



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LÁMINAS
DE CHOCOLATE EN LA CIUDAD DE QUITO.

AUTOR

Paula Daniela Gutiérrez Ibarra

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LÁMINAS DE CHOCOLATE
EN LA CIUDAD DE QUITO.

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

Profesor Guía
Fernando Játiva

Autora
Paula Daniela Gutiérrez Ibarra

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Ing. Edison Fernando Játiva Baquero

MPDE

C.I.170686042-4

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Lcda. Tamara Erazo

MBA

C.I. 171068923-1

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Paula Daniela Gutiérrez Ibarra
C.I.171678129-7

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a Dios por permitirme cumplir este sueño. A mis padres quienes son lo más importante en mi vida, por su confianza, esfuerzo y apoyo en todo momento. A mis familiares, amigos y tutor que contribuyeron en el desarrollo de este proyecto, por su tiempo y conocimientos dedicados.

DEDICATORIA

Este logro va dedicado a Dios y a mis padres quienes siempre me han demostrado su amor y me han enseñado a ser perseverante, ya que con esfuerzo y dedicación todo se puede lograr.

Con todo mi amor este logro es nuestro.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de láminas de chocolate.

El producto es una alternativa saludable al chocolate que contiene azúcar, se trata de láminas de chocolate sin azúcar que se diluyen en la boca al hacer contacto con la lengua. Estas láminas son elaboradas a base de papel de arroz, impregnadas con esencia de cacao. El producto será empacado en una pequeña caja, la misma que será elaborada de materiales reciclados, promoviendo el reciclaje y la conservación ambiental.

De acuerdo al análisis externo que se realizó, existen varias oportunidades para la realización del proyecto como la tendencia de consumo de productos más saludable de la población, el desarrollo y apoyo por parte de organismos internacionales como: El Consejo Internacional de la Organización Internacional del Cacao (ICCO) y el gobierno Ecuatoriano para la producción de cacao, el desarrollo de tecnología dentro de la industria.

La inversión inicial que el proyecto requiere es de \$30233.09 del cual, el 75% será capital propio, y el 25% será mediante financiamiento. Las proyecciones financieras se realizaron con proyecciones a 5 años, donde se consideraron 3 escenarios el esperado, optimista y pesimista. Donde se obtuvo un VAN positivo y una tasa de retorno mayor al costo de oportunidad. En el escenario esperado se obtuvo un VAN de \$ 51.809,35 y una TIR del 67,33%.

Los resultados de la investigación mostraron una gran aceptación del producto al igual que los requerimientos necesarios para ingresar al mercado de confites, como una idea innovadora al momento de consumir chocolates. Finalmente, se concluye que existe la factibilidad de realizar el proyecto con base en el análisis del mercado y el análisis financiero.

ABSTRACT

The present business plan aims to determine the viability of the creation of a company dedicated to the production and commercialization of chocolate sheets.

The product is a healthy alternative to chocolate that contains sugar; these are chocolate sheets sugar free that melts in the mouth when it makes contact with the tongue. These sheets are made from rice paper impregnated with cocoa essence. The product will be packed in a small box, which will be made from recycled materials, promoting recycling and environmental conservation.

According to the external analysis that was carried out, there are several opportunities for the realization of this project, such as the trend of consumption of healthier products in the population, development and support by international organizations such as: The International Council of the International Cocoa Organization (ICCO) and the Ecuadorian government for the production of cocoa and the development of technology in the industry.

The initial investment required for the project is \$ 30233.09, of which 75% will be our own working capital, and 25% will be through financing. The financial projections were made with projections to 5 years, 3 scenarios were considered the expected, optimistic and pessimistic. Where in the expected scenario, the Net Present Value (NPV) is \$ 51.809,35 and the Internal Rate of Return (IRR) is 67,33%.

The results of the investigation showed a great acceptance of the product as well as the necessary requirements to enter the market, as an innovative idea for the consumption of chocolates. In conclusion, the business is profitable and its implementation is recommended.

INDICE

1. Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Justificación del Proyecto.....	1
1.2 Objetivo General.....	1
1.2.1 Objetivos	
Específicos.....	1
2. Capítulo II: Análisis del Entorno.....	2
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	2
2.1.1 Análisis Político.....	2
2.1.2 Análisis Económico.....	3
2.1.3 Análisis Social.....	5
2.1.4 Análisis Tecnológico.....	6
2.2 Análisis de la Industria (Porter).....	7
2.3 Conclusiones del Capítulo.....	10
2.4 Matriz EFE.....	12
3. Capítulo III: Análisis del Cliente.....	13
3.1 Investigación Cualitativa.....	13
3.1.1 Entrevistas a Expertos.....	13
3.1.2 Focus Group.....	14
3.2 Investigación Cuantitativa.....	16
3.2.1 Encuestas.....	16
4. Capítulo IV: Oportunidad del Negocio.....	19
5. Capítulo V: Plan de Marketing.....	21
5.1 Estrategia General de Marketing.....	21
5.1.1 Mercado	
Objetivo.....	21
5.1.2 Propuesta	de
Valor.....	22
5.2 Mezcla de Marketing.....	23

5.2.1	Estrategia	de	
	Producto.....		23
5.2.1.1	Atributos.....		23
5.2.1.2	Branding.....		24
5.2.1.3	Empaque.....		24
5.2.1.4	Etiquetado.....		26
5.2.1.5	Soporte.....		26
5.2.2	Estrategia	de	
	Precio.....		27
5.2.2.1	Costo de Ventas.....		27
5.2.2.2	Estrategia de Entrada.....		27
5.2.2.3	Estrategia de Precios.....		28
5.2.2.4	Estrategia de Ajuste.....		28
5.2.3	Estrategia	de	
	Plaza.....		29
5.2.3.1	Estrategia de Distribución.....		29
5.2.3.2	Punto de Venta.....		29
5.2.3.3	Tipo de Canal de Distribución.....		30
5.2.3.4	Estructura del Canal de Distribución.....		30
5.2.4	Estrategia		
	Promoción.....		30
5.2.4.1	Estrategia Promocional.....		30
5.2.4.2	Publicidad.....		30
5.2.4.3	Promoción de Ventas.....		31
5.2.4.4	Fuerza de Ventas.....		31
6.	Capítulo VI: Propuesta Filosófica y Estructura Organizacional.....		31
6.1	Misión, Visión, Objetivos.....		31
6.2	Plan de Operaciones.....		33
6.3	Estructura Organizacional.....		35
7.	Capítulo VII: Evaluación Financiera.....		37

7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	37
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	38
7.3	Proyección de estados de resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....	38
7.4	Proyección de Flujo de Caja del Inversionista, Cálculo de la Tasa de Descuento, y Criterios de Valoración.....	42
7.5	Índices Financieros.....	43
8.	Capítulo VIII: Conclusiones Generales.....	43
9.	Referencias.....	45
10.	Anexos.....	50

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del Proyecto

El nombre “MISK´Y ÑAWPARIMAY” significa Dulce Tentación en quechua. La razón del nombre es recobrar las raíces amazónicas, promoviendo el lenguaje de una las zonas de la cual se extrae la esencia de cacao fino de aroma, que es el principal ingrediente del producto.

Surgimiento del Proyecto

En los últimos años, las preferencias de los consumidores han cambiado notablemente, en especial en el mercado de productos alimenticios. Muchos de estos cambios, han sido resultado de una necesidad para mejorar hábitos de consumo por motivos de salud. De esta manera surge la idea de crear un producto, que no contribuya al deterioro de la salud de las personas, sin perder la esencia del mismo; es decir, permitir que las personas consuman golosinas sin alterar su salud.

Producto

El producto es una alternativa saludable al chocolate que contiene azúcar, se trata de láminas de chocolate sin azúcar que se diluyen en la boca al hacer contacto con la lengua. Estas láminas son elaboradas a base de papel de arroz, impregnadas con esencia de cacao. El producto será empacado en una pequeña caja, la misma que será elaborada de materiales reciclados, promoviendo el reciclaje y la conservación ambiental.

1.2 Objetivo General del Proyecto

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de láminas de chocolate en la ciudad de Quito.

1.2.1 Objetivos Específicos del Proyecto

- Conocer las características del negocio a través de información externa, interpretando variables que influyen en el negocio.

- Determinar gustos y preferencias del cliente, mediante investigación de mercados cuantitativa y cualitativa.
- Establecer la oportunidad de negocio, mediante el comportamiento del consumidor.
- Desarrollar los puntos pertinentes al marketing mix, definiendo estrategias para producto, precio, plaza y promoción.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del Entorno Externo

2.1.1 Análisis Político

En el Ecuador existe desde hace varios años, diferentes programas de impulso y apoyo para la creación de nuevos proyectos, la mayoría patrocinados por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO). El MIPRO junto con los Municipios, han implementado 33 centros de desarrollo empresarial y apoyo al emprendimiento. Entre las principales regulaciones vigentes en el Ecuador, está el tema del buen manejo de prácticas ambientales, que obliga a las empresas a tener un manejo “amigable” con el ambiente (MIPRO, 2012). Lo que representa una oportunidad para la creación de una nueva empresa.

El presidente Rafael Correa en el año 2014, consideró gravar con impuesto al “consumo nocivo” de “comida chatarra”, para lo cual consideraba a snacks, confitería, chocolate y derivados del cacao, entre otros. El mismo indicó que el resultante de ingresos de este impuesto beneficiaría al sistema de salud pública. Este impuesto representa una amenaza para la industria chocolatera ya que la mayoría de confites contienen azúcar. (Ecuador Times, 2014)

Por otra parte, El Consejo Internacional de la Organización Internacional del Cacao (ICCO) es una organización global, compuesta por los países miembros productores y consumidores de cacao. Entre sus funciones están las de examinar las estadísticas del cacao, producción y consumo. También se encargan de analizar la información sobre el acceso al mercado del cacao y subproductos en los países productores y consumidores (ICCO, 2014). Esta organización representa una oportunidad y apoyo para la industria debido a sus normativas y a sus funciones.

El gobierno planteó un incentivo sectorial para las nuevas empresas que aporten al cambio de la matriz productiva, que hace referencia a la: “Exoneración total del Impuesto a la Renta por cinco años, para inversiones nuevas, contados a partir de la fase de operación en los sectores que contribuyan al cambio de la matriz” (Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, 2015). Este incentivo impulsa la creación de nuevas empresas, lo que es una oportunidad para los nuevos emprendimientos de contribuir con el cambio de matriz productiva. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) tiene como proyecto la reactivación del café y el cacao fino de aroma (2013). Según el MAGAP, el estado busca dotar de infraestructura y material vegetal con certificaciones al productor para así fomentar que el cultivo tenga altos estándares de rendimiento y calidad. Otro Objetivo es poder institucionalizar la cadena de valor del cacao, también busca ejecutar la ‘Gran Minga del Cacao Nacional’, que es una campaña que se centra en rehabilitar plantaciones improductivas (El Telégrafo, 2016). Lo que se convierte una oportunidad para la industria al contar con mejor calidad de materia prima como lo es el cacao.

2.1.2 Análisis Económico

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB en el Ecuador ha venido presentando un crecimiento desacelerado desde finales del 2011 hasta el presente año. Según las Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador, número 75, publicado por el Banco Central del Ecuador, en el primer trimestre de 2011, el PIB se incrementó respecto al cuarto trimestre de 2010 aumentó en 1,78%. A partir del 2012 el Ecuador ha tenido un crecimiento desacelerado debido a la recesión en la economía mundial, la baja en el precio del petróleo, desastres naturales y a la deuda pública del país. Según la publicación del 15 de julio de 2016 del Banco Central del Ecuador, el PIB cayó 3% en el primer trimestre del presente año 2016 comparado con igual periodo del año pasado 2015 y está a 4,3 puntos de alcanzar el techo legal de endeudamiento público con relación al PIB. La deuda pública del Ecuador tanto externa como interna es de USD 36.583,6 millones,

significando el 35,7% del PIB. Según el artículo 124 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas determina que el “monto total del saldo de la deuda pública realizada por el conjunto de las entidades y organismos del sector público, en ningún caso podrá sobrepasar el 40% del PIB”.

Como se puede ver el PIB ha tenido un crecimiento desacelerado influyendo en el crecimiento de sus industrias. Según la entrevista realizada a María Cristina Vásconez de la empresa CAONI: “En la industria chocolatera esto ha sido un freno en la producción y ventas de chocolates por lo que afecta directamente en el crecimiento y mejora de la industria.”

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) Mediante Acuerdo Ministerial 524, firmado el 7 de noviembre de 2013, impulsa políticas para fomentar la productividad del sector, reducir los costos en las prácticas agrícolas y la cadena de comercialización. Además, está comprometido a trabajar con las empresas privadas para implementar un plan de mejora y desarrollo de la cadena de valor del cacao ecuatoriano, mediante la producción, productividad, calidad e investigación (MAGAP, 2013).

Al observar el gráfico en el Anexo 1 y con el indicador de agosto, la inflación en el 2016 se ubicó en 1,42% al mes de agosto, observando que la inflación del 2016 es la más baja desde el 2007. Debido a que el presente año ha tenido meses con variación de inflación negativa significando que los precios han caído en dichos meses (INEC, 2016).

Variabilidad de la Inflación Mensual (Agosto 2014 - Agosto 2015)

Los porcentajes de la variabilidad de la inflación han sido fluctuantes. Durante el año en cuestión, en abril del 2015 este alcanzó una variabilidad entre meses de 0,85% de inflación topando el punto más alto observado hasta la fecha. En agosto del presente año el Ecuador registró una variabilidad de la inflación del -0,16% siendo así el segundo mes consecutivo en lo que va del año con una variación negativa, en julio la inflación fue de -0,09% (Banco Central del Ecuador, 2016).

La incidencia inflacionaria más significativa en junio de 2016, provino de tres divisiones: Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,1004%), Bienes y servicios

diversos (0,0838%) y Prendas de vestir y calzado (0,0471%) donde dichas divisiones sufrieron un decremento en sus precios los dos últimos meses (IPC, 2016).

En agosto, el precio promedio diario del cacao fue de USD 3,033 por tonelada con un decremento en su precio en comparación con el precio promedio de julio que fue USD 3,350 (ICCO, 2016). Lo que se observa que la conducta de precios del cacao concuerda con la variación de la inflación y la baja de precio que hemos sufrido los últimos meses.

