

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE LOS PLANES DE MARKETING Y VENTAS QUE IMPULSEN LA
COMERCIALIZACIÓN DE BARRAS DE CHOCOLATE NEGRO ORGÁNICO
MARCA VILLAKUYAYA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**GABRIELA ALEJANDRA MOLINA ORTIZ
DIRECTOR: MTR. FERNANDO ROSAS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE
LOCAL Y GLOBAL**

QUITO, OCTUBRE-2022

DIRECTOR DE PROYECTO DE DESARROLLO:

Mtr. Fernando Rosas

INFORMANTES:

Mtr. Luis Manosalvas

Mtr. Xavier Urbina

DEDICATORIA:

Dedico el proyecto a mi familia por creer en mí, y darme el apoyo y la fuerza que he necesitado para cumplir mis sueños y mis propósitos; por ser la inspiración y el motor que me permite avanzar día a día.

A mi enamorado Henry, que es mi mejor amigo, mi confidente y el amor de mi vida; una persona que me ha apoyado y guiado en todo momento, y me hace crecer y ser mejor cada día.

A Dios porque ha sido mi fuerza y fortaleza en los momentos más difíciles.

Gabriela Molina.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco a mi director Mtr. Fernando Rosas por ser una guía y apoyo en la elaboración del presente proyecto de desarrollo; a mis lectores Mtr. Luis Manosalvas y Mtr. Xavier Urbina por su apoyo incondicional.

A la Arq. Tania Terminello, Gerente de la empresa Villakuyaya, por su predisposición, apoyo y motivación en el proceso de ejecución de la presente investigación.

A mi familia, enamorado y amigos, que estuvieron brindándome su apoyo incondicional en todo momento.

Gabriela Molina.

Índice de contenido

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	5
1.1 Análisis del macroentorno	5
1.1.1 Análisis PEST.....	5
1.2 Análisis del microentorno	16
1.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	16
1.3 Análisis interno	26
1.3.1 Descripción de la empresa.....	26
1.3.2 Ciclo de vida del producto.....	43
1.3.3 Evolución de ventas (hasta 2018).....	48
1.3.4 Canales de venta y cliente.....	55
1.4 Matriz FODA	64
1.4.1 Fortalezas.....	64
1.4.2 Debilidades.....	65
1.4.3 Oportunidades.....	66
1.4.4 Amenazas.....	66
2. DEFINICIÓN DE PÚBLICO OBJETIVO, HÁBITOS, NECESIDADES Y PREFERENCIAS	67
2.1 Estimación de la demanda potencial de mercado	67
2.1.1 <i>N</i> Ajustado.....	67
2.2 Identificación de variables de segmentación de mercados	70
2.2.1 Cliente potencial.....	70
2.2.2 Gerente general de la empresa.....	72
2.3 Planificación y ejecución del estudio exploratorio	73
2.3.1 Guión de investigación exploratorio.....	73
2.3.2 Técnica de recolección de información.....	76
2.3.3 Identificación y contacto de las unidades de análisis.....	76
2.3.4 Aplicación del método de investigación.....	77
2.3.5 Análisis de resultados.....	78
2.4 Planificación y ejecución del estudio descriptivo	84
2.4.1 Guión de investigación descriptivo.....	84
2.4.2 Técnica de recolección de información.....	84
2.4.3 Procedimiento de muestra.....	84
2.4.4 Matriz de perfil de segmentos.....	87

