



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO:

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA ELABORACIÓN DE
CHOCOLATE ARTESANAL CON ALTO CONTENIDO DE CACAO Y
EMPAQUE SOSTENIBLE**

Autores:

Ing. Adolfo Alexander Cedeño Betancourt

Ing. Fernando Enrique Torres Guzmán

Director:

PhD. William Loyola Salcedo

Guayaquil – Ecuador

2020

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios y a mi familia, en especial a mi esposa, mi hijo y mi madre.

Adolfo Alexander Cedeño Betancourt

Dedico este logro a Dios y a toda mi familia, especialmente a mis padres, a mi hijo, a mi esposa y a mis hermanos, juntos hemos logrado continuar por el camino correcto.

Fernando Enrique Torres Guzmán

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi esposa Maira por su incansable apoyo, a mi familia, a mi tutor Phd. William Loyola por su destacable guía, a mis profesores y a mi compañero de tesis.

Adolfo Alexander Cedeño Betancourt

Agradezco a Dios, a mi familia por el soporte, a mi tutor Phd. William Loyola por impartir todo su conocimiento, a Espae y a sus profesores por ayudarnos a pensar un poco más allá de lo esperado y a todos los que nos han apoyado en este duro camino.

Fernando Enrique Torres Guzmán

TABLA DE CONTENIDO

<i>Dedicatoria</i>	<i>ii</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>iii</i>
<i>Tabla de Contenido</i>	<i>iv</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>viii</i>
<i>Índice de Tablas</i>	<i>x</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i>	<i>xi</i>
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA DEL CACAO Y CHOCOLATE	4
2.1 Antecedentes del cacao y del chocolate	4
2.2 Antecedentes del sector y de la industria	5
3. ANÁLISIS SOCIAL E INDUSTRIAL	8
3.1 Análisis social PESTLA.....	8
3.1.1 Factores Políticos	9
3.1.2 Factores económicos.....	11
3.1.3 Factores Sociales.....	11
3.1.4 Factores Tecnológicos	12
3.1.5 Factores Legales	13
3.1.6 Factores ambientales.....	13
3.1.7 Oportunidades y amenazas del análisis social	13
3.2 Análisis Industrial Fuerzas de Porter (5+2).....	14
3.2.1 Poder de negociación de los clientes	14
3.2.2 Amenazas de productos sustitutos	15
3.2.3 Amenazas de nuevos competidores	16
3.2.4 Poder de negociación de los proveedores	16
3.2.5 Rivalidad entre competidores	17
3.2.6 Poder de negociación de empleados, propietarios, y gerentes.....	20

3.2.8 Oportunidades y amenazas detectadas en el análisis industrial.....	21
4. OPORTUNIDAD EN LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE.....	23
4.1 Presentación de la Idea de Negocio.....	23
4.2 Canvas Preliminar	25
5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
5.1 Definición del problema que resuelve.....	26
5.2 Mercado potencial	26
5.3 Grupos de interés.....	29
5.4 Implementación del diseño de la investigación.....	33
5.4.1 Objetivo general.....	33
5.4.2 Objetivos específicos	33
5.5 Proceso de investigación Matriz 123	34
5.6 Encuesta a expertos de elaboración de chocolate.....	36
5.7 Encuesta a potenciales consumidores	38
5.8 Investigación en Línea	39
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	40
6.1 Resultados de las encuestas a expertos en chocolate	40
6.1.1 Experiencia en el sector del chocolate	40
6.1.2 Beneficios del chocolate y tiempo de vida útil	42
6.1.3 Chocolate artesanal negro en el mercado ecuatoriano.....	44
6.1.4 Entrada del chocolate artesanal al mercado y regulación de precios.....	48
6.1.5 Información del canal de comercialización y clientes potenciales	50
6.1.6 Conclusión e impacto en el modelo de negocios.....	53
6.2 Resultados de las encuestas a potenciales consumidores.....	54
6.2.3 Consumo de chocolate tradicional y chocolate amargo.....	58

6.2.4	Percepción de chocolate artesanal por parte del consumidor	60
6.2.5	Información de Canal de comercialización.....	64
6.2.6	Precio del chocolate artesanal.....	65
6.2.7	Preferencia del consumidor respecto al uso de empaques biodegradables.....	66
6.2.8	Conclusión e impacto en el modelo de negocios	67
6.3	Resultado y conclusiones de investigación en Línea	68
6.3.1	Contenido de azúcar en el chocolate.....	68
6.3.2	Uso de empaques Biodegradables	69
6.3.3	Consumo de chocolate negro en el Ecuador	71
6.3.4	Chocolate Artesanal en el Ecuador	71
7.	MODELO DE NEGOCIO DEFINITIVO	76
7.1	Idea de negocios definitiva.....	76
7.2	Canvas Definitivo.....	78
8.	PLAN DE MARKETING.....	81
8.1	Objetivo del Plan de Marketing	81
8.2	Estrategia de Posicionamiento	81
8.2.1	Producto	82
8.2.2	Precio	83
8.2.3	Promoción.....	85
8.2.4	Plaza.....	90
8.3	Proyección de Ventas	91
9.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	92
9.1	Proceso de Producción y Entrega.....	92
9.2	Equipos.....	93
9.3	Infraestructura Administrativa	94
10.	ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	95

10.1	Socios Fundadores.....	95
10.2	Tipo de Sociedad.....	95
10.3	RR. HH.....	96
10.4	Misión.....	97
10.5	Visión.....	97
10.6	Valores.....	97
11. ANÁLISIS FINANCIERO.....		99
11.1	Inversión inicial.....	99
11.2	Proyección de Ingresos.....	99
11.3	Costos de Nómina.....	99
11.4	Proyección de costos de Materia Prima.....	100
11.5	Flujo de caja Proyectado.....	100
11.6	Estado de resultados.....	104
11.7	Punto de equilibrio.....	105
11.8	Análisis de Sensibilidad.....	106
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		107
12.1	Conclusiones.....	107
12.2	Recomendaciones.....	107
13. BIBLIOGRAFÍA.....		108
14. ANEXOS.....		114
14.1	Anexo 1.....	114
14.2	Anexo 2.....	118
14.3	Anexo 3.....	121
14.4	Anexo 4.....	130
14.5	Anexo 5.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas locales de empresas dedicadas al cultivo y elaboración de cacao.....	9
Figura 2. Mapa de productos de chocolate artesanal.....	19
Figura 3. Tableta Superior de La Universal	28
Figura 4. Tableta de chocolate Negro Familiar	28
Figura 5. Tableta de chocolate Pacari.....	28
Figura 6. Empaque biodegradable en cartón, compañía SWISSPAC	31
Figura 8. Experiencia de expertos en el sector	40
Figura 9. Establecimiento de un segmento de mercado en base a la experiencia	41
Figura 10. Beneficios del chocolate según el consumidor	42
Figura 11. Vida útil del chocolate	43
Figura 12. Lanzamiento de un nuevo chocolate artesanal en el mercado por expertos	44
Figura 13. Aceptación de chocolate negro en el mercado	45
Figura 14. Inversión en activos fijos para iniciar producción de chocolate	46
Figura 15. Estrategias de marketing para dar a conocer el chocolate artesanal en el mercado local	47
Figura 16. Penetración del chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano	48
Figura 17. Barreras de entrada del nuevo chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano	49
Figura 18. Mayores ingresos de clientes actuales de chocolate artesanal	50
Figura 19. Clientes potenciales de chocolate artesanal	51
Figura 20. Lealtad del consumidor a ciertas marcas de chocolate	52
Figura 21. Valoración de aceptación del chocolate.....	54
Figura 22. Frecuencia de consumo del chocolate.....	55
Figura 23. Presentación del chocolate con mayor aceptación.....	56
Figura 24. Beneficios del chocolate, percepción del consumidor	57
Figura 25. Consumo del chocolate amargo	58
Figura 26. Diferencia entre chocolate tradicional y chocolate amargo	59
Figura 27. Percepción del consumidor sobre el chocolate artesanal	60
Figura 28. Reconocimiento de marcas de chocolate artesanal	61
Figura 29. Variedad en segmento de chocolate artesanal.....	62
Figura 30. Preferencias del consumidor en un chocolate con mayor contenido de cacao y menos contenido de azúcar.....	63

Figura 31. Lugares donde el consumidor compra el chocolate	64
Figura 32. Precio del chocolate artesanal	65
Figura 33. Preferencia del consumidor respecto al uso de empaques biodegradables	66
Figura 34. Diseño de logo del producto	¡Error! Marcador no definido.
Figura 35. Mapa de precios de productos en relación con MOMENTUM	84
Figura 36. Selección de Campaña promocional en Facebook.....	85
Figura 37. Lanzamiento Promocional “La vida en MOMENTOS”	86
Figura 38. Portada Principal de perfil de Facebook MOMENTUM	87
Figura 39. Portada Principal de perfil de Instagram MOMENTUM.....	88
Figura 40. Portada Principal de perfil de Instagram Influencer	88
Figura 41. Portada Principal de perfil de Instagram Influencer	89
Figura 42. Ubicación de la compañía	90
Figura 43. Diagrama de Proceso de Producción	92
Figura 44. Estructura organizacional.....	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Oportunidades y amenazas del análisis social del sector	14
Tabla 2 Canales de comercialización	15
Tabla 3 Precios competidores.....	18
Tabla 4 Oportunidades y amenazas del análisis de la industria	22
Tabla 5. Canvas Preliminar	25
Tabla 6. Ciudad Objetivo y su población	27
Tabla 7 Matriz Poder/ Interés	29
Tabla 8 Socios de ANECACAO	32
Tabla 9 . Matriz 123 para el proceso de investigación de mercado.....	35
Tabla 10 . Conclusión e impacto en modelo de negocios inicial	53
Tabla 11 . Impacto en modelo de negocios definitiva.....	67
Tabla 12 . Resumen impacto del CANVAS	78
Tabla 13. Modelo Canvas Definitivo	79
Tabla 14. Proyección de ventas	91
Tabla 15 . Maquinarias y equipos.....	93
Tabla 16 . Infraestructura administrativa.....	94
Tabla 17 . Inversión inicial activos.....	99
Tabla 18 . Proyección de ingresos	99
Tabla 19 . Proyección de Nómina	100
Tabla 20 . Proyección de materia prima y empaques.....	100
Tabla 21 . Flujo de caja proyectado.....	101
Tabla 22 . Calculo VAN y TIR.....	102
Tabla 23 . Cálculo Beta apalancado	102
Tabla 24 . Cálculo del CAPM	103
Tabla 25 . Cálculo del Costo ponderado de capital	103
Tabla 26 . Flujo de caja accionistas	104
Tabla 27 . Estado de resultados integrales proyectados	105
Tabla 28 . Punto de equilibrio	105
Tabla 29 . Análisis de Sensibilidad	106

LISTA DE ABREVIATURAS

ANECACAO: Asociación nacional de exportadores de cacao

ASOECACAO: Asociación de producción Agrícola del Cacao y Chocolate

APROCAFA: Asociación de productores de cacao fino y aroma

ENCMP: Estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva

ARCOSA: Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria

OPS: Organización Panamericana de la salud

OMS: Organización Mundial de la salud

MAGAP: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas

SAS: Sociedad por acciones simplificadas

SUPERCIAS: Superintendencia de compañías

CLF: Corporación la favorita

CER: Corporación el Rosado

TIA: Almacenes Tía

SMR: Mega Santa María

COR: Coral Hipermercados

RR. HH: Recursos Humanos

ESPAE: Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

ESPOL: Escuela Superior Politécnica del Litoral

IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

PESTLA: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal, Ambiental

RF: Tasa Libre de Riesgo

CAPM: Modelo de Valoración de Activos Financieros

RM: Retorno Esperado del Mercado

RUC: Registro Único de Contribuyente

SRI: Servicio de Rentas Internas

PEA: Población económicamente activa

TIR: Tasa Interna de Retorno

VAN: Valor Actual Neto

WACC: Costo Promedio Ponderado del Capital

1. RESUMEN EJECUTIVO

El Ecuador tiene principalmente 2 tipos de cacao, el cacao nacional y el cacao CCN-51. El cacao CCN-51 es un cacao clonado de origen ecuatoriano, está posicionado por encima del cacao Arriba por su alto rendimiento y su semilla es el componente clave para la elaboración del chocolate. El chocolate debe tener una concentración por encima del 70% de utilización para ser considerado amargo, mientras más contenido de cacao tiene el producto, menor cantidad de azúcar posee, de esto depende cuan amargo es el chocolate. Los procesos claves para la elaboración de chocolates son; (1) la selección del cacao, (2) el tostado, (3) la molienda, (4) la mezcla, (5) el moldeado, y (6) el envasado.

La elaboración de chocolates es una actividad que está en crecimiento en el Ecuador, debido a esto nace una oportunidad de negocio en la que se considera la comercialización de una tableta de chocolate amargo con bajo contenido de azúcar y empaque biodegradable. Con el fin de validar la oportunidad de negocio identificada se realizará un estudio de la necesidad en los consumidores, identificación de los consumidores potenciales, análisis de canales de comercialización, y análisis de proveedores. Para lo cual las herramientas a utilizar son las entrevistas y/o encuestas a consumidores y expertos del sector.

En el análisis de factores políticos, se ha identificado una de las estrategias que incentivará la mejora de la investigación a través del fortalecimiento de programas de investigación del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias y el Sistema Nacional de Innovación Agrícola y Forestal con el apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).

En el Ecuador, el chocolate negro tiene una aceptación o preferencia del 23,9% este grupo es considerado el que más aceptación tiene con relación al total de la encuesta realizada por el MAGAP, siendo los principales consumidores de este producto las personas que están en un rango de edad de entre los 26 hasta los 45 años. Para validar la aceptación de

un nuevo producto en el mercado ecuatoriano es necesario diseñar una investigación de mercado con objetivos específicos que permitan conocer (1) la percepción de los expertos en elaboración de chocolates (2) la percepción de los consumidores de chocolates en cuanto a la utilización de azúcar, y de empaques biodegradables (3) consumo de chocolate en el Ecuador.

En base a la encuesta realizada a expertos del chocolate con experiencia de entre 2 a 10 años, consideran en un 52.38% que el consumidor conoce los beneficios del chocolate mientras que el 47.62% no conoce sus beneficios. Asimismo, el 52.63% de los expertos encuestados sugieren realizar una estrategia de precios, mientras que un 36.84% de los encuestados dan como alternativa el incremento en la publicidad en redes sociales, y finalmente un 10.53% ponen al aumento de canales de distribución como solución a esta disyuntiva. El consumidor de chocolates en el Ecuador es un consumidor en potencia, según la encuesta realizada a 268 consumidores, un 45.35% le gusta mucho el chocolate, mientras que el 28.25% indicó que le gusta demasiado, un 15.61% manifestó que gusta poco del chocolate, y un 10.04% dice que muy poco simpatiza con este producto, solo el 0.74% de los encuestados no les interesa conocer acerca del chocolate. El 41.04% de las personas encuestadas consume chocolate al menos una vez por semana, este consumo es realizado con preferencia al chocolate en barra en donde un 65,54% de los consumidores indicó que prefieren consumir el chocolate en barra, mientras que un 24,34% prefiere consumir el chocolate en bebidas, además un 82.84% de las personas encuestadas conocen este tipo de productos.

La marca MOMENTUM diseñará una estrategia de marketing que permita (1) generar acercamientos con las grandes cadenas y supermercados, (2) participar en ferias y eventos relacionados al sector y (3) captar la atención de clientes y consumidores a través de campañas en redes sociales. El chocolate marca MOMENTUM es una tableta rectangular diseñada para degustar o para preparar en bebidas, ingresará al mercado mediante una estrategia de precios acordes a los precios establecidos en el mercado y utilizará campañas de reconocimientos de marca vía Facebook e Instagram a través de los mensajes (1) “La vida en MOMENTOS”, (2) “SUMA MOMENTOS inolvidables” mensajes que

acompañarán a la marca durante los meses de la campaña de reconocimiento de marca a través de generación de contenido en redes sociales con el apoyo de influencers.

Chocolates ecuatorianos Momentum S.A.S se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas con sus 2 socios (Fernando Torres y Adolfo Cedeño) con el mismo porcentaje de acciones, sus operaciones arrancarán con 5 empleados, el gerente general, un jefe de operaciones, un asistente administrativo, 2 auxiliares de producción y un auxiliar de operaciones. El proyecto requiere inversión inicial de US\$ 46.370,53 que se utilizaran para (1) inversión inicial activos fijos (2) gastos preoperativos y (3) capital de trabajo, la inversión se realizará con un 30% de capital propio y un 70% de financiamiento mediante entidades bancarias en donde el capital propio será de \$6.956 por cada uno de los socios. Los valores de la organización son (1) confianza, (2) responsabilidad social y (3) sostenibilidad

El análisis financiero de chocolates ecuatoriano Momentum genera utilidades a partir del primer año de operaciones de US\$23.977. El valor del VAN y TIR para accionistas corresponde a US\$ 58.637 y 53% respectivamente con un tiempo de recuperación de la inversión de 2,92 años. La inversión está diseñada por un 70% de financiamiento y un 30% de capital propio, cada socio invertirá el equivalente a US \$6.956 y la tasa de financiamiento utilizada es del 11%. En base a este análisis financiero se puede concluir que el proyecto es viable y que aportará en la economía del país generando 4 plazas de empleo. Sin embargo, en el análisis de sensibilidad se pudo observar que el proyecto es sensible a una caída de la venta y a un incremento en el costo del 6%, lo que generaría un VAN y una TIR de US\$ (10.588,18) y 6,93% respectivamente con una recuperación de la inversión de 5,50 años lo cual provocaría que el proyecto pierda viabilidad.

2. INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA DEL CACAO Y CHOCOLATE

2.1 Antecedentes del cacao y del chocolate

El cacao es una fruta grande de origen tropical que proviene del árbol de cacao, árbol de copa densa, hojas verdes brillantes, flores de color blanco rosado. El Ecuador tiene principalmente 2 tipos de cacao: el cacao Nacional y el cacao CCN-51.

El cacao nacional es de aroma fino, esta fruta también es conocida como Sabor Arriba, es tradicional, su color característico es el amarillo y es muy conocido en el mercado ecuatoriano debido a su exquisito aroma a frutas y flores. Su densidad le da un valor agregado dentro de la industria de la confitería y elaboración de chocolates.

El CCN-51 es un cacao clonado de origen ecuatoriano, en 1965 el ambateño Homero Castro Zurita logró conseguir el llamado cacao clonal CCN-51 que significa Colección Castro Naranjal. Esta fruta es la del tipo 51, posee un color rojizo tanto en su estado de desarrollo como de madurez, es tolerante a enfermedades y tiene alta productividad con gran calidad.

El cacao clonal CCN-51 está posicionado en el mercado ecuatoriano por su alto rendimiento, ya que puede producir 20 quintales o más por hectárea; mientras que el cacao Arriba tiene un menor rendimiento, desde 5 hasta 6 quintales por hectárea.

En el año 2017, el Ecuador pasó a ser el principal exportador de cacao en grano del continente americano y el cuarto productor de cacao a nivel mundial, esto representa un aumento en las exportaciones del 168% en el periodo comprendido entre 2007 y 2017 (Anecacao, 2015).

El cacao es considerado uno de los principales componentes para la elaboración del chocolate siendo su semilla la materia prima clave en este proceso.

Este producto puede tener varias combinaciones con diferentes componentes tales como lácteos, azúcares, edulcorantes, aromas, etc. Estas combinaciones dan como resultado que existan variedades de chocolates tales como el chocolate blanco, chocolate dietético, chocolate aromatizado, chocolate compuesto, chocolate de cobertura, chocolate amargo etc. Estos productos, previos a su elaboración requieren de diferentes grados de composición en cuanto al porcentaje de utilización del cacao y otros componentes.

El chocolate amargo, también conocido como chocolate negro es el resultado de una receta en el cual se utiliza el licor de cacao cuyos componentes son la manteca de cacao y los sólidos del cacao. Los sólidos del cacao corresponden a el componente sin grasa de su semilla.

El porcentaje de concentración para este tipo de chocolates va desde el 70% de cacao, esto significa que mientras más alto es el contenido de cacao menos concentración de azúcares posee, dando como resultado un sabor mucho más intenso.

El chocolate artesanal tiene ciertas cualidades que son exigencias de los consumidores, tales como; el sabor del chocolate, el abastecimiento ético que describe el trato justo a los productores de cacao, empaques y/o envases sostenibles. El concepto artesanal además depende de la calidad de cultivo del tipo de cacao que utiliza el productor para su elaboración.

2.2 Antecedentes del sector y de la industria

La elaboración del chocolate artesanal consta de varios procesos, sin embargo, es importante contar con materia prima de calidad para obtener grandes resultados, tanto así que el cultivo y selección de cacao toma una gran relevancia para la elaboración del chocolate.

“Beneficiado del cacao” es el nombre que toma la transformación de este producto recogido en el campo hasta que toma apariencia de producto comercializable, es considerado un proceso clave para la obtención de materia prima de calidad.

Recolección, fermentación, lavado, secado, clasificación, envasado, y almacenamiento son las diferentes etapas del procesamiento de la pepa de cacao antes de ser entregado a los fabricantes de chocolate

Una vez que los fabricantes cuenten con materia prima de calidad, pueden iniciar el proceso de elaboración del chocolate que consta de varias fases tales como el tostado, descascarado, molienda, y mezcla.

Algunos semielaborados resultantes del proceso de molienda de cacao son utilizados en diferentes sectores de la industria, por ejemplo, fabricación de chocolate, industria farmacéutica, entre otros. Los semielaborados utilizados para este tipo de industrias son:

- Licor de cacao: Pasta fluida que es obtenida luego del proceso de molienda, es utilizado como materia prima para elaboración de chocolates.
- Manteca de Cacao: Llamada también aceite de Theobroma, es el componente de grasa del cacao, utilizada para elaboración de cosméticos y farmacéuticos.
- Torta: Fase sólida del licor de cacao, utilizada como materia prima para la elaboración de chocolates.
- Polvo: Corresponde a la torta pulverizada, utilizada como materia prima para la elaboración de bebidas chocolatadas.

En la industria también se cuenta con productos terminados tradicionales y posicionados en la mente del consumidor como la tableta “Superior” de La Universal, o la tableta “Familiar Negro” de Nestlé, además en el Ecuador se cuenta con catas de chocolate organizada por Pacari quienes tratan de exaltar todas las cualidades de este producto. En algunos casos Pacari realiza la degustación con barras puras y en otros casos con distintos componentes como esencias, frutas, etc. (Pacari, 2019).

De acuerdo con la Sociedad Calificadora de Riesgo en su informe de “Actualización a la calificación de riesgo de la primera y segunda emisión de obligaciones de Universal Sweet Industries” indica que la línea de barras y tabletas de chocolates representan un 28% de los

ingresos de la entidad, siendo el porcentaje más alto de todas sus líneas de productos (Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana, 2016).

Ecuador es el mayor productor y exportador de cacao fino de aroma, con una participación de más del 60% del mercado mundial. El cacao es uno de los principales productos tradicionales de exportación ecuatoriana. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), el sector cacaotero contribuyó con el 5% de la población económicamente activa nacional (PEA) y el 15% de la PEA rural (Anecacao, 2019).

Guayaquil, Pichincha, y El Oro tienen la mayor concentración de empresas productoras de cacao. En el 2016 habían registradas 66 empresas las cuales daban empleo a 561 personas. En el sector, en los activos, pasivos, y patrimonio de empresas dedicadas al cultivo de cacao se puede evidenciar un crecimiento entre 2013 y 2016 del 40%, 55% y 18% respectivamente. Por otra parte, los activos y patrimonio de empresas dedicadas a la elaboración de cacao y chocolate en el mismo periodo evidencian un crecimiento del 5% y el 22%, respectivamente.

Los indicadores financieros más representativos del sector de elaboración de cacao y chocolate indican que en 2016 por cada \$100 de activos se generaron \$4,08 de utilidad neta (ROA). Para el mismo periodo se pudo determinar que por cada \$100 invertidos por los accionistas, la empresa genera \$9,50 de utilidad neta (ROE). De la misma forma, considerando el periodo 2016 el análisis del margen neto indica que por cada \$100 de ventas, queda para los propietarios \$10,60 de utilidad neta (Corporación Financiera Nacional, 2018).

En la industria se tienen grandes empresas productoras y distribuidoras de chocolate tales como Nestlé, La Universal, Chocolates Finos Nacionales, Productos SKS Farms (Pacari). Estas compañías generaron utilidades por 43 millones de dólares de acuerdo con los registros de la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS), cabe resaltar que compañías como Nestlé y La Universal producen además de chocolates productos como caramelos y confiterías en general.

Compañías dedicadas solo a la producción de chocolate como Chocolates Finos Nacionales, Productos SKS Farms, Sweet & Chocolate, República del Cacao y Ecuatoriana de Chocolates, han generado utilidades por 779 mil dólares, reportando ingresos por más de 38 millones de dólares.

La demanda en América Latina crece a una tasa del 2% anual, más que el promedio global. En el Ecuador se puede estimar un consumo de 7 mil toneladas de chocolate, actualmente las empresas en el territorio nacional producen tanto chocolate fino como chocolate común, por otra parte el consumo en la región estaría cerca de las 73 mil toneladas considerando los mercados de Brasil, Chile, Argentina, Bolivia, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Perú, lo que justificaría al menos 2 plantas de 30 mil toneladas de chocolate hasta el 2025 (Ministerio de industrias y productividad , 2017).

3. ANÁLISIS SOCIAL E INDUSTRIAL

3.1 Análisis social PESTLA

Previo al análisis de los factores influyentes en el sector es importante visualizar como ha sido la evolución de las ventas del sector de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería y el cultivo de cacao en los periodos entre 2011 y 2019 en donde se puede visualizar que la participación ha mantenido un crecimiento en promedio del periodo de un 3.88% (Universidad Técnica de Ambato, 2020).

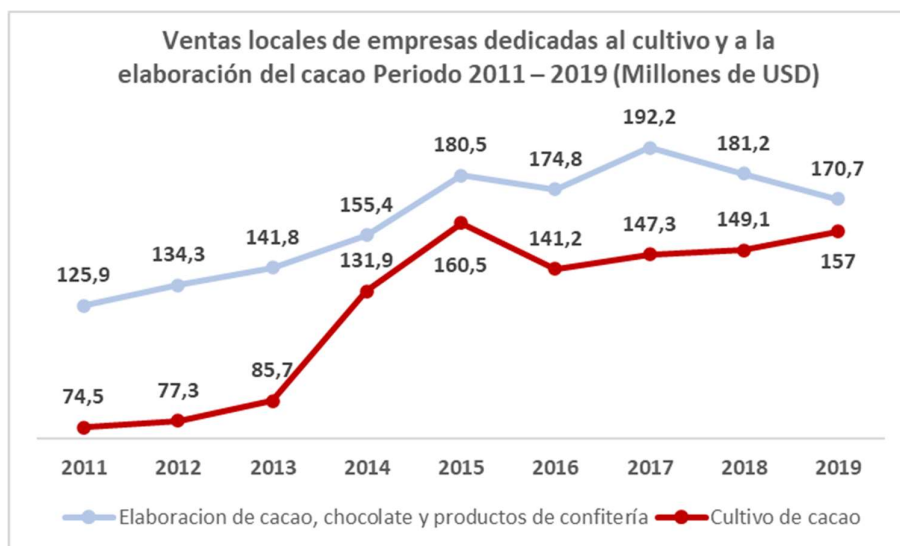


Figura 1. Ventas locales de empresas dedicadas al cultivo y elaboración de cacao

Elaborado por: Autores

Fuente: Universidad Técnica de Ambato

Mediante el análisis PESTLA se identificaron los factores de mayor influencia en el sector del cacao, entre los cuales se tiene:

3.1.1 Factores Políticos

De acuerdo con el artículo Análisis de la política pública cacaotera y sus repercusiones económicas (2010-2016) en el año 2013 se crea la secretaría técnica del comité interinstitucional para el cambio de la matriz productiva, acoplada a la vicepresidencia de la república como principal responsable de la implantación, desarrollo y acompañamiento de la nueva matriz de producción del país a través de la creación de la Estrategia Nacional para el Cambio de la Matriz Productiva (ENCMP), en donde se asegura que de estas estrategias dependerá el fortalecimiento de la cadena productiva del cacao analizando los nudos críticos de la cadena del cacao ecuatoriano entre los cuales se tiene (1) baja producción, (2) baja capacidad e industrialización, (3) bajos niveles de destreza, y (4) falta de institucionalidad generada por la baja transferencia de conocimientos y de tecnificación a los productores. Debido a esto, la ENCMP plantea la revalorización de la producción del cacao de fino aroma a través de la definición de estrategias para la cadena de valor.