Aun cuando tenemos el menor porcentaje de inflación de la década la canasta básica es de USD 689,10 y el ingreso familiar mensual es de USD 683,20, observando así que existe un déficit de USD 5,91 (IPC, 2016). Lo que representa una amenaza para la industria, ya que los chocolates o confites son considerados un gusto y no un alimento de primera necesidad.

2.1.3 Análisis Social

El consumo anual per cápita de chocolate en Ecuador oscila entre los 300 y 800 gramos por persona al año. Esa cifra revela que aún falta impulsar el consumo local en el Ecuador (Revista Líderes "El Comercio", 2012). Esto significa una oportunidad de crecimiento para la industria.

En el Ecuador existen dos tipos de gustos y formas para degustar chocolates. El primero tipo de personas y el que tiene mayor acogida prefiere chocolates dulces en base de azúcar y leche, los mismos ven al chocolate como una golosina y se enfoca en el costo-beneficio. El otro tipo de personas de menor acogida buscan chocolates elaborados con cacao fino de aroma, este busca calidad, aprecia el chocolate puro o con altos porcentajes de pureza y experimenta con tipos de granos cultivados que cambian el sabor del producto. Este tipo de paladar está en auge y cada vez más personas buscan un chocolate más natural y con menor cantidad de azúcar Según la entrevista realizada por la Revista Líderes a la Corporación Favorita (2012).

Roberto Brauer, de la marca de chocolate Caoni, indica que el chocolate negro o puro es consumido por personas que tienen desde 20 años en adelante. En

cambio, el mezclado con leche es demandado en especial por menores de edad (Revista Líderes "El Comercio", 2012).

Según la Organización Panamericana de Salud OPS el incremento exponencial de las enfermedades relacionadas a los malos hábitos alimenticios tales, como diabetes o sobrepeso han incrementado en los últimos años. (2015) En la actualidad, la sociedad ha cambiado sus hábitos de consumo y ha comenzado a preocuparse de su salud y estado físico según investigaciones y publicaciones realizadas por el Grupo Danone en colaboración de la CIRAD del centro de cooperación internacional del desarrollo agrónomo y productos alimenticios en Francia (2014).

Nestlé ha realizado varias publicaciones sobre el chocolate y el cacao y mencionan lo siguiente: El cacao es la materia prima del chocolate y es rico en un tipo de antioxidantes llamadas polifenoles, y se los asocia con una disminución en el riesgo de sufrir enfermedades cardíacas. Dentro de los nutrientes que contiene el chocolate están los hidratos de carbono, grasa y proteína, además de ácido fólico, cobre, hierro, zinc y magnesio (2014). El consumo de chocolate, favorece a una mejor circulación de la sangre, reduce la depresión, estimula la generación de endorfinas y ayuda a la concentración. Por lo cual, las personas optan por este producto para liberar el estrés. (Nestlé, 2015). Según lo analizado se puede inferir que lo antes detallado son oportunidades de crecimiento y desarrollo para la industria.

2.1.4 Análisis Tecnológico

“El gobierno ha venido planteando un cambio de la matriz productiva que tiene como columna vertebral el conocimiento, la innovación, la ciencia y la tecnología. Tradicionalmente estos ámbitos han recibido una baja e insuficiente inversión para su desarrollo” (El Telégrafo, 2014). Lo que impulsa la creación de nuevas empresas enfocadas en dicha matriz productiva.

Según el INEC (2011) El gasto en actividades de ciencia, tecnología e innovación en el Ecuador en la parte de investigación y desarrollo fue de 0,35%, la meta del Gobierno es que el gasto en I+D ascienda a 1,5% en los próximos años. Según la publicación realizada por el INEC sobre Tecnologías

de la Información y comunicaciones (TIC'S) (2015). El 50,5% de la población de Ecuador en el 2015 ha utilizado Internet en los últimos 12 meses a comparación del 2014 con el 46,4% de la población. En el 2015, el 55,4% de las personas que tienen un celular activado del cual el 37,7% poseen un teléfono inteligente, a comparación del 24,7% que se registró en el 2014, teniendo una diferencia de 13%. Por lo que es una oportunidad para llegar a los consumidores por medio del internet.

En cuanto al ámbito internacional la tecnología ha avanzado a pasos agigantados, en la feria de tecnología de Barcelona Lynette Kucsma cofundadora de la empresa Natural Machines creó la primera impresora llamada Foodini que es una impresora de alimentos tridimensional, creando desde raviolis hasta trozos de pollo frito por medio de los grifos de la misma. El precio de la impresora oscila entre USD 1500 Y USD 2000 (El Universo, 2016). Según Kucsma "Entre 10 y 15 años las impresoras de comida serán tan comunes en las cocinas como los hornos microondas" (2016). Esto nos indica que el desarrollo de tecnología está avanzado, lo que nos permite innovar la producción de chocolates y poder utilizar esta maquinaria en el futuro.

2.2 Análisis de la Industria (Porter)

El proyecto pertenece al CIIU C1073.12 - Elaboración de chocolate y productos de chocolate de la clasificación nacional de actividades económicas del Ecuador.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores (Baja)

Según los datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías (2016) La industria cuenta con un número importante de proveedores, 117 compañías cacaoteras grandes sin contar los medianos y pequeños proveedores cacaoteros distribuidos a nivel nacional. Lo que torna a la industria muy competitiva y para los proveedores un nivel bajo de negociación, los mismos no podrán, fácilmente incrementar los precios o reducir la calidad del producto. En cuanto al cambio de proveedores, existen varias alternativas por lo cual resulta fácil el cambio, siempre y cuando cuente con la misma o mejor calidad a un

precio igual o menor. Lo cual significa una ventaja ya que existe gran variedad para escoger el mejor producto al mejor precio.

2.2.2 Poder de negociación de los consumidores (Alta)

Las empresas de la industria cuentan con una importante cartera de clientes, desde clientes pequeños hasta grandes clientes que compran una suma importante. Los clientes de la industria son frecuentes y consumen el producto repetidas veces en el mes (Guzmán, 2016). Por lo cual el sector es muy atractivo. Los costos de producción en el sector son de gran importancia y la producción en masa vuelve la misma más llevadera. El capital es alto y la producción estándar, por lo que se torna en un aspecto poco llamativo (Vásconez, 2016). La industria tiende a vender principalmente a distribuidores más que al menudeo y el volumen de compra es mayor, por lo cual los clientes tienen un alto poder de negociación. Los mismos exigen un trato preferencial, mejores tratos, descuentos y menores precios (Guzmán, 2016). El poder que tiene el cliente sobre la industria es alta ya que el cliente determina muchas de las características del producto, por lo que las empresas se adaptan a las necesidades del consumidor para de esta manera no perder a sus clientes por tanto sus ventas, volviéndolo poco atractivo para la industria (Vásconez, 2016).

2.2.3 Amenaza por entrada potencial de nuevos competidores (Media)

La industria cuenta con la infraestructura necesaria para poder realizar una producción a escala, lo que les permite utilizar la misma como una barrera de entrada (Guzmán, 2016). Los productos de la industria son similares, pero no iguales ya que cada miembro de la industria se caracteriza por algún elemento en especial. Por lo que se torna atractiva una estrategia de diferenciación y así diferenciarse de sus competidores. Según Iván Ontaneda el presidente de la Asociación Nacional de Exportadores (ANECACAO) “hacer chocolate en el Ecuador es sencillo, lo complicado es venderlo” (El Telégrafo, 2015). La identificación de marcas es un aspecto atractivo para la industria ya que en el sector existe una amplia variedad de marcas para el mismo producto y el cliente compra con la que más se identifica o con el cual se siente atraído.

Pedro Hansen, miembro de la Asociación de Chocolateros del Ecuador expresa que en esta industria es manejable el sistema de canales de distribución ya que las empresas puedan acceder a los canales o establecer sus propios canales mediante transporte propio o contratado hacia el punto de venta al público (El Telégrafo, 2015). Por lo que este aspecto resulta atractivo para la industria. La experiencia es un punto clave en la industria, pues la misma permite obtener el máximo beneficio en relación a los proveedores, puntos de venta, fabricación y diversificación del producto (Guzmán, 2016). Siendo así se considera que dicho aspecto es atractivo para la industria.

2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos (Alta)

Existen productos sustitutos cercanos y disponibles en el mercado, representando una amenaza significativamente alta en la industria como son las galletas, los caramelos, gomitas y demás confites. El precio de los sustitutos en la industria es relativamente similar, considerando que el costo de producir un confite tanto de producción como de venta no es elevado, por lo que resulta una alta amenaza competitiva. Tanto para los clientes como para los distribuidores es bajo el costo de cambio ya que los productos son similares (Vásconez, 2016). Por lo que se vuelve una amenaza para la industria.

2.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras (Alta)

Según los datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías (2016) El número de competidores con recursos y capacidad similares son elevados, solo en Quito se encuentran 80 empresas chocolateras bajo el mismo CIU. Resultando poco atractivo para la industria. La industria cuenta con competidores con objetivos, estrategias o intereses similares por lo que este aspecto es neutral para la industria (Superintendencia de Compañías, 2016). Esto se evidencia por el comportamiento de los proveedores los cuales persiguen objetivos de rentabilidad, participación y mejora en su posicionamiento. Las características del producto son similares ya que todos están conformados de la misma materia prima que es el cacao con la diferencia de la dulzura, la pureza y los compuestos adicionales de cada producto los

cuales les hacen diferente entre ellos. Lo que permite una diferenciación y una oportunidad de crecimiento para la industria.

2.3 Conclusiones del Capítulo

2.3.1 Entorno Externo

- En cuanto al entorno político la ley en contra el consumo de la comida chatarra no favorece a la industria, ya que grava con impuestos a los productos, incrementando el valor de los mismos. Dadas estas reformas la industria está optando por implementar una línea de productos más saludables. Las normativas de la ICCO aportan favorablemente a la industria, su crecimiento y sostenibilidad al producir y fomentar la producción de cacao, de esta forma la industria cuenta con materia prima de primera calidad. En cuanto al incentivo para que nuevas empresas apoyen el cambio de matriz productiva, la misma es una oportunidad para la industria y para los emprendimientos en el país. El MAGAP ha impulsado la reactivación de la zona cacaotera, lo cual es una gran oportunidad para la industria ya que la materia prima será de alto rendimiento y calidad. En general el entorno político muestra varias oportunidades para la industria.
- Referente al entorno económico, dados los factores analizados, si bien no es el entorno más favorable para la industria, el Ecuador sigue creciendo. En cuanto a la inflación, la misma afecta directamente al incremento de precio tanto en los productos finales como en la mano de obra y la materia prima. La inflación negativa que hemos sufrido los meses de julio y agosto se representa como un decremento de los precios de los productos finales en alimentos y bebidas no alcohólicas, el precio del cacao a nivel internacional también sufrió un decremento en su precio lo que nos indica que la misma es una amenaza para la industria ya que refleja que el consumo ha bajado por lo cual los precios tienden a bajar para de esa manera no perder market share.
- En el entorno social, lo analizado permite concluir que la industria chocolatera tiene un amplio campo de crecimiento y sustentabilidad

gracias a la demanda y consumo que la misma tiene, enfrentándose a nuevos retos por el cambio en gustos y preferencias del consumidor y cómo puede variar con el pasar del tiempo. Con la tendencia de una alimentación más sana, la industria tiene que renovar sus productos para suplir las necesidades y preferencias del consumidor.

- El desarrollo sobre el entorno tecnológico en la zona industrial se debe al cambio en la matriz productiva enfocada al conocimiento, investigación y tecnología. El crecimiento notorio en el ámbito tecnológico como en el uso del internet, teléfonos inteligentes, creación de aplicaciones y páginas web son una gran oportunidad para la industria ya que toma un gran peso en el medio de comunicación usado por la industria. La creación de una impresora 3D de alimentos es un gran avance en desarrollo para la industria y una oportunidad para la capacitación y mejora de equipos para la mejor producción en la industria.

2.3.2 Análisis de la Industria (PORTER)

- El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existe una variedad alta de proveedores, por lo que la industria se vuelve muy competitiva y es más complicado para los proveedores destacarse. Esto es una oportunidad para la industria chocolatera ya que existe una competencia entre proveedores y la industria tiene el poder de escoger el que mejor le convenga.
- El poder de negociación de los consumidores es medio - alta. El cliente tiene el poder de escoger la marca que más le guste entre todas las empresas de la industria por lo que puede llegar hacer una amenaza. De igual manera, el cliente es el que determina las características en el producto y las empresas se deben adaptar a nuevos gustos y necesidades del cliente, lo mismo que se vuelve una oportunidad para la industria su crecimiento y desarrollo
- La amenaza por entrada potencial de nuevos competidores es media. La producción a escala es una forma de barrera de entrada ya que la misma puede abaratar los costos de producción. Los productos son

similares entre competidores ya que están compuestos de cacao con la diferencia en componentes adicionales que hacen a cada producto diferente, lo cual crea un atractivo para la creación de diferenciación entre empresas.

- El desarrollo potencial de productos sustitutos es alto. Existen varios productos sustitutos con precios similares lo que vuelve el costo de cambio bajo.
- La rivalidad entre empresas competidoras es alta. Existen más de 80 empresas constituidas bajo el mismo CIU, lo que es una amenaza inminente para la industria. El mercado es extenso y la diferenciación en el producto neutraliza dicha amenaza.

2.4 Matriz EFE

Tabla 1. Matriz EFE

Factores Determinantes	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
Programa de reactivación para el cacao fino de aroma.	0,1	3	0,3
Programa de incentivos para empresas que apoyen a un cambio de matriz productiva en el Ecuador.	0,12	3	0,36
Bajo poder de negociación de los proveedores.	0,07	3	0,21
Cambio en el hábito alimenticio de los ecuatorianos.	0,12	4	0,48
Mejora en tecnología para la producción de cacao y de chocolate.	0,08	4	0,32
Impulso del MAGAP para fortalecer la industria chocolatera.	0,13	3	0,39
AMENAZAS			
Leyes cambiantes y severas para la industria alimenticia por leyes contra el consumo de comida "chatarra".	0,11	4	0,44
Altos índices de endeudamiento por parte del Ecuador que contraiga los incentivos económicos.	0,08	3	0,24
Tendencia a la baja de precios en la industria alimenticia en julio y agosto del 2016 a comparación de los años pasados.	0,1	2	0,2
Alta competencia y productos sustitutos nuevos en el mercado.	0,09	3	0,27
TOTAL	1		3,21

En tabla se muestran los datos de análisis de la industria. La puntuación ponderada tiene un total de 3.21, lo cual es superior a la media de 2.5. Lo que refleja que las condiciones del macro y micro entorno son favorables para el proyecto. Y refleja que la empresa es adaptable al cambio.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa

3.1.1 Entrevistas a Expertos

Se realizaron dos entrevistas a expertos de la industria chocolatera, las entrevistas fueron filmadas con autorización de los entrevistados. Con el propósito de entender el comportamiento de la industria. En el Anexo 2 se encontrarán los resultados de las entrevistas realizadas.

