

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

**Modelo de gestión para la introducción de un local especializado en
chocolatería en la zona norte centro del Distrito Metropolitano de
Quito**

Iliana Paliz G.

David Flores U.

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Negocios (MBA)

Quito, abril de 2009

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Postgrados

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Modelo de gestión para la introducción de un local especializado en
chocolatería en la zona norte centro del Distrito Metropolitano de
Quito**

Iliana Paliz G.

David Flores U.

John Andrade, M. S.

Director de la Tesis

Fabrizio Noboa S., Ph. D.

Director de la Maestría en Administración de Negocios y
Miembro del Comité de Tesis

Giuseppe Marzano, Ph. D.

Decano del Colegio de Administración para el Desarrollo

Víctor Viteri B., Ph. D.

Decano del Colegio de Postgrados

Quito, abril de 2009

© Derechos de autor

Iliana Paliz G.

David Flores U.

2009

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a nuestra familia, en especial a nuestros padres y hermanos, y a nuestros amigos, que siempre nos han apoyado, tanto en los momentos difíciles como en los logros y alegrías. Sin ellos no habría sido posible la culminación de esta tesis y de nuestros estudios.

Una dedicatoria especial a nuestros amigos y compañeros de la Maestría en Administración de Negocios, con quienes no sólo intercambiamos conocimientos que han sido alentadores y aleccionadores, sino también muchos momentos de alegría.

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento por el apoyo en la elaboración del presente plan de negocios es para John Andrade, profesor de la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad San Francisco de Quito y director de nuestra tesis, sin quien la terminación de la misma no hubiera sido posible.

Queremos agradecer al personal de CEDATOS Gallup / International, en especial a Nancy Córdova y Markos Argüello, por su gran ayuda en la realización del *Focus Group*, la elaboración de cuestionarios, así como la conducción de las encuestas y la evaluación de las mismas.

No queremos dejar de mencionar a los profesores de la maestría, quienes, gracias a los conocimientos impartidos, hicieron posible un estudio exitoso que será de mucha ayuda en nuestras vidas profesionales.

Finalmente, queremos agradecer a Fabrizio Noboa, director de la Maestría en Administración de Negocios, por su empeño en una mejora constante del Programa MBA en la Universidad San Francisco de Quito.

Resumen

Dentro de la zona norte centro de Quito, se propone el establecimiento de un local especializado en la venta de chocolates y productos hechos con chocolate, con distintas secciones según el tipo de producto comercializado. Existirá también una sección de cafetería, en la cual se ofrecerán bebidas calientes y frías, así como alimentos salados. El proyecto nace como una posibilidad de expansión de una empresa propia existente, *chec – chocolates ecuatorianos* (<http://www.chec.com.ec>), dedicada a la fabricación de chocolates y venta, principalmente al granel, de los mismos. El lanzamiento de la chocolatería *CAPRICE chocolatière* está previsto para finales de 2009.

Para la definición del presente plan de negocios se consideraron la oportunidad de negocio y la posibilidad de cubrir un vacío en el mercado mediante la satisfacción de una gran demanda del producto y el servicio que se quiere ofrecer

Un análisis inicial realizado demostró que existe un gran interés por el concepto presentado. En una siguiente investigación descriptiva se obtuvieron resultados importantes acerca del proyecto, como por ejemplo que:

- El concepto presentado es claro,
- Es del agrado de las personas,
- Cubre aspectos interesantes para el cliente, y
- El 91% de las personas visitaría el local al menos una vez al mes.

Utilizando los resultados de la investigación de mercado, se procedió a elaborar los planes estratégico, comercial (plan de marketing), de operaciones y financiero, con los que se estableció que el proyecto es viable y rentable, obteniendo tasas internas de retorno y un valor presente neto positivos, incluso en un escenario pesimista.

Abstract

This business plan deals with the establishment of a store in the northern-central part of Quito. The mentioned store will be specialized in the commercialization of chocolates and products made out of / with chocolate, including different sections according to the product that is going to be sold. There will also exist a cafeteria section, in which hot and cold drinks will be offered, as well as salty food. The idea of the project was born as an expansion possibility for an existing company, “*chec – chocolates ecuatorianos*” (<http://www.chec.com.ec>), which at the time manufactures and sells chocolates, especially in bulk. The inauguration of the chocolate store *CAPRICE chocolatière* has been planned to take place at the end of 2009.

The business opportunity and the possibility of covering a gap in the market through the satisfaction of a great demand of the product and service that wants to be offered were considered in order to define this business plan.

An initial analysis demonstrated that there is a lot of interest for the presented concept. Important results about the project were obtained in a following descriptive investigation, such as:

- The concept is clear,
- It has people’s acceptance,
- It covers interesting aspects for the clients, and
- About 91% of the people would visit the store at least once a month.

Using the results of the market investigation, the strategic, commercial, marketing, operations and financial plans were elaborated, with help of which it was proven that the project is viable and rentable, obtaining a positive internal rate of return and a positive net present value as well, even in a pessimistic scenario.

TABLA DE CONTENIDO

1	Oportunidad de negocio	5
1.1	Diseño de la investigación de mercado	6
1.1.1	Diseño muestral	6
1.1.2	Tamaño de la muestra	6
1.1.3	<i>Focus group</i>	7
1.1.4	Encuestas	7
1.1.5	Limitaciones de la investigación	8
1.2	Realización de la investigación de mercado	8
1.2.1	Grupo objetivo	8
1.2.2	Técnicas de tabulación	8
1.3	Resultados de la investigación de mercado	9
1.3.1	Tamaño del mercado objetivo	9
1.3.2	Resultados del <i>focus group</i>	11
1.3.3	Resultados de la encuesta exploratoria	12
1.3.4	Resultados de la encuesta definitiva	12
2	Análisis externo	26
2.1	Situación general del Ecuador	26
2.1.1	Entorno económico	26
2.1.2	Entorno tecnológico	28
2.1.3	Situación geodemográfica	29
2.1.4	Situación política	30
2.2	Análisis sectorial	30
2.2.1	Cadena de valor	30

2.2.2	Factores críticos de éxito	33
2.2.3	Fuerzas de Porter	33
2.2.4	Análisis FODA	37
3	Plan estratégico	39
3.1	Visión, misión y objetivos iniciales	39
3.1.1	Misión	39
3.1.2	Visión	39
3.1.3	Objetivos iniciales	39
3.2	Estrategia genérica	40
3.3	Estrategias de demanda primaria y secundaria	41
4	Plan comercial	43
4.1	Producto	43
4.1.1	Características	43
4.1.2	Beneficios para el consumidor	44
4.1.3	Marca	45
4.1.4	Nombre del local	45
4.1.5	Empaques, diseño y etiquetas	45
4.2	Precio	46
4.2.1	Niveles de precios	46
4.2.2	Márgenes de ganancia	47
4.2.3	Condiciones de pago	47
4.3	Plaza	47
4.3.1	Ubicación	47
4.3.2	Canales de distribución	47
4.3.3	Existencias	48

4.3.4	Transporte	48
4.3.5	Almacenamiento	48
4.4	Promoción	48
4.4.1	Publicidad	48
4.4.2	Público objetivo	49
4.4.3	<i>Copy strategy</i>	49
4.4.4	Características de las campañas	50
4.4.5	Inversiones para fortalecer la imagen	51
4.5	Personas	52
4.6	Procesos	52
4.7	Evidencia física	53
5	Plan de operaciones	54
5.1	Organigrama inicial	54
5.2	Flujo del servicio	54
6	Plan financiero	56
6.1	Supuestos generales	56
6.2	Estructura del capital y financiamiento	56
6.3	Flujo de efectivo proyectado	57
6.4	Costos del personal	58
6.5	Punto de equilibrio	58
6.6	TIR y VAN	59
6.6.1	Tasa de descuento	59
6.6.2	Recuperación de la inversión	60
6.7	Escenario pesimista	60
7	Conclusiones y comentarios	63

7.1	Conclusiones	63
7.2	Comentarios	64
8	Anexos	65
8.1	Índice de ilustraciones	65
8.2	Índice de tablas	66
8.3	Distribución de población 2000 / 2010	67
8.4	Resultados de la investigación cualitativa	67
8.4.1	Guía de trabajo	67
8.4.2	Hojas de evaluación	71
8.4.3	Objetivos generales y específicos	72
8.4.4	Metodología y presentación	73
8.4.5	Preguntas generales	73
8.4.6	Concepto: Preguntas y sugerencias	76
8.4.7	Evaluación del concepto	77
8.4.8	Nombre, logo y slogan	78
8.4.9	Conclusiones finales de la investigación cualitativa	79
8.5	Resultados de la investigación cuantitativa: encuesta exploratoria	80
8.5.1	Cuestionario encuesta exploratoria	80
8.5.2	Tablas de resultados finales	87
8.6	Resultados de la investigación cuantitativa: encuesta definitiva	99
8.6.1	Cuestionario encuesta definitiva	99
8.6.2	Tablas de resultados finales	106
9	Bibliografía y referencias	118

1 Oportunidad de negocio

Para la realización del presente plan de negocios, se recurrió en un inicio a fuentes secundarias. En base a una investigación realizada por el INEC en 2004 y publicada en 2005 (ver Tabla 1), se observa la frecuencia de compra de chocolate de los ecuatorianos, desglosada entre Costa y Sierra. Para efectos del presente proyecto, se enfoca en el aporte de la Sierra en lo concerniente a compra de barras de chocolate, bombones y otras formas, recalcando que la muestra es urbana.

FRECUENCIA DE COMPRA DE CHOCOLATES				
		TOTAL	Sierra	Costa
Bombones (Chocolates)	Diaria	10.40%	9.90%	10.90%
	Semanal	45.60%	29.80%	58.40%
	Quincenal	11.20%	17.40%	6.10%
	Mensual	13.90%	14.10%	13.70%
	Trimestral	3.20%	7.10%	0%
	Anual	15.70%	21.70%	10.90%
Chocolate en barra y otras formas	Diaria	14.30%	16.60%	12.20%
	Semanal	50.70%	46.10%	54.90%
	Quincenal	10.30%	12.70%	8.10%
	Mensual	17.10%	20.50%	13.90%
	Trimestral	1.50%	2%	1%
	Anual	6.30%	2.20%	10%

Tabla 1: Frecuencia de compra de chocolates y productos hechos con chocolate¹

La oportunidad de negocio se evaluó además mediante una investigación de mercado, tanto con un análisis cualitativo como cuantitativo.

¹ Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC): “Metodología del Índice de Precios al Consumidor (IPC)”. Enero de 2005.

1.1 Diseño de la investigación de mercado

La investigación de mercado se realizó utilizando técnicas y fases diferenciadas. En la etapa exploratoria se llevó a cabo un *focus group* con el objetivo de consultar a las personas invitadas sobre el concepto del local propuesto y obtener nuevas ideas.

Considerando que los resultados no son concluyentes, luego del *focus group* se tomaron las principales ideas y se encuestó a conveniencia a 50 personas, con la intención de obtener un panorama amplio del proyecto a ser puesto en marcha, así como definir de una mejor manera los aspectos de interés para la realización de la encuesta definitiva.

Posteriormente se realizó una encuesta definitiva, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 8%. El cálculo del tamaño de la muestra se lo presenta en el capítulo 1.1.2.

1.1.1 Diseño muestral

Tanto para la encuesta exploratoria como para la encuesta definitiva (ver capítulo 1.1.4), se realizó un muestreo por conveniencia teniendo en cuenta la edad, ubicación geográfica y socioeconómica de los habitantes de la sección norte centro del área metropolitana de Quito.

- Elemento: Personas mayores de 18 años;
- Unidad de muestreo: Individuos;
- Alcance: Quito y su área metropolitana, zona norte centro;
- Tiempo: Año 2008.

1.1.2 Tamaño de la muestra

Para la realización del presente cálculo, se tomó como base la fórmula para determinar el tamaño de la muestra en un diseño aleatorio simple:

$$n = \frac{p(1-p)s^2}{D^2}$$

Donde n es el tamaño de la muestra,

D es el margen de tolerancia (8%),

s es el nivel de confianza (95%, con un valor estándar de 1,96), y

p es la prevalencia esperada del parámetro a evaluar.

En el cálculo del tamaño de la muestra para el presente estudio se desconoce el parámetro p , por lo que se aplicó la opción más desfavorable ($p = 0,5$). De esta manera se asegura que el tamaño de la muestra sea suficiente para obtener datos relevantes. Por lo tanto, el cálculo del número de personas a ser encuestadas se lo realizó de la siguiente manera:

$$n = \frac{0,5(1 - 0,5)1,96^2}{0,08^2}$$

$$\Rightarrow n = 150$$

Según este cálculo, se concluyó que la base para la encuesta definitiva sea de 150 personas.

1.1.3 Focus group

El 18 de abril de 2008, se llevó a cabo un *focus group* con el apoyo del personal de CEDATOS y la asistencia de siete personas invitadas. Recurrir a esta técnica permitió conocer las preferencias y necesidades de las personas en un ambiente amigable, su reacción frente al proyecto, y generar información útil para la estructuración posterior de cuestionarios. Un resumen de los resultados más importantes se los puede revisar en el capítulo 1.3.2. Los resultados completos, así como los documentos de apoyo utilizados, se encuentran en el anexo 8.4.

1.1.4 Encuestas

En el marco de la investigación cuantitativa, se realizaron dos encuestas completas. En una fase inicial, y usando los datos obtenidos en el *focus group*, se elaboró un cuestionario que fue llenado por 50 personas para completar de esta manera una encuesta exploratoria. Tomando en cuenta los resultados y las dificultades observadas en la mencionada encuesta se elaboró un nuevo cuestionario para de esta manera realizar una encuesta definitiva, la cual fue de mucha utilidad al momento de calcular el tamaño del mercado objetivo (ver capítulo 1.3.1), así como en la elaboración del plan financiero (ver capítulo 6). Para la encuesta definitiva se pidió la

colaboración de 150 personas, lo que corresponde al tamaño de la muestra calculado en el capítulo 1.1.2.

Los cuestionarios utilizados, así como los resultados completos y las tablas finales, tanto de la encuesta exploratoria como de la encuesta definitiva, se encuentran en los anexos 8.5 y 8.6, respectivamente.

1.1.5 Limitaciones de la investigación

Debido a los recursos limitados, tanto económicos como de tiempo, se realizaron las encuestas escogiendo a las personas por conveniencia, es decir, se trató de un muestreo no aleatorio y no estratificado. Se incluyó en la encuesta a personas ubicadas en el sector norte centro de la ciudad de Quito que estaban dispuestas a participar en la misma.

1.2 Realización de la investigación de mercado

1.2.1 Grupo objetivo

El grupo objetivo para la realización de la investigación de mercado, tanto cualitativa como cuantitativa, fueron hombres y mujeres de 18 a 60 años, de nivel socioeconómico medio o superior, que habitan en la zona urbana de Quito, zona norte centro, y que gustan del chocolate y de productos hechos con chocolate.

1.2.2 Técnicas de tabulación

Cada cuestionario contó con una etapa de revisión, en donde se verificaron los datos obtenidos, es decir, se aseguró de que estén bien contestados (completos), y se constató, en base a las respuestas dadas, si éstas fueron bien comprendidas. Los datos fueron procesados y analizados usando la herramienta *Microsoft Excel*.

Para un correcto análisis de datos, se usó la ayuda estadística de la tabulación cruzada, la cual consiste en identificar una relación entre variables, describiendo dos ó más variables en forma simultánea y dando como resultado tablas que reflejan la distribución conjunta de las mismas con un número limitado de categorías o valores distintivos. Para el caso de la encuesta definitiva, se tomaron en cuenta las variables sexo, edad y ocupación (ver capítulo 1.3.4).

Los informes se elaboraron siguiendo las pautas que se proporcionan a continuación:

- Informes amables para los lectores, que inviten a leerlos mediante el uso de tablas y gráficos que permitan una mejor comprensión de los mismos;
- Las cifras y datos recolectados durante el estudio se mostraron a través de las diferentes ayudas gráficas y tablas, las cuales incluyen títulos y números de la tabla o de la pregunta respectiva, para de esta manera aclarar dudas que se puedan presentar en un determinado aspecto.

La totalidad de las tablas finales obtenidas de las dos encuestas realizadas, tanto de la encuesta exploratoria como de la encuesta definitiva, pueden ser encontradas en los anexos 8.5.2 y 8.6.2, respectivamente.

1.3 Resultados de la investigación de mercado

1.3.1 Tamaño del mercado objetivo

Ya que no se dispone de datos oficiales por parte del INEC acerca de la población en 2009, se tomaron los datos de 2001. El objetivo es captar personas entre 18 y 60 años, por lo que se consideraron los porcentajes de las edades entre 10 y 49 años, asumiendo que en 2009 se mantienen estos porcentajes para un cálculo aceptable del tamaño del mercado. Si se suman los porcentajes de la población se obtiene, por lo tanto, que un 67,61% de la población económicamente activa, y que vive en el Distrito Metropolitano de Quito, se encuentra al momento en la edad objetivo.

Categorías	Casos	%	Acumulado %
Menor de 1 año	23.696	1,69	1,69
De 1 a 4 años	108.930	7,78	9,48
De 5 a 9 años	134.471	9,61	19,09
De 10 a 14 años	133.106	9,51	28,60
De 15 a 19 años	140.913	10,07	38,67
De 20 a 24 años	150.158	10,73	49,40
De 25 a 29 años	125.653	8,98	58,38
De 30 a 34 años	111.486	7,97	66,34
De 35 a 39 años	100.109	7,15	73,50
De 40 a 44 años	87.280	6,24	79,74
De 45 a 49 años	68.663	4,91	84,64
De 50 a 54 años	56.864	4,06	88,71
De 55 a 59 años	40.575	2,90	91,61
De 60 a 64 años	32.315	2,31	93,91
De 65 a 69 años	26.143	1,87	95,78
De 70 a 74 años	21.387	1,53	97,31
De 75 a 79 años	15.142	1,08	98,39
De 80 a 84 años	10.489	0,75	99,14
De 85 a 89 años	6.509	0,47	99,61
De 90 a 94 años	3.627	0,26	99,87
De 95 y mas	1.862	0,13	100,00
Total	1.399.378	100,00	100,00

Tabla 2: Población urbana en el Cantón Quito por edad en 2001²

Los cálculos restantes están resumidos en la Tabla 3.

	2001	2010	Fuente	Aclaración
Población Quito DMQ*	1.399.378	1.693.069	INEC 2001, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2000 (pág. 34)	-
Población entre 18 y 60 años	808.351	917.368	INEC 2001	Para la proyección de los datos de 2010 se calculó con la población de 10 a 49 años en el DMQ en 2001
Población económicamente activa entre 18 y 60 años en DMQ (67,61% de la población total entre 18 y 60 años)	546.551	620.261	INEC 2001	Los datos de 2010 se calcularon con el porcentaje de la PEA entre 18 y 60 años en el DMQ en 2001, relacionándolo con la proyección de población en 2010
Población zona norte centro**	379.428	458.706	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2000 (pág. 34)	-
PEA entre 18 y 60 años en la zona norte centro	148.192	168.048	INEC 2001, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2000 (pág. 34)	Se calculó con el porcentaje de personas que viven en la zona norte centro con respecto a la población total (27,11% en 2001 y 27,09% en 2010)
PEA en los deciles 6, 7, 8, 9 y 10 en la zona norte centro	59.277	67.219	SIISE 2008	La PEA en 2010 se calculó con el porcentaje en los deciles de interés en 2001
Personas no consumen chocolate	1.186	1.344	Encuesta definitiva	Se calculó con el porcentaje de personas que no consumen chocolate o productos con chocolate según encuesta realizada (2%)
Tamaño del mercado objetivo	58.091	65.875	-	-
Personas que visitarían el sitio al menos una vez al mes	52.863	59.946	Encuesta definitiva	Se calculó con el porcentaje de personas que visitarían el local al menos una vez al mes según encuesta realizada (91%)

* Población del total de Parroquias Urbanas del DMQ (INEC 2001, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2000)

** La zona norte centro comprende: Belisario Quevedo, Mariscal Sucre, Iñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochapamba, la Concepción, Kennedy y San Isidro del Inca (Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2000)

Tabla 3: Tamaño del mercado objetivo

² Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC): “Sistema Integrado de Consultas, VI Censo de Población y V de Vivienda 2001”.

1.3.2 Resultados del *focus group*

Los resultados más importantes obtenidos en el *focus group* realizado en el marco de la investigación de mercado son los siguientes:

- Las golosinas que vienen a la mente de los participantes son:
 - Chocolates,
 - Helados,
 - Galletas (cubiertas con chocolate),
 - Pasteles / pastas.
- Los tipos de chocolate o productos de chocolate preferidos son:
 - Chocolate con nueces,
 - Chocolate con frutas exóticas,
 - Galletas cubiertas de chocolate,
 - Chocolate amargo,
 - Helados,
 - Pasteles,
 - Pastas.
- Las marcas de productos preferidas son:
 - *Ferrero*,
 - *Nestlé*,
 - *Milka*,
 - *M&M's*,
 - *Toblerone*,
 - *Milky Way*,
 - *Twix*,
 - *Caoni*,
 - *Garoto*,
 - *Bios*.
- Sugerencias importantes que se obtuvieron fueron:
 - Contar con una sección de cafetería en donde se ofrezcan bebidas, calientes y frías, y productos de sal;
 - Brindar información acerca del cacao y las bondades del chocolate;
 - Ofrecer degustaciones de distintos tipos de chocolate;

- Ofrecer posibilidad de hacer su propio chocolate;
- Diseñar sección de venta *express* para compras pequeñas;
- Ofrecer posibilidad de llamar a hacer pedidos telefónicamente;
- Ofrecer servicio a domicilio;
- Captar gustos de los clientes frecuentes para lograr detalles en momentos especiales;
- Presentar variedad de chocolates cada mes, y
- Contar con una página web interactiva.

La guía de trabajo utilizada para el *focus group*, así como las hojas de evaluación y un resumen de todos los resultados obtenidos pueden ser encontrados en el anexo 8.4.

1.3.3 Resultados de la encuesta exploratoria

En el marco de la encuesta exploratoria mencionada en el capítulo 1.1.4, se contó con la ayuda de 50 personas, 30 mujeres y 20 hombres, y se buscó definir si el concepto está enfocado al rango de edades adecuado. Las personas que respondieron el cuestionario en este estudio exploratorio tenían, en su mayor parte, entre 26 y 30 años. El 62% de los encuestados tenía un nivel de ingresos entre US\$601,00 y US\$1.500,00. Un detalle completo de las tablas finales que reflejan los resultados obtenidos en este estudio se encuentra en el anexo 8.5.2.

1.3.4 Resultados de la encuesta definitiva³

Una vez que se definieron todos los aspectos del proyecto, se realizó una segunda encuesta. En esta ocasión el número de encuestados ascendió a 150. El cuestionario definitivo utilizado en esta encuesta se encuentra en el anexo 8.6.1.

1.3.4.1 Razones para el consumo de chocolate

Al empezar el cuestionario se preguntó si la persona encuestada consume o no chocolates y/o productos hechos con chocolate, con el fin de establecer si se trata de una encuesta válida. El resultado se resume en la Tabla 4.

³ Para la elaboración de las tablas e ilustraciones contenidas en este capítulo, se utilizaron las tablas finales obtenidas luego de la realización de la encuesta definitiva, las cuales se las puede revisar en el anexo 8.6.2, p. 96.

	Número	Porcentaje
Sí	150	98,04%
No	3	1,96%
TOTAL	153	100,00%

Tabla 4: Número de personas que consumen chocolates y/o productos hechos con chocolate

Las razones dadas para el no consumo fueron que la persona encuestada era diabética (dos casos) y, en una ocasión, la respuesta obtenida fue que los chocolates no son del agrado del encuestado.

Las razones para el consumo son las siguientes:

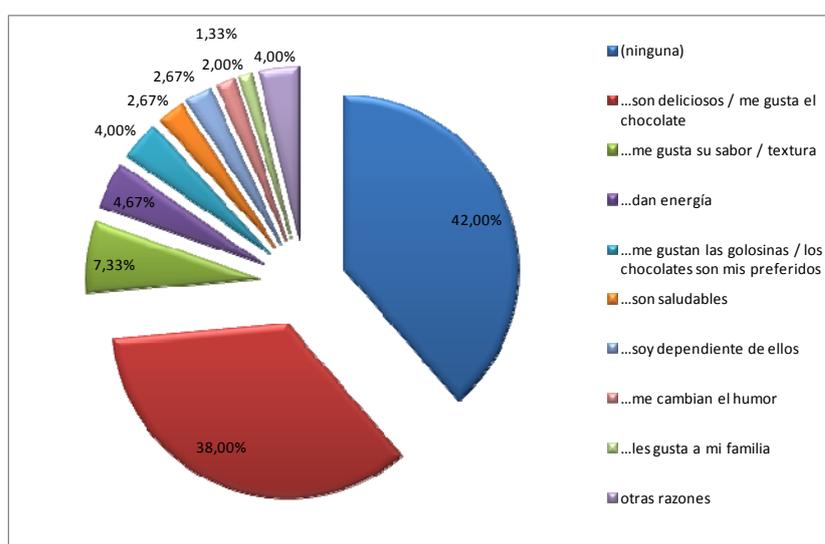


Ilustración 1: Razones para el consumo de chocolates y/o productos hechos con chocolate

Como se puede observar en el gráfico anterior, la mayoría de personas no respondió el por qué consumen chocolates. Las principales razones entre las personas que sí respondieron a esta pregunta fueron que “son deliciosos”, “me gusta el chocolate”, o bien “me gusta su sabor / textura”. Muy pocas personas (ni siquiera un 3%) respondieron que consumen productos de chocolate porque éste es saludable. Se puede concluir que no existe conciencia alrededor de los beneficios del chocolate, lo cual será un punto principal a tomar en cuenta dentro del proyecto.

1.3.4.2 Top of mind de marcas de chocolate

Como ya se había establecido en la encuesta exploratoria, las marcas *Ferrero* y *Nestlé* son las mejores posicionadas en el mercado, siendo éstas, y con mucho, las de mayor recordación entre las personas (fueron mencionadas por el 81,33% y el 77,33% de los encuestados, respectivamente). Ofrecer productos de estas marcas será, por lo tanto, de mucha importancia para el local. Como se había esperado, la marca *chec* no se encuentra posicionada todavía en el mercado objetivo (dos menciones). El mejoramiento de este aspecto es también uno de los principales objetivos de *CAPRICE chocolatière*. El resto de marcas mencionadas por la gente está resumido en la Ilustración 2, y deberá ser tomado en cuenta al momento de elegir los productos a comercializar en el local.