Entre las estrategias utilizadas se tiene (1) mejorar la investigación a través del fortalecimiento de programas de investigación del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias y el Sistema Nacional de Innovación Agrícola y Forestal con el apoyo del MAGAP, (2) desarrollo de mecanismos que impulsen el desarrollo comercial con el programa de exportaciones de PRO Ecuador y el MAGAP como participación en ferias internacionales para potenciar las marcas de origen ecuatoriano, (3) apoyo financiero a través de la creación de entidades públicas o semipúblicas incentivado mediante las políticas públicas el apoyo hacia la investigación y desarrollo del sector, (4) aseguramiento de la agro diversidad mediante la renovación de sembríos existentes y la repotenciación productiva orientados al fortalecimiento y acompañamiento del sector en cuanto a la formación técnica y demás actividades que generan valor, (5) establecer un sistema de certificación de origen que diferencie la calidad de los productos de origen local y (6) desarrollo industrial local, mediante el incremento de la productividad de los elaborados y semielaborados del cacao estableciendo alianzas estratégicas para fortalecer la producción nacional a través de la inversión extranjera y a su vez fortaleciendo la institucionalidad del sector con creación de incubadoras de emprendimientos para el sector y sus derivados.

Las políticas públicas aplicadas en el sector han brindado resultados positivos, generando índices socioeconómicos favorables para el país (Véliz, 2020).

3.1.2 Factores económicos

La crisis económica que puede vivir el Ecuador puede ser más profunda que la vivida en 1999, el Banco Central del Ecuador estimó una caída del Producto Interno Bruto (PIB) entre el 7.3% y 9.6% mientras que en 1999, el PIB del país se contrajo en 4.7% (El comercio, 2020).

Al cierre de febrero del 2021, el total de la deuda pública ascendió a 63,410 millones de dólares lo que corresponde a un 62,9% en relación con el PIB del país. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2021). Por otra parte, los mercados internacionales reaccionaron favorablemente ante la elección del nuevo presidente del Ecuador, esto se ve reflejado en una caída estimada del riesgo país de 1169 puntos a 719 puntos (El Universo, 2021).

Estos factores, hablan de una economía muy golpeada, sin embargo, es importante resaltar la consistencia en la productividad del sector y el plan de gobierno del presidente electo quien mantiene dentro de sus propuestas temas de emprendimiento y mejoras de reformas laborales (El Universo, 2021).

Otra de las consideraciones que se debe tomar es el comportamiento sostenido que mantiene el sector en el que está involucrado el uso del cacao, su aporte económico ha sido significativo para el país, esto implicaría que existe potencial de crecimiento en el sector debido a la tendencia de crecimiento tanto local como internacional.

3.1.3 Factores Sociales

Considerando que el 5.7% de la población está considerada dentro de la tasa de desempleo con relación a la PEA (INEC, 2021), se puede evidenciar que el sector en los últimos años ha aportado con la generación de empleos tanto en el cultivo de cacao como en la elaboración de chocolates. Si bien es cierto el sector del cultivo de cacao ha generado empleo para 561 personas en 2016, para el mismo año el sector de elaboración de cacao y chocolate generó 470 plazas adicionales con empresas en varias provincias del país (Corporación Financiera Nacional, 2018).

Por otra parte, el consumo de azúcar en los productos es una de las problemáticas que se busca combatir en el Ecuador, instituciones como la Organización Mundial de la Salud (OMS) quiere limitar el consumo de azúcares ocultos en los productos alimenticios, responsable de enfermedades tales como la obesidad, la diabetes, las caries (El Comercio, 2015).

El chocolate amargo con más del 60% es un excelente antioxidante que ayuda a prevenir el envejecimiento prematuro, a mejorar la función celular, incluso ayuda también con la secreción de serotonina (El Telégrafo, 2021).

Otro de los beneficios sociales que aporta el sector es que el chocolate estimula la generación de las endorfinas que son las hormonas de la euforia y de la alegría, mejora la salud de los vasos sanguíneos, reduce la depresión, contiene grasas positivas para el cuerpo (Ecuador land of Chocolate, s.f.).

Estos factores sociales indican firmemente que el sector debe ir migrando hacia las tendencias de consumos saludables en función de cuidar la salud de los consumidores y de aportar de forma positiva en los indicadores de productividad del país.

3.1.4 Factores Tecnológicos

El uso de redes sociales se ha incrementado a nivel global, esto se puede evidenciar en el país en donde existe una tasa de personas que dedican tiempo a las redes sociales del 95.5% a nivel nacional (INEC, 2019). Esto apoyaría a todos los sectores a implementar correctamente las estrategias de ventas, reconocimientos de marcas, y las diferentes actividades de marketing que se realizan a través de los medios digitales.

Por otra parte, el uso de los medios tecnológicos ha venido con una tendencia hacia el alza debido al impacto generado por la presencia del coronavirus a nivel global esto es considerado como una oportunidad. Por ejemplo, en el Ecuador se consolida el uso de medios de pagos electrónicos con un 35% de incremento en el número de transacciones versus las realizadas entre mayo y septiembre de 2020 (Banco Central del Ecuador, 2020).

Considerando estos factores, la tecnología en general impacta en todos los sectores y genera oportunidades en las que se deberá trabajar para fortalecer cada actividad económica en el país.

3.1.5 Factores Legales

En los factores legales se debe tener en consideración al ente que regule el sector, en este caso la Agencia Nacional de Regulación, Control y vigilancia Sanitaria (ARCSA). Esta institución asegura el cumplimiento básico de las actividades de producción, almacenamiento, y distribución en función a mantener la calidad del producto previo a su consumo por lo que de la resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG debe ser tomada en cuenta con la finalidad de asegurar la calidad de los productos (Ministerio de Salud Pública, 2015).

3.1.6 Factores ambientales

El 21 de diciembre de 2020, fue publicada en el Registro Oficial la Ley Orgánica para la Racionalización, Reutilización, y Reciclaje de Plásticos y Prohibición de Plásticos de un solo Uso en el Comercio ecuatoriano, misma que tiene algunos fines, entre ellos “conseguir la eliminación progresiva en origen de la cantidad de plásticos de un solo uso que se ponen en el mercado” (Asamblea Nacional, 2018).

Esto conlleva a que el sector se vea obligado a la eliminación de plástico de un solo uso, siendo esto muy importante para la protección de la salud de las personas, el medio ambiente, y la naturaleza (El Comercio, 2020).

3.1.7 Oportunidades y amenazas del análisis social

A partir de la siguiente Matriz se evaluarán las oportunidades y amenazas detectadas en el sector, así como el impacto asociado al análisis.

Implicación	Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Peso
Fomento del desarrollo del sector a través de entidades del gobierno	Media	Alto	O	4,0
Crecimiento del sector	Media	Alto	O	4,0
Tendencias de consumo de chocolate saludable	Media	Medio	O	3,0
Cumplir con estándares legales	Media	Alto	A	4,0
Eliminación de uso excesivo del plástico	Media	Medio	O	3,0

Tabla 1 Oportunidades y amenazas del análisis social del sector
Elaborado: Autores

3.2 Análisis Industrial Fuerzas de Porter (5+2)

Analizando las oportunidades y amenazas vinculadas con el Microentorno se procederá a utilizar la herramienta de las 5 fuerzas de Porter aplicado al chocolate artesanal. Según Porter (1979), para analizar el nivel de rivalidad en la industria se establecen 5 fuerzas o elementos: Las amenazas de nuevos competidores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos productos o servicios, el poder de negociación de los proveedores, y la rivalidad entre los competidores.

3.2.1 Poder de negociación de los clientes

Teniendo en cuenta que el consumo promedio de chocolate del ecuatoriano es de 300 a 800 gramos, el consumidor de este producto tiene muchas variedades de chocolate para elegir en los distintos canales de comercialización existentes (Ecuador land of Chocolate, s.f.). Además, hay que tomar en cuenta que las grandes cadenas de supermercado los cuales son los principales compradores (Tía, La Favorita, y Corporación El Rosado) mantienen un oligopolio a nivel nacional lo que obliga al vendedor a disminuir sus ganancias para poder tener espacio en percha y que el consumidor final pueda acceder fácilmente a los chocolates en sus distintas presentaciones.

Por esta razón, las marcas actuales de chocolate (ejemplo: Nestlé, Superior, entre otras) mantienen precios bajos y al alcance del consumidor con la finalidad de captar un mayor número de clientes, sin embargo en una investigación en campo realizado en los supermercados, el equipo de trabajadores menciona que el margen se calcula a través de una fórmula que fue catalogada como confidencial y que en promedio estaba en un 10% el margen de ganancia de los canales modernos con respecto a la línea de chocolates.

Por las razones antes mencionadas se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alto.

Canales de comercialización	Detalles	Márgenes asociados a los canales de comercialización
Canal tradicional	Tiendas de barrio	5% en promedio
Canal moderno	Tiendas Tía, Supermaxi, Mi Comisariato, Tiendas Tuti	10% en promedio

Tabla 2 Canales de comercialización
Elaborado: Autores

3.2.2 Amenazas de productos sustitutos

En el mercado local existen variedades de productos sustitutos que están al alcance del consumidor ecuatoriano, con precios económicos, de manera formal e informal. Productos como el café, jugos de frutas, bebidas preparadas con leche, bebidas calientes como el té de hierbas entre otras son las opciones que están presentes al alcance del consumidor.

Otros productos que forman parte de los sustitutos de las barras de chocolate son los frutos secos, barras de cereales, semillas de girasol entre otros. En el futuro probablemente se encontrará en el mercado ecuatoriano productos sustitutos del cacao como la algarroba, zapote negro y la baya de acai (sobre todo en productos para adelgazar). Estos productos están siendo comercializados en países de Centroamérica y el Caribe (Hinders, 2017).

Por estas razones se considera que el nivel de amenaza de productos sustitutos es alto.

3.2.3 Amenazas de nuevos competidores

Actualmente, en el mercado ecuatoriano existen nuevas propuestas de chocolate, las más reconocidas suelen enfocarse en un target de clase media-alta y para exportación. Por otro lado, han salido nuevos productos de chocolates enfocados hacia el nicho de mercado de clase media-baja, pero son muy pocos con relación a la riqueza de cacao que se tiene en el Ecuador. Además, si bien es cierto existe mucha informalidad en el sector, hay que considerar el apoyo a los nuevos emprendimientos como parte del plan de gobierno del presidente electo. Existen barreras de entrada en el mercado como fidelidad de consumidores a ciertas marcas, altos costos de maquinaria industrial y semiindustrial, el control nutricional, y regulación de productos alimenticios lo que incrementa generalmente los costos de producción. Por ello, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es baja.

3.2.4 Poder de negociación de los proveedores

Inicialmente se podría considerar el poder de negociación de los proveedores de cacao en un rango medio debido a que existen muchos productores dentro del Ecuador por la riqueza natural de sus tierras, sin embargo, la falta de capacitación, capacidad instalada, tecnología, y la falta de inversión impiden un mayor desarrollo de este producto y hace que los agricultores de mayor capacidad no puedan integrarse hacia delante y tengan un nivel de negociación medio, sin embargo, los distribuidores y centros de acopio al ser los acaparadores de producto tienen un poder de negociación alto.

En el caso de los empaques biodegradables existen pocas empresas en el Ecuador como Swisspac, Dreampack, Full Packing entre las más importantes que brindan este tipo de servicios, esto hace que el poder de negociación se mantenga en nivel medio debido a que no existen muchos competidores. Para este sector no existe un monopolio y probablemente se tendría un crecimiento en la industria en donde aparecerán nuevas empresas que realicen

este tipo de servicios. Se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio alto.

3.2.5 Rivalidad entre competidores

Actualmente, el chocolate es un producto que poco a poco va cogiendo fuerza en el mercado, sin embargo, somos un país poco desarrollado en este rubro (con relación a la riqueza del cacao ecuatoriano), y eso hace que los competidores que se encuentran actualmente en el Ecuador sean pocos. Muy pocas marcas de chocolate enfocadas a los niveles medio-bajo de población existen en los canales de comercialización tradicionales y modernos (supermercados y tiendas). El chocolate artesanal en el nicho de mercado medio-bajo tiene como rivales directos como Nestlé y Superior, quienes mantienen precios moderados y al alcance del consumidor. Otro factor importante son los elevados costos de publicidad para cambiar la preferencia del consumidor. A eso se le agregan un número de proveedores informales que actualmente trabajan de manera independiente comercializando chocolate artesanal.

Otros proveedores de chocolate artesanal como Pacari, Hoja Verde, y República de Cacao se enfocan al nicho de mercado medio-alto y son vendidos a precios altos, su enfoque suele ser más hacia los mercados extranjeros en EE. UU., Europa, y Asia. Debido a los últimos acuerdos arancelarios con EE. UU. a finales del año anterior, el chocolate ecuatoriano tendrá más facilidades para seguir creciendo en el mercado norteamericano (El Universo, 2020).

Respecto a los empaques biodegradables se considera que existen varias opciones en el mercado nacional que permite negociar de mejor forma una envoltura agradable para promocionar el chocolate artesanal al público en general, por este motivo el producto podría competir a nivel local.

Debido a lo mencionado, la rivalidad entre competidores a nivel nacional es baja.

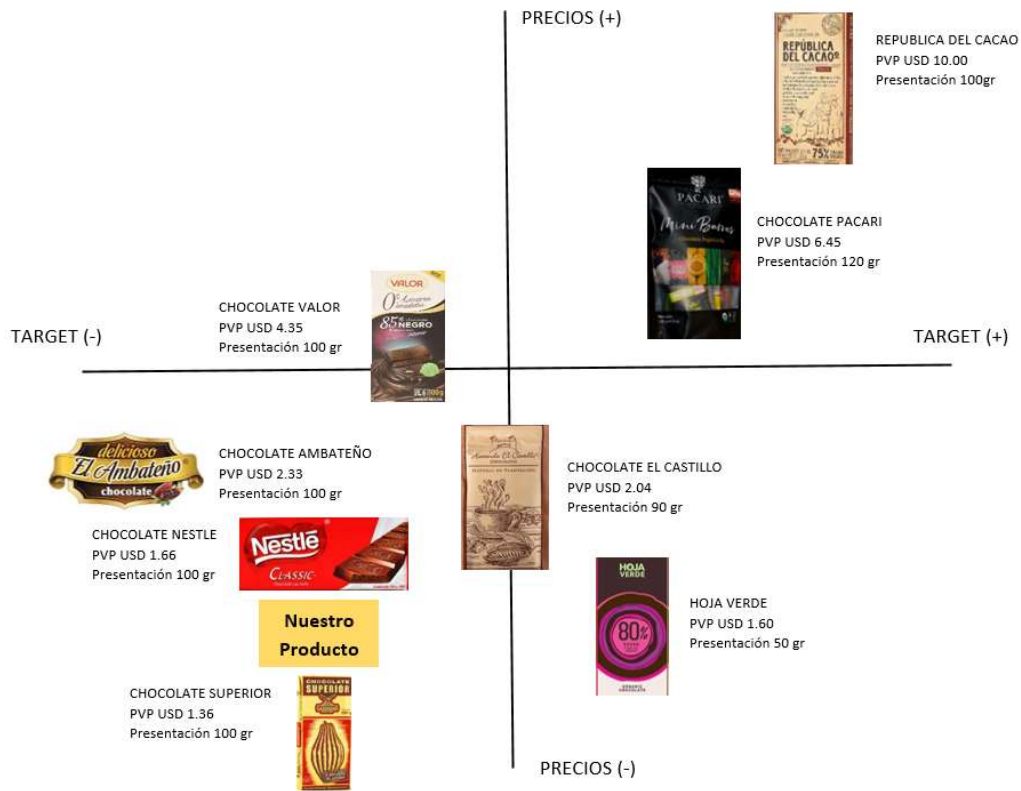
En el recorrido en campo también se evidencian los precios establecidos por los competidores en los diferentes canales de comercialización, los cuales se detallan a continuación:

Producto (Presentación 100 Gr)	Precio de mercado
República del Cacao	\$10,00
Chocolate Pacari	\$ 6,45
Chocolate Hoja Verde	\$ 3,20
Chocolate Valor	\$ 4,35
Chocolate El castillo	\$ 2,04
Chocolate Bios	\$2,51
Chocolate El ambateño	\$ 2,33
Chocolate de Nestlé	\$ 1,66
Chocolate Superior	\$ 1,36

Tabla 3 Precios competidores
Elaborado: Autores

Con la finalidad de poder determinar algunos aspectos importantes del mercado del chocolate artesanal en el Ecuador se ha desarrollado un mapa de productos donde se ha identificado el nicho en el que se ingresará a competir.

Figura 2. Mapa de productos de chocolate artesanal
Elaborado por: Autores



Haciendo un análisis de los chocolates artesanales en barra (promedio 100gr) que actualmente existen en el mercado ecuatoriano, se puede ver en la parte derecha del gráfico los chocolates artesanales de marcas reconocidas como República de Cacao, Pacari, y Hoja Verde, los cuales son productos de alta calidad, debido a que su enfoque va más hacia la exportación y localmente están situados en un nicho de mercado de consumidores clase media-alta. El precio del chocolate República de Cacao es de USD 10.00 debido a su alta calidad, uno de los productos con más demanda en los mercados internacionales, por otro lado, están las marcas Pacari cuyo precio es de USD 6.45 y es muy reconocido por su calidad tanto a nivel local como a nivel internacional. En el caso de Hoja Verde, el precio es de USD 1.60 (por cada 50 gr), lo cual establece que el precio por cada 100 gr estaría por los USD 3.20.

En la parte intermedia del mapa se observarán chocolates artesanales en el mercado local que son menos conocidos, tales como el chocolate Valor y el chocolate El Castillo, cuyos precios son USD 4.35 y USD 2.04 respectivamente. Estos chocolates están enfocados en un segmento de mercado a nivel medio.

Finalmente, si se tiene el enfoque en un segmento de mercado de clase media-baja se encontrarán las marcas El Ambateño (PVP 2.33), Nestlé (PVP USD 1.66) y Superior (PVP USD 1.36). El Ambateño entra a competir con las otras dos marcas ya tradicionales y con mayor demanda a nivel local.

En base al estudio mostrado previamente se puede decir que el chocolate artesanal debería estar situado en el mismo rango de precios de chocolate superior y enfocándose al nicho de mercado de clase media-baja, compitiendo con Nestlé y a su vez con las diferentes marcas de chocolates artesanales informales cuyos precios estén debajo de los USD 2.00.

3.2.6 Poder de negociación de empleados, propietarios, y gerentes

El chocolate artesanal en la actualidad ha ganado espacio en el mercado local y sus cifras para exportación han incrementado considerablemente, sin embargo, existe inconformidad en el sector debido al poco apoyo estatal y a la falta de créditos por parte del sector financiero. El consumo interno de chocolate tiene un nivel muy bajo, lo que causa números poco favorables en la venta de estos productos a nivel nacional y que impiden que las empresas y productores sigan creciendo y mejorando las condiciones de la fuerza laboral del sector.

Adicional, las regulaciones gubernamentales que fueron aplicadas en sector laboral a causa del Covid-19 han provocado que tanto las empresas como los productores independientes tengan que regular horarios de sus empleados y en algunos casos suspensiones temporales o definitivas. Actualmente, se considera un 5,7% de la población se encuentra en desempleo, esto sumado a que la pandemia ha golpeado la economía nacional en general. También es de mencionar que existe mucha informalidad dentro de la mano de obra que labora en la producción de cacao y chocolate donde existen muchos casos de empleados

que trabajan en condiciones inadecuadas, sin afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y sueldos bajos.

Por otra parte, estudios de la ANECACAO indican que hasta septiembre pasado existe un incremento del 21% en las toneladas métricas exportadas frente al mismo período del 2019. El volumen enviado significó USD 578,1 millones en ingreso de divisas para el país (El Comercio, 2020).

Como conclusión se puede señalar que el poder de negociación de las personas que forman parte de este sector es bajo.

3.2.7 Poder de negociación de los organismos de control

Los organismos de control que regulan a las empresas y productores independientes de chocolate son los siguientes:

- Ministerio de Agricultura y Pesca
- Agencia Nacional De Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)
- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia de Compañías
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Asociaciones de productores de cacao y chocolate (ANECACAO, ASOECACAO, APROCAFA)

Se considera que el poder de negociación de los organismos de control es alto, debido a que ellos establecen las regulaciones que todas las empresas y productores del sector deben cumplir para poder trabajar en territorio nacional.

3.2.8 Oportunidades y amenazas detectadas en el análisis industrial

El modelo de Porter (5+2) permite analizar la competencia dentro de la industria del mercado del chocolate artesanal en el Ecuador. Al tener una rivalidad de competencia baja se considera viable el desarrollo de la idea de negocio del chocolate artesanal, maximizando los recursos para crear un producto a precio bajo, con un empaque biodegradable y que permita competir en un segmento de mercado de clase media-baja.

Además, considerando las amenazas existentes en el sector es fundamental que se mejoren las condiciones del sector laboral en la producción del chocolate, asimismo se torna prioritario dar cumplimiento a las regulaciones gubernamentales establecidas para la entrada a este mercado con el fin de controlar estas amenazas del sector.

Implicación	Probabilidad Ocurrencia	Posible Impacto	O/A	Peso
Disminución de márgenes y ventas por oligopolio de clientes	Alta	Alto	A	5,0
Costos asociados a la inversión por exigencias de entes regulatorios	Alta	Alto	A	5,0
Entrantes atraídos por evolución del sector	Baja	Alto	A	3,0
Apoyo a nuevos emprendedores	Media	Alto	O	4,0
Incremento en tendencias de consumos del chocolate por contenido nutricional	Media	Alto	O	4,0

Tabla 4 Oportunidades y amenazas del análisis de la industria
Elaborado: Autores

4. OPORTUNIDAD EN LA INDUSTRIA DEL CHOCOLATE

4.1 Presentación de la Idea de Negocio

Considerando los antecedentes del sector, de la industria y del análisis social e industrial surge la oportunidad de desarrollar un plan de negocios para elaboración de chocolate artesanal con alto contenido de cacao (bajo contenido de azúcar) y empaque sostenible.

- Problemática:
 - Consumo elevado de azúcar en snacks de chocolate.
 - Uso de materiales de lenta degradación.

Una vez definida la problemática, se requiere validar:

- Preferencias por un bajo contenido de azúcar en barras de chocolate
- Consumidores potenciales:
 - Personas de 26 a 45 años, esto en función a un estudio realizado por el MAGAP, en donde se indica la preferencia de este tipo de productos en los consumidores en ese rango de edad.
- Tamaño de mercado:
 - Estimar número de personas, presentación del producto y frecuencia de consumo
- Canales de distribución:
 - Tiendas y supermercados
- Proveedores:
 - Materia Prima
 - Empaques
 - Equipos

De manera inicial, el producto está concebido como una tableta de chocolate semi cortado para preparar 8 porciones con bajo contenido de azúcar, sabor y aroma amargo que es lo que caracteriza al cacao, colocados en empaques biodegradables el mismo que satisface

una necesidad global, de acuerdo con los factores ambientales mencionados en el capítulo 3.

La utilización de poco contenido de azúcar en el producto, sin perder el sabor y las propiedades que caracterizan al chocolate tradicional, es una de las necesidades básicas a resolver.

En el desarrollo de este plan de negocios hay que validar si existe la necesidad de consumo de chocolates con bajo contenido en azúcar y también si existe la tendencia de utilización de empaques biodegradables en el Ecuador y en la industria en general.

En el presente plan de negocios además hay que verificar quienes son los consumidores, quienes son los clientes y quienes son los que generalmente realizan las compras de este tipo de productos en el hogar. Para validar todas estas creencias se deberá aplicar algunas de las herramientas de investigación de mercado tales como:

- Entrevistas y/o encuestas a potenciales consumidores
- Entrevistas y/o encuestas a expertos

4.2 Canvas Preliminar

Socios Claves ◦ Productores y distribuidores de cacao ◦ Proveedores de empaques y materia prima ◦ Cafeterías y gasolineras	Actividades Claves ◦ Selección, procesamiento, molienda y refinación del cacao ◦ Moldeo y Preparación de PT con empaque Biodegradable ◦ Actividades de mercadeo y distribución	Propuesta de valor ◦ Chocolate artesanal ◦ Alto contenido de cacao ◦ Contenido de azúcar moderado ◦ Empaque con tecnología biodegradable ◦ Precio competitivo ◦ Trato justo, ético y responsable a los agricultores y a las partes interesadas	Relación con el cliente ◦ Línea de atención a través de canal digital, administrado por personas respuestas a preguntas y quejas de consumidores	Segmento de clientes ◦ Personas entre 26 y 45 años ◦ Personas que les guste consumir chocolate negro y/o amargo ◦ Personas que consuman productos con bajo contenido de azúcar ◦ Personas que les interese proteger el medio ambiente a través de consumo de productos con empaques biodegradables
	Recursos Claves ◦ Maquinaria industrial ◦ Recurso humano ◦ Infraestructura ◦ Recursos financieros a través de líneas de crédito		Canales ◦ Canal moderno tales como; cadenas de supermercados, locales, tiendas de autoservicio en gasolineras y farmacias ◦ Canales tradicionales en los que se buscará llegar a las tiendas a través de los distribuidores	
Estructuras de costo ◦ Costo y flujos proyectados de materias primas, producción, distribución y mercadeo		Fuentes de ingresos ◦ Ingresos por ventas del chocolate artesanal.		

Tabla 5. Canvas Preliminar

Elaborado: Autores

5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 Definición del problema que resuelve

El consumo de azúcar a nivel mundial es considerado de alto riesgo para la salud, tanto es así que organizaciones como OPS y la OMS instan a reducir el consumo de azúcares tanto en niños como en adultos (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

La presente propuesta busca reducir el porcentaje de utilización de azúcar en la elaboración del chocolate, este chocolate tendría un sabor semiamargo con alto contenido de cacao y poco contenido de azúcar.