Entrevista N° 1

Entrevistada: María Cristina Vásquez (Jefe de Ventas, Marketing y Exportaciones)

Empresa: Caoni

Entrevista N° 2

Entrevistado: Juan Diego Guzmán (Gerente y Dueño)

Empresa: Chocolateca

Objetivos:

- Conocer una perspectiva actual de la industria y sus ventas.
- Identificar los medios de comunicación adecuados.
- Identificar el rango de precio que los consumidores pagarían.

Conclusiones:

- La industria cuenta con muchas empresas, lo que satura el mercado. Por lo que las ventas han caído a comparación de años anteriores debido a la situación económica actual del país y el alto nivel de competitividad.
- Las materias primas mantienen su calidad, pero su precio ha ido en aumento en lo que va del año.

- Los consumidores han cambiado con el paso del tiempo y han tomado una tendencia por el consumo de productos orgánicos, que no perjudiquen a la salud y que promuevan la conservación ambiental, por lo cual las empresas se han venido adaptando a los gustos y necesidades del cliente por medio de un cambio en sus productos o nuevas líneas de producto.
- El segmento adecuado para el proyecto son los estratos A y B, en un rango de edades de 25 a 65 años, personas preocupadas por su salud y con gusto hacia el chocolate.
- La producción puede realizarse con maquinaria local que suple el nivel de producción para un emprendimiento. Para incrementar su capacidad productiva es necesario una maquinaria más avanzada, por lo que necesitaría realizar una importación de la maquinaria requerida.
- Los canales de distribución adecuados serán por medio de supermercados, farmacias y tiendas especializadas en chocolate y productos naturales. Los mismos que contarán con un descuento del 15% al 25% dependiendo al volumen de compra y términos de la negociación.
- Los precios que un consumidor está dispuesto a pagar con una unidad de chocolate va de \$ 0,50 a \$ 3,00 y depende del tipo de chocolate y la percepción que cree en el cliente.
- Los medios de comunicación recomendados son las redes sociales y la página web. Ya que otros medios como pautar en una revista, radio o televisión son muy costosos para un emprendimiento.

3.1.2 Focus Group

El focus group se llevó a cabo en la ciudad de Quito, donde se contó con la participación de 9 personas de las cuales 3 fueron mujeres y 6 fueron hombres, en un rango de edades los 19 a los 30 años. En cuanto a la ocupación de los participantes los mismos fueron estudiantes, estudiante/trabajador y trabajadores en distintas áreas.

Objetivos:

- Determinar los gustos y preferencias en cuanto a chocolates por parte de los participantes.
- Conocer la aceptación del producto (láminas de chocolate) y determinar las observaciones y sugerencias sobre el mismo.
- Utilizar la información recolectada para encontrar oportunidades de negocio y plantear estrategias de mercadeo.

La reunión tuvo una duración de 45 minutos y comenzó con una breve presentación de los participantes seguida por una introducción del producto y las preguntas permitiéndonos conocer más sobre sus gustos, preferencias y las perspectivas sobre el nuevo producto. Donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- A todos los participantes les gusta los chocolates, principalmente por su sabor. De los mismos un grupo de participantes consumen a diario chocolates y todos los participantes consumen por lo menos un chocolate a la semana.
- Un grupo de los participantes buscan un chocolate más saludable a la hora de la decisión de compra, el resto basa su decisión de compra en el sabor.
- Entre las marcas favoritas de chocolates se encuentra el Manicho, Snickers, Milkyway, Huevitos, Golpe, entre otros.
- Una minoría de los participantes prefieren un chocolate con relleno de frutas.
- Los principales puntos de compra son las tiendas de barrio cuando es un antojo y cuando ya es una compra premeditada realizan la compra en supermercados o farmacias.
- Todos los participantes concuerdan que no hay chocolate feo o malo y que el precio y cualidades específicas del producto marcan la diferencia a la hora de comprar.

- En cuanto a medios de comunicación todos opinan que el principal medio de comunicación son las redes sociales y las degustaciones en puntos de ventas y ferias.
- Los participantes gastan un promedio de \$ 5,00 semanales en chocolates.
- Los participantes consideran que el producto es interesante e innovador y les gustaría que los beneficios del mismo sean parte del mercadeo del producto.
- El precio que estarían dispuestos a pagar es no mayor a los \$ 3,00 por empaque.

Recomendaciones:

- Los empaques deben ser amigables y tamaño bolsillo.
- Crear una estrategia de mercadeo intensiva para llegar al cliente y que conozcan de qué se trata el producto y sus beneficios.
- Realizar una concientización del producto, sus beneficios y cualidades.
- Hacer enfoque en lo saludable del producto.
- Ampliar la variedad de sabores y crear combinaciones de sabor.

Conclusión:

El producto es llamativo e interesa a los participantes, se necesita una buena estrategia de marketing para llegar al cliente, posicionarnos en el mercado y realizar una diferenciación continua que se adapte a los gustos del consumidor.

3.2 Investigación Cuantitativa**3.2.1 Encuesta****Objetivos:**

- Determinar la frecuencia del consumo de chocolates y sus motivos de consumo o no.
- Conocer cuáles son las características del producto que influyen en la decisión de compra y consumo de chocolates geográficamente.
- Determinar el conocimiento e interés sobre las láminas de chocolate, el tamaño, cantidad, precio y frecuencia de compra del producto por paquete.

- Definir los canales de distribución y medios de comunicación del producto.

Para el levantamiento de información cuantitativa se realizaron encuestas a 183 personas de la ciudad de Quito, de las cuales el 60.1% fueron mujeres y el 39.9% fueron hombres, del cual el 69.4% de la población encuestada residen al norte de la ciudad. (En el Anexo 3 se encuentra la matriz de congruencia y en el Anexo 4 se encuentra la base de la encuesta) Con relación en los objetivos e hipótesis planteados de la investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Consumo:** El 91.3% de los encuestados consumen chocolate, el 8.7% que no son consumidores de chocolate justifican su “no consumo” debido al cuidado de su salud y peso (68,8%), mientras que una minoría indica que no consume chocolate por su sabor o gusto al chocolate (18,8%). Lo que significa una ventaja para la empresa ya que existe un mercado que le gustan los chocolates, pero no consumen por temas de salud o peso, de esta manera el producto que ofrece este proyecto será una alternativa para este grupo de personas. Adicionalmente se puede observar que los hombres de 31 a 45 años consumen mayor cantidad de chocolates que las mujeres del mismo rango de edad, debido a que las mujeres de ese rango de edad se preocupan más sobre su peso.
- **Características:** Los elementos más relevantes al momento de comprar chocolates son su sabor (78%) seguida por el precio (12%) una minoría se basa en cuan novedoso y llamativo sea el chocolate (7.5%) y en los componentes del mismo como la cantidad de azúcar o calorías (2,5%).
- **Interés y conocimiento sobre el Producto:** El 60% de los encuestados les interesa un producto que no contenga azúcar, mientras que al 40% restante no les interesa un producto sin azúcar por su sabor. El 90% de los encuestados desconocen que son las láminas de chocolate, pero estarían interesados en conocer. Dado a que las láminas de chocolate brindan los mismos beneficios del chocolate y que es un producto sin azúcar que conserva su sabor original, la mayoría de los encuestados (92%) les parece interesante el producto y estarían dispuesto a comprarlos ya sea por probarlos o porque el interés que causa el mismo.

- **Decisión de Compra:** El 42,6% de los encuestados estarían dispuestos a comprar el producto por lo menos una vez a la semana a un precio menor a \$ 3,00. Las personas que viven en el norte de Quito estarían más dispuestas a comprar el producto que las que viven en el sur.
- **Precio:** El 55,5% de los encuestados dudarían del producto con un precio entre \$0,75 a \$1,00. El 52% de los mismos consideran que no comprarían el producto si sobrepasa los \$3,00. Las personas de 18 a 27 años se preocupan más del precio que de los beneficios del mismo, mientras que las personas mayores a 27 años dan prioridad a los beneficios sobre el precio.
- **Puntos de Venta:** A las personas mayores de 25 les gustaría encontrar el producto en supermercados o farmacias. Mientras que a los menores de 25 les gustaría encontrar el producto en tiendas.
- **Comunicación:** Al 75% de los encuestados les gustaría conocer más sobre el producto mediante redes sociales un 22% le gustaría conocer y probar el producto mediante degustaciones en puntos de venta y un 3% mediante la página web.

Conclusión:

En general existe una oportunidad de negocio, de acuerdo a los resultados que ha arrojado la investigación, se puede determinar que el proyecto de láminas de chocolates tendría una buena aceptación en el mercado, debido a que el mercado desconoce lo que es el producto (59.5%), pero a su vez le parece interesante el producto (70.8%), reflejando de esta manera una alta penetración de las láminas de chocolate en el mercado debido a que un 92.3% estaría dispuesto en adquirir las láminas de chocolate. Además, el precio del producto no mayor a \$3.00, es aceptado por el 93.5% de la población encuestada, de los cuales el 41.3% estaría dispuesto a comprar por probarlo. Se recomienda utilizar publicidad en redes sociales y realizar degustaciones, para favorecer la imagen del producto y dar a conocer sus beneficios.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La oportunidad de negocio encontrada se centra en la creación de una empresa especializada en láminas de chocolate, que innove la forma de comer chocolates. El proyecto se basará en la oportunidad que existe en el mercado de los dulces bajo en calorías y sin azúcar, debido al comportamiento y tendencias de consumo por parte del mercado, que busca cuidar su salud, peso y mejorar sus hábitos alimenticios, consumiendo productos bajos en azúcar y calorías. Las empresas están buscando alinearse a la demanda, y buscan generar nuevos productos para ofertar en el mercado y tener mayor participación en el mismo. Por lo cual, al crear un producto sustituto del chocolate con azúcar, es ideal para cubrir las necesidades de consumo de chocolate de un segmento con limitaciones como con una dieta alimenticia o solo por cuidar su figura y la necesidad de otro segmento que desea prevenir el sobrepeso o enfermedades derivadas del consumo de azúcar o del mismo chocolate como la diabetes o las migrañas.

En adición, se constató mediante el análisis externo que el entorno político incentiva a la creación de empresas que apoyen la matriz productiva y conceden una serie de beneficios tributarios a las mismas. En cuanto a las normativas impuestas por el gobierno contra el consumo de comida chatarra, si bien el mismo es una amenaza para la industria, para las empresas especializadas en dulces sin azúcar la misma es una oportunidad de crecimiento ya que el gobierno fomenta la producción y cada vez el mercado demanda más de estos productos. Con el apoyo de la ICCO y el MAGAP la obtención de materias primas serán de calidad, ya que las mismas aportan favorablemente a la industria, su crecimiento y sostenibilidad al producir y fomentar la producción de cacao, lo cual es una gran oportunidad para la industria y para la empresa ya que, con materia prima de primera calidad, el producto es mayormente competitivo. En complemento, el entorno social de la industria chocolatera tiene un amplio campo de crecimiento y sustentabilidad gracias a la demanda y consumo que la misma tiene. Con la tendencia de una alimentación más sana, la industria tiene que ampliar la línea de productos para suplir las necesidades y preferencias del consumidor. Lo que se considera una

alta oportunidad para el proyecto. Adicionalmente, el entorno tecnológico en la zona industrial representa una oportunidad para el proyecto gracias al cambio en la matriz productiva enfocada al conocimiento, investigación y tecnología. Teniendo en cuenta que los avances en la tecnología permiten reducir costos y disminuir el tiempo de producción convirtiéndose en una oportunidad para el negocio.

Las oportunidades en el mercado para el negocio son altas, debido a las facilidades que se tiene en cada punto desde los proveedores de la materia prima, debido a que la industria tiene el poder de escoger el mejor proveedor, hasta la comercialización del producto, por medio de distribuidores como: supermercados, farmacias y tiendas especializadas en chocolate y productos naturales. Además, al ser un producto innovador la penetración en el mercado se facilita, debido a las características y los beneficios como dar energía, prevenir las enfermedades al corazón, reforzar el estado de ánimo, entre otras (ABC Castilla y León, 2015) y los beneficios específicos de las láminas de chocolate como que una lámina satisface lo mismo que una barra de chocolate de 15cm, no contener azúcar por lo que es beneficioso para la salud y para no incrementar su peso. Dado que los consumidores han cambiado la tendencia de alimentación con el tiempo, optando por productos más saludables que no perjudiquen su salud, y además promueven la conservación ambiental.

Como resultado, la evolución del mercado y la diversificación de productos, provoca una mayor oferta en los diferentes mercados, haciendo que las empresas busquen añadir un valor agregado en sus productos o a su vez concentrarse en un pequeño grupo de personas para que su producto sea personalizado, lo cual permite, que el producto sea aceptado en el mercado con mayor rapidez. Bajo estos antecedentes, se ofrece un producto con diversas propiedades nutricionales, de práctico consumo y que innova la manera de comer chocolates. El valor agregado del producto se encuentra en la forma del mismo al ser láminas de chocolate tamaño bolsillo en un empaque de materias reciclados que promueve la conservación ambiental y en las propiedades que ofrece el chocolate. Por lo cual la oportunidad de negocio

para “MISK'Y ÑAWPARIMAY” es amplia, ya que de acuerdo con la investigación realizada cumple con las características demandadas por los deseos y necesidades de sus consumidores.

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General de Marketing

Para ingresar al mercado de los confites en específico de los chocolates es fundamental contar con un producto con valor agregado que lo diferencie de su competencia y guste al consumidor.

La estrategia general de marketing que se determina es la estrategia de diferenciación, la cual marca una diferencia por los atributos del producto como su forma, resultados, duración, estilo o diseño (Kotler, 2007). En el caso de MISK'Y ÑAWPARIMAY, la diferenciación se basa en su forma al presentarse en forma de lámina y en la duración del sabor, ya que una lámina del chocolate suple una barra de 15 cm de chocolate.