2.5	Segmentos meta y la estrategia de cobertura de microsegmentación de mercados.....	97
2.5.1	<i>Análisis de atractivo de cada segmento identificado.</i>	97
2.5.2	<i>Elección del mercado meta.</i>	99
2.5.3	<i>Elección de estrategia de cobertura de microsegmentación.....</i>	102
3.	PLAN DE MARKETING	104
3.1	Definición de <i>buyer</i> persona	104
3.1.1	<i>Buyer persona para segmento 1 y 2.</i>	104
3.2	Establecimiento de objetivos de marketing	107
3.3	Determinación y desarrollo de estrategias de marketing	107
3.3.1	<i>Estrategia de crecimiento.</i>	108
3.3.2	<i>Estrategia enfocada en el cliente.</i>	109
3.3.3	<i>Estrategias orientadas a la competencia.</i>	110
3.4	Configuración de programas de marketing.....	110
3.4.1	<i>Producto.....</i>	110
3.4.2	<i>Precio.</i>	120
3.4.3	<i>Plaza.....</i>	123
3.4.4	<i>Comunicación.</i>	127
3.5	Establecimiento presupuesto de marketing	138
3.6	Control y medición del desempeño de <i>marketing</i>	139
4.	PLAN DE VENTAS	142
4.1	Definición de objetivos de ventas	142
4.2	Elaboración de líneas estratégicas de ventas	142
4.2.1	<i>Fidelización.....</i>	143
4.2.2	<i>Atracción.....</i>	143
4.2.3	<i>Explotación de los canales online y offline de comunicación.....</i>	144
4.3	Establecimiento de canales de venta.....	147
4.4	Concreción de acciones de venta.....	149
4.5	Asignación presupuestaria de ventas	152
4.6	Control y medición del desempeño de ventas	153
5.	RENDIMIENTO DE INVERSIÓN EN MARKETING, MÉTRICAS DE MARKETING, PRESUPUESTOS DE MARKETING Y VENTAS	155
5.1	La relevancia del cierre del círculo de marketing.....	155
5.1.1	<i>Rendimiento de la inversión de marketing.....</i>	155
5.1.2	<i>Métricas de marketing.....</i>	156
5.2	Presupuesto de ventas	158
5.3	Presupuesto de costos y gastos	164

5.4	Presupuesto de compras	166
5.5	Presupuesto de gastos operacionales	169
5.5.1	<i>Presupuesto de nómina.</i>	169
5.5.2	<i>Presupuesto de gastos operacionales.</i>	171
5.5.3	<i>Presupuesto de marketing.</i>	171
5.5.4	<i>Presupuesto de ventas.</i>	178
5.6	Estado de pérdidas y ganancias	180
6.	ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	181
6.1	Conclusiones	181
6.2	Recomendaciones	182
7.	REFERENCIAS	184
8.	APÉNDICE	190
8.1	Apéndice A.....	190
8.2	Apéndice B.....	193
8.3	Apéndice C.....	194
8.4	Apéndice D.....	196
8.5	Apéndice E.....	201
8.6	Apéndice F.....	205
8.7	Apéndice G.....	210
8.8	Apéndice H.....	214

Índice de tablas

Tabla 1. Producto Interno Bruto	7
Tabla 2. Índice de precios al consumidor y sus variaciones	8
Tabla 3. Valor Agregado Bruto (VAB) del sector de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería.....	8
Tabla 4. Valor Agregado Bruto (VAB) del sector cultivo de cacao.....	10
Tabla 5. Cultivos cacao –almendra seca	11
Tabla 6. Análisis de la fuerza competitiva: rivalidad competitiva	20
Tabla 7. Análisis de la fuerza competitiva: ingreso de nuevos competidores	21
Tabla 8. Análisis de la fuerza competitiva: compradores	23
Tabla 9. Análisis de la fuerza competitiva: productos sustitutos.....	24
Tabla 10. Proveedores.....	25
Tabla 11. Nivel de atractivo del sector	26
Tabla 12. Detalle de ventas Villakuyaya años 2015-2021 en Ecuador	47
Tabla 13. Detalle de ventas Villakuyaya años 2015-2018 en Ecuador	49
Tabla 14. Variación ventas Villakuyaya años 2015-2018	49
Tabla 15. Detalle producto barras de chocolate negro orgánico.....	52
Tabla 16. Detalle producto coberturas	54
Tabla 17. Detalle producto chocolate en polvo	55
Tabla 18. Matriz FODA-Villakuyaya	64
Tabla 19. Resultados de la encuesta	69
Tabla 20. N ajustado	70
Tabla 21. Variables	71
Tabla 22. Variables determinante y descriptiva – cliente potencial	72
Tabla 23. Variables determinante y descriptiva – Gerente general	72
Tabla 24. Construcción entrevista – cliente potencial	74
Tabla 25. Construcción entrevista – Gerente General	75
Tabla 26. Perfil del Gerente General de la empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A.	76
Tabla 27. Perfil del cliente potencial	76
Tabla 28. Perfil de académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	77
Tabla 29. Variables– cliente potencial.....	78
Tabla 30. Variables– Gerente General empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A.	79
Tabla 31. Entrevista realizada a la Gerente General de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.	80
Tabla 32. Entrevista realizada a cliente potencial de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.	82