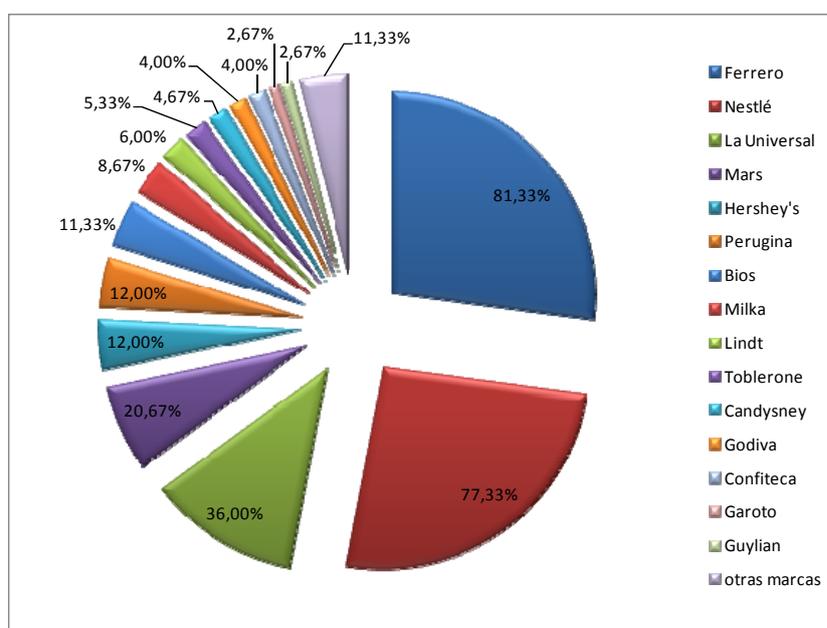


Ilustración 2: Top of mind de marcas de chocolate

1.3.4.3 Conocimiento guiado de marcas de chocolate

Dentro del conocimiento guiado de marcas de chocolate se tomaron en cuenta las marcas consideradas como la principal competencia de *chec*. Asimismo, se incluyeron las marcas *chec* y *Candysney* (marca utilizada para los productos empacados de *chec*), para de esta manera indagar acerca del conocimiento de las mismas. Dentro de las marcas de la

competencia, se propusieron las que obtuvieron más menciones en la encuesta exploratoria, obteniendo los siguientes resultados:

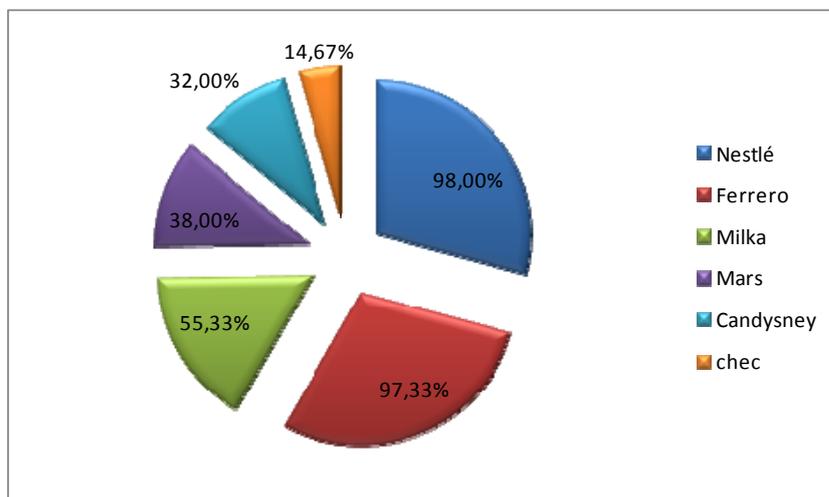


Ilustración 3: Conocimiento guiado de marcas de chocolate

Como se puede constatar nuevamente con ayuda de la Ilustración 3, las marcas mejor posicionadas en el mercado son *Ferrero* y *Nestlé*, con conocimiento por parte de los encuestados que se acerca al 100%. Les siguen los chocolates *Milka*, productos importados conocidos por el 55,33% de personas. *Mars* y *Candysney* (marca establecida hace casi 30 años) cuentan con un porcentaje de conocimiento del 38% y 32% respectivamente. Como era de esperarse, la marca *chec* no es conocida sino únicamente por alrededor del 15% de las personas encuestadas, por lo que se debe trabajar en este aspecto con ayuda de la comercialización en *CAPRICE chocolatière*.

1.3.4.4 Marca preferida de chocolate

Para establecer las marcas que definitivamente deberían estar presentes en la sección de chocolatería del local se preguntó acerca de la marca preferida. Los resultados fueron los siguientes:

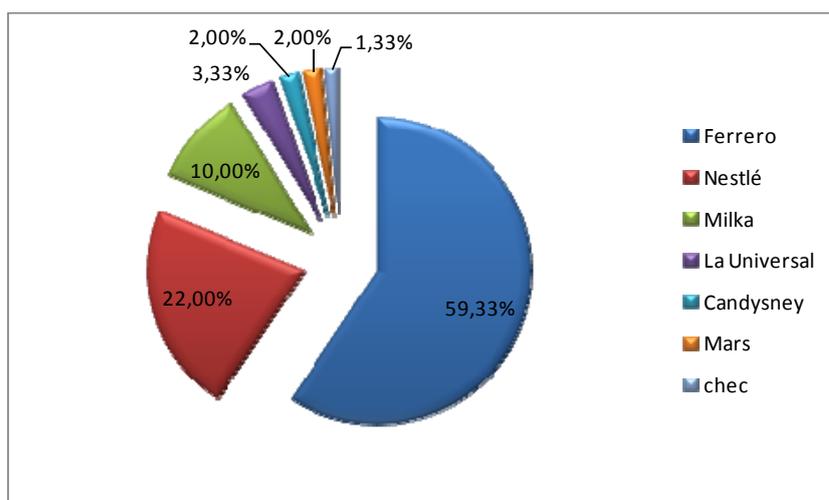


Ilustración 4: Marca preferida

Con un amplio margen, la marca preferida de las personas es *Ferrero* (59,33%). Le siguen *Nestlé* con el 22%, *Milka* con el 10% de preferencia. Las marcas *La Universal*, *Candysney*, *Mars* y *chec* obtuvieron un porcentaje de preferencia mucho menor (alrededor del 2%).

1.3.4.5 *Top of mind* de lugares para adquirir chocolates

Para obtener datos acerca de la situación de la competencia se elaboraron tres preguntas. La primera fue acerca de la recordación de lugares en donde se pueden comprar chocolates o productos hechos con chocolate, siendo los sitios más mencionados los detallados en la Ilustración 5.

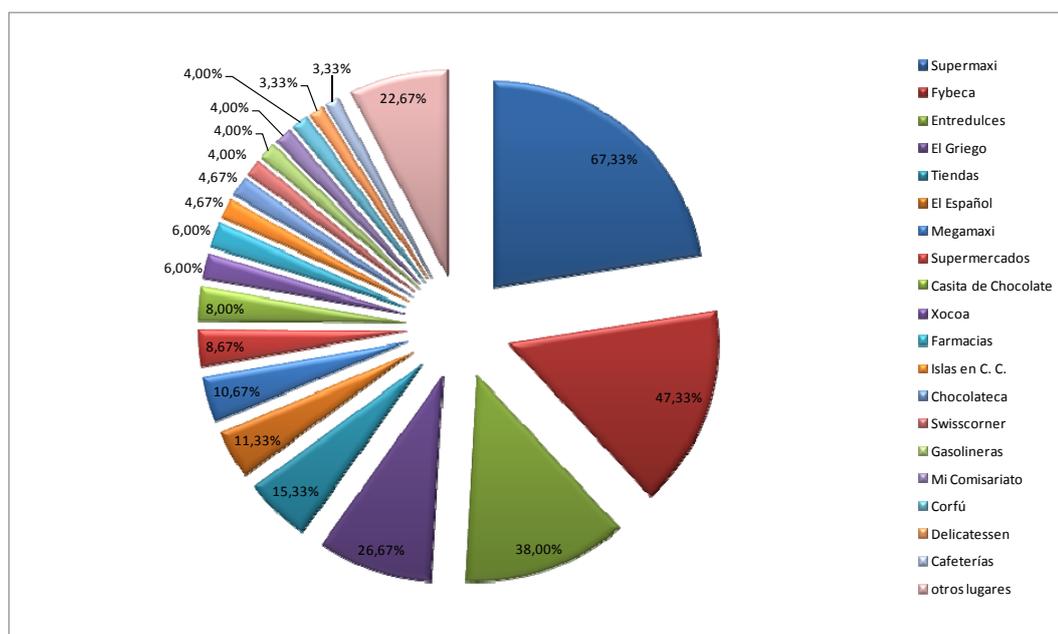


Ilustración 5: Top of mind de los lugares en donde se pueden comprar chocolates y/o productos hechos con chocolate

Se puede constatar que, de los lugares considerados como competencia directa del proyecto (ver Ilustración 17), únicamente dos cuentan con una recordación considerable: *Entredulces*, en el tercer puesto, con el 38%, y *Delicatessen El Griego*, cuarto, con el 26,67% de recordación por parte de las personas encuestadas. *Supermaxi* y *Fybeca* son los sitios de más recordación, lo cual se puede relacionar con las compras de la semana y las compras de impulso de dulces en la caja, respectivamente.

Entre los lugares mencionados por una cantidad menor de personas se pueden destacar el *Duty Free* del aeropuerto, así como las farmacias *Pharmacys* y *Way's*.

1.3.4.6 Conocimiento guiado de lugares

Asimismo, se averiguó directamente acerca de los lugares considerados como competencia directa de *CAPRICE chocolatière*, para de esta manera establecer el grado de conocimiento de los mismos en la población. La Ilustración 6 resume los resultados de esta pregunta.

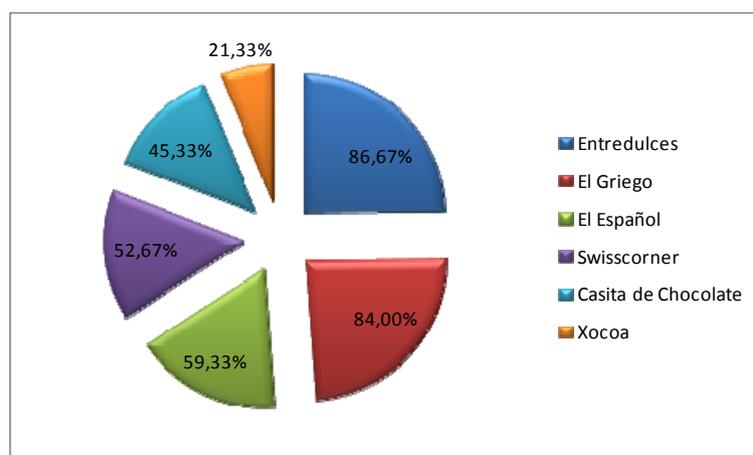


Ilustración 6: Conocimiento guiado de lugares en donde se venden chocolates y/o productos hechos con chocolate

Se puede confirmar que los locales que representan una competencia importante para el proyecto son *Entredulces* y *Delicatessen El Griego*, los cuales tienen un conocimiento y recordación en la población de alrededor del 85%. En la Ilustración 8 se exponen las razones por la que la gente prefiere a estos seis lugares, considerados como los principales competidores de *CAPRICE chocolatière*.

1.3.4.7 Lugar preferido

Para cerrar este ciclo de preguntas acerca de los locales, se obtuvieron resultados acerca del lugar preferido de las personas encuestadas, resumidos en la Ilustración 7.

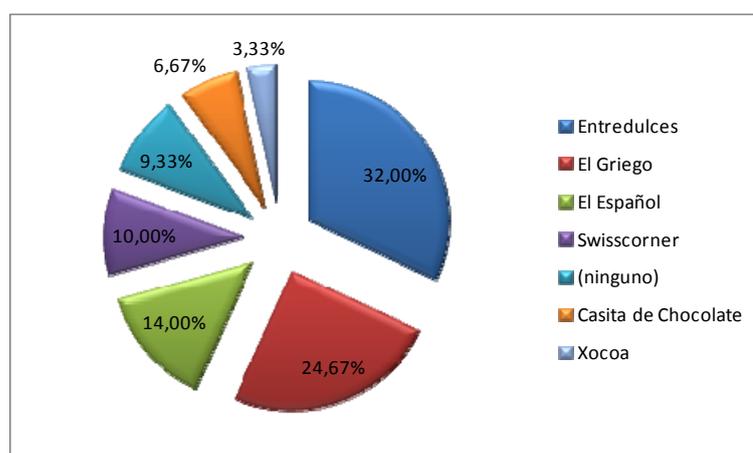


Ilustración 7: Lugar preferido en donde se venden chocolates y/o productos hechos con chocolate

Los lugares preferidos por la gente son *Entredulces* y *Delicatessen El Griego*, seguidos por *El Español* y *Swisscorner*. Luego existe un porcentaje relativamente alto de personas que no prefiere ninguno de los lugares mencionados.

Las razones mencionadas para la preferencia de los locales presentados se resumen en la siguiente ilustración:

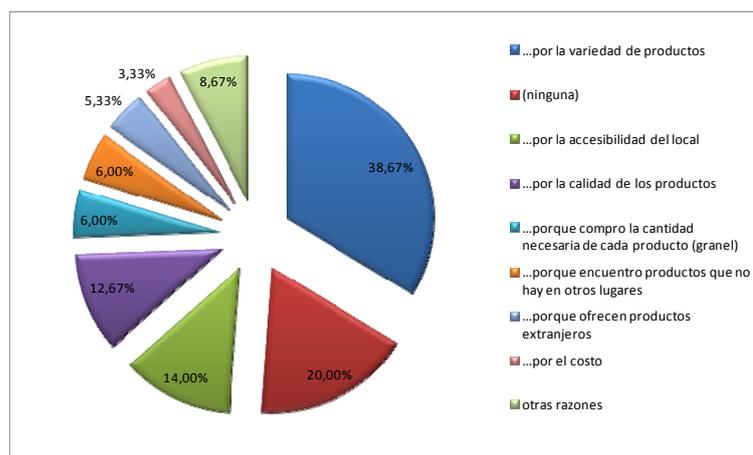


Ilustración 8: Razones por las que se prefieren los lugares mencionados

De la Ilustración 8 se desprende que las principales razones por las que se prefieren los lugares mencionados son tres: la variedad de productos existente, la accesibilidad del local y la calidad de los productos. Estos son tres factores críticos de éxito (ver capítulo 2.2.2) que no se pueden perder de vista. Un aspecto curioso que se pudo observar fue que la gente considera que la compra de chocolates o dulces al granel es menos costosa, ya que se adquieren cantidades pequeñas y no se dimensiona el precio real de lo que se está comprando. En *Entredulces*, por ejemplo, es una política de la empresa la de vender todos los productos que sean al granel a un mismo precio, lo cual incluye tanto chocolates como dulces a base de azúcar únicamente. El cliente está pagando en este caso muchísimo más por estos últimos, ya que el precio del azúcar es alrededor de tres veces inferior al del chocolate (un kilo de azúcar tiene un costo aproximado de US\$1,80, mientras que un kilo de chocolate elaborado cuesta alrededor de US\$5,70).⁴ Ésta es una razón más para poner especial énfasis en la transmisión de una cultura del chocolate entre los clientes de *CAPRICE chocolatière*.

⁴ Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: <<http://bce.fin.ec>>.

1.3.4.8 Aspectos considerados importantes para el proyecto

Con ayuda de los resultados de la encuesta exploratoria realizada (ver capítulo 1.3.3 y anexo 8.5.2), se elaboraron criterios considerados importantes a la hora de elegir un local con las características presentadas en el concepto del proyecto. Los criterios fueron incluidos en su mayoría en la encuesta definitiva, y se añadieron algunas sugerencias nuevas obtenidas en el estudio exploratorio. Estos criterios, así como la evaluación de las respuestas recibidas acerca de la importancia de cada uno, están resumidos en la Ilustración 9. Una calificación de “1” significa que el criterio no tiene ninguna importancia, mientras que “7” quiere decir que es sumamente importante (ver cuestionario de la encuesta definitiva, anexo 8.6.1, pregunta 8).

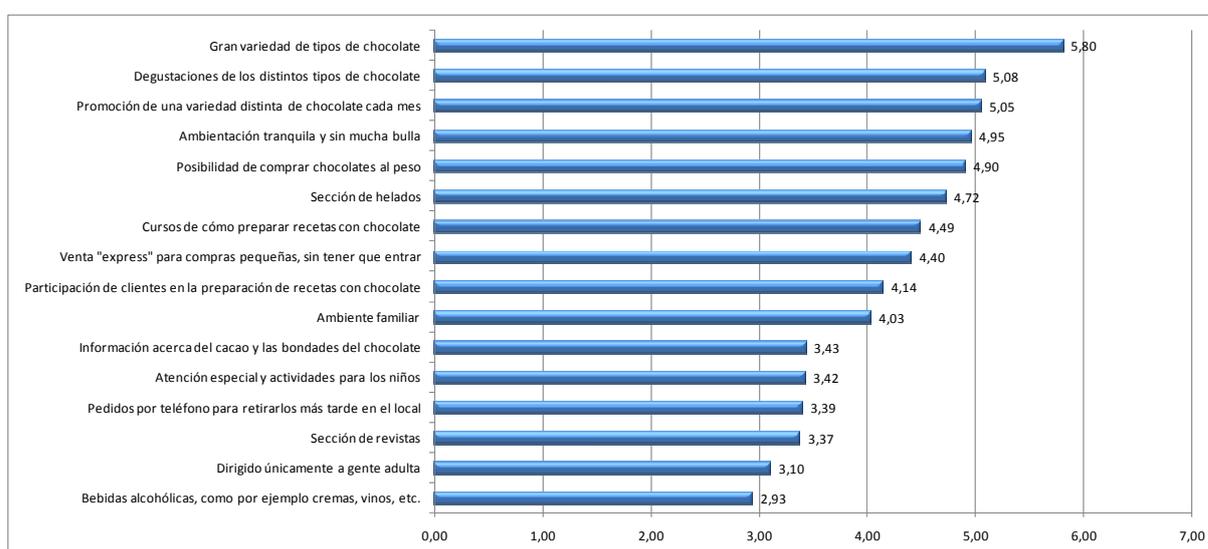


Ilustración 9: Calificación promedio de los aspectos considerados importantes para el proyecto

Como era de esperarse, una gran variedad de productos es el aspecto más importante. Le siguen aspectos como que haya degustaciones de los distintos tipos de chocolate, que se promoció una variedad distinta de chocolate cada mes, que la ambientación sea tranquila y sin mucha bulla, así como que exista la posibilidad de comprar chocolates al granel, lo cual será el giro principal del negocio. Estos serán los aspectos a los que se dará mayor importancia en el local. El expendio de bebidas alcohólicas obtuvo la puntuación más baja, por lo que se deberá revisar su inclusión en la oferta del servicio.

Las tendencias se mantuvieron relativamente iguales al diferenciar las respuestas por el sexo del encuestado. Únicamente la sección de revistas y la promoción de una variedad distinta de

chocolate por mes fueron más apreciadas por las mujeres que por los hombres. En el resto de variables se puede decir que los resultados se mantuvieron constantes (ver anexo 8.6.2, pregunta 8).

1.3.4.9 Frecuencia de compra

Se preguntó también la frecuencia con la que las personas encuestadas compran chocolates o productos hechos con chocolate. La mayoría de los encuestados compra esta clase de productos al menos una vez por semana. Las respuestas se encuentran en la siguiente tabla:

FRECUENCIA DE COMPRA	TOTAL	
	Personas	Porcentaje
Diariamente	10	6,67%
Semanalmente	58	38,67%
Quincenalmente	48	32,00%
Una vez al mes	34	22,67%
BASE DE ENCUESTADOS	150	100,00%

Tabla 5: Frecuencia de compra de chocolates y/o productos hechos con chocolate

1.3.4.10 Evaluación del concepto

Luego se presentó el concepto del presente plan de negocios, el cual fue evaluado de acuerdo a los aspectos resumidos en la Ilustración 10.

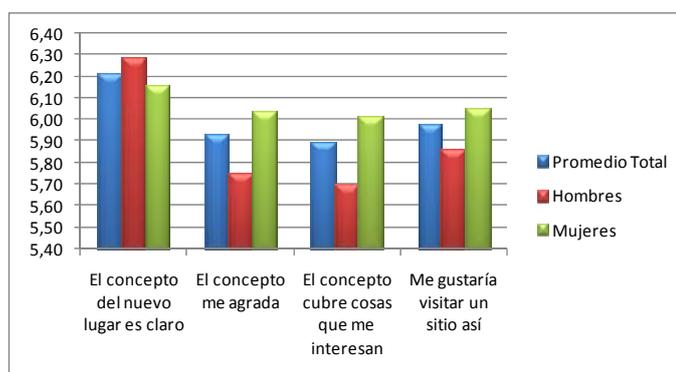


Ilustración 10: Evaluación del concepto de CAPRICE chocolatière

Si bien el concepto fue más claro para los hombres que para las mujeres, el mismo gustó e interesó más a las mujeres, por lo que se deberá poner especial atención a este aspecto.

En promedio, todos los aspectos fueron calificados con alrededor 6 puntos de 7, lo cual se considera un resultado muy satisfactorio acerca del interés existente por el proyecto.

1.3.4.11 Servicios y secciones adicionales

En respuesta a una pregunta abierta, se sugirieron algunos servicios y secciones adicionales que los encuestados percibieron como importantes para el éxito del proyecto. Un resumen de los más importantes se encuentra en la Ilustración 11. Una lista completa de las respuestas recibidas se puede encontrar en las tablas del anexo 8.6.2.

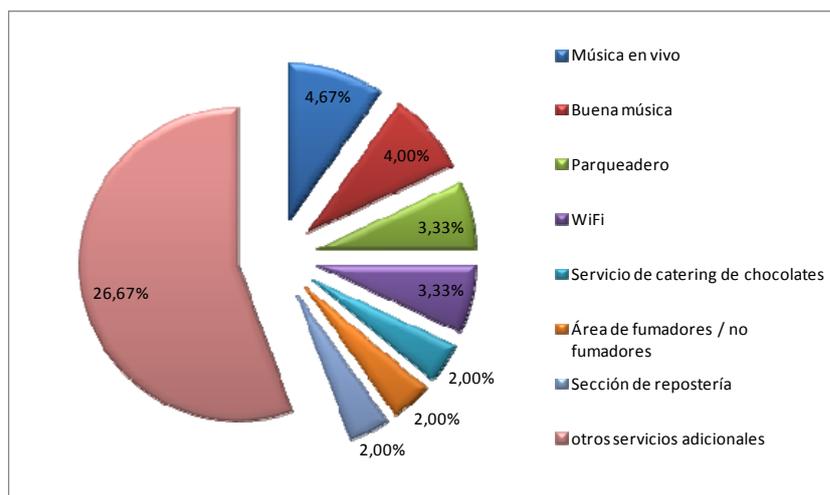


Ilustración 11: Secciones y servicios adicionales sugeridos por los encuestados

Se deberá tomar en cuenta, por lo tanto, aspectos como la música en el local, que haya suficientes parqueaderos para los clientes, así como un servicio de *WiFi*. Dentro de los servicios que fueron mencionados una sola vez se puede citar el servicio a domicilio, la sección de regalos y de productos sin azúcar, la posibilidad de hacer compras por Internet, y una sección especial con productos para niños.

1.3.4.12 Frecuencia de visita al local

Para tener una ayuda en el cálculo del tamaño del mercado objetivo (ver capítulo 1.3.1), se preguntó también cuál sería la intención de visita a un local de las características presentadas. Las respuestas a esta pregunta se encuentran en la Ilustración 12.

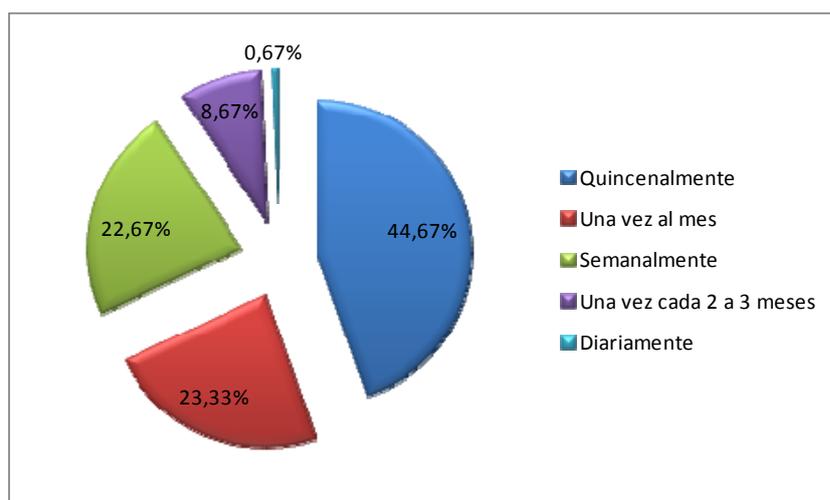


Ilustración 12: Frecuencia de visita al local

La respuesta mayoritaria fue que se tiene la intención de visitar al local de *CAPRICE chocolatière* al menos una vez cada quince días. Sin embargo, para ser conservadores, se hizo el cálculo del tamaño de mercado con las personas que visitarían el local al menos una vez al mes.

1.3.4.13 Productos en la sección de chocolatería

Para establecer la importancia de los productos que se deberían ofrecer en la sección de chocolatería del local, se realizó una pregunta con los siguientes resultados:

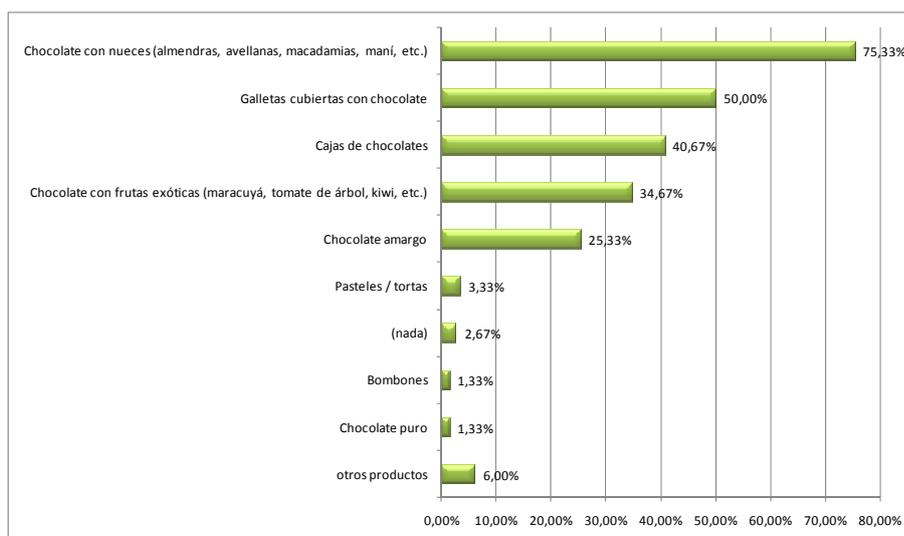


Ilustración 13: Importancia de los productos en la sección de chocolatería

Los productos que serían consumidos por más de la mitad de las personas son los chocolates con nueces y las galletas cubiertas con chocolate. De gran importancia es también el ofrecer cajas de chocolate. Los chocolates con frutas exóticas y el chocolate amargo tienen una importancia menor para los encuestados.