5.1.1 Mercado Objetivo

De acuerdo a la investigación de mercado realizada y al análisis de fuentes de información primaria y secundaria. Se determinó que el mercado objetivo es:

Tabla 2. Segmentación del mercado

Segmentación	Canal	Cliente / Consumidor	Segmento/ Habitantes
Geográfica	Supermercados y farmacias con presencia en el norte de Quito con alta afluencia de personas que incluyan en su portafolio productos saludables.	Personas en los distritos (Eugenio espejo y la Delicia)	729.905
Demográfica		Hombres y mujeres de 19 a 64 años, estudiantes y trabajadores.	445.438
Psicográfica		Clase media, media-alta y alta.	159.912
		Estilo de vida saludable, y preocupadas por su peso, que les guste el chocolate.	75.159
		Con enfoque a personas que realizan compras premeditadas.	24.802
		Aceptación del producto	22.322
Consumo promedio diario (unidades 30 gr)			27.531
Oferta mediante competencia			19.822
Mercado meta			7.709
Mercado meta en unidades anuales			2.775

Se ha considerado dirigir el producto a los habitantes de la ciudad de Quito del distrito Eugenio Espejo y La Delicia de alrededor de: 729.905 habitantes (INEC,

2010). Del cual está conformado por hombres y mujeres de 19 a 64 años con un total de: 445.438 habitantes (INEC, 2010). De estrato social medio C+ (22,8%), medio alto B (11,2%) y alto A (1,9%) con un total de: 159.912 habitantes. (INEC, 2010). Con estilo de vida saludable y preocupadas por su peso y salud que les guste el chocolate (47%) de: 75.159 habitantes, con enfoque en personas que realicen compras premeditadas (33%) de: 24.802 habitantes y una aceptación del producto (90%) de 22.322 habitantes como mercado meta. El medio de distribución será mediante supermercados y farmacias del norte de Quito.

5.1.2 Propuesta de valor

MISK'Y ÑAWPARIMAY es la única empresa que innova la forma de comer chocolate mediante láminas de chocolate sin azúcar que contiene todos los beneficios de chocolate, no perjudica la salud y no aumenta el peso. Todos los procesos de elaboración desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final son verificados mediante controles de calidad.

La declaración de posicionamiento se define para las personas que les guste el chocolate, cuiden su peso y salud. Las láminas de chocolate "MISK'Y ÑAWPARIMAY" es una solución de creatividad, ya que innova la manera de comer chocolate con todos sus beneficios sin tener que preocuparse por la subir de peso o su nivel de azúcar.

Conjugando la ventaja competitiva y la declaración de posicionamiento, la propuesta de valor se basa en ofrecer al consumidor una experiencia diferente al momento de degustar un chocolate. La propuesta ofrece una estrategia de menos por más ya que el producto brinda mayores beneficios a un menor precio en comparación de la competencia por forma. Las láminas cuentan con muchas cualidades, que las hacen únicas desde su elaboración, ya que el cacao fino de aroma es reconocido por su calidad y sabor a nivel mundial. Además, promueve la cultura del reciclaje, al utilizar materiales reciclados para la elaboración del empaque. Y, al tener el tamaño y material adecuado, permite llevar el producto en cualquier bolsillo sin preocuparse de dañar el producto por causa de temperatura o manipulación.

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Estrategia de Producto

El producto es una alternativa saludable al chocolate, se trata de láminas de arroz con sabor a chocolate que se diluyen en la boca al hacer contacto con la lengua. Estas láminas son elaboradas de papel de arroz impregnadas con esencia de chocolate, elaborado a base de cacao fino.

La estrategia de diferenciación nos permitirá ingresar a un mercado ya existente un producto nuevo. Con lo cual se podrá entender y satisfacer al mercado ofreciéndoles calidad, beneficios y características que supla las necesidades del cliente potencial. Por medio del desarrollo de mercado y productos, la empresa podrá crear nuevos segmentos objetivos, enfocarse en nuevos canales de distribución y modificar o adaptar el producto con atributos que el consumidor requiera como nuevos sabores, nueva presentaciones del mismo, entre otros.

5.2.1.1 Atributos

Las láminas de chocolate cuentan con los mismos atributos y beneficios que una barra chocolate como: vitaminas del grupo B, magnesio, zinc, potasio, antioxidantes, los mismo inhiben la depresión, refuerza al corazón ya que contiene flavonoides y el mismo ayuda a evitar el congestionamiento de las arterias (Naturesan, 2015). Además de dichos beneficios las láminas tienen beneficios adicionales específicos del producto como: no contener azúcar, satisfacer la necesidad de una barra de chocolate con una lámina de la misma, es práctica de llevar y soporta temperaturas mejor que una barra de chocolate.

5.2.1.2 Branding

Marca: El nombre “MISK’Y ÑAWPARIMAY” significa Dulce Tentación en quechua. La razón del nombre es el recobrar las raíces amazónicas, promoviendo el lenguaje de la zona de la cual se extrae el cacao, que es el principal ingrediente del producto. La marca “MISK’Y ÑAWPARIMAY”, desempeña un rol importante en el mercado, debido a que, para los consumidores, se traduce en la promesa por parte de la empresa en proporcionar constantemente una serie específica de características y

beneficios. La finalidad de la marca, es preservar la cultura ecuatoriana y el difundir la misma a través del producto.

Logo: La intención del logo es hacer énfasis en la calidad del producto y lo sofisticado del mismo.



Figura 1. Logotipo del producto

Slogan: Innova tu manera de comer chocolate. El slogan hace énfasis en el valor agregado del producto, que es su forma nueva de presentarse el chocolate mediante una lámina.

5.2.1.3 EMPAQUE:

Empaque Primario: El diseño del empaque en el cuál se encontrarán las 10 láminas de chocolate formando un paquete de 30gr, será de forma rectangular tamaño bolsillo con un largo de 10cm, ancho 5 cm y una profundidad de 7cm, en su interior cuenta con una base cubierta para que las láminas se mantengan intactas, en el exterior es color café con el logotipo en la parte frontal y el detalle nutricional en la parte posterior del mismo. El empaque es 100% hecho de material reciclado y se plantea poner en la página web todo el proceso por el cual pasaron esos materiales. En la actualidad la población está tomando una cultura más verde por lo que se considera una ventaja el empaque

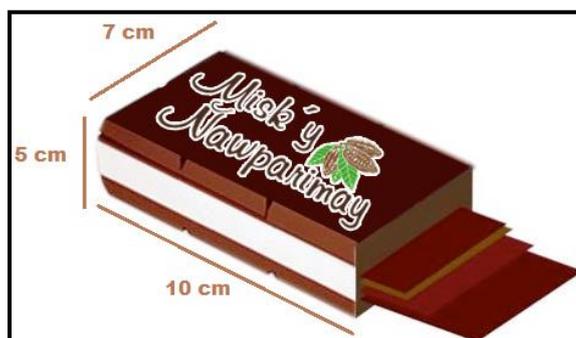


Figura 2. Prototipo de empaque primario

Empaque Secundario: El cual contendrá 10 paquetes unitarios del producto lo que formará un display. El mismo contendrá 600 gr y será el empaque de venta a distribuidores. Siendo tal nuestra unidad de medida de ventas. De forma rectangular de 20 cm de largo, 10 cm de ancho y 15 cm de profundidad.



Figura 3. Prototipo de empaque secundario

5.2.1.4 ETIQUETADO:

El etiquetado del producto será visible y llamativo, el cual contará con el nombre y logo de la marca al igual que un diseño enfocado en la simulación de una tableta de chocolate y en lo natural y lo Premium del producto denotando su origen con el logo de “Hecho en Ecuador”. El etiquetado vendrá impreso en el empaque.



Figura 4. Prototipo de etiquetado

5.2.5 SOPORTE:

La estrategia de soporte de “MISK’Y ÑAWPARIMAY”, que ofrecerá es “e-commerce” que se refiere al comercio electrónico. Se realizará mediante redes sociales y la página web de la empresa, donde se podrá mantener contacto con el consumidor desde que ingresa a las redes sociales o directamente al sitio web donde el cliente podrá conocer más sobre el producto como: sus fabricación tanto del producto en sí como del etiquetado y la caja, sus beneficios como no contener azúcar, ser rico en vitaminas, entre otros hasta realizar la compra del mismo, de la misma manera podrá manifestar comentarios, sugerencias o quejas sobre el producto y la empresa podrá interactuar con su cliente y a su vez realizar una encuesta post venta, para saber la satisfacción del cliente.

5.2.2 Estrategia de Precio

5.2.2.1 Costos de Ventas

Tabla 3. Costos de venta

Item	Costo		Precio a Distribuidor		P.V.P.	
	Und	Display	Und	Display	Und	Display
Misk'y Ñawparimay	\$ 0,60	\$ 11,90	\$ 1,01	\$ 20,24	\$ 1,30	\$ 26,00

Tabla 4. Costos de venta vs competencia

Producto vs la Competencia			
Por Categoría		Por Forma	
Item	P.V.P.	Item	P.V.P.
Misk'y Ñawparimay	\$ 1,30	Misk'y Ñawparimay	\$ 1,30
Galak Flake	\$ 0,50	Listerine Portable	\$ 3,00
Pacari	\$ 2,60		

5.2.2.2 Estrategia de Entrada

“MISK'Y ÑAWPARIMAY”, al ser un producto nuevo en el mercado y según las características del mismo, lo más adecuado es emplear una Estrategia de Precio de Penetración de Mercado, consiste en: “Fijar un precio bajo para un nuevo producto a fin de que atraiga un gran número de compradores y una gran participación de mercado “(Kotler & Armstrong, 2013.) Al ser un producto único dentro de su categoría existen dos vías de productos sustitutos y competencia. El primer punto de competencia es los chocolates en donde el producto puedo competir con precio y calidad ya que el mismo esta dentro de los precios accesibles de la categoría cacao fino de aroma. En cuanto al segundo punto de competencia por su forma compite con el Listerine portable en donde su precio lo vuelve mas accesible al mercado. Una vez satisfecha la demanda de ese segmento, conforme el crecimiento de la empresa y el ciclo de vida del producto, se podría modificar el precio del producto para aprovechar otros segmentos más grandes y que fueren sensibles al precio.

Con esta estrategia se propone destacar la calidad del producto y proveer márgenes de utilidad.

5.2.4.3 Estrategia de precios

La estrategia de fijación de precio está orientada a la demanda y a la medida del valor percibido. Según Lambin “La determinación del precio a través del valor es una estimación de la elasticidad-precio, donde el producto es el paquete de beneficios que se recibe” (2004.)

Para la fijación de precios la empresa tomó acorde a la investigación de mercado el supuesto que determinó que los consumidores están dispuestos a pagar un precio que no supere los \$3,00. Por lo cual se determinó que el precio de venta al distribuidor sea de \$ 1,01 por unidad y \$20,24 por display de 20 unidades de 30 gr cada uno y el precio de venta al público de \$1,30 por unidad y \$26,00 por display de 600 gr. Con un precio inferior al precio tope que el consumidor esta dispuesto a pagar por el producto, se planea que el consumo al igual que el segmento sea mayor. Como se puede observar a continuación:

Tabla 5. Costos de venta por display

Venta al Distribuidor por Display	
Costo	\$11,90
Venta a Distribuidor	\$20,24
Utilidad	\$8,34
% Utilidad	70%

5.2.4.3 Estrategia de Ajuste

En la etapa de crecimiento, se planea realizar una estrategia de desarrollo de mercado, para poder abarcar nuevos segmentos de mercado y en la etapa de madurez se planea realizar una estrategia de desarrollo de producto, con el fin de refrescar la imagen del producto e innovar la línea del mismo según necesidades y deseos actuales de los consumidores.

El precio se pretende conservarlo en el mediano plazo, posteriormente se realizará un ajuste del precio de venta anualmente en medida de la inflación que sufra el país, de acuerdo al entorno de la industria y a la percepción del consumidor. Adicionalmente, se optará por la fijación de precios de descuento y de bonificación, donde: “Se realiza una reducción de los precios para recompensar las respuestas de los clientes tales como pagar con anticipación o promover el producto.” (Kotler & Armstrong, 2013.)

5.2.3 Estrategia de Plaza

5.2.3.1 Estrategia de distribución

La investigación de mercado realizada, reflejó que un 47% prefieren adquirir el producto en supermercados y farmacias. Por lo que se utilizara la estrategia de distribución selectiva lo que implica “un número de distribuidores inferior al número de distribuidores disponibles en un área geográfica específica” (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p.377).

Por otra parte, se considera que en el largo plazo la empresa pueda ampliar su alcance de distribución a otras principales zonas de Quito, a medida del desarrollo de la empresa.

5.2.3.2 Punto de venta

Con base en la segmentación realizada y con soporte de la investigación de mercado, se ha determinado que los puntos de venta del producto sean supermercados y farmacias de alta afluencia ubicadas en la ciudad de Quito. Enfocándonos en la Corporación Favorita y en el Grupo GPF ubicados en el norte de Quito en los distritos Eugenio Espejo y La Delicia.

Con un plan de expansión de puntos de ventas al resto de supermercados, farmacias y micro mercados, según la aceptación del producto en el mercado a largo plazo con la planificación de un aumento en la capacidad de producción de la empresa.

Es importante que el inventario cumpla con las cantidades adecuadas de nuestros distribuidores con el fin de cumplir las condiciones del canal de distribución, al igual que mantener un porcentaje aceptable de rentabilidad para el distribuidor y así poder mantener el producto siempre en percha.

5.2.3.3 Tipo de canal de distribución

Se considera que el tipo de canal de distribución adecuado es por medio de los detallistas o canal corto (Nivel 1), En este nivel un intermediario (detallista) compra los productos al fabricante para posteriormente venderlos al consumidor final (Kotler, 2000).