Tabla 33. Variable clave identificada por medio de la entrevista realizada a la Gerente General de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.	83
Tabla 34. Variable clave identificada por medio de la entrevista realizada al cliente potencial de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.	83
Tabla 35. Criterios para la determinación de la población de estudio	85
Tabla 36. Descripción de la fórmula de la muestra	85
Tabla 37. Matriz de perfil de segmentos.....	87
Tabla 38. Análisis de la demanda (cuantitativo) de los segmentos	98
Tabla 39. Análisis del ciclo de vida del servicio en el mercado de los segmentos.....	98
Tabla 40. Análisis del ciclo de vida del servicio en el mercado de los segmentos.....	99
Tabla 41. Nivel de atractivo del mercado de los segmentos.....	99
Tabla 42. Matriz de definición de objetivos de marketing	107
Tabla 43. Matriz de frecuencia de precio máximo y mínimo	120
Tabla 44. Matriz de frecuencia neta de aceptación.....	120
Tabla 45. Costos de la barra de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya	121
Tabla 46. Precios fijados por la competencia para las barras de chocolate negro orgánico	122
Tabla 47. Contenido de las publicaciones en redes sociales.....	129
Tabla 48. Presupuesto de campañas <i>offline</i> de marketing	138
Tabla 49. Presupuesto de campañas online de marketing	139
Tabla 50. Presupuesto de campañas <i>offline</i> y <i>online</i> de marketing	139
Tabla 51. Objetivos de marketing.....	142
Tabla 52. Canales de venta online	148
Tabla 53. Canales de venta <i>offline</i>	149
Tabla 54. Acciones de venta para el primer año.....	150
Tabla 55. Asignación presupuestaria de ventas	152
Tabla 56. Rendimiento de la inversión de marketing (anual).....	156
Tabla 57. Rendimiento de la inversión de marketing (promedio 5 años).....	156
Tabla 58. Costo de adquisición de clientes.....	156
Tabla 59. Valor de tasa de retención.....	157
Tabla 60. Valor del ciclo de vida del cliente	157
Tabla 61. Datos para el cálculo del presupuesto de ventas.....	158
Tabla 62. Cálculo de unidades de venta para el primer mes.....	159
Tabla 63. Inflación (2023-2027).....	161
Tabla 64. Ecuación de regresión lineal.....	161
Tabla 65. Inflación proyectada (2023-2027)	162
Tabla 66. Presupuesto de ventas para el segmento 1 (Año 1)	163

Tabla 67. Presupuesto de ventas para el segmento 2 (Año 1)	163
Tabla 68. Presupuesto de ventas para el segmento 1 y 2 (Año 1)	163
Tabla 69. Valor total de ventas del segmento 1	164
Tabla 70. Valor total de ventas del segmento 2	164
Tabla 71. Valor total de ventas del segmento 1 y 2	164
Tabla 72. Materia prima directa.....	165
Tabla 73. Materia prima indirecta.....	165
Tabla 74. Costo total de producción	165
Tabla 75. Presupuesto de compras en cantidades del primer año (Año 2023)	167
Tabla 76. Presupuesto de compras en cantidades de cinco años (Años 2023-2027)....	167
Tabla 77. Presupuesto de compras del primer año (Años 2023)	168
Tabla 78. Presupuesto de compras de cinco años (Años 2023 al 2027).....	168
Tabla 79. Presupuesto de nómina (Años 2023)	170
Tabla 80. Presupuesto de nómina cinco años (Años 2023 al 2027)	170
Tabla 81. Presupuesto de gastos operacionales de cinco años (Años 2023 al 2027) ...	171
Tabla 82. Presupuesto de marketing primer año (Años 2023)	176
Tabla 83. Presupuesto de <i>marketing</i> cinco años (Años 2023 al 2027).....	177
Tabla 84. Presupuesto de ventas primer año (Años 2023)	179
Tabla 85. Presupuesto de ventas cinco años (Años 2023 al 2027).....	179
Tabla 86. Estado de resultados de cinco años (Años 2023 al 2027).....	180
Tabla 87. Variables– cliente potencial.....	194
Tabla 88. Variables– Gerente General empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A.	195
Tabla 89. Proyección de inflación (Año 2023 al 2027).....	210
Tabla 89. Continuación.....	211
Tabla 89. Continuación.....	212
Tabla 89. Continuación.....	213

Índice de figuras

Figura 1. Exportaciones Nacionales <i>FOB</i> (Miles \$).....	9
Figura 2. Crecimiento interanual del sector de cultivo de banano, café y cacao.....	10
Figura 3. Participación de los países de destino de las exportaciones año 2020	10
Figura 4. Logotipo empresa Villakuyaya	31
Figura 5. Organigrama empresa Villakuyaya	31
Figura 6. Organigrama propuesto para funcionamiento de la empresa en Quito-Ecuador	32
Figura 7. Chocolate “Pure” 80% Villakuyaya	32
Figura 8. Cadena de valor empresa Villakuyaya	34
Figura 9. Ubicación de oficina y bodega empresa VillaKuyaya	43
Figura 10. Ciclo de vida del producto empresa Villakuyaya.....	47
Figura 11. Matriz de Ansoff empresa Villakuyaya.....	48
Figura 12. Evolución de ventas año 2015-2018	49
Figura 13. Evolución de ventas por empresa año 2015-2018.....	50
Figura 14. Página <i>web</i> Villakuyaya	56
Figura 15. Opción compra en línea página <i>web</i> Villakuyaya	57
Figura 16. Opción compra en línea página <i>web</i> Villakuyaya	57
Figura 17. Opción <i>Wholesale</i> página <i>web</i> Villakuyaya.....	58
Figura 18. Usuario Villakuyaya en red social <i>Instagram</i>	59
Figura 19. Usuario Villakuyaya en red social <i>Facebook</i>	59
Figura 20. Usuario Villakuyaya en red social <i>Twitter</i>	60
Figura 21. Usuario Villakuyaya en red social <i>Linkedin</i>	60
Figura 22. Productos Villakuyaya en Amazon	61
Figura 23. Productos Villakuyaya en plataforma <i>Faire</i>	62
Figura 24. Exposición marca Villakuyaya.....	63
Figura 25. Búsqueda marca Villakuyaya en Google	63
Figura 26. Nivel de interés de las personas de la ciudad de Quito en consumir chocolate negro orgánico	69
Figura 27. Buyer persona segmento 1	105
Figura 28. Buyer persona segmento 2	106
Figura 29. Tamaño de las barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya	111
Figura 30. Barra de chocolate negro orgánico 65% con inclusión de masala chai.....	112
Figura 31. Barra de chocolate negro orgánico 65% con inclusión de té verde matcha	113
Figura 32. Barra de chocolate negro orgánico 65% con jengibre, tulsí y miel.....	114
Figura 33. Barra de chocolate negro orgánico 65% con vainilla y coco	114

Figura 34. Barra de chocolate negro orgánico 65% con arándano y naranja	115
Figura 35. Barra de chocolate negro orgánico 65% con cereza vainilla.....	116
Figura 36. Barra de chocolate negro orgánico 65% esencia de fresa	116
Figura 37. Empaque (flow pack)	117
Figura 38. Caja del producto.....	118
Figura 39. <i>Display</i> para el producto.....	119
Figura 40. Canales de distribución de la venta online	126
Figura 41. Canal de distribución offline	126
Figura 42. Persuasión.....	128
Figura 43. Publicidad en medios online <i>Facebook e Instagram</i>	131
Figura 44. Página web	133
Figura 45. Medio offline – degustación en centro comercial	136
Figura 46. Medio <i>offline</i> – publicación en revista	137
Figura 47. Regresión lineal de la inflación	161
Figura 48. Logotipo-Villakuyaya	214
Figura 49. Propuesta comunicación digital.....	215
Figura 50. Funnel de contenido	216
Figura 51. Pilares de comunicación	217
Figura 52. Contenido de la comunicación	218
Figura 53. Página web con tienda en línea	219
Figura 54. Contenido para redes sociales	220
Figura 55. Propuesta comunicación medios tradicionales.....	221
Figura 56. Propuesta de stand para centro comercial	222
Figura 57. Publicación en revista.....	223
Figura 58. Valla publicitaria	224
Figura 59. Totem publicitario	225

Resumen ejecutivo

El presente proyecto de desarrollo, tiene como objetivo diseñar los planes de marketing y ventas que impulsen la comercialización de barras de chocolate negro orgánico marca VillaKuyaya en la ciudad de Quito.

Como principal antecedente, se indica que la empresa fue creada en la ciudad de Quito en el año 2014; a través de una empresa maquiladora, produce barras de chocolate negro orgánico que se caracterizan por ser elaboradas con cacao arriba nacional cultivado en las haciendas de la provincia de Esmeraldas, bajo estándares de calidad y principios ambientales y de sustentabilidad.

El propósito de la empresa desde su creación fue comercializar el producto en Ecuador, así como exportarlo a varios países, por lo cual desde el año 2015 al 2018, la empresa exportó el producto a Estados Unidos de Norteamérica, y lo comercializó en tres tiendas físicas de la ciudad de Quito.

A partir del año 2019 la empresa suspendió la comercialización del producto en la ciudad de Quito, y se enfocó únicamente en exportar y comercializar el producto, a países como Estados Unidos, Canadá, Francia y Chile.

El principal motivo por el que se dejó de comercializar el producto en Ecuador, fue por el cambio de lugar de residencia de la Gerente, de Ecuador a Estados Unidos, y por la pandemia causada por la aparición del virus COVID-19 en el año 2020.

Los resultados obtenidos de la presente investigación le permitirán conocer a la empresa si es factible retomar la comercialización de las barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito.

La presente investigación está estructurada por seis capítulos, que contienen información importante, que permite desarrollar y establecer estrategias para el cumplimiento del propósito del presente proyecto.

El capítulo I corresponde al análisis de la situación actual de la empresa, en el que se detalla el macroentorno y microentorno, el análisis interno de la empresa, y la matriz FODA.

El capítulo II, describe la definición del público objetivo, por medio de la segmentación del mercado, la planificación y ejecución del estudio exploratorio a través de entrevistas aplicadas al académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, a un cliente potencial, y a la Gerente General de la empresa Villakuyaya; así como la planificación y ejecución de un estudio descriptivo por medio de la aplicación de una encuesta.

En cuanto al capítulo III, concierne al plan de marketing, en el que se realizó la definición del *buyer* persona, la definición de los objetivos de marketing, determinación y desarrollo de estrategias, la configuración de programas de marketing en cuanto al producto, precio, plaza y promoción, el establecimiento del presupuesto de marketing, y el control y medición del desempeño de marketing.

En el capítulo IV, se establece el plan de ventas, por medio de la definición de los objetivos de ventas, la elaboración de las líneas estratégicas de ventas, el establecimiento de los canales de venta, la concreción de acciones de venta, la asignación del presupuesto de ventas, y el control y medición del desempeño de ventas.

En cuanto al capítulo V, se calcula el rendimiento de inversión en marketing, las métