuevas empresas, manteniendo un beneficio para las ya establecidas, es decir, se pueden crear barreras para mejorar la ventaja competitiva de una empresa o explotarla.

### **2.2.4.- Poder de negociación de los proveedores (Medio)**

La principal relación que se maneja en este tipo de negocios, es con los proveedores de materia prima. Sin embargo, también existen relaciones con: los proveedores de materia prima, proveedores de otros insumos y proveedores de servicios.

Existen dos determinantes para medir el poder de negociación con nuestros proveedores de materia prima. La escases de oferta y la estabilidad de precios y sus causas. Debido a que somos un país productor de cacao y chocolate, podemos resaltar que no hemos tenido una escases de materia prima; y los índices de precios al productor nos muestran cifras estables, por lo que podemos considerar que los proveedores de materia prima cuentan con una ventaja explícita; por lo tanto, nosotros al ser transformadores de esta materia prima, y al tratarse de materia prima perecible, tenemos un poder de negociación de nivel medio frente a estos proveedores.

### **2.2.5.- Poder de negociación de los clientes (Alto)**

Para poder analizar esta variable, tenemos que identificar con qué tipo de cliente vamos a trabajar y con el que vamos a tener el poder de negociación. Para nuestro producto, nuestro cliente principal es el consumidor final.

Nuestro producto tiene un bajo poder de negociación con el cliente, debido a la fidelidad que existe por parte del consumidor final hacia los productos actuales. Se debe tomar en cuenta que el consumidor tiene una alta percepción de calidad, además de ser sensible a factores visuales, como la presentación y la publicidad. Actualmente existe una amplia gama de productos sustitutos y competencia directa que se encuentra en el mercado, por lo que el poder de negociación con clientes se reduce.

## 2.3.- Conclusiones

### Análisis PEST

- Se han desarrollado nuevas regulaciones que incentivan a la producción nacional, las mismas que permiten que la creación de nuevas empresas sea más sencilla.
- Las estadísticas demuestran que el crecimiento económico en la ciudad de Quito es positivo, la inflación ha disminuido, existe un alto valor en inversión extranjera, existe un alto porcentaje de población económicamente activa, lo que nos demuestra que existe un mayor nivel de poder adquisitivo, además de mayores oportunidades de negocio.
- Existe un alto índice de población económicamente activa en la ciudad de Quito, representando, aproximadamente a la mitad del total de la población quiteña, lo cual nos beneficia para nuestro proyecto, puesto que con ello encontramos altas oportunidades para nuestro segmento de mercado.
- Actualmente la tecnología es un factor muy importante para el buen funcionamiento de una empresa, pues se reduce el tiempo de comunicación, se crean aplicaciones, redes de datos, información compartida, que nos permiten y ayudan a tener una visión más amplia del mercado objetivo, sus gustos y preferencias. Otro factor importante es el acceso a internet móvil, en la ciudad de Quito, el porcentaje de acceso a internet móvil a incrementado significativamente desde el año 2010 hasta la actualidad, lo cual es de mucha utilidad para tenerlo como herramienta para poder dar a conocer a nuevas empresas y utilizarlo como un medio de interacción entre la empresa y el cliente.

### Análisis Porter

- Existe una alta rivalidad entre competidores actuales. El sector manufacturero es uno de los principales ejes de la economía quiteña, por lo que la rivalidad que se tiene entre competidores es creciente.
- Los productos sustitutos son amplios. Existen distintas ramas que sustituyen al producto que se pretende crear; no obstante, la diferenciación de nuestro producto será el punto clave para la implementación de la idea de negocio.
- La amenaza de posibles competidores es alta, ya que si bien es cierto, es un producto local, (chocolate), las barreras de entrada son complicadas.
- El poder de negociación con nuestros proveedores es medio, ya que si bien es cierto tenemos gran cantidad de oferta debido a que el Ecuador es productor local de la materia prima, la empresa se encuentra en un periodo de introducción al mercado, motivo por el cual el poder de negociación disminuye.
- El poder de negociación del cliente es alto, debido a la gran cantidad de productos que existen en el mercado, además de la facilidad de cambio de marca que se crea, por lo que se necesita crear fidelización de la marca, por medio de estrategias de marketing que permitan ganar el cliente, ganar participación de mercado y así poder ganar poder de negociación con el cliente.

### 3.- ANÁLISIS DEL CLIENTE

La presente investigación se la realiza con el fin de determinar la factibilidad de implementar el plan de negocios, incluyendo factores, tanto internos como externos que representan un riesgo para el proyecto, además determinar si los objetivos son reales, realizables y alcanzables.

Para poder realizar el estudio, se realizará una investigación cualitativa y cuantitativa por medio de encuestas, focus group y entrevistas a expertos.

Llevar a cabo la investigación de mercados permitirá obtener información valiosa e importante sobre los comportamientos del mercado objetivo, aportará información sobre el cliente potencial y otros segmentos que pueden ser atendidos en el futuro, además de conocer los gustos, tendencias y preferencias de los clientes potenciales.

#### 3.1.- Investigación Cuantitativa

##### 3.1.1.- Encuestas

La investigación cuantitativa está dada por la ejecución de encuestas (ver anexo 1). Para su aplicación se tomó en consideración la siguiente fórmula para población desconocida, correspondiente a más de 100.000 habitantes:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra  
 Z = nivel de confianza  
 p = variabilidad  
 q = 1-p  
 e = error

Entonces:

Z= 1,96  
 Z<sup>2</sup>= 3,8416  
 p= 0,5  
 q= 0,5  
 e= 0,05  
 E<sup>2</sup>= 0,0025

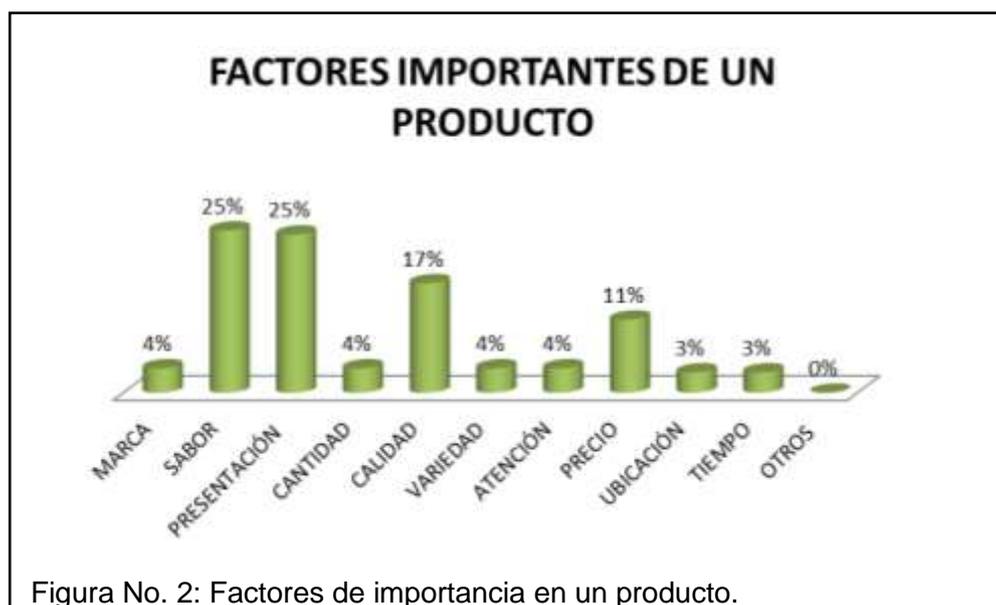
$$n = \frac{0,9604}{0,0025} = 384,16$$

El tamaño de la muestra indicó que el tamaño de la misma es de 384 encuestas; sin embargo, los resultados que se presentan corresponden a 50 personas, las mismas que representan una prueba piloto. Para el efecto, se recurrió a los centros comerciales: Condado Shopping, Quicentro Shopping, Centro Comercial Ñaquito y El Bosque.

De los resultados obtenidos en las encuestas, el 81% de las personas que presentan un mayor interés, en cuanto a detalles a base de chocolate, se situaron entre los 15 y 45 años. De este universo, el 80% son personas económicamente activas. El 79% de los encuestados nos indican que el gusto por este tipo de productos, así como el deseo de agasajar a alguien especial, forman parte de su estilo de vida, siendo estos los principales motivos por los cuales acuden a establecimientos de venta de este tipo de bienes.

Para el 32% de las personas encuestadas, la frecuencia de consumo de este tipo de productos es de una vez al mes, así como el consumo en gramos por consumidor, el cual sobrepasa los 300gr, lo que nos da la pauta para realizar campañas publicitarias para incentivar a los potenciales clientes a asistir y consumir este tipo de detalles con mayor continuidad.

Es importante destacar que, la presentación, la calidad y el sabor de los productos que se ofrezcan, son factores que influyen en el cliente al momento de adquirir este tipo de detalles. En el 67% de las personas encuestadas, estos elementos se han destacado por el precio, la marca y el tiempo de entrega, lo que nos permite tener en cuenta que debemos enfocar nuestros esfuerzos en desarrollar de manera excelente estos tres factores.

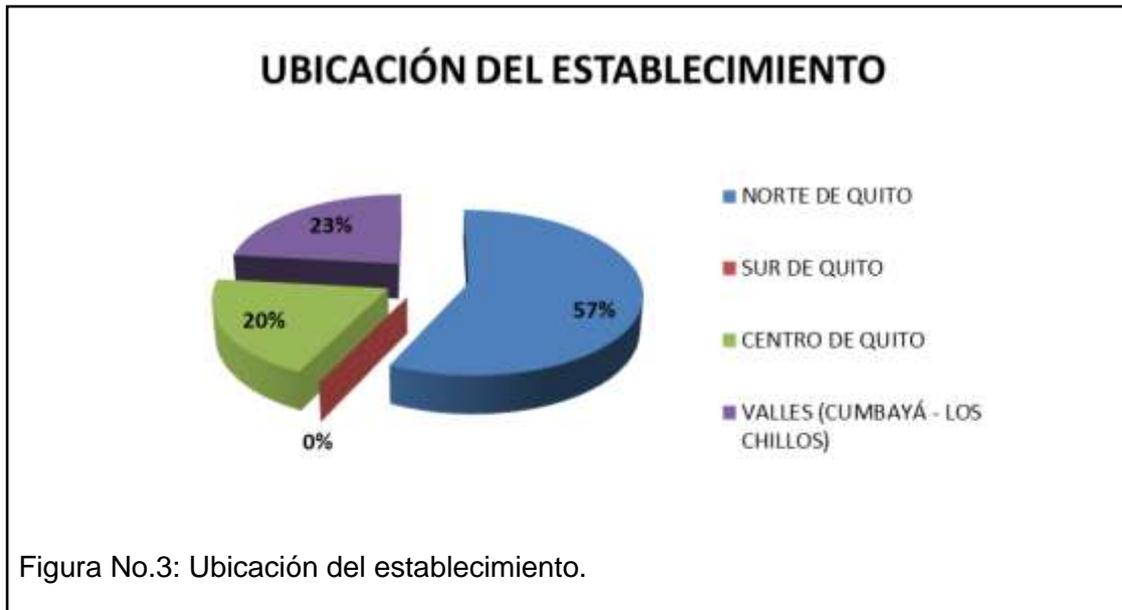


El 32% de los encuestados coincidió que entre los productos similares que han consumido, se encontraban las frutas con chocolate, así como paletas y figuras clásicas de chocolate, como huevos de pascua y animales.