Por otra parte, se busca aportar al medio ambiente utilizando empaques que sean biodegradables, los empaques de plásticos tradicionales pueden tardar más de 150 años en biodegradarse, sin embargo, los bioplásticos son elaborados a partir de materiales orgánicos y estos tienden a degradarse mucho antes que los tradicionales.

5.2 Mercado potencial

En el Estudio de hábitos de consumo de chocolate en el Ecuador del año 2016 desarrollado por el MAGAP indica que para las personas que tienen entre 26 y 35 años, la barra de chocolate negro es el producto que más aceptación tiene, mientras que para el grupo de personas comprendidas entre 36 y 45 años existe una aceptación compartida entre los bombones y el chocolate negro (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016).

El informe también indica que el tipo de chocolate o la forma de presentación que más preferencia o aceptación tienen los encuestados, son las siguientes: la barra de chocolate negro con un 23.9% seguido de los bombones con el 21.6%, y un 15.3% no responde o no sabe de su preferencia por el tipo de chocolate.

Por otra parte, este estudio también indica que independientemente de la edad de los encuestados, en su mayoría realizan sus compras en un supermercado, y de éstas claramente son personas que tienen entre 26 y 35 años, seguido de las personas que tienen entre 36 y 45 años. El siguiente lugar en donde realizan sus compras es en las tiendas de barrio (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2016).

Como conclusión del informe presentado por el MAGAP, las personas entre un rango de edad de 26 y 45 años tienen preferencia por el consumo de chocolate negro, por tanto, se ha seleccionado como mercado potencial a las personas en ese rango de edad quienes tienen preferencia por el consumo del chocolate negro, quienes realizan sus compras generalmente en supermercados y tiendas de barrio. En base a lo descrito anteriormente, se define las características demográficas y socioeconómicas de la ciudad en donde se establecerá el arranque del proyecto Momentum, marca del chocolate artesanal con bajo contenido en azúcar y empaque biodegradable. Para esta definición, se toma la proyección promedio habitacional en la ciudad de Guayaquil entre 2010 y 2020 establecido en el INEC y como mercado objetivo se toma las cifras de las personas que están en el rango de edad de entre 26 a 45 años.

Ciudad	Población	Mercado Objetivo
Guayaquil	2.586.354	1.925.604

Tabla 6. Ciudad Objetivo y su población

Elaborado: Autores

Fuente: INEC

A consecuencia del análisis del mercado potencial, el sector (CIU) que más está identificado con el desarrollo o producto propuesto en el capítulo 2 es el siguiente:

- **C1073.12** Elaboración de chocolate y productos de chocolate.

De acuerdo con la información registrada en el SRI para el sector analizado en el año 2018 en Ecuador, se tienen 44 empresas que transan \$640 millones con un margen neto promedio del 3.8%. Excluyendo Nestlé y La Universal, 8 empresas tuvieron ingresos por \$43 millones, esta información extraída del SRI es factor fundamental para determinar el mercado objetivo en un sector en el que se busca tener participación.

Nestlé y La Universal son excluidas del análisis del sector porque además están especializadas en productos de confitería y culinarios, sin embargo, estas 2 grandes empresas cuentan con productos de chocolate en barra como La tableta de chocolate negro de Nestlé y la Tableta Superior de La Universal.

Figura 3. Tableta Superior de La Universal



Fuente: (Universal Sweet Industries, s.f.)

Figura 4. Tableta de chocolate Negro Familiar



Fuente: (Nestlé, s.f.)

La empresa Productos SKSFARMS CIA. LTDA también conocida por la distribución y venta de Productos Pacari, cuenta con productos como Raw Chocolate con 70% de cacao marca Pacari. Esta empresa generó en el año 2019 utilidades por \$116 mil después de impuesto a la renta con ingresos de actividades ordinarias de \$4.67 millones, de acuerdo con la información registrada en la Súper de compañías.

Figura 5. Tableta de chocolate Pacari







Fuente: (Pacari, 2021)

5.3 Grupos de interés

El análisis de los stakeholders se realiza de acuerdo con la matriz de Poder/ Interés, esta matriz servirá como input para ejecutar la investigación de mercado con la finalidad de validar la viabilidad del proyecto.

Los actores de cada fase del proceso de implementación de este proyecto están resumidos en la matriz de Poder/Interés, que nace a partir del Canvas preliminar. El nivel de poder que posee cada actor, así como el nivel de interés que poseen determinado por el análisis de esta matriz son considerados de gran valor para apoyar la toma de decisiones en el proceso de implementación.

Tabla 7 Matriz Poder/ Interés
Elaborado: Autores

NIVEL DE PODER  ALTO	<ul style="list-style-type: none"> • Canales de distribución (distribuidores intermedios, vendedores de insumos y pastelerías, supermercados y tiendas) • Consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de empaques • Entes regulatorios a nivel nacional
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores y empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de cacao en pepa • Nuevos emprendedores del sector • Profesionales en la industria en general • Medios digitales publicitarios • Socios del proyecto • Fabricantes de máquinas Semi industrial
BAJO 	BAJO  NIVEL DE INTERÉS  ALTO	

Como conclusión del análisis de la matriz Poder/ Interés de la tabla 4, los principales grupos de interés según su poder y su nivel de interés son:

Consumidores: Poseen un nivel de poder alto, por ende, es importante conocer su intención de compra, se debe entender sus gustos, preferencias al momento de consumir el chocolate, etc. ya que el nivel de interés al inicio del proyecto es bajo.

Canales de Distribución: Los canales de distribución también poseen un alto nivel de negociación, sin embargo, es importante buscar el interés de los administradores y del sector en general en el proyecto chocolate artesanal Momentum, ya que son el medio por el cual el chocolate llegaría al consumidor final. Los canales de distribución sean estas tiendas o supermercados representan un reto enorme en la ejecución del proyecto debido a su bajo nivel de interés.

Ecuador es uno de los países con mayor cantidad de supermercados en Sudamérica. Para julio de 2020, el país contaba con 497 establecimientos ubicados en las 23 provincias del Ecuador continental. De ellos, gran parte están ubicadas en la región Costa, seguido por la Sierra y la región Amazónica, sumando el total de supermercados con los que el país cuenta (Mondragon, 2020).

Fabricantes de maquinarias semi industrial: El impacto financiero en el arranque del proyecto depende en gran parte de los costos de iniciación, los fabricantes de maquinarias semiindustriales para este tipo de proyectos poseen un nivel bajo de poder debido a la baja demanda que existe en este sector. Sin embargo, por su alto nivel de interés, empresas como SIRCA, MQM maquinarias, INMEGAR, entre otras (en su mayoría personas naturales), pueden proveer los equipos necesarios para llevar a cabo la implementación de este proyecto.

Proveedores de empaques: Los proveedores de empaques suelen tener un alto nivel de poder ya que generalmente este tipo de proveedores fabrican en base a grandes volúmenes por optimización de costos en cada corrida de producción, sin embargo, ellos poseen un alto nivel de interés por ende es importante tener una buena negociación previo a la

selección del proveedor. Empresas como SWISSPAC SA, BIODEGRADABLES ECUADOR (persona natural), trabajan con empaques sostenibles y biodegradables que permitirá tener una presentación del producto que sea agradable para el consumidor y a su vez generando un menor impacto en el medio ambiente. Las bolsas de tipo metalizadas son las más recomendables para empaclar chocolate debido a que cuentan con una alta barrera de protección a la luz, al oxígeno, y a la humedad.

Figura 6. Empaque biodegradable en cartón, compañía SWISSPAC



Fuente: (Swisspac Ecuador, s.f.)

Proveedores de la pepa de cacao: Los proveedores de la pepa de cacao están identificados en cientos de fincas que existen en el Ecuador, estas fincas generalmente tienen un nivel de poder medio y un alto nivel de interés, sin embargo, es importante que se seleccione un proveedor que brinde un tratamiento adecuado a la semilla del cacao ya que la calidad del producto terminado depende de la calidad de la materia prima.

Como referencia de los proveedores de pepa de cacao se ha tomado en cuenta la información indicada en la página web de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao Ecuador (ANECACAO.COM), la cual cuenta con los siguientes socios:

RAZON SOCIAL	PROVINCIA	CANTON	RUC
AGROALAVA SA	GUAYAS	EL EMPALME	1291744520001
AGROARRIBA SA	GUAYAS	DURAN	1792387183001
AROMATIC COCOA EXPORT SA	LOS RIOS	VENTANAS	992787929001
BARRY CALLEBAUT ECUADOR SA	GUAYAS	GUAYAQUIL	992578998001
CAFEICA CIA LTDA	GUAYAS	DURAN	990496218001
CACAOS FINOS ECUATORIANOS SA CAFIESA SA	GUAYAS	DURAN	992630248001
LA NUEVA CASA DEL CACAO SA CASACAO	LOS RIOS	QUEVEDO	1291743923001
CHOCOLATES FINOS NACIONALES COFINA	GUAYAS	DURAN	991280855001
ECO KAKAO SA	GUAYAS	GUAYAQUIL	992683791001
ECUATORIANA DE EXPORTACION E IMPORTACIONES SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS	SANTO DOMINGO	STO DOMINGO	1790531554001
EXPHIMUSA- EXPORTADORA HIDROVO MUÑOZ	MANABI		1391768419001
EXIMORE CIA LTDA	GUAYAS	DURAN	1290036999001
EXPORCAFE C LTDA	SANTO DOMINGO	STO DOMINGO	1790539571001
MANACAO SA	MANABI	EL CARMEN	1391821034001
NESTLE ECUADOR	PICHINCHA	QUITO	990032246001
OLAM ECUADOR	GUAYAS	DURAN	992702583001
OSELLA SA	GUAYAS	DURAN	991303448001
QUEVEXPORT SA	LOS RIOS	QUEVEDO	992246561001
RISTOKCACAO	PICHINCHA	QUITO	1792202507001
UNION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS CACAOTERA UOACE	GUAYAS	YAGUACHI	991500782001

Tabla 8 Socios de ANECACAO

Elaborado: Autores

Fuente: Anecacao

De acuerdo con el cierre de mercado de Cacao, NY el precio de la tonelada de cacao en el mercado internacional es de USD2.556,00 (Anecacao, Precios del cacao en el mercado internacional, 2015). Sin embargo, según el portal INVESTING.COM, el precio futuro del cacao (por tonelada) es de USD 2.370,00 con fecha de cierre 11/11/2020 (Investing, 2020).

Por otra parte, de acuerdo con información registrada en la Corporación Financiera Nacional (CFN), el precio productor del azúcar proyectado para 2021 es de 290 dólares por tonelada (Corporacion Financiera Nacional, 2019).

Cuatrocientas mil familias ecuatorianas sostienen actualmente el crecimiento del sector y representan el 90% de la producción nacional, con extensiones de cultivo de no más de tres hectáreas, generado por inversión completamente privada. Tras el intento de desarrollar grandes plantaciones, las últimas dos décadas, el sistema productivo cambió y mediante

cooperación, el ahorro y tecnología, la producción de este 2020 suma 340.000 toneladas. Los 578 millones de dólares que facturó el sector entre enero y septiembre de 2020 apuntan a crecer en los próximos años, gracias a las bases sólidas sentadas por agricultores, empresarios, y exportadores (Lahora, 2020).

5.4 Implementación del diseño de la investigación

De acuerdo con lo planteado en este proyecto, la problemática parte del consumo en exceso de azúcares, cuya solución es diseñar una barra de chocolate negro, para preparar 8 porciones con bajo contenido de azúcar, sabor amargo colocado en empaques biodegradables, bajo este escenario se plantea la siguiente interrogante:

- ¿Tiene viabilidad elaborar y/o diseñar una tableta de chocolate amargo, con bajo contenido de azúcar y con empaque biodegradable?, tendrá aceptación en el mercado?, el mercado al que se apunta es un mercado que conoce mucho de las características del chocolate en general.

5.4.1 Objetivo general

Validar la aceptación que tendría la barra de chocolate negro (artesanal) con bajo contenido de azúcar y empaques biodegradables para preparar bebidas para personas que están en el rango de los 26 a los 45 años y realizan sus compras frecuentemente en supermercados y tiendas de barrios.

5.4.2 Objetivos específicos

- Validar la percepción de los consumidores de chocolates con respecto al consumo de un chocolate artesanal con bajo contenido de azúcar y empaque biodegradable.
- Validar si existe dentro del mercado definido en el capítulo 5.2 la problemática y/o necesidad del consumidor en cuanto al bajo contenido de azúcar y la utilización del empaque biodegradable.

- Validar la percepción de los expertos en elaboración y diseño de chocolates sobre la elaboración de un chocolate artesanal con bajo contenido de azúcar y empaque biodegradable.
- Determinar la demanda que podría tener el chocolate artesanal.
- Conocer el tamaño del mercado del chocolate.

5.5 Proceso de investigación Matriz 123

El proceso de investigación mediante la matriz 123 servirá para validar todo lo expuesto en los puntos anteriores. La matriz definirá el tipo de investigación para cada uno de los objetivos planteados y también aportará con más información sobre los consumidores y sus necesidades básicas.

El enfoque de la matriz 123 está dirigido a buscar información relevante sobre:

- Gustos y preferencias de los consumidores
- Frecuencias de compra
- Lugar donde realizan las compras
- Aceptación del chocolate artesanal

Tabla 9 . Matriz 123 para el proceso de investigación de mercado

Elaborado: Autores

Paso 1 Proceso de IDM		Paso 2 Proceso de IDM			Paso 3 Proceso de IDM		
Problema de decisión Gerencial	Problemas de IDM	Componentes Generales (Obj. Generales)	Preguntas de investigación (Objetivo específico)	HIP.	Diseño de IDM	Diseño exploratorio	Diseño concluyente
¿Tiene viabilidad elaborar y/o diseñar una tableta de chocolate amargo, con bajo contenido de azúcar y con empaque biodegradable?, tendrá aceptación en el mercado?, el mercado al que se apunta es un mercado que conoce mucho de las características del chocolate en general.	Validar la aceptación que tendría la barra de chocolate negro, con bajo contenido de azúcar y empaques biodegradables para preparar bebidas	Validar la percepción de los expertos en elaboración y diseño de chocolates	Conocer montos de inversión en activos	ND	Exploratoria	Encuestas	Encuesta
			Conocer más acerca de proveedores de materia prima para elaboración de chocolates	ND	Exploratoria		Encuesta
			Conocer más sobre las barreras de entradas	ND	Exploratoria		Encuesta
			Conocer sobre la percepción que tienen en nuevas tendencias de consumo	ND	Exploratoria		Encuesta
		Validar la percepción de los consumidores de chocolates	Interés en consumir chocolate con alto contenido de cacao	ND	Exploratoria	Encuestas	Encuesta
			Conocer el interés de los consumidores sobre empaque biodegradables	ND	Exploratoria		Encuesta
			Cuánto estaría dispuesto a pagar por una barra de 100G?	ND	Exploratoria		Encuesta
			Quién y dónde se realiza la compra del chocolate?	ND	Exploratoria		Encuesta
		Conocer y entender la demanda que podría tener el chocolate artesanal	Cuántas barras de chocolate de 100 gr se consumen en el Ecuador?	ND	Exploratoria y concluyente	Encuestas	Encuesta
			¿Cuál es el ingreso por venta promedio del sector de los chocolates?	ND	Exploratoria y concluyente		Encuesta
			Conocer si los productos artesanales tienen aceptación en el mercado	ND	Exploratoria y concluyente		Encuesta
		Validar si se resuelve la Problemática y/o necesidad de los consumidores	Conocer si eliminar el azúcar en el chocolate resuelve una problemática global	ND	Exploratoria y concluyente	Encuestas	Encuesta
			Conocer si utilizar empaques biodegradables resuelve una problemática Global	ND	Exploratoria y concluyente		Encuesta
		Conocer el tamaño del mercado del chocolate	¿Cuántas fábricas de elaboración de chocolate existen?	ND	Concluyente	Fuentes secundarias	Investigación en Línea
			Conocer las principales compañías que actualmente ofrecen chocolate artesanal en el Ecuador	ND	Concluyente		Investigación en Línea

5.6 Encuesta a expertos de elaboración de chocolate

Para el desarrollo del plan de negocios de elaboración de chocolate artesanal es importante tener un amplio conocimiento sobre el sector, para esto hay que elaborar una serie de preguntas a veintidós expertos, con la finalidad de validar su percepción respecto a la producción y diseño de chocolates, viabilidad del proyecto, etc.

Las preguntas para expertos en la elaboración de chocolate amargo son las siguientes:

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el servicio del chocolate?
2. ¿Cree que la experiencia en el sector ayudaría a establecer un segmento de mercado?
3. ¿Considera Ud. que el consumidor conoce sobre los beneficios que brinda el consumo de chocolate?
4. ¿Cómo conocedor del mercado de chocolate, cuál sería el tiempo de vida útil óptimo para este tipo de productos?
5. ¿Alguna vez usted ha lanzado un nuevo tipo de chocolate artesanal al mercado?
6. ¿Según su criterio, que nivel de aceptación tiene el chocolate negro en el mercado ecuatoriano?
7. ¿Según su criterio, cuanto sería la inversión estimada en activos para iniciar la producción de chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano?
8. ¿Cuál de sus clientes actuales ha generado mayor rentabilidad para su empresa?
9. ¿A quiénes usted considera como sus clientes potenciales?
10. ¿Cuáles estrategias de marketing usted implementaría para que su producto sea conocido en el mercado local?
11. ¿Cuáles estrategias usted utilizaría para que el chocolate artesanal tenga una mayor penetración en el mercado local?

12. ¿Cuáles considera usted que serían las barreras de entradas para la introducción del nuevo chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano?
13. ¿Considera usted que los consumidores tienen lealtad hacia ciertas marcas?

Con la finalidad de llevar a cabo el plan de negocios es fundamental averiguar acerca de la demanda de chocolate artesanal, buscar análisis, y criterios que permitan conocer la cantidad estimada de barras de chocolate de 100 gr que son consumidas en el Ecuador, así mismo indagar cuál es el ingreso por venta promedio del sector de los chocolates, y finalmente saber cuál es el nivel de aceptación que los productos artesanales tienen en el mercado.

El plan de negocios para la elaboración de chocolate artesanal requiere tener información de primera mano respecto al tamaño del mercado de este producto dentro del Ecuador, investigar cuántas fábricas de elaboración de chocolate existen en el país e identificar cuáles son las principales compañías de chocolate artesanal que actualmente comercializan este tipo de productos.

De acuerdo con la información recopilada de la investigación de mercado, se conocerá más acerca de las preferencias y gustos de los consumidores y potenciales clientes con la finalidad de fortalecer la propuesta de valor de la idea de negocio. Así como también se analizarán la opinión de los expertos respecto a la elaboración y diseño de chocolate artesanal. Por otro lado, se contará con información referente a la demanda del chocolate artesanal y se identificará cuáles son las principales compañías de chocolate en el Ecuador mediante la investigación en línea.

5.7 Encuesta a potenciales consumidores

Para llevar a cabo la implementación del plan de negocios hay que conocer la percepción de los potenciales consumidores del chocolate. Por ende, se han elaborado una serie de preguntas que permitirán analizar cuáles son los criterios que manejan los consumidores en referencia al chocolate, en base a las encuestas realizadas a los expertos. La encuesta será desarrollada para personas que estén en un rango de edad de 26 a 45 años.

Se utilizará la técnica de muestreo probabilística y aleatoria simple, en donde se va a considerar una población de 1.925.604, un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 6% en donde se tendrá un tamaño de la muestra de 266 encuestas para asegurar resultados adecuados en cuanto a la percepción de los consumidores.

Las preguntas por realizar son las siguientes:

1. ¿Cuánto le agrada a Ud. el chocolate?
2. ¿Con que frecuencia usted consume chocolate?
3. ¿Cómo prefiere consumir el chocolate?
4. ¿Considera Ud. que el chocolate tiene beneficios para la salud?
5. ¿Usted ha probado el chocolate amargo?
6. ¿Conoce la diferencia entre el chocolate tradicional y el chocolate amargo?
7. Dentro de las siguientes opciones, ¿Cuál es su percepción referente al concepto de chocolate artesanal?
8. Conoce marcas importantes con el concepto de chocolate artesanal
9. Le gustaría que en el mercado exista más variedad con respecto a la oferta del chocolate artesanal
10. ¿Le gustaría probar un chocolate artesanal nuevo con menos contenido en azúcar y más contenido de cacao?
11. ¿Le gustaría que salga al mercado un producto que proteja al medio ambiente, por utilizar empaque biodegradable?
12. ¿Cuál sería el precio que usted pagaría por una barra de chocolate artesanal de 100 gr?
13. ¿Cuáles es el lugar donde usted normalmente compra chocolate?

Es importante tener un conocimiento pleno respecto a la problemática y/o necesidad de los consumidores de chocolate. Investigar la influencia del contenido del azúcar en el chocolate y si la eliminación de este ayudaría a solucionar los inconvenientes de salud causados por el azúcar que existen en la actualidad a nivel mundial. Por otro lado, es indispensable indagar si la utilización de empaques biodegradables resolvería la problemática global, y si esto pudiese causar un menor impacto en el medio ambiente.

5.8 Investigación en Línea

Luego de validar la percepción tanto de expertos como de consumidores, se realizará una investigación en línea para contrastar dicha investigación con la información resultante de las encuestas así verificar si el proyecto es viable.

Para la investigación en línea se buscará información sobre:

- Aceptación del consumidor en cuanto al bajo contenido en azúcar, beneficios de un bajo consumo de azúcar etc.
- Beneficios con respecto a la utilización de empaques biodegradables
- Consumo del chocolate en el Ecuador
- Marcas de chocolate artesanal en el Ecuador

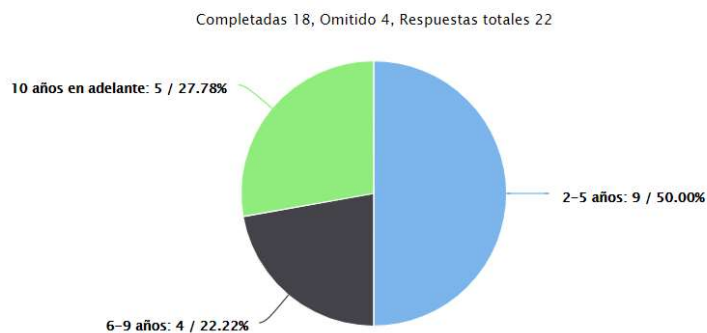
6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

6.1 Resultados de las encuestas a expertos en chocolate

6.1.1 Experiencia en el sector del chocolate

En esta parte de la investigación se realizará una encuesta a expertos del chocolate con la finalidad de conocer su percepción acerca de este producto. Inicialmente se consultó acerca de la experiencia de cada uno de los expertos en el sector, el 50% de los encuestados manifiesta que ha trabajado con el chocolate en un periodo de 2 a 5 años. Por otro lado, el 22.22% de los encuestados tiene de 6 a 9 años de experiencia y finalmente el 27.78% indica que tiene más de 10 años de experiencia en el sector del chocolate.

Figura 7. Experiencia de expertos en el sector
Fuente: Allcounted



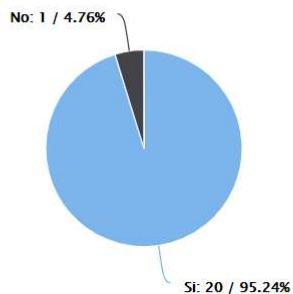
Completadas 18, Omitido 4, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
2-5 años	9	50.00%	40.91%
6-9 años	4	22.22%	18.18%
10 años en adelante	5	27.78%	22.73%

En referencia a que la experiencia en el sector ayudaría a establecer un segmento de mercado, la tendencia entre los encuestados indica que el 95.24% de los mismos dan una respuesta positiva al establecimiento de un segmento de mercado, mientras que una minoría de 4.76% dio una respuesta negativa a esta consulta.

Figura 8. Establecimiento de un segmento de mercado en base a la experiencia
Fuente: Allcounted

Completadas 21, Omitido 1, Respuestas totales 22



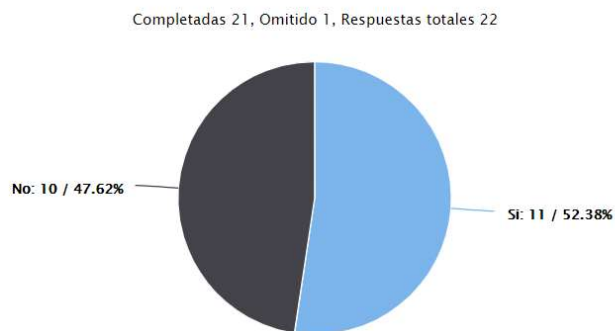
Completadas 21, Omitido 1, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones ▼	% Todas las respuestas de preguntas ▼	% Todas las respuestas de encuestas ▼
Si	20	95.24%	90.91%
No	1	4.76%	4.55%

6.1.2 Beneficios del chocolate y tiempo de vida útil

Consultando con los expertos respecto al conocimiento de los beneficios del chocolate por parte del consumidor, el 52.38% de los expertos considera que el consumidor si tiene noción sobre los beneficios de este producto, mientras tanto el 47.62% dio una respuesta negativa a esta cuestión.

Figura 9. Beneficios del chocolate según el consumidor
Fuente: Allcounted

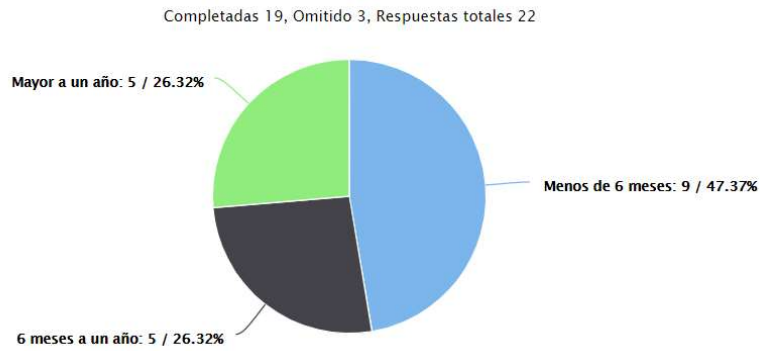


Completadas 21, Omitido 1, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Si	11	52.38%	50.00%
No	10	47.62%	45.45%

En relación con el tiempo vida útil óptimo del chocolate, el 47.37% de los expertos encuestados manifestaron que lo más recomendable sería un tiempo menor a 6 meses, mientras que el 26.32% de los expertos indica que sería entre 6 meses a un año y este mismo porcentaje de encuestados sugiere que el tiempo de vida útil sea mayor a un año.

Figura 10. Vida útil del chocolate
Fuente: Allcounted



Completadas 19, Omitido 3, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Menos de 6 meses	9	47.37%	40.91%
6 meses a un año	5	26.32%	22.73%
Mayor a un año	5	26.32%	22.73%

6.1.3 Chocolate artesanal negro en el mercado ecuatoriano

Respecto al chocolate artesanal, se consultó a los expertos si es que ellos en algún momento lanzaron un nuevo tipo de chocolate artesanal en el mercado, el 25% de los expertos en chocolates manifestó que, si lo ha hecho, mientras que una mayoría del 75% expresó que nunca ha lanzado este tipo de producto.