5.2.3.4 Estructura del Canal de Distribución

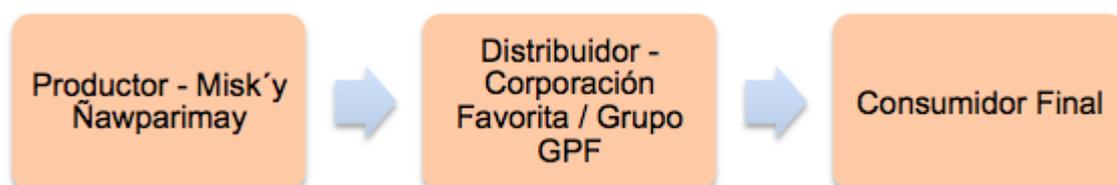


Figura 5. Estructura de Canal de Distribución

La estructura del canal de distribución se basa en llegar desde la empresa productora “Misk’y Ñawparimay” hasta el consumidor final por medio de distribuidores (Corporación Favorita y Grupo GPF). De esta forma se realiza un

acuerdo con los precios de venta al mayorista y un costeo del porcentaje de ganancia para el mismo.

5.2.4 Estrategia de Promoción

5.2.4.1 Estrategia Promocional

La estrategia de promoción que se aplicará es la de marketing de aspiración (pull), centrada en el consumidor final con el fin de adquirir la demanda del mercado objetivo sosteniendo una marca fuerte y bien diferenciada (Lambin, Gallucci y Sicurello, 2009, p.374). El objetivo de esta estrategia será lograr un posicionamiento óptimo en los distribuidores, aplicando estrategias de promoción a través de medios digitales y degustaciones en puntos de venta.

5.2.4.2 Publicidad

Considerando que, en los resultados de las encuestas, la mayoría de entrevistados contestaron que la publicidad debería ser mediante redes sociales (75%) y degustaciones en puntos de venta (22%). La publicidad pagada de redes sociales será principalmente Facebook, Instagram y Twitter esta modalidad facilitará la divulgación permanente de la marca para lograr un posicionamiento exitoso en la mente del consumidor. Las degustaciones en puntos de ventas se realizarán quincenalmente en un punto de venta designado. El presupuesto de marketing se detalla en la Anexo 5.

5.2.4.3 Promoción de Ventas

En la etapa de penetración de mercado, se realizará la participación en ferias comerciales de alimentos enfocados en productos saludables. Adicionalmente, se realizará publicidad directa, se realizará convenios comerciales con los distribuidores para pautar promociones y publicidad en su página web dentro de las opciones semanales recomendadas para consumir y de esta manera llamar la atención de los clientes frecuentes. A su vez se realizará descuentos por cantidades altas y otros descuentos dependiendo la temporada.

5.2.4.4 Fuerza de Ventas

En los cinco primeros años la empresa no contará con una fuerza de ventas, las ventas se las realizará por medio del gerente, el cual realizará los acuerdos con los distribuidores. A partir del sexto año, la empresa invertirá en una fuerza de venta de acuerdo a la expansión y crecimiento de la misma. Los cuales atenderán diferentes segmentos de mercados.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA FILOSÓFICA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, Visión & Objetivos

Misión:

Ofrecer un chocolate especializado de calidad y saludable. Responder a las expectativas de confianza y fidelidad de nuestros clientes a través de un liderazgo creciente en un mercado competitivo. Crecer con base al esfuerzo y honestidad para alcanzar un posicionamiento alto a nivel nacional y proyectarnos hacia un mercado internacional con productos 100% orgánicos y con responsabilidad ambiental promoviendo el reciclaje, para de esta manera lograr alcanzar una estabilidad financiera y progreso social. Contando con la tecnología necesaria para suplir todas las necesidades de nuestros clientes en un excelente ambiente de trabajo.

Visión:

Posicionarnos en la mente de nuestros consumidores como un chocolate especializado y saludable, entendiendo sus necesidades y ofreciéndoles un producto de alta calidad de una manera sostenible y rentable en el corto plazo.

Valores

- Calidad
- Responsabilidad Social

Objetivos de la Organización

Producir un producto de alta calidad y saludable que entienda y satisfaga las necesidades del cliente para establecer una base financiera sólida y ética que haga posible el crecimiento gradual y rentable de la empresa.

Objetivos a Mediano Plazo (1 a 2 años)

- Posicionar el producto en la mente del consumidor, en el primer año, como una alternativa saludable para las personas que gustan del chocolate, al menos en un 10% del mercado meta.
- Incrementar el nivel de notoriedad de la marca en un 15% en el periodo de un año y medio.
- Aumentar las visitas en las redes sociales un 35% al mes de diciembre 2017.

Objetivos a largo plazo (3 a 5 años)

- Incrementar las ventas semestrales en un 15%, mediante estrategias de marketing y ventas que permitan abarcar al mercado meta en el plazo de un año.
- Ganar un 5% de participación en el mercado en la industria chocolatera mediante la promulgación de spots publicitarios mediante redes sociales en un periodo de 3 años.
- Mantener el índice de solvencia del patrimonio sobre los pasivos, superior a 10 a partir del quinto año de operaciones.

6.2 Plan de Operaciones

Las operaciones que se realizarán serán en base de las normas de buenas prácticas para alimentos procesados y a las normas de buenas prácticas de manufactura. Así se cumplirá con una producción de alta calidad de acuerdo con la normativa nacional. (Empresa Pública Metropolitana de Rastro, 2014)



Figura 6. Diagrama de flujo

Ciclo de Operaciones

El proceso empieza al impregnar la esencia de cacao en el papel por medio de la máquina impresora de marca canon, la misma que rinde hasta 10000 impresiones por cartucho. Después de que ya esté lista la impresión se procede a realizar el corte en partes iguales de las láminas en una máquina cortadora (guillotina) que puede realizar 100 placas por minuto. Y posterior a esto se procede a empacar las láminas con la ayuda de una máquina empacadora. Después de que las láminas hayan sido empacadas por la máquina semiautomática que realiza el empaque de hasta 70 paquetes por minuto, los paquetes serán empacados en cajas individuales que contiene 10 láminas cada uno, a dichos paquetes se los agrupa en cajas o display de 20 unidades para la distribución.

Al ser una compañía nueva y en proceso de crecimiento, se considera que la producción dependerá de la demanda la cual crecerá con el pasar del tiempo y la fidelidad que el cliente desarrolle con la marca al igual que la cantidad necesario exigida por cada distribuidor.

Tabla 6. Análisis de tiempos

Actividades	Tiempo / Seg
PRODUCCIÓN	
Realizar proceso de impresión.	0,13
Obtener láminas procesadas y proceso de inspección de calidad.	0,1
Realizar el proceso de corte de las láminas por medio de una máquina cortadora (guillotina).	0,07
Obtener láminas procesadas y cortadas y proceder a inspección de calidad.	0,1
TOTAL TIEMPO PRODUCCIÓN PRIMARIA	0,4
EMPAQUE	
Realizar el proceso de empaque mediante la maquina empacadora,	0,09
Obtener los empaques y proceder al empaque en displays.	0,11
TOTAL TIEMPO EMPAQUE	0,2
TOTAL TIEMPO PRODUCCIÓN	0,6

Tabla 7. Producción medida en tiempo

	Periodo de Tiempo				
	Minuto	Hora	Día	Mensual	Anual
Producción Total (Und)	1,533	92	589	11776	141312
Producción Total (Display)	0,0767	4,6	29	588,8	7065,6

Tabla 8. Análisis de costos de materia prima

DETALLE	Medida	UNIDAD	COSTO	Total Und	Total Display
Esencia de cacao	Litros	0,01	\$2,78	\$0,03	\$0,56
Láminas de arroz	Unidad	0,238	\$0,80	\$0,19	\$3,81
Empaque primario	Unidad	1	\$0,16	\$0,16	\$3,20
Empaque secundario	Unidad	1	\$0,03	\$0,03	\$0,25
TOTAL INSUMOS				\$0,40	\$7,81

Infraestructura

La instalación estará en Calderón Industrial, Quito – Ecuador. Contará con un tamaño aproximado de 120 m². Donde se ubicará la planta de la empresa,

bodegas y oficinas. A continuación se detalla la organización de las instalaciones.

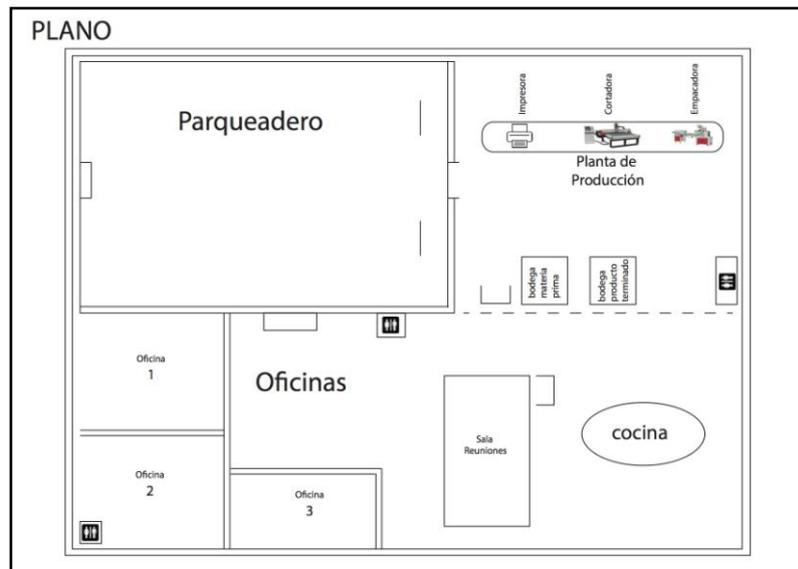


Figura 7. Plano de la compañía

6.3 Estructura Organizacional

Al ser un emprendimiento la empresa realizará su producción de forma artesanal por lo que no necesita un peso fuerte en producción; por tanto, de manera para la empresa una organización horizontal con el propósito de realizar la interacción de todos los departamentos y los miembros que los conformen. En el siguiente gráfico se podrá observar el organigrama.

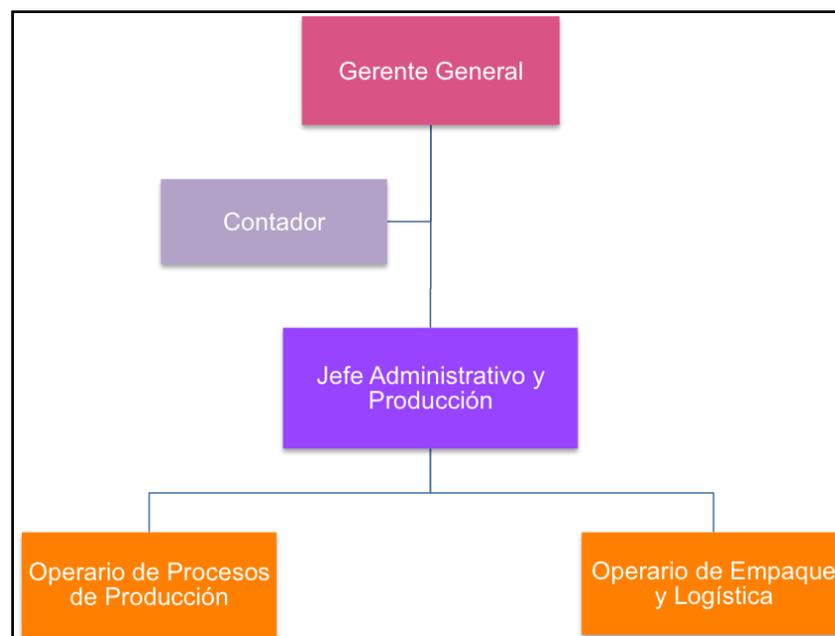


Figura 8. Organigrama

Los cargos del personal de la empresa fueron asignados por medio de un análisis previo con el cual permite lograr la optimización del capital humano, fomentando el compromiso y dedicación del personal en sus responsabilidades y funciones.

A continuación, la descripción de los cargos:

Gerente General: Es el representante legal de la empresa; por lo tanto es la persona encargada de las decisiones de la empresa además de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar cada una de las actividades de los diferentes departamentos de la empresa. También es la persona encargada del mercadeo y publicidad de la empresa tanto en eventos y comunicación con los clientes, a su vez será la persona encargada del manejo y control de las ventas por medio del contacto con los clientes.

El sueldo será de: USD 850 mensuales.

Contador Externo: Es la persona encargada de la parte financiera de la empresa, deberá proporcionar de forma clara y confiable los reportes que muestren la situación financiera de la empresa.

El sueldo será de: USD 366 mensuales por honorarios prestados.

Jefe Administrativo y de Producción: Es la persona encargada de la parte administrativa, el manejo del personal y contrataciones. A su vez será el encargado de la compra de insumos y supervisión de las operaciones y planta de producción.

Su sueldo será de USD 650 mensuales.

Operario de procesos de producción: Es la persona encargada de la producción de productos desde la entrada de materia prima hasta el empaque del producto final.

Su sueldo será de USD 450 mensuales.

Operario de empaque y logística: Es la persona encargada del bodegaje y distribución a los puntos de distribución y venta.

Su sueldo será de USD 450 mensuales.

CAPITULO VII: EVALUACION FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos para la empresa están determinados por el volumen de ventas que se realiza mediante displays de 600gr y se comercializa mediante distribuidores (60% Corporación Favorita y 40% Grupo GPF). Para el crecimiento de ventas anual se considera el 1,20% de incremento promedio del sector manufacturero. Las ventas en el primer año no son uniformes durante los doce meses; a partir del segundo año las ventas son constantes en cada uno de los meses. Para la determinación del precio de venta se contempla los costos de producción más el margen de ganancia (70%). Los ingresos anuales que se mantendrá durante la vida del proyecto son:

Tabla 9. Ingresos anuales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$142.608,98	\$147.937,54	\$167.862,06	\$172.352,41	\$180.137,51
Unidades	7066	7150	7236	7323	7411
Precio de venta	\$20,18	\$20,69	\$23,20	\$23,54	\$24,31

Con respecto a los costos de producción se han considerado, los elementos esenciales de la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación, que para su respectiva proyección anual se lo realiza con la tasa de inflación del 3.97% vigente en el año 2016. La determinación del costo de producción, costo unitario y precio de venta por display se lo presenta en el Anexo 6. En cuanto a los gastos operacionales que son considerados los desembolsos que tendrá que realizar la empresa en gastos administrativos y de ventas, fueron también proyectados con la inflación anual del año 2016. La determinación de los gastos se presenta en el Anexo 7.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial necesaria para generar la producción de la empresa, está contemplada por el gasto incurrido en cuanto a capital de trabajo y activos fijos (propiedad, planta y equipo) en el año 0. La inversión inicial es por un monto de \$ 30.233,09 dólares, El desglose de la inversión se encuentra en el Anexo 8.