Para el 54% de las personas encuestadas, el rango de precios al que adquirirían nuestros productos se encuentra entre \$15 y \$30.

El principal medio por el cual los potenciales clientes estarían dispuestos a realizar sus compras sería de manera on-line; sin embargo el 40% de los encuestados mostró interés por la compra directa en un establecimiento, por lo que se podría realizar una combinación de los dos medios de compra.

El 57% de los encuestados indicó que preferirían que el establecimiento de venta se encuentre en el norte de Quito (en la zona del "Parque La Carolina"), debido a la cercanía con entidades públicas y privadas, además de tener un mayor acceso a parqueaderos.



El 55 % de las personas encuestadas indicaron que se encuentran más interesados en recibir información acerca de productos nuevos, promociones, eventos e información, por medio de redes sociales y sitios web.

### 3.2.- Investigación Cualitativa

#### 3.2.1.- Entrevistas a expertos

Según lo que nos sugirieron los dos expertos, el señor Victor Hugo Córdova, Chef especializado en la rama de repostería y pastelería y; el señor Andrés Valdivieso, accionista de la empresa Caoni, mencionaron que la idea de negocio es muy atractiva, ya que actualmente el país posee suficiente materia prima para poder producir todos los detalles que la empresa requiere y realizar las alianzas estratégicas con productores artesanales de chocolate necesarias.

Asimismo, se sugirió adquirir la maquinaria en el Ecuador, pues en el país existen empresas que distribuyen la maquinaria necesaria para el templado y enfriamiento de chocolate.

La oportunidad que nos supieron señalar es que, si bien son exportadores de cacao, no somos pioneros en la exportación del producto terminado, por lo que deberíamos enfocarnos como objetivo a largo plazo, exportar estos productos terminados.

Los expertos nos han recomendado dar a conocer nuestro producto por medio de redes sociales e internet, ya que estos medios son primordiales para que un producto tenga éxito en su promoción, sobre todo en los jóvenes. De igual manera, nos recomendaron realizar un evento de lanzamiento para dar a conocer el producto con todas sus novedades e innovaciones.

#### 3.2.2.- Focus group

Según la información proporcionada en el focus group, realizado el día 07 de abril del 2016, a las 20h00 a un grupo de nueve personas, de edades de 19 a 51 años de edad, se pudo llegar a la conclusión de que el plan de negocio es bastante atractivo, ya que estas personas, quienes son consumidoras de chocolate, no conocen de otro

establecimiento que realice este tipo de productos, y que además de ser amantes del chocolate les gustaría mucho una idea de poder regalar o comprar detalles personalizados a base de chocolate. Los participantes sugirieron que, en cuanto al producto, se realice una línea light, la cual sea para personas que les gusta el chocolate pero que no lo consumen por sus altas calorías. Sobre esto último, se debe decir que sí es posible realizarlo utilizando edulcorantes, lo cual no cambiaría el sabor y calidad del chocolate. Además, en dicho focus group, se habló del establecimiento donde se van a encontrar los productos, mostrando que este debe ser llamativo, y de ser posible, con toda la decoración hecha en chocolate.

En cuanto al precio del producto, se llegó a la conclusión de mantener un mínimo de \$20 dólares y un máximo de \$50, dependiendo la elaboración y tamaño, sin embargo; algunos asistentes indicaron que si la calidad es buena y el producto novedoso podría llegar a pagar hasta \$80.

Los participantes comentaron que el establecimiento tiene que estar ubicado en el norte de Quito, dentro de lugares accesibles, como centros comerciales y plazas, para que al momento de comprar no tengan dificultades de distancia o estacionamiento de sus vehículos. Que la atención en el establecimiento sea muy buena. Que la entrega sea de manera personal y a domicilio, a cualquier lugar de la ciudad; y, que no existan restricciones de entrega.

En lo que se refiere a la promoción del producto, se llegó a la conclusión que este producto se lo debe, en primer lugar, dar a conocer mediante un evento de apertura, la cual se debería realizar de manera formal, con personas famosas y chefs profesionales, para la crítica del mismo. Sugirieron que el producto sea promocionado a través de la web y redes sociales, tales como, Instagram, Twitter y Facebook, ya que hoy en día, son las más vistas, y un alto porcentaje de la población las posee.

Adicionalmente se deben realizar promociones del producto para captar la atención del cliente y realizar flyers con cupones para su promoción. Por último, se debe tener una página web de fácil acceso con los precios y detalles de cada producto con la facilidad de compra y paga en línea y la entrega inmediata a domicilio sin retardos de entrega.

### **3.3 Conclusiones**

- La oferta de una empresa de detalles a base de chocolate ecuatoriano, resulta innovador y motivante. Los clientes potenciales del proyecto son mujeres y hombres de entre 18 y 45 años, que están dispuestos a pagar por los productos que oferta la empresa, entre USD 15 y USD 30, por producto.
- Para que la empresa sea competitiva, necesariamente debe contar con productos innovadores, de alta calidad y con un alto valor de personalización, con el fin de que las expectativas de los clientes se cumplan. Además, debe brindar una atención en un local comercial, en un horario de atención de 9H00 a 18H00 de lunes a domingos y poseer una página web para realizar compras on-line.
- Las estrategias de marketing que deben usarse para impulsar el proyecto, involucran anuncios en revistas especializadas y redes sociales. La mejor forma de mantener informado sobre las novedades de la empresa a los potenciales clientes, son mensajes por redes sociales y correo electrónico.

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

### **4.1.- Descripción de la Oportunidad del Negocio**

En los análisis realizados a lo largo del plan de negocios, se ha podido observar ciertas oportunidades para el tipo de plan que se está proponiendo. Como primer indicador, podemos remarcar que, actualmente el Ecuador posee políticas gubernamentales que incentivan al desarrollo y creación de nuevas empresas. La ciudad de Quito, específicamente, ha tenido un crecimiento económico en actividades de comercio, industria manufacturera y financiera, debido a la alta contribución en inversión que ha habido en estos sectores. La ciudad posee la mayor concentración de microempresas con relación a otras grandes ciudades del país. El porcentaje de la población económicamente activa, el acceso a internet y la tendencia por el consumo de productos nuevos y de fácil adquisición, en la población quiteña, son indicadores que nos brindan oportunidades en cuanto a la creación de este negocio (Quito en cifras, 2015).

Se puede observar oportunidades en el poder de negociación con clientes, ya que, si bien es cierto, son productos nuevos, la diferenciación, la calidad y la variedad, permitirán ganar poder de marca, para que esto, nos lleve a ganar mayor participación de mercado.

La tendencia creciente al acceso a internet y a redes sociales, son factores de gran ayuda al momento de dar a conocer nuestra marca y nuestro producto, ya que son medios masivos y de bajo costo. La tendencia al consumo y compra de productos on-line, son oportunidades que se deben aprovechar al momento de la creación del modelo de la empresa, un modelo más sencillo, cómodo para el consumidor, que brinde facilidades de pago, precios cómodos y productos de calidad, sin dejar de lado la implementación de un establecimiento, que además de servir como planta de producción, sea una vitrina de exhibición y venta de estos detalles.

La facilidad de acceso, la oportunidad de mayor exposición ante nuestros potenciales clientes, se encuentra focalizada en el norte de Quito, en zonas en las que la facilidad de acceso y la densidad de población que transita por estas zonas sean altas.

La frecuencia de consumo de detalles a base de chocolate, el gusto por este tipo de productos, así como el deseo de agasajar a alguien especial, son variables que nos permiten enfocarnos en los gustos que poseen nuestros potenciales clientes, mediante este análisis se puede realizar campañas publicitarias para incentivar al consumo periódico de este tipo de productos.

Para finalizar, se puede afirmar que la idea de negocio es diferente, atractiva, no existe en el mercado actual la propuesta que se plantea y llama la atención de los potenciales clientes. Tiene aceptación del 92% de los encuestados, motivo por el cual el producto puede tener una gran acogida siempre y cuando se tomen en cuenta los factores que el cliente ha considerado que son importantes para brindar un ambiente de calidad y buen servicio.

## **5.- PLAN DE MARKETING**

### **5.1 .- Estrategia general de marketing**

#### **5.1.1.- Mercado Objetivo**

El mercado objetivo consiste en la población económicamente activa de la ciudad de Quito, de todos los géneros, razas y religiones, sin discriminación, ubicada en el sector norte-centro de la ciudad, con edades de entre 15 y 45 años, que busquen un producto innovador y de calidad en cuanto a detalles personalizados a base de chocolate con un estrato económico medio, medio alto y alto.

#### **5.1.2.- Propuesta de Valor**

Generar productos innovadores, distintos, no antes vistos en el mercado, basándose en producción con materia prima de calidad que posee el país. Con esto queremos generar fidelidad y atracción hacia la marca, y así, obtener rentabilidad para la empresa, satisfaciendo los deseos de los clientes con productos novedosos y que se preocupen por el cuidado del medio ambiente.

Con nuestras líneas de productos queremos llegar a ofrecer un producto con características y sabor peculiar, el cual además de ser comestible, se lo pueda mantener como adorno, gracias al proceso de templado que se va utilizar. Uno de los mayores valores que tendrán los productos, y por lo que le dará un toque totalmente diferente a productos similares, será la implementación del código QR, en el cual el potencial cliente pueda incluir información valiosa, como una carta de amor o amistad, fotografías, videos musicales o un mensaje de voz. Esta información será incluida en un sticker con un código QR, el cual será adherido al producto adquirido para que al momento que el cliente reciba su detalle, pueda acceder a la información simplemente escaneando el código con su teléfono inteligente.

Se pretende convencer al cliente que el chocolate no es simplemente un producto comestible en barra, sino que, además se lo puede convertir en figuras innovadoras, vanguardistas y delicadas. Para entregarlo a alguien especial como un detalle. La principal estrategia que se utilizará en estos productos es la diferenciación, ya que se pretende ofrecer un producto nacional, realizado con materia prima ecuatoriana y que sea elaborado con detalles que resalten la cotidianeidad y la identidad del Ecuador.

Se ofrecerá productos de buena calidad, sin dejar de lado el sentimiento de pertenencia en cada uno de los productos. Gracias a la innovación y personalización que se va realizar en el producto, este será adecuado para entregarlo en diversas ocasiones, incluyendo ocasiones especiales, ya que, al tener una mezcla entre chocolate e innovación, nuestro cliente sentirá el gusto y deseo del mismo, por su sabor, olor y calidad de elaboración.

## 5.2.-Mix de marketing

### 5.1.1.-Producto

#### 5.2.1.1.- Características del producto

El producto que se pretende ofertar por parte de la empresa, es el de detalles realizados a base de chocolate ecuatoriano, el mismo que contará con las siguientes características que le proporcionarán una ventaja competitiva en el mercado de la ciudad de Quito:

- Producto atractivo, diferente, con formas y detalles realizados para resaltar la cotidianidad y la identidad del Ecuador.
- Cada detalle contará con un código QR, en el cual se encontrará el mensaje que se desea enviar, ya sea una carta, fotografías, video, enlaces de canciones, etc.

Entre los principales atributos que se pretende incluir en el producto, se encuentra el desarrollo de un vínculo entre el cliente y la empresa, tomando en consideración que los productos que se ofrecerán serán personalizados de acuerdo a las necesidades de cada uno de los clientes, para que de esta manera brindar satisfacción y seguridad hacia la marca.

Los propietarios de la empresa garantizarán la calidad de cada uno de sus productos, además de realizar un seguimiento periódico sobre la satisfacción y atención del cliente.