1.3.4.14 Productos en la sección de cafetería

Asimismo, se preguntó acerca de los productos que se consumirían en la sección de cafetería, obteniendo los siguientes resultados:

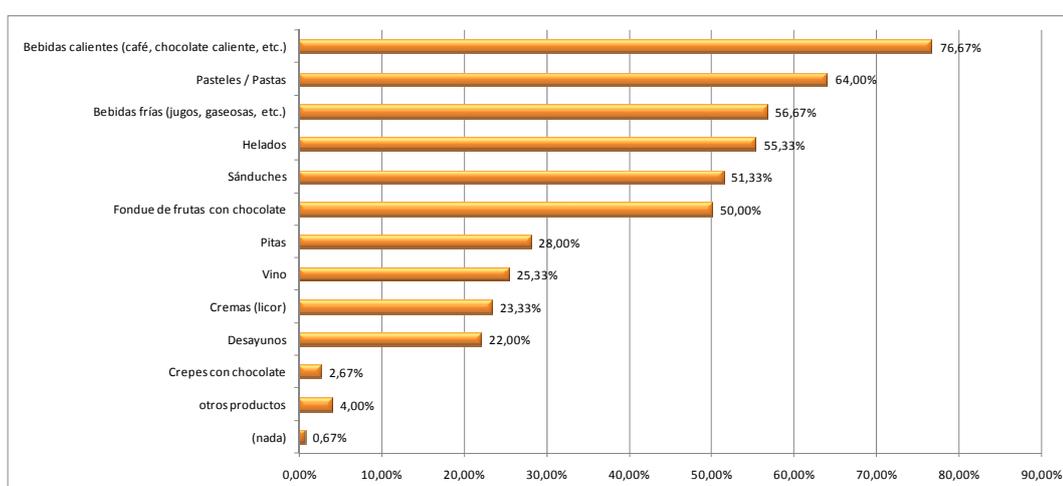


Ilustración 14: Importancia de los productos en la sección de cafetería

Lo más importante en la sección es el ofrecer bebidas calientes. Les siguen en importancia productos como pasteles y pastas, bebidas frías y helados. Lo que los encuestados perciben como menos importante son los licores y los desayunos. Se sugirió, en menor medida, que se ofrezcan también *crêpes* con chocolate.

1.3.4.15 Gasto por visita

Finalmente, y para calcular el tamaño de mercado en dólares (ver Tabla 3), se obtuvo el promedio que las personas estarían dispuestas a gastar por persona en una visita al local, tanto en la sección de chocolatería como en la de cafetería. Los resultados fueron los siguientes:

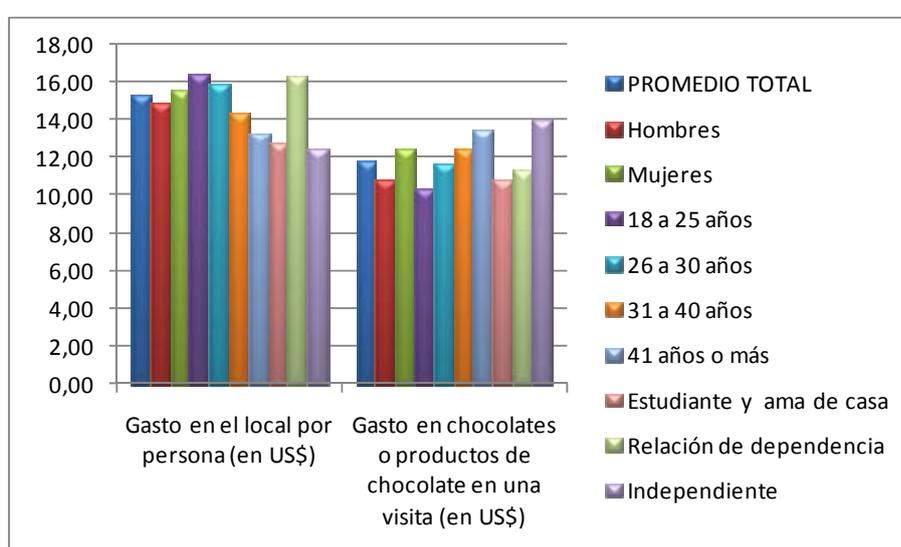


Ilustración 15: Gasto por persona en una visita al local

De la Ilustración 15 se desprende que las mujeres gastarían más que los hombres. También se puede decir que, a medida que aumenta la edad, disminuye la disposición de gasto en el local, mientras que esta relación es inversa cuando se trata de un gasto en chocolates o productos de chocolate. Los profesionales en relación de dependencia son los que estarían dispuestos a gastar más en el local, mientras que los estudiantes gastan menos en chocolates. Un detalle de los resultados con los valores exactos en dólares se puede encontrar en el anexo 8.6.2.

2 Análisis externo

2.1 Situación general del Ecuador

2.1.1 Entorno económico

La expedición de la nueva Constitución redefinió el sistema económico a partir de las relaciones entre economía y sociedad. El modelo “Economía Social y Solidaria” se sustenta en los siguientes aspectos:⁵

- Promover la economía doméstica (atención de las necesidades con recursos y medios propios);
- Propiciar las relaciones de reciprocidad;
- Profundizar la redistribución progresiva;
- Regular el intercambio de mercado;
- Planificación participativa y normatividad.

El modelo implica cambiar la forma de gestión de políticas públicas, privilegiando la intervención estatal para controlar las relaciones entre las estructuras socioeconómicas, concepto que puede verse plasmado al analizar algunos aspectos de la intervención gubernamental en la economía durante 2008, como los cambios normativos adoptados en los campos tributario, financiero, laboral, de exportaciones, entre otros, o el incremento de cobertura y monto de subsidios sociales, como en el aumento de cobertura del bono de desarrollo humano, el bono de vivienda y el bono agrícola.

Al respecto se considerarán a continuación los cambios del último año, derivados del modelo económico como de la situación de crisis que pueden influir en el desarrollo del negocio.

⁵ Fuente: SENPLADES: “Política Social: Desafíos Actuales Para la Inclusión Social”. Notas Para la Discusión. Estrategia Nacional de Desarrollo Humano. Compilado por Jorge Granda, 2009, pp. 82 – 84.

2.1.1.1 Aspectos Favorables

Los aspectos favorables acerca de las medidas económicas tomadas por el Gobierno en 2008 son los siguientes:

- **Compensación tributaria:** Como medida para fomentar la estabilidad laboral se prevén compensaciones tributarias para quienes contraten o mantengan el personal de un establecimiento en relación de dependencia;⁶
- **Restricción de importaciones:** Con el objeto de equilibrar la balanza comercial, se restringió en un mil millones de dólares la capacidad de importación. Como compensación para dinamizar el consumo interno, se promueve el consumo de productos nacionales;
- **Deducciones Tributarias:** Como compensación a la carga tributaria impuesta a las personas naturales a través de la “Ley de Equidad Tributaria”,⁷ el Artículo 73 de la Ley prevé que las personas puedan deducir hasta el 50% de sus ingresos gravados en gastos personales, entre ellos, aquellos derivados del consumo alimenticio, lo que fomenta el gasto en el sector alimenticio y de servicios.

2.1.1.2 Aspectos desfavorables

Los aspectos desfavorables a tomar en cuenta son:

- **Estructura laboral rígida:** Se eliminaron las formas de contratación que flexibilizaban el mercado laboral, como el trabajo por horas y la tercerización laboral, lo que genera mayor riesgo y costo en la inversión de personal;
- **Restricción de importaciones:** El establecimiento de mayores aranceles y cupos de importación limitan la posibilidad de contar con productos importados lo que, de conformidad con la encuesta definitiva, afecta al interés del 5,33% del mercado objetivo del negocio (ver Ilustración 8);

⁶ Fuente: PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR: “Campana Primero Ecuador incentiva y protege a la industria nacional”. 11 de abril de 2009.

⁷ Fuente: SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI): “Ley Orgánica Reformativa e Interpretativa a la Ley de Régimen Tributario Interno al Código Tributario, a la Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador y a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico”. Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 392 del 30 de julio de 2008.

- Restricción a la salida de divisas: El impuesto de 1%, que se carga al valor de las operaciones y transacciones monetarias al exterior, genera mayores costos de transacción en compra de productos importados;
- Institución de la política monetaria crediticia y financiera: La nueva Constitución, a partir de su artículo 302,⁸ instituye como facultad exclusiva del Ejecutivo la definición y control de la política monetaria, lo que pone en el panorama la generación o implantación de un sistema monetario distinto de la dolarización.

2.1.2 Entorno tecnológico

Los avances tecnológicos recientes han causado amplias y fuertes repercusiones, ya sea en el estilo de vida como en la forma de manejar los negocios, tanto así que a sus distintos avances se les denomina “revoluciones”. Para comprender mejor los cambios tecnológicos se deben considerar los siguientes puntos, relevantes en la puesta en marcha del presente plan de negocios:

- Existe una mayor capacidad para dominar el tiempo y la distancia para el movimiento de carga y pasajeros;
- Se cuenta con una mayor capacidad para generar, almacenar, transportar y distribuir energía;
- Se ha logrado mecanizar y automatizar de ciertos con ayuda de los computadores;
- Alto crecimiento del uso del Internet en los últimos diez años.

Este último aspecto debe ser tomado en cuenta. La banda ancha es más rápida y más accesible que en años anteriores, lo cual motiva a los usuarios acceder cada más al Internet para realizar consultas, hacer compras, etc. Esto da la pauta para dos tendencias:

- Los clientes potenciales de *CAPRICE chocolatière* deben poder encontrar información acerca del local a través de la página web;
- Se debe habilitar en la página del local la posibilidad de hacer compras y/o a través de la misma;
- Las personas buscarán tener una conexión inalámbrica en el local (ver Ilustración 11 y texto siguiente).

⁸ Fuente: PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR: “Constitución 2008”. Publicación Oficial de la Asamblea Constituyente 2008.

2.1.3 Situación geodemográfica

El Distrito Metropolitano de Quito tiene una extensión territorial de 422.802 hectáreas, ubicadas entre los 2400 y 4500 metros sobre el nivel del mar, de las cuales 19.000 corresponden al área urbana donde habitaban 1.399.378 personas en el año 2001.⁹ Realizando una proyección con los datos proporcionados, se puede concluir que la población actual se encuentra en alrededor de 1.690.000 habitantes (ver Tabla 3).

A partir de la creación del Distrito Metropolitano en 1993, la ordenanza de organización administrativa y territorial estructuró la conformación del DMQ en 65 parroquias, nueve zonas metropolitanas y dos delegaciones. Los ejes del manejo de este territorio se establecieron en el Plan General de Desarrollo Territorial que viene ejecutándose desde 1998.

El Plan General de Desarrollo Territorial reconoce “roles diferenciados y complementarios”¹⁰ a cada una de las zonas metropolitanas considerando la tendencia de uso del suelo, la actividad preponderante de la zona y la estructura existente.

El proyecto *CAPRICE chocolatière* tendrá como mercado objetivo la zona metropolitana norte centro, conformada por las parroquias urbanas Belisario Quevedo, Mariscal Sucre, Ñaquito, Rumipamba, Jipijapa, Cochapamba, la Concepción, Kennedy y San Isidro del Inca. La zona se considera como centro financiero, administrativo privado, centro internacional, comercial y residencial.

La zona metropolitana norte centro, de 4.810 hectáreas, tiene una población de 379.428 habitantes, de los cuales el 40% se ubica dentro de los deciles 6 a 10 de estructuración de nivel de ingresos,¹¹ que implican mayor capacidad de inversión de la población en gastos suntuarios. Adicionalmente, el rol comercial de la zona la convierte en un espacio de encuentro y aglutinamiento social, lo que permite tener acceso a la población de otras zonas metropolitanas, así como a turistas nacionales e internacionales.

⁹ Fuente: MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO: “Plan General de Desarrollo Territorial. Distrito Metropolitano de Quito”. Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda 2000, p. 11.

¹⁰ Ibid., p. 37.

¹¹ Fuente: SIISE (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador) 2008: <<http://www.siise.gov.ec>>.

2.1.4 Situación política

Como consecuencia de la vigencia de la nueva Constitución y en cumplimiento del Régimen de Transición aprobado por la Asamblea Nacional Constituyente, el Ecuador entra en un proceso de elecciones generales en el cual, si bien se prevé la reelección del presidente, podría contarse con una conformación más equilibrada de la Asamblea Nacional. Siendo esta perspectiva política la misma que en los últimos 15 años, cabe aclarar que la Reforma Constitucional fortaleció ampliamente al régimen presidencial.

Desde la perspectiva de la economía social solidaria propia del régimen y siendo *CAPRICE chocolatière* un espacio de promoción de la producción nacional, se podrá encontrar beneficios en las iniciativas de fomento y apoyo al pequeño y mediano empresario nacional.

2.2 Análisis sectorial

2.2.1 Cadena de valor

Es un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes. Se desarrollan actividades destinadas a comercializar, entregar y apoyar los productos que se ofrecerán en el negocio proyectado.¹² Dentro de la cadena de valor se encuentran tanto actividades primarias como actividades de apoyo, resumidas en la siguiente ilustración:



Ilustración 16: Cadena de valor¹³

¹² Fuente: KOTLER, P.; KELLER, K. L.: "Dirección de Marketing". Duodécima Edición 2006.

¹³ Ibid., p. 39.

Para cada actividad (primaria) de valor añadido, se deben identificar los generadores de costos y valor percibidos por el cliente.

2.2.1.1 Actividades Primarias

2.2.1.1.1 Marketing

Dentro de la actividad de marketing se deben considerar los siguientes puntos:

- Conocer en todo momento las necesidades de los clientes y sus preferencias. Tomando en cuenta que el concepto del local incluye proporcionar una gran variedad de chocolates a los clientes, es muy importante obtener la retroalimentación por parte de ellos;
- Dar a conocer el local mediante una página web y, dentro del mismo local, las promociones y nuevos productos. Es fundamental la intervención del host de la cafetería, ya que esta persona será responsable de comunicar esta información de manera adecuada

2.2.1.1.2 Ventas

El tiempo de respuesta, así como la amabilidad y cortesía de las personas que atienden a los clientes en el local, es un factor crítico para la buena imagen del negocio. Los colaboradores del local deben tener conocimientos sobre el chocolate, su historia y su variedad. Para esto deben recibir una capacitación, que será obligatoria para todos los trabajadores que se contraten, sin excepción.

Las ventas se realizarán exclusivamente en el local y los clientes podrán armar su pedido en la página web, pero el pago y entrega del pedido se realizarán en *CAPRICE chocolatière*.

2.2.1.1.3 Logística

Dentro de la logística se deben considerar los medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización del local, como por ejemplo el manejo de inventarios y la generación de requerimientos de insumos y productos terminados.

El cliente debe recibir producto fresco, y en lo posible se preparará los alimentos en presencia del cliente. Se debe mantener asimismo un inventario controlado, no sólo para que el producto tenga una rotación adecuada, sino para que todas las variedades estén disponibles cuando el

cliente lo requiera. El encargado de la cafetería debe llevar este control para hacer los pedidos con tiempo.

Los chocolates al granel serán llevados directamente de la fábrica, de acuerdo a su rotación, para una apariencia más fresca y un aroma que atraiga al cliente.

2.2.1.1.4 Producción

En los negocios de comida, el éxito radica en los insumos utilizados y en las recetas que se preparen. La persona encargada de la cocina (el chef) debe ser creativa y mantenerse al tanto de nuevas recetas que puedan aplicarse al concepto del local. La preparación de los alimentos será diaria.

Se escogerán fundas, cartones y cajas que puedan mantener el producto en perfecto estado hasta su consumo. No sólo se debe cuidar la presentación, sino la conservación del alimento.

Los espacios dedicados a la venta al granel del chocolate deben mantenerse limpios y a una temperatura adecuada para que no se deteriore el producto. Además, se deberá cuidar el manipuleo de los chocolates para conservar la higiene del lugar y su presentación.

Se dará variedad a la cafetería promocionando el chocolate del mes. El personal de la cafetería no solo debe dominar la información sobre dicho chocolate, sino que se deben presentar las recetas apropiadas para la preparación de platos con el mimo, de ser posible.

2.2.1.1.5 Delivery

Los clientes deben ser atendidos considerando su satisfacción en las cinco facetas principales del servicio: confiabilidad, competencia, empatía, oportunidad, así como en sus evidencias físicas.

2.2.1.1.6 Post Venta

En un negocio de este tipo, es primordial mantener la relación a largo plazo con los clientes, para lo cual es indispensable, primeramente, cumplir con lo ofrecido en la transacción inmediata, para luego enfocarse en retribuir su negocio en el tiempo.

Con una relación estrecha con los clientes, se espera que brinden retroalimentación sobre el negocio. Habrá un buzón de sugerencias en el local y se pedirá al cliente que califique el

servicio recibido. En lo posible, se comunicará al cliente los resultados de su sugerencia, o se los publicará en la página web.

Se mantendrá una base de datos con la cual aplicar *CRM* (*Customer Relationship Management*). Con esta base se coordinarán detalles especiales en los cumpleaños de los clientes, ciertos cupones de descuento en temporadas bajas, así como regalos a clientes frecuentes y otros mecanismos de reconocimiento.

2.2.2 Factores críticos de éxito

De acuerdo al análisis anterior, los factores críticos de éxito que se han determinado para el proyecto son los siguientes:

- Excelencia en el servicio;
- Accesibilidad del local;
- Establecer una fuerte imagen de la marca;
- Innovación continua;
- Calidad y variedad de productos para mantener un mix adecuado de los mismos, considerando las necesidades, gustos y preferencias cambiantes de los consumidores;
- Retención de clientes y fidelización: No cometer errores en los datos obtenidos de los clientes. La estrategia *CRM* es eficaz siempre y cuando el cliente se sienta especial;
- Capacitación de recurso humano para que sea un “asesor” en lo que a compra de chocolates se refiere;
- Costo promedio de insumos para mantener precios competitivos;
- Los productos, especialmente el chocolate al granel, deben estar siempre higiénicamente presentados;
- El cliente debe encontrar lo que busca fácilmente y deben estar disponibles todos los productos del menú;
- Mantener actualizada la página web de tal forma que los clientes la encuentren útil.

2.2.3 Fuerzas de Porter

El esquema utilizado para el análisis de las fuerzas de Porter del presente plan de negocios se encuentra detallado en la siguiente ilustración:



Ilustración 17: Análisis de las cinco fuerzas de Porter¹⁴

2.2.3.1 Poder de negociación de los clientes

Mientras mayor sea la organización de los consumidores y el conocimiento del producto, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y, por consiguiente, la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. A esto se lo denomina “sensibilidad al precio” y “crecientes exigencias”.

Sin embargo, al contar con una planta propia de chocolates se puede mantener un margen de utilidad apropiado, contando así una fortaleza inherente al negocio propuesto.

2.2.3.2 Poder de negociación de los proveedores

La fortaleza de *CAPRICE chocolatière* radica en que no tendrá inconvenientes en este sentido, o los mismos serán mínimos dependiendo del insumo, pues la mayor parte de sus productos serán proveídos por *chec – chocolates ecuatorianos*.

¹⁴ Fuente: ROBBINS, S. P.; COULTER, M.: “Administración”. Octava Edición 2005, pp. 192 – 193.

El resto de insumos de cafetería pueden ser adquiridos de distintos proveedores y, al haber una alta oferta de los mismos, ya que no se trata de productos exclusivos o importados, se podrá escoger la mejor opción y una relación precio-calidad óptima.

2.2.3.3 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Nuevos participantes pueden ingresar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado considerando que:

- Las barreras de entrada son bajas,
- Los requerimientos de capital son asimismo relativamente bajos.

2.2.3.3.1 Barreras de entrada

Se puede decir que el mercado objetivo es lo suficientemente grande (ver capítulo 1.3.1), ya que en la actualidad no existen locales que manejen el concepto propuesto. Por esta razón no se esperaría una reducción significativa de las utilidades, de existir nuevos competidores en un futuro cercano. La amenaza de nuevos competidores podrá ser contrarrestada por tratarse de un concepto innovador, respaldado por un proveedor de chocolate exclusivo, con lo cual se desalentará a los competidores de copiar el concepto y obligándolos a buscar otro nicho de mercado.

2.2.3.3.2 Economía de escala

La disminución de costos proviene directamente de *chec*, empresa que proveerá los chocolates al granel. Con esto se tendría una ventaja en costos frente a la competencia.

2.2.3.3.3 Diferenciación de productos

Con el objetivo de disminuir la capacidad de copia de los competidores, o sus mejoras al producto existente, se mantendrá una alta calidad en el servicio y temas distintos dentro del local (variedad).

2.2.3.4 Amenaza de productos sustitutos

El segmento de mercado al que ataca *CAPRICE chocolatière* se ve amenazado por la existencia de otras cafeterías; sin embargo, se considerarán sustitutos a aquellas cafeterías que ofrezcan también productos de chocolate.

De la misma manera se considera un sustituto a aquel lugar en el que se comercialicen otro tipo de regalos, ya que *CAPRICE chocolatière* ofrecerá también distintas opciones en este sentido.

La diferenciación será alcanzada por la variedad de chocolates que se ofrecerá y la facilidad de comprar chocolates al peso con la opción de llevarlos en empaques originales, así como la calidad del servicio y la frescura de los productos. Todo esto, además del ambiente acogedor que se creará alrededor del chocolate. En conclusión se pueden mencionar los siguientes puntos:

- Precios relativos de los productos sustitutos: Es importante mantener un nivel de precios acorde con el mercado;
- Nivel percibido de diferenciación de producto: Se deben presentar opciones distintas, variedad de chocolates y productos derivados del mismo a los consumidores, sin descuidar la calidad y frescura de los mismos.

2.2.3.5 Rivalidad de los competidores

Luego de un recorrido en el sector norte centro, se consideran como principales competidores a las siguientes empresas:

- *Entredulces,*
- *Delicatessen El Griego,*
- *El Español,*
- *Swisscorner,*
- *Casita de Chocolate,*
- *Xocoa.*

Sus fortalezas principales radican en el posicionamiento de su marca y presencia en el mercado, así como la calidad y variedad de sus productos. Por lo tanto, se determina como necesario el enfoque al valor de la marca, así como el nombre e imagen del local y la calidad de los productos de *chec*. La oportunidad para desarrollar el presente proyecto parte de la falta de un local especializado en la venta de chocolates y productos elaborados con chocolate en esta zona de la ciudad.

El concepto propuesto se diferencia frente a sus competidores directos en que:

- Se venderá chocolates al granel / peso a precios convenientes;

- Se creará un ambiente de cultura alrededor del chocolate;
- Se realizarán degustaciones para que los clientes aprendan sobre los distintos tipos de chocolates existentes;
- Se crearán distintos ambientes en el local de tal manera que se atienda tanto al comprador ocasional, como aquellos que permanezcan en el lugar;
- Se compartirán recetas útiles para promover el uso frecuente de los chocolates;
- Se elaborará una base de datos en la cual se identificarán nuestros clientes frecuentes, para de esta manera lanzar promociones temporales y sorprender a los clientes con detalles adecuados a sus gustos y/o preferencias, y en fechas especiales.

2.2.4 Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)¹⁵ realizado para el proyecto se encuentra resumido en los siguientes puntos:

2.2.4.1 Fortalezas

- El proveedor principal es una empresa propia, lo cual permite mantener costos bajos frente a la competencia;
- Se cuenta con un alto conocimiento del producto y la experiencia necesaria en la elaboración de chocolates;
- Se tendrá una amplia variedad de productos y servicios;
- Se trata de un concepto innovador, inexistente en la actualidad en la ciudad de Quito.

2.2.4.2 Oportunidades

- El consumidor gusta del chocolate;
- Existe una tendencia de la gente a visitar locales y centros comerciales;
- Hay la disposición a probar cosas nuevas;
- Las personas están dispuestas a pagar por el producto y servicio;
- Se ha aumentado los aranceles a productos extranjeros, haciéndolos menos competitivos frente a los productos nacionales.

¹⁵ Fuente: ROBBINS, S. P.; COULTER, M.: "Administración". Octava Edición 2005.

2.2.4.3 Debilidades

- La marca *chec* es relativamente nueva y, por consiguiente, no es ampliamente conocida;
- No se cuenta con un stock de productos con ventas o rotación bajas para mantener la variedad, que es un punto considerado como importante por el cliente (ver capítulo 1.3.4).

2.2.4.4 Amenazas

- El consumidor desconoce las bondades del chocolate;
- Existe en el País una inestabilidad política relativamente alta;
- La inflación es alta para la moneda oficial;
- Existe la posibilidad de un cambio de moneda con la consiguiente alza de la inflación;
- Se deberá esperar un alza de precios de las materias primas;
- Existe una restricción a las importaciones y a la salida de divisas.

3 Plan estratégico

3.1 Visión, misión y objetivos iniciales

3.1.1 Misión

La misión de *CAPRICE chocolatière* es brindar una experiencia inolvidable, a personas nacionales y extranjeras, valiéndose de productos variados de chocolate y de calidad, con un servicio especializado y personalizado, sin descuidar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, quienes se encuentran comprometidos con un trabajo creativo, responsable y ético.

3.1.2 Visión

Convertirse en una de las mejores opciones a la hora de escoger un lugar en donde comprar chocolates y productos hechos con chocolate en los próximos cinco años.

3.1.3 Objetivos iniciales

Los objetivos iniciales de *CAPRICE chocolatière* son:

- Alcanzar el punto de equilibrio dentro de los primeros dos años,
- Mantener un crecimiento en ventas de al menos un 10% anual, y
- Atender un promedio de al menos a 60 clientes al día en el primer año.

3.2 Estrategia genérica

		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de costo bajo
Objetivo estratégico	Todo un sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Diferenciación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costos bajos

Tabla 6: Estrategia genérica: Diferenciación

Se optó por una estrategia de diferenciación, creando características percibidas como únicas por los consumidores, enfocándose en los siguientes métodos:

- Diseño de imagen o marca,
- Servicio al cliente,
- Variedad de productos,
- Calidad del producto.

Estrategia genérica	Habilidades y recursos necesarios	Requisitos organizacionales comunes
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte habilidad en comercialización • Instinto creativo • Reputación empresarial de calidad • Conocimiento del mercado y del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte coordinación entre desarrollo del producto/servicio y comercialización • Fuerte motivación para mantener a los trabajadores • Gente creativa

Tabla 7: Habilidades, recursos y requisitos organizacionales¹⁶

Los riesgos de la estrategia de diferenciación se pueden resumir en los siguientes puntos:

¹⁶ Fuente: ROBBINS, S. P.; COULTER, M.: "Administración". Octava Edición 2005, p. 193.

- Que exista un diferencial de costo entre los competidores de costo bajo;
- Que los compradores sacrifiquen características y servicios por bajar costos;
- Que se generen imitaciones.