La estructura de capital que se ha establecido para afrontar el desembolso inicial tanto en activos fijos como en capital de trabajo, será financiado mediante el aporte de los socios el 75% y el 25% mediante un crédito que se financiará en el Banco Pichincha a una tasa del 11.83% anual. La estructura de capital se muestra en el Anexo 9.

7.3 Proyección del estado de resultados, Situación Financiera, Estado de flujo de Efectivo y Flujo de Caja

Tabla 10. Estado de Resultados Anual Proyectado

Estado de Resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas	\$142.608,98	\$147.937,54	\$167.862,06	\$172.352,41	\$180.137,51
Unidades	7066	7150	7236	7323	7411
Precio de venta	\$20,18	\$20,69	\$23,20	\$23,54	\$24,31
(-) Costo de producción y ventas	\$83.887,64	\$87.022,08	\$98.742,39	\$101.383,77	\$105.963,24
(=) Utilidad bruta en ventas	\$58.721,35	\$60.915,46	\$69.119,67	\$70.968,64	\$74.174,27
(-) Gastos operacionales	\$39.891,96	\$43.075,24	\$44.704,53	\$46.395,76	\$48.151,31
(=) utilidad operacional	\$18.829,39	\$17.840,22	\$24.415,14	\$24.572,88	\$26.022,96
Intereses	\$894,14	\$752,92	\$594,99	\$418,38	\$220,87
Utilidad después de interés	\$17.935,24	\$17.087,30	\$23.820,15	\$24.154,50	\$25.802,09
15% participación trabajadores	\$2.690,29	\$2.563,09	\$3.573,02	\$3.623,18	\$3.870,31
Utilidades antes de impuestos	\$15.244,96	\$14.524,20	\$20.247,13	\$20.531,33	\$21.931,78
22% impuesto a la renta	\$3.353,89	\$3.195,32	\$4.454,37	\$4.516,89	\$4.824,99
Utilidad neta	\$11.891,07	\$11.328,88	\$15.792,76	\$16.014,43	\$17.106,78

El estado de resultados anual proyectado, muestra la operación de la empresa durante el horizonte del proyecto que en este caso son 5 años. Se determina que el costo de producción y ventas anual será del 58.82%, en tanto que el margen de contribución es del 41.18%, dando como resultado un margen representativo para que se puedan deducir los gastos operacionales y no operacionales, y la tasa impositiva del 33.70% correspondiente a la participación de trabajadores e impuesto a la renta. Los gastos operacionales representan el 27.47% del total de las ventas. Se muestra que el proyecto inicia con utilidades netas positivas en el primer año y que tienen una pendiente positiva en el transcurso del tiempo, garantizando de ésta manera retorno positivo para la inversión y para los propietarios de la empresa. Anexo 10.

Se debe mencionar que para alcanzar el punto de equilibrio la empresa deberá vender y producir el volumen de unidades necesario, a fin de cubrir los costos

fijos y variables. Por lo tanto una vez calculado los valores correspondientes a costos variables unitarios, precios de venta, costos fijos y margen de contribución unitario, se evidencia que en el primer año la empresa deberá vender y producir 4908 unidades y facturar \$ 99.051,97, representado el 69.46% del total de unidades proyectadas de venta en ese año. En la medida que transcurre el tiempo el porcentaje del volumen de ventas disminuye, para alcanzar el punto de equilibrio. En el anexo 11 se presentan los cálculos proyectados a 5 años.

Tabla 11. Estado de Situación Financiera proyectado

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
Años	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$30.233,09	\$52.246,30	\$50.212,35	\$56.008,51	\$54.853,85	\$54.898,35
Corrientes	\$12.773,32	\$38.725,08	\$40.629,69	\$50.364,40	\$51.418,29	\$53.671,35
Efectivo	\$12.773,32	\$27.943,73	\$29.534,37	\$37.774,75	\$38.491,86	\$40.161,03
Cuentas por cobrar		\$10.781,35	\$11.095,32	\$12.589,65	\$12.926,43	\$13.510,31
No Corrientes	\$17.459,77	\$13.521,22	\$9.582,66	\$5.644,11	\$3.435,55	\$1.227,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$17.459,77	\$17.459,77	\$17.459,77	\$17.459,77	\$17.459,77	\$17.459,77
Depreciación acumulada	\$ -	\$3.938,55	\$7.877,11	\$11.815,66	\$14.024,22	\$16.232,77
PASIVOS	\$7.558,27	\$17.680,41	\$16.208,65	\$17.540,93	\$16.164,59	\$15.116,74
Corrientes	\$ -	\$11.315,91	\$11.179,14	\$14.004,35	\$14.297,55	\$15.116,74
15% Trabajadores		\$2.690,29	\$2.563,09	\$3.573,02	\$3.623,18	\$3.870,31
Cuentas por pagar		\$5.271,73	\$5.420,72	\$5.976,95	\$6.157,48	\$6.421,44
Impuestos por pagar		\$3.353,89	\$3.195,32	\$4.454,37	\$4.516,89	\$4.824,99
No Corrientes	\$7.558,27	\$6.364,50	\$5.029,51	\$3.536,58	\$1.867,04	\$ -
Deuda a largo plazo	\$7.558,27	\$6.364,50	\$5.029,51	\$3.536,58	\$1.867,04	\$ -
PATRIMONIO	\$22.674,82	\$34.565,89	\$34.003,70	\$38.467,58	\$38.689,25	\$39.781,60
Capital	\$22.674,82	\$22.674,82	\$22.674,82	\$22.674,82	\$22.674,82	\$22.674,82
Utilidades retenidas	\$ -	\$11.891,07	\$11.328,88	\$15.792,76	\$16.014,43	\$17.106,78
Total Pasivo + Patrimonio	\$30.233,09	\$52.246,30	\$50.212,35	\$56.008,51	\$54.853,85	\$54.898,35

El estado de situación financiera muestra la posición económica que mantiene la empresa en cada uno de los años proyectados. Se evidencia que el proyecto inicia con valor de \$ 30233.09 dólares correspondientes a la inversión inicial en el año 0. Para los siguientes años hay un incremento en el patrimonio debido a las utilidades netas generadas en la operación en cada uno de los años. En el Anexo 12 se muestra la composición del activo y pasivo en cada uno de los años. Como se evidencia en la tabla mostrada, se demuestra que los activos corrientes irán aumentando en su composición debido a la recuperación del efectivo correspondiente a la venta de los productos, y los activos fijos disminuirán debido a la depreciación que mantendrán durante el tiempo. Con respecto a los pasivos, su composición es mayor en las deudas a corto plazo. El préstamo que representa la deuda a largo plazo se amortiza en el año 5. El

capital de los socios se incrementa en la medida en la que se paga el crédito y el pago de deudas a corto plazo.

Estado de Flujo de efectivo proyectado

El estado de flujo de efectivo muestra la generación de efectivo necesario para la operación de la empresa en cada uno de los años. Esta generación de efectivo se evidencia en el flujo operacional, de inversión y de financiamiento. Es importante mencionar que la política de cobro y crédito juega un papel preponderante en la generación del efectivo. Mientras mayor sea la recuperación del efectivo a través de las ventas, mayor será el flujo disponible para la empresa. Para el caso específico se establece una política de cobro del 10% de contado y 90% a crédito a un mes plazo, tomando en consideración las políticas comerciales que mantienen los distribuidores; y con respecto a la política de pago a proveedores es el 50% de contado y la diferencia a crédito a un mes.

Tabla 12. Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de Operación		\$16.364,18	\$14.816,70	\$21.062,18	\$18.179,41	\$19.550,65
Utilidades netas		\$11.891,07	\$11.328,88	\$15.792,76	\$16.014,43	\$17.106,78
Depreciaciones		\$3.938,55	\$3.938,55	\$3.938,55	\$2.208,55	\$2.208,55
Cuentas por cobrar		\$-10.781,35	\$-313,96	\$-1.494,34	\$-336,78	\$-583,88
Incremento de pasivos a corto plazo		\$2.690,29	\$-127,19	\$1.009,93	\$50,15	\$247,14
Cuentas por pagar		\$5.271,73	\$148,99	\$556,23	\$180,53	\$263,96
Incremento de impuestos por pagar		\$3.353,89	\$-158,57	\$1.259,04	\$62,52	\$308,10
Actividades de Inversión	\$-17.459,77					
Activos fijos	\$-17.459,77					
Actividades de Financiamiento	30.233,09	-1.193,77	-13.226,06	-12.821,80	-17.462,30	-17.881,48
Deuda a largo plazo	7.558,27	-1.193,77	-1.334,99	-1.492,92	-1.669,54	-1.867,04
Dividendos		\$-11.891,07	\$-11.328,88	\$-15.792,76	\$-16.014,43	\$-17.106,78
Aporte de capital	\$22.674,82	\$11.891,07	\$-562,19	\$4.463,88	\$221,67	\$1.092,35
Incremento de efectivo	\$12.773,32	\$15.170,40	\$1.590,64	\$8.240,38	\$717,11	\$1.669,17
Efectivo inicial	0	\$12.773,32	\$27.943,73	\$29.534,37	\$37.774,75	\$38.491,86
Efectivo final (flujo)	\$12.773,32	\$27.943,73	\$29.534,37	\$37.774,75	\$38.491,86	\$40.161,03

Flujo de caja

El flujo de caja del proyecto, permite determinar los flujos de efectivo respectivos en cada uno de los años, tomando como base el estado de resultados. El flujo de caja del proyecto demuestra valores positivos en cada uno de los años de proyectados. Estos flujos permiten recuperar la inversión

realizada en el año 0. Para descontar los flujos de efectivo se lo realiza a una tasa de descuento WACC que para este caso se la determino en 12.94%.

Tabla 13. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por ventas		\$142.608,98	\$147.937,54	\$167.862,06	\$172.352,41	\$180.137,51
(-) Costo de producción		\$83.887,64	\$87.022,08	\$98.742,39	\$101.383,77	\$105.963,24
(=) Utilidad bruta en ventas		\$58.721,35	\$60.915,46	\$69.119,67	\$70.968,64	\$74.174,27
(-) Gastos operacionales		\$39.891,96	\$43.075,24	\$44.704,53	\$46.395,76	\$48.151,31
(=) utilidad operacional		\$18.829,39	\$17.840,22	\$24.415,14	\$24.572,88	\$26.022,96
Intereses		\$894,14	\$752,92	\$594,99	\$418,38	\$220,87
Flujo de efectivo operacional		\$17.935,24	\$17.087,30	\$23.820,15	\$24.154,50	\$25.802,09
Depreciaciones		\$3.938,55	\$3.938,55	\$3.938,55	\$2.208,55	\$2.208,55
Pago de capital		\$1.193,77	\$1.334,99	\$1.492,92	\$1.669,54	\$1.867,04
Valor de salvamento						\$1.227,00
Inversión Inicial						
Capital propio	\$22.674,82					
Deuda	\$7.558,27					
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$-30.233,09	\$20.680,03	\$19.690,86	\$26.265,78	\$24.693,52	\$27.370,60

La evaluación del flujo de caja del proyecto demuestra valores significativos tanto en el VAN, TIR, que permiten viabilizar la factibilidad del presente plan de negocios, en vista de que el VAN es positivo con una valor de \$ 51.809,35 y una TIR de 67.33% superior a la tasa de descuento, en tanto que la inversión se recupera en 1.34 años, y el índice de beneficio costo es mayor a 1, por consiguiente, un dólar de inversión generará \$ 0.71 dólares adicionales. Se muestran los resultados en los Anexos 13 y 14.

7.4 Proyección del Flujo de Caja del inversionista, Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

El flujo de caja del inversionista permitirá demostrar la rentabilidad económica y financiera que tendrán los socios por el aporte de capital que se financie a la empresa. Para el cálculo se toma como base el flujo de caja del proyecto y se descontaran la amortización del préstamo incluido intereses y los impuestos respectivos. Para calcular la evaluación financiera, es necesario que los flujos se descuenten a una tasa de descuento que para este caso es el CAPM o costo de capital accionario, que una vez determinado su cálculo es de 14.65%. La evaluación financiera para el inversionista demuestra viabilidad en la ejecución del proyecto, ya que la inversión que realicen los socios generará un

VAN de \$ 49.539,55 dólares y una TIR de 83.87%, se recupera la inversión en 1.62 años y se obtiene \$ 1.18 dólares adicionales por cada dólar de aporte.

Tabla 14. Flujo de caja del Proyecto

FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$-22.674,82	\$20.680,03	\$19.690,86	\$26.265,78	\$24.693,52	\$27.370,60
Intereses		\$-894,14	\$-752,92	\$-594,99	\$-418,38	\$-220,87
Amortización de Capital		\$-1.193,77	\$-1.334,99	\$-1.492,92	\$-1.669,54	\$-1.867,04
Escudo Fiscal		\$301,33	\$253,73	\$200,51	\$140,99	\$74,43
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$-22.674,82	\$18.893,44	\$17.856,68	\$24.378,38	\$22.746,60	\$25.357,12

Tabla 15. Tasa de descuento CAPM

Tasa libre de riesgo	5,12%
Tasa de mercado	8,10%
Beta de la industria	73,00%
Riesgo país	7,35%
Costo de capital CAPM	14,65%

Tabla 16. Evaluación Financiera

Indicadores financieros	
VAN	\$49.539,55
TIR	83,87%
PR (años)	1,62
Beneficio/costo	\$2,18

7.5 Índices financieros

Tabla 17. Índices financieros comparados con la industria

DETALLE	Año					CIUU C
	1	2	3	4	5	INDUSTRIA
Razón corriente	\$2,19	\$2,51	\$2,87	\$3,18	\$3,55	\$1,49
Deuda total	33,84%	32,28%	31,32%	29,47%	27,54%	61,85%
Margen Neto	8,34%	7,66%	9,41%	9,29%	9,50%	4,25%
Margen operativo	41,18%	41,18%	41,18%	41,18%	41,18%	32,01%
ROI	22,76%	22,56%	28,20%	29,19%	31,16%	6,25%
ROE	34,40%	33,32%	41,05%	41,39%	43,00%	17,32%

Razones de liquidez

El proyecto cuenta con una liquidez en cada uno de los años, garantizando de esta manera poder cubrir las obligaciones a corto plazo. Esto significa que se podrá pagar cada dólar de deuda a de pasivos corrientes y contar con dinero

disponible. En promedio se tendrá \$ 2.86 dólares, y en comparación con la industria es superior en \$ 1.37.