Figura 11. Lanzamiento de un nuevo chocolate artesanal en el mercado por expertos
Fuente: Allcounted



Completadas 20, Omitido 2, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones ▼	% Todas las respuestas de preguntas ▼	% Todas las respuestas de encuestas ▼
Si	5	25.00%	22.73%
No	15	75.00%	68.18%

En referencia a la aceptación del chocolate negro en el mercado ecuatoriano, pudimos encontrar que el 47.62% de los expertos indica que la aceptación es alta, mientras que el 33.33% de los encuestados señala que la aceptación está en un nivel medio y finalmente un 19.05% indica que la aceptación es baja.

Figura 12. Aceptación de chocolate negro en el mercado
Fuente: Allcounted



Completadas 21, Omitido 1, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones ▼	% Todas las respuestas de preguntas ▼	% Todas las respuestas de encuestas ▼
Alto	10	47.62%	45.45%
Medio	7	33.33%	31.82%
Bajo	4	19.05%	18.18%

Analizando la inversión estimada en activos para iniciar la producción de chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano, el 65% de los expertos indican que los rubros de inversión estarían entre USD 20.000,00 y USD 40.000,00, mientras tanto el 25% estima los gastos de inversión entre USD 40.000,00 a USD 60.000,00. Finalmente, un 10% de los expertos opina que un valor mayor a USD 60.000,00 es lo más adecuado para este tipo de activos.

Figura 13. Inversión en activos fijos para iniciar producción de chocolate
 Fuente: Allcounted



Completadas 20, Omitido 2, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Entre USD 20.000,00 a USD 40.000,00	13	65.00%	59.09%
Entre USD 40.000,00 a USD 60.000,00	5	25.00%	22.73%
Mayor a USD 60.000,00	2	10.00%	9.09%

Respecto a las estrategias de marketing, para que el chocolate artesanal sea conocido en el mercado local, los encuestados tienen una marcada tendencia (80%) al uso de las redes sociales como puntal para darse a conocer entre los consumidores, mientras tanto el 15% sugirió la publicidad en TV y radio como alternativa, y un reducido número de encuestados (5%) planteo la elaboración de una página web como medio publicitario en el mercado.

Figura 14. Estrategias de marketing para dar a conocer el chocolate artesanal en el mercado local
Fuente: Allcounted



Completadas 20, Omitido 2, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Publicidad en TV y Radio	3	15.00%	13.64%
Página web	1	5.00%	4.55%
Publicidad en redes sociales	16	80.00%	72.73%

6.1.4 Entrada del chocolate artesanal al mercado y regulación de precios

Respecto al ingreso de un nuevo chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano, el 52.63% de los expertos encuestados sugieren que el ajuste de precios para captar mayor cantidad de clientes, precios bajos enfocado a los consumidores de clase media baja, tomando en cuenta a los principales competidores y según eso fijar un precio (entre USD 1.00 y 2.50). Por otro lado, el 36.84% de los encuestados dan como alternativa el incremento en la publicidad en redes sociales dado que es el mejor medio para darse a conocer y llegar a más gente. Finalmente, un 10.53% ponen al aumento de canales de distribución como solución a esta disyuntiva.

Figura 15. Penetración del chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano
Fuente: Allcounted

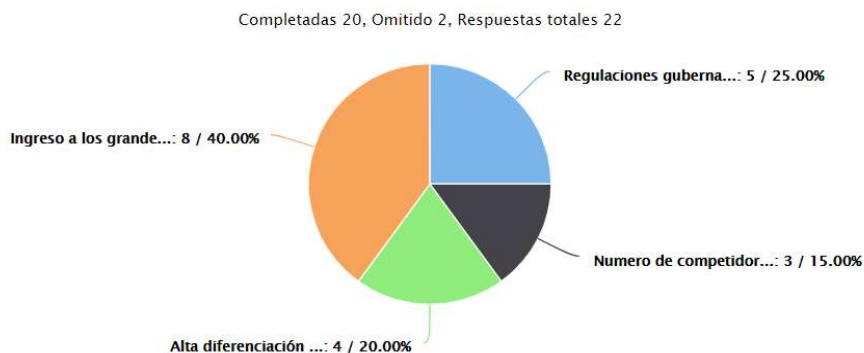


Completadas 19, Omitido 3, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Ajuste de precios para captar mayores clientes	10	52.63%	45.45%
Incrementar la publicidad en redes sociales	7	36.84%	31.82%
Más canales de distribución	2	10.53%	9.09%

Por otra parte, al momento de opinar sobre las barreras de entradas del nuevo chocolate en el mercado ecuatoriano, el 40% de los expertos encuestados indicaron que la principal barrera de entrada es el ingreso a los grandes distribuidores (supermercados). En cambio, el 25% de los encuestados mencionan a las regulaciones gubernamentales como principal obstáculo. Es de mencionar que el 20% de los expertos ponen como barrera de entrada al mercado la alta diferenciación de algún producto ya existente. Finalmente, 15% señalan al número de competidores como un inconveniente a tomar en cuenta.

Figura 16. Barreras de entrada del nuevo chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano
Fuente: Allcounted



Completadas 20, Omitido 2, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Regulaciones gubernamentales	5	25.00%	22.73%
Numero de competidores en el mercado	3	15.00%	13.64%
Alta diferenciación de algún producto ya existente en el mercado	4	20.00%	18.18%
Ingreso a los grandes distribuidores (supermercados)	8	40.00%	36.36%

6.1.5 Información del canal de comercialización y clientes potenciales

En relación con los clientes actuales del chocolate artesanal, el 75% de los expertos consultados manifestaron que los supermercados y tiendas (despensas y tiendas de barrio) les representan un mayor volumen de ventas para sus empresas, haciendo énfasis a las tiendas de barrio como un canal de comercialización poco desarrollado para este tipo de productos. Por otra parte, el 25% supo indicar que sus clientes en el exterior (exportaciones) les dejan mejores márgenes de ganancias para sus empresas.

Figura 17. Mayores ingresos de clientes actuales de chocolate artesanal
Fuente: Allcounted

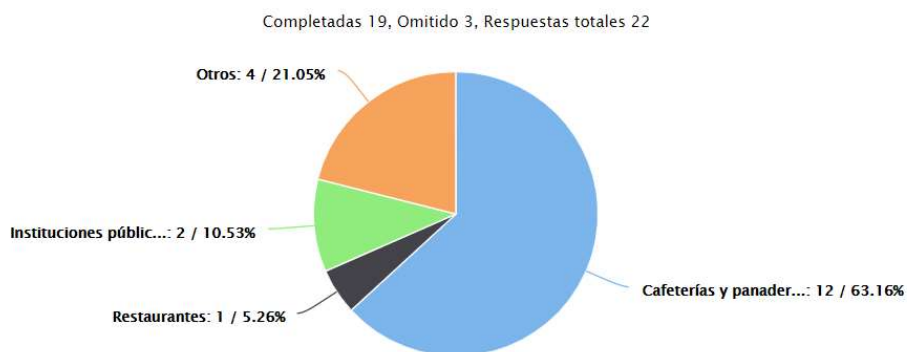


Completadas 20, Omitido 2, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Supermercados y tiendas locales	15	75.00%	68.18%
Clientes en el extranjero (exportación)	5	25.00%	22.73%

Respecto a los clientes potenciales de chocolate artesanal, el 63.16% de los expertos señalan que sus principales clientes potenciales son las cafeterías y panaderías, mientras que el 21.05% menciona a los supermercados, farmacias, y gasolineras. En cambio, el 10.53% de los encuestados manifiesta que sus clientes potenciales serían las instituciones públicas y privadas y para el 5.26% serían los restaurantes. En el caso del chocolate artesanal, los expertos indicaron que el nicho de mercado debería apuntar a los consumidores de clase media baja, dado que las marcas principales de chocolate artesanal se enfocan a los clientes de clase alta o para la exportación a mercados internacionales.

Figura 18. Clientes potenciales de chocolate artesanal
Fuente: Allcounted



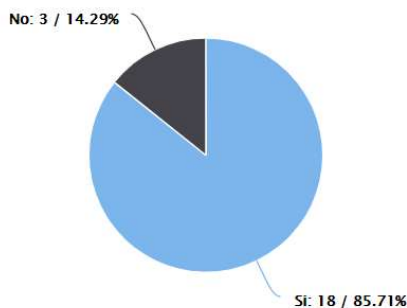
Completadas 19, Omitido 3, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones	% Todas las respuestas de preguntas	% Todas las respuestas de encuestas
Cafeterías y panaderías	12	63.16%	54.55%
Restaurantes	1	5.26%	4.55%
Instituciones públicas y privadas	2	10.53%	9.09%
Otros	4	21.05%	18.18%

Haciendo un análisis de las marcas de chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano, se consultó a los expertos respecto a la lealtad del consumidor a ciertas marcas, el 85.71% de los encuestados indica que el cliente usualmente mantiene fidelidad a las marcas existentes en el mercado, mientras que el 14.29% de los encuestados dice que no existe lealtad del consumidor hacia ninguna marca de chocolate en particular.

Figura 19. Lealtad del consumidor a ciertas marcas de chocolate
Fuente: Allcounted

Completadas 21, Omitido 1, Respuestas totales 22



Completadas 21, Omitido 1, Respuestas totales 22

Selección de pregunta	Selecciones ▼	% Todas las respuestas de preguntas ▼	% Todas las respuestas de encuestas ▼
Si	18	85.71%	81.82%
No	3	14.29%	13.64%

6.1.6 Conclusión e impacto en el modelo de negocios

En base a las opiniones expresadas por los expertos en chocolate artesanal se puede concluir que el 82% de los encuestados expresan su opinión favorable a la creación de un chocolate artesanal y su impacto en el modelo de negocio que lleva a proponer un chocolate artesanal en barra de 100 gramos tanto para preparar como para consumir directamente, a un precio entre 1 a 2 dólares y que sea empacado de manera sostenible, enfocado al nicho de mercado de la población de clase media-baja.

El 18% de los encuestados indicaron que no ven viable la idea de negocios debido a que existen ciertas barreras de mercado que impiden el desarrollo de una idea de negocio para este producto. Señalan a la fidelidad de los clientes a ciertas marcas, regulaciones gubernamentales y el poco apoyo al sector del cacao por parte de las entidades financieras

Resumen Expertos	Impacto en el modelo de negocios
1	El 70% de los expertos indican que el chocolate negro tendrá aceptación en el mercado ecuatoriano por tanto se mantiene la creencia de un producto con bajo contenido en azúcar
2	Los canales de distribución se mantienen entre los canales modernos y tradicionales, los expertos hablan mucho de pequeñas tiendas y supermercados. Adicional a esto se suma un 36% de los expertos que sugieren tener más relevancia en redes sociales por tanto generaría un impacto en los canales de distribución
3	De acuerdo con el modelo de negocios inicial se podría considerar el empaque biodegradable sin embargo los expertos resaltan que es importante que la utilización de este empaque no impacte en el precio final del producto hacia los consumidores
4	De acuerdo con la percepción de los expertos es importante definir los proveedores de cacao, de empaques, pero también es muy importante definir el proveedor de equipos y maquinarias porque esto puede impactar financieramente en el modelo de negocios inicial

Tabla 10 . Conclusión e impacto en modelo de negocios inicial
Elaborado: Autores

6.2 Resultados de las encuestas a potenciales consumidores

En base a las opiniones de los expertos se procederá a realizar la encuesta a los consumidores para validar lo planteado en el capítulo 3 y así determinar la viabilidad de la oportunidad detectada en la industria del chocolate.

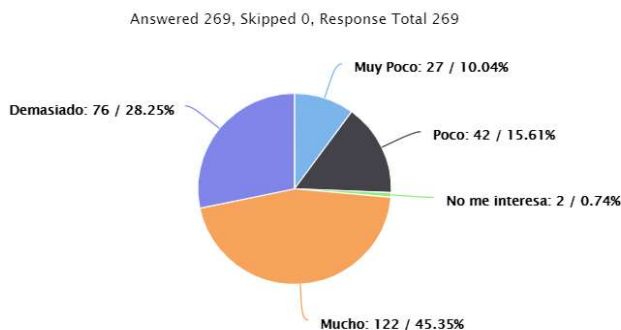
6.2.1 Gustos y preferencias del consumidor

En las preferencias del consumidor se pudo establecer que el 45.35% de las personas encuestadas le gusta mucho el chocolate, mientras que el 28.25% indico que le gusta demasiado. Por otro lado, el 15.61% manifestó que gusta poco del chocolate y que 10.04% dice que muy poco simpatiza con este producto. Finalmente, el 0.74% de los encuestados no les interesa conocer acerca del chocolate.

De un total de 269 encuestados, a 198 les gusta mucho y/o demasiado el chocolate con esto se asegura la aceptación en el consumo del chocolate de al menos el 73.6% del total de los encuestados.

Figura 20. Valoración de aceptación del chocolate

Fuente: Allcounted



Answered 269, Skipped 0, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Muy Poco	27	10.04%	10.04%
Poco	42	15.61%	15.61%
No me interesa	2	0.74%	0.74%
Mucho	122	45.35%	45.35%
Demasiado	76	28.25%	28.25%

Adicional, se pudo determinar que el 41.04% de las personas encuestadas consume chocolate al menos una vez por semana, mientras que el 26.49% indico que lo consume una vez al mes. Por otro lado, el 23.88% manifestó que ingiere chocolate al menos una vez cada dos semanas y finalmente que solo 8.58% expresa que lo consume una vez al día.

La frecuencia de consumo del chocolate fue definida por 268 respuestas de los encuestados, estos resultados van muy en línea con la aceptación del chocolate entre los encuestados.

Figura 21. Frecuencia de consumo del chocolate
Fuente: Allcounted



Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

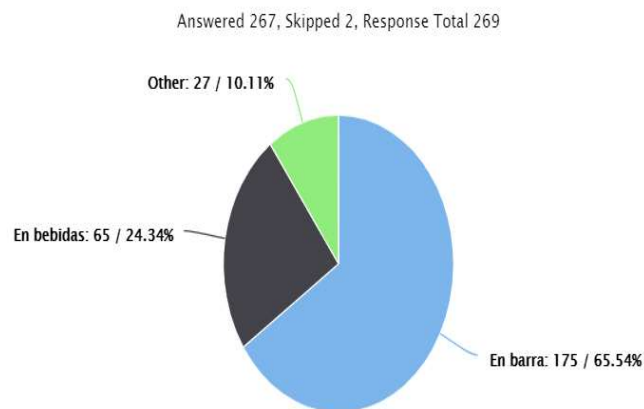
Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Todos los días	23	8.58%	8.55%
Una vez por semana	110	41.04%	40.89%
Una vez cada 2 semanas	64	23.88%	23.79%
Una vez al mes	71	26.49%	26.39%

Analizando la forma de consumir de los encuestados, la tendencia señala que existe un favoritismo remarcado en el consumo de chocolate en barra con un 65.54%. En cambio, el 24.34% expone que su consumo del chocolate lo prefiere en bebidas y para cerrar una minoría del 10.11% indica que prefiere adquirir chocolate de otras formas,

Este análisis fue en base a las respuestas de 267 encuestados, entre ellos 27 personas mencionan diferentes formas de consumo del chocolate tales como:

- Tortas
- Bombones
- Galletas
- Helados

Figura 22. Presentación del chocolate con mayor aceptación
Fuente: Allcounted



Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

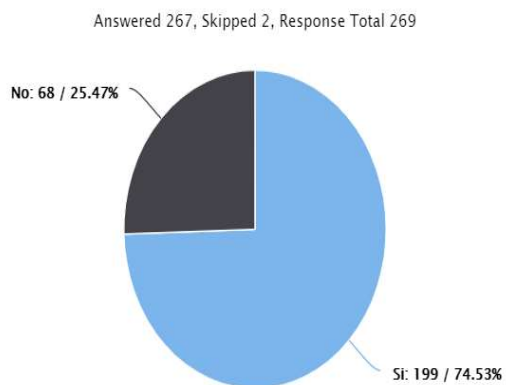
Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
En barra	175	65.54%	65.06%
En bebidas	65	24.34%	24.16%
Other	27	10.11%	10.04%

6.2.2 Beneficios del chocolate

En referencia a los beneficios del chocolate se pudo encontrar que el 74.73% de las personas encuestadas da una respuesta positiva respecto a los beneficios del chocolate para la salud. Al contrario, un 25.47% de los consumidores manifiestan que el chocolate no les otorga ningún beneficio en este campo.

La percepción del consumidor es relativamente alta con respecto a la creencia sobre los beneficios del chocolate, de un total de 267 respuestas 199 creen que el chocolate es beneficioso para su estado de salud.

Figura 23. Beneficios del chocolate, percepción del consumidor
Fuente: Allcounted



Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

Answer Choice	Selections ▼	% All Question Responses ▼	% All Survey Responses ▼
Si	199	74.53%	73.98%
No	68	25.47%	25.28%

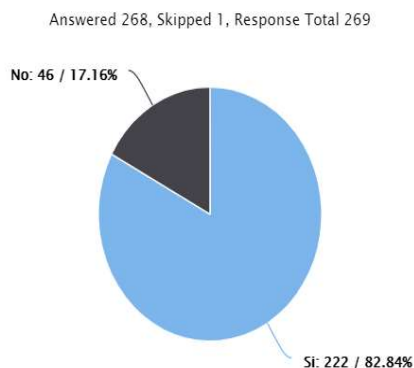
6.2.3 Consumo de chocolate tradicional y chocolate amargo

La aceptación del chocolate amargo es determinada en la presente encuesta debido a una tendencia marcada del consumo de este tipo de chocolates, en donde se evidenció que existe un 82.84% que ha consumido chocolate amargo, mientras que solo un 17.16% manifiesta que nunca lo han probado.

El indicador muestra que el consumidor de alguna forma u otra consume en mayor proporción el chocolate amargo por sobre el tradicional.

Figura 24. Consumo del chocolate amargo

Fuente: Allcounted



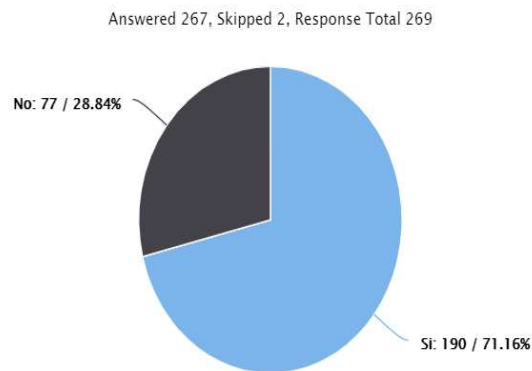
Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

Answer Choice	Selections ▼	% All Question Responses ▼	% All Survey Responses ▼
Si	222	82.84%	82.53%
No	46	17.16%	17.10%

En el tema del chocolate tradicional y el chocolate amargo pudimos encontrar que el 71.16% de las personas encuestadas manifiesta que si conoce la diferencia entre los dos chocolates. Al contrario, un 28.84% de los consumidores señalan que no saben acerca de las diferencias de estos productos.

El resultado de esta parte de la encuesta pone en evidencia que posiblemente se trabajará ante un mercado que conoce el chocolate y que tiene claro lo que necesita, lo que busca cuando sale a un supermercado o a una tienda.

Figura 25. Diferencia entre chocolate tradicional y chocolate amargo
Fuente: Allcounted



Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	190	71.16%	70.63%
No	77	28.84%	28.62%

6.2.4 Percepción de chocolate artesanal por parte del consumidor

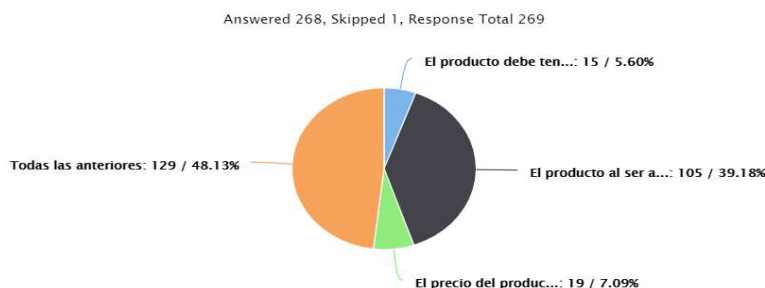
La tendencia entre los encuestados señala que un 39.18% considera que este producto al ser artesanal debe evitar el uso de químicos en sus componentes. En cambio, el 7.09% expone que el producto debe ser económico y estar al alcance del público en general y el 5.60% indica que debe tener empaque biodegradable. El restante 48.13% manifestó estar de acuerdo en todos los aspectos antes mencionados.

En resumen, la mayor parte de los encuestados creen que un producto artesanal debe tener las siguientes características:

- **Producto con empaque biodegradable**
- **Productos sin químicos**
- **Chocolate con contenido de cacao por encima del 70%**

De un total de 269 encuestados, solo 19 personas respondieron que el producto artesanal debe ser económico y al alcance de los consumidores, este dato resulta interesante a la hora de colocar el producto en el mercado, ya que el producto no necesariamente sería lanzado con una estrategia de precios bajos.

Figura 26. Percepción del consumidor sobre el chocolate artesanal
Fuente: Allcounted



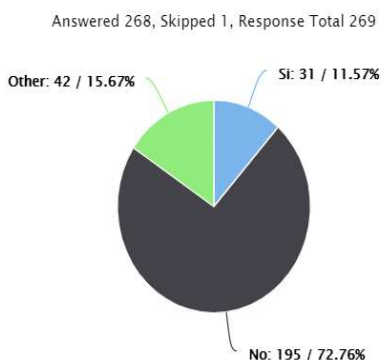
Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
El producto debe tener empaques biodegradables	15	5.60%	5.58%
El producto al ser artesanal debería evitar el uso de químicos en sus componentes	105	39.18%	39.03%
El precio del producto debería ser económico y al alcance de los consumidores	19	7.09%	7.06%
Todas las anteriores	129	48.13%	47.96%

En el reconocimiento de marcas entre los encuestados señala que existe un 72.76% de consumidores que no conocen marcas importantes en referencia al chocolate artesanal. En cambio, el 11.57% señalan que si conocen marcas importantes de este producto. Finalmente, el 15.67% de los encuestados indican que solo conocen marcas menos conocidas como Pacha, Hoja verde, San José, entre otros, sin embargo, Pacari es el chocolate más mencionado en este rubro por tanto se convierte en una marca que está posicionada en la mente del consumidor.

Figura 27. Reconocimiento de marcas de chocolate artesanal

Fuente: Allcounted



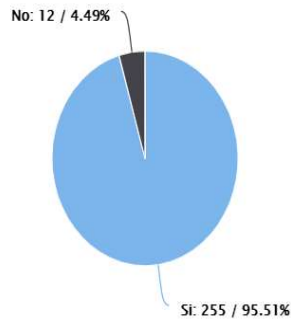
Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	31	11.57%	11.52%
No	195	72.76%	72.49%
Other	42	15.67%	15.61%

En relación con la variedad de la oferta de chocolate artesanal en el mercado, el 95.51% de los encuestados manifestaron que, si les gustaría ver en el mercado más variedad en el segmento artesanal de chocolates, sin embargo, solo el 4.49% de los consumidores indico que no les gustaría ver más variedad en este segmento.

Figura 28. Variedad en segmento de chocolate artesanal
Fuente: Allcounted

Answered 267, Skipped 2, Response Total 269



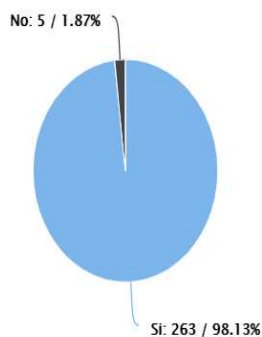
Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

Answer Choice	Selections ▼	% All Question Responses ▼	% All Survey Responses ▼
Si	255	95.51%	94.80%
No	12	4.49%	4.46%

Por otra parte, un 98.13% de las personas encuestadas desea un chocolate artesanal nuevo con menos azúcar y mayor contenido de cacao, mientras que apenas el 1.87% da una respuesta negativa. Este indicador muestra claramente la percepción del consumidor en cuanto al consumo de azúcar, es decir que el consumidor busca actualmente productos que contengan menos cantidad de azúcar, mayor porcentaje de cacao, lo cual está muy en línea con la propuesta de valor del presente plan de negocios.

Figura 29. Preferencias del consumidor en un chocolate con mayor contenido de cacao y menos contenido de azúcar
Fuente: Allcounted

Answered 268, Skipped 1, Response Total 269



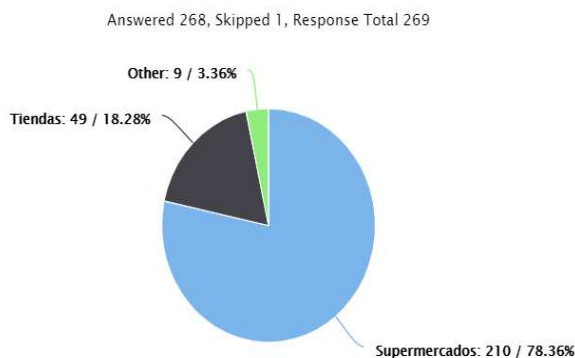
Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	263	98.13%	97.77%
No	5	1.87%	1.86%

6.2.5 Información de Canal de comercialización

Haciendo un análisis de los lugares donde el consumidor adquiere chocolate, una mayoría del 78.36% señala que el supermercado es el lugar más recurrente. Al contrario, un 18.28% de los encuestados prefiere adquirirlos en tiendas y una minoría del 3.36% elige comprarlo en otros lugares como en pastelerías, gasolineras, cafeterías, o directamente al productor.

Figura 30. Lugares donde el consumidor compra el chocolate
Fuente: Allcounted



Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

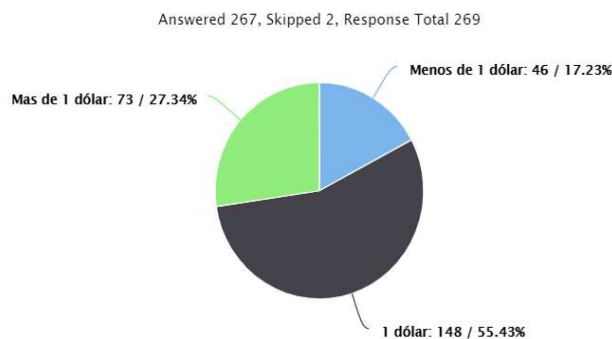
Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Supermercados	210	78.36%	78.07%
Tiendas	49	18.28%	18.22%
Other	9	3.36%	3.35%

6.2.6 Precio del chocolate artesanal

Se le consultó a los encuestados el precio que tentativamente pagarían por la compra de una barra chocolate artesanal de 100 gr. El 55.43% expresó que pagarían el valor de USD 1.00, mientras que el 27.34% indico que cancelarían más de USD 1.00 por la adquisición de este producto. Finalmente, el 17.23% de los consumidores manifestó que el valor más adecuado está por debajo de USD 1.00.

Los consumidores están dispuestos a pagar en su mayoría entre 1 dólar y más de 1 dólar. De un total de 269 personas encuestadas, 221 respondieron que pagarían entre 1 dólar y más de 1 dólar. En parte las respuestas de los consumidores reafirman lo mencionado en la pregunta anterior en donde la mayor parte de las personas no consideran que el chocolate artesanal deba ser un producto económico.