Estos riesgos se minimizan estableciendo las estrategias descritas a continuación.

3.3 Estrategias de demanda primaria y secundaria

Las estrategias a adoptarse se resumen en las siguientes tablas:

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA DEMANDA PRIMARIA				
ENFOQUE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS DE MKT EXTERNO	PROGRAMAS DE MKT INTERNO
1. ATRAER NUEVOS USUARIOS	Aumentar disposición de compra	Demostrar los beneficios básicos de la forma de producto (educación vs. compatibilidad valores / experiencias)	Publicidad que genere expectativa mediante volantes, mensajes en el local, página web, y marketing. Publicar mensajes cortos, indicando los beneficios del chocolate.	Charlas a los empleados con el objetivo de fomentar una cultura de chocolate (cultura general)
		Demostrar nuevos beneficios de productos existentes (nuevos usos / aplicaciones)	Publicar en la página web información adicional sobre las variedades de chocolate y los posibles usos que se les puede dar. Incentivar al cliente a proveer recetas con chocolate, mismas que serán publicadas en el local y promocionadas en la página web.	Impartir las ideas publicadas en la página web a los empleados, de tal manera que puedan asesorar a los clientes que visiten el local
	Aumentar la capacidad de compra	Precios bajos / crédito / mayor disponibilidad	Adecuar el local de tal manera que la compra al granel sea preferida.	Dar a conocer la estrategia a los empleados para que ellos puedan recomendar compras a precios rebajados.
ENFOQUE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS DE MKT EXTERNO	PROGRAMAS DE MKT INTERNO
2. INCREMENTAR LA TASA DE COMPRA ENTRE USUARIOS	Aumentar la tasa de consumo	Menor precio / empaques especiales	Informar por medio de la página web las promociones existentes del local.	Incentivar a los empleados para que provean ideas acerca de productos que se puedan ofrecer, dada la información que reciben de primera mano de los clientes.
		Cambiar la percepción actual	Idear temas diferentes para cada mes, para que de esta manera la gente conozca más acerca del chocolate y sus bondades históricas. Degustaciones en el local, para que la gente conozca más del producto, e incluso nuevas opciones y mezclas.	Fomentar la creatividad de los empleados. Charlas de ventas a los empleados, para que su atención al cliente mejore, y la degustación sea una forma de venta.
		Ampliar las ocasiones de uso	Días en los cuales se invite a clientes frecuentes a hacer su propio chocolate. Fomentar la compra de chocolates como regalo.	Capacitar a los empleados.

Tabla 8: Estrategias de marketing en la demanda primaria

ESTRATEGIAS DE MARKETING EN LA DEMANDA SELECTIVA				
ENFOQUE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS DE MKT EXTERNO	PROGRAMAS DE MKT INTERNO
1. EXPANDIR / AMPLIAR EL MERCADO SERVIDO	Ampliar la distribución	Nuevos canales de distribución	En una segunda etapa, promover el servicio de delivery para llegar a más clientes con mayor volumen.	Preparar a los empleados respecto a la atención telefónica y delivery.
ENFOQUE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS DE MKT EXTERNO	PROGRAMAS DE MKT INTERNO
2. CAPTAR CLIENTES DE LA COMPETENCIA (POSICIONAMIENTO)	Confrontación directa	Liderazgo precio-costo	Competir con precios más bajos al granel.	Capacitar a los empleados en ventas al granel y en servicio al cliente.
	Diferenciación	Beneficios / atributos únicos del producto	Adecuar el local de manera diferente para que cuente con secciones de: venta de chocolates, cafetería y regalos.	
ENFOQUE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMAS DE MKT EXTERNO	PROGRAMAS DE MKT INTERNO
3. CONSERVAR / CRECER DEMANDA EN CLIENTES ACTUALES	Mantener satisfacción	Programas de calidad en el servicio	Incluir en la página web un buzón de sugerencias. Publicar sugerencias obtenidas y cambios realizados para demostrar que se escucha a los clientes.	Promover cultura de servicio en la organización.
	Marketing de relación	Formal / informal ("frequent buyer")	Regalos a los clientes en sus cumpleaños. Productos de regalos a los clientes frecuentes luego de cierto volumen de compra.	Capacitación a los empleados en atención a clientes, de tal manera que promuevan las visitas.
	Productos complementarios	Venta cruzada	Presentar al cliente opciones para "armar" un regalo, como por ejemplo: papeles de regalo, cajas sorpresa, cintas, tarjetas para escribir mensajes, papeles de envoltura, etc. Paquetes de productos para cocinar recetas fáciles en casa.	Capacitación en envoltura y empaquetamiento de regalos. Los empleados deberán solicitar sugerencias para regalos, directa o indirectamente.

Tabla 9: Estrategias de marketing en la demanda selectiva

4 Plan comercial

4.1 Producto¹⁷

CAPRICE chocolatière surge como una opción para distribuir los chocolates de la empresa *chec* como giro principal de negocio. Sin embargo, ya que uno de los objetivos principales de la empresa es el contar con una gran variedad de chocolates y empaques, se comercializarán también otras marcas, nacionales y extranjeras.

El objetivo principal del proyecto es la venta de chocolates, siendo el producto principal los chocolates al granel. De forma complementaria se establecerá el área de cafetería, en donde se podrá adquirir otros productos de dulce y de sal.

4.1.1 Características

Los productos y servicios que se ofrecerán son los siguientes:

- Chocolate al granel (al peso),
- Chocolate empacado,
- Productos elaborados con chocolate,
- Facilidades para empaquetamiento de regalos especiales,
- Experiencia novedosa durante la permanencia y consumo en el local,
- Conocimiento (cultura) del chocolate,
- Espacio para compartir en familia o con amigos,
- Elaboración de recetas en el local,
- Degustaciones,
- Compras por Internet.

De acuerdo a la encuesta realizada (ver capítulo 1.3.4), los productos que prefieren consumir los clientes en la sección de chocolatería son, en orden de importancia:

¹⁷ El plan comercial (plan de marketing) fue realizado con ayuda del texto de AMBRÓSIO (2000), en su mayor parte.

- Chocolate con nueces (almendras, avellanas, macadamias, maní, etc.),
- Galletas cubiertas con chocolate,
- Cajas de chocolates,
- Chocolate con frutas exóticas (maracuyá, tomate de árbol, kiwi, etc.),
- Chocolate amargo,
- Pasteles / tortas.

Hubo otras menciones que sin embargo no influyeron en el resultado final, por lo que no serán tomadas en cuenta al momento de elegir los productos a ofrecer en la sección de chocolatería.

Asimismo según la encuesta, en la sección de cafetería del local se preferirán los siguientes productos, en orden de importancia:

- Bebidas calientes (café, chocolate caliente, etc.),
- Pasteles / tortas / pastas,
- Bebidas frías (jugos, gaseosas, etc.),
- Helados,
- Sánduches,
- Fondue de frutas con chocolate,
- Pitas,
- Vino,
- Cremas (licor),
- Desayunos,
- *Crêpes* con chocolate.

4.1.2 Beneficios para el consumidor

Uno de los principales beneficios que tendrá el cliente de *CAPRICE chocolatière* será un conocimiento amplio sobre el chocolate y sus distintos usos. Se aprovechará el hecho de que el cacao ecuatoriano es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y aroma.

Es importante empezar a dar a conocer primero el producto nacional. El mejor cacao ecuatoriano es conocido como *Cacao Arriba* y ha sido destinado sólo para exportaciones. Alrededor del 50% de la producción internacional de cacao fino de aroma viene de Ecuador.¹⁸

4.1.3 Marca

Al existir varias marcas de chocolate, inicialmente se comercializará, en mayor grado, las marcas preferidas por los clientes, aparte de los productos al granel de *chec*. Según la encuesta definitiva (ver capítulo 1.3.4), las marcas preferidas y mejor posicionadas en el mercado son, en su orden, las siguientes:

- *Ferrero*,
- *Nestlé*,
- *Milka*,
- *La Universal*,
- *Candysney*,
- *Mars*,
- *chec*.

4.1.4 Nombre del local

Para desarrollar el nombre *CAPRICE chocolatière* se analizaron las siguientes sugerencias del *focus group* realizado (ver capítulo 1.1.3 y anexo 8.4.8):

- No utilizar la palabra “chocolate” (o “choco”), utilizar la palabra “cacao”: es más flexible a los productos que se vendan;
- Utilizar un idioma que denote elegancia (italiano, francés, etc.);
- No utilizar palabras genéricas que no se puedan registrar;
- Diferenciar de los nombres existentes en el mercado;
- Debe estar enfocado al segmento de mercado objetivo.

4.1.5 Empaques, diseño y etiquetas

Los productos al granel se empaquetarán con ayuda de los siguientes materiales:

¹⁸ Fuente: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: <<http://www.bce.fin.ec>>.

- Fundas laminadas de polipropileno / polietileno,
- Cajas de cartón,
- Fundas de papel.

Los diseños serán variados para dar al cliente distintas opciones para empaclar el chocolate según la ocasión. El diseño de empaques atractivos para el cliente será realizado por la misma empresa, obviando la necesidad de contratar una empresa externa de diseño y reduciendo también de esta manera los costos que dicha contratación implicaría. En la mezcla se utilizarán los colores de la empresa y el nombre de la misma estará impreso en todos los empaques. Las etiquetas necesarias se realizarán las de acuerdo a la norma INEN vigente.

4.2 Precio

4.2.1 Niveles de precios

Los precios se ubicarán sobre una base competitiva en relación a los precios que acepta el mercado para este tipo de negocios, sin perder el objetivo de la estrategia de diferenciación.

Los chocolates al granel podrán ser comercializados a un precio menor debido a que *chec* proveerá directamente al local.

El presente concepto presenta una mezcla entre venta de productos de chocolate (al granel o empaquetados) y cafetería, por lo tanto, la estrategia de precios deberá considerar esta particularidad. Los productos y servicios poseen demandas y costos relacionados, pero enfrentan distintos grados de competencia. Se establecerán diferentes precios considerando los siguientes planteamientos:

- Venta de chocolate al granel: descuentos dependiendo el monto de la venta;
- Chocolates importados: su precio se basará en los costos generados;
- Chocolates nacionales: según el precio de los proveedores;
- Cafetería: de acuerdo a la demanda de los productos.

En lo que respecta a la venta de chocolates al granel, el precio por kilo oscila entre los US\$8,80 y US\$13,00, dependiendo del producto. Se ofrecerán descuentos en compras relativamente grandes, como se mencionó anteriormente.

4.2.2 Márgenes de ganancia

Los márgenes de ganancia varían entre 40% y 200%, dependiendo del producto. En lo que respecta a chocolate al peso, el margen de ganancia siempre será menor, ya que no se cuenta con el valor agregado del empaque. En la sección de cafetería se espera obtener márgenes de ganancia de hasta un 200%, valor considerado normal en la venta de comidas y, sobre todo, de bebidas.

4.2.3 Condiciones de pago

El pago será de contado, tanto en las compras en el local como en los pedidos a domicilio. Para compras superiores a US\$10,00 se podrá pagar con tarjeta de crédito, lo que implica que la mayoría de las compras de chocolate al granel abarcarían pagos en efectivo.

4.3 Plaza

4.3.1 Ubicación

Según la encuesta exploratoria (ver capítulo 1.3.3), la ubicación ideal del local sería un sitio concurrido fuera de un centro comercial. En el marco de este plan de negocios, se realizaron las proyecciones financieras utilizando el costo de arriendo de un local con esta ubicación (ver capítulo 6.3). Sin embargo, se considera que la opción de establecer la chocolatería en uno de los centros comerciales importantes de la ciudad (como por ejemplo el *Mall El Jardín* o el *Quicentro*) es también viable y aportaría en gran manera al éxito del proyecto. Se debe analizar en este caso los costos de arriendo, las condiciones y la disponibilidad de un local de las características necesarias.

4.3.2 Canales de distribución

Las ventas se realizarán en el local *CAPRICE chocolatière*. Asimismo, se realizarán ventas por Internet tan pronto la página web esté habilitada. En lo que se refiere al local, los olores, sabores, texturas, historia, cuentos, música, libros, clases de cocina, medicina, tradición e innovación son algunos de los ingredientes de salón y de la cultura del chocolate que se tomarán en cuenta. El ambiente que se creará poseerá las siguientes características:

- Luz ambiental;
- Música suave;
- Olores agradables (no empalagosos);
- Toque de elegancia, arte e historia;
- Colores café oscuro, naranja, crema y aluminio;
- Secciones diferenciadas y separadas por grandes letreros y distintas decoraciones, conservando el estilo general;
- Extremado cuidado en la limpieza en general, especialmente en el manejo de chocolates al granel.

4.3.3 Existencias

La política de existencias es la siguiente:

- Chocolate al granel: Dos semanas de ventas;
- Chocolate empacado: Tiene una duración de un año;
- Helados: Un mes de ventas;
- Tortas y pasteles: Un día;
- Demás productos: Una semana de ventas.

4.3.4 Transporte

El transporte de los insumos se realizará mediante vehículos de la empresa *chec*.

4.3.5 Almacenamiento

El almacenamiento deberá ser el que exija el tipo de producto, considerando la construcción e implementación de lugares frescos, e incluso refrigerados en ciertos casos.

4.4 Promoción

4.4.1 Publicidad

Considerando que no existe al momento un lugar de estas características, se debe comunicar los beneficios de visitar un local del tipo de *CAPRICE chocolatière*.

4.4.2 Público objetivo

El grupo objetivo son hombre y mujeres entre 18 y 60 años, económicamente activos y que vivan en la zona norte centro de la ciudad de Quito (ver capítulo 1.3.1).

4.4.3 Copy strategy

4.4.3.1 Objetivo

El objetivo del proyecto es convencer al público objetivo de que *CAPRICE chocolatière* es un lugar acogedor donde no sólo degustará y encontrará distintos tipos de chocolates y sus productos derivados, sino que también aprenderá sobre éste.

Para construir una relación a largo plazo con el cliente se deben demostrar los siguientes valores clave:

- Compromiso con la calidad,
- Vocación de servicio,
- Mejoramiento continuo.

4.4.3.2 Frase de posicionamiento

Para *CAPRICE chocolatière* se ha esbozado la siguiente frase estratégica de posicionamiento:

“Para personas que gustan del buen chocolate, *CAPRICE chocolatière* es el lugar especializado en chocolates, que brinda una experiencia distinta y deliciosa en la compra y consumo de los mismos, a través del aprendizaje de sus beneficios y la satisfacción encontrada en la variedad de sus productos y servicios”.

4.4.3.3 Reason why

El local estará abastecido de una gran variedad de chocolates, y su personal estará entrenado para asesorar a los clientes sobre los chocolates y sus diferentes tipos.

4.4.3.4 Estilo y tono

Se deberá enfatizar la personalidad de la marca:

- Saludable,
- Culta,

- Jovial,
- Entretenida,
- Creativa,
- Cálida,
- Fina,
- Elegante.

4.4.4 Características de las campañas

Para dar a conocer el nuevo local y su concepto se considerarán herramientas de comunicación como volantes repartidos en universidades, centros comerciales, oficinas y demás sitios a los que concurren personas de la edad objetivo del proyecto. Asimismo, se considerará que esta publicidad deberá tener como objetivo causar expectativa al público y, por lo tanto, su lanzamiento será incluso antes de que el local abra sus puertas al público. Luego, este tipo de publicidad servirá como recordatorio o como información sobre las novedades que presenta el local.

Se diseñará y mantendrá una página web que contenga lo siguiente:

- Información general acerca del local,
- Ubicación,
- Teléfono,
- Horarios de atención,
- Fotos (objetivo: causar interés en la visita),
- Productos y servicios,
- Menús,
- Precios,
- Tema de la semana / temas del mes,
- Actividades dentro del local (por ejemplo cursos de chocolate),
- Sección de reservaciones,
- Identificación de las secciones del local,
- Sección venta de productos,
- Sección cafetería,
- Sección venta *express*,

- Buzón de sugerencias y formulario de contacto: temas / productos / servicios.

4.4.5 Inversiones para fortalecer la imagen

La inversión es diaria, pues se deben mantener los estándares de servicios planteados, y lograr que el ambiente sea agradable y contenga la variedad que busca el cliente para mantener su expectativa de visitar el local de manera continua. En este caso tanto el producto y servicio, así como el punto de venta, son importantes para la imagen del local.

La publicidad boca a boca es un factor determinante, por lo tanto conseguir consumidores que la promuevan entre sus amigos y conocidos es un objetivo prioritario. Esta publicidad es efectiva, ya que genera real interés de compra en su círculo.

Las marcas basan su éxito en la creación de relaciones con sus diferentes entornos. Realizar acciones de comunicación que ayuden a fortalecer las mismas será uno de los objetivos. Existen en este contexto dos pilares básicos:

- Se debe fortalecer el nombre con el fin de que los productos y servicios sean seleccionados por el público objetivo, y desarrollar estrategias y acciones de comunicación que ayuden a crear y cuidar la relación que la empresa mantiene con sus empleados, clientes, proveedores;
- Finalmente, y no menos importante, se debe mencionar el involucramiento de los colaboradores con la meta. Jack Welch, legendario presidente de *General Electric*, dijo: “Haga que todo el mundo esté de acuerdo con la misma realidad”. Si todo el equipo apunta a un mismo objetivo, serán parte del fortalecimiento de la imagen, ya que ellos son quienes tendrán el contacto directo con el cliente diariamente.

4.4.5.1 Medios de comunicación

Los medios de comunicación que se utilizarán principalmente para dar a conocer al local, sus productos y ofertas serán los diarios, revistas y volantes.

4.4.5.2 Promoción de ventas

Se realizarán degustaciones gratuitas en el local para promover la venta de todas las variedades de productos. Existirán asimismo descuentos en compras al granel a partir de ciertos valores. Se organizarán días especiales para elaboración de recetas con participación

de los clientes. Asimismo, se repartirán tarjetas promocionales con regalos después de cantidades determinadas de compra. Todos estos clientes frecuentes serán registrados en una base de datos con la ayuda de un sistema de *CRM* (ver capítulo 2.2.1.1.6). Se mantendrá permanente contacto con estos clientes a través del envío de promociones, productos nuevos, así como un regalo especial en la fecha de su cumpleaños.

4.5 Personas

Dentro de este punto se considera toda la gente que está implicada, directa o indirectamente, en la preparación, entrega y consumo de un servicio. Los empleados administrativos, los obreros, la gerencia y los consumidores agregan un importante valor al producto total o al servicio ofrecido. Al tratarse de un negocio de servicios, se exige un constante contacto con el cliente y, por lo tanto, es evidente la necesidad de contar con un equipo de trabajo orientado al buen servicio. Entre las características que se requieren se tiene: cortesía, amabilidad, proactividad, comedimiento e imaginación. Se ha visto algunos negocios fracasar porque sus dependientes no supieron manejar situaciones críticas que salen del esquema normal de funcionamiento, lo cual se quiere evitar.

Contratar y mantener al equipo adecuado conlleva:

- Selección apropiada del personal que se alinee al perfil de colaboradores antes indicado;
- Capacitación continua respecto al producto que se vende;
- Control permanente por parte del Gerente, quien predicará con el ejemplo la atención que se busca;
- Desarrollo de controles e incentivos para fomentar una cultura de servicio orientada al cliente.

4.6 Procesos

El procedimiento, los mecanismos y el flujo de las actividades por las cuales los servicios son consumidos (los procesos de gestión al cliente) son un elemento esencial de la estrategia de comercialización.

El esquema de servicio que se manejará estará enfocado en la experiencia del cliente. Los consumidores deben ser parte del proceso al momento de elegir su producto y que éste sea preparado. Se llevará un registro para controlar el tiempo de espera de un cliente, así como la atención recibida.

4.7 Evidencia física

Aquí se considera la capacidad y el entorno en los cuales se entrega el servicio. Los aspectos con los que se debe tener especial atención en esta área son:

- Imagen del local (plaza);
- Imagen del producto: manejo adecuado del chocolate y presentación apetecible;
- Variedad de empaques;
- Manipuleo higiénico de los insumos y productos finales;
- Uniformes limpios y adecuados a la imagen del local. Se manejarán colores sobrios (tonos marrón, negro y blanco);
- Momentos críticos de contacto con el cliente.

En el capítulo 5.2 se presenta el flujo de servicios del proceso de compra de un cliente en el local de *CAPRICE chocolatière*.

5 Plan de operaciones

5.1 Organigrama inicial

CAPRICE chocolatière se manejará inicialmente con la siguiente estructura:

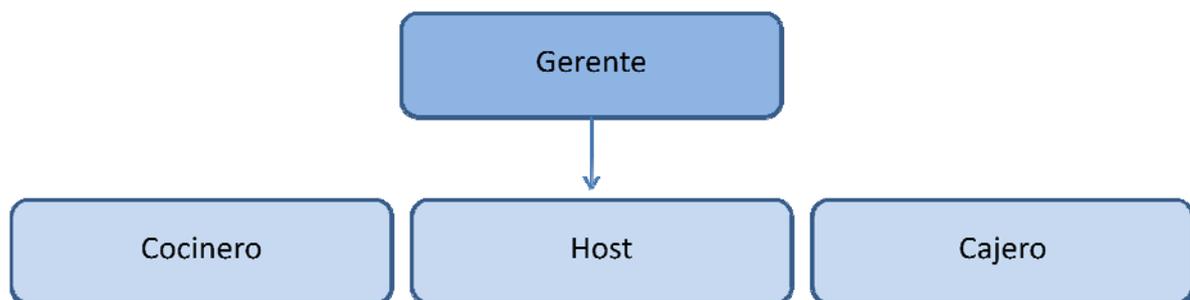


Ilustración 18: Organigrama inicial de CAPRICE chocolatière

Las responsabilidades de cada uno de los colaboradores son las siguientes:

- Gerente General: Aparte de ser el representante legal de la empresa, coordinará todos los procesos y tendrá a su cargo el área de marketing;
- Cocinero (chef): Será el responsable de la preparación adecuada y creativa de los productos, y de realizar los pedidos de cafetería;
- Host: Persona que da la imagen a la compañía al recibir y atender a cada cliente. Él coordinará los pedidos de la chocolatería;
- Cajero: Cobro y elaboración de facturas. Esta persona no tendrá contacto con los alimentos que se expenden.

Una vez por semana se requerirá también los servicios de un contador.

5.2 Flujo del servicio

El flujo del servicio dentro de *CAPRICE chocolatière* fue realizado con ayuda del texto de ZEITHAML & BITNER 2002 (pp. 254 – 262), y se encuentra resumido en la siguiente tabla:

Factores críticos		El cliente debe ser atendido en el menor tiempo posible caso contrario se retira		Debe existir una gran variedad y excelente calidad de los productos		El cliente debe percibir que está siendo atendido con prontitud		El pedido debe ser exacto		Satisfacción con los productos		El cliente se siente bien atendido	
										No se debe hacer perder el tiempo al cliente rehaciendo una factura			
Parámetros		Tiempo de espera hasta ser atendido		Porcentaje de pedidos tomados correctamente		Tiempo de espera hasta recibir su pedido		Número de quejas recibidas por pedidos erróneos		Promedio de satisfacción con productos		Promedio de calificación del servicio del 1 al 4, siendo uno el más bajo	
										Número de facturas anuladas			
Estándares		2 minutos máximo de espera en cafetería, 1 minuto en chocolatería		Máximo 3% de errores en la toma de pedidos		5 minutos máximo en cafetería, 2 minutos máximo en chocolatería		Menos de 2 quejas por día		Promedio mayor a 3,5		Promedio mayor a 3,5	
										Menos de 30 facturas anuladas por mes			
Evidencia física		Local		Menú		Decoración y ambiente en el local		Amabilidad del personal		Satisfacción con la experiencia		Cartilla para registrar puntuación	
		Presentación de los chocolates al granel										Buzón de sugerencias a la vista	
		Rótulos de guía		Carta				Platos, meseros		Factura		Registro de los datos del cliente	
		Uniforme del personal											
Cliente	Cliente llega al local	El cliente se acerca al mostrador	El cliente hace su pedido	El cliente espera su pedido	El cliente recibe su pedido	El cliente paga por su pedido	El cliente indica cómo estuvo el servicio	El cliente sale de la chocolatería					
Personal de Contacto (En escena)		El host recibe al cliente y le da sugerencias sobre los productos que puede comprar y/o le asigna y acompaña a la mesa	El host toma el pedido y lo verifica	Se consulta al cliente si requiere empaque especial / Se verifica con el cliente los datos de la factura	Se entrega el pedido al cliente y se verifica el contenido	El cajero recibe el pago	Se consulta al cliente si todo estuvo en orden						
LÍNEA DE VISIBILIDAD													
Personal de contacto (Tras bambalinas)			El host o chef toma el pedido y empieza a prepararlo	El pedido es empaquetado	Se hace entrega del paquete final		Se registran las sugerencias o quejas en un buzón	Se llevarán a cabo las medidas correctivas y se tendrá presente el nombre del cliente que proporcionó la retroalimentación					
Procesos de apoyo		Capacitación al host para poder realizar sugerencias / asignación de mesas	Abastecimiento		Capacitación para diferentes empaques	Proceso de contabilidad / financiero y medios de pago	Si el Gerente está presente deberá supervisar el proceso	Decisiones respecto a la calificación del cliente					

Tabla 10: Flujo del servicio de CAPRICE chocolatière

Para minimizar los errores se pondrá especial cuidado en la selección del personal desde un principio, tomando en cuenta las aptitudes que se necesitan para el negocio. En el proceso de inducción, se deberá capacitar a los trabajadores y hacerles conocer las metas a las que se quiere llegar en lo que respecta a la satisfacción del cliente. Se implementarán parámetros medibles como los presentados en el esquema de servicios.

6 Plan financiero

6.1 Supuestos generales

Para la realización del análisis financiero del presente plan de negocios se tomó en cuenta los siguientes aspectos:

- Dada la alta inestabilidad política en la que se encuentra el País, se desarrolló el plan de negocios en principio únicamente para cinco períodos. Ya que se trata de una inversión relativamente baja, se espera una utilidad que justifique la continuidad del negocio a partir del primer año;
- La tasa de descuento que se empleó para el cálculo del valor presente neto y la tasa interna de retorno del proyecto es de 20%, considerando la situación de riesgo e inestabilidad existente (ver capítulo 6.6.1);
- El crecimiento en ventas se presupuestó en un promedio de 10% anual. Los gastos de marketing y publicidad crecerán en un 10% cada año, así como los costos fijos de los sueldos de los trabajadores. Se estimó que el arriendo del local aumentará asimismo en un 10% cada año;
- Se ha planificado que el 20% de las ventas de cada período incluyan algún tipo de promoción.

6.2 Estructura del capital y financiamiento

Considerando la restricción existente en el sector financiero, y dado que el monto de la inversión es relativamente bajo, no se accederá a un préstamo bancario, sino a la inversión directa del Gerente y de los posibles accionistas.