Razones de endeudamiento

El endeudamiento que mantiene la empresa se encuentra por debajo al promedio de la industria en casi la mitad, significando que el aporte de los socios o más bien el patrimonio es superior porcentualmente al de endeudamiento.

Razones de rentabilidad

En cuanto a la rentabilidad que se generará por parte de la empresa, se evidencia valores significativos superiores a la industria, esto debido a que los ingresos generados son superiores a los costos y gastos. El margen bruto es constante con un 41.18%, mientras que el margen neto es del 8.84% promedio. Por lo tanto este margen neto permite tener rendimientos positivos tanto en la inversión como en el capital social. El rendimiento promedio de la inversión (ROI) es de 26.77% y el rendimiento de capital (ROE) es de 38.63%.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- El gobierno ecuatoriano apoya a los emprendimientos en especial a aquellos que estén alineados al cambio en la matriz productiva del país. Misk'y Ñawparimay es un emprendimiento alineado a la matriz productiva por lo cual esta respaldada con el apoyo del gobierno.
- En el sector del cacao existe apoyo por parte del MAGAP y de organizaciones extranjeras como el ICCO que apoyan al crecimiento y mejora continua de dicha industria.
- El mercado de confites ofrece una amplia gama de productos; por lo tanto, existe una competencia alta dentro de dicho mercado para el proyecto, por lo que es importante destacar la ventaja competitiva del producto.
- Según las encuestas realizadas se determinó que el proyecto será aceptado por los consumidores, ya que consideran que es interesante la

forma de presentación al igual que el precio, ya que está dentro del rango que el cliente esta dispuesto a pagar.

- El medio de distribución escogió es mediante minoristas que en este caso es la Corporación Favorita y el Grupo GPF, ya que las encuestas reflejaron que los consumidores que realizan compras premeditadas compran en dichas cadenas.
- A raíz del trabajo realizado sobre el proyecto, se ha concluido que los objetivos planteados fueron validados mediante las diferentes hipótesis y supuestos.
- Por medio de la información primaria y secundaria obtenida en el estudio realizado al proyecto, se pudo evidenciar la oportunidad que existe para la realización del proyecto, por medio de la demanda considerando aspectos claves como el tamaño de mercado, cambio en hábitos de consumo, aceptación del producto, incremento en frecuencia de consumo entre otros.
- Tomando en cuenta la investigación de mercado, se concluyó que el plan de marketing estipulará varias estrategias, las cuales apoyarán el crecimiento, desarrollo del proyecto y el crecimiento del producto en el mercado meta. A su vez dichas estrategias permitirán que el ingreso del producto al mercado sean llevaderas, cumpliendo los objetivos a mediano y largo plazo.
- En cuanto a la evaluación financiera del proyecto, contemplando los índices financieros y los resultados obtenidos, se concluye que el proyecto es viable.

Referencias

ABC Castilla y León. (02 de Marzo de 2015). (D. Alonso, Productor) Recuperado el 07 de Noviembre de 2016, de Diez beneficios del chocolate para la salud: <http://www.abc.es/local-castilla-leon/20150228/abci-diez-beneficios-para-salud-201502271814.html>

Anecacao. (2015), Exportación ecuatoriana de cacao 2015. Recuperado 15 de abril de 2016, http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/resumen-exportacion-de-cacao-2015-anecacao-ecuador_1.pdf

Banco Central del Ecuador. (2016). Banco Central del Ecuador. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <https://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>

Banco central. (Julio de 2016). Indicadores económicos, Recuperado el 27 de septiembre de 2016. <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754>

BCE. (06 de septiembre de 2016). Estadísticas macroeconómicas. Obtenido de Presentación conyuntural Junio 2014

CFN. (2015). Matriz de tasas de interés. Recuperado el 11 de octubre del 2016 de http://www.cfn.fin.ec/images/stories/tasas_dic.pdf

CFN. (31 de agosto de 2013). Acceso crediticio para Mipymes que se enfocan en el sector de alimentos. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de <http://www.scpm.gob.ec/wp-content/uploads/2013/09/1.2-Felipe-Le%C3%B3n-CFN-Acceso-Crediticio-para-Mipymes-que-se-enfocan-al-sector-de-alimentos.pdf>

Cinco fuerzas de Porter (2015).Cinco fuerzas de Porter. La clave del éxito de la empresa. Recuperado 8 de junio de 2016. <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Ecuador Times. (2014). Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <http://www.ecuadortimes.net/es/2014/09/02/impuesto-al-consumo-nocivos-preocupa/>

Ecuatoriano en Vivo. (19 de septiembre de 2016). Portal Digital de Noticias. Recuperado el 20 de septiembre de 2016, de Quito Sede del Salon del chocolate: <http://ecuatorianoenvivo.com/quito-sede-del-salon-del-chocolate/>

El Telégrafo. (17 de Febrero de 2014). El Telégrafo. Recuperado el 10 de Septiembre de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/invencion-e-innovacion-ganan-terreno-en-el-ecuador>

El Telégrafo. (2016). El Telégrafo. Recuperado el 14 de Septiembre de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/ecuador-lidera-la-produccion-de-cacao-fino-de-aroma>

El Telégrafo. (7 de Septiembre de 2015). El Telégrafo. Recuperado el 16 de Septiembre de 2016, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-chocolate-representa-el-1-de-las-exportaciones-de-cacao-y-derivados>

El Universo. (24 de Febrero de 2016). El Universo. Recuperado el 25 de Septiembre de 2016, de <http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2016/02/24/nota/5425389/impresora-comida-novedades-feria-tecnologia-barcelona>

Favorita, C. (2012). (R. L. COmercio", Entrevistador)

Guzmán, J. D. (21 de Septiembre de 2016). (P. Gutiérrez, Entrevistador)

ICCO. (2014). ICCO. Recuperado el 14 de SEPTIEMBRE de 2016, de <http://www.icco.org/>

ICCO. (2016). ICCO. Recuperado el 14 de Septiembre de 2016

INEC. (2016). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Recuperado el 26 de Septiembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

INEC. (25 de septiembre de 2016). Reporte de Economía Laboral Diciembre 2015. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Informe%20de%20Economia%20Laboral%20dic-15%20%2813-01-16%29.pdf>

IPC. (2016). INEC. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>

Kotler, P y Keller, K. (2013). Dirección de marketing. (11 ed.) México. Pearson educación.

La Favorita . (2015). Catálogo de productos . Recuperado el 15 de octubre del 2016
de <https://www.cfavorita.ec/catalogo/pages/articulos/reporteArticulos.jsf?stb=>

Lambim, J Galluci C . Sicurello C . (2009). Dirección de Marketing : Gestión estratégica y operaciones del mercado. (1 ed.). México, McGraw Hill.

MAGAP. (2013). ACUERDO MINISTERIAL 524.

MAGAP. (2015). Precios de productos. Recuperado el 10 de noviembre del 2016 de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/infoproductor-precios>

Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. (2015). Cátalgo de Inversiones de los Sectores Estratégicos.

Ministerio del Trabajo. (2016). Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo. Recuperado el 09 de noviembre del 2016 de <http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>

MIPRO. (20 de Septiembre de 2012). Ministerio de Industrias y Productivad. Obtenido de <http://www.industrias.gob.ec/>

Nestlé. (2015). Nestlé. Recuperado el 20 de Septiembre de 2016, de <http://ww1.nestle.com.ec/marcas/chocolates/losbeneficiosdelchocolate>

Presidencia de la Republica (mayo de 2013), La Revolución ciudadana le entrego estabilidad al país , recuperado 07 de octubre: 2016 <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>

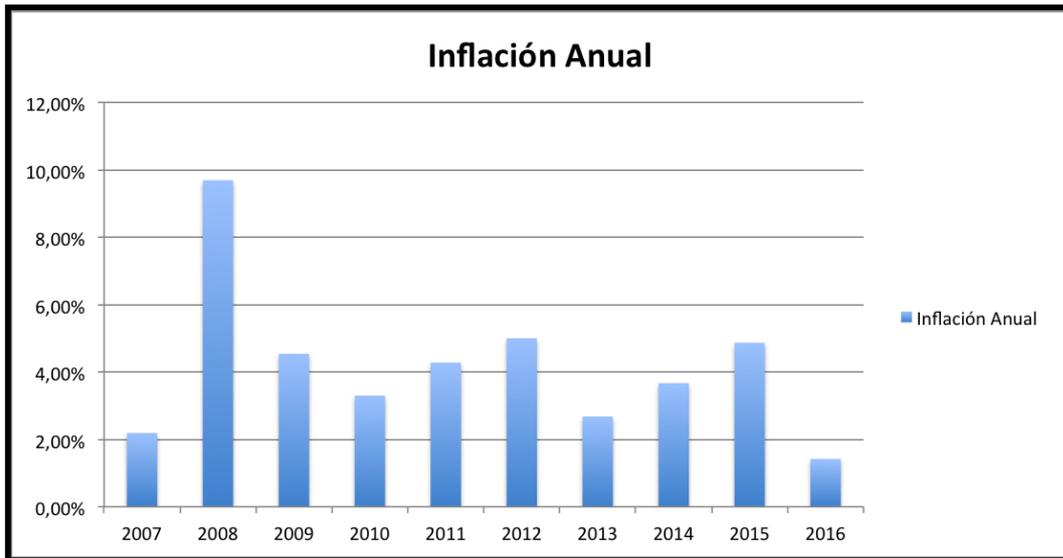
Revista Líderes "El Comercio". (2012). Revista Líderes "El Comercio". Recuperado el 16 de Septiembre de 2016, de <http://www.revistalideres.ec/lideres/sabor-dulce-preferido-ecuador.html>

Vásconez, M. C. (16 de Septiembre de 2016). (P. Gutiérrez, Entrevistador)

Yahoo Finance. (2015). Currency Converter. Recuperado el 03 de diciembre del 2016 de http://finance.yahoo.com/currency-converter/;_ylt=AmM3R_AeT0

ANEXOS

Anexo 1



Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC)

Elaborado por: Paula Gutiérrez

Anexo 2

Resultado de la entrevista 1:

- La industria chocolatera ha evolucionado en los últimos años y han crecido el número de nuevas empresas dentro de la misma. El mercado nacional para la venta de chocolate se encuentra saturado, ya que existe un sinnúmero de empresas que ofrecen una gran variedad de chocolates.
- La situación actual del país ha influido mucho en el decremento de las ventas, ya que ahora el consumidor piensa dos veces antes de gastarse en un chocolate gourmet y prefieren un chocolate más barato. Debido a esto las empresas se deben adaptar al consumidor tanto a sus gustos como a sus necesidades en especial las tendencias cambiantes.
- En cuanto a los proveedores, los mismos mantienen su calidad pero el precio ha venido incrementándose desde el comienzo del 2016.
- El semáforo alimenticio impuesto por el gobierno ha impactado significativamente en los costos de producción y ventas de productos chocolateros, ya que se realizó un cambio en el empaque lo que significó que los anteriores empaques ya no podrían ser usados por lo que son una pérdida. Al igual que muchas veces el semáforo afecta a la

hora en la que los consumidores compran ya que ven que tiene grasa lo que no especifica que es grasa vegetal la cual no es dañina para la salud o el contenido de azúcar que aunque no contiene mucha azúcar sale medio en el empaque.

- El tipo de chocolate depende al mercado al cual se dirija. En las tiendas de barrio prefieren los chocolates con leche o más dulces, los consumidores han cambiado su consumo y cada vez piden menos chocolates blancos. En supermercados, hoteles o tiendas gourmet prefieren más chocolates amargos. La gente se preocupa más de la salud y el peso a la hora de consumir un confite. Este cambio se ve en un segmento económico medio-alto ya que un chocolate negro (gourmet) es más caro que uno más dulce o con leche.
- En cuanto a segmentación por tipo, los chocolates con leche son más demandados por personas de los 6 a los 25 años, ya que buscan una golosina algo dulce. Los chocolates rellenos van de los 25 a los 35 años y los chocolates negros, van desde los 25 a los 65 años ya que se preocupan más de su salud.
- El consumidor tiende a experimentar más ahora que antes a la hora de probar y comprar un chocolate.
- Los clientes están más preocupados por su salud, los productos orgánicos, por el ambiente y prefieren un producto que sea menos perjudicial para su salud.
- En cuanto a productos nuevos lo más difícil es saber en qué puntos se van a distribuir, ya que los principales puntos de ventas como supermaxi ya se encuentran saturados con un sin número de marcas de chocolates. Hay que tener un diferenciador ante la competencia que resalte el producto y lo vuelva llamativo en los puntos de ventas.
- El principal medio de comunicación es la página web y las redes sociales. Dado que las personas se encuentran envueltas en la tecnología y están constantemente en redes sociales. En facebook se publica toda la información, la página web la historia e instagram se muestra el producto.

- La radio y la televisión son medios de comunicación masivos demasiados costosos que no son los adecuados para el tipo de segmentos a los que está enfocada la empresa.

Resultado de la entrevista 2:

- Si bien las ventas en lo general de la industria han bajado, los clientes siempre están buscando comprar un chocolate por solo el gusto de comerlo. Por lo que para la empresa esto ha significado que no han crecido de la forma que esperaban pero tampoco han decrecido.
- En cuanto a la producción del chocolate, se la realiza en la planta de producción localizada en el sur de Quito, donde reciben el cacao ya procesado, listo para hacer chocolate.
- La maquinaria que se encuentra de forma local es muy buena para comenzar un negocio y tener la base para una producción en escala. En cuanto a maquinaria manual o semiautomática.
- La maquinaria necesaria para una producción masiva no se encuentra disponible de forma local por lo que se la importó, el financiamiento se lo hizo por aportes de inversionistas y un préstamo de la CFN. La misma abarata los costos e incrementa el nivel de producción.
- Todo producto llega a ser bueno siempre y cuando esté bien comercializado.
- El estrato social al cual va dirigido es A y B, En cuanto al precio, los consumidores están dispuestos a pagar entre los \$ 0,50 a los \$ 3,00 por unidad dependiendo el tipo de chocolate, empaque y segmento dirigido.
- En cuanto a puntos de distribución, los supermercados y puntos de ventas directas son los más efectivos, a los mismos es importante tener un precario y saber la rentabilidad en cada punto de venta. Los supermercados tiene un descuento del 25% al 30% del PVP, las farmacias y punto de distribución un descuento del 15% al 20% y los agentes vendedores o tiendas de barrio de un 5% a un 10% de descuento.