#### - **Marca:**

Se ha elegido "Tinkuna" como el nombre de la empresa, la misma que es una mezcla de dos palabras quichuas que significan "tinku- regalo" y "nuna-alma" (regalo del alma). El quichua es una lengua nativa del Ecuador, adoptada y utilizada por un porcentaje de la población desde inicios del siglo VIII hasta la actualidad, razón por la cual el país es considerado como un estado pluricultural y multiétnico. El nombre quichua se debe principalmente a la importancia de tener un producto que es producido en el Ecuador y elaborado con materia prima cien por ciento ecuatoriana. Además del sentido de pertenencia de nuestra cultura, tradiciones y costumbres.

#### - **Logotipo:**

El logo escogido tiene el nombre de la empresa "Tinkuna", con una imagen en la parte superior, mostrando la principal materia prima de nuestro producto, el cacao.



Figura No.4: Logotipo de la empresa

- **Slogan:**

El slogan elegido es: “Con sabor a alegría”, que demuestra el sabor de chocolate, junto en la alegría que se genera al momento de regalar o recibir estos productos.

- **Catálogo de productos:**

La empresa ofrecerá 8 tipos de productos, divididos en tres secciones, “Ellas”, “Ellos” y “Premium”, cada uno con un código QR personalizado si el cliente lo dispusiera

- La línea “Ellas”, contiene tres productos, desarrollados para representar y resaltar la feminidad de las mujeres.



Figura No.5: Producto Warmi

**Warmi:** Mujer, de acuerdo a su significado en español. Este diseño es un zapato de tacón en chocolate blanco, negro, rojo o rosado, con detalles en el interior y exterior del producto, que permitan darle un toque más femenino.



Figura No.6: Producto Nuna

**Nuna:** Alma, de acuerdo a su significado en español. Este es un diseño en forma de cartera, realizado con chocolate blanco o negro.



Figura No.7: Producto Yan

**Yan:** Camino, de acuerdo a su significado en español. Este diseño muestra una forma de alpargata, la cual se encuentra realizada con chocolate blanco o negro.

- La línea “Ellos” contiene tres productos, desarrollados de acuerdo a los gustos y pasiones masculinas.



Figura No.7: Producto Kari

**Kari:** Hombre, de acuerdo a su significado en español. Diseño en forma de botella de cerveza de chocolate negro.



Figura No.8: Producto Pullay

**Pullay:** Juego, de acuerdo a su significado en español. Este producto está diseñado en chocolate negro y blanco. Demuestra la pasión por el deporte más popular del mundo.



Figura No.9: Producto Inti

**Inti:** Sol, de acuerdo a su significado en español. Este producto está diseñado en chocolate negro o blanco, con una cinta alrededor del sombrero para darle un toque más sofisticado y con una apariencia exacta al sombrero de paja toquilla ecuatoriano.

- La línea “Premium” contiene dos productos, desarrollados por medio de alianzas estratégicas con dos marcas de licores ecuatorianos, Espíritu del Ecuador y Pájaro Azul. Estos productos serán producidos con chocolate negro, el cual contiene una mezcla de licor.



Figura No.10: Espiritu del Ecuador.

**Espiritu del Ecuador:** Este producto será producido con chocolate negro, el cual contiene una mezcla de licor Espiritu del Ecuador.



Figura No.11: Producto Pájaro Azul.

**Pájaro Azul:** Este producto será producido con chocolate negro, el cual contiene una mezcla de licor Pájaro Azul.

#### - Empaque

Los empaques serán utilizados de acuerdo al producto que se va a ofrecer.

Empaque para "Ellas" : Se utilizará una caja de cartón reciclado, de color verde pastel, dentro del cual se utilizará papel encerado crema para cubrir al producto dentro de la caja. El exterior del empaque será sujetado con un lazo de papel corrugado alrededor de la caja.



Figura No.12: Empaque para línea "Ellas".

Empaque para “Ellos”: Se utilizará una caja de cartón reciclado en su color original, la misma que contiene un cordón de color negro que servirá de haladera.



Figura No.13: Empaque para línea “Ellos”.

Empaque para “Premium”: Se utilizará una caja realizada en mimbre, en su color original, dentro del cual se utilizará papel encerado crema para cubrir al producto dentro de la caja.



Figura No.14: Empaque para línea “Premium”.

## 5.2.2.- Precio

“Las estrategias de fijación de precios suelen cambiar conforme el producto atraviesa su ciclo de vida. La etapa de introducción es muy desafiante. Las compañías que lanzan un nuevo producto, enfrenta el reto de fijar los precios por primera vez”(…) (Kotler y Amstrong, 2012). Por lo tanto a continuación se definen los factores más importantes para la fijación de precios de forma eficiente y óptima.

### 5.2.2.1.-Estrategias de fijación de precios

La estrategia de precios que se tomará en consideración para el presente proyecto una estrategia de fijación basada en la competencia o también conocida como status quo, con fijación de precios psicológicos misma que definida por Baena, “la empresa estudia los precios de sus competidores y decide poner a sus productos precios similares al mercado”.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se deberá evaluar el mercado, además de la opinión de los potenciales clientes, en este sentido el precio de los productos se comprenderá de la siguiente manera:

- Línea “Ellas” \$29,00
- Línea “Ellos”\$25,00
- Línea “Premium” \$ 39,00

### 5.2.2.2.- Estrategia de entrada

Según Kotler & Armstrong se deben cumplir varias condiciones para que las estrategias de entrada o penetración en el mercado den el efecto esperado, estas son:

- El mercado debe ser muy sensible a los precios, para que el precio bajo produzca un mayor crecimiento en el mercado
- Los costos de producción y de distribución deben disminuir conforme el volumen de ventas aumenta.
- Los precios bajos deben ayudar a la entrada de competidores y la compañía de mantener su posición de precios bajos, de lo contrario la ventaja de precios bajos solo será temporal.

Este tipo de estrategias se encuentran dirigidas a obtener una mayor captación de clientes en un corto período de tiempo, puesto que al considerarse una empresa de reciente ingreso en el mercado requiere generar liquidez de forma rápida y efectiva, en este sentido se establecerá un precio relacionado al de la competencia pero que a ojos de los clientes resulte menor.

### 5.2.3.- Plaza

En el caso del presente plan, se mantendrá un canal de distribución directo, es decir se llegará de manera directa al consumidor final, sin la intervención de ningún intermediario.

El horario de atención en el establecimiento y para entregas a domicilio, será de lunes a domingo, de 09h00 a 18h00.

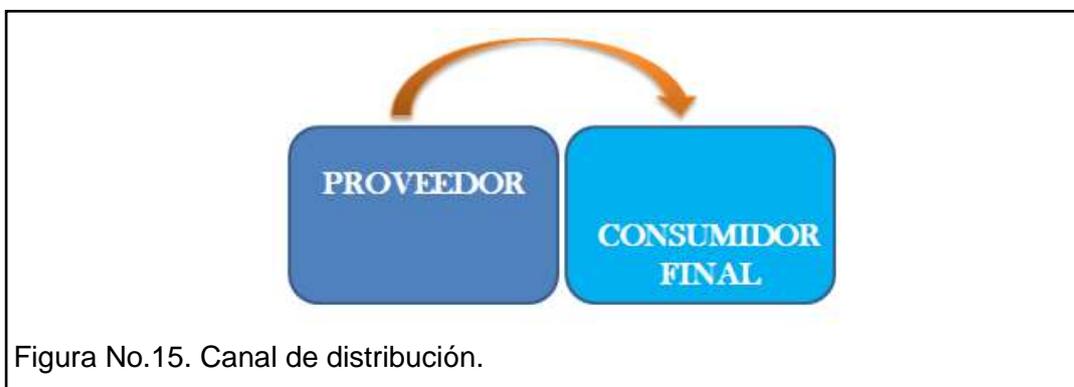


Figura No.15. Canal de distribución.

#### 5.2.3.1.-Estrategia de distribución.

Tomando en consideración que se pretende llegar al cliente potencial de forma directa y de acuerdo a la estrategia de marketing seleccionada por el nuevo negocio, le exige que éste se vuelva especialista e innovador, situación que debe reflejarse en su estrategia de distribución (Kotler & Armstrong, 2003).

Se debe mencionar que, por encontrarse en una fase de introducción en el mercado de la ciudad de Quito, el proyecto contará con un punto de venta físico, ubicado en el sector Quicentro Shopping, zona centro-norte de la ciudad, además de un punto de venta on-line.

#### **5.2.4.- Promoción y publicidad**

La mezcla promocional total de una compañía, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo, que la compañía que la compañía utiliza para para comunicar de forma persuasiva valor a los clientes y establecer relaciones con los mismos (Kotler & Armstrong, 2012).

##### **5.2.4.1.- Estrategia de promoción y publicidad**

La estrategia que se ha elegido para este plan de negocios es la denominada "Pull", la misma que se refiere a dirigir de manera directa la campaña promocional hacia el consumidor final, para que este demande directamente el producto (Kotler & Armstrong, 2012). Esta estrategia se la realizará por medio de eventos de lanzamiento, de promoción de la marca y degustaciones.

##### **5.2.4.2.-Relaciones públicas**

En el caso de este plan de negocios, se pretende participar en eventos que fomenten la marca Ecuador, dado que la empresa tiene un enfoque nacional que fortalezca la marca.

- Ferias de Chocolate.
- Salón de Chocolate – Quito.
- Aromas del Ecuador – Quito.
- Feria Expo Fino de aroma.
- Ferias de PYMES.
- Creación de imagen.
- Participación con personalidades.
- Evento de lanzamiento.

##### **5.2.4.3.- Marketing Directo**

Para el presente plan se utilizarán los siguientes medios para aplicar el marketing directo:

###### **- Redes sociales:**

"Es la nueva boca a boca que construye relaciones impactantes. Aquí se manejará estrategias como reconocimiento de la marca, incrementar tráfico y ventas, ampliar recomendaciones" (Ladera, 2012). Las redes sociales que se utilizarán serán: Facebook, Instagram y Twitter.

###### **- Internet**

Es importante que de esta manera la empresa pueda dirigirse de forma directa a sus potenciales clientes, proporcionando información de interés, esto se realizará mediante la elaboración de una página web en la que se presenten datos como características de espectáculos, menús, precios, promociones, entre otros.

La página web tiene un costo de USD 1.280+IVA, contiene diferentes funcionalidades como:

- Registro de usuarios.
- Noticias.
- Imagen corporativa.
- Videos, hosting, dominio, incluye animaciones, páginas administrables.
- Tienda virtual y posicionamiento en redes sociales, (facebook, instagram y twitter), que permitirán al cliente encontrar información con gran facilidad.

#### 5.2.4.4.-Presupuesto de promoción y publicidad

El presupuesto estimado para la promoción y publicidad para el plan de negocios asciende a USD. 6.783,00, a continuación se observa el detalle del mismo:

Tabla 1. Presupuesto de promoción y publicidad

<b>PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	
<b>RUBRO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Evento de lanzamiento y participación en ferias	5.000,00
Internet & Redes sociales	1.783,00
<b>TOTAL</b>	<b>6.433,00</b>

#### 5.2.4.5.- Personas o Post – venta

Es necesario conocer directamente la satisfacción del cliente una vez que ha recibido el producto por parte de la empresa, para lo cual se implementará un sistema de post-venta, mediante el cual se realizarán las siguientes actividades:

- Se colocará un buzón de quejas y sugerencias al cual se dará seguimiento y se estructurará el modelo de gestión en función a los requerimientos de clientes. Esto le permite al cliente tener la confianza de expresar sus sentimientos de forma anónima y voluntaria sobre aspectos relevantes de inconformidad de su parte con el producto y garantizar que va a ser considerado.
- Se realizará una revisión constante de nuestros procesos de elaboración, así como de la calidad de nuestros productos, para poder brindar un trabajo de excelente calidad todo el año. Por lo tanto, se recomienda implementar un modelo de gestión de calidad.