6.3 Flujo de efectivo proyectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$285.336,00	\$313.869,60	\$345.256,56	\$379.782,22	\$417.760,44
Ventas en sección Chocolates (60%)		\$153.057,60	\$168.363,36	\$185.199,70	\$203.719,67	\$224.091,63
Ventas en sección Cafetería (40%)		\$132.278,40	\$145.506,24	\$160.056,86	\$176.062,55	\$193.668,81
% crecimiento			10%	10%	10%	10%
COSTOS DE OPERACIÓN		\$237.456,69	\$253.170,51	\$270.065,38	\$288.239,91	\$307.801,60
Costos Variables		\$157.824,93	\$165.610,57	\$173.785,50	\$182.369,18	\$191.382,03
Teléfono		\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00
Insumos de cafetería		\$44.092,80	\$46.297,44	\$48.612,31	\$51.042,93	\$53.595,07
Chocolates (mercadería)		\$109.326,86	\$114.793,20	\$120.532,86	\$126.559,50	\$132.887,48
Material de empaque		\$1.093,27	\$1.147,93	\$1.205,33	\$1.265,60	\$1.328,87
Gas industrial		\$1.152,00	\$1.152,00	\$1.152,00	\$1.152,00	\$1.152,00
Luz, agua		\$1.200,00	\$1.260,00	\$1.323,00	\$1.389,15	\$1.458,61
Costos Fijos		\$79.631,76	\$87.559,94	\$96.279,88	\$105.870,74	\$116.419,56
Marketing y Publicidad		\$10.000,00	\$11.000,00	\$12.100,00	\$13.310,00	\$14.641,00
Arriendo		\$30.000,00	\$33.000,00	\$36.300,00	\$39.930,00	\$43.923,00
Hosting y mantenimiento página web		\$500,00	\$515,00	\$530,45	\$546,36	\$562,75
Alimentación del personal		\$1.620,00	\$1.782,00	\$1.960,20	\$2.156,22	\$2.371,84
Seguros y servicios de seguridad		\$2.000,00	\$2.200,00	\$2.420,00	\$2.662,00	\$2.928,20
Sueldos		\$35.511,76	\$39.062,94	\$42.969,23	\$47.266,15	\$51.992,77
UTILIDAD OPERATIVA		\$47.879,31	\$60.699,09	\$75.191,18	\$91.542,30	\$109.958,84
UTILIDAD OPERATIVA / VENTAS		20%	24%	28%	32%	36%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$38.579,31	\$51.399,09	\$65.891,18	\$82.242,30	\$100.658,84
SRI (25%)		\$9.644,83	\$12.849,77	\$16.472,80	\$20.560,58	\$25.164,71
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$28.934,49	\$38.549,32	\$49.418,39	\$61.681,73	\$75.494,13
EMPLEADOS (15%)		\$4.340,17	\$5.782,40	\$7.412,76	\$9.252,26	\$11.324,12
UTILIDAD NETA		\$24.594,31	\$32.766,92	\$42.005,63	\$52.429,47	\$64.170,01
UTILIDAD NETA/ VENTAS		9%	10%	12%	14%	15%
DEPRECIACIÓN						
Depreciación máquinas y equipos		\$3.300,00	\$3.300,00	\$3.300,00	\$3.300,00	\$3.300,00
Depreciación mobiliario, adecuaciones y decoración		\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
INVERSIÓN	-\$46.500,00					
Maquinaria cocina	-\$14.200,00					
Cafetera	-\$3.000,00					
Cocina con horno	-\$2.000,00					
Campana extractora	-\$1.000,00					
Sanduchera eléctrica	-\$500,00					
Exprimidor industrial de jugo	-\$200,00					
Licudadora industrial	-\$500,00					
Lavavajilla	-\$2.000,00					
Congeladora	-\$3.000,00					
Menaje de cocina	-\$2.000,00					
Equipos para la venta	-\$2.300,00					
Balanza	-\$300,00					
Vitrinas de exposición	-\$1.700,00					
Caja	-\$300,00					
Mobiliario, adecuaciones y decoración	-\$30.000,00					
Capital de Trabajo	-\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00
FLUJO DE EFECTIVO	-\$49.000,00	\$31.394,31	\$39.566,92	\$48.805,63	\$59.229,47	\$70.970,01

Tabla 11: Flujo de efectivo para los primeros cinco períodos

6.4 Costos del personal

Sueldo mensual Gerente														
Tipo	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gasto	Sueldo Base	906,50	906,50	906,50	906,50	906,50	906,50	906,50	906,50	906,50	906,50	906,50	906,50	10.878,00
Gasto	Décimo Cuarto	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	83,33	1.000,00
No Asume	IESS	117,50	117,50	117,50	117,50	117,50	117,50	117,50	117,50	117,50	117,50	117,50	117,50	1.410,00
Gasto	Fondos de Reserva	213,03	213,03	213,03	213,03	213,03	213,03	213,03	213,03	213,03	213,03	213,03	213,03	2.556,33
Gasto	Décimo Tercero	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	75,54	906,50
	Neto	1.182,88	16.750,83											

Sueldo del Host														
Tipo	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gasto	Sueldo Base	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	3.698,52
Gasto	Décimo Cuarto	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	340,00
No Asume	IESS	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	479,40
Gasto	Fondos de Reserva	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	869,15
Gasto	Décimo Tercero	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	308,21
	Neto	402,18	5.695,28											

Sueldo Contador														
Tipo	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gasto	Sueldo Base	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	2.393,16
Gasto	Décimo Cuarto	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	220,00
No Asume	IESS	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	310,20
Gasto	Fondos de Reserva	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	562,39
Gasto	Décimo Tercero	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	199,43
	Neto	260,23	3.685,18											

Sueldo Cajero														
Tipo	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gasto	Sueldo Base	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	199,43	2.393,16
Gasto	Décimo Cuarto	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	18,33	220,00
No Asume	IESS	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	25,85	310,20
Gasto	Fondos de Reserva	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	46,87	562,39
Gasto	Décimo Tercero	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	16,62	199,43
	Neto	260,23	3.685,18											

Sueldo Chef														
Tipo	Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gasto	Sueldo Base	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	308,21	3.698,52
Gasto	Décimo Cuarto	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	28,33	340,00
No Asume	IESS	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	39,95	479,40
Gasto	Fondos de Reserva	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	72,43	869,15
Gasto	Décimo Tercero	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	25,68	308,21
	Neto	402,18	5.695,28											

TOTAL SALARIOS (EN US\$)														
		2.507,70	2.507,70	2.507,70	2.507,70	2.507,70	2.507,70	2.507,70	2.507,70	2.507,70	2.507,70	2.507,70	2.507,70	35.511,76

Tabla 12: Costo del personal

6.5 Punto de equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio, se ha considerado el monto máximo que gastaría una persona en cada visita a la chocolatería y cafetería. Según la encuesta definitiva (ver capítulo 1.3.4), el gasto promedio que haría una persona en la sección de chocolatería es de US\$11,81, mientras que para permanecer en el local, cada persona gastaría US\$15,31 por visita. El punto de equilibrio se alcanzará cuando se llegue a atender a 49 clientes por día, considerando que el 60% de las ventas será de chocolates al granel, y el resto serán consumos en la cafetería, como se supuso inicialmente.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	\$237.456,69	\$253.170,51	\$270.065,38	\$288.239,91	\$307.801,60
Ventas	\$237.456,69	\$253.170,51	\$270.065,38	\$288.239,91	\$307.801,60
Cientes por año punto de equilibrio	17512	18387	19306	20272	21285
Cientes por mes punto de equilibrio	1459	1532	1609	1689	1774
Cientes por día punto de equilibrio	49	51	54	56	59

Tabla 13: Punto de equilibrio

6.6 TIR y VAN

La tasa interna de retorno del proyecto es del 77%, lo cual evidencia la alta rentabilidad del negocio, mientras que el valor presente neto del mismo es de US\$89.967,80, justificando así su puesta en marcha.

6.6.1 Tasa de descuento

Analizando las características del proyecto presentado, y basándose en la Tabla 14, podría decirse que *CAPRICE chocolatière* se encontraría dentro de la clase de riesgo del tipo III, ya que se trata de una expansión de actividades existentes o similares. Sin embargo, dada la incertidumbre existente y la situación actual del País, y para ser conservadores en el cálculo de flujos de caja, VAN y TIR, se ha utilizado una tasa de descuento del 20%.

Clase de riesgo	Descripción	Tasa de descuento ajustada al riesgo
I	Riesgo por debajo del promedio: Proyectos de bajo riesgo. Implican por lo general reemplazo sin la renovación de las actividades existentes.	8%
II	Riesgo promedio: Proyectos similares a los que se ponen en marcha este momento. Implican generalmente el reemplazo o la renovación de las actividades existentes.	10%
III	Riesgo por arriba del promedio: Proyectos con un riesgo mayor que el normal, aunque no excesivo. Implican por lo general la expansión de las actividades existentes o similares.	14%
IV	Riesgo muy elevado: Proyectos con riesgo muy alto. Implican por lo general la expansión hacia actividades nuevas o desconocidas.	20%

Tabla 14: Tasa de descuento ajustada al riesgo¹⁹

¹⁹Fuente: GITMAN, L. J.: "Principios de Administración Financiera". Décima Edición 2003, p. 380.

6.6.2 Recuperación de la inversión

La inversión se recuperará dentro del segundo período. El cálculo se resume en la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2
Utilidad neta	\$31.394,31	\$39.566,92
Inversión	-\$49.000,00	
Saldo / Deuda	-\$17.605,69	\$21.961,23

Tabla 15: Recuperación de la inversión

6.7 Escenario pesimista

Tomando en cuenta la crisis mundial actual, la cual también afecta en gran manera al Ecuador, y la posibilidad de que en las encuestas las personas hayan dado un valor de gasto por visita más alto al que en realidad están dispuestas a pagar, se elaboró otro flujo financiero, reduciendo los ingresos en una cuarta parte y manteniendo los mismos costos. Los resultados fueron los siguientes:

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		\$214.002,00	\$235.402,20	\$258.942,42	\$284.836,66	\$313.320,33
Ventas en sección Chocolates (60%)		\$114.793,20	\$126.272,52	\$138.899,77	\$152.789,75	\$168.068,72
Ventas en sección Cafetería (40%)		\$99.208,80	\$109.129,68	\$120.042,65	\$132.046,91	\$145.251,60
% crecimiento			10%	10%	10%	10%
COSTOS DE OPERACIÓN		\$198.828,45	\$212.610,86	\$227.477,75	\$243.522,90	\$260.848,74
Costos Variables		\$119.196,69	\$125.050,93	\$131.197,88	\$137.652,17	\$144.429,18
Teléfono		\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00
Insumos de cafetería		\$33.069,60	\$34.723,08	\$36.459,23	\$38.282,20	\$40.196,31
Chocolates (mercadería)		\$81.995,14	\$86.094,90	\$90.399,65	\$94.919,63	\$99.665,61
Material de empaque		\$819,95	\$860,95	\$904,00	\$949,20	\$996,66
Gas industrial		\$1.152,00	\$1.152,00	\$1.152,00	\$1.152,00	\$1.152,00
Luz, agua		\$1.200,00	\$1.260,00	\$1.323,00	\$1.389,15	\$1.458,61
Costos Fijos		\$79.631,76	\$87.559,94	\$96.279,88	\$105.870,74	\$116.419,56
Marketing y Publicidad		\$10.000,00	\$11.000,00	\$12.100,00	\$13.310,00	\$14.641,00
Arriendo		\$30.000,00	\$33.000,00	\$36.300,00	\$39.930,00	\$43.923,00
Hosting y mantenimiento página web		\$500,00	\$515,00	\$530,45	\$546,36	\$562,75
Alimentación del personal		\$1.620,00	\$1.782,00	\$1.960,20	\$2.156,22	\$2.371,84
Seguros y servicios de seguridad		\$2.000,00	\$2.200,00	\$2.420,00	\$2.662,00	\$2.928,20
Sueldos		\$35.511,76	\$39.062,94	\$42.969,23	\$47.266,15	\$51.992,77
UTILIDAD OPERATIVA		\$15.173,55	\$22.791,34	\$31.464,67	\$41.313,76	\$52.471,59
UTILIDAD OPERATIVA / VENTAS		8%	11%	14%	17%	20%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$5.873,55	\$13.491,34	\$22.164,67	\$32.013,76	\$43.171,59
SRI (25%)		\$1.468,39	\$3.372,83	\$5.541,17	\$8.003,44	\$10.792,90
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		\$4.405,16	\$10.118,50	\$16.623,50	\$24.010,32	\$32.378,69
EMPLEADOS (15%)		\$660,77	\$1.517,78	\$2.493,52	\$3.601,55	\$4.856,80
UTILIDAD NETA		\$3.744,39	\$8.600,73	\$14.129,97	\$20.408,77	\$27.521,89
UTILIDAD NETA/ VENTAS		2%	4%	5%	7%	9%
DEPRECIACIÓN						
Depreciación máquinas y equipos		\$3.300,00	\$3.300,00	\$3.300,00	\$3.300,00	\$3.300,00
Depreciación mobiliario, adecuaciones y decoración		\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00	\$6.000,00
INVERSIÓN		-\$46.500,00				
Maquinaria cocina		-\$14.200,00				
Cafetera		-\$3.000,00				
Cocina con horno		-\$2.000,00				
Campana extractora		-\$1.000,00				
Sanduchera eléctrica		-\$500,00				
Exprimidor industrial de jugo		-\$200,00				
Licuada industrial		-\$500,00				
Lavavajilla		-\$2.000,00				
Congeladora		-\$3.000,00				
Menaje de cocina		-\$2.000,00				
Equipos para la venta		-\$2.300,00				
Balanza		-\$300,00				
Vitrinas de exposición		-\$1.700,00				
Caja		-\$300,00				
Mobiliario, adecuaciones y decoración		-\$30.000,00				
Capital de Trabajo		-\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00
FLUJO DE EFECTIVO		-\$49.000,00	\$10.544,39	\$15.400,73	\$20.929,97	\$27.208,77
						\$34.321,89

Tabla 16: Flujo de efectivo para los primeros cinco períodos, escenario pesimista

El VAN y el TIR de este escenario son de US\$9.508,90 y de 27%, respectivamente, probando de esta manera que el proyecto es rentable, aun si los ingresos pronosticados se redujeran en una cuarta parte.

Ya que se esperarían menos ventas, el costo de los bienes vendidos también se reduciría, alcanzando el punto de equilibrio según la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	\$198.828,45	\$212.610,86	\$227.477,75	\$243.522,90	\$260.848,74
Ventas	\$198.828,45	\$212.610,86	\$227.477,75	\$243.522,90	\$260.848,74
Cientes por año punto de equilibrio	14663	15396	16166	16974	17823
Cientes por mes punto de equilibrio	1222	1283	1347	1415	1485
Cientes por día punto de equilibrio	41	43	45	47	50

Tabla 17: Punto de equilibrio, escenario pesimista

La inversión dentro de este escenario se recuperaría en el cuarto período, como lo demuestra la siguiente tabla:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Utilidad neta	\$10.544,39	\$15.400,73	\$20.929,97	\$27.208,77
Inversión	-\$49.000,00			
Saldo / Deuda	-\$38.455,61	-\$23.054,89	-\$2.124,91	\$25.083,86

Tabla 18: Recuperación de la inversión, escenario pesimista

7 Conclusiones y comentarios

7.1 Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis y la investigación de mercado presentados en el plan de negocios de *CAPRICE chocolatière*, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- No existe en la ciudad de Quito un local con las características presentadas, por lo que se presenta una oportunidad de negocio real, dado el tamaño del mercado y el porcentaje de consumo de chocolates y productos hechos con chocolate dentro de la población;
- El negocio nació como una opción de comercializar los productos de una empresa propia, con el objetivo también de llegar a posicionar de una mejor manera en el mercado la marca de los mismos;
- El concepto del proyecto es claro, del agrado de las personas, y existe también un interés de visita alto;
- Se pueden generar estrategias de marketing con las cuales se puede lograr un concepto y una experiencia distintos para el cliente;
- Hay pocos competidores directos en el mercado, por lo que alcanzar un nivel de clientes suficiente para cumplir con las metas planteadas es factible;
- El concepto es nuevo, por lo que podría pensarse que no es posible determinar su posibilidad de éxito; sin embargo, gracias a la experiencia adquirida en la empresa fabricante de chocolates, se sabe que la venta al granel de estos productos es rentable, lo cual será el giro principal del negocio;
- Al tratarse de un proveedor propio, *CAPRICE chocolatière* se ahorra intermediarios en la cadena de valor, lo cual trae ventajas para el cliente final, al menos en lo que respecta a la venta al granel, como por ejemplo: un precio menor y más competitivo, mayor frescura de los productos, así como también una retroalimentación más ágil;
- El negocio propuesto es rentable, incluso en un escenario pesimista, logrando siempre un VAN y un TIR positivos;
- Las barreras, tanto de entrada como de salida, del proyecto son relativamente bajas, con una inversión menor a los US\$50.000, teniendo en cuenta de que no se comprará

un local sino que se lo arrendará, y que los implementos a ser adquiridos son fácilmente vendibles;

- No se debe perder de vista los factores críticos de éxito, como son la variedad de productos existente, la accesibilidad del local y la calidad del servicio y de los productos. De esto dependerá la frecuencia de visita y, por lo tanto, la rentabilidad del negocio;
- El nivel de confianza que otorga el tamaño de la muestra utilizado en el marco de la investigación de mercado realizada es del 95%, el cual puede incluso verse disminuido considerando que se realizó un muestreo por conveniencia. Por estas razones, no se puede garantizar en un cien por ciento la veracidad de la información obtenida. Sin embargo, representa una pauta acerca de las preferencias y necesidades encontradas en el mercado que se deberá tomar en cuenta a la hora de escoger los productos que se debe ofertar en el local.

7.2 Comentarios

Para concluir el presente plan de negocios resta únicamente mencionar que, a pesar de que se ha demostrado que el proyecto es rentable, debido a la crisis mundial, y dado el ambiente de incertidumbre que se vive actualmente en el País, se deberá reflexionar nuevamente si se instala el local en el presente año, o si se pospone su desarrollo. Para esto será necesario analizar los cambios en la situación económica y política. De llegarse a concretar un cambio de la moneda vigente, se deberá estudiar nuevamente el aspecto financiero, ya que es posible que parámetros cambien, como la tasa de inflación, lo cual obligaría a recalcular la rentabilidad del proyecto. Al tratarse de una empresa nueva, se debe tomar en cuenta que posibles cambios en el entorno, ya sea económico, político y social, que puedan obligar a cambios de la estrategia inicial, la afectan en mayor manera que a las empresas que ya están establecidas. Sin embargo, se ha demostrado que el proyecto tiene numerosas ventajas, las cuales serán aprovechadas en los distintos escenarios que podrían presentarse en el País.

8 Anexos

8.1 Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Razones para el consumo de chocolates y/o productos hechos con chocolate ..	13
Ilustración 2: Top of mind de marcas de chocolate.....	14
Ilustración 3: Conocimiento guiado de marcas de chocolate	15
Ilustración 4: Marca preferida	16
Ilustración 5: Top of mind de los lugares en donde se pueden comprar chocolates y/o productos hechos con chocolate	17
Ilustración 6: Conocimiento guiado de lugares en donde se venden chocolates y/o productos hechos con chocolate.....	18
Ilustración 7: Lugar preferido en donde se venden chocolates y/o productos hechos con chocolate.....	18
Ilustración 8: Razones por las que se prefieren los lugares mencionados.....	19
Ilustración 9: Calificación promedio de los aspectos considerados importantes para el proyecto	20
Ilustración 10: Evaluación del concepto de CAPRICE chocolatière	21
Ilustración 11: Secciones y servicios adicionales sugeridos por los encuestados.....	22
Ilustración 12: Frecuencia de visita al local	23
Ilustración 13: Importancia de los productos en la sección de chocolatería	24
Ilustración 14: Importancia de los productos en la sección de cafetería	24
Ilustración 15: Gasto por persona en una visita al local.....	25
Ilustración 16: Cadena de valor.....	30
Ilustración 17: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	34
Ilustración 18: Organigrama inicial de CAPRICE chocolatière.....	54

8.2 Índice de tablas

Tabla 1: Frecuencia de compra de chocolates y productos hechos con chocolate	5
Tabla 2: Población urbana en el Cantón Quito por edad en 2001	10
Tabla 3: Tamaño del mercado objetivo	10
Tabla 4: Número de personas que consumen chocolates y/o productos hechos con chocolate	13
Tabla 5: Frecuencia de compra de chocolates y/o productos hechos con chocolate.....	21
Tabla 6: Estrategia genérica: Diferenciación	40
Tabla 7: Habilidades, recursos y requisitos organizacionales	40
Tabla 8: Estrategias de marketing en la demanda primaria.....	41
Tabla 9: Estrategias de marketing en la demanda selectiva	42
Tabla 10: Flujo del servicio de CAPRICE chocolatière.....	55
Tabla 11: Flujo de efectivo para los primeros cinco períodos.....	57
Tabla 12: Costo del personal	58
Tabla 13: Punto de equilibrio	59
Tabla 14: Tasa de descuento ajustada al riesgo.....	59
Tabla 15: Recuperación de la inversión	60
Tabla 16: Flujo de efectivo para los primeros cinco períodos, escenario pesimista	61
Tabla 17: Punto de equilibrio, escenario pesimista.....	62
Tabla 18: Recuperación de la inversión, escenario pesimista	62

8.3 Distribución de población 2000 / 2010²⁰

ZONA	SUPERF. Has.	POBLACIÓN 2000	POBLACIÓN 2005	POBLACIÓN 2010	POBLACIÓN 2015	POBLACIÓN 2020	INCREMENTO POBLACIONAL 2000/2020
SUELO URBANO							
ZONA SUR	4931.5	136145	176531	231476	306967	411658	275513
ZONA CENTRO SUR	3286.2	459448	470627	482255	494355	506950	47502
ZONA CENTRO	2253.5	235676	243310	251563	260506	270219	34543
ZONA CENTRO NORTE	4810.2	379428	415873	458706	509225	569011	189583
ZONA NORTE	3835.3	218526	241911	269069	300690	337595	119069
Subtotal	19116.6	1429223	1548252	1693069	1871742	2095433	666210
SUELO URBANO Y URBANIZABLE							
ZONA CENTRO NORTE:							
Nayon, Zambiza	2279.1	9693	16932	29625	51910	91085	81392
ZONA NORTE:							
Pomasquí, San Antonio, Calacall	3196.9	47013	54769	63969	74893	87878	40865
ZONA CALDERON	6120.1	77543	103603	138441	185025	247324	169781
ZONA TUMBACO	5873.5	53715	78815	115939	170987	252825	199110
ZONA LOS CHILLOS	7810.4	83496	115845	165049	240376	356419	272923
ZONA AEROPUERTO	1722.0						
Subtotal	27002.0	271460	369964	513023	723191	1035531	764071
SUELO NO URBANIZABLE							
PROTECCION ECOLOGICA. QUITO	18154.0						
ZONA TUMBACO	2885.0						
ZONA CALDERÓN	4631.0						
ZONA SUR Parroquia Lloa	54725.1	1295	1265	1236	1207	1179	-116
ZONA NORTE							
Nono, Calacall, San Antonio	50829.3	1218	1114	1019	932	852	-366
ZONA LOS CHILLOS							
Pintag y Amaguaña	51712.3	14726	16396	18254	20324	22628	7902
ZONA AEROPUERTO	60503.2	53224	65946	81963	102181	127766	74542
DELEGACION NOROCCIDENTAL	84476.1	12647	12948	13276	13634	14022	1375
DELEGACION NORCENTRAL	48465.6	16546	16498	16483	16501	16551	5
Subtotal	376683.3	99656	114166	132231	154778	182998	83342
TOTAL DMQ	422802.0	1800339	2032382	2338323	2749711	3313962	1513623

8.4 Resultados de la investigación cualitativa

8.4.1 Guía de trabajo

GUÍA DE TRABAJO PROYECTO ALMACÉN DE PRODUCTOS DE CHOCOLATE

**1 Presentación / normas de la entrevista / permiso para grabación
Calentamiento y descripción de actividades.
PREGUNTAS I**

Al hablar de golosinas, ¿cuáles son sus referidos?

¿Qué tipo de chocolate o productos de chocolate prefiere?

¿Qué marcas de productos de chocolate se le vienen a la mente?

²⁰ Fuente: MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO: "Plan General de Desarrollo Territorial. Distrito Metropolitano de Quito". Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda 2000, p. 34.

- ¿Dónde compra productos de chocolate?
¿Por qué compra en ese lugar?
¿Encuentra en ese lugar los productos de chocolate que busca?
¿Qué cambiaría del lugar donde compra?
¿Preferiría encontrar sus productos de chocolate en un lugar destinado únicamente para ellos?
¿Encuentra una ventaja en comprar chocolate al granel? ¿qué entiende por granel?
¿Cuál es el precio máximo / ideal que pagaría por un kilo de chocolate al granel?
¿Le parece buena la idea de una tarjeta de descuento / regalos por compras frecuentes / regalos en cumpleaños?
¿Preferiría un lugar en el que encuentre todo tipo de productos de chocolate o únicamente chocolates al granel?

2 CONCEPTO

EJERCICIO PERSONAL (se aplicará utilizando papel) la evaluación en una escala de 1 a 7 donde 1 es nada y 7 mucho:

Queremos que nos digan lo que piensan y sienten sobre el CONCEPTO DEL PROYECTO, usando estas escalas de 1 a 7 en la que 1 es el valor más bajo y 7 el valor más alto

1 significa que *no me gustó*

7 significa que *me gustó muchísimo*

2 y 3 si *me gustó poco*

4, 5, 6 si *me gustó, pero no mucho*

CONCEPTO DEL PROYECTO:

Dentro de la zona norte de Quito, se propone el establecimiento de un local o locales especializados en la comercialización de productos de chocolate, enfocados a personas entre 20 y 40 años de clase media y media-alta, situados en centros comerciales y/o en el aeropuerto. Se instalarán distintas secciones, separadas y diferenciadas a través de grandes letreros, como chocolates al granel, chocolates empacados (fundas, cajas, empaques de regalo, etc.), sección de productos importados, helados, bebidas calientes (tipo cafetería pequeña), creando un ambiente acogedor a través de una adecuada selección de colores y decoración, y un servicio amigable y personalizado. Asimismo, se ofrecerá precios especiales y diferenciados para compras relativamente grandes. De esta manera se asegura la cobertura de la mayoría de los gustos, necesidades y rangos de precios.

¿Qué les gustó del concepto?

¿Qué no les gustó?

3 PREGUNTAS II

Pensando en ese lugar especial de chocolate, ¿tendría usted alguna sugerencia de cómo debería ser?

¿Le gustaría que el local esté dividido por secciones (tipo de producto)?

¿Qué tipos de productos le gustaría encontrar en las secciones?

¿Qué tipos de productos de chocolate le gustaría encontrar en la sección granel?

¿Le gustaría encontrar envolturas / opciones para regalo?

¿Cómo quisiera que fueran los envases? Fundas, cajas, charolas, envases con formas y motivos (por ejemplo: canastita) incluidos.

¿Debería dividirse el lugar por tipo de producto o por marcas?

¿Le gustaría encontrar una sección de productos importados?

¿En qué lugares preferiría que estuviera ubicado el local?

¿Qué servicios adicionales debería ofrecer?

¿Le gustaría contar con un catálogo por Internet?

¿Qué información le gustaría encontrar en la página de Internet?

¿Compraría usted los productos de chocolate por Internet?

¿Qué marcas le gustaría encontrar?

¿Qué marca(s) consume mayoritariamente / consumió por última vez?

4 PRUEBA DE SLOGAN

A continuación mostraremos unas ideas de SLOGANS. Escúchelos con atención, pues su opinión nos interesa:

(Se repiten los ejercicios del pretest para cada slogan)

1. Pasión por el chocolate
2. Déjate llevar y llévame contigo
3. Un chocolate por tu sonrisa

¿Qué tanto les gustó el slogan? ¿Por qué?

¿Qué nos les gustó? ¿Por qué?

¿Qué nivel de agrado / desagrado le generó el slogan?

¿Qué tan claro es slogan?

¿Genera intención de compra el slogan?

¿Dice este slogan cosas que les interesan?

¿Este slogan muestra diferenciación para la marca?

¿Qué le llama la atención, positiva o negativamente?

¿Deja claro este slogan la marca de la que se habla?

Facilidad de recordación: ¿El slogan es memorable? ¿Lo recuerdan?

¿Las afirmaciones del slogan son creíbles?

¿Qué sugeriría quitar, aumentar o cambiar del slogan?

5 NOMBRE Y LOGO

Queremos que nos digan lo que piensan y sienten sobre el NOMBRE y la IDEA DE DISEÑO DE LOGO del proyecto, usando estas escalas de 1 a 7 en la que 1 es el valor más bajo y 7 el valor más alto:

1 significa que no me gustó

7 significa que me gustó muchísimo

2 y 3 si me gustó poco

4, 5, 6 si me gustó, pero no mucho



Por favor, marque con una X el lugar en el que se ubica usted para cada una de estas preguntas:

1. Agrado / desagrado del concepto

1 2 3 4 5 6 7

2. Claridad del concepto

1 2 3 4 5 6 7

3. Atención generada por el concepto

1 2 3 4 5 6 7

4. Motivación a la entrada al local / compra

1 2 3 4 5 6 7

5. Diferenciación del concepto (qué tanto le llama la atención)

1 2 3 4 5 6 7

6 Evaluación**7 Despedida / Finalización**

8.4.2 Hojas de evaluación

EVALUACIÓN DEL CONCEPTO

Por favor, marque con una X el lugar en el que se ubica usted para cada una de estas preguntas:

1. Agrado / desagrado del concepto

1 2 3 4 5 6 7

2. Claridad del concepto

1 2 3 4 5 6 7

3. Involucramiento generado por el concepto (qué tanto satisface sus requerimientos / dice cosas que le interesan)

1 2 3 4 5 6 7

4. Motivación a la compra

1 2 3 4 5 6 7

5. Atención generada por el concepto

1 2 3 4 5 6 7

6. Diferenciación del concepto (qué tanto le llama la atención)

1 2 3 4 5 6 7

EVALUACIÓN DEL NOMBRE Y LOGO

Por favor, marque con una X el lugar en el que se ubica usted para cada una de estas preguntas:

1. Agrado / desagrado del nombre y logo

1 2 3 4 5 6 7

2. Claridad del nombre y logo

1 2 3 4 5 6 7

3. Involucramiento generado por el nombre y logo (qué tanto satisface sus requerimientos / dice cosas que le interesan)

1 2 3 4 5 6 7

4. Motivación a la compra

1 2 3 4 5 6 7

5. Atención generada por el nombre y logo

1 2 3 4 5 6 7

6. Diferenciación del nombre y logo (qué tanto le llama la atención)

1 2 3 4 5 6 7

8.4.3 Objetivos generales y específicos

8.4.3.1 Objetivos generales

- Determinar la factibilidad de la puesta en marcha de un local para la comercialización de productos de chocolate,
- Evaluar el concepto para de esta manera generar nuevas ideas.

8.4.3.2 Objetivos específicos

- Conocer las preferencias de las personas en cuanto a golosinas se refiere,
- Conocer dónde compra nuestro consumidor objetivo,

- Recibir sugerencias de los participantes que reflejen el modelo de local ideal para la venta de chocolates,
- Recibir sugerencias en cuanto al logo, nombre y slogan de los locales.

8.4.4 Metodología y presentación

8.4.4.1 Metodología utilizada

- Grupo focal:
 - o Tres mujeres, cuatro hombres,
 - o Edad: Entre 27 y 36 años,
 - o Nivel socio-económico: medio y medio-alto,
 - o Compradores (al menos una vez al mes) y conocedores de productos de chocolate.
- Fecha de realización:
 - o 18 de abril de 2008.

8.4.4.2 Secciones

- Presentación, normas de la entrevista, permiso para grabación,
- Preguntas generales,
- Lectura del concepto, preguntas y sugerencias,
- Evaluación del concepto,
- Prueba de slogan y sugerencias,
- Presentación de nombres y logos, y sugerencias para un nuevo nombre.

8.4.5 Preguntas generales

Al hablar de golosinas, ¿cuáles son sus referidos?

- Chocolates,
- Helados,
- Galletas (cubiertas con chocolate),
- Pasteles / pastas,
- Gomas.

Conclusión: Los chocolates y productos de chocolate / con chocolate fueron mencionados mayoritariamente.

¿Qué tipo de chocolate o productos de chocolate prefieren?

- Chocolate amargo,
- Con maní, almendras, avellanas, macadamias, coco...
- Con galleta (tipo “Tango”),
- Tipo “Nutella”,
- Raffaello,
- “Caoni” (Con frutas exóticas como maracuyá, combinaciones de sabores, sin tanta azúcar).

Conclusión: Los participantes prefieren chocolates con algún tipo de relleno o sabor especial.

¿Qué marcas de productos de chocolate se les viene a la mente?

- *Ferrero (Noggy),*
- *Nestlé (Manicho, bombones),*
- *Milka,*
- *M&M’s,*
- *Toblerone,*
- *Milky Way,*
- *Twix,*
- *Caoni,*
- *Garoto,*
- *Bios.*

Conclusión: Existe una gran variedad de marcas, tanto extranjeras como nacionales, posicionadas en el mercado.

¿Dónde compran productos de chocolate?

- *Supermaxi,*
- *Fybeca,*

- *Entredulces,*
- *Delicatessen (El Griego),*
- *Gasolineras,*
- *Tiendas.*

Conclusión: Se compran chocolates porque los ven; no es una compra planeada sino de impulso, se compran cuando se necesita algo de picar, para una fiesta...

¿Encuentran en esos lugares los productos de chocolate que buscan?

- No siempre, casi nunca,
- Se puede reemplazar,
- Ciertas marcas no se encuentran en todas las presentaciones,
- Únicamente en Navidad se encuentran varios tipos de chocolate al granel,
- En delicatessen como El Griego se encuentra una buena variedad de marcas.

Conclusión: Se busca una gran variedad, cantidad y precio.

¿Preferirían encontrar sus productos de chocolate en un lugar destinado únicamente para ellos?

- Sí, pero tiene que ser accesible (bien localizado),
- No siempre se va a comprar únicamente chocolates específicamente, es más una compra de impulso,
- Si está dentro de un centro comercial, el cliente aprovecharía para comprar,
- Si tuviera una fiesta o una reunión en especial, caso contrario compraría en una tienda o en la Fybeca.

Conclusión: Se debe dar un valor agregado al lugar, dar información acerca del chocolate, olor a chocolate, iluminación para relajarse...

¿En qué circunstancias comprarían chocolate al granel? ¿ Se puede determinar una frecuencia en este tipo de compras?

- Cumpleaños,

- Para la familia,
- Para regalos,
- En tabletas grandes.

Conclusión: No se puede determinar una frecuencia de compra, se compra más para detalles / regalos y en Navidad en el *Supermaxi*.

8.4.6 Concepto: Preguntas y sugerencias

8.4.6.1 Comentarios iniciales

- Aspectos que gustaron:
 - o Atención personalizada,
 - o Diversidad,
 - o Venta de chocolates y bebidas calientes.
- Aspectos que no gustaron:
 - o No iría a un lugar sólo de dulces (empalagoso),
 - o Debe haber otra opción para los que no consumen chocolate.

Conclusión: Concepto inicial es adecuado únicamente para compras esporádicas (compras de impulso, regalos, etc.).

8.4.6.2 Preguntas acerca del concepto

- ¿Va a ser un lugar especializado en chocolates? ¿O va a ser un híbrido entre cafetería y venta de chocolates al granel?
- ¿Se busca que la gente entre, consuma y se vaya? ¿O es otro el objetivo?
- ¿Qué cantidades se pretende vender?

8.4.6.3 Sugerencias para un nuevo concepto

- Hacer degustaciones del chocolate (charolas, tablas, etc.),
- Los negocios de este tipo que no han progresado no muestran un producto con una propuesta de marca que lo respalde, o es un producto que se vende por que sí, sin indicar las cualidades del chocolate, propiedades digestivas o las razones de por qué se debería comer chocolate,

- Contar una “historia” con el chocolate... (comparación con la película “Chocolat”),
- Chocolate gourmet: lugar donde se puede conversar, aprender del producto,
- Degustar varios tipos de chocolates distintos con los amigos; posibilidad de compra después de degustar,
- Detalles con clientes en su cumpleaños: Conocer a los clientes frecuentes para poder dar regalos de acuerdo a sus gustos (minería de datos),
- Un sitio donde se pueda hacer chocolate (no sólo niños, sino adultos también),
- Temas para ciertos días, chocolates especiales cada mes, día especial, etc.,
- No consumir sólo como chocolate, sino combinarlo: con frutas, fondue de frutas, con algo que contrarreste el dulce, platos con chocolate (cocina moderna), licor (vino, whisky), hierbas como menta, productos de sal,
- Iría a ese lugar dependiendo de la variedad / innovación que presente; diferentes temas para estar atento de qué hay de nuevo en el local,
- Debe ser un lugar cerrado (clima),
- Debe tener una sección “express” para no tener que entrar a hacer una compra pequeña,
- Posibilidad de llamar para que tengan listo un pedido o delivery,
- Música no muy alta,
- Debe tratarse de un lugar para socializar,
- En el aeropuerto-salida internacional funcionaría más el concepto “express”: “chocolates ecuatorianos” para llevar, inclusive para familiares que emigraron del País. La gente que está ahí tiene mucho tiempo.

8.4.7 Evaluación del concepto

8.4.7.1 Escala para la evaluación

Se usó una escala ordinal, del 1 al 7, en la que 1 es el valor más bajo y 7 el valor más alto:

- 1 significa que no me gustó,
- 7 significa que me gustó muchísimo,
- 2 y 3 si me gustó poco,
- 4, 5, 6 si me gustó, pero no mucho.

Se calificó el concepto inicialmente presentado y el concepto que surgió de la conversación: un híbrido entre cafetería y dulcería donde haya chocolate al granel, en funditas, exista la posibilidad de sentarse y hacer degustaciones de las variedades de chocolate, de hacer su propio chocolate, exista información e historia acerca del cacao y los productos de chocolate.

8.4.7.2 Respuestas recibidas

La calificación que se obtuvo en los distintos criterios presentados fueron las siguientes (entre paréntesis la calificación del nuevo concepto sugerido):

- Agrado / desagrado del concepto:
 - o 4.3 (6.3)
- Claridad del concepto:
 - o 4.3 (5.6)
- Involucramiento generado por el concepto (qué tanto satisface sus requerimientos / dice cosas que le interesan)
 - o 4.0 (6.3)
- Motivación a la compra:
 - o 4.0 (6.0)
- Atención generada por el concepto:
 - o 4.3 (6.3)
- Diferenciación del concepto (qué tanto le llama la atención)
 - o 4.4 (6.4)

8.4.8 Nombre, logo y slogan

8.4.8.1 Sugerencias para un nombre y logo

- “Una buena marca rara vez indica el producto”,
- Énfasis en el cacao ecuatoriano,
- No utilizar la palabra chocolate (o “choco”), utilizar la palabra “cacao”: es más flexible a los productos que se vendan,
- Utilizar idioma italiano o idioma que denote elegancia,
- No utilizar colores oscuros, y no necesariamente el café,
- No utilizar palabras genéricas que no se puedan registrar,

- El logo va relacionado con la calidad y llega a ser secundario si el producto es reconocido; sin embargo, el logo debe ser atractivo, denota la personalidad del local,
- Diferenciación,
- No va enfocado a todo el mercado, sino a un segmento específico,
- Starbucks: el logo no tiene nada que ver con café; vende otros productos inclusive sin café,
- Exposición de la marca y logo en productos,
- Algo simple,
- Un nombre que no tenga que ver con chocolate.

Conclusiones: El nombre no debe sugerir el producto, debe ser simple, en un idioma que denote elegancia y no se deben utilizar palabras genéricas. Es importante también una adecuada selección de colores.

8.4.8.2 Sugerencias para un slogan

- Concepto dirigido a una clase socioeconómica media y media-alta,
- Arte, elegancia, distinción, aristocracia, clase,
- Atmósfera diferente,
- Sensualidad,
- Historia,
- Identidad (cacao ecuatoriano).

8.4.9 Conclusiones finales de la investigación cualitativa

- La compra de chocolates o productos de chocolate es una compra mayoritariamente impulsiva y/o para hacer un regalo en una ocasión especial,
- Se busca una buena variedad, cantidad y precio,
- Se debe dar un valor agregado al lugar: dar información acerca del chocolate, hacer degustaciones, iluminación y selección de colores adecuadas,
- En lo que se refiere al nombre: debe ser simple, en un idioma que denote elegancia y no se deben utilizar palabras genéricas.

8.5 Resultados de la investigación cuantitativa: encuesta exploratoria

8.5.1 Cuestionario encuesta exploratoria

CUESTIONARIO PROYECTO PARA TESIS - MBA 2006/2008 USFQ	
Le agradecemos mucho por acceder a ayudarnos con esta encuesta. El tiempo necesario para completarla será de 30 minutos aproximadamente. El objetivo de la misma es evaluar un concepto innovador para un proyecto de una nueva empresa. Por favor, marque con una "X" la(s) respuesta(s) que corresponda(n). Le agradecemos escriba sus opiniones y/o sugerencias en los espacios previstos para las preguntas de respuesta abierta.	
DESARROLLO DE LA ENCUESTA	
P01	¿Qué tipos de chocolates o productos con chocolate prefiere? (por favor, escoja sólo una de las respuestas propuestas)
<input type="checkbox"/>	Chocolate con nueces (almendras, avellanas, macadamias, maní, etc.)
<input type="checkbox"/>	Chocolate con frutas exóticas (maracuyá, tomate de árbol, kiwi, etc.)
<input type="checkbox"/>	Galletas cubiertas con chocolate
<input type="checkbox"/>	Chocolate amargo
<input type="checkbox"/>	Helados
<input type="checkbox"/>	Pasteles / Pastas
<input type="checkbox"/>	Otro: _____
P02	¿Qué marcas de chocolates y productos con chocolate le son familiares?

P03	De las marcas mencionadas por Ud. en la pregunta anterior, ¿cuáles prefiere?

P04	¿Qué marca de chocolates fue la que compró o consumió por última vez?

P05 ¿Con qué frecuencia compra Ud. chocolates o productos de chocolate?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Una vez al mes
- Una vez cada 2 a 3 meses

P06 ¿En qué lugar compra Ud. chocolates?

(por favor, escoja su primera opción a la hora de la compra)

- Supermaxi
- Fybeca
- Entredulces
- Delicatessen
- Tiendas
- Gasolineras
- Otro: _____

P07 ¿Encuentra en el lugar mencionado en la pregunta anterior los productos de chocolate que busca?

- Siempre
- Casi siempre
- De vez en cuando
- Nunca
- ¿Qué no encuentra? _____

P08 ¿Encuentra alguna ventaja en comprar chocolate al granel? (es decir, chocolate al peso, en cantidades pequeñas o grandes, sin empaque especial)

Sí

No, prefiero los chocolates empacados

Por favor, indique el porqué de su respuesta:

P09 ¿Preferiría encontrar sus productos de chocolate en un local destinado únicamente para su comercialización, tanto empacados como al granel?

Sí

No, es suficiente con los almacenes existentes

P10 ¿Compraría Ud. chocolates por Internet?

Sí

No, prefiero comprar chocolates en los lugares mencionados anteriormente

P11 A continuación le presentamos un concepto para un nuevo almacén destinado a la venta de chocolates y productos de chocolate. Por favor, léalo con atención.

Dentro de la zona norte de Quito, se propone el establecimiento de un local o locales especializados en la comercialización de chocolates y productos de chocolate. Se instalarán distintas secciones, separadas y diferenciadas a través de grandes letreros, como chocolates al granel, chocolates empacados (fundas, cajas, empaques de regalo, etc.), sección de productos importados, helados, etc.

Existirá también una sección tipo cafetería, en donde se podrá consumir bebidas calientes, fondues de frutas con chocolate, vinos, alimentos salados, y también existirá la posibilidad de degustar los distintos tipos de chocolate. Se creará un ambiente acogedor y elegante a través de una adecuada selección de colores y decoración, y un servicio amigable y personalizado.

Asimismo, se ofrecerá precios especiales y diferenciados para compras relativamente grandes, detalles especiales en cumpleaños de los clientes, se ofertará un producto especial por mes, y también se dispondrá de un servicio de pedidos, tanto para retirarlos en el almacén, como para ser entregados a domicilio, en combinación con otros productos afines, como por ejemplo ramos de flores.

¿Qué le gustó del concepto presentado?

¿Qué *no* le gustó del concepto presentado?

Nos gustaría que nos diga lo que piensa y siente acerca del concepto del proyecto usando una escala del 1 al 5, en la que el 1 es el valor más bajo y 5 es el valor más alto:

a. Claridad del concepto

Muy confuso 2 3 4 Muy claro

b. Agrado / desagrado del concepto

No me gustó 2 3 4 Me gustó mucho

c. Involucramiento generado por el concepto

(qué tanto satisface sus requerimientos / dice cosas que le interesan)

Poco 2 3 4 Mucho

d. Motivación a la compra

Poca 2 3 4 Mucha

P12 ¿Cuáles de los siguientes aspectos le parecen de importancia para un local de las características presentadas en la pregunta anterior? (en una escala del 1 al 5, donde 1 significa que el aspecto le parece de poca importancia, y 5 significa que el aspecto le parece muy importante para el local)

a. Que cuente con una sección tipo cafetería en donde se ofrezcan bebidas calientes y frías, y productos de sal

Poco importante 2 3 4 Muy importante

b. Que se ofrezca vino

Poco importante 2 3 4 Muy importante

c. Que exista la posibilidad de comprar chocolates al granel

Poco importante 2 3 4 Muy importante

d. Que se proporcione información acerca del cacao y las bondades del chocolate

Poco importante 2 3 4 Muy importante

e. Que se ofrezcan degustaciones de los distintos tipos de chocolate

Poco importante 2 3 4 Muy importante

f. Que exista la posibilidad de hacer su propio chocolate a partir del cacao

Poco importante 2 3 4 Muy importante

g. Que haya una venta "express" para compras pequeñas, sin tener que entrar al local

Poco importante 2 3 4 Muy importante

h. Que se pueda hacer pedidos por teléfono para retirarlos más tarde en el local

Poco importante 2 3 4 Muy importante

i. Que exista un servicio a domicilio

Poco importante 2 3 4 Muy importante

j. Que se capte constantemente el hábito de compra de los clientes para saber qué tipos de chocolate un cliente en especial consume mayoritariamente

Poco importante 2 3 4 Muy importante

k. Que se preparen y entreguen detalles especiales, tanto en el local como a domicilio, en el cumpleaños de los clientes

Poco importante 2 3 4 Muy importante

l. Que se promocióne una variedad distinta de chocolate cada mes

Poco importante 2 3 4 Muy importante

m. Que cuente con una página de Internet

Poco importante 2 3 4 Muy importante

P13 ¿Qué servicios / secciones adicionales se debería incluir?

P14 ¿Cuál piensa que sería la ubicación ideal para un local de este tipo?
(por favor, escoja una de las opciones)

- Un centro comercial
- Un sitio concurrido (fuera de un centro comercial)
- El Aeropuerto de Quito
- Otro: _____

P15 ¿Con qué frecuencia visitaría Ud. un local de este tipo?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Una vez al mes
- Una vez cada 2 a 3 meses

P16 a. Al tratarse de comprar chocolates o productos de chocolate:
¿Cuál sería el gasto *máximo* que Ud. estaría dispuesto a hacer en una visita a un lugar de las características presentadas?

¿Cuál sería el gasto *mínimo* que Ud. estaría dispuesto a hacer en una visita a un lugar de las características presentadas?

¿Cuál sería el gasto *ideal* que Ud. estaría dispuesto a hacer en una visita a un lugar de las características presentadas?

b. Al tratarse de realizar un consumo en la sección de cafetería del local:
¿Cuál sería el gasto *máximo* que Ud. estaría dispuesto a hacer en una visita a un lugar de las características presentadas?

¿Cuál sería el gasto *mínimo* que Ud. estaría dispuesto a hacer en una visita a un lugar de las características presentadas?

¿Cuál sería el gasto *ideal* que Ud. estaría dispuesto a hacer en una visita a un lugar de las características presentadas?

P17 ¿Estaría Ud. dispuesto a gastar las siguientes cantidades en una visita a la sección de cafetería?

US\$	SÍ	NO
1,00 a 2,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3,00 a 5,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6,00 a 10,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11,00 a 15,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16,00 a 20,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21,00 a 30,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
más de 30,00	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P18 ¿Cuál sería su nivel de interés de visita a un lugar de las características presentadas?

	Muy interesado	Algo interesado	Nada interesado
Inmediatamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La próxima semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El próximo mes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En dos o tres meses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

INFORMACIÓN ACERCA DE LA PERSONA ENCUESTADA	
a. Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino
b. Edad:	¿A qué grupo de edad pertenece Ud.?
	<input type="checkbox"/> 18 a 25 años <input type="checkbox"/> 26 a 30 años <input type="checkbox"/> 31 a 40 años
	<input type="checkbox"/> 41 a 50 años <input type="checkbox"/> 51 años en adelante
c. Nivel educativo:	¿Cuál es el máximo nivel educativo que ha aprobado?
	<input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/> Doctorado
d. Nivel de ingresos:	¿Cuál es su nivel de ingresos / el nivel de ingresos de su hogar?
	<input type="checkbox"/> US\$600,00 mensuales o menos
	<input type="checkbox"/> Entre US\$610,00 y US\$1.500,00 mensuales
	<input type="checkbox"/> Entre US\$1.501,00 y US\$3.000,00 mensuales
	<input type="checkbox"/> Más de US\$3.000,00 mensuales
Finalmente, sólo para fines de control de esta encuesta, quisiéramos que por favor nos indique los siguientes datos:	
Nombre y Apellido:	_____
Dirección:	_____
Teléfono:	_____

8.5.2 Tablas de resultados finales

SEXO DEL ENCUESTADO	Total
Femenino	30
Masculino	20
Total general	50

EDAD	Total
26 a 30 años	32
31 a 41 años	12
18 a 25 años	5
41 a 50 años	1
Total general	50

NIVEL	Total
Secundaria	4
Superior	32
Posgrado	14
Total general	50

PRODUCTOS QUE PREFIERE EL ENCUESTADO	Total
Chocolate con nueces (almendras, avellanas, macadamias, maní, etc.)	31
Chocolate con frutas exóticas (maracuyá, tomate de árbol, kiwi, etc.)	6
Galletas cubiertas con chocolate	4
Pasteles / Pastas	4
Chocolate amargo	2
Helados	2
Granola con chocolate y barras energéticas	1
Total general	50

TOP OF MIND, PRIMERA MENCIÓN	Total
Ferrero	18
Nestle	18
M&M's	3
La Universal	2
Perugina	2
Bios	1
Caoni	1
Confiteca	1
Hershey	1
Lindt	1
Snickers	1
Toblerone	1
Total general	50

TOP OF MIND, SEGUNDA MENCIÓN	Total
Ferrero	13
Nestlé	10
Perugina	5
La Universal	4
Bios	2
Candysney	2
Hershey	2
Jet	2
M&M's	2
Snickers	2
Confiteca	1
Milka	1
Nabisco	1
Toblerone	1
No hay segunda mención	2
Total general	50

TOP OF MIND, TERCERA MENCIÓN	Total
Nestle	8
Ferrero	5
Milka	3
Snickers	3
Arcor	2
La Universal	2
Milky Way	2
Perugina	2
Bios	1
Casita de Chocolate	1
Confiteca	1
Garoto	1
Guylian	1
Hershey	1
Nabisco	1
Toblerone	1
No hay tercera mención	15
Total general	50

PREFERENCIA, PRIMERA MENCIÓN	Total
Ferrero	26
Nestle	9
La Universal	4
Perugina	3
Bios	2
M&M's	2
Toblerone	2
Candysney	1
Lindt	1
Total general	50

PREFERENCIA, SEGUNDA MENCIÓN	Total
Ferrero	4
Nestle	4
Confiteca	1
Hershey	1
Jet	1
La Universal	1
Lindt	1
M&M's	1
Milky Way	1
Perugina	1
Snickers	1
Toblerone	1
No hay segunda mención	32
Total general	50

PREFERENCIA, TERCERA MENCIÓN	Total
Candysney	2
Guylian	1
Hershey	1
Milka	1
Nestle	1
No hay tercera mención	44
Total general	50

CONSUMO EFECTIVO	Total
Ferrero	17
Nestle	16
La Universal	4
Bios	3
Hershey	3
Snickers	2
Candysney	1
Caoni	1
M&M's	1
Toblerone	1
Quaker (Barras Energéticas)	1
Total general	50

FRECUENCIA DE COMPRA	Total
Diariamente	4
Semanalmente	15
Quincenalmente	14
Una vez al mes	13
Una vez cada 2 a 3 meses	4
Total general	50

LUGAR DE COMPRA	Total
Supermaxi	31
Fybeca	14
Tiendas	10
Entredulces	5
Delicatessen	3
Gasolineras	2
Duty Free	1
La Universal	1
Santa Clara	1
No responde	82
Total general	150

¿ENCUENTRA LO QUE BUSCA?	Total
Siempre	31
Casi siempre	16
De vez en cuando	2
Nunca	1
Total general	50

¿QUÉ NO SE ENCUENTRA?	Total
Encuentra todo	46
Kinder Bueno	2
Fondue de frutas	1
Milka	1
Total general	50