Figura 31. Precio del chocolate artesanal
Fuente: Allcounted



Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

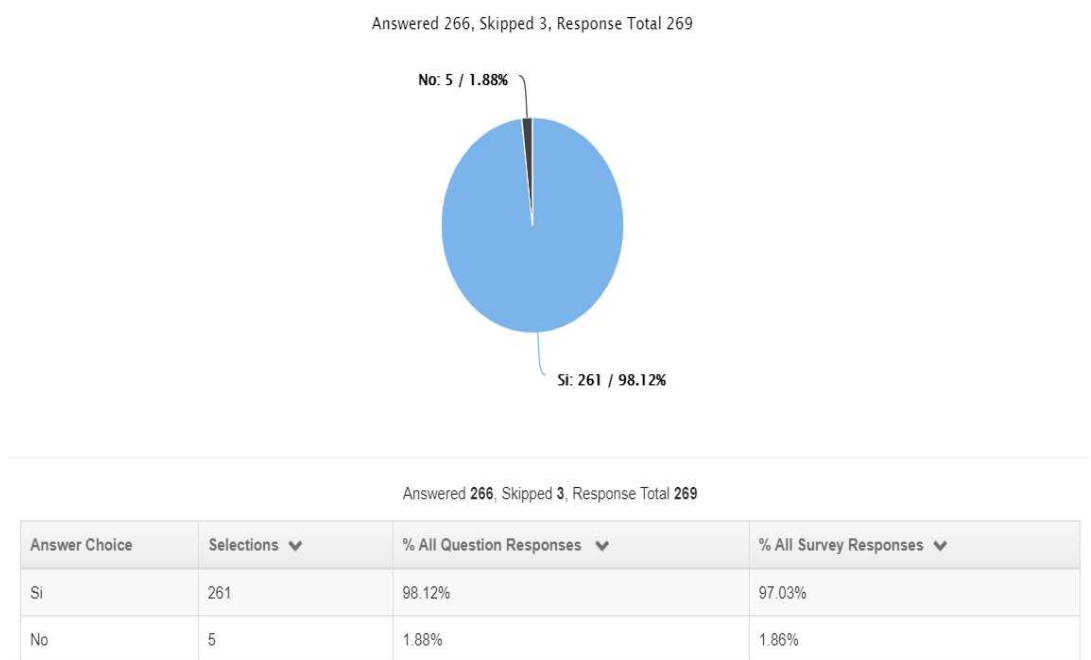
Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Menos de 1 dólar	46	17.23%	17.10%
1 dólar	148	55.43%	55.02%
Mas de 1 dólar	73	27.34%	27.14%

6.2.7 Preferencia del consumidor respecto al uso de empaques biodegradables

Tomando en cuenta que este producto es artesanal y con el objetivo de ayudar a reducir la contaminación, se le consultó a los encuestados su opinión respecto a que si les gustaría el lanzamiento de un producto al mercado el cual proteja al medio ambiente mediante el uso de empaques biodegradables, el 98.12% aprobó esta medida, mientras una minoría del 1.88% dio una respuesta negativa.

Los resultados en cuanto al uso de empaques biodegradables son contundentes, 266 personas están de acuerdo con el buen trato al medio ambiente por lo que la utilización de este tipo de empaques para el proyecto se vuelve relevante con la finalidad de satisfacer las necesidades, gustos, y preferencias de los consumidores.

Figura 32. Preferencia del consumidor respecto al uso de empaques biodegradables
 Fuente: Allcounted



6.2.8 Conclusión e impacto en el modelo de negocios

La idea de negocios propuesta en el capítulo 3 tiene mucha aceptación entre los consumidores ya que se observó el interés tanto en el consumo de un producto artesanal, así como la utilización de empaques biodegradables.

Ref.	Impacto en el modelo de negocios	Resumen
1	Se validan las creencias en los consumidores en cuanto al nivel de aceptación del chocolate amargo. De acuerdo con el capítulo 6.1.3 , los expertos indicaban que un 80,5% tenían la percepción de que el consumo del chocolate amargo tendría aceptación en los consumidores entre alto y medio, luego de la encuesta a los consumidores en el capítulo 6.2.1 se determinó que de 269 encuestados al 73.6% le gusta mucho y/o demasiado el chocolate	Propuesta de valor: Tableta para degustar y preparar bebidas
2	Con respecto al modelo de negocios inicial se debe replantear la relación con los clientes y consumidores, utilizando canales digitales que incentiven la compra y así poder acceder a los distintos canales tradicionales y modernos. Ver en capítulo 6.2.5	Canales, y relación con el cliente: Canales digitales y tradicionales, redes sociales
3	De acuerdo con el modelo de negocios inicial, es viable considerar la utilización de empaques biodegradables ya que tiene mucha aceptación por parte de los consumidores y está muy alineado con las tendencias actuales, esto se puede validar en el capítulo 6.2.7 .	Actividades claves: compra MP y etiquetas Ingresos: Por ventas en línea
4	De acuerdo con las encuestas, el lugar en donde más realizan las compras los consumidores es en supermercados y tiendas de barrio, esto vuelve clave la relación con administradores de locales, tiendas y supermercados, Ver en capítulo 6.1.5	Socios Claves: Administradores de tiendas y supermercados

Tabla 11 . Impacto en modelo de negocios definitiva
Elaborado: Autores

6.3 Resultado y conclusiones de investigación en Línea

6.3.1 Contenido de azúcar en el chocolate

En referencia a la problemática global, el chocolate artesanal negro brinda muchos beneficios que pueden ayudar mucho a la salud de las personas. Debido a su alto contenido de cacao y la reducción del contenido de azúcar, permite a los consumidores probar un chocolate sano y nutritivo que evitaría el incremento de glucosa en la sangre (diabetes), entre muchos otros beneficios, los cuales se detallan a continuación:

- **Gracias a sus calorías**, el chocolate proporciona una gran cantidad de energía al organismo.
- **Es antidepresivo**. El chocolate negro es un buen aliado del placer, ya que contiene feniletilamina, una sustancia que segrega el cerebro de manera natural y que es la misma que en el enamoramiento.
- **Beneficia al corazón**, ya que el chocolate negro promueve un flujo adecuado de sangre al poseer potentes antioxidantes, como las catequinas, epicatequinas, y procianidinas.
- **Ayuda a disminuir la presión arterial** y a mejorar la circulación sanguínea. El chocolate negro produce óxido nítrico, que es un gas que ayuda a relajar las arterias.
- **El chocolate negro es bueno para el esmalte de los dientes**, ayudando a no contraer caries. Esto se debe a que el cacao contiene "streptococcus mutans", una bacteria determinante de la producción del ácido que provoca las caries y que viene contrastado por los antioxidantes del cacao, que limitan la producción del ácido.
- **Estimula el sistema nervioso central** gracias a que posee teobromina, una sustancia con una acción muy semejante a la de la cafeína.
- **Previene el envejecimiento prematuro de la piel**, proporcionando una piel más suave y resistente a los rayos UVA gracias a su alta concentración en antioxidantes.

- **Aumenta la sensación de saciedad**, por lo que resulta ideal para aquellos que quieren controlar su peso. Eso sí, siempre consumido con mesura.
- **Mejora la memoria**. Algunos estudiosos relacionan la ingesta de chocolate negro con un menor riesgo de padecer pérdidas de memoria en personas mayores y con una mejora en el rendimiento cognitivo.
- **El chocolate negro** es un afrodisiaco natural e intensifica la lívido, especialmente de las mujeres (Diez beneficios del chocolate negro, 2018).

Actualmente en muchos productos de este tipo, el alto porcentaje de cacao cuanto más elevado sea, menor cantidad de azúcar. Eso lo se lo puede visualizar en la parte trasera de la etiqueta de cada empaque de chocolate, en concreto en el valor o información nutricional, donde el apartado de “hidratos de carbono de los cuales son azúcares” no debería ser mayor a 20-25g por cada 100g. (Mora, 2019).

En conclusión, el chocolate negro artesanal podría ayudar a resolver la problemática global en el tema de la salud de las personas. Entidades como la Organización Mundial de la Salud entre otras recomiendan el consumo de este tipo de productos reconociendo los elementos nutritivos que lo conforman.

6.3.2 Uso de empaques Biodegradables

En referencia a la problemática global del uso de empaques para alimentos que causan daño al medio ambiente, existen en la actualidad varias alternativas sostenibles y biodegradables que permiten contribuir con el cuidado al planeta y reducir su impacto en el mismo.

En los recientes años ha ido creciendo la preocupación por la continua contaminación ambiental, y cada vez son más los negocios y los consumidores que apuestan por un empaque sostenible, sobre todo los consumidores que comparan la responsabilidad ética y medioambiental al momento de escoger un producto u otro.

La definición de un envase o empaque biodegradable “es todo aquel elemento o sustancia que puede descomponerse en micro fragmentos por la acción de agentes biológicos, como el sol, el agua, microorganismos, las plantas o los animales” (Coverpan, 2019).

Por otra parte, también es frecuente el uso de un packaging compostable, los mismos que generan compost, o lo que es lo mismo, abono orgánico. Para que un envase compostable se degrade de manera adecuada deben darse una serie de condiciones controladas: oxígeno, PH, humedad, etc. (Coverpan, 2019).

Específicamente, hablando del tema de los empaques para chocolates artesanales, en el mercado existen algunas marcas que usan varios tipos de empaques biodegradables enfocados a que el producto pueda conservarse de buena forma, dando una imagen de innovación en las envolturas y su vez poniendo a la sostenibilidad dentro de sus principales valores.

Como ejemplos del uso de empaques biodegradables para chocolate algunas marcas prefieren un packaging compostable debido a que es totalmente biodegradable y se biodegrada en unos años. El plástico que lo recubre es bioplástico, el cual consiste en conseguir polímeros naturales a partir de residuos agrícolas, celulosa o almidón de patata o maíz, el mismo que ya tiene acogida en ciudades de EE. UU. y Europa por cuestiones ecológicas (Sostenibilidad para todos, 2019).

Beneficios de utilizar empaques biodegradables

- Ayudan en la conservación del medio ambiente y reducen la huella de carbono al no estar realizados con materiales plásticos provenientes del petróleo.
- Se fabrican con materias primas renovables
- No contienen materiales perjudiciales para la salud, por lo que son ideales para envases alimentarios
- Mantienen el sabor y el aroma de los alimentos
- Otorgan a la empresa imagen de marca y la representan como una empresa sostenible y ecofriendly. Lo cual hace que los usuarios valoren positivamente a las empresas que usan este tipo de envases (Beneficios de los envases biodegradables, 2019).

En conclusión, el uso de empaques biodegradables si resuelve la problemática global en el medio ambiente. Además, le da un valor agregado a las marcas que manejan este tipo de sostenibilidad, atrayendo a un gran número de consumidores.

6.3.3 Consumo de chocolate negro en el Ecuador

El cacao es la principal materia prima para la elaboración del chocolate negro (llamado también oscuro), el cual contiene entre 70% y 80 % en su composición. Hoy en día es comprado con más frecuencia por parte los consumidores al considerarse un producto sano y bajo en azúcar. Este tipo de chocolate forma parte de la dieta sana de algunas personas que prefieren este producto muy nutritivo para la salud.

Actualmente en el Ecuador es común ir a los supermercados, cadenas de farmacias, estaciones de gasolina y tiendas, etc. y encontrar en las perchas un sinnúmero de marcas ofreciendo sus productos. En consecuencia, el consumo y las ventas de este tipo de chocolate han incrementado de manera considerable.

No hay una estadística exacta respecto al consumo de barras de chocolate negro de 100 gr. Por lo tanto, pese a incrementar las ventas, el consumo de chocolate sigue considerándose bajo.

Según la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao), el consumo anual per cápita en el Ecuador oscila alrededor los 300 gramos (Líderes, 2016).

6.3.4 Chocolate Artesanal en el Ecuador

En los últimos años, en Ecuador ha surgido una diversidad de barras de chocolate que aprovechan el cacao que crece en el país. Hay variedades para todos los gustos y preferencias del consumidor. Unos prefieren amargos, otros lo prefieren dulces, y otros mezclados con frutas secas.

En el 2020 y con el sector del chocolate artesanal en pleno apogeo existen más de 30 marcas de chocolate artesanal. Es de mencionar que hay muchos productores que fabrican este tipo de producto de manera informal.

A continuación, se presentará algunas de las principales marcas de chocolate artesanal en el Ecuador:

Pacari

Es una de las más famosas marcas de chocolate del mundo. Parte de sus productos se elabora con el cacao orgánico de la comunidad de Santa Rita, Archidona (Napo). Esta marca organiza catas de chocolate para saborear sus variedades. Ofrece chocolate puro y también el combinado con hierba luisa, cedrón, sal en grano, ají, pétalos de rosa, entre otros.

Reconocimientos: Cuenta con 107 premios nacionales e internacionales; entre los más destacados, logró la medalla de oro en el International Chocolate Awards, del 2012 al 2015.

Pacari, líder del movimiento del chocolate crudo, usa ingredientes emocionantes en sus barras, como las frutas andinas olvidadas: hierbaluisa, uvillas y mortiño silvestre. Así también sabores tradicionales de países vecinos: merkén chileno (ají mapuche) y sal rosada de Maras (de las salinas antiguas cerca del Cusco).

Además, no se queda a atrás la fusión de chocolate con banana, café, guayaba, chocolates con polvo de jengibre o con ishpingo. En fin, existen 10 o 12 sabores que son refrescantes en la carta mundial de sabores.

Kallari

Se produce con el cacao que cultivan familias nativas de la Provincia del Napo, en la Amazonía. Esta barra se encuentra en las tiendas de chocolates del mundo desde 2008. Ofrece dos líneas de chocolates: Gourmet, de 70%, 75% y 85% de cacao; y, Artesanal, que tiene 10 variedades que intensifican su potencia del 60% al 85% de cacao.

Reconocimientos: La revista Forbes ubicó a Kallari en el primer lugar de las mejores barras del mundo. Ganó tres medallas de plata en Los Ángeles Luxury Chocolate Salón.

Caoni

Cuenta con chocolates negros y con leche. Los primeros, con 55% y 77% de cacao, se clasifican por la provincia de la que proviene la materia prima: Manabí equilibrado, (ni

amargo ni agrio), Los Ríos (intenso desde el primer bocado) y Esmeraldas (picante y floral).

Su línea de barras con leche tiene opciones como, por ejemplo: café, maracuyá, leche y macadamia.

Reconocimientos: La barra Esmeraldas 77% recibió el premio “La Gran Barra Dorada” del concurso Ecuador Chocolate Awards.

República del Cacao

En las cajas que contienen el chocolate se puede leer la historia del Cacao Arriba. Estas barras se producen con materia prima de las provincias de Los Ríos, El Oro, y Manabí, y son conocidas por incorporar ingredientes exóticos. República del Cacao posee tiendas especializadas en países como Perú, Colombia y, por supuesto, Ecuador.

Reconocimientos: Recibió premios en el Ecuador Chocolate Awards. Además, el portal gayot.com, de productos gourmet, la señaló como una de las 10 mejores barras de chocolate del mundo.

Hoja Verde

Ofrece barras de chocolate negro elaborado con cacao fino de aroma. La más pura y potente de sus barras contiene el 100% de cacao. También hay opciones para quienes prefieren un chocolate menos amargo, con porcentajes desde el 58%.

Reconocimientos: Ha ganado diversas medallas del Ecuador Chocolate Awards. El sitio web alemán especializado en chocolates chlt.net, le otorgó un lugar dentro de los mejores chocolates del mundo.

El Salinerito

Esta es una empresa comunitaria de emprendedores de Salinas, Guaranda, cuyo impulso inicial lo dio Padre Antonio Polo, sacerdote y educador salesiano nacido en Italia. Produce chocolates rellenos de pájaro azul, una bebida típica de la zona. Además, fabrican trufas, chocolate fundente 75% de cacao, barras con maní y otros productos.

Valdivia

Inspirada en la cultura Valdivia, esta barra de chocolate oscuro es elaborada con cacao fino de aroma. Cada tableta de chocolate representa una estatuilla de la Venus de Valdivia. Ofrece barras de diversos porcentajes de cacao orgánico.

Reconocimientos: Fue condecorada con la “Barra de Plata” en los Ecuador Chocolate Awards.

Mashpi

Esta barra de chocolate se produce con cacao orgánico, que crece en áreas donde anteriormente se destruyeron bosques. Se trata de un producto artesanal elaborado en la finca agroecológica Mashpi, ubicada a 500 metros sobre el nivel del mar, a los pies de la cordillera andina. Ofrece barras de diversos porcentajes de cacao, combinadas con frutas nativas, exóticas y endémicas del Chocó.

Minka

Conocida en su lengua originaria, el quechua, la cual por el uso cotidiano paso a pronunciarse “minga”; significa trabajo comunitario o colectivo con fines de utilidad social.

Minka se ha preocupado por realizar un producto gourmet de alta calidad, para esto ha seleccionado el cacao de 5 haciendas de diferentes regiones del Ecuador, con las que se elaboran barras de cada una de las haciendas; teniendo así un sabor y aroma único, con diferentes porcentajes de cacao: 100%, 70%, 65%, 55% y 43%. Además, cuenta con certificación orgánica y kosher que aportan a la garantía de calidad a su chocolate (Chocolate).

Como conclusión existen grandes cantidades de marcas que han aparecido en estos últimos años, esto denota el crecimiento que ha tenido el sector.

7. MODELO DE NEGOCIO DEFINITIVO

7.1 Idea de negocios definitiva

Considerando la presentación de la idea de negocio capítulo 3 y luego de haber validado con los expertos y los consumidores capítulo 6, se procede a diseñar el modelo de negocios definitivo.

Tanto expertos como consumidores validaron ciertas creencias que se tenían con respecto a la idea de negocios inicial sin embargo hay algunos detalles que deben ser analizados en el capítulo financiero para determinar finalmente la viabilidad del modelo de negocios.

- Problemática:
 - Se valida en las encuestas a expertos y a consumidores que las personas prefieren consumir con producto con bajo contenido en azúcar, por tanto, se mantiene esta característica dentro de la idea inicial del modelo de negocios, sin embargo, debido a las preferencias de consumidor el producto debe tener características tanto como para degustar como para preparar en bebidas calientes o frías.
- Consumidores potenciales:
 - Los consumidores encuestados, son personas que estuvieron en un rango de edad de entre 26 a 45 años, por tanto, se mantiene el nicho de mercado. Además, se ha determinado que el producto va dirigido a un segmento de mercado de clase media- baja en donde el producto va a mantener una competencia directa con chocolates como Superior y Nestlé. Este análisis va muy en línea con los resultados de la encuesta de los consumidores en donde indican cuanto están dispuestos a pagar por una barra de 100 gr. (capítulo 6)
- Canales de distribución:
 - Los canales de distribución tradicionales y modernos son los principales canales de comercialización de acuerdo con lo que expresaron tanto expertos como consumidores. Existe una tendencia muy fuerte en cuanto a la preferencia de compra en supermercados y tiendas de este tipo de productos.

- Por otra parte, aparecen las sugerencias de los expertos de impulsar la venta a través de canales digitales, como redes sociales, alguno de los expertos mencionó incentivar la compra de productos a través de influencers. Por tanto, se agrega que otro de los canales de comercialización puede ser el canal digital mediante compras en línea.
- Proveedores:
 - El modelo de negocios mantiene en sus asociaciones claves a los proveedores de materia prima, empaque, y equipos, hacer la correcta selección de proveedores brindara un impacto positivo en el modelo de negocios ya que la calidad del producto final dependerá mucho de la calidad del producto de que brinden los proveedores.

Luego de este análisis y a partir de una sesión de lluvia de ideas entre los socios del proyecto se definió el producto como una tableta rectangular dividida en 7 cuadrantes de largo X 2 de ancho.

En las características del producto se mantiene la utilización de alto contenido de cacao y bajo contenido en azúcar, empaques biodegradables lo cual fue validado por los expertos y consumidores, **ver en capítulo 8.**

El producto estaría diseñado bajo las siguientes medidas:

- Largo: 16 centímetros
- Ancho: 7.5 centímetros

Para definir el modelo de negocios definitivos se utilizaron las siguientes herramientas:

- Entrevistas y/o encuestas a potenciales consumidores
- Entrevistas y/o encuestas a expertos

En el proceso de investigación de mercado se validó la percepción de los expertos, así como la de los consumidores de chocolate. En esta investigación se pudo validar las necesidades de los consumidores en cuanto al poco consumo de azúcar, a la utilización de empaques biodegradables, la demanda, y aceptación del producto.

7.2 Canvas Definitivo

El Canvas definitivo varía en relación con el impacto generado por las encuestas a expertos y consumidores de chocolate, en donde se han incorporado los siguientes criterios en el Canvas definitivo. **Ver en resumen en Capítulo 6.2.8:**

Resumen
Propuesta de valor: Tableta para degustar y preparar bebidas
Canales, y relación con el cliente: Canales digitales y tradicionales, redes sociales
Actividades claves: compra MP y etiquetas
Ingresos: Por ventas en línea
Socios Claves: Administradores de tiendas y supermercados

Tabla 12 . Resumen impacto del CANVAS
Elaborado: Autores

Tabla 13. Modelo Canvas Definitivo

Elaborado: Autores

<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Productores y distribuidores de cacao ◦ Proveedores de empaques y materia prima ◦ Cafeterías y gasolineras ◦ Administradores de tiendas, supermercados a nivel nacional Comisariato, Tía. Tuti, Supermaxi) 	<p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Compra de Cacao en grano, empaques biodegradables y MP en general ◦ Proceso de producción del chocolate con contenido moderado de azúcar y empaque biodegradable ◦ Actividades de almacenamiento del producto ◦ Actividades de mercadeo y distribución 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Chocolate artesanal ◦ Alto contenido de cacao ◦ Contenido de azúcar moderado ◦ Empaque con tecnología biodegradable ◦ Precio competitivo ◦ Trato justo, ético y responsable a los agricultores y a las partes interesadas ◦ Tableta para degustar y para preparar bebidas 	<p>Relación con el cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Línea de atención a través de canal digital, administrado por personas ◦ Respuestas a preguntas y quejas de consumidores ◦ Redes sociales (Enfocado a consumidores) ◦ Canales de comunicación tradicional, mails, teléfonos, etc. (Clientes de los canales tradicionales y modernos) 	<p>Segmento de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Personas entre 26 y 45 años ◦ Personas que les guste consumir chocolate negro y/o amargo ◦ Personas que consuman productos con bajo contenido de azúcar ◦ Personas que les interese proteger el medio ambiente a través de consumo de productos con empaques biodegradables
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Maquinaria industrial ◦ Recurso humano ◦ Infraestructura ◦ Inversión por parte de los socios fundadores 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Canal moderno ◦ Cadenas de supermercados, locales, tiendas de autoservicio en gasolineras, cafeterías y farmacias ◦ Canales tradicionales en los que se buscara llegar a las tiendas a través de los distribuidores ◦ Canales digitales, ventas en línea 	
<p>Estructuras de costo</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Costo y flujos proyectados de materias primas, producción, distribución y mercadeo 		<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Ingresos por ventas de chocolate artesanal en los canales tradicionales ◦ Ingreso por venta de productos en línea 		

Es importante considerar que parte de la propuesta de valor habla sobre un trato justo, ético y responsable a los agricultores y a las partes interesadas en general, por tanto se plantea impulsar el desarrollo de las comunidades agrícolas en beneficio de la calidad del cacao, transformándolos en socios estratégicos, en busca de un crecimiento rentable y sostenido de todas las partes de la cadena de valor mediante comportamientos éticos, ligados siempre al respeto.

Considerando esta parte de la propuesta de valor, el objetivo en el corto plazo es diseñar un plan de capacitación referente a plagas, rendimiento de cultivo, tratamiento, fermentación y almacenamiento de la materia prima, administración de recursos, asesorías en tomas de decisiones de inversión a los agricultores que trabajen en el abastecimiento de cacao con Chocolates ecuatorianos Momentum S.A.S, con el objetivo de tecnificar sus conocimientos y mejorar sus habilidades.

La estrategia en el largo plazo será rediseñada en función del crecimiento de la organización en los próximos 5 años.

8. PLAN DE MARKETING

8.1 Objetivo del Plan de Marketing

Captar el 0.44 % del sector de chocolates, considerando a todas las compañías que se dedican a la fabricación y comercialización de chocolates a nivel nacional. Este 0.47% corresponde a una venta estimada de 180 mil dólares anuales vs los ingresos por ventas de 38 millones reportadas en la Supercias en el sector, excluyendo las 2 compañías más importantes que se dedican también a la confitería. Sin embargo, considerando el volumen de ventas anuales de tabletas de 100 Gr de uno de los principales competidores directos que da cuenta de 1.5 millones de barras, se ha estimado conveniente tener ventas de al menos 128 mil barras anuales de 100 gramos.

Este objetivo muy conservador, se plantea en base a los resultados de las encuestas de los expertos y consumidores. 73.6% de los consumidores, indican que les gusta mucho o demasiado el chocolate **ver en cap. 6.2.1**, para esto se debe definir el plan de marketing y las estrategias de posicionamiento realizando un análisis de las 4 P del mix de marketing.

8.2 Estrategia de Posicionamiento

Chocolates ecuatorianos Momentum S.A.S a través de su marca Momentum buscará posicionar su marca en la mente del consumidor ofreciendo un producto con empaques biodegradables, con poca utilización de azúcar en su fabricación, pero que también invita a sus consumidores a sumar momentos inolvidables cada vez que consuman el producto, tal como se lo describe en la propuesta de valor. Para esto se debe diseñar estrategias que ayuden a lograr las expectativas y objetivos planteados en el presente plan de negocios. Por lo tanto, chocolates ecuatorianos Momentum S.A.S buscará:

1. Generar los acercamientos con las grandes cadenas tradicionales y tiendas de barrio, para dar a conocer la propuesta de valor,
2. Participar en las diferentes ferias relacionadas a la elaboración y/o fabricación de chocolate artesanal.

- Captar la atención de los consumidores finales a través de campañas en redes sociales con la finalidad de que el consumidor pueda conocer el producto y así lograr en el mediano plazo posicionarnos como marca.

8.2.1 Producto

La marca del producto ingresará al mercado tal como lo menciona su propuesta de valor, en esta propuesta de valor entregará al consumidor las siguientes características:

El principio base del diseño del producto es el principio de consistencia, elaborado de acuerdo con la percepción tanto de expertos como de consumidores de chocolate en el Ecuador, el principio estético del producto está representado por su logo.

Figura 33. Diseño de logo del producto



Elaborado por: Autores

Su funcionalidad está relacionado a la necesidad del consumidor de tener en el mercado un chocolate con bajo contenido en azúcar y alto contenido de cacao y a la vez acompañado de su marca que será representada por la marca Momentum, en donde se buscará que el consumidor recuerde cada momento de su vida acompañado de un buen chocolate, esto se verá reflejado en el análisis administrativo en donde se definirá la misión de la organización.

Las características estéticas y funcionales tanto internas como externas del producto deben mantener un alto estándar, siendo representadas y diseñadas hacia la parte sensorial del gusto y a su apariencia física. Con este antecedente se plantea un producto con las siguientes características:

- Chocolate con alto contenido de cacao (por definir de acuerdo con la receta)
- Chocolate con poco contenido de azúcar
- Empaque biodegradable
- Precio acorde al mercado, de acuerdo con el segmento al que se busca ingresar
- Tableta de chocolates, en la que se pueda degustar y/o preparar bebidas.

Además los socios de este proyecto estimaron diseñar el producto de acuerdo con lo especificado en el capítulo 7 que es en donde se ha definido el modelo de negocios definitivo. Este diseño fue realizado en base a la necesidad existente en el mercado, validado mediante encuestas tanto a expertos como consumidores.