## 6.- PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1.- Misión, visión y objetivos de la organización

#### 6.1.1.- Misión

Generar experiencias de consumo atractivas y diferentes con la elaboración de detalles personalizados, innovadores y sofisticados a base de chocolate 100% ecuatoriano, con el personal altamente calificado en experiencia y eficiencia en la ciudad de Quito. Brindamos deleite, calidad y sentimiento en cada uno de nuestros productos, con el propósito de satisfacer a los gustos más exigentes.

#### 6.1.2.- Visión

Para el 2022, ser la marca líder en el Ecuador en la elaboración de detalles personalizados a base de chocolate ecuatoriano, creando una nueva línea de productos en el transcurso de 6 años de chocolates rellenos de frutos secos y manjar con sabores de frutas autóctonas del Ecuador.

#### 6.1.3.- Objetivos

**Corto plazo:**

- En los primeros 12 meses, obtener una participación de mercado significativa de acuerdo al peso de la industria a la que pertenece nuestra empresa.
- Lograr cifras favorables en los estados financieros de la empresa en los primeros 12 meses de funcionamiento, además realizar una medición de liquidez de la empresa mediante la aplicación de índices aplicados al primer período económico del negocio.

**Mediano plazo:**

- A partir del segundo año, realizar alianzas estratégicas con empresas afines para de esta manera, poder expandir nuestro mercado y ayudar a posicionar la marca.

**Largo plazo:**

- Después del quinto año, internacionalizar el producto realizando negociaciones en mercados exteriores.
- A partir del quinto año, implementar una expansión geográfica a nivel nacional inaugurando filiales en Cuenca, Ambato y Guayaquil.

**6.2.- Plan de operaciones**

De acuerdo a la matriz de localización, la ubicación más factible para comenzar con el emprendimiento según los factores importantes de localización es en la Av. República del Salvador y Portugal, Sector Centro Comercial Quicentro Shopping, ya que es una de las rutas con mayor facilidad de acceso y parqueaderos. El tiempo estimado de llegada también va a ser muy rápido, ya que es una zona donde llegan rápidas vías de acceso, tiene un movimiento comercial muy alto y llega el tipo socioeconómico de gente que queremos que frecuente nuestro local y aunque es un sector de alta plusvalía, los locales tienen alto el precio, el producto que vamos a ofrecer está de acuerdo con estas características.

El proveedor con el que se trabajará para la materia prima, es decir el chocolate, es "Cofina", empresa dedicada a la comercialización de barras de chocolate y manteca de cacao. Los productos que nos proveerán son barras de chocolate negro y blanco, en kilogramos.

Para los moldes se trabajará con la empresa "Tecnoformas", quienes ofrecen una amplia gama de modelos; así como la empresa Macropack, para la obtención de los empaques.

### 6.2.1.-Flujograma de procesos

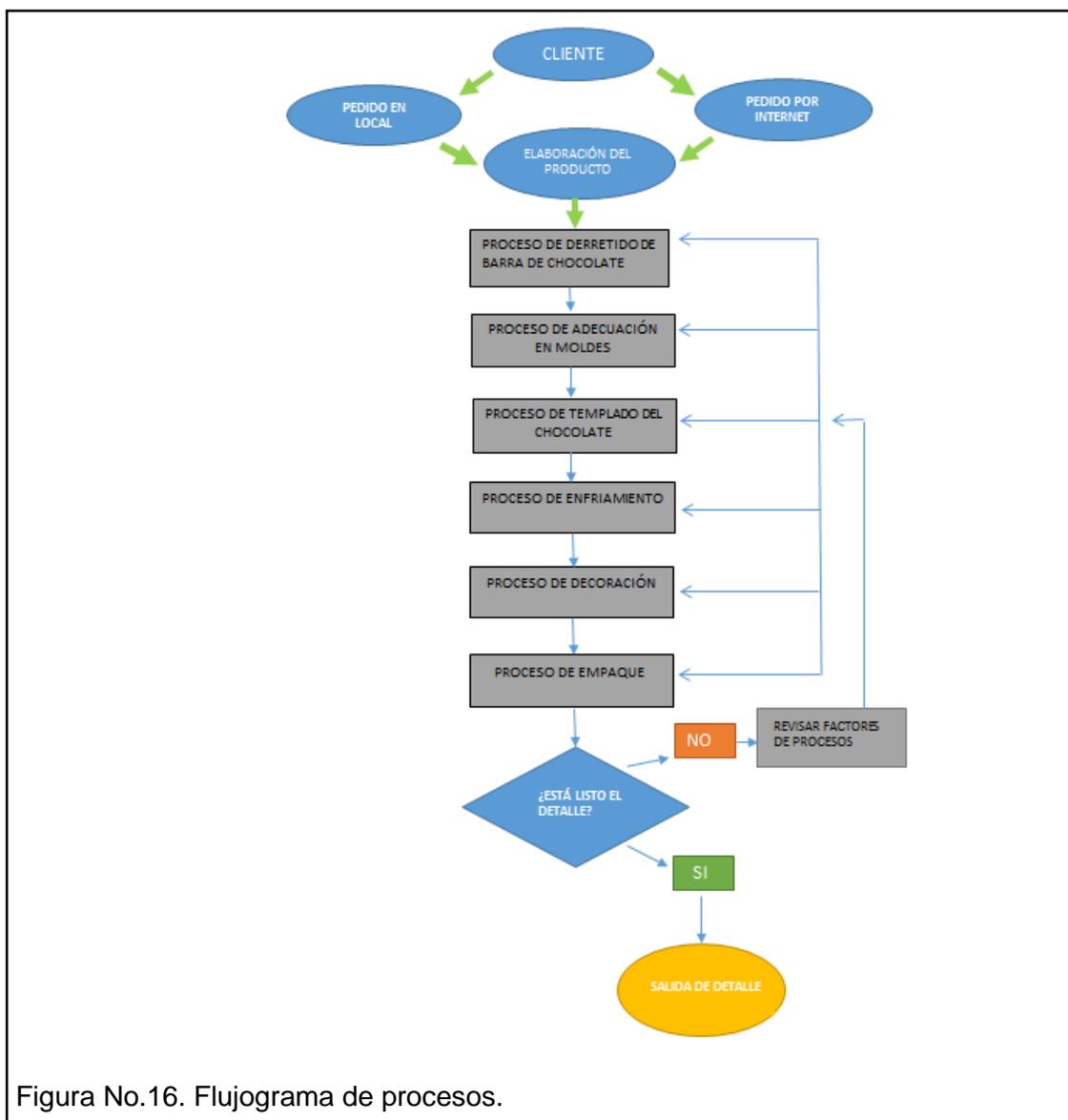


Figura No.16. Flujograma de procesos.

### 6.2.2.- Proceso de Producción del Producto:

**Paso N.1:** Para la elaboración de cada producto se va utilizar 250 gramos de chocolate negro o blanco, el cual va a ingresar en un proceso de derretido, en una maquina especializada para chocolate. El proceso se realiza a temperaturas bajas, colocando trozos de cada barra en el recipiente de derretido, esto permite que el chocolate se derrita rápidamente y de manera uniforme. Se producirán 8 kg diariamente, con un tiempo de duración de derretido de 40 minutos. El proceso necesita de una persona para la ejecución. Para las figuras de colores y línea "Premium", se colocará el colorante natural y el licor, respectivamente, al finalizar el proceso de derretido.

**Paso N.2:** El siguiente paso es colocar el chocolate derretido en moldes de 18 cm de largo y 13 cm de alto, según el modelo que se haya elegido. Los moldes están realizados de policarbonato para que le de brillo al producto. Cada detalle tendrá un

molde estándar con esas longitudes dependiendo el modelo de la línea para “Ellas”, “Ellos” y “Premium”. Tiempo requerido: 10 minutos.

**Paso N.3:** Una vez colocado el producto en los moldes, se procede a templar el chocolate en la máquina de templado. El proceso de templado tiene una duración de 20 minutos y se necesita una persona para la ejecución.

**Paso N. 4:** A continuación del proceso de templado, se introduce los moldes en el túnel de enfriamiento para adherirse a la forma del molde para que la figura se mantenga dura y templada. Este proceso tiene una duración de 30 minutos y se necesita 1 persona para la ejecución.

**Paso N.5:** Una vez culminado el proceso de enfriamiento, se realiza la decoración de cada figura. Se retira de manera cuidadosa el producto de cada molde para que el producto no pierdan su figura y textura. Se va utilizar cintas y papel corrugado para la culminación de la decoración. Al finalizar la decoración se colocará un adhesivo con un código QR, con información que el cliente haya solicitado. El sticker, con el código, se encuentra realizado en plástico adherible, fácil de sacar para que la persona que quiera degustar el detalle lo haga sin ningún problema. Este proceso tiene una duración de 120 minutos y se requieren 2 personas para la ejecución.

**Paso N.6:** Finalmente se realiza el proceso de empaque en el cual se introduce el producto en cada caja, de acuerdo a la línea a la que pertenece, junto con papel encerado para evitar el contacto directo con la caja. El proceso tiene una duración de 10 minutos y se requiere 1 persona para la ejecución.

#### 6.2.2.3 Proceso de Distribución:

**Paso N.1.** El cliente tiene la facilidad de adquirir el producto vía on-line, cancelando el valor con tarjeta de crédito. El pedido será entregado en un tiempo mínimo de 20 a 30 minutos, dependiendo de la distancia de entrega. Se contará con 2 motorizados quienes realizaran las entregas a domicilio. La comisión por utilización de tarjetas de crédito es del 6%, por cada venta.

**Paso N.2:** El cliente puede realizar la compra de manera presencial. En este caso el cliente realiza el pedido de acuerdo a la oferta de productos en el catálogo. Después de generar la factura, tiene dos alternativas de pago, en efectivo o con tarjeta de crédito. La entrega de los productos se la puede realizar de manera directa, o si el cliente lo requiere enviarla a domicilio.

Tabla 2. Presupuesto de materia prima y maquinaria para producción.