¿ES UNA VENTAJA COMPRAR AL GRANEL?	Total
No	35
Sí	15
Total general	50

RAZONES POR LAS QUE ES UNA VENTAJA O UNA DESVENTAJA	Total
DESVENTAJA: Da una mayor confianza comer chocolates empacados (higiene)	7
DESVENTAJA: Poco consumo / empacado tiene la cantidad ideal	7
VENTAJA: Mayor cantidad por menos precio	5
VENTAJA: Posibilidad de comprar menor cantidad y mayor variedad	5
DESVENTAJA: Prefiero los empaques exclusivos y llamativos	3
DESVENTAJA: Se preserva mejor el producto y el sabor en chocolates empacados	2
DESVENTAJA: No hay necesidad de ir a un lugar específico para granel	1
VENTAJA: Se los puede utilizar como parte de un regalo	1
VENTAJA: Se puede comprar la cantidad que se quiere	1
No responde	18
Total general	50

PREFIEREN UN LUGAR ESPECIALIZADO EN CHOCOLATES	Total
No	30
Sí	20
Total general	50

COMPRARÍAN CHOCOLATES POR INTERNET	Total
No	30
Sí	20
Total general	50

LO QUE GUSTÓ DEL CONCEPTO, PRIMERA MENCIÓN	Total
Variedad de productos y/o servicios	12
Idea innovadora	8
Especialización	5
Lugar acogedor y elegante	3
Servicio a domicilio	3
Unión de tienda y cafetería	3
Degustación y compra de distintos productos	1
Fácil accesibilidad / ubicación	1
Lugar de distracción y servicio	1
No tiene competencia en el mercado	1
Servicio personalizado	1
Tomar vino y comer	1
No responde	10
Total general	50

LO QUE GUSTÓ DEL CONCEPTO, SEGUNDA MENCIÓN	Total
Unión de tienda y cafetería	5
Degustación y compra de distintos productos	3
Lugar de distracción y servicio	3
Variedad de productos y/o servicios	3
Compra de regalos	2
No tiene competencia en el mercado	2
Tomar vino y comer	2
Detalles en cumpleaños	1
Idea Innovadora	1
Lugar acogedor y elegante	1
Servicio personalizado	1
No responde	26
Total general	50

LO QUE GUSTÓ DEL CONCEPTO, TERCERA MENCIÓN	Total
Degustación y compra de distintos productos	3
Fácil accesibilidad / ubicación	2
Compra de regalos	1
Lugar acogedor y elegante	1
Lugar de distracción y servicio	1
Servicio a domicilio	1
No responde	41
Total general	50

LO QUE NO GUSTÓ DEL CONCEPTO	Total
El chocolate empalaga	3
No es una idea innovadora	3
Falta motivación a la visita de este y no de los lugares	2
No está claro cuál es el negocio central	2
No hay descuentos en compras pequeñas	1
No hay un área para niños	1
Prejuicio de precios altos en este tipo de locales	1
Venta de chocolate al por mayor	1
Cafetería debería especializarse sólo en dulces	1
Consumo de alcohol	1
Diferenciación de las secciones con letreros	1
No responde	33
Total general	50

CLARIDAD DEL CONCEPTO	Total
Neutro	6
Claro	20
Muy claro	24
Total general	50

AGRADO DEL CONCEPTO	Total
Neutro	9
Gustó	23
Gustó mucho	18
Total general	50

INVOLUCRAMIENTO GENERADO (QUÉ TANTO LE INTERESA)	Total
Interesa algo	5
Ni le interesa ni no le interesa	10
Interesa	23
Interesa mucho	12
Total general	50

MOTIVACIÓN A LA COMPRA	Total
Motiva algo	7
Ni motiva ni no motiva	13
Motiva	18
Motiva mucho	12
Total general	50

IMPORTANCIA SECCIÓN CAFETERÍA	Total
Poco importante	2
Ni importante ni no importante	6
Importante	17
Muy importante	25
Total general	50

IMPORTANCIA DE OFRECER VINO	Total
Poco importante	10
Algo importante	6
Ni importante ni no importante	19
Importante	8
Muy importante	7
Total general	50

IMPORTANCIA DE LA VENTA DE CHOCOLATES AL GRANEL	Total
Poco importante	3
Algo importante	11
Ni importante ni no importante	9
Importante	17
Muy importante	10
Total general	50

IMPORTANCIA DE DAR INFORMACIÓN ACERCA DEL CACAO	Total
Poco importante	2
Algo importante	5
Ni importante ni no importante	14
Importante	14
Muy importante	15
Total general	50

IMPORTANCIA DE LAS DEGUSTACIONES DE DISTINTOS TIPOS DE CHOCOLATE	Total
Algo importante	1
Ni importante ni no importante	5
Importante	17
Muy importante	27
Total general	50

IMPORTANCIA DE TENER LA POSIBILIDAD DE HACER SU PROPIO CHOCOLATE	Total
Poco importante	3
Algo importante	8
Ni importante ni no importante	12
Importante	15
Muy importante	12
Total general	50

IMPORTANCIA DE CONTAR CON UNA VENTA EXPRESS	Total
Poco importante	1
Algo importante	4
Ni importante ni no importante	10
Importante	20
Muy importante	15
Total general	50

IMPORTANCIA DE HACER PEDIDOS POR TELÉFONO PARA LUEGO RETIRARLOS	Total
Algo importante	4
Ni importante ni no importante	7
Importante	20
Muy importante	19
Total general	50

IMPORTANCIA DEL SERVICIO A DOMICILIO	Total
Algo importante	4
Ni importante ni no importante	11
Importante	15
Muy importante	20
Total general	50

IMPORTANCIA DEL DATA MINING	Total
Ni importante ni no importante	6
Importante	20
Muy importante	24
Total general	50

IMPORTANCIA DE LOS DETALLES EN CUMPLEAÑOS DE CLIENTES	Total
Ni importante ni no importante	8
Importante	16
Muy importante	26
Total general	50

IMPORTANCIA DE TENER UNA VARIEDAD DISTINTA CADA MES	Total
Algo importante	3
Ni importante ni no importante	13
Importante	13
Muy importante	21
Total general	50

IMPORTANCIA DE CONTAR CON UNA PÁGINA DE INTERNET	Total
Poco importante	1
Algo importante	1
Ni importante ni no importante	6
Importante	12
Muy importante	30
Total general	50

SERVICIOS / SECCIONES ADICIONALES QUE SE DEBERÍAN INCLUIR	Total
Espacio para niños	4
Biblioteca o espacio de revistas para personas solas	2
Folletos con recetas de chocolate	3
Fotografías e historia del chocolate	3
Suficientes parqueaderos	2
Alternativas de regalos	2
Bocaditos de sal	1
Catálogo y/o carta detallada de productos	2
Compras por internet sin recargo por envío	1
Días con temas	1
Música adecuada	1
Programa de membresías	1
Publicidad en radio y televisión	1
Servicios en eventos sociales	1
Videos de cómo se hace el chocolate	1
Esculturas de chocolate	1
Presentación de grupos musicales en días especiales	1
Promociones para clientes frecuentes y/o corporativos	1
No responde	71
Total general	100

UBICACIÓN IDEAL DEL LOCAL	Total
Un sitio concurrido	31
Un centro comercial	18
Aeropuerto	1
Total general	50

FRECUENCIA DE VISITA AL LOCAL	Total
Semanalmente	8
Quincenalmente	13
Una vez al mes	20
Una vez cada 2 a 3 meses	9
Total general	50

GASTO MÁXIMO EN CHOCOLATES	Total
\$5,00	2
\$8,00	1
\$10,00	16
\$12,00	1
\$15,00	9
\$20,00	10
\$25,00	4
\$30,00	5
\$50,00	2
Total general	50

GASTO MÍNIMO EN CHOCOLATES	Total
\$0,30	1
\$1,00	2
\$2,00	2
\$3,00	5
\$4,00	4
\$5,00	25
\$6,00	1
\$7,00	2
\$10,00	7
\$15,00	1
Total general	50

GASTO IDEAL EN CHOCOLATES	Total
\$2,00	1
\$3,50	1
\$5,00	4
\$6,00	5
\$7,00	2
\$8,00	4
\$10,00	14
\$12,00	1
\$15,00	9
\$20,00	7
\$25,00	1
\$30,00	1
Total general	50

GASTO MÁXIMO EN LA SECCIÓN DE CAFETERÍA	Total
\$5,00	2
\$8,00	3
\$10,00	17
\$12,00	1
\$15,00	8
\$20,00	14
\$25,00	2
\$30,00	2
\$35,00	1
Total general	50

GASTO MÍNIMO EN LA SECCIÓN DE CAFETERÍA	Total
\$1,00	1
\$2,00	5
\$3,00	2
\$4,00	2
\$5,00	24
\$6,00	1
\$7,00	1
\$8,00	2
\$10,00	9
\$15,00	2
\$20,00	1
Total general	50

GASTO IDEAL EN LA SECCIÓN DE CAFETERÍA	Total
\$3,50	1
\$4,00	3
\$5,00	5
\$7,00	4
\$8,00	5
\$10,00	15
\$12,00	3
\$13,00	2
\$15,00	8
\$20,00	2
\$25,00	1
\$30,00	1
Total general	50

DISPOSICIÓN DE GASTO EN LA SECCIÓN DE CAFETERÍA	Total
Hasta de US\$3,00 a 5,00	4
Hasta de US\$6,00 a	13
Hasta de US\$11,00 a	18
Hasta de US\$16,00 a	8
Hasta de US\$21,00 a	5
Más de US\$30,00	2
Total general	50

INTERÉS DE VISITA INMEDIATO	Total
Muy interesado	13
Algo interesado	15
Nada interesado	8
No responde	14
Total general	50

INTERÉS DE VISITA LA PRÓXIMA SEMANA	Total
Muy interesado	7
Algo interesado	15
Nada interesado	5
No responde	23
Total general	50

INTERÉS DE VISITA EL PRÓXIMO MES	Total
Muy interesado	13
Algo interesado	17
Nada interesado	2
No responde	18
Total general	50

INTERÉS DE VISITA EN DOS O TRES MESES	Total
Muy interesado	10
Algo interesado	12
Nada interesado	2
No responde	26
Total general	50

8.6 Resultados de la investigación cuantitativa: encuesta definitiva

8.6.1 Cuestionario encuesta definitiva

CUESTIONARIO PROYECTO PARA TESIS - MBA 2006/2008 USFQ	
Le agradecemos mucho por acceder a ayudarnos con esta encuesta. El tiempo necesario para completarla será de 15 minutos aproximadamente. El objetivo de la misma es evaluar un concepto innovador para una nueva empresa. Por favor, marque con una "X" la(s) respuesta(s) que corresponda(n). Le agradecemos escriba sus opiniones y/o sugerencias en los espacios previstos para las preguntas de respuesta abierta.	
DESARROLLO DE LA ENCUESTA	
P01 ¿Consume chocolates o productos hechos con chocolate?	
<input type="checkbox"/> Sí	
<input type="checkbox"/> No	
¿Por qué?	<hr/> <hr/>
P02 Nombre tres marcas de chocolates que conozca, recuerde o haya escuchado nombrar.	
	<hr/> <hr/> <hr/>
P03 De la siguiente lista de marcas de chocolates, ¿cuáles conoce, recuerda o ha escuchado nombrar?	
<input type="checkbox"/> Candysney	
<input type="checkbox"/> chec - chocolates ecuatorianos	
<input type="checkbox"/> Mars	
<input type="checkbox"/> Milka	
<input type="checkbox"/> Ferrero	
<input type="checkbox"/> Nestlé	

P04 De las marcas antes mencionadas, especifique cuál es su preferida.

P05 Nombre tres sitios en donde se pueda comprar chocolates o productos hechos con chocolate que conozca, recuerde o haya escuchado nombrar.

P06 De la siguiente lista de lugares en donde se puede comprar y consumir chocolates y/o productos de chocolate, ¿cuáles conoce, recuerda o ha escuchado nombrar?

Entredulces

Xocoa

Casita de Chocolate

El Español

El Griego

Swiss Corner

Ninguno

P07 De los lugares antes mencionados, especifique cuál es su preferido.

¿Por qué?

k. Que exista una ambientación tranquila y sin mucha bulla

Sin importancia 2 3 4 5 6 Muy importante

l. Que esté dirigido únicamente a gente adulta

Sin importancia 2 3 4 5 6 Muy importante

m. Que haya un ambiente familiar

Sin importancia 2 3 4 5 6 Muy importante

n. Que se brinde atención especial y actividades a los niños

Sin importancia 2 3 4 5 6 Muy importante

o. Que exista una sección de revistas

Sin importancia 2 3 4 5 6 Muy importante

p. Que se promocióne una variedad distinta de chocolate cada mes

Sin importancia 2 3 4 5 6 Muy importante

P09 ¿Con qué frecuencia compra Ud. chocolates o productos hechos con chocolate?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Una vez al mes

P10 A continuación le presentamos un concepto para un nuevo lugar destinado a la venta y consumo de chocolates y productos de chocolate. Por favor, léalo con atención.

Dentro de la zona norte de Quito, se propone el establecimiento de un local especializado en la comercialización de chocolates y productos de chocolate. Se instalarán distintas secciones, separadas y diferenciadas físicamente y a través de letreros, como chocolates al granel, chocolates empacados (fundas, cajas, empaques de regalo, etc.), sección de productos importados, helados, etc.

Existirá también una sección tipo cafetería, en donde se podrá consumir bebidas calientes, fondues de frutas con chocolate, vinos, alimentos salados, y también existirá la posibilidad de degustar los distintos tipos de chocolate. Se creará un ambiente acogedor y elegante a través de una adecuada selección de colores y decoración, y un servicio amigable y personalizado.

Nos gustaría que nos diga lo que piensa y siente acerca del concepto del proyecto. Usando una escala del 1 al 7, en la que el 1 es el valor más bajo y 7 es el valor más alto, ¿qué tan de acuerdo está con las siguientes expresiones?:

a. El concepto del nuevo lugar es claro

Totalmente en desacuerdo 2 3 Neutro 5 6 Totalmente de acuerdo

b. El concepto me agrada

Totalmente en desacuerdo 2 3 Neutro 5 6 Totalmente de acuerdo

c. El concepto cubre cosas que me interesan

Totalmente en desacuerdo 2 3 Neutro 5 6 Totalmente de acuerdo

d. Me gustaría visitar un sitio así

Totalmente en desacuerdo 2 3 Neutro 5 6 Totalmente de acuerdo

P11 ¿Qué servicios / secciones adicionales se debería incluir?

P12 ¿Con qué frecuencia visitaría Ud. un local de este tipo?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Una vez al mes
- Una vez cada 2 a 3 meses

P13 ¿Qué consumiría o compraría en la sección de *chocolatería* de un local de las características presentadas? Puede escoger más de una opción.

- Chocolate con nueces (almendras, avellanas, macadamias, maní, etc.)
- Chocolate con frutas exóticas (maracuyá, tomate de árbol, kiwi, etc.)
- Chocolate amargo
- Galletas cubiertas con chocolate
- Cajas de chocolates
- Otro: _____

P14 ¿Qué consumiría o compraría en la sección de *cafetería* de un local de las características presentadas? Puede escoger más de una opción.

- Helados
- Sánduches
- Pitas
- Bebidas frías (jugos, gaseosas, etc.)
- Bebidas calientes (café, chocolate caliente, etc.)
- Desayunos
- Fondue de frutas con chocolate
- Pasteles / Pastas
- Vino
- Cremas (licor)
- Otro: _____

P15 a. Al visitar un sitio de las características presentadas, ¿cuál sería el gasto promedio que Ud. estaría dispuesto a hacer por persona?

b. Y si sólo fuese a un sitio así a comprar chocolates o productos de chocolate para llevar, ¿cuánto estaría Ud. dispuesto a gastar en promedio en una visita?

INFORMACIÓN ACERCA DE LA PERSONA ENCUESTADA

Los siguientes datos están dirigidos a asegurar que la entrevista fue realizada y para obtener algunos datos estadísticos, por lo que se mantendrán en absoluta reserva:

a. **Sexo:** Masculino Femenino

b. **Edad:** ¿A qué grupo de edad pertenece Ud.?

18 a 25 años 26 a 30 años 31 a 40 años

41 a 50 años 51 años en adelante

c. **¿Cuál es su actividad principal?**

Estudiante Trabajo en relación de dependencia

Ama de casa Profesional independiente / Dueño de negocio

d. **Nombre y Apellido** _____

Teléfono: _____

8.6.2 Tablas de resultados finales

P01 ¿Consume chocolates o productos hechos con chocolate?

	Número	Porcentaje
Sí	150	98,04%
No	3	1,96%
TOTAL	153	100,00%

RAZÓN		TOTAL		POR SEXO				
		Personas	Porcentaje	Hombres		Mujeres		
		Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	
Sí, porque...	(ninguna)	63	42,00%	25	44,64%	38	40,43%	
	...son deliciosos / me gusta el chocolate	57	38,00%	21	37,50%	36	38,30%	
	...me gustan las golosinas / los chocolates son mis preferidos	6	4,00%	3	5,36%	3	3,19%	
	...me gusta su sabor / textura	11	7,33%	4	7,14%	7	7,45%	
	...dan energía	7	4,67%	3	5,36%	4	4,26%	
	...son saludables	4	2,67%	3	5,36%	1	1,06%	
	...les gusta a mi familia	2	1,33%	2	3,57%	0	0,00%	
	...son nutritivos	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%	
	...son antioxidantes	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%	
	...es una costumbre	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%	
	...soy dependiente de ellos	4	2,67%	0	0,00%	4	4,26%	
	...están en todos lados	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%	
	...me cambian el humor	3	2,00%	0	0,00%	3	3,19%	
	...son un buen postre	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%	
	...el cacao es un buen alimento	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%	
	BASE DE ENCUESTADOS		150	-	56	-	94	-
	No, porque...	...no me gustan los chocolates	1	33,33%				
...tengo diabetes		2	66,67%					
TOTAL		3	100,00%					

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
14	53,85%	27	42,86%	16	33,33%	6	46,15%	6	54,55%	51	46,36%	6	20,69%
9	34,62%	24	38,10%	19	39,58%	5	38,46%	3	27,27%	37	33,64%	17	58,62%
1	3,85%	4	6,35%	1	2,08%	0	0,00%	1	9,09%	4	3,64%	1	3,45%
0	0,00%	6	9,52%	3	6,25%	2	15,38%	0	0,00%	7	6,36%	4	13,79%
1	3,85%	2	3,17%	4	8,33%	0	0,00%	0	0,00%	6	5,45%	1	3,45%
0	0,00%	0	0,00%	3	6,25%	1	7,69%	0	0,00%	4	3,64%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	2	4,17%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
1	3,85%	1	1,59%	2	4,17%	0	0,00%	1	9,09%	3	2,73%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	2	4,17%	1	7,69%	0	0,00%	2	1,82%	1	3,45%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P02 Nombre tres marcas de chocolates que conozca, recuerde o haya escuchado nombrar.

MARCA	TOTAL		POR SEXO			
			Hombres		Mujeres	
	Personas	Porcentaje	Personas	% relativo	Personas	% relativo
Candysney	7	4,67%	5	8,93%	2	2,13%
chec	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Mars	31	20,67%	12	21,43%	19	20,21%
Milka	13	8,67%	3	5,36%	10	10,64%
Ferrero	122	81,33%	39	69,64%	83	88,30%
Nestlé	116	77,33%	52	92,86%	64	68,09%
La Universal	54	36,00%	17	30,36%	37	39,36%
Hershey's	18	12,00%	8	14,29%	10	10,64%
Vizzio	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Jet	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Frigor	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Bios	17	11,33%	8	14,29%	9	9,57%
Toblerone	8	5,33%	5	8,93%	3	3,19%
Garoto	4	2,67%	4	7,14%	0	0,00%
Perugina	18	12,00%	3	5,36%	15	15,96%
Godiva	6	4,00%	2	3,57%	4	4,26%
Niccolo	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Confiteca	6	4,00%	2	3,57%	4	4,26%
Lindt	9	6,00%	1	1,79%	8	8,51%
Ritter Sport	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Undor	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Colombina	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Guylian	4	2,67%	0	0,00%	4	4,26%
Arcor	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Chocolateca	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Leonidas	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Cadbury	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Richart	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Gianduiotto di Torino	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
BASE DE ENCUESTADOS	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de		Relación de		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
1	3,85%	2	3,17%	3	6,25%	1	7,69%	0	0,00%	4	3,64%	3	10,34%
1	3,85%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
6	23,08%	15	23,81%	8	16,67%	2	15,38%	3	27,27%	18	16,36%	10	34,48%
1	3,85%	6	9,52%	4	8,33%	2	15,38%	1	9,09%	7	6,36%	5	17,24%
22	84,62%	61	96,83%	30	62,50%	9	69,23%	10	90,91%	90	81,82%	22	75,86%
21	80,77%	43	68,25%	42	87,50%	10	76,92%	10	90,91%	81	73,64%	25	86,21%
6	23,08%	20	31,75%	22	45,83%	6	46,15%	3	27,27%	46	41,82%	5	17,24%
4	15,38%	8	12,70%	3	6,25%	3	23,08%	2	18,18%	11	10,00%	5	17,24%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	1	7,69%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
4	15,38%	8	12,70%	5	10,42%	0	0,00%	0	0,00%	15	13,64%	2	6,90%
3	11,54%	2	3,17%	2	4,17%	1	7,69%	0	0,00%	6	5,45%	2	6,90%
2	7,69%	1	1,59%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	4	3,64%	0	0,00%
1	3,85%	12	19,05%	4	8,33%	1	7,69%	1	9,09%	14	12,73%	3	10,34%
1	3,85%	1	1,59%	3	6,25%	1	7,69%	0	0,00%	5	4,55%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
1	3,85%	2	3,17%	3	6,25%	0	0,00%	0	0,00%	6	5,45%	0	0,00%
2	7,69%	1	1,59%	5	10,42%	1	7,69%	3	27,27%	3	2,73%	3	10,34%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
1	3,85%	2	3,17%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	4	3,64%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P03 De la siguiente lista de marcas de chocolates, ¿cuáles conoce, recuerda o ha escuchado nombrar?

MARCA	TOTAL		POR SEXO			
			Hombres		Mujeres	
	Personas	Porcentaje	Personas	% relativo	Personas	% relativo
Candysney	48	32,00%	20	35,71%	28	29,79%
chec	22	14,67%	11	19,64%	11	11,70%
Mars	57	38,00%	25	44,64%	32	34,04%
Milka	83	55,33%	29	51,79%	54	57,45%
Ferrero	146	97,33%	53	94,64%	93	98,94%
Nestlé	147	98,00%	55	98,21%	92	97,87%
BASE DE ENCUESTADOS	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
8	30,77%	20	31,75%	17	35,42%	3	23,08%	3	27,27%	38	34,55%	7	24,14%
4	15,38%	8	12,70%	9	18,75%	1	7,69%	0	0,00%	18	16,36%	4	13,79%
18	69,23%	20	31,75%	15	31,25%	4	30,77%	6	54,55%	37	33,64%	14	48,28%
22	84,62%	28	44,44%	27	56,25%	6	46,15%	9	81,82%	55	50,00%	19	65,52%
26	100,00%	63	100,00%	46	95,83%	11	84,62%	11	100,00%	106	96,36%	29	100,00%
25	96,15%	63	100,00%	47	97,92%	12	92,31%	11	100,00%	108	98,18%	28	96,55%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P04 De las marcas antes mencionadas, especifique cuál es su preferida.

MARCA	TOTAL		POR SEXO			
			Hombres		Mujeres	
	Personas	Porcentaje	Personas	% relativo	Personas	% relativo
Candysney	3	2,00%	2	3,57%	1	1,06%
chec	2	1,33%	0	0,00%	2	2,13%
Mars	3	2,00%	1	1,79%	2	2,13%
Milka	15	10,00%	3	5,36%	12	12,77%
Ferrero	89	59,33%	32	57,14%	57	60,64%
Nestlé	33	22,00%	16	28,57%	17	18,09%
La Universal	5	3,33%	2	3,57%	3	3,19%
BASE DE ENCUESTADOS	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
0	0,00%	0	0,00%	2	4,17%	1	7,69%	0	0,00%	1	0,91%	2	6,90%
1	3,85%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
1	3,85%	1	1,59%	0	0,00%	1	7,69%	1	9,09%	1	0,91%	1	3,45%
2	7,69%	7	11,11%	5	10,42%	1	7,69%	0	0,00%	10	9,09%	5	17,24%
19	73,08%	37	58,73%	26	54,17%	7	53,85%	8	72,73%	64	58,18%	17	58,62%
3	11,54%	15	23,81%	13	27,08%	2	15,38%	1	9,09%	28	25,45%	4	13,79%
0	0,00%	3	4,76%	1	2,08%	1	7,69%	1	9,09%	4	3,64%	0	0,00%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P05 Nombre tres sitios en donde se pueda comprar chocolates o productos con chocolate que conozca, recuerde o haya escuchado nombrar.