El producto estará diseñado de la siguiente manera:

- Barra rectangular
- 7 cuadrantes de largo x 2 cuadrantes de ancho
- 16 centímetros de largo
- 7,5 centímetros de ancho

8.2.2 Precio

La estrategia de precios que se planteó como compañía es posicionarse entre los principales competidores como lo son el chocolate de Nestlé y el chocolate de la Universal que de acuerdo con el recorrido de campo sostienen su PVP en \$1.66 y \$1.36 respectivamente.

La compañía definirá un PVP de \$1.56 que lo coloca entre estas 2 reconocidas marcas. Sin embargo, es importante resaltar el margen con el que trabajan las grandes cadenas que en promedio esta por el 10% (ver en capítulo 4). Adicional a esto se ha considerado que, en las encuestas a los consumidores, el 55,43% estarían dispuestos a pagar 1 dólar por un

chocolate de 100 gr. y el 27.34% aseguró que pagaría más de 1 dólar por el mismo chocolate de 100 gr. Ver en capítulo 6.2.6.

Adicional a esto, se percibe viable esta estrategia de precios porque la percepción que tiene el consumidor sobre los empaques biodegradables es alta, en donde un 98% está de acuerdo con la utilización de este tipo de empaques en los productos, ver en Capítulo 6.2.7. Por lo tanto, tomando en cuenta las preferencias del consumidor se apostará por una estrategia de precios similares con respecto a los principales competidores del producto.

Figura 34. Mapa de precios de productos en relación con Momentum



Fuente: Elaborado por: Autores

8.2.3 Promoción

La compañía utilizara plataformas digitales para promocionar la marca, Momentum será una marca que invite a los consumidores a tener una experiencia de consumo a través de momentos inolvidables.

Esta estrategia debe ser muy bien canalizada en redes sociales tales como:

- Business Facebook
- Instagram

Con esta estrategia la compañía buscará ejecutar 2 de las campañas que se ofrecen en estas plataformas digitales, entre las cuales se tiene:

- Reconocimiento de marca
- La campaña de Generación de clientes potenciales.

Figura 35. Selección de Campaña promocional en Facebook

Crear nueva campaña

Elige un objetivo de la campaña
[Más información](#)

Reconocimiento	Consideración	Conversión
<input type="radio"/> Reconocimiento de marca	<input type="radio"/> Tráfico	<input type="radio"/> Conversiones
<input type="radio"/> Alcance	<input type="radio"/> Interacción	<input type="radio"/> Ventas del catálogo
	<input type="radio"/> Descargas de aplicaciones	<input type="radio"/> Tráfico en el negocio
	<input type="radio"/> Reproducciones de vídeo	
	<input type="radio"/> Generación de clientes potenciales	
	<input type="radio"/> Mensajes	

Cancelar Continuar

Fuente: www.facebook.com

Estas campañas buscarán captar la atención de las personas que navegan en la web a través de los siguientes mensajes:

“La vida en MOMENTOS” // “SUMA MOMENTOS Inolvidables”

Estos mensajes buscarán captar la atención de los consumidores, así como también buscarán posicionarse en la mente del consumidor a través del producto final llamado Momentum.

“La vida en MOMENTOS”

Figura 36. Lanzamiento Promocional “La vida en MOMENTOS”



Elaborado por: Autores

“SUMA MOMENTOS Inolvidables” **Disfruta Momentum**

La campaña de reconocimiento de marca; estará dirigido a personas que tengan más probabilidades de recordar la marca.

La campaña de generación de clientes potenciales; se encargará de redireccionar al consumidor a llenar información a la que se accederá para luego contactarlos en búsqueda de convertirlos en clientes del producto.

En el presupuesto mensual se ha considerado un valor aproximado de \$720 por publicidad en Facebook considerando un costo por click (CPC) de \$0.08 vs las proyecciones de ventas

definidas, esto para incrementar el número de seguidores mediante motores de búsqueda. La tasa de conversión estimada es una tasa del 2% en donde 2 de cada 100 usuarios realizarían una compra después de conocer la marca.

Por otra parte, se incentivará la compra de las cadenas y tiendas de barrios definiendo promociones por volúmenes de compra, o por pedidos adicionales.

Para estas campañas es importante gestionar la creación de redes sociales de la marca, correspondientes tanto a Facebook como a Instagram.

Figura 37. Portada Principal de perfil de Facebook Momentum



Elaborado por: Autores

La campaña de generación de contenido y de reconocimiento de marca de Instagram se realizará a través de influencers que impulsen la marca.

Figura 38. Portada Principal de perfil de Instagram Momentum



Elaborado por: Autores

El reconocimiento de marca será un programa de 18 meses a través de los llamados influencers en donde se generará contenido de consumo del producto en sus vidas cotidianas para posicionarlo en la mente de los consumidores.

El perfil de Instagram de uno de los influencers es el perfil del llamado “Solitario George”, reconocido emprendedor de la ciudad de Guayaquil que se dedica a la venta de encebollados, su cuenta de Instagram tiene al menos 11500 seguidores.

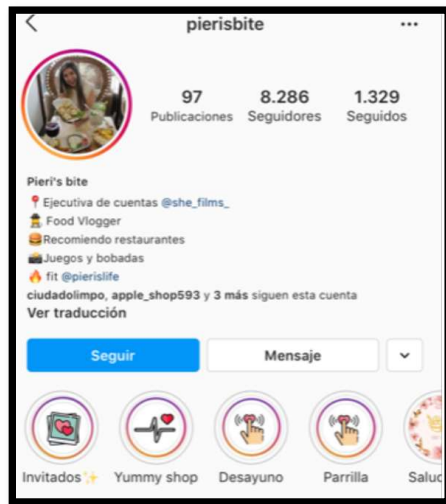
Figura 39. Portada Principal de perfil de Instagram Influencer



Fuente: Instagram

El siguiente perfil corresponde a PieriBite, exitosa influencer que tiene alrededor de 8286 seguidores y trabajará en el proyecto generando contenido relacionado al consumo del producto Momentum.

Figura 40. Portada Principal de perfil de Instagram Influencer



Fuente: Instagram

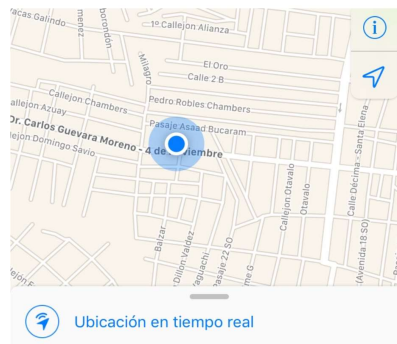
Para esta campaña se ha destinado un presupuesto de \$138 mensual en productos para impulsar la marca, adicional se considera incursionar en labores sociales a pedido de uno de los influencers en los meses de mayo, junio, y diciembre para lo cual se ha presupuestado \$120 adicionales.

Considerando el contexto actual (Covid 19) se ha definido arrancar con degustaciones en el primer trimestre del 2022, fecha en la que se estima se vuelva a una relativa normalidad.

Por otra parte, la decisión de utilizar los medios digitales nació a partir de las sugerencias de expertos en donde el 72.7% sugieren utilizar las redes sociales como estrategia promocional (ver en el capítulo 6.1.3).

8.2.4 Plaza

Figura 41. Ubicación de la compañía



Fuente: Google maps

La compañía Chocolates Ecuatoriano Momentum S.A.S estará ubicada en el sector Sur Oeste de la ciudad de Guayaquil, en la 15ava y entre la calle 4 de Noviembre y la calle Primera, el área para producción es de 44 metros cuadrados. Se ha establecido esta ubicación debido a las siguientes ventajas:

- Se contará con el permiso del ente regulador, al tratarse de producto artesanal.
- Disminución de un costo fijo por alquiler de predio.
- Se busca proveedores que estén cerca al predio, proveedores y agricultores del Guayas
- Por los volúmenes de producción se podría almacenar en el mismo lugar, esto hasta ver un crecimiento en el mediano o largo plazo.

A partir de las campañas definidas en la promoción, las plazas de ventas estarán situadas en las diferentes cadenas de supermercados a nivel nacional, tiendas de barrio, etc. Esto estará comunicado previamente para que el consumidor sepa donde podrá encontrar el producto.

Las diferentes plazas (supermercados y tiendas) son establecidas después del análisis de las encuestas que se realizaron a expertos y a consumidores en donde se busca satisfacer

los requerimientos del consumidor llevando el producto donde generalmente realizan la compra de este producto, **ver en capítulo 6.1.5 y capítulo 6.2.5**

Por otra parte, la gestión de la campaña de tráfico se realizará desde las oficinas de la compañía para la consolidación de pedido.

Una vez se tengan definidos los pedidos, para la distribución del producto se buscará establecer cronogramas de entrega tanto en las grandes cadenas, tiendas de barrio, y pedidos en línea esto con la finalidad de optimizar los costos de distribución e incrementar la rentabilidad del negocio.

8.3 Proyección de Ventas

El mercado a considerar por la compañía, son las personas que les gusta consumir chocolate, en barras o en bebidas y que también están pendientes del cuidado tanto personal como del medio ambiente, estas personas se encuentran en un rango de edad de entre 25 a 46 años.

Se debe de considerar que las personas que componen este nicho de mercado generalmente realizan las compras de este tipo de productos en supermercados y tiendas de barrio (ver en capítulo 6), por ende, todos los esfuerzos de la organización estarán concentrados en ingresar a las diferentes cadenas de supermercados del Ecuador, así como también penetrar en las tiendas de barrio. Con lo especificado en este plan de negocios, se presentan las ventas mínimas para los primeros años de operación:

Proyección de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	128.700	131.274	133.899	136.577	139.309
% efectivo de producción	100%	100%	100%	100%	100%
Cantidad de unidades producidas	128.700	131.274	133.899	136.577	139.309
Precio venta al publico	\$1,56	\$1,56	\$1,56	\$1,56	\$1,56
Margen canales de distribución	10%	10%	10%	10%	10%
Precio de venta a cadenas	\$1,40	\$1,40	\$1,40	\$1,40	\$1,40
Ingreso Total Ventas	\$180.180	\$183.784	\$187.459	\$191.208	\$195.033

Tabla 14. Proyección de ventas

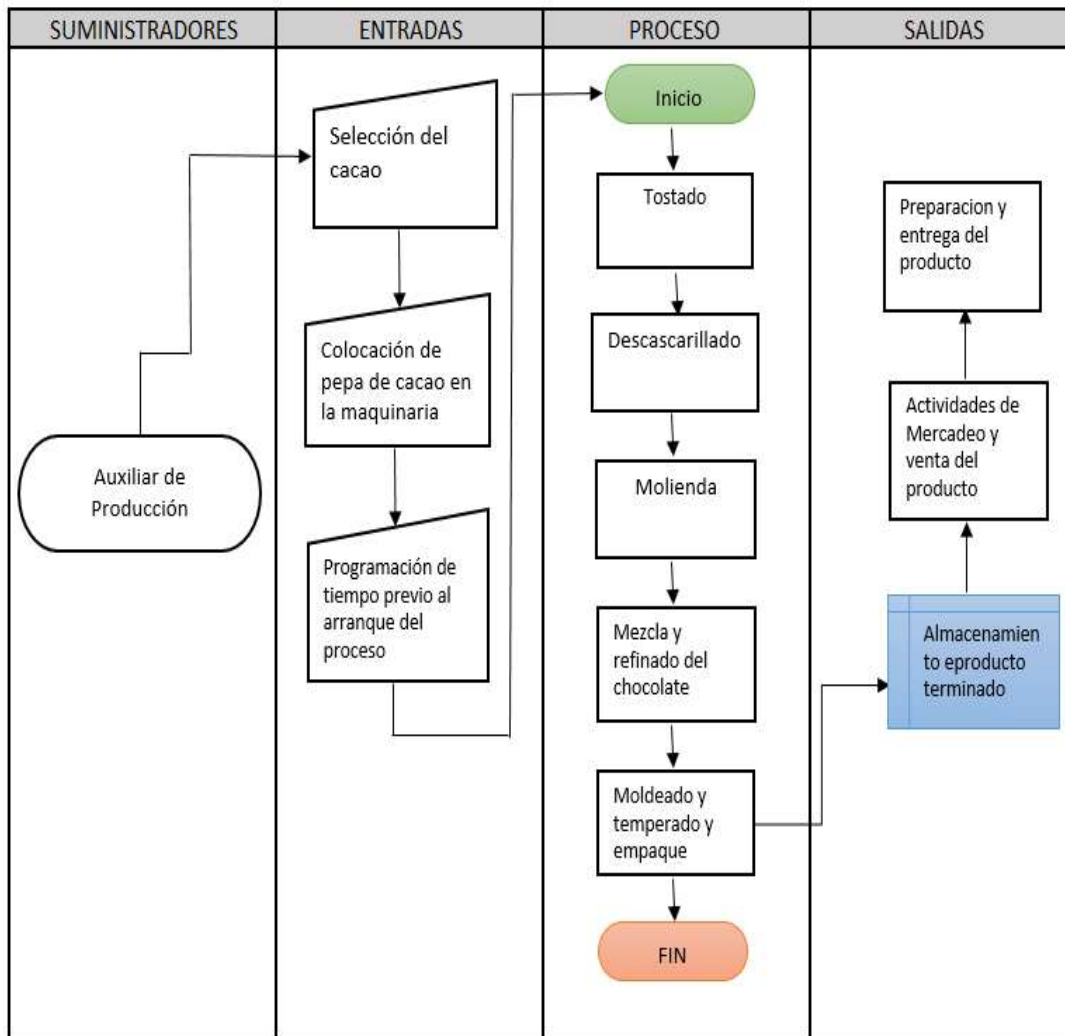
Elaborado: Autores

9. ANÁLISIS TÉCNICO

9.1 Proceso de Producción y Entrega

En el capítulo 2, sección 2.2 se detalló el proceso de las fases de elaboración del chocolate, sin embargo, en este capítulo se observará el diseño del flujo de elaboración del chocolate Momentum, así como también el diseño del proceso de entrega, todo de forma macro.

Figura 42. Diagrama de Proceso de Producción



Elaborado por: Autores

9.2 Equipos

Para la elaboración de chocolate artesanal se estima realizar la adquisición de algunas máquinas que ayudarán a automatizar algunas partes del proceso, mismas que se detallarán a continuación:

- Tostador: Este equipo se utilizará en la fase de tostado del cacao, este tostador tiene una capacidad de 12kg/H.
- Máquina de descascarillado: Esta máquina ejecutará el descascarado del cacao luego del proceso de tostado, estos procesos son muy importantes para obtener un producto de calidad.
- Molino para cacao: Este equipo se usará en el proceso de molienda del cacao, con esto se podrá obtener la base para la elaboración del chocolate previo a la fase de mezcla y empaçado.
- Mezclador: Luego de obtener el cacao molido se ejecuta la mezcla con lo que se desee para así obtener el producto final, esta máquina sirve también para refinar el chocolate
- Mesas de acero inoxidable: Estas mesas se usarán en los diferentes procesos de fabricación del chocolate, se utiliza este material para así mantener la limpieza en el área antes y después del proceso para así obtener productos de la calidad esperada por los consumidores.

MAQUINARIA Y EQUIPOS (\$)			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Tostador	1	3600	3600
Descascador	1	1600	1600
Molino	1	1200	1200
Moldes	100	5	500
Mesas	4	450	1800
Mezclador - Refinador	1	5570	5570
Nevera	1	800	800
TOTAL			\$15.070

Tabla 15 . Maquinarias y equipos
Elaborado: Autores

9.3 Infraestructura Administrativa

Para cumplir con los requisitos mínimos de infraestructura que debe tener la compañía se han definido los siguientes equipos para el arranque de las operaciones:

EQUIPOS Y MUEBLES (\$)			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computador servidor	1	1200	1200
Arreglo de laptop	1	130	130
Aire acondicionado 36000 Btu	1	1000	1000
Adquisición de Ups para computadora	1	200	200
Sistema informático	1	3360	3360
Impresora laser	1	1000	1000
Stand exhibición de productos	10	50	500
Readecuación de la infraestructura	1	3500	3500
Cámaras de seguridad	4	300	1200
TOTAL			\$12.090

Tabla 16 . Infraestructura administrativa

Elaborado: Autores

Esto es lo considerado para el arranque de operación puesto que las otras necesidades están cubiertas por los socios del proyecto, tales como:

- Vehículo para logística de entrega
- Muebles y escritorios para oficinas
- Aire acondicionado para oficina
- Papelería

10. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

La organización desde el inicio de su actividad comercial en aras de brindar un servicio de calidad contará con ocho personas especializadas en cada área, incluyendo a sus socios fundadores, entre ellos: un gerente general, un jefe de operaciones, dos auxiliares de producción, un auxiliar de logística, y un asistente administrativo.

10.1 Socios Fundadores

Chocolates ecuatorianos Momentum S.A.S, es un proyecto planteado por los estudiantes de la maestría de Administración de Empresas de la Escuela de Negocios de la ESPAE, Ing. Fernando Enrique Torres Guzmán e Ing. Adolfo Alexander Cedeño Betancourt, quienes para iniciar esta actividad comercial como lo es la producción de chocolate artesanal, aportarán a la organización el capital de **\$46.370,53**, financiamiento que será cubierto el 30% por los socios fundadores y el 70% por una entidad financiera. Fernando Enrique Torres Guzmán, quien desempeñará el cargo de gerente general de la organización, cuenta con sólidos conocimientos en mejoras de procesos, conocimientos en lean y conocimientos sobre la industria. Adolfo Alexander Cedeño Betancourt, quien desempeñará el cargo de Jefe Operaciones, cuenta con experiencias en el área de producción y mantenimiento, experiencias que fueron adquiridas en su transcurso laboral en la empresa La Universal en las líneas de elaboración de chocolates, donde desempeñó el cargo de ingeniero de mantenimiento por el transcurso de 5 años.

10.2 Tipo de Sociedad

La compañía será una sociedad S.A.S. Este tipo de compañías se constituyen por una o varias personas naturales o jurídicas mediante un trámite simplificado sin costo. Tiene como objetivo impulsar la economía mediante la formalización de los emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito y con ello ampliar sus procesos productivos (Guía Constitución de Sociedades por Acciones Simplicadas).

Esta sociedad permitirá crear la compañía sin costos adicionales y proyectando un mediano plazo hará que los socios sean sujetos a créditos para proyectos de mejora e innovación definidos por los socios de la compañía.

Entre los principales beneficios que tienen este tipo de compañías se tienen:

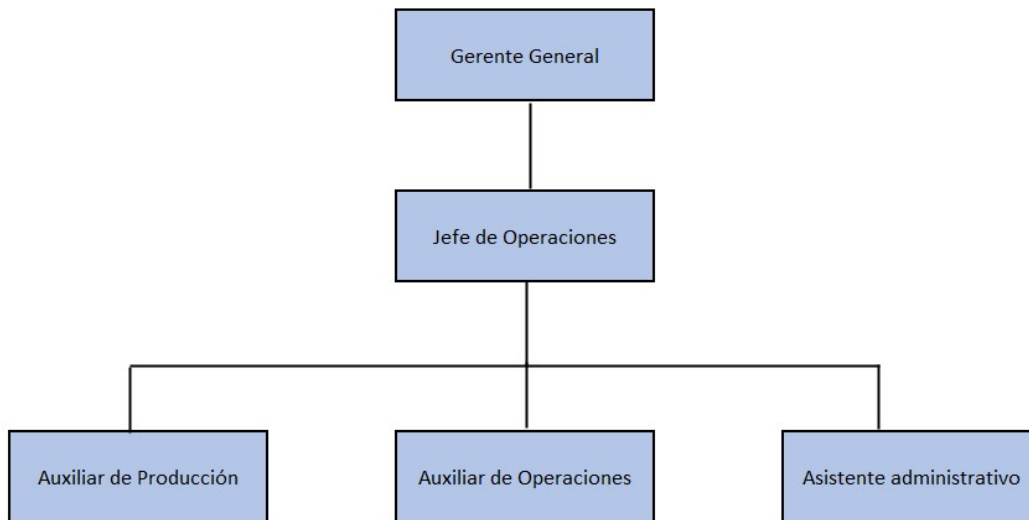
- No requiere monto mínimo de capital
- Contempla cualquier tipo de actividad lícita en su objeto social
- Exoneración del impuesto a la renta durante sus primeros años de operación, siempre que la empresa cree empleo neto

Con este tipo de sociedades el gobierno del Ecuador está impulsando mediante el respaldo y la formalización de los emprendimientos (BLITA, international, 2019).

10.3 RR. HH

Las funciones que desempeñaran cada uno de los colaboradores de la organización están distribuidas y detalladas de la siguiente manera: La persona que desempeñará el cargo de asistente administrativo, brindará apoyo al gerente general, realizará la parte financiera contable de la organización, estará a cargo de la administración de la oficina y será el canal de comunicación entre el cliente y la compañía. Las personas que desempeñarán el cargo de auxiliares de producción brindarán apoyo al jefe de operaciones, serán los encargados de la elaboración y preparación del chocolate. La persona que desempeñará el cargo de auxiliar de operaciones cumplirá las funciones de despacho del producto terminado y entrega del producto, además de dar apoyo al jefe de operaciones.

Figura 43. Estructura organizacional



Elaborado por: Autores

10.4 Misión

Compartir a través de la experiencia saludable de un chocolate amargo momentos inolvidables.

10.5 Visión

Buscar el posicionamiento de nuestra marca durante los próximos 5 años, a través de un trato justo, responsable y ético a todos que componen nuestra cadena de valor.

10.6 Valores

Confianza, generamos confianza a nuestros proveedores y clientes ofreciéndoles un chocolate con un proceso de producción de alta calidad, a través de las buenas prácticas de manufacturas y distribución.

Responsabilidad social, somos una organización transparente que busca mejorar la calidad de vida de todas las partes que intervienen en nuestra cadena de valor.

Sostenibilidad, la producción y elaboración de nuestra marca se desarrolla a través de un proceso sostenible y armónico a la naturaleza.

11. ANÁLISIS FINANCIERO

11.1 Inversión inicial

Se establece una inversión inicial de \$46370,90 para el arranque de operaciones, el cual se detalla a continuación:

INVERSIÓN INICIAL	Valor Total
Total inversión fija	\$ 27.160
Total gastos pre-operacionales	\$ 880
Capital de trabajo	\$ 18.331
Total inversión inicial	\$ 46.371

Tabla 17 . Inversión inicial activos

Elaborado: Autores

11.2 Proyección de Ingresos

A continuación, se detalla el programa de ingresos, con las ventas proyectadas hasta el año 5. Se estiman ventas por 128700 unidades en el primer año de operación, lo que representaría ingresos por \$180.180.

Proyección de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	128.700	131.274	133.899	136.577	139.309
% efectivo de producción	100%	100%	100%	100%	100%
Cantidad de unidades producidas	128.700	131.274	133.899	136.577	139.309
Precio venta al publico	\$1,56	\$1,56	\$1,56	\$1,56	\$1,56
Margen canales de distribución	10%	10%	10%	10%	10%
Precio de venta a cadenas	\$1,40	\$1,40	\$1,40	\$1,40	\$1,40
Ingreso total ventas	\$180.180	\$183.784	\$187.459	\$191.208	\$195.033

Tabla 18 . Proyección de ingresos

Elaborado: Autores

11.3 Costos de Nómina

En la nómina se está considerando seis personas, en total tres auxiliares con salario básico, un asistente administrativo con un salario de \$500, un gerente general con salario de \$1500 y un jefe de operaciones con un salario de \$1200.

Este análisis da cuenta de que los ingresos por nómina serian aproximadamente de 66 mil dólares al primer año de operación.

CARGOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
asistente administrativo	7602	7754	7909	8067	8228
auxiliar de operaciones	6081	6203	6327	6454	6583
gerente general	22805	23262	23727	24201	24685
auxiliares de producción	12135	12378	12625	12878	13135
jefe de operaciones	18244	18609	18981	19361	19748
Total nómina	\$66.868,00	\$68.205,36	\$69.569,47	\$70.960,86	\$72.380,07

Tabla 19 . Proyección de Nómina

Elaborado: Autores

11.4 Proyección de costos de Materia Prima

En la proyección de costos de la materia prima, se incluye el cacao, azúcar, sal, y etiquetas correspondientes a los empaques. En este análisis de costeo también se agrega el costo indirecto, como es el caso de la energía eléctrica y el costo del agua.

En este análisis, se podrá visualizar un costo aproximado de 55 mil dólares al primer año de operación entre materias primas, energía eléctrica y servicio de agua potable.

COSTO ANUAL DE MATERIA PRIMA Y EMPAQUES					
TIPO DE MATERIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Azúcar	2059	2080	2101	2132	2175
Cacao	31251	31563	31879	32357	33004
Sal	11	11	11	11	11
Etiquetas	12870	12999	13129	13326	13592
cajas	2145	2166	2188	2221	2265
Energía	2317	2340	2363	2387	2411
Agua	1287	1300	1313	1326	1339
Mantenimiento equipos	100	100	100	100	100
Depreciación	3714	3714	3714	3714	3714
Total	\$55.753	\$56.272	\$56.797	\$57.573	\$58.611

Tabla 20 . Proyección de materia prima y empaques

Elaborado: Autores

11.5 Flujo de caja Proyectado

El flujo de caja para chocolates ecuatorianos Momentum S.A.S arranca en el año 0 con \$19.219,53 y se aspira a tener saldos positivos en la proyección de los siguientes 5 años.

Para el año 1 chocolates ecuatorianos Momentum S.A.S cerrará con un flujo neto de periodo de \$3.412,66 y con un flujo neto de \$22.623.19, se proyecta el incremento gradual de estos valores durante los siguientes periodos, cerrando el año 5 con un flujo acumulado de \$103.913.69.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$27.160,00					
UAIT		\$28.208,68	\$29.349,18	\$30.458,10	\$31.281,28	\$31.800,24
Pago Part. Trab.		\$(4.231,30)	\$4.402,38)	\$(4.568,71)	\$(4.692,19)	\$(4.770,04)
Pago de IR		-	-	-	\$(7.914,16)	\$(8.045,46)
EFFECTIVO NETO		\$23.977,38	\$24.946,80	\$25.889,38	\$18.674,92	\$18.984,74
(+) Deprec. Área Prod.		\$3.714,00	\$3.714,00	\$3.714,00	\$3.714,00	\$3.714,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$1.718,00	\$1.718,00	\$1.718,00	\$1.718,00	\$1.718,00
(+) Amortizac. G. Pre-Operac.		-	-	-	-	-
(-) Ventas NO Cobradas		\$(15.015,00)	\$(15.315,30)	\$(15.621,61)	\$(15.934,04)	\$(16.252,72)
(+) Cobros de Créditos			\$15.015,00	\$15.315,30	\$15.621,61	\$15.934,04
(-) Costo Inventario NO vendido		\$(5.854,64)	\$(5.928,29)	\$(6.002,97)	\$(6.099,26)	\$(6.217,98)
(+) Inventario vendido			\$5.854,64	\$5.928,29	\$6.002,97	\$6.099,26
(+) Aporte Accionistas	\$13.911,16					
(+) Préstamo concedido	\$32.459,37	\$(5.127,07)	\$(5.733,42)	\$(6.411,48)	\$(7.169,73)	\$(8.017,66)
Flujo Neto Del Periodo	\$19.210,53	\$3.412,66	\$24.271,43	\$24.528,91	\$16.528,47	\$15.961,68
(+) Saldo Inicial	-	\$19.210,53	\$22.623,19	\$46.894,63	\$71.423,54	\$87.952,01
(=) Flujo Acumulado	\$19.210,53	\$22.623,19	\$46.894,63	\$71.423,54	\$87.952,01	\$103.913,69

Tabla 21 . Flujo de caja proyectado

Elaborado: Autores

Se realiza el cálculo de la VAN y de la TIR, obteniendo como resultados una VAN de \$37.751,59 y una TIR de 40%, asimismo se puede visualizar una recuperación de la inversión de 3,25 años.