- La cantidad es importante al llegar a un acuerdo con el punto de distribución, el gusto al producto y la necesidad que vean del mismo son factores que determinan la cantidad, la misma que puede ser desde 100 unidades de un producto hasta miles del mismo.
- Muchas de las marcas son tercerizadas y empresas con experiencia y capital son las encargadas de la producción del chocolate, el resto de empresas son las encargadas de la comercialización.
- Los medios de comunicación son muy importante a la hora de llegar al cliente. La empresa pautaba en revista lo cual no tuvo un efecto positivo sobre las ventas, por lo que no es recomendable como un emprendimiento. La radio es un medio masivo para llegar a las mayores cantidades de consumidores.
- Las redes sociales es el principal medio de comunicaciones utilizado y el de mejor acogida por parte de los consumidores. Lo importante es hacer que el like se convierta en una compra
- Otra forma de llegar a los clientes es por medio de degustaciones en ferias, supermercados o eventos. Al cliente le gusta que le regalen algo y más cuando el producto depende si le gusta o no al consumidor.

Anexo 3

Objetivos	Hipótesis	Variables	Preguntas
Determinar la frecuencia del consumo de chocolates y sus motivos de consumo o no.	Los hombres de 31 a 45 años compran y consumen con mayor frecuencia chocolates que las mujeres del mismo rango de edad ya que las mujeres se preocupan más de su peso.	Edad	¿Cuál es su rango de edad?
		Género	¿Cuál es su género?
		Gusto	¿Usted consume chocolates?
		Consumo	¿Cuál es el rango de consumo de chocolates por semana?
		Razón de Consumo	Indique la razón por la cual consume chocolates.
		Razón de No Consumo	Indique la razón por la cual no consume chocolates.
		Frecuencia General	¿Con qué frecuencia compra chocolates?

Conocer cuáles son las características del producto que influyen en la decisión de compra y consumo de chocolates geográficamente.	Las características más relevantes que toman en cuenta los consumidores al adquirir o consumir chocolates del norte de quito son: sabor y precio.	Características	¿Cuál o cuáles de los aspectos le atraen al momento de comprar o consumir chocolates?
		Residencia	¿En qué sector vive?
Determinar el nivel de interés o no sobre productos sin azúcar	Al 60% de los encuestados les interesa más un producto sin azúcar mientras que al 40% no les interesa un producto sin azúcar por su sabor.	Interés General	¿Cuán interesante cree usted la idea de un producto sin azúcar?
		No Interés General	¿Por qué no lo considera interesante?
Determinar el conocimiento e interés sobre las láminas de chocolate	El 90% de los encuestados desconocen de las láminas de chocolate, pero estarían interesados en conocer.	Conocimiento	¿Conoce usted que son las láminas de chocolates?
		Interés Específico	¿Cuán interesante cree usted la idea de láminas de chocolate sin azúcar?
		No Interés Específico	¿Por qué no lo considera interesante?
Determinar el tamaño, cantidad, precio y frecuencia de compra de las láminas de chocolate por paquete.	Al 80% de los encuestados les interesaría un empaque pequeño (tamaño bolsillo) de 10 láminas a un precio no superior a \$ 3,00.	Tamaño	¿De qué tamaño le gustaría el empaque?
		Cantidad / Compra	¿Estaría usted dispuesto a comprar una caja de 10 láminas de chocolate sin azúcar que brinde todos los beneficios del chocolate y no afecte su salud?
		Frecuencia Específica	¿Con qué frecuencia compraría usted las láminas de chocolate?
		Precio	¿A qué precio del

			siguiente rango le parecería a usted muy barato el producto que dudaría de su calidad?
			¿A qué precio del siguiente rango le parecería a usted muy caro el producto como para comprarlo?
			¿Compraría láminas de chocolate a un precio de \$1,30 teniendo en cuenta que es un producto libre de azúcar, que no afecta a su salud y que brinda el mismo sabor y beneficios que el chocolate?
Definir los canales de distribución del producto.	Las personas que viven en cumbaya y en el norte de quito les gustaría encontrar el producto en supermercados más que en tiendas.	Canal de Distribución	¿En qué lugar o lugares le gustaría encontrar el producto?
Determinar los medios de comunicación que les gustaría a los consumidores obtener información sobre el producto	El 90% de las personas les gustaría obtener información por medio de redes sociales y el otro 10% les gustarían degustaciones.	Medios de Comunicación	¿En qué medios de comunicación le gustaría obtener información sobre las láminas de chocolate?

Anexo 4

N. Pregunta	Pregunta	Respuesta
1	¿Usted consume chocolates?	Si
		No
2	Indique la razón por la cual consume chocolates.	Gusto
		Sabor

		Salud
		Enfermedad
		Peso
	Indique la razón por la cual no consume chocolates.	Gusto
		Sabor
		Salud
		Enfermedad
		Peso
4	¿Con qué frecuencia compra chocolates?	Diaria
		Semanal
		Quincenal
		Mensual
5	¿Cuál o cuáles de los aspectos le atraen al momento de comprar o consumir chocolates?	Sabor
		Precio
		Novedoso
6	¿Cuán interesante cree usted la idea de un producto sin azúcar?	1
		2
		3
		4
		5
7	¿Por qué no lo considera interesante?	Sabor
		Precio
		Salud
		Enfermedad
		Otros
8	¿Conoce usted que son las láminas de chocolates?	Si
		No
Breve explicación sobre las láminas de chocolate		
9	¿Cuán interesante cree usted la idea de láminas de chocolate sin azúcar?	1
		2
		3
		4
		5
10	¿Por qué no lo considera interesante?	Sabor
		Precio
		Salud
		Enfermedad
		Otros
11	¿Estaría usted dispuesto a comprar una caja de 10 láminas de chocolate	Si

	sin azúcar que brinde todos los beneficios del chocolate y no afecte su salud?	No
12	¿Con qué frecuencia compraría usted las láminas de chocolate?	Diaria
		Semanal
		Quincenal
		Mensual
13	¿De qué tamaño le gustaría el empaque?	Grande
		Mediano
		Pequeño
14	¿A qué precio del siguiente rango le parecería a usted muy barato el producto que dudaría de su calidad?	0 - 0,75
		0,76 - 1,00
		1,01 - 2,25
		2,26 - 3,00
		Más de 3,00
15	¿A qué precio del siguiente rango le parecería a usted muy caro el producto como para comprarlo?	0 - 0,75
		0,76 - 1,00
		1,01 - 2,25
		2,26 - 3,00
		Más de 3,00
16	¿Compraría láminas de chocolate a un precio de \$1,30 teniendo en cuenta que es un producto libre de azúcar, que no afecta a su salud y que brinda el mismo sabor y beneficios que el chocolate?	Si
		No
17	¿Por qué no lo compraría?	No Interesante
		Precio
		Sabor
18	¿En qué lugar o lugares le gustaría encontrar el producto?	Tiendas
		Autoservicios
		Supermercados
		Farmacias
19	¿En qué medios de comunicación le gustaría obtener información sobre las láminas de chocolate?	Radio
		TV
		Redes Sociales
		Pag Web
		Puntos de Venta
20	¿En qué sector vive?	Sur
		Centro
		Norte
		Cumbaya

		Valle de los Chillos
21	¿Cuál es su género?	Femenino
		Masculino
22	¿Cuál es su rango de edad?	0 - 18
		19 - 35
		36 - 64
		65 - 74
		Más de 75

Anexo 5

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD								
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	Precio Estimado por Unidad	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Área de Marketing	COMUNICACIÓN							
	Flyers	\$ 0,15	Se comunicará el producto mediante flyers	\$ 750,00	\$ 825,00	\$ 900,00	\$ 975,00	\$ 1.050,00
	Creación Página web	\$ 800,00	Solo se necesitará un desembolso	\$ 800,00				
	Mantenimiento de Página web	\$ 200,00	Se lo realizara 1 vez de forma anual		\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
	Stands, Impulsadora y testeo de producto	\$ 800,00	Para Ferias preseleccionadas se contratará una modelo para hacer de gustar el producto (3 días)	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
	Costo Comunicación			\$ 6.350,00	\$ 5.825,00	\$ 5.900,00	\$ 5.975,00	\$ 6.050,00
	REDES SOCIALES							
	Facebook	\$ 150,00	Publicidad predeterminada por todas las redes sociales por medio de una agencia	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
	Twitter							
	Instagram							
Costo Redes Sociales	\$ 150,00		\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	
TOTAL GENERAL				\$ 8.150,00	\$ 7.625,00	\$ 7.700,00	\$ 7.775,00	\$ 7.850,00

Anexo 6

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia Prima	\$55.213,72	\$58.091,29	\$61.122,28	\$64.311,42	\$67.666,96
Mano de obra	\$18.285,36	\$18.286,17	\$26.709,26	\$27.614,70	\$28.550,84
Costos indirectos	\$10.388,55	\$10.644,62	\$10.910,85	\$9.457,65	\$9.745,44
Costo de producción y ventas	\$83.887,64	\$87.022,08	\$98.742,39	\$101.383,77	\$105.963,24
Unidades	7066	7150	7236	7323	7411
Costo unitario de producción	\$11,87	\$12,17	\$13,65	\$13,84	\$14,30
Margen de ganancia 70%	\$8,31	\$8,52	\$9,55	\$9,69	\$10,01
Precio de venta	\$20,18	\$20,69	\$23,20	\$23,54	\$24,31

Anexo 7

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros y materiales de oficina	\$240,00	\$249,53	\$259,43	\$269,73	\$280,44
Honorarios contabilidad	\$4.392,00	\$4.566,36	\$4.747,65	\$4.936,13	\$5.132,09
Gastos de puesta en marcha	\$2.980,00	\$-	\$-	\$-	\$-
Transporte	\$1.800,00	\$1.871,46	\$1.945,76	\$2.023,00	\$2.103,32
Marketing	\$8.150,00	\$13.724,04	\$14.268,88	\$14.835,36	\$15.424,32
Arriendo	\$8.400,00	\$8.733,48	\$9.080,20	\$9.440,68	\$9.815,48
Sueldos	\$13.929,96	\$13.930,37	\$14.402,61	\$14.890,85	\$15.395,65
Total gastos administrativo s y ventas	\$39.891,96	\$43.075,24	\$44.704,53	\$46.395,76	\$48.151,31
Unidades	7066	7150	7236	7323	7411
Total gasto unitario	\$5,65	\$6,02	\$6,18	\$6,34	\$6,50

Anexo 8

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$12.773,32
Activos fijos	\$17.459,77
Total	\$30.233,09

Anexo 9

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital Propio	75,00%	\$22.674,82
Deuda a Largo Plazo	25,00%	\$7.558,27
Total	100,00%	\$30.233,09

Anexo 10



Anexo 11

Punto de Equilibrio					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$40.786,10	\$43.828,16	\$45.299,52	\$46.814,14	\$48.372,18
Costos Variable	\$83.887,64	\$87.022,08	\$98.742,39	\$101.383,77	\$105.963,24
Costos Totales	\$124.673,74	\$130.850,24	\$144.041,91	\$148.197,91	\$154.335,42
Unidades	7066	7150	7236	7323	7411
Costo unitario variable	\$11,87	\$12,17	\$13,65	\$13,84	\$14,30
Precio de venta	\$20,18	\$20,69	\$23,20	\$23,54	\$24,31
Margen de contribución	\$8,31	\$8,52	\$9,55	\$9,69	10,01
Punto de equilibrio en unidades	4908	5145	4742	4831	4833
Punto de equilibrio en dólares	\$99.051,97	\$106.439,81	\$110.013,12	\$113.691,48	\$117.475,29
Porcentaje de las ventas	69,46%	71,95%	65,54%	65,96%	65,21%

Anexo 12

Detalle	0	1	2	3	4	5
Activos Corrientes	42,25%	74,12%	80,92%	89,92%	93,74%	97,76%
Activos No corrientes	57,75%	25,88%	19,08%	10,08%	6,26%	2,24%
Total Activos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Pasivos corrientes	0,00%	64,00%	68,97%	79,84%	88,45%	100,00%
Pasivos no corrientes	100,00%	36,00%	31,03%	20,16%	11,55%	0,00%
Total Pasivos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Patrimonio	75,00%	66,16%	67,72%	68,68%	70,53%	72,46%
Pasivos	25,00%	33,84%	32,28%	31,32%	29,47%	27,54%

Anexo 13

Tasa libre de riesgo	5,12%
Tasa de mercado	8,10%
Beta de la industria	0,73
Riesgo país	7,35%
Costo de capital CAPM (Ke)	14,65%
Tasa impositiva	33,70%
% deuda	25%
% capital propio	75%
Kd	11,83%
WACC	12,94%

Anexo 14

indicadores financieros	
VAN	\$51.809,35
TIR	67,33%
PR (años)	1,34
Beneficio/costo	\$1,71

the *Journal of Applied Behavior Analysis* (1974), and the *Journal of Experimental Psychology: Applied* (1995).

There are a number of reasons why the *Journal of Applied Behavior Analysis* is the most widely cited journal in the field. First, it is the only journal in the field that is peer reviewed.

Second, it is the only journal in the field that is published by a professional organization (the Association for Behavior Analysis).

Third, it is the only journal in the field that is published by a publisher (Sage Publications).

Fourth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Fifth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Sixth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Seventh, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Eighth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Ninth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Tenth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Eleventh, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twelfth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirteenth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Fourteenth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Fifteenth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Sixteenth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Seventeenth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Eighteenth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Nineteenth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twentieth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twenty-first, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twenty-second, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twenty-third, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twenty-fourth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twenty-fifth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twenty-sixth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twenty-seventh, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twenty-eighth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Twenty-ninth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirtieth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirty-first, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirty-second, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirty-third, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirty-fourth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirty-fifth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirty-sixth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirty-seventh, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirty-eighth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Thirty-ninth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Fortieth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Forty-first, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Forty-second, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Forty-third, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Forty-fourth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Forty-fifth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Forty-sixth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Forty-seventh, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Forty-eighth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Forty-ninth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Fiftieth, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Fifty-first, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Fifty-second, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.

Fifty-third, it is the only journal in the field that is published in a peer-reviewed journal.