SITIO	TOTAL		POR SEXO			
	Personas	Porcentaje	Hombres		Mujeres	
			Personas	% relativo	Personas	% relativo
Entredulces	57	38,00%	21	37,50%	36	38,30%
Xocoa	9	6,00%	2	3,57%	7	7,45%
Casita de Chocolate	12	8,00%	5	8,93%	7	7,45%
El Español	17	11,33%	6	10,71%	11	11,70%
El Griego	40	26,67%	13	23,21%	27	28,72%
Swisscorner	6	4,00%	3	5,36%	3	3,19%
Supermaxi	101	67,33%	42	75,00%	59	62,77%
Tiendas	23	15,33%	9	16,07%	14	14,89%
Farmacias	9	6,00%	3	5,36%	6	6,38%
Fybeca	71	47,33%	21	37,50%	50	53,19%
Cyrano	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Megamaxi	16	10,67%	5	8,93%	11	11,70%
Duty Free Aeropuerto	3	2,00%	2	3,57%	1	1,06%
Pharmacys	3	2,00%	2	3,57%	1	1,06%
Gasolineras	6	4,00%	4	7,14%	2	2,13%
Supermercados	13	8,67%	3	5,36%	10	10,64%
Islas en C. C.	7	4,67%	4	7,14%	3	3,19%
Santa Clara	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
El Arbolito	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Mi Comisariato	6	4,00%	3	5,36%	3	3,19%
En la Calle	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Delicatessen	5	3,33%	2	3,57%	3	3,19%
La Bola de Oro	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Flores y Miel	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Corfú	6	4,00%	2	3,57%	4	4,26%
Cafeterías	5	3,33%	5	8,93%	0	0,00%
Voilà	2	1,33%	2	3,57%	0	0,00%
Juan Valdez	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Chocolateca	7	4,67%	1	1,79%	6	6,38%
El Galeón	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Way's	2	1,33%	0	0,00%	2	2,13%
Frida's Chocolate	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
El Salinerito	2	1,33%	0	0,00%	2	2,13%
Servicio al auto	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Santamaría	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Friday's	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Universidad	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
McDonald's Express	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Restaurantes	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Queseras de Bolívar	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
La Tienda (Casablanca)	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Swissotel	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
TrainStops	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
BASE DE ENCUESTADOS	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
13	50,00%	22	34,92%	19	39,58%	3	23,08%	6	54,55%	41	37,27%	10	34,48%
1	3,85%	4	6,35%	3	6,25%	1	7,69%	1	9,09%	5	4,55%	3	10,34%
1	3,85%	7	11,11%	3	6,25%	1	7,69%	0	0,00%	10	9,09%	2	6,90%
3	11,54%	7	11,11%	5	10,42%	2	15,38%	2	18,18%	13	11,82%	2	6,90%
5	19,23%	17	26,98%	15	31,25%	3	23,08%	3	27,27%	25	22,73%	12	41,38%
0	0,00%	2	3,17%	2	4,17%	2	15,38%	0	0,00%	3	2,73%	3	10,34%
21	80,77%	39	61,90%	32	66,67%	9	69,23%	7	63,64%	77	70,00%	17	58,62%
3	11,54%	11	17,46%	7	14,58%	2	15,38%	1	9,09%	16	14,55%	6	20,69%
2	7,69%	5	7,94%	2	4,17%	0	0,00%	2	18,18%	6	5,45%	1	3,45%
10	38,46%	31	49,21%	24	50,00%	6	46,15%	4	36,36%	57	51,82%	10	34,48%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
2	7,69%	7	11,11%	6	12,50%	1	7,69%	2	18,18%	9	8,18%	5	17,24%
1	3,85%	2	3,17%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	1	0,91%	1	3,45%
2	7,69%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	2,73%	0	0,00%
0	0,00%	3	4,76%	2	4,17%	1	7,69%	0	0,00%	3	2,73%	3	10,34%
4	15,38%	6	9,52%	2	4,17%	1	7,69%	1	9,09%	10	9,09%	2	6,90%
4	15,38%	0	0,00%	2	4,17%	1	7,69%	1	9,09%	5	4,55%	1	3,45%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%
0	0,00%	3	4,76%	2	4,17%	1	7,69%	0	0,00%	4	3,64%	2	6,90%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	5	7,94%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	5	4,55%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	1	7,69%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	2	3,17%	4	8,33%	0	0,00%	0	0,00%	5	4,55%	1	3,45%
0	0,00%	3	4,76%	1	2,08%	1	7,69%	0	0,00%	5	4,55%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
1	3,85%	3	4,76%	3	6,25%	0	0,00%	0	0,00%	6	5,45%	1	3,45%
0	0,00%	2	3,17%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	1	3,45%
1	3,85%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P06 De la siguiente lista de lugares en donde se puede comprar y consumir chocolates y/o productos de chocolate, ¿cuáles conoce, recuerda o ha escuchado nombrar?

SITIO	TOTAL		POR SEXO			
	Personas	Porcentaje	Hombres		Mujeres	
			Personas	% relativo	Personas	% relativo
Entredulces	130	86,67%	47	83,93%	83	88,30%
Xocoa	32	21,33%	4	7,14%	28	29,79%
Casita de Chocolate	68	45,33%	20	35,71%	48	51,06%
El Español	89	59,33%	35	62,50%	54	57,45%
El Griego	126	84,00%	44	78,57%	82	87,23%
Swisscorner	79	52,67%	27	48,21%	52	55,32%
BASE DE	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
25	96,15%	60	95,24%	37	77,08%	8	61,54%	9	81,82%	97	88,18%	24	82,76%
7	26,92%	15	23,81%	9	18,75%	1	7,69%	2	18,18%	21	19,09%	9	31,03%
12	46,15%	29	46,03%	21	43,75%	6	46,15%	3	27,27%	49	44,55%	16	55,17%
13	50,00%	38	60,32%	30	62,50%	8	61,54%	4	36,36%	63	57,27%	22	75,86%
23	88,46%	49	77,78%	44	91,67%	10	76,92%	10	90,91%	91	82,73%	25	86,21%
9	34,62%	37	58,73%	27	56,25%	6	46,15%	4	36,36%	59	53,64%	16	55,17%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P07 De los lugares antes mencionados, especifique cuál es su preferido.

SITIO	TOTAL		POR SEXO			
	Personas	Porcentaje	Hombres		Mujeres	
			Personas	% relativo	Personas	% relativo
(ninguno)	14	9,33%	6	10,71%	8	8,51%
Entredulces	48	32,00%	18	32,14%	30	31,91%
Xococa	5	3,33%	0	0,00%	5	5,32%
Casita de Chocolate	10	6,67%	4	7,14%	6	6,38%
El Español	21	14,00%	10	17,86%	11	11,70%
El Griego	37	24,67%	13	23,21%	24	25,53%
Swisscorner	15	10,00%	5	8,93%	10	10,64%
BASE DE	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
2	7,69%	9	14,29%	1	2,08%	2	15,38%	0	0,00%	8	7,27%	6	20,69%
13	50,00%	24	38,10%	9	18,75%	2	15,38%	3	27,27%	39	35,45%	6	20,69%
1	3,85%	3	4,76%	1	2,08%	0	0,00%	1	9,09%	3	2,73%	1	3,45%
2	7,69%	2	3,17%	4	8,33%	2	15,38%	1	9,09%	6	5,45%	3	10,34%
3	11,54%	4	6,35%	12	25,00%	2	15,38%	1	9,09%	16	14,55%	4	13,79%
5	19,23%	14	22,22%	16	33,33%	2	15,38%	5	45,45%	24	21,82%	8	27,59%
0	0,00%	7	11,11%	5	10,42%	3	23,08%	0	0,00%	14	12,73%	1	3,45%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

RAZÓN	TOTAL		POR SEXO			
	Personas	Porcentaje	Hombres		Mujeres	
			Personas	% relativo	Personas	% relativo
(ninguna)	30	20,00%	9	16,07%	21	22,34%
...por la variedad de productos	58	38,67%	21	37,50%	37	39,36%
...porque compro la cantidad necesaria de cada producto (granel)	9	6,00%	1	1,79%	8	8,51%
...por la calidad de los productos	19	12,67%	9	16,07%	10	10,64%
...por el costo	5	3,33%	4	7,14%	1	1,06%
...por la accesibilidad del local	21	14,00%	11	19,64%	10	10,64%
...porque está ubicado en San Rafael	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
...porque también puedo comprar regalos	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
...porque encuentro productos que no hay en otros lugares	9	6,00%	2	3,57%	7	7,45%
...por la buena atención	2	1,33%	2	3,57%	0	0,00%
...por costumbre	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
...porque tengo la opción de consumir algo salado y postre	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
...por su especialización en dulces	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
...porque ofrecen productos extranjeros	8	5,33%	0	0,00%	8	8,51%
...por los desayunos	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
...por el ambiente familiar / acogedor	2	1,33%	0	0,00%	2	2,13%
...porque ofrecen chocolates artesanales	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
...por la frescura de los productos	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
BASE DE ENCUESTADOS	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
4	15,38%	10	15,87%	11	22,92%	5	38,46%	2	18,18%	24	21,82%	4	13,79%
10	38,46%	26	41,27%	20	41,67%	2	15,38%	4	36,36%	41	37,27%	13	44,83%
1	3,85%	6	9,52%	2	4,17%	0	0,00%	1	9,09%	6	5,45%	2	6,90%
2	7,69%	9	14,29%	4	8,33%	4	30,77%	1	9,09%	15	13,64%	3	10,34%
1	3,85%	1	1,59%	3	6,25%	0	0,00%	0	0,00%	5	4,55%	0	0,00%
5	19,23%	6	9,52%	9	18,75%	1	7,69%	1	9,09%	14	12,73%	6	20,69%
1	3,85%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
2	7,69%	6	9,52%	1	2,08%	0	0,00%	1	9,09%	7	6,36%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
3	11,54%	2	3,17%	3	6,25%	0	0,00%	2	18,18%	5	4,55%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	2	4,17%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P08 A continuación encontrará una lista de criterios que algunas personas han indicado que son importantes al momento de ir a un sitio en donde se comprar o consumir chocolates y/o productos de chocolate. Por favor, por uno de ellos, indique cuán importante es el criterio mencionado para Ud. Al momento de elegir el lugar, utilizando una escala del 1 al 7, siendo 7 muy importante y 1 sin importancia.

CRITERIO	PROMEDIO TOTAL	PROMEDIO POR SEXO	
		Hombres	Mujeres
Bebidas alcohólicas, como por ejemplo cremas, vinos, etc.	2,93	2,93	2,94
Posibilidad de comprar chocolates al peso	4,90	4,84	4,94
Información acerca del cacao y las bondades del chocolate	3,43	3,18	3,57
Degustaciones de los distintos tipos de chocolate	5,08	5,00	5,13
Sección de helados	4,72	4,88	4,63
Participación de clientes en la preparación de recetas con chocolate	4,14	3,70	4,40
Cursos de cómo preparar recetas con chocolate	4,49	4,34	4,57
Venta "express" para compras pequeñas, sin tener que entrar	4,40	4,39	4,40
Pedidos por teléfono para retirar los más tarde en el local	3,39	3,21	3,50
Gran variedad de tipos de chocolate	5,80	5,75	5,83
Ambientación tranquila y sin mucha bulla	4,95	4,98	4,94
Dirigido únicamente a gente adulta	3,10	3,13	3,09
Ambiente familiar	4,03	4,16	3,95
Atención especial y actividades para los niños	3,42	3,30	3,49
Sección de revistas	3,37	3,00	3,60
Promoción de una variedad distinta de chocolate cada mes	5,05	4,75	5,22

PROMEDIO POR EDAD				PROMEDIO POR OCUPACIÓN		
18 a 25 años	26 a 30 años	31 a 40 años	41 años o más	Estudiante y ama de casa	Relación de dependencia	Independiente
2,85	3,08	2,92	2,52	2,42	3,18	2,17
4,96	5,11	4,67	4,67	6,31	4,85	4,69
2,92	3,49	3,31	4,46	2,31	3,16	4,62
5,15	5,25	4,75	5,31	5,33	4,82	5,86
4,92	5,00	4,56	3,58	5,71	4,76	4,34
4,38	4,37	3,79	3,88	5,90	4,03	4,03
5,00	4,46	4,19	4,74	6,31	4,37	4,34
4,88	4,56	3,94	4,43	4,85	4,35	4,34
3,12	3,68	3,23	3,14	2,23	3,29	4,07
5,85	5,92	5,71	5,40	5,23	5,69	6,28
4,69	4,92	4,90	5,86	5,06	4,73	5,76
2,77	2,98	3,33	3,54	3,56	3,21	2,59
3,69	3,76	4,38	4,73	5,00	3,87	4,41
2,69	3,21	3,94	3,94	3,77	3,26	3,86
3,12	3,29	3,83	2,68	4,17	3,43	2,90
5,19	5,08	4,92	5,08	5,08	4,94	5,38

P09 ¿Con qué frecuencia compra Ud. chocolates o productos hechos con chocolate?

FRECUENCIA DE COMPRA	TOTAL		POR SEXO			
			Hombres		Mujeres	
	Personas	Porcentaje	Personas	% relativo	Personas	% relativo
Diariamente	10	6,67%	1	1,79%	9	9,57%
Semanalmente	58	38,67%	17	30,36%	41	43,62%
Quincenalmente	48	32,00%	18	32,14%	30	31,91%
Una vez al mes	34	22,67%	20	35,71%	14	14,89%
BASE DE ENCUESTADOS	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
2	7,69%	3	4,76%	5	10,42%	0	0,00%	1	9,09%	7	6,36%	2	6,90%
14	53,85%	26	41,27%	13	27,08%	5	38,46%	7	63,64%	40	36,36%	11	37,93%
4	15,38%	18	28,57%	22	45,83%	4	30,77%	3	27,27%	36	32,73%	9	31,03%
6	23,08%	16	25,40%	8	16,67%	4	30,77%	0	0,00%	27	24,55%	7	24,14%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P10 A continuación le presentamos un concepto para un nuevo lugar destinado a la venta y consumo de chocolates y productos de chocolate. Por favor, léalo con atención.

CRITERIO	PROMEDIO TOTAL	PROMEDIO POR SEXO	
		Hombres	Mujeres
El concepto del nuevo lugar es claro	6,21	6,29	6,16
El concepto me agrada	5,93	5,75	6,04
El concepto cubre cosas que me interesan	5,89	5,70	6,01
Me gustaría visitar un sitio así	5,98	5,86	6,05

PROMEDIO POR EDAD				PROMEDIO POR OCUPACIÓN		
18 a 25 años	26 a 30 años	31 a 40 años	41 años o más	Estudiante y ama de casa	Relación de dependencia	Independiente
6,42	6,25	5,98	6,40	6,81	6,23	5,93
5,88	5,98	5,90	5,92	6,81	5,85	5,93
6,08	5,86	5,85	5,86	6,48	5,86	5,76
5,92	6,03	5,94	5,98	6,42	5,96	5,86

P11 ¿Qué servicios / secciones adicionales se debería incluir?

SERVICIO / SECCIÓN ADICIONAL	TOTAL		POR SEXO			
	Personas	Porcentaje	Personas	% relativo	Personas	% relativo
(ninguno)	95	63,33%	33	58,93%	62	65,96%
Agua gratuita	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Comida para acompañar	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Servicio a domicilio	2	1,33%	2	3,57%	0	0,00%
Regalos (sin chocolate)	2	1,33%	2	3,57%	0	0,00%
Buena música	6	4,00%	2	3,57%	4	4,26%
Venta de libros / revistas	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Bebidas frías de chocolate	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Galletas con gotas de chocolate, nueces y marshmallows	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Licores de chocolate	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Parqueadero	5	3,33%	2	3,57%	3	3,19%
WiFi	5	3,33%	3	5,36%	2	2,13%
Pantalla gigante	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Ambiente acogedor / agradable	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Chimenea	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Compras por Internet	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Servicio de catering de chocolates	3	2,00%	1	1,79%	2	2,13%
Área de fumadores / no fumadores	3	2,00%	1	1,79%	2	2,13%
Canje de libros y revistas	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Música en vivo	7	4,67%	3	5,36%	4	4,26%
Exposiciones pictóricas	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Cafenet	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Atención ágil	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Barras de chocolate con licores fuertes	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
No alcohol	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Sofá	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Poco ruido	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Productos sin azúcar	2	1,33%	0	0,00%	2	2,13%
Fácil acceso	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Sección de repostería	3	2,00%	0	0,00%	3	3,19%
Seguridad	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Olores no empalagosos	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Reservaciones para eventos privados	2	1,33%	0	0,00%	2	2,13%
Folletos informativos	2	1,33%	0	0,00%	2	2,13%
Actividades culturales	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Información nutricional de los productos	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Pequeña sección con productos infantiles	2	1,33%	0	0,00%	2	2,13%
BASE DE ENCUESTADOS	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
20	76,92%	36	57,14%	30	62,50%	9	69,23%	6	54,55%	74	67,27%	15	51,72%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
1	3,85%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
0	0,00%	2	3,17%	4	8,33%	0	0,00%	0	0,00%	6	5,45%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	3	4,76%	1	2,08%	1	7,69%	0	0,00%	3	2,73%	2	6,90%
1	3,85%	2	3,17%	2	4,17%	0	0,00%	1	9,09%	3	2,73%	1	3,45%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	1	3,45%
1	3,85%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	6,90%
0	0,00%	1	1,59%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	1	3,45%
1	3,85%	2	3,17%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	1	0,91%	1	3,45%
0	0,00%	2	3,17%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	3	2,73%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	1	3,45%
1	3,85%	4	6,35%	1	2,08%	1	7,69%	2	18,18%	5	4,55%	0	0,00%
0	0,00%	2	3,17%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
1	3,85%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	2	4,17%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	1	7,69%	1	9,09%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	2	1,82%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	1	0,91%	1	3,45%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P12 ¿Con qué frecuencia visitaría Ud. un local de este tipo?

FRECUENCIA DE VISITA	TOTAL		POR SEXO			
			Hombres		Mujeres	
	Personas	Porcentaje	Personas	% relativo	Personas	% relativo
Diariamente	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Semanalmente	34	22,67%	13	23,21%	21	22,34%
Quincenalmente	67	44,67%	25	44,64%	42	44,68%
Una vez al mes	35	23,33%	12	21,43%	23	24,47%
Una vez cada 2 a 3 meses	13	8,67%	5	8,93%	8	8,51%
BASE DE ENCUESTADOS	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
5	19,23%	13	20,63%	13	27,08%	3	23,08%	2	18,18%	27	24,55%	5	17,24%
12	46,15%	30	47,62%	18	37,50%	7	53,85%	5	45,45%	50	45,45%	12	41,38%
8	30,77%	10	15,87%	14	29,17%	3	23,08%	4	36,36%	26	23,64%	5	17,24%
1	3,85%	9	14,29%	3	6,25%	0	0,00%	0	0,00%	7	6,36%	6	20,69%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P13 ¿Qué consumiría o compraría en la sección de chocolatería de un local de las características presentadas? Puede escoger más de una opción.

PRODUCTO SECCIÓN CHOCOLATERÍA	TOTAL		POR SEXO			
			Hombres		Mujeres	
	Personas	Porcentaje	Personas	% relativo	Personas	% relativo
(nada)	4	2,67%	3	5,36%	1	1,06%
Chocolate con nueces (almendras, avellanas, macadamias, maní, etc.)	113	75,33%	40	71,43%	73	77,66%
Chocolate con frutas exóticas (maracuyá, tomate de árbol, kiwi, etc.)	52	34,67%	18	32,14%	34	36,17%
Chocolate amargo	38	25,33%	13	23,21%	25	26,60%
Galletas cubiertas con chocolate	75	50,00%	30	53,57%	45	47,87%
Cajas de chocolates	61	40,67%	25	44,64%	36	38,30%
Pasteles / tortas	5	3,33%	2	3,57%	3	3,19%
Chocolates importados	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Galletas con gotas de chocolate, nueces y marshmallows	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Chocolate puro	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Chocolate en barras	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Bombones	2	1,33%	1	1,79%	1	1,06%
Trufas con chocolate	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Chocolate con yogurth	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Chocolate puro	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Chocolates rellenos de licor	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Chocolates dietéticos	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Cremas de chocolate para la cara y el cuerpo	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
BASE DE ENCUESTADOS	150	-	56	-	94	-

POREDADEZ								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
0	0,00%	0	0,00%	2	4,17%	2	15,38%	0	0,00%	4	3,64%	0	0,00%
22	84,62%	47	74,60%	35	72,92%	9	69,23%	11	100,00%	78	70,91%	24	82,76%
7	26,92%	21	33,33%	17	35,42%	7	53,85%	4	36,36%	35	31,82%	13	44,83%
5	19,23%	12	19,05%	14	29,17%	7	53,85%	2	18,18%	25	22,73%	11	37,93%
9	34,62%	34	53,97%	29	60,42%	3	23,08%	7	63,64%	57	51,82%	11	37,93%
7	26,92%	25	39,68%	25	52,08%	4	30,77%	2	18,18%	51	46,36%	8	27,59%
2	7,69%	2	3,17%	1	2,08%	0	0,00%	1	9,09%	4	3,64%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
1	3,85%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	1	3,45%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	1	9,09%	0	0,00%	1	3,45%
0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P14 ¿Qué consumiría o compraría en la sección de cafetería de un local de las características presentadas? Puede escoger más de una opción.

PRODUCTO SECCIÓN CAFETERÍA	TOTAL		POR SEXO			
			Hombres		Mujeres	
	Personas	Porcentaje	Personas	% relativo	Personas	% relativo
(nada)	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Helados	83	55,33%	36	64,29%	47	50,00%
Sánduches	77	51,33%	32	57,14%	45	47,87%
Pitas	42	28,00%	15	26,79%	27	28,72%
Bebidas frías (jugos, gaseosas, etc.)	85	56,67%	35	62,50%	50	53,19%
Bebidas calientes (café, chocolate caliente, etc.)	115	76,67%	42	75,00%	73	77,66%
Desayunos	33	22,00%	12	21,43%	21	22,34%
Fondue de frutas con chocolate	75	50,00%	24	42,86%	51	54,26%
Pasteles / Pastas	96	64,00%	35	62,50%	61	64,89%
Vino	38	25,33%	14	25,00%	24	25,53%
Cremas (licor)	35	23,33%	16	28,57%	19	20,21%
Crepes con chocolate	4	2,67%	2	3,57%	2	2,13%
Torta "tres leches"	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Mousse de chocolate	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Cosas de picar	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Licores fuertes	1	0,67%	1	1,79%	0	0,00%
Ensalada de frutas	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
Pan con chocolate	1	0,67%	0	0,00%	1	1,06%
BASE DE ENCUESTADOS	150	-	56	-	94	-

POR EDAD								POR OCUPACIÓN					
18 a 25 años		26 a 30 años		31 a 40 años		41 años o más		Estudiante y ama de casa		Relación de dependencia		Independiente	
Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo	Personas	% relativo
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,45%
14	53,85%	36	57,14%	27	56,25%	6	46,15%	8	72,73%	59	53,64%	16	55,17%
13	50,00%	29	46,03%	27	56,25%	8	61,54%	4	36,36%	60	54,55%	13	44,83%
5	19,23%	18	28,57%	14	29,17%	5	38,46%	5	45,45%	29	26,36%	8	27,59%
16	61,54%	33	52,38%	31	64,58%	5	38,46%	9	81,82%	61	55,45%	15	51,72%
19	73,08%	45	71,43%	39	81,25%	12	92,31%	8	72,73%	84	76,36%	23	79,31%
5	19,23%	11	17,46%	14	29,17%	3	23,08%	1	9,09%	24	21,82%	8	27,59%
12	46,15%	35	55,56%	25	52,08%	3	23,08%	5	45,45%	55	50,00%	15	51,72%
17	65,38%	35	55,56%	32	66,67%	12	92,31%	8	72,73%	69	62,73%	19	65,52%
2	7,69%	20	31,75%	13	27,08%	3	23,08%	0	0,00%	24	21,82%	14	48,28%
3	11,54%	19	30,16%	10	20,83%	3	23,08%	2	18,18%	31	28,18%	2	6,90%
1	3,85%	0	0,00%	2	4,17%	1	7,69%	0	0,00%	2	1,82%	2	6,90%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%
1	3,85%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	9,09%	0	0,00%	0	0,00%
0	0,00%	0	0,00%	1	2,08%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
0	0,00%	1	1,59%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,91%	0	0,00%
26	-	63	-	48	-	13	-	11	-	110	-	29	-

P15 Al visitar un sitio de las características presentadas, ¿cuál sería el gasto promedio que Ud. estaría dispuesto a hacer por persona? Y si sólo fuese a un sitio así a comprar chocolates o productos de chocolate para llevar, ¿cuánto estaría Ud. dispuesto a gastar en promedio en una visita?

TIPO DE GASTO	PROMEDIO TOTAL	PROMEDIO POR SEXO	
		Hombres	Mujeres
Gasto en el local por persona (en US\$)	15,31	14,88	15,57
Gasto en chocolates o productos de chocolate en una visita (en US\$)	11,81	10,81	12,40

PROMEDIO POR EDAD				PROMEDIO POR OCUPACIÓN		
18 a 25 años	26 a 30 años	31 a 40 años	41 años o más	Estudiante y ama de casa	Relación de dependencia	Independiente
16,42	15,92	14,44	13,35	12,73	16,32	12,41
10,31	11,66	12,38	13,48	10,83	11,36	14,02

9 Bibliografía y referencias

AMBRÓSIO, V. (2000):

Plan de Marketing. Paso a Paso. Primera Edición.
Bogotá: Pearson Educación de Colombia Ltda. 2000.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (BCE) (2009):

<<http://www.bce.fin.ec>>

CEDATOS GALLUP / INTERNATIONAL (2008):

<<http://www.cedatos.com.ec/index.asp>>

CZINKOTA, M. R.; KOTABE, M. (2001):

Administración de Mercadotecnia. Segunda Edición.
México: International Thomson Editores, S. A. de C. V. 2001.

ECO, U. (2001):

Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura.
Sexta Edición.
Barcelona: Editorial Gedisa, S. A. 2001.

GITMAN, L. J. (2003):

Principios de Administración Financiera. Décima Edición.
México: Pearson Educación 2003.

GUILTINAN, J. P.; PAUL, G. W.; MADDEN, T. J. (1998):

Gerencia de Marketing. Estrategias y Programas. Sexta Edición.
Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S. A. 1998.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC) (2001):

Sistema Integrado de Consultas, VI Censo de Población y V de Vivienda 2001.
Quito: 2001.

<<http://64.46.67.221/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=ECUA DOR21&MAIN=WebServerMain.inl>>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC) (2002):

Encuesta de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos. Dirección de Estadísticas Sociodemográficas, Departamento de Estadísticas y Hogares.

Quito: Noviembre de 2002.

<http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/enc_hog/ing_gas_hog>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC) (2005):

Metodología del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Quito: Enero de 2005.

<http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=16147&name=DLFE-605.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS (INEC) (2009):

Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Quito: 2009.

<http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipc>

KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006):

Dirección de Marketing. Duodécima Edición.

México: Pearson Educación 2006.

MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD DEL ECUADOR (MIC) (2009):

<<http://www.mic.gov.ec>>

MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO (2000):

Plan General de Desarrollo Territorial. Distrito Metropolitano de Quito.

Quito: Dirección Metropolitana de Territorio y Vivienda 2000.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (OMC) (2009):

Puerta de acceso a las salvaguardias.

<http://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_s.htm>

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008):

Constitución 2008. Publicación Oficial de la Asamblea Constituyente 2008.

<<http://www.presidencia.gov.ec>>

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2009):

Campaña Primero Ecuador incentiva y protege a la industria nacional.

11 de abril de 2009.

<<http://www.presidencia.gov.ec/noticias.php>>

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. (2005):

Administración. Octava Edición.

México: Pearson Educación 2005.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. (2005):

Comportamiento del Consumidor. Octava Edición.

México: Pearson Educación 2005.

SENPLADES (2009):

Política Social: Desafíos Actuales Para la Inclusión Social. Notas Para la Discusión. Estrategia Nacional de Desarrollo Humano. Compilado por Jorge Granda.

<<http://www.senplades.gov.ec/images/stories/descargas/6prensa/6fotonticias/politicasocial.pdf>>

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI) (2008):

Ley Orgánica Reformatoria e Interpretativa a la Ley de Régimen Tributario Interno al Código Tributario, a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador y a la Ley de Régimen del Sector Eléctrico. Publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 392 del 30 de julio de 2008.

<<http://www.sri.gov.ec>>

SIISE (2008):

Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador.

<<http://www.siise.gov.ec>>

WEITZ, B. A.; CASTLEBERRY, S. B.; TANNER, JR., J. F. (2005):

Ventas. Construyendo Sociedades. Quinta Edición.

México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S. A. de C. V. 2005.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. (2002):

Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. Segunda Edición.

México: McGraw-Hill 2002.