MATERIALES	COSTO
Barra de chocolate negro 1kg	\$ 8
Barra de chocolate blanco 1kg	\$ 12
Maquina Profesional para derretir Chocolate y temperar (Hilliards)	\$ 2.499
Moldes policarbonato (Tecnoformas)	\$3
Túnel de enfriamiento	\$5000
Colorante Natural para Chocolate 1gr	\$0.10
Cintas de Decoración 0.25cm	\$0.80
Empaque	\$2.00
Código QR	\$4
Costo adicional por entrega a domicilio	\$4

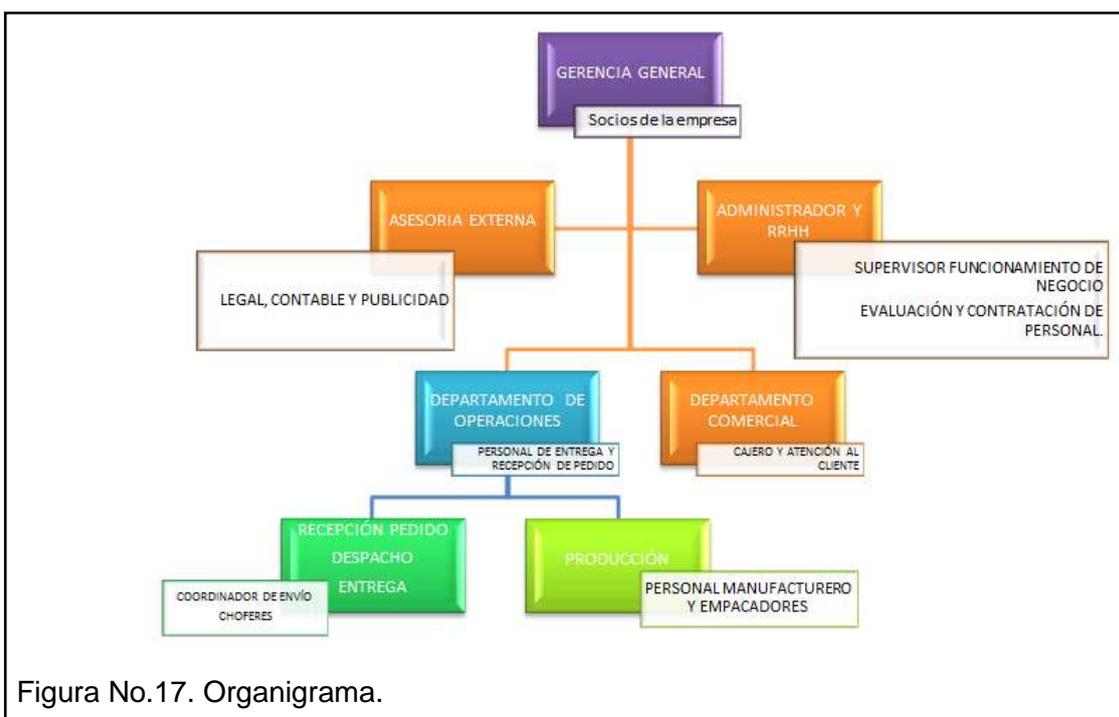
### 6.3.- Estructura organizacional de la empresa

#### 6.3.1.- Estructura legal de la empresa

La empresa será constituida legalmente e inscrita en el Registro Mercantil y esta estará bajo el control de la Superintendencia de Compañías, como una empresa de Sociedad Anónima, la cual será conformada, inicialmente, con un número de personas no menor a 2, según establece la ley, sin tener límite alguno de accionistas. Acorde a la Ley de Compañías y su reglamento, el capital mínimo, con el que será constituida la empresa, será de \$800,00 dólares americanos. El domicilio fiscal de la compañía será en el Catón Quito, Parroquia el Batán, sector Quicentro Shopping, donde será montado el negocio.

#### 6.3.2.- Organigrama de la empresa

La empresa presentará una estructura organizacional vertical, la cual se detalla a continuación:



Como se muestra en el organigrama estructural presentado anteriormente, la empresa contará con los servicios de un contador, quien será el encargado de llevar los registros financieros, sin embargo se debe mencionar que este será asalariado externo, es decir no pertenecerá a la nómina fija. El personal que contará en nómina se detalla a continuación:

Tabla 3. Requerimiento personal.

REQUERIMIENTO	SUELDO	CANTIDAD
Gerente General	1,200	1
Administrador	600	3
Almacen	400	3
Servicio al cliente	500	1
Artesanos	500	5
Chofer	500	2

## **7.- EVALUACIÓN FINANCIERA**

A continuación, se presenta la evaluación financiera para la puesta en marcha de una empresa de detalles personalizados a base de chocolate ecuatoriano, proyecto al cual se le ha podido determinar una demanda potencial por frecuencia y consumo en gramos de chocolate de 863.716.490 para el primer año. La capacidad de producción instalada es de 25.344 unidades al año, sin embargo, tomando en consideración que la empresa se encuentra en una fase de introducción al mercado, con un producto nuevo y utilizando un análisis conservador, se tomará el 30% de la capacidad instalada.

### **7.1 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo**

Se ha realizado una proyección de resultados para cinco años, tomando en cuenta los ingresos, gastos y costos. Los ingresos se encuentran determinados por la capacidad de producción de la empresa. Los gastos y costos incrementarán cada año, de acuerdo a la inflación, misma que encuentra en 1.78%. La información muestra un incremento positivo en las ventas con relación a los costos de productos vendidos, lo cual afirma la posibilidad de obtener mayores ganancias para el plan. De la misma manera, podemos destacar que a medida que se desarrolla el negocio, la relación entre ventas y gastos irá disminuyendo paulatinamente, lo que nos indica que nos volvemos cada vez más eficientes. El estado de resultados arrojó que el primer año se generará una utilidad de \$10.135, la misma que será dividida en dos partes, 50% pago a dividendos y 50% en utilidades retenidas para inversión (Ver Anexo 5).

Se elaboró un balance general proyectado a cinco años, en el cual se detallan los activos, pasivos y patrimonio de la empresa. El balance muestra el desarrollo que tendrán estos tres puntos a lo largo del tiempo, en el que se observan las políticas establecidas por la empresa. Políticas de cobro a 7 días para pagos con tarjeta de crédito, los cuales representan el 60% de las ventas y pagos corrientes para el 30% de las ventas restantes. Política de pago a proveedores en 30 días y política de retención del 50% de dividendos, los cuales serán utilizados como estrategia para inversión y de esta manera aportar al desarrollo y posicionamiento de la marca (Ver Anexo 6).

Se ha calculado el flujo de caja con una proyección a cinco años, en el cual podemos observar el efectivo generado y utilizado en las actividades operacionales, de inversión y financieras. Se iniciará con un flujo neto de caja de \$20,073. El flujo neto de caja operativo para el primer año será de \$27.205. Las inversiones en activos fijos y pre operacionales para el inicio del proyecto serán de \$42.859. Las actividades de inversión y financieras nos muestran la inversión inicial con capital propio e inversión financiada, así como los valores de dividendos pagados a accionistas, quienes recibirán sus obligaciones desde el año 1 (Ver Anexo 7).

### **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

Después de realizar un análisis de todos los rubros que requiere la empresa para iniciar sus actividades, se ha establecido que el valor de la inversión inicial es de \$62,962.00, el cual se encuentra conformado por activos fijos, capital de trabajo e intangibles. (Ver Anexo 8). El monto total de los activos es de \$15.179, dentro de los mismos se encuentran Equipos de producción, muebles y enceres, equipos de oficina y equipos de computación y software (Ver Anexo 8); de igual manera, el capital de trabajo corresponde todos los costos y gastos que se generaran en el primer año de funcionamiento, este ha sido considerado con el punto más alto de la caja inicial, que

se encuentra previsto para cuatro meses y su valor asciende a \$20.073. En el cálculo se tomó en cuenta el Inventario de Materia prima, Los Costos y Gastos Administrativos (Ver Anexo 9). El monto total de los activos intangibles es de \$27.680, en esta cuenta se encuentran los Gastos de Constitución, Registro Sanitario, adecuaciones del local, registro de marca, entre otros (Ver Anexo 8). Por otro lado, se debe mencionar que la estructura de capital se encuentra dada por el 40% de la inversión con capital propio, \$25,173 y 60% de inversión financiada, \$37,759. (Ver Anexo 10).

### **7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto**

En el presente estudio se ha calculado un VAN mediante un cálculo normal de 63.784, tomando en consideración el beta de la industria que es de 0,890, la misma que al ser mayor que la inversión inicial determina que el proyecto es viable; la TIR arrojó un valor de 42,35%, y un IR de 2.01, lo que nos muestra que por cada dólar invertido en el proyecto, tendremos un una rentabilidad de \$2.01, por lo cual volvemos a aseverar que el proyecto es viable (Ver Anexo 11). Es importante mencionar que el período de recuperación de la inversión es de 2.95 años (Ver Anexo 11).

### **7.4 Índices financieros**

- **Índice de liquidez**

El índice de liquidez se encuentra calculado en base a la fórmula de la razón corriente, resultado que para el año uno es de 2.35, lo que muestra que la empresa cuenta con la solvencia necesaria para enfrentar sus obligaciones. A través de los años este valor es creciente, debido al incremento de las ventas (Ver Anexo 12).

- **Índice de endeudamiento**

Los índices de endeudamiento se encuentran favorables para la empresa, puesto que para el primer año de evaluación alcanza un 59%, este valor disminuye con el pasar del tiempo hasta llegar al 19% en el quinto año, lo que nos muestra que a medida que pasa el tiempo nuestros activos son más valiosos en comparación con nuestros pasivos, además, se debe tomar en cuenta que a finales del segundo año se cancela la deuda a largo plazo en su totalidad (Ver Anexo 12).

- **Índice de rentabilidad**

El cálculo del ROA determina el rendimiento del proyecto basándose en la inversión, su valor para el primer año es de 14%, el mismo que incrementa cada año, lo que nos indica que el proyecto cada vez logra mayores beneficios en relación a los activos. Por su parte el ROE, muestra el rendimiento sobre el patrimonio, para el primer año el valor es de 34%, e incrementando positivamente cada año, es decir que la capacidad que tiene el proyecto de remunerar los capitales propios, cada vez es mayor. (Ver Anexo 12).

- **Índice de mercado**

El índice de mercado del proyecto nos muestra que si se tuviera el interés de cotizar en bolsa, el importe asignado a cada acción para el primer año será de \$1.20, e ira incrementando hasta llegar a un valor de \$3.18 en el quinto año, afirmando que el proyecto se vuelve cada vez más atractivo. (Ver Anexo 12).

## 8. CONCLUSIONES GENERALES.

- La industria de cacao, Industria Manufacturera, elaboración de chocolate y productos de chocolate a nivel nacional se encuentra en crecimiento, lo cual es una oportunidad para desarrollar el producto y darle un nuevo giro a la visión y consumo del mismo.
- El gobierno actual presenta políticas que promueven a la creación de nuevas empresas nacionales.
- En la industria manufacturera, se pueden encontrar un gran número de competidores, lo cual incentiva a las nuevas empresas a ingresar al mercado con productos de alta calidad.
- El análisis del entorno interno y externo, ha permitido determinar que existe una oportunidad de negocio en el norte de la ciudad de Quito, puesto que se presentan varias ventajas competitivas que empresas similares no las tienen.
- En la actualidad los habitantes de la ciudad de Quito, mercado al que se dirigen los productos propuestos, se encuentran enfocados a adquirir y consumir productos realizados a base de chocolate.
- Los productos ofrecen un valor agregado, debido a que brindan combinaciones únicas de formas que resaltan en algunas formas la cotidianidad y entran la identidad del Ecuador, así como mezclas de sabores de licores propios del país, como el Pájaro Azul y Espíritu del Ecuador, además de incluir valores adicionales en cada uno de los productos, como son la personalización para cada cliente, la inclusión de un código QR que permita incluir un mensaje de amor o amistad, fotografías, canciones o videos.
- La principal estrategia para “Tinkuna”, es la diferenciación, la cual resalta los grandes beneficios que contienen cada uno de los productos ofrecidos, además de la combinación entre sabor, buen gusto e identidad ecuatoriana.
- La empresa contará con un equipo de trabajo altamente calificado, con capacidades técnicas y valores tanto éticos, como laborales, los cuales permitan alcanzar los objetivos de la empresa, cumplir con su misión y su visión.
- De acuerdo a los cálculos financieros la empresa es un negocio viable y rentable, el cual garantiza las inversiones de los socios y seguridad de sus trabajadores.