CALCULO DE LA TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$ (46.370,53)					
UAIT		\$28.208,68	\$29.349,18	\$30.458,10	\$31.281,28	\$31.800,24
Pago Part. Trab.		\$ (4.231,30)	\$ (4.402,38)	\$ (4.568,71)	\$ (4.692,19)	\$ (4.770,04)
Pago de IR		-	-	-	\$ (7.914,16)	\$ (8.045,46)
EFFECTIVO NETO		\$23.977,38	\$24.946,80	\$25.889,38	\$18.674,92	\$18.984,74
(+) Deprec. Área Prod.		\$3.714,00	\$3.714,00	\$3.714,00	\$3.714,00	\$3.714,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$1.718,00	\$1.718,00	\$1.718,00	\$1.718,00	\$1.718,00
(-) Ventas NO Cobradas		\$ (15.015,00)	\$ (15.315,30)	\$15.621,61	\$ (15.934,04)	\$ (16.252,72)
(+) Cobros de Créditos			\$15.015,00	\$15.315,30	\$15.621,61	\$15.934,04
(-) Costo Inventario NO vendido		\$ (5.854,64)	\$ (5.928,29)	\$ (6.002,97)	\$ (6.099,26)	\$ (6.217,98)
(+) Inventario vendido			\$5.854,64	\$5.928,29	\$6.002,97	\$6.099,26
(+) Aporte Accionistas	-					
(+) Valor Residual de Act. Tang.	-					-
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$18.330,53
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (46.370,53)	\$8.539,74	\$30.004,86	\$30.940,39	\$23.698,21	\$42.309,87
Saldo Periodo de Recuperación	\$ (46.370,53)	\$ (37.830,79)	\$ (7.825,94)	\$23.114,46	\$46.812,66	\$89.122,53
TIR	40%			WACC	15,39%	
VAN	\$37.751,59					
VNA	\$84.122,12					
<i>Pay Back</i>	3,25	años				

Tabla 22 . Calculo VAN y TIR

Elaborado: Autores

Para realizar el cálculo del flujo de caja de accionistas es necesario la tasa de descuento mediante el CAPM correspondiente a 21.43%, así como también el costo promedio ponderado del capital, WACC, correspondiente a 15,39%. El proyecto ha considera el cálculo del Beta apalancado equivalente a 1.01.

Estructura de financiamiento EMPRESA		
Cuenta	% Financ	Monto (USD\$)
Pasivos	42%	\$27.332
Patrimonio	58%	\$37.889
Capital		
Activos	100%	\$65.221
β Apalancado	1,01	
D/P	0,72	
T	0,36	
β No apalancado	0,69	

Tabla 23 . Cálculo Beta apalancado

Elaborado: Autores

Para calcular el CAPM se utiliza la siguiente fórmula:

$$E = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + @$$

En donde se detallan las siguientes variables:

Rf: Tasa libre de riesgo

Rm: Tasa de riesgo del mercado

β : Beta con apalancamiento

RP: Riesgo país promedio 2019, 2020, 2021, excluyendo meses picos por efecto pandemia.

Datos para cálculo del CAPM	
beta con apalancamiento	1,01
tasa libre riesgo	5,65%
tasa riesgo mercado	9,68%
CAPM	10%
Riesgo país Promedio 2019 - 2021	11,72%
CAPM Ajustado	21,43%

Tabla 24 . Cálculo del CAPM

Elaborado: Autores

Datos	
Rf =	5,65%
β =	1,01
Rm =	9,68%
Riesgo País =	11,72%
Re =	21,43%

Datos	
Rf =	5,65%
Tasa =	36,25%
Interés =	11%

COSTO DEL CAPITAL (+) COSTO DE LA DEUDA

$$R_e * \frac{E}{E + D}$$

$$R_d * \frac{D}{E + D} * (1 - T)$$

Datos	
D =	\$7.332,30
E =	\$7.888,54
E + D =	\$5.220,84
T =	36%
COSTO DE CAPITAL =	12,5%

INTERES DE LA DEUDA	7,01%
COSTO DE LA DEUDA(KD) Pond =	2,94%

WACC =	15,39%
---------------	---------------

Tabla 25 . Cálculo del Costo ponderado de capital

Elaborado: Autores

En el flujo de caja de accionistas se observa una VAN de \$58.637,07, una TIR de 53% con un retorno de la inversión de 1,92 años. También se puede observar que el WACC

(15,39%) es menor que la TIR (53%) por lo que se puede concluir que el proyecto es viable, sin embargo, tiene cierto grado de sensibilidad sobre la venta y los costos.

CALCULO DE LA TIR Y VAN ACCIONISTAS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*	\$(46.370,53)					
UTILIDAD OPERACIONAL		\$33.335,76	\$35.082,60	\$36.869,58	\$38.451,01	\$39.817,90
Pago Part. Trab.		\$(4.231,30)	\$(4.402,38)	\$(4.568,71)	\$(4.692,19)	\$(4.770,04)
Pago de IR		-	-	-	\$(7.914,16)	\$(8.045,46)
EFFECTIVO NETO		\$29.104,45	\$30.680,23	\$32.300,87	\$25.844,66	\$27.002,40
(+) Deprec. Área Prod.		\$3.714,00	\$3.714,00	\$3.714,00	\$3.714,00	\$3.714,00
(+) Deprec. Área Adm.		\$1.718,00	\$1.718,00	\$1.718,00	\$1.718,00	\$1.718,00
(-) Ventas NO Cobradas		\$(15.015,00)	\$(15.315,30)	\$(15.621,61)	\$(15.934,04)	\$(16.252,72)
(+) Cobros de Créditos			\$15.015,00	\$15.315,30	\$15.621,61	\$15.934,04
(-) Costo Inventario NO vendido		\$(5.854,64)	\$(5.928,29)	\$(6.002,97)	\$(6.099,26)	\$(6.217,98)
(+) Inventario vendido			\$5.854,64	\$5.928,29	\$6.002,97	\$6.099,26
(+) Aporte Accionistas	-					
(+) Valor Residual de Act. Tang.						
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$18.330,53
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$(46.370,53)	\$13.666,81	\$35.738,28	\$37.351,88	\$30.867,94	\$50.327,53
Saldo Periodo de Recuperación	\$(46.370,53)	\$(32.703,72)	\$3.034,56	\$40.386,44	\$71.254,38	\$121.581,90
TIR	53%			WACC	15,39%	
VAN	\$58.637,07					
VNA	\$105.007,60					
Pay Back	2,92	años				

Tabla 26 . Flujo de caja accionistas
Elaborado: Autores

11.6 Estado de resultados

En el estado de resultados se puede evidenciar todos los ingresos y egresos de chocolates ecuatorianos Momentum S.A.S, se consideran los ingresos por ventas, el costo por ventas, gastos administrativos, gastos de la venta que incluyen los gastos logísticos de entrega con un presupuesto anual de \$16.931,00, gastos de mercadeo y publicidad con un presupuesto anual de \$10.456,00, esto implica una utilidad operacional de \$33.335,76 en el primer año de operación. Chocolates ecuatorianos Momentum S.A.S considera el 15% de participación de trabajadores desde el año 1 y el impuesto a la renta se considera a partir

del año 3 de acuerdo con lo correspondiente a las sociedades S.A.S. La utilidad neta en el primer año de operación es de \$23.977,38.

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS		\$180.180,00	\$183.783,60	\$187.459,27	\$191.208,46	\$195.032,63
(-) Costo de Venta		\$ (70.255,72)	\$(71.139,45)	\$(72.035,65)	\$(73.191,07)	\$(74.615,76)
(=) Utilidad Bruta		\$109.924,28	\$112.644,15	\$115.423,62	\$118.017,39	\$120.416,87
(-) Gastos Administrativos		\$ (49.001,52)	\$(49.974,55)	\$(50.967,04)	\$(51.979,38)	\$(53.011,97)
(-) Gastos de Ventas		\$ (27.587,00)	\$(27.587,00)	\$(27.587,00)	\$(27.587,00)	\$(27.587,00)
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		\$33.335,76	\$35.082,60	\$36.869,58	\$38.451,01	\$39.817,90
(-) Gastos Financieros		\$(5.127,07)	\$(5.733,42)	\$(6.411,48)	\$(7.169,73)	\$(8.017,66)
(=) UAIT		\$28.208,68	\$29.349,18	\$30.458,10	\$31.281,28	\$31.800,24
(-) Participación Trabajadores	15%	\$(4.231,30)	\$(4.402,38)	\$(4.568,71)	\$(4.692,19)	\$(4.770,04)
(-) Impuesto a la Renta	22%				\$(7.914,16)	\$(8.045,46)
UTILIDAD NETA		\$23.977,38	\$24.946,80	\$25.889,38	\$18.674,92	\$18.984,74

Tabla 27 . Estado de resultados integrales proyectados

Elaborado: Autores

11.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio para chocolates ecuatorianos Momentum es de 10.058 unidades y el punto de equilibrio monetario es de \$14.081,13 mensuales, es decir que cuando se logre una venta de 10.058 unidades se llegará al equilibrio, el equilibrio monetario anual corresponde a \$168.973,57.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
Precio de venta + Entrega	\$1,40
(-) Costo variable	\$0,61
CONTRIBUCIÓN MARGINAL	\$0,79
Total costos fijos mensuales	\$7.958,89
Punto equilibrio en unidades	10.058
Punto de equilibrio monetario	\$14.081,13
Porcentaje PE vs. venta	93,78%

Tabla 28 . Punto de equilibrio

Elaborado: Autores

11.8 Análisis de Sensibilidad

En el análisis de sensibilidad chocolates ecuatorianos Momentum ha considerado 2 variables relevantes para medir la sensibilidad del proyecto tales como; la variación en la estimación de ventas y la variación en la proyección del costo. Para realizar este análisis se ha considerado una variación en porcentaje de 2%, 3% y 4% positivo y negativo en la venta y una variación incremental del 2%, 3% y el 4% en el costo. En este análisis se puede concluir que el proyecto es sensible a una caída en las ventas y un incremento del costo del 6% versus lo proyectado, resultando en una VAN de -\$10.588,18, una TIR de 6,93% y una recuperación de la inversión de 5,50 años por lo tanto con este escenario el proyecto no resultaría viable.

%Variación venta	%Variación costo	Ingreso por venta	costo de venta	VAN	TIR	Pay back
-2%	2%	176.576,40	(71.660,84)	15.751,82	27,63%	3,66 años
-4%	4%	172.972,80	(73.065,95)	2.581,82	17,42%	4,61 años
-6%	6%	169.369,20	(74.471,07)	(10.588,18)	6,93%	5,50 años
2%	2%	183.783,60	(71.660,84)	34.754,23	41,98%	3,04 años
4%	4%	187.387,20	(73.065,95)	40.586,64	46,31%	2,90 años
6%	6%	190.990,80	(74.471,07)	46.419,05	50,62%	2,78 años

Tabla 29 . Análisis de Sensibilidad

Elaborado: Autores

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

La investigación de mercado evidenció que el 70% de los expertos afirman que el chocolate negro es el de mayor aceptación en el mercado. El 41.04% de las personas encuestadas consume chocolate al menos una vez por semana, este consumo es realizado con preferencia al chocolate en barra en donde un 65,54% de los consumidores indicó que prefieren consumir el chocolate en barra, mientras que un 24,34% prefiere consumir el chocolate en bebidas.

En el análisis de sensibilidad se puede verificar que el producto puede tener una variación negativa en la venta hasta del -4%. Sin embargo, por debajo de esta variación, sumado a un incremento en el costo del 6% el proyecto pierde viabilidad.

La estrategia de promoción en redes sociales deberá acercar al cliente a la marca y mostrarle de primera mano la propuesta de valor. La tasa de conversión estimada con estas plataformas digitales es del 2% en donde 2 de cada 100 usuarios realizarían una compra después de conocer la marca.

12.2 Recomendaciones

Se deben establecer convenios de precios y volúmenes de despachos constante con los proveedores de materia prima, con la finalidad de disminuir los riesgos de operación también se debe considerar no utilizar mano de obra extensiva en los primeros años de operación del negocio y que impactaría directamente en el flujo financiero del proyecto. Se debe buscar optimizar costos a través de negociaciones efectivas y a largo plazo, asimismo es importante fortalecer las estrategias comerciales para buscar incrementar las ventas estimadas.

13.BIBLIOGRAFÍA

- Anecacao. (2015). *ECUADOR ES EL PRIMER EXPORTADOR DE CACAO EN GRANO DE AMÉRICA*. Obtenido de ECUADOR ES EL PRIMER EXPORTADOR DE CACAO EN GRANO DE AMÉRICA: <http://www.anecacao.com/index.php/es/noticias/ecuador-es-el-primer-exportador-de-cacao-en-grano-de-america.html>
- Anecacao. (2015). *Precios del cacao en el mercado internacional*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/index.php/es/estadisticas/precios.html>
- Anecacao. (2019). *SECTOR EXPORTADOR DE CACAO*. Obtenido de <http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/cacao-ecuador-2019-4.pdf>
- Asamblea Nacional. (09 de 2018). Obtenido de https://observatoriolegislativo.ec/media/archivos_leyes/Pl%C3%A1sticos_Tr._34_0529.pdf
- Banco Central del Ecuador. (12 de 2020). *EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS DE PAGO DEL ECUADOR EN*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-2.pdf>
- Beneficios de los envases biodegradables*. (13 de 09 de 2019). Obtenido de Beneficios de los envases biodegradables: <https://www.coverpan.es/blog/beneficios-los-envases-biodegradables/>
- BLITA, internacional. (2019). *Beneficios de las Sociedades por Acciones Simplificadas SAS*. Obtenido de Beneficios de las Sociedades por Acciones Simplificadas SAS:

<https://www.blita.com/es/noticias/beneficios-de-las-sociedades-por-acciones-simplificadas-sas>

Chocolate, E. y. (s.f.). *Guía de barras de chocolate*. Obtenido de <https://visit.ecuador.travel/chocolate/guias/>

Corporacion Financiera Nacional. (04 de 2018). *Corporacion Financiera Nacional*. Obtenido de Ficha sectorial del Cacao: Figura 1. Mapa de productos de chocolate artesanal

Corporación Financiera Nacional. (2018). *Ficha Sectorial: Cacao y chocolate*.

Corporacion Financiera Nacional. (04 de 2019). *Ficha sectorial: azucar*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2019/Fichas-sectoriales-2-Trimestre-2019/FS-Azucar.pdf>

Coverpan. (16 de 12 de 2019). Obtenido de COVERPAN: <https://www.coverpan.es/blog/la-diferencia-envase-biodegradable-uno-compostable/>

Diez beneficios del chocolate negro. (8 de 10 de 2018). Obtenido de Diez beneficios del chocolate negro: https://www.consalud.es/estetic/nutricion/diez-beneficios-del-chocolate-negro_55553_102.html

Ecuador land of Chocolate. (s.f.). *Ecuador y Chocolate*. Obtenido de <https://visit.ecuador.travel/chocolate/ecuador-y-chocolate/>

El Comercio. (03 de 2015). *La OMS quiere reducir el consumo de alimentos ricos en azúcares ocultos*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/oms-reduccion-consumo-alimentos-azucars.html>

El Comercio. (25 de 10 de 2020). El cacao ecuatoriano conquista mercados en la pandemia. *El cacao ecuatoriano conquista mercados en la pandemia*, págs.

<https://notimundo.com.ec/el-cacao-ecuadoriano-conquista-mercados-en-la-pandemia/>.

El Comercio. (11 de 2020). *La Asamblea aprobó Ley que regula la utilización de plásticos de un solo uso*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-ley-prohibicion-plasticos.html>

El comercio. (6 de 2020). La economía ecuatoriana puede caer hasta 9,6% en este 2020. págs. <https://www.elcomercio.com/actualidad/economia-ecuador-banco-central-dolarizacion.html>.

El Telégrafo. (04 de 2021). *Valeria Castillo: “Hay una alta incidencia en el consumo de azúcar con la hipertensión arterial”*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/6/valeria-castillo-incidencia-consumo-azucar-hipertension-arterial>

El Universo. (29 de 12 de 2020). Economía. *Cacao ecuatoriano buscará aprovechar acuerdo y expandirse más en los Estados Unidos*, págs.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/12/28/nota/9029443/cacao-exportacion-ventajas-acuerdo-estados-unidos/>.

El Universo. (04 de 2021). Diez de los compromisos anunciados por el presidente electo Guillermo Lasso.

El Universo. (04 de 2021). Mercados internacionales reaccionan positivamente tras la victoria de Guillermo Lasso en la segunda vuelta electoral.

Foundation, Ellen Macarthur. (2017). *Ellen Macarthur Foundation*. Obtenido de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto>

Guía Constitución de Sociedades por Acciones Simplicadas. (s.f.). Obtenido de Superintendencia de compañías valores y seguros.

Hinders, D. (20 de 11 de 2017). *Sustitutos sanos para el chocolate*. Obtenido de https://www.ehowenespanol.com/sustitutos-sanos-chocolate-lista_126478/

INEC. (2019). *Tecnologías de la Información y Comunicación-TIC*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>

INEC. (Febrero de 2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo 2021*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Febrero-2021/202102_Mercado_Laboral.pdf

Investing. (2020). *Futuros cacao EE.UU.* Obtenido de <https://es.investing.com/commodities/us-cocoa>

Lahora. (11 de 11 de 2020). El gran cacao: Opinion. Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1102332595/el-gran-cacao>

Líderes. (13 de 09 de 2016). Obtenido de Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/chocolatenacional-cifras-produccion-consumo.html>

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (11 de 7 de 2016). *ESTUDIO DE HÁBITOS DE CONSUMO DE CHOCOLATE EN EL ECUADOR*. Obtenido de <https://es.calameo.com/read/004882607054c70312c11>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). *Deuda Publica*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/https-wwwdeuda-publica-nueva-metodologia/>

- Ministerio de industrias y productividad . (2017). *Visión agroindustrial 2025*.
- Ministerio de Salud Pública. (2015). *RESOLUCIÓN ARCSA-DE-067-2015-GGG*.
Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG.pdf
- Mondragon, E. (viernes de Octubre de 2020). *Novedades de Supermercados, Retail, Franquicias y Centros Comerciales en Ecuador*. Obtenido de <https://novedadessuperec.blogspot.com/>
- Mora, A. C. (26 de 04 de 2019). *Qué contiene una tableta de chocolate saludable*. Obtenido de Qué contiene una tableta de chocolate saludable: <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/nutricion/2019/04/26/contiene-tableta-chocolate-saludable-170070.html>
- Nestlé. (s.f.). *Nestlé*. Obtenido de <https://www.nestle.com.ec/es/marcas/chocolates/nestle-familiarn>
- Organización Panamericana de la Salud. (4 de 03 de 2015). *La OPS y la OMS instan a reducir el consumo de azúcares en adultos y niños*. Obtenido de https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=105

14:2015-paho-and-who-urge-countries-to-reduce-sugar-consumption&Itemid=1926&lang=es

- Pacari. (2019). *Descubre nuestros sabores y metodología*. Obtenido de <https://www.pacari.com/experiencias-pacari/cata-de-chocolate-pacari/>
- Pacari. (2021). *Pacari*. Obtenido de <https://www.pacari.com/chocolate/>
- Sociedad Calificadora de Riesgo Latinoamericana. (2016). *ACTUALIZACION A LA CALIFICACIÓN DE RIESGO DE LA PRIMERA Y SEGUNDA EMISIÓN DE OBLIGACIONES DE UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.*
- Sostenibilidad para todos. (2019). *SOSTENIBILIDAD PARA TODOS*. Obtenido de QUÉ SON LOS BIOPLÁSTICOS: <https://www.sostenibilidad.com/medio-ambiente/que-son-los-bioplasticos/>
- Swisspac Ecuador. (s.f.). *Swiss Pac Ecuador*. Obtenido de <https://www.swisspac.ec/>
- SWISSPAC. (s.f.). *SWISSPAC*. Guayaquil.
- Universal Sweet Industries. (s.f.). *La Universal*. Obtenido de <https://usi.com.ec/product-category/chocolates/>
- Universidad Técnica de Ambato. (2020). *Sector Cacaotero Ecuatoriano*.
- Véliz. (29 de 06 de 2020). *Análisis de la política pública cacaotera y sus repercusiones económicas (2010 – 2016)*. Obtenido de <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/463>

14. ANEXOS

14.1 Anexo 1

ENCUESTA PARA DESARROLLO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

Esta encuesta se realiza en el marco de la tesis de investigación para la maestría en Administración de Empresas de la

escuela de negocios ESPAE de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. La presente tesis lleva por tema:

“DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIO PARA ELABORACIÓN DE CHOCOLATE ARTESANAL CON ALTO

CONTENIDO DE CACAO Y EMPAQUE SOSTENIBLE” Esta encuesta va enfocada a los consumidores con la finalidad

de validar su percepción respecto a este proyecto y poder continuar con el plan de negocios.

1. Según las siguientes valoraciones, cuanto le agrada a Ud. el chocolate:

- Muy Poco
- Poco
- No me interesa
- Mucho
- Demasiado

2. Con que frecuencia usted consume chocolate?

- Todos los días
- Una vez por semana
- Una vez cada 2 semanas
- Una vez al mes

3. Como prefiere consumir el chocolate

- En barra
- En bebidas
- Otros

4. ¿Considera Ud. que el chocolate tiene beneficios para la salud?

- Si
- No

5. ¿Usted ha probado el chocolate amargo?

- Si
- No

ENCUESTA PARA DESARROLLO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN Page 1

6. ¿Conoce la diferencia entre el chocolate tradicional y el chocolate amargo?

- Si
- No

7. Dentro de las siguientes opciones, ¿Cuál es su percepción referente al concepto de chocolate artesanal?

- El producto debe tener empaques biodegradables
- El producto al ser artesanal debería evitar el uso de químicos en sus componentes
- El precio del producto debería ser económico y al alcance de los consumidores
- Todas las anteriores

8. Conoce Marcas importantes con el concepto de chocolate artesanal

- Si

- No
- En caso de que su respuesta haya sido Si, favor mencionar

9. Le gustaría que en el mercado exista más variedad con respecto a la oferta del chocolate artesanal

- Si
- No

10. ¿Le gustaría probar un chocolate artesanal nuevo con menos contenido en azúcar y más contenido de cacao?

- Si
- No

11. ¿Le gustaría que salga al mercado un producto que proteja al medio ambiente, por utilizar empaque biodegradable?

- Si
- No

12. ¿Cuál sería el precio que usted pagaría por una barra de chocolate artesanal de 100 gr?

- Menos de 1 dólar
- 1 dólar
- Mas de 1 dólar

ENCUESTA PARA DESARROLLO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN Page 2

13. ¿Cuáles es el lugar donde usted normalmente compra chocolate?

- Supermercados
- Tiendas
- Otros, favor menciónelos

ENCUESTA PARA DESARROLLO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN Page 3

14.2 Anexo 2

ENCUESTA PARA DESARROLLO DE TESIS DE INVESTIGACIÓN

Esta encuesta se realiza en el marco de la tesis de investigación para la maestría en Administración de Empresas de la

escuela de negocios ESPAE de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. La presente tesis lleva por tema:

“DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIO PARA ELABORACIÓN DE CHOCOLATE ARTESANAL CON ALTO

CONTENIDO DE CACAO Y EMPAQUE SOSTENIBLE” Esta encuesta va enfocada a expertos en elaboración de

chocolate artesanal con la finalidad de validar su percepción respecto a este proyecto y poder continuar con el plan de

negocios. Las preguntas por contestar son las siguientes:

1. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector del chocolate?

- 2-5 años
- 6-9 años
- 10 años en adelante

2. ¿Cree que la experiencia en el sector ayudaría a establecer un segmento de mercado?

- Si
- No

3. ¿Considera Ud. que el consumidor conoce sobre los beneficios que brinda el consumo de chocolate?

- Si

- No
4. ¿Cómo conocedor del mercado de chocolate, cuál sería el tiempo de vida útil óptimo para este tipo de productos?
- Menos de 6 meses
 - 6 meses a un año
 - Mayor a un año
5. ¿Alguna vez usted ha lanzado un nuevo tipo de chocolate artesanal al mercado?
- Si
 - No
6. ¿Según su criterio, que nivel de aceptación tiene el chocolate negro en el mercado ecuatoriano?
- Alto
 - Medio
 - Bajo
7. ¿Según su criterio, cuanto sería la inversión estimada en activos para iniciar la producción de chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano?
- Entre USD 20.000,00 a USD 40.000,00
 - Entre USD 40.000,00 a USD 60.000,00
 - Mayor a USD 60.000,00
8. ¿Cuáles estrategias de marketing usted implementaría para que su producto sea conocido en el mercado local?
- Publicidad en TV y Radio
 - Página web
 - Publicidad en redes sociales

9. ¿A quiénes usted considera como sus clientes Potenciales?

- Cafeterías y panaderías
- Restaurantes
- Instituciones públicas y privadas
- Otros, favor escríbalos

10. ¿Cuál de sus clientes actuales ha generado mayor rentabilidad para su empresa?

- Supermercados y tiendas locales
- Clientes en el extranjero (exportación)

11. ¿Cuáles estrategias usted utilizaría para que el chocolate artesanal tenga una mayor penetración en el mercado local?

- Ajuste de precios para captar mayores clientes
- Incrementar la publicidad en redes sociales
- Más canales de distribución

12. ¿Cuáles considera usted que serían las barreras de entradas para la introducción del nuevo chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano?

- Regulaciones gubernamentales
- Número de competidores en el mercado
- Alta diferenciación de algún producto ya existente en el mercado
- Ingreso a los grandes distribuidores (supermercados)

13. ¿Considera usted que los consumidores tienen lealtad hacia ciertas marcas?

- Si
- No

14.3 Anexo 3

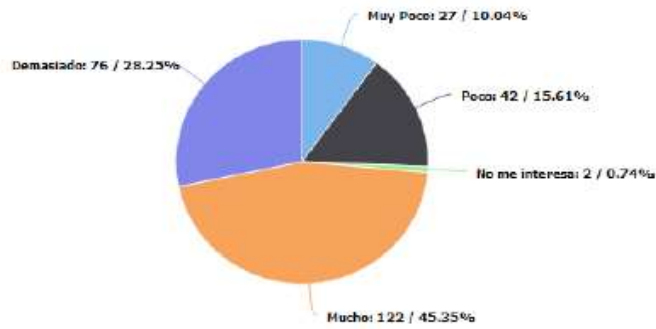
Summary

Response Total 269

Page 1

Según las siguientes valoraciones, cuanto le agrada a Ud. el chocolate:

Answered 269, Skipped 0, Response Total 269

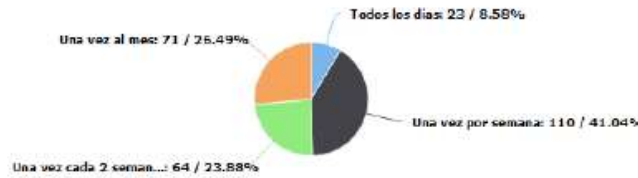


Answered 269, Skipped 0, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Muy Poco	27	10.04%	10.04%
Poco	42	15.61%	15.61%
No me interesa	2	0.74%	0.74%
Mucho	122	45.35%	45.35%
Demasiado	76	28.25%	28.25%

Con que frecuencia usted consume chocolate?

Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

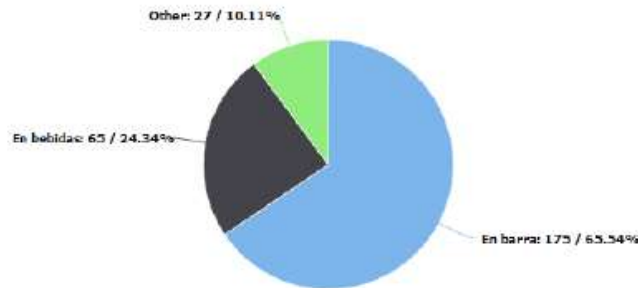


Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Todos los días	23	8.58%	8.55%
Una vez por semana	110	41.04%	40.89%
Una vez cada 2 semanas	64	23.88%	23.79%
Una vez al mes	71	26.49%	26.39%

Como prefiere consumir el chocolate

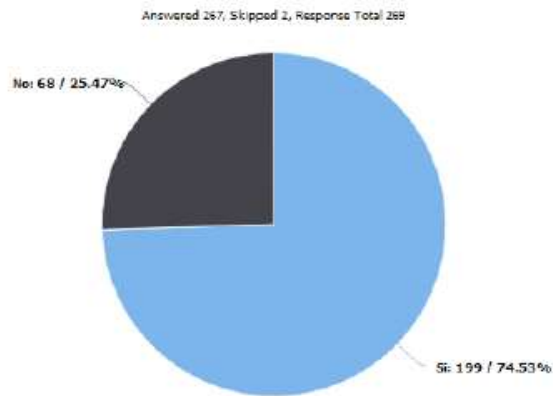
Answered 267, Skipped 2, Response Total 269



Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
En barra	175	65.54%	65.06%
En bebidas	65	24.34%	24.16%
Other	27	10.11%	10.04%

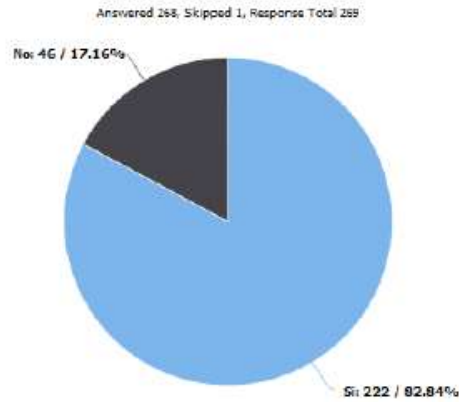
¿Considera Ud. que el chocolate tiene beneficios para la salud?



Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	199	74.53%	73.98%
No	68	25.47%	25.28%

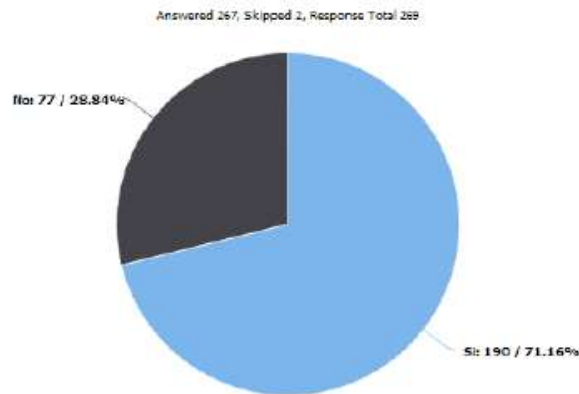
¿Usted ha probado el chocolate amargo?



Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	222	82.84%	82.53%
No	46	17.16%	17.10%

¿Conoce la diferencia entre el chocolate tradicional y el chocolate amargo?



Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	190	71.16%	70.63%

No	77	28.84%	28.62%
----	----	--------	--------

Dentro de las siguientes opciones, ¿Cuál es su percepción referente al concepto de chocolate artesanal?

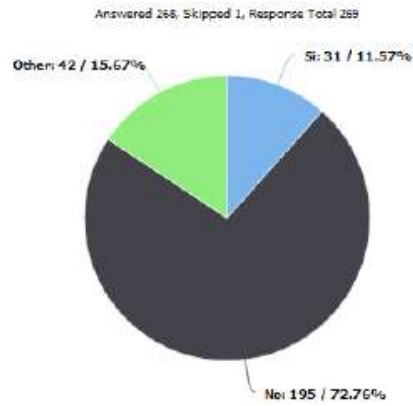
Answered 268, Skipped 1, Response Total 269



Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
El producto debe tener empaques biodegradables	15	5.60%	5.58%
El producto al ser artesanal debería evitar el uso de químicos en sus componentes	105	39.18%	39.03%
El precio del producto debería ser económico y al alcance de los consumidores	19	7.09%	7.06%
Todas las anteriores	129	48.13%	47.96%

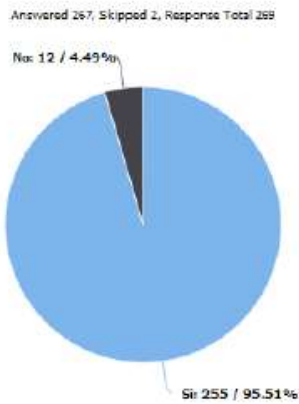
Conoce Marcas importantes con el concepto de chocolate artesanal



Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	31	11.57%	11.52%
No	195	72.76%	72.49%
Other	42	15.67%	15.61%

Le gustaría que en el mercado exista más variedad con respecto a la oferta del chocolate artesanal



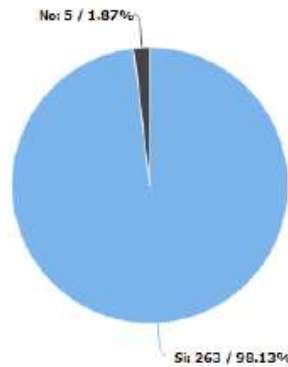
Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	255	95.51%	95.51%
No	12	4.49%	4.49%

Si	255	95.51%	94.80%
No	12	4.49%	4.46%

¿Le gustaría probar un chocolate artesanal nuevo con menos contenido en azúcar y más contenido de cacao?

Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

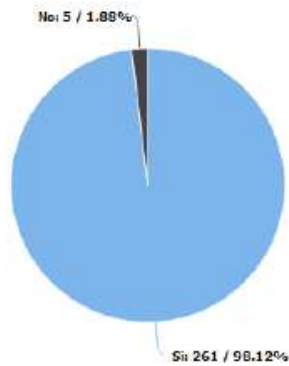


Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	263	98.13%	97.77%
No	5	1.87%	1.86%

¿Le gustaría que salga al mercado un producto que proteja al medio ambiente, por utilizar empaque biodegradable?

Answered 266, Skipped 3, Response Total 269

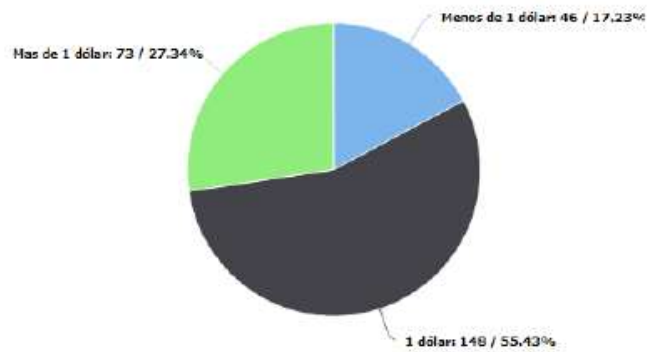


Answered 266, Skipped 3, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	261	98.12%	97.03%
No	5	1.88%	1.86%

¿Cuál sería el precio que usted pagaría por una barra de chocolate artesanal de 100 gr?

Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

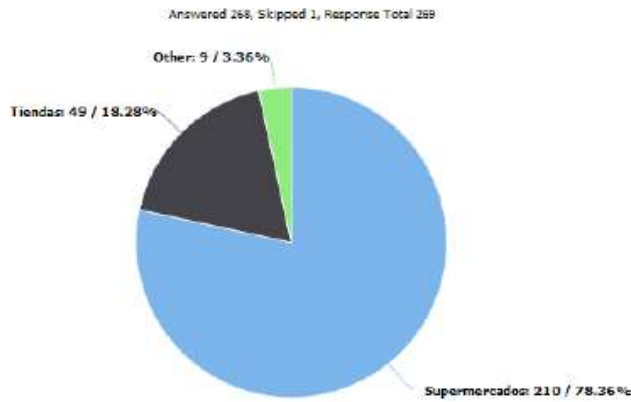


Answered 267, Skipped 2, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Menos de 1 dólar	46	17.23%	17.10%

1 dólar	148	55.43%	55.02%
Mas de 1 dólar	73	27.34%	27.14%

¿Cuáles es el lugar donde usted normalmente compra chocolate?



Answered 268, Skipped 1, Response Total 269

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Supermercados	210	78.36%	78.07%
Tiendas	49	18.28%	18.22%
Other	9	3.36%	3.35%

14.4 Anexo 4

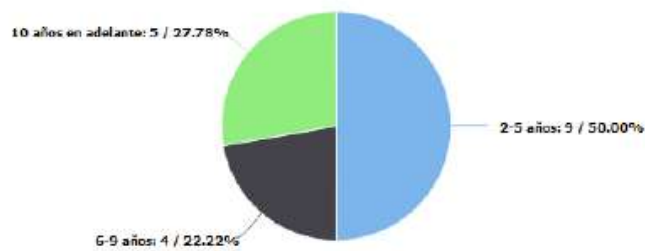
Summary

Response Total 22

Page 1

¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector del chocolate?

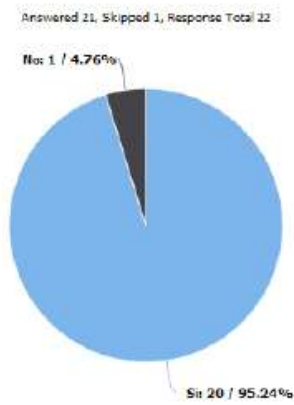
Answered 18, Skipped 4, Response Total 22



Answered 18, Skipped 4, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
2-5 años	9	50.00%	40.91%
6-9 años	4	22.22%	18.18%
10 años en adelante	5	27.78%	22.73%

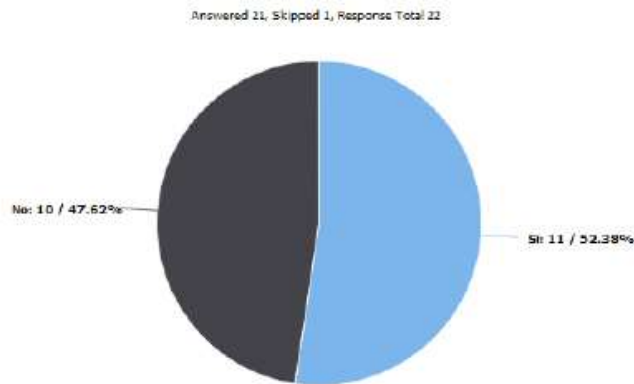
¿Cree que la experiencia en el sector ayudaría a establecer un segmento de mercado?



Answered 21, Skipped 1, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	20	95.24%	90.91%
No	1	4.76%	4.55%

¿Considera Ud. que el consumidor conoce sobre los beneficios que brinda el consumo de chocolate?



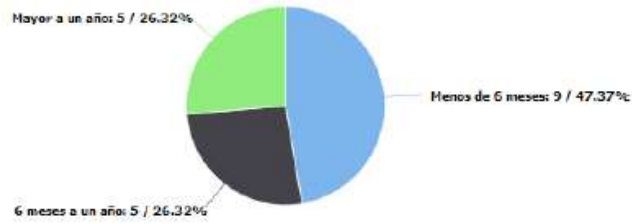
Answered 21, Skipped 1, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	11	52.38%	50.00%

No	10	47.62%	45.45%
----	----	--------	--------

¿Cómo conocedor del mercado de chocolate, cuál sería el tiempo de vida útil óptimo para este tipo de productos?

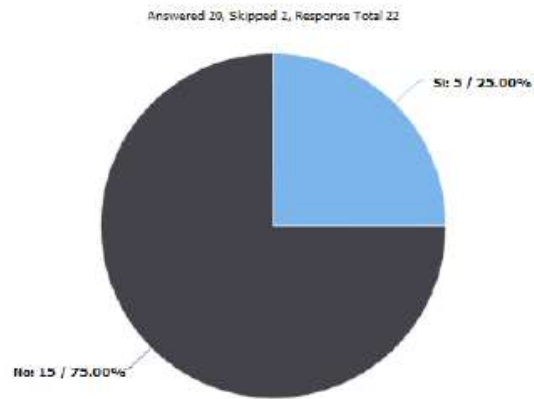
Answered 19, Skipped 3, Response Total 22



Answered 19, Skipped 3, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Menos de 6 meses	9	47.37%	40.91%
6 meses a un año	5	26.32%	22.73%
Mayor a un año	5	26.32%	22.73%

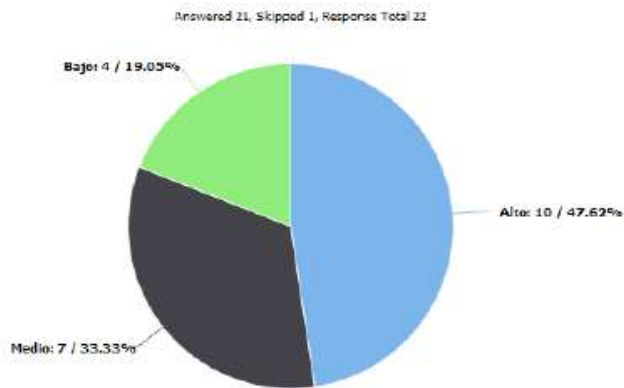
¿Alguna vez usted ha lanzado un nuevo tipo de chocolate artesanal al mercado?



Answered 20, Skipped 2, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	5	25.00%	22.73%
No	15	75.00%	68.18%

¿Según su criterio, que nivel de aceptación tiene el chocolate negro en el mercado ecuatoriano?



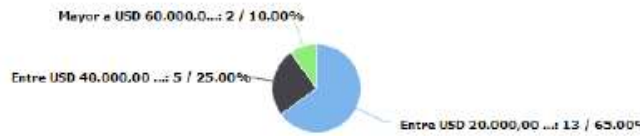
Answered 21, Skipped 1, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Alto	10	47.62%	45.45%

Medio	7	33.33%	31.82%
Bajo	4	19.05%	18.18%

¿Según su criterio, cuanto sería la inversión estimada en activos para iniciar la producción de chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano?

Answered 20, Skipped 2, Response Total 22

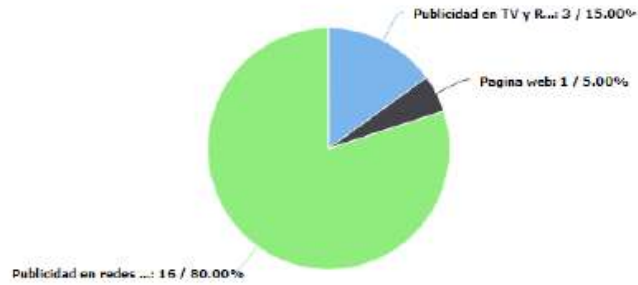


Answered 20, Skipped 2, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Entre USD 20.000,00 a USD 40.000,00	13	65.00%	59.09%
Entre USD 40.000,00 a USD 60.000,00	5	25.00%	22.73%
Mayor a USD 60.000,00	2	10.00%	9.09%

¿Cuáles estrategias de marketing usted implementaría para que su producto sea conocido en el mercado local?

Answered 20, Skipped 2, Response Total 22

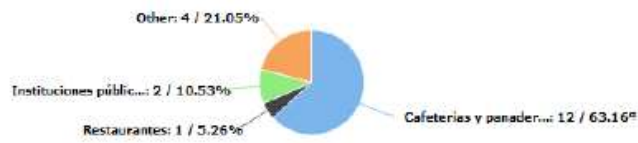


Answered 20, Skipped 2, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Publicidad en TV y Radio	3	15.00%	13.64%
Pagina web	1	5.00%	4.55%
Publicidad en redes sociales	16	80.00%	72.73%

¿A quiénes usted considera como sus clientes Potenciales?

Answered 19, Skipped 3, Response Total 22



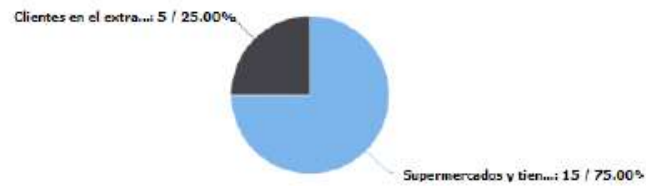
Answered 19, Skipped 3, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
---------------	------------	--------------------------	------------------------

Cafeterías y panaderías	12	63.16%	54.55%
Restaurantes	1	5.26%	4.55%
Instituciones públicas y privadas	2	10.53%	9.09%
Other	4	21.05%	18.18%

¿Cuál de sus clientes actuales ha generado mayor rentabilidad para su empresa?

Answered 20, Skipped 2, Response Total 22

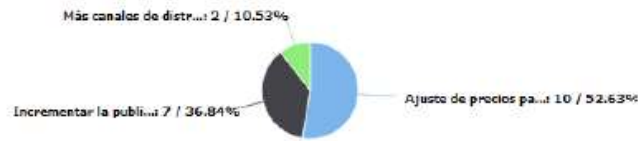


Answered 20, Skipped 2, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Supermercados y tiendas locales	15	75.00%	68.18%
Clientes en el extranjero (exportación)	5	25.00%	22.73%

¿Cuáles estrategias usted utilizaría para que el chocolate artesanal tenga una mayor penetración en el mercado local?

Answered 19, Skipped 3, Response Total 22

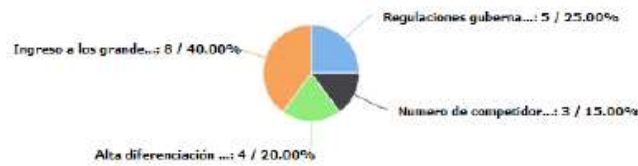


Answered 19, Skipped 3, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Ajuste de precios para captar mayores clientes	10	52.63%	45.45%
Incrementar la publicidad en redes sociales	7	36.84%	31.82%
Más canales de distribución	2	10.53%	9.09%

¿Cuáles considera usted que serían las barreras de entradas para la introducción del nuevo chocolate artesanal en el mercado ecuatoriano?

Answered 20, Skipped 2, Response Total 22

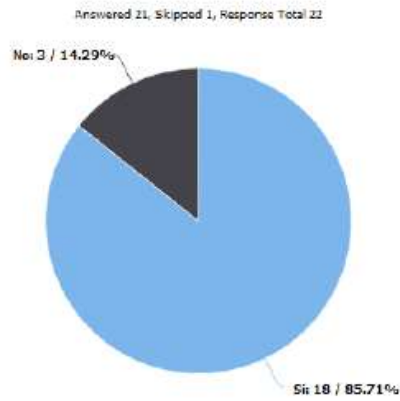


Answered 20, Skipped 2, Response Total 22

Powered by AllCounted, Inc. Free Online Surveys for All. Please visit: <https://www.allcounted.com>

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Regulaciones gubernamentales	5	25.00%	22.73%
Numero de competidores en el mercado	3	15.00%	13.64%
Alta diferenciación de algún producto ya existente en el mercado	4	20.00%	18.18%
Ingreso a los grandes distribuidores (supermercados)	8	40.00%	36.36%

¿Considera usted que los consumidores tienen lealtad hacia ciertas marcas?



Answered 21, Skipped 1, Response Total 22

Answer Choice	Selections	% All Question Responses	% All Survey Responses
Si	18	85.71%	81.82%
No	3	14.29%	13.64%

14.5 Anexo 5

Dumany Gualberto Andrade Bravo
R.U.C. 1711026433001

DISEÑO Y CONSTRUCCION, MONTAJE Y REPARACION
EN EQUIPOS DE CLASIFICACION DE CAMARON,
MAQUINAS CLASIFICADORAS: *SORT-RITE *SEA-TEC *TRIPAK

Lotización Alegria, Mz. 201 - Solar # 3
Telf.: 042123460 / Cel.: 094038756
Guayaquil - Ecuador

5148

PROFORMA

Email: dumanyandrade@gmail.com

FECHA DE EMISION: 01 / 03 / 2021			
SEÑORES: Ing. Fernando Torres			
R.U.C. /C.I.: 1791287118001			
DIRECCION: GUAYAQUIL		TELEFONO:	
TIEMPO DE ENTREGA: 8 día laborables			
CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	P. TOTAL
1 und	<p>Const. Tostador para Cacao</p> <p>Descripción:</p> <p>Tostador para cacao, café, maní, capacidad 25 libras (12Kg/h) funciona a gas, con motoreductor, control automático de temperatura, acero inoxidable para alimentos el tambor, quemador frente, estructura de soporte, enfriador en acero inoxidable.</p>	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
FORMA DE PAGO:		SUBTOTAL:	\$ 3.600,00
		Descuento 0%	\$ 00,00
<p>PREPARADO POR _____ APROBADO POR _____</p>		IVA 12 %	
		TOTAL A PAGAR US \$:	\$ 3.600,00



Dumany Gualberto Andrade Bravo

R.U.C. 1711026433001

DISEÑO Y CONSTRUCCION, MONTAJE Y REPARACION
EN EQUIPOS DE CLASIFICACION DE CAMARON,
MAQUINAS CLASIFICADORAS: *SORT-RITE *SEA-TEC *TRI-PAK

Lotización Alegria. Mz. 201 - Solar # 3
Telf.: 042123460 / Cel.: 094038756
Guayaquil - Ecuador

5149

PROFORMA

E-mail: dumanyandrade@gmail.com

FECHA DE EMISION: 01 / 03 / 2021


SEÑORES: Ing. Fernando Torres

R.U.C. /C.I.:

DIRECCION: GUAYAQUIL

TELEFONO:

TIEMPO DE ENTREGA: **8 día laborables**

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	P. TOTAL
1 und	Const. Descascarillador para Cacao Descripción: Máquina para quitar las cascara de cacao en acero Inox. AISI 304, y facilitar el descascarado, facil de manejar, funcionamiento a 110v con motor de 1 hp y ventilador, capacidad 3-4 qq hora.	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00
			
FORMA DE PAGO:		SUBTOTAL:	\$ 1.600,00
		Descuento 0%	\$ 00,00
		IVA 12 %	
PREPARADO POR _____ APROBADO POR _____		TOTAL A PAGAR US \$:	\$ 1.600,00

Dumany Gualberto Andrade Bravo

R.U.C. 1711026433001

DISEÑO Y CONSTRUCCION, MONTAJE Y REPARACION
EN EQUIPOS DE CLASIFICACION DE CAMARON,
MAQUINAS CLASIFICADORAS: *SORT-RITE *SEA-TEC *TRI-PAKLotización Alegria, Mz. 201 - Solar # 3
Telf.: 042123460 / Cel.: 094038756
Guayaquil - Ecuador

5150

PROFORMA

Email: dumanyandrade@gmail.com

FECHA DE EMISION: 01 / 03 / 2021

SEÑORES: Ing. Fernando Torres

R.U.C. /C.I.:

DIRECCION: GUAYAQUIL

TELEFONO:

TIEMPO DE ENTREGA: **8 día laborables**

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	P. TOTAL
1 und	Const. Molino para Cacao Descripción: Máquina en acero Inox. AISI 304, MODELO JMF-40 20-70kgs/hora \$1299 1.5kw 220v Leche de soya, mantequilla de maní, yuca, cacao, café, Vegetales, verduras, concentrados, obtención de harinas, pastas, sopas, etc Molido ultra fino 2-40 Micras liquido sin bagazos	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
FORMA DE PAGO:		SUBTOTAL:	\$ 1.200,00
		Descuento 0%	\$ 00,00
		IVA 12 %	
PREPARADO POR _____ APROBADO POR _____		TOTAL A PAGAR US \$:	\$ 1.200,00

Dumany Gualberto Andrade Bravo

R.U.C, 1711026433001

DISEÑO Y CONSTRUCCION, MONTAJE Y REPARACION
EN EQUIPOS DE CLASIFICACION DE CAMARON,
MAQUINAS CLASIFICADORAS: *SORT-RITE *SEA-TEC *TRIPAKLobización Alegria, Mz. 201 - Solar # 3
Telf.: 042123460 / Cel.: 094038756
Guayaquil - Ecuador**PROFORMA**

Email: dumanyandrade@gmail.com

5151

FECHA DE EMISION: 01 / 03 / 2021

SEÑORES: FERNANDO TORRES

R.U.C./C.I.:

DIRECCION: GUAYAQUIL

TELEFONO:

TIEMPO DE ENTREGA:

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	P. TOTAL
4 und	Const. de mesas Ac. Inox. AISI 304		
	Espesor de plancha 2 mm	\$ 450,00	\$ 1.800,00
	• Altura 900 mm		
	• Ancho 1500 mm		
	• Longitud 2000 mm		
	• Refuerzo central tipo omega en plancha de 2 mm		
		SUBTOTAL:	\$1.800,00
		IVA %	
PREPARADO POR	APROBADO POR	TOTAL A PAGAR US \$:	\$ 1.800,00

Dumany Gualberto Andrade Bravo

R.U.C. 1711026433001

DISEÑO Y CONSTRUCCION, MONTAJE Y REPARACION
EN EQUIPOS DE CLASIFICACION DE CAMARON,
MAQUINAS CLASIFICADORAS: *SORTE*RITE *SEA*TEC *TRIPAKLotización Alegria, Mz. 201 - Solar # 3
Telf: 042123480 / Cel: 094038756
Guayaquil - Ecuador**PROFORMA**

Email: dumanyandrade@gmail.com

5155

FECHA DE EMISION: 02 / 03 / 2021

SEÑORES: FERNANDO TORRES

R.U.C./C.I.:

DIRECCION: GUAYAQUIL

TELEFONO:

TIEMPO DE ENTREGA:

CANTIDAD	DESCRIPCION	P. UNITARIO	P. TOTAL
1 und	Const. de Equipo Mezclador 45 Lb Diseño ergonómico, elegante y fácil de usar De fácil mantenimiento. puede funcionar con y sin la tapa en caso necesario El doble brazo raspador hace la acción de mezclado molienda más eficiente La función de inclinación permite inclinarse la unidad entera para facilitar la extracción de los contenidos y la limpieza. El Granito Negro evita que la piedra se astille o pierda volumen incluso con un uso largo. Piedras de Granito desmontables para facilitar la limpieza Todos los motores tienen certificado CE Especificaciones Voltaje: 220V monofásico Capacidad: 40 litros (18kg de chocolate) Peso: 130kg Dimensiones: 79x 56 h 76 cm	\$ 5.570,00	\$ 5.570,00
		SUBTOTAL:	\$ 5.570,00
		IVA %	
PREPARADO POR	APROBADO POR	TOTAL A PAGAR US \$:	\$ 5.570,00