**REFERENCIAS.**

- Anecacao. (2016). Cacao del Ecuador Recuperado de <http://www.anecacao.com.ec>
- ARCOTEL. Servicio de acceso a internet. Febrero 2016 Recuperado de <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-acceso-internet/>.
- BCE. Indicadores económicos. Marzo de 2016 Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/>
- BCE. Estadísticas económicas. Marzo de 2016 Recuperado de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201512.pdf>.
- BCE. Riesgo País. Junio de 2016 Recuperado de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- BCE. Inflation. Junio 2016 Recuperado de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
- BCE. Tasas de Interés. Junio 2016 Recuperado de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Betas by Sector. Multiple data Services. Enero de 2016 Recuperado de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Choco Boutique. Contacto. Mayo de 2016 Recuperado de <http://www.chocoboutique.com>
- Cofina. Contacto. Marzo de 2016 Recuperado de <http://cofinacocoa.com/site/>
- Cyril-Boutique. Contacto. Mayo de 2016 Recuperado de <http://www.cyril-boutique.com/>
- Damodaran A. (2016). Implied Equity Risk Premium Update. Recuperado de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Direct Industry. Products. Marzo de 2016 Recuperado de <http://www.aasted.eu/es-es/info/chocolate/chocolate-cooling-tunnel>
- FMI. Perspectivas de la economía mundial. Marzo de 2016 Recuperado de <http://www.imf.org/external/ns/loec/cs.aspx?id=28>
- IESS. Servicios en línea. Junio de 2016 Recuperado de <https://www.iess.gob.ec/>
- ARCOTEL. Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones. Febrero de 2016 Recuperado de <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Boletin6.pdf>.

- INEC. Ecuador en Cifras. Junio de 2016. Recuperado de [www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/)
- INEC.Tabulados. Mayo 2016. Recuperado de [www.inec.gob.ec/tabulados.../15\\_POBLA\\_PROV\\_CANT\\_PARR\\_AREA\\_GEDAD.xls](http://www.inec.gob.ec/tabulados.../15_POBLA_PROV_CANT_PARR_AREA_GEDAD.xls)
- INEC. Ecuador en Cifras. Estratificación del Nivel Socioeconómico. Junio 2016  
Recuperado de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Ingenieriaculinaria. Proceso de derretido del chocolate. Enero 2016 Recuperado de <http://ingenieríaculinaria.blogspot.com>
- La Dolce Frutta. Contacto. Mayo de 2016 Recuperado de <http://ladolcefrutta.com/corportivos.htm>
- Ley Gestion Ambiental. (2016). recuperado de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2015). recuperado de <http://www.turismo.gob.ec/chocolate-reconocido-como-el-mejor-en-el-international-chocolate-awards-2015/>
- Proecuador. (2016).Cacao Ecuatoriano. Recuperado de [http://www.proecuador.gob.ec/wp\\_013\\_CACAO.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp_013_CACAO.pdf)
- QR-Codepro.Elaboracion de códigos personalizados. Junio 2016 Recuperado de <http://es.qrcode-pro.com/>
- Quito en Cifras. Indicadores económicos. Marzo de 2016 Recuperado de [http://quito.com.ec/inversiones/wp-content/uploads/2015/12/quito-en-cifras\\_DIC2015/PDFFILE/46563](http://quito.com.ec/inversiones/wp-content/uploads/2015/12/quito-en-cifras_DIC2015/PDFFILE/46563)
- Quito en Cifras. Inversiones. Diciembre de 2015 Recuperado de [http://quito.com.ec/inversiones/wp-content/uploads/2015/12/quito-en-cifras\\_DIC2015.pdf](http://quito.com.ec/inversiones/wp-content/uploads/2015/12/quito-en-cifras_DIC2015.pdf).
- Revista Líderes. El cliente, un mundo de sensaciones y emociones. Febrero de 2015 Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/cliente-marketing-negocios-empresa-lideres.html>
- SRI. Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.Julio de 2015 Recuperado de <http://www.sri.gob.ec/de/167>
- SRI. Código Orgánico de la Producción. Febrero de 2016 Recuperado de [http://www.sri.gob.ec/de/web/guest/bases-legales?p\\_auth=e5GHhwe7&p\\_p\\_id=busquedaBasesLegales\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_INSTANCE\\_Anv7&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_busquedaBasesLegales\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_INSTANCE\\_Anv7\\_com.sun.faces.portlet.VIEW\\_ID=%2Fpages%2FbusquedaBasesLegales.xhtml&\\_busquedaBasesLegales\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_INSTANCE\\_Anv7\\_com.sun.faces.portlet.NAME\\_SPACE=\\_busquedaBasesLegales\\_WAR\\_BibliotecaPortlet\\_INSTANCE\\_Anv7\\_](http://www.sri.gob.ec/de/web/guest/bases-legales?p_auth=e5GHhwe7&p_p_id=busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_com.sun.faces.portlet.VIEW_ID=%2Fpages%2FbusquedaBasesLegales.xhtml&_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_com.sun.faces.portlet.NAME_SPACE=_busquedaBasesLegales_WAR_BibliotecaPortlet_INSTANCE_Anv7_)

Termoforma.(2015).Contacto Recuperado de  
<http://www.termoforma.com/sobreNosotros.htm>

The Cupcake Factory. Contacto. Mayo de 2016 Recuperado de  
<http://www.thecupcakefactory.ec/>

# ANEXOS

### Anexo 1. Matriz EFE.

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. El Cacao Ecuatoriano es reconocido como el mejor en el International Chocolate Awards 2015	.14	4	.56
2. Excelente avance tecnológico, mayor acceso a internet en hogares.	.05	1	.05
3. Apoyo del Gobierno en la creación de nuevas empresas e incentivos para inversión local.	.08	2	.16
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables e innovadores.	.11	3	.33
5. País productor de materia prima.	.12	4	.48
<b>Amenazas</b>			
1. Alto posicionamiento de marcas tradicionales	.10	4	.40
2. Bajo poder de negociación con clientes.	.07	2	.14
3. Gran capacidad financiera de competidores	.03	1	.03
4. Existencia de gran cantidad de sustitutos en el mercado.	.10	2	.20
5. Medio poder de negociación con clientes.	.11	3	.33
<i>Total</i>	1.00		2.68
<p><b>Nota: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor.</b>  <b>Donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.</b>  <b>El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.</b></p>			

Anexo 2. Formato de la encuesta.



***Buenos días/ tardes/ noches. El producto que se va investigar es un producto realizado con chocolate ecuatoriano, el mismo que transformará la barra común de chocolate en un detalle elaborado en forma de figuras que sea agradable, sutil, exclusivo, romántico y especial; en el que usted tenga la capacidad de personalizarlo para entregarlo como regalo, detalle para alguna época en especial, etc.***

1. **¿Compra usted detalles de chocolate para alguna ocasión especial?**  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Si su respuesta es Sí, continuar; si, su respuesta es No, muchas gracias, se termina la encuesta.
2. **¿Con qué frecuencia usted compra detalles realizados a base de chocolate?**
  - Semanal \_\_\_\_
  - Quincenal \_\_\_\_
  - Mensual \_\_\_\_
  - Trimestral \_\_\_\_
  - Otros \_\_\_\_
3. **¿Qué cantidad de detalles a base de chocolate compra usted cada vez? Especifique la cantidad en gramos aproximados.**  
.....
4. **Nombre tres marcas que compra frecuentemente.**
  - 1.-
  - 2.-
  - 3.-
5. **¿Cuáles son los principales atributos que debería tener este producto para que usted lo compre? Escoja todas las respuestas que crea conveniente.**  
MARCA ( ) SABOR ( ) PRESENTACIÓN ( ) CANTIDAD ( )  
CALIDAD ( ) VARIEDAD ( ) ATENCIÓN CLIENTE ( ) PRECIO ( )  
UBICACIÓN ( ) TIEMPO ENTREGA ( ) OTROS ( ).....

6. Seleccione con una X uno de los siguientes factores por los que usted adquiriría estos productos:

Facilidad de compra	
Salir del apuro	
Gusto por los detalles personalizados	
Moda	
Por agasajar a alguien especial	

7. ¿Qué productos similares conoce o ha comprado recientemente?

.....

8. ¿Cuánto gasta en este tipo de productos personalizados al mes?

De \$5 a \$10	De \$11 a \$20	De \$21 a \$30	Más de \$30

9. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto de 300gr. como muy económico? ¿Qué le haría dudar de su calidad y no comprarlo? Indique un valor entre este rango.

\$10 - \$40	
-------------	--

10. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría este producto como económico y aun así lo compraría? Indique un valor entre este rango.

\$10 - \$40	
-------------	--

11. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría que este producto como costoso y aun así lo compraría? Indique un valor entre este rango.

\$10 - \$40	
-------------	--

12. ¿A qué precio dentro de este rango consideraría que este producto como costoso como para no comprarlo? Indique un valor entre este rango.

\$10 - \$40	
-------------	--

13. ¿En qué sector de la ciudad de Quito le gustaría que se encuentre ubicado este establecimiento?

Norte de la ciudad.	
Centro de la ciudad.	
Sur de la ciudad.	
Sector Valles (Cumbayá-Valle de los Chillos)	

14. ¿De qué manera le gustaría adquirir el producto? Elija todas las opciones que desee.

Compra directa en el establecimiento	
Compra <i>On-line</i>	

15. ¿Por qué medios de comunicación se usted sobre productos o servicios?

TV  RADIO  REVISTAS  PERIÓDICO  VOLANTES   
 REDES SOCIALES  DEGUSTACIONES  PERSONAS   
 WEB  OTROS  Especifique:.....

16. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto?

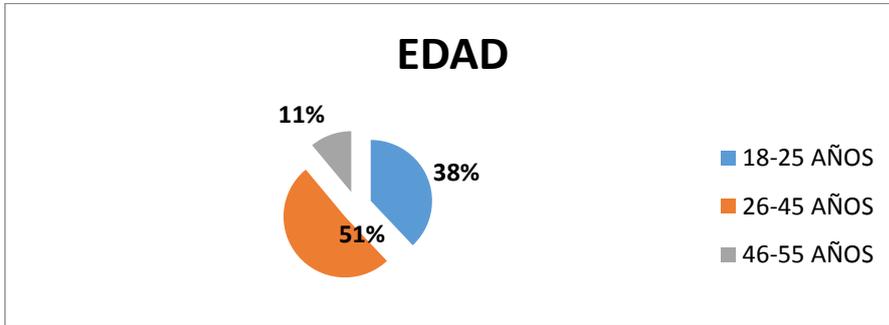
TV  RADIO  REVISTAS  PERIÓDICO  VOLANTES   
 REDES SOCIALES  DEGUSTACIONES  PERSONAS   
 WEB  OTROS  Especifique:.....

<b>Encuesta</b>			
Nombre (Opcional):			
Sector:			
Ocupación:	No trabaja ( )	Dependiente ( )	Independiente ( )
Edad:			

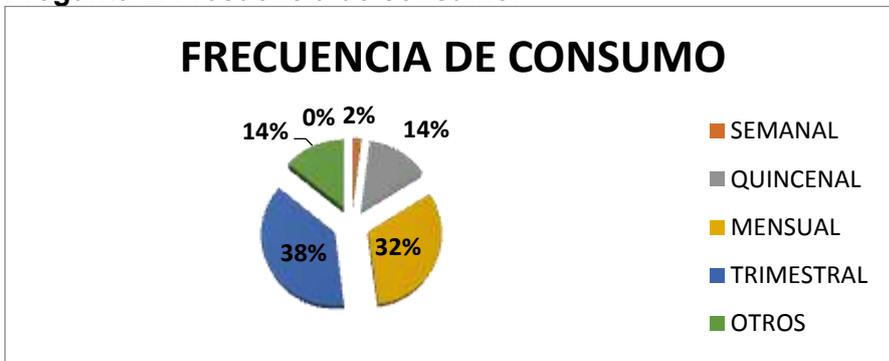
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo 3. Presentación de gráficos estadísticos de las respuestas de la encuesta aplicada.**

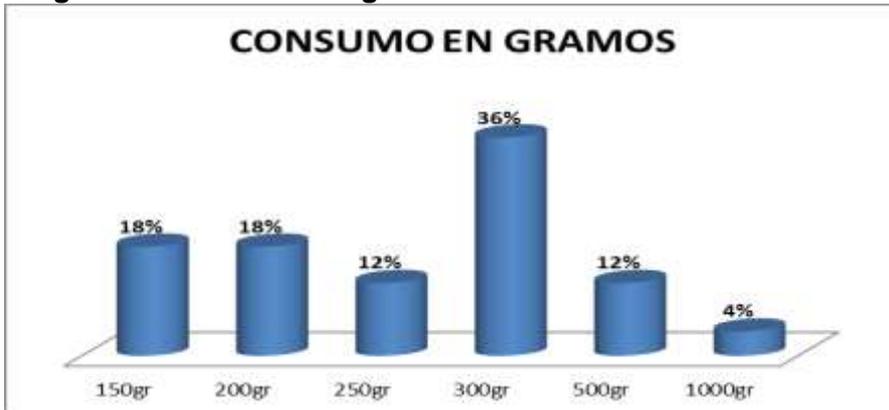
**Edad.**



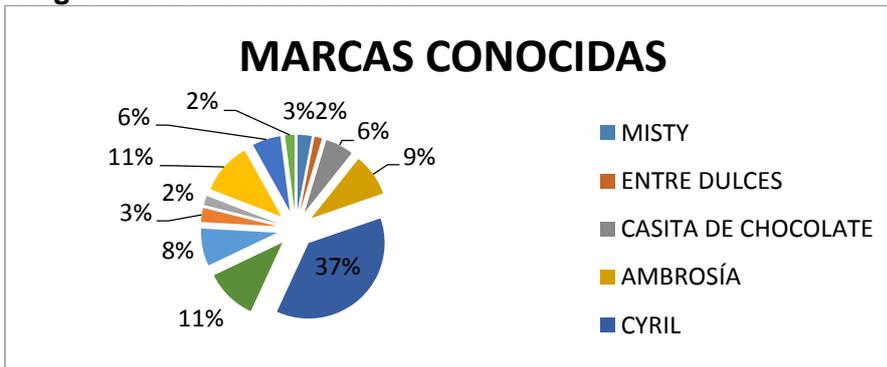
**Pregunta 2. Frecuencia de consumo.**



**Pregunta 3. Consumo en gramos.**



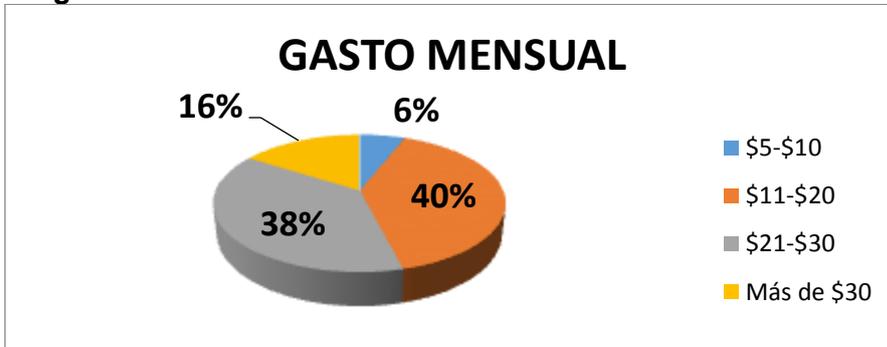
**Pregunta 4. Marcas conocidas.**



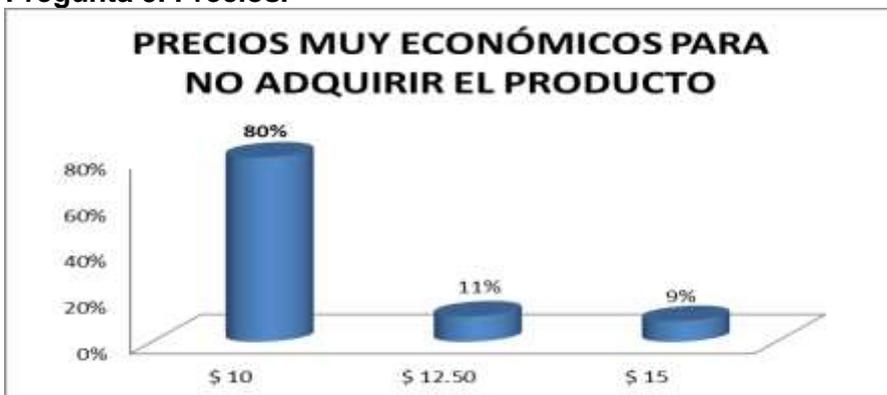
**Pregunta 6. Factores que influyen en la compra.**



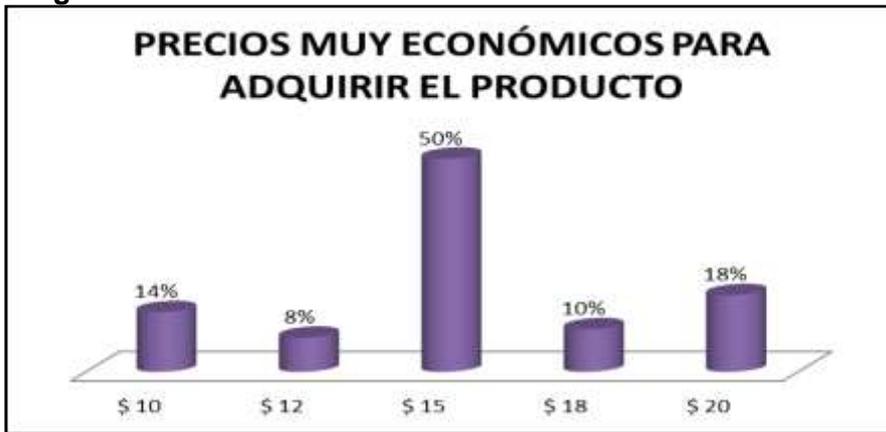
**Pregunta 8. Gasto mensual.**



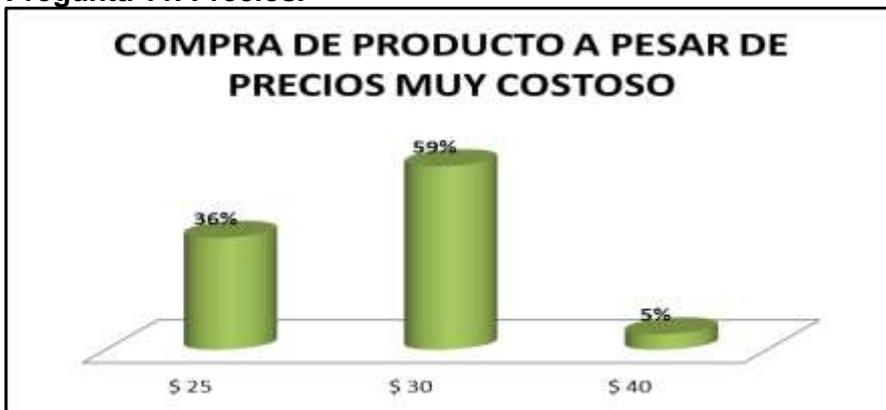
**Pregunta 9. Precios.**



**Pregunta 10. Precios.**



**Pregunta 11. Precios.**



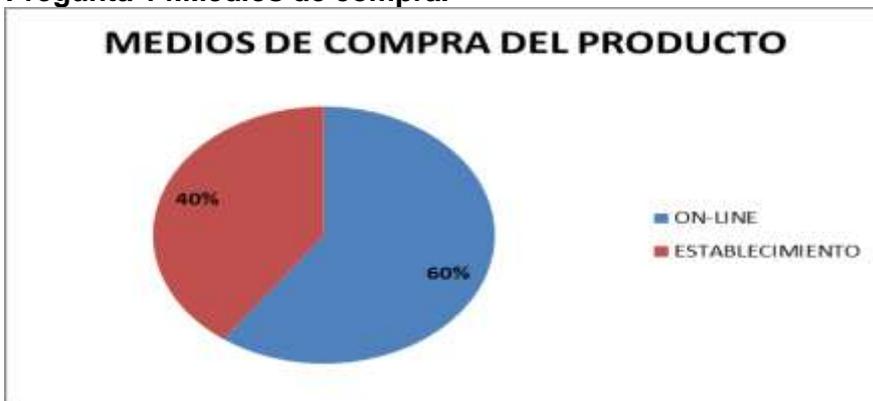
**Pregunta 12. Precios.**



**Pregunta 13. Ubicación del establecimiento.**



**Pregunta 14. Medios de compra.**



**Pregunta 16. Medios de comunicación.**



#### Anexo 4. Matriz de localización.

- A) Cumbayá.
- B) Sector Quicentro Shopping calle República del Salvador y Portugal.
- C) Sector la Ronda-Centro Quito.
- D) Sector El Bosque.

CARACTERISTICAS	PONDERACION	LOCALIZACIÓN A		LOCALIZACIÓN B		LOCALIZACIÓN C		LOCALIZACIÓN D	
<b>Facilidad de Acceso</b>	<b>15%</b>	<b>4</b>	<b>60</b>	<b>5</b>	<b>75</b>	<b>2</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>45</b>
<b>Parqueaderos</b>	<b>25%</b>	<b>5</b>	<b>125</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>1</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>75</b>
<b>Tiempo Estimado de Llegada</b>	<b>10%</b>	<b>3</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>20</b>
<b>Movimiento comercial</b>	<b>45%</b>	<b>2</b>	<b>90</b>	<b>5</b>	<b>225</b>	<b>5</b>	<b>225</b>	<b>4</b>	<b>180</b>
<b>Disponibilidad de Locales</b>	<b>5%</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>TOTALES</b>	<b>100%</b>		<b>315</b>		<b>470</b>		<b>295</b>		<b>330</b>

#### Anexo 5. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	219,123	236,828	251,181	266,175	282,297
Otros Ingresos (entrega a domicilio)	14,906	16,110	17,088	18,108	19,202
(-) Costo de productos vendidos	75,836	83,055	85,229	87,365	89,666
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>158,193</b>	<b>169,883</b>	<b>183,040</b>	<b>196,918</b>	<b>211,834</b>
(-) Gastos sueldos	73,231	79,318	80,730	82,167	83,629
(-) Gastos generales	58,878	61,113	63,072	65,100	67,238
(-) Gastos de depreciación	1,454	1,454	1,454	230	230
(-) Gastos de amortización	5,536	5,536	5,536	5,536	5,536
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>19,096</b>	<b>22,462</b>	<b>32,249</b>	<b>43,886</b>	<b>55,201</b>
(-) Gastos de intereses	3,809	2,439	902	-	-
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>15,287</b>	<b>20,023</b>	<b>31,347</b>	<b>43,886</b>	<b>55,201</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	2,293	3,003	4,702	6,583	8,280
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12,994</b>	<b>17,020</b>	<b>26,645</b>	<b>37,303</b>	<b>46,921</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	2,859	3,744	5,862	8,207	10,323
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>10,135</b>	<b>13,275</b>	<b>20,783</b>	<b>29,096</b>	<b>36,598</b>
Pago de dividendos	5,068	6,638	10,392	14,548	18,299
Utilidad del balance	5,068	6,638	10,392	14,548	18,299
Utilidades retenidas	5,068	11,705	22,097	36,645	54,944

## Anexo 6. Balance de situación.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>62,932</b>	<b>72,948</b>	<b>63,034</b>	<b>61,640</b>	<b>78,701</b>	<b>99,290</b>
<b>Corrientes</b>	<b>20,073</b>	<b>37,933</b>	<b>35,863</b>	<b>42,314</b>	<b>65,996</b>	<b>93,205</b>
Efectivo	20,073	31,050	28,073	33,724	56,522	82,818
Cuentas por Cobrar		4,261	4,605	4,884	5,176	5,489
Inventario de Materia Prima		444	906	1,377	1,860	2,369
Inventario de materiales indirectos		621	660	687	716	746
Inventario de Productos terminados		1,558	1,621	1,641	1,723	1,783
<b>Activos no corrientes</b>	<b>42,859</b>	<b>35,015</b>	<b>27,170</b>	<b>19,326</b>	<b>12,705</b>	<b>6,085</b>
Propiedad, Planta y Equipo	15,179	15,179	15,179	15,179	15,179	15,179
Depreciación acumulada		(2,308)	(4,617)	(6,925)	(8,010)	(9,094)
Intangibles	27,680	27,680	27,680	27,680	27,680	27,680
Amortización acumulada		(5,536)	(11,072)	(16,608)	(22,144)	(27,680)
<b>PASIVOS</b>	<b>37,759</b>	<b>42,708</b>	<b>26,156</b>	<b>14,370</b>	<b>16,884</b>	<b>19,173</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>16,109</b>	<b>12,088</b>	<b>14,370</b>	<b>16,884</b>	<b>19,173</b>
Cuentas por pagar proveedores		701	693	722	752	784
Sueldos por pagar		12,549	7,650	7,787	7,925	8,066
Impuestos por pagar		2,859	3,744	5,862	8,207	10,323
<b>No Corrientes</b>	<b>37,759</b>	<b>26,598</b>	<b>14,068</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	37,759	26,598	14,068	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>25,173</b>	<b>30,240</b>	<b>36,878</b>	<b>47,270</b>	<b>61,818</b>	<b>80,117</b>
Capital	25,173	25,173	25,173	25,173	25,173	25,173
Utilidades retenidas		5,068	11,705	22,097	36,645	54,944
Comprobación	-	-	-	-	-	-

## Anexo 7. Flujo de efectivo.

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ESCENARIO ESPERADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVIDADES OPERACIONALES</b>						
Utilidad neta		10,135	13,275	20,783	29,096	36,598
(+) depreciación y amort		7,844	7,844	7,844	6,620	6,620
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		(4,261)	(344)	(279)	(292)	(313)
(-) Incremento de inventarios		(2,623)	(563)	(520)	(592)	(600)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		701	(8)	29	30	32
(+) incrementos sueldos por pagar		12,549	(4,899)	136	139	141
(+) impuestos por pagar		2,859	886	2,118	2,345	2,116
Flujo neto de caja operativo		27,205	16,191	30,111	37,347	44,595
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>						
Activos fijos		(15,179)				
Preoperacionales		(27,680)				
Flujo de caja neto por inversiones		(42,859)	-	-	-	-
<b>ACTIVIDADES FINANCIERAS</b>						
Prestamos		37,759	(11,161)	(12,530)	(14,068)	-
Aportes accionistas		25,173				
Dividendos pagados a accionistas			(5,068)	(6,638)	(10,392)	(18,299)
Flujo neto de caja por act. Financieras		62,932	(16,228)	(19,168)	(24,459)	(18,299)
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>						
FLUJO DE CAJA NETO		20,073	10,977	(2,977)	5,651	22,799
Caja al inicio		20,073	31,050	28,073	33,724	56,522
Caja Final		20,073	31,050	28,073	33,724	56,522

## Anexo 8. Inversión inicial.

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
	Año 0
<b>INVERSIONES</b>	
Capital de Trabajo	20,073
Equipos de producción	8,549
Muebles y enseres	2,100
Equipos de oficina	450
Equipos de computación y software	4,080
Total activos fijos	15,179
Intangibles	27,680
<b>TOTAL</b>	<u><u>62,932</u></u>
Inversion Acumulada	62,932

REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS			
	Cantidad	Costo Unitario	Total
<b>Equipos y enseres de producción</b>			
Maquina Profesional para derretir Chocolate y temperar (Hilliards)	1	2,499	2,499
Tunel de enfriamiento	1	5,000	5,000
Báscula digital	1	850	850
Térmometro para chocolate	2	100	200
<b>Muebles y enseres</b>			
Estanterías	5	400	2,000
Sillas	2	50	100
<b>Equipos de oficina</b>			
Impresora	2	200	400
Teléfonos	1	50	50
<b>Equipos de computación y software</b>			
Cajas registradoras	2	540	1,080
Computador 1	1	500	500
Software facturación	1	2,500	2,500
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			6,630
Valor residual de los activos	10%		
<b>PREOPERACIONALES O INTANGIBLES</b>			
	Cantidad	Costo Unitario	Total
Constitución de la empresa	1	600	600
Registro sanitario	1	500	500
Evento de lanzamiento	1	5,000	5,000
Página WEB	1	1,280	1,280
IEPI	1	300	300
Adecuaciones local	1	20,000	20,000
<b>TOTAL</b>			27,680

## Anexo 9. Capital de trabajo.

FLUJO DE CAJA MENSUAL												
	2%	4%	6%	8%	9%	9%	10%	10%	10%	10%	11%	11%
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ventas</b>	4,681	9,361	14,042	18,722	21,063	21,063	23,403	23,403	23,403	23,403	25,743	25,743
(+) Compra de materiales directos	205	411	616	822	924	924	1,027	1,027	1,027	1,027	1,130	1,130
Mano de Obra directa	3,269	3,269	3,269	3,269	3,269	3,269	3,269	3,269	3,269	3,269	3,269	3,269
(+) Compra de materiales indirectos	161	323	484	646	727	727	807	807	807	807	888	888
(+) Mano de obra indirecta	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308
(+) Mantenimiento y reparaciones	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
(+) Depreciaciones y amortizaciones	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71	71
Gasto Sueldos	6,103	6,103	6,103	6,103	6,103	6,103	6,103	6,103	6,103	6,103	6,103	6,103
Arriendo	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Servicios básicos	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Publicidad	536	536	536	536	536	536	536	536	536	536	536	536
Comisiones tarjeta de credito	158	316	473	631	710	710	789	789	789	789	868	868
Promociones	219	438	657	876	986	986	1,096	1,096	1,096	1,096	1,205	1,205
Gasto Depreciaciones	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121	121
Gasto Amortizaciones	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461	461
<b>Utilidad operacional</b>	<b>(10,932)</b>	<b>(6,995)</b>	<b>(3,058)</b>	<b>878</b>	<b>2,847</b>	<b>2,847</b>	<b>4,815</b>	<b>4,815</b>	<b>4,815</b>	<b>4,815</b>	<b>6,784</b>	<b>6,784</b>
(+) depreciaciones y amortizaciones	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654	654
(-) Variacion cuentas por cobrar	(655)	(655)	(1,311)	(1,311)	(1,638)	(1,311)	(1,966)	(1,311)	(1,966)	(1,311)	(2,293)	(1,311)
(-) Variacion de inventarios	(52)	(105)	(157)	(210)	(236)	(236)	(262)	(262)	(262)	(262)	(288)	(288)
(+) Variación de cuentas por pagar	314	629	943	1,258	1,415	1,415	1,572	1,572	1,572	1,572	1,730	1,730
Caja Inicial	(10,671)	(17,144)	(17,144)	(20,073)	(18,803)	(15,762)	(12,393)	(7,580)	(2,111)	2,702	8,170	14,755
Caja final	(10,671)	(17,144)	(20,073)	(18,803)	(15,762)	(12,393)	(7,580)	(2,111)	2,702	8,170	14,755	22,323

## Anexo 10. Estructura de financiamiento.

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	40.00%	25,173
Deuda L/P	60.00%	37,759
Razón Deuda Capital	150%	

## Anexo 11. Estado y evaluación financiera.

Flujo de caja proyectados escenario esperado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		19,096	22,462	32,249	43,886	55,201
(+) Gastos de depreciación		2,308	2,308	2,308	1,084	1,084
(+) Gastos de amortización		5,536	5,536	5,536	5,536	5,536
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		(2,293)	(3,003)	(4,702)	(6,583)	(8,280)
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA		(2,859)	(3,744)	(5,862)	(8,207)	(10,323)
(=) I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		21,788	23,559	29,529	35,717	43,219
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(20,073)					
(+) VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		9,226	(4,929)	1,483	1,630	1,376
(+) RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						20,073
(=) II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(20,073)	9,226	(4,929)	1,483	1,630	21,449
INVERSIONES	(42,859)					
RECUPERACIONES						6,085
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(42,859)	-	-	-	-	6,085
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(62,932)</b>	<b>31,014</b>	<b>18,630</b>	<b>31,012</b>	<b>37,347</b>	<b>70,753</b>
valor presente	(62,932)	27,573	14,725	21,792	23,331	39,296
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)						
(+) Préstamo	37,759					
(-) Gastos de interés		(3,809)	(2,439)	(902)	-	-
(-) Amortización del capital		(11,161)	(12,530)	(14,068)	-	-
(+) Escudo Fiscal		1,284	822	304	-	-
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>(25,173)</b>	<b>17,328</b>	<b>4,483</b>	<b>16,347</b>	<b>37,347</b>	<b>70,753</b>
	(25,173)	14,484	3,132	9,546	18,230	28,868

ESCENARIO ESPERADO						
EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO				EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	63,784			VAN	49,087	
IR	2.01			IR	2.95	
Periodo de recuperación	2.95 años			Periodo de recuperación	2.51 años	
TIR	42.35%			TIR	68.37%	
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(62,932)	31,014	18,630	31,012	37,347	70,753
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(25,173)	17,328	4,483	16,347	37,347	70,753

## Anexo 12.

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INDICE DE LIQUIDEZ</b>					
Activos Corrientes /Pasivos					
Corrientes	2.35	2.97	2.94	3.91	4.86
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>					
Pasivos Totales/Activos Totales	59%	41%	23%	21%	19%
<b>INDICE DE RENTABILIDAD</b>					
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	14%	21%	34%	37%	37%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	34%	36%	44%	47%	46%
Sobre ventas					
Utilidad Neta / Ventas	5%	6%	8%	11%	13%
<b>INDICE DE ACTIVIDAD</b>					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	17.03	22.42	30.43	37.13	46.39
<b>INDICE DE VALOR DE MERCADO</b>					
Patrimonio /Capital social	1.20	1.46	1.88	2.46	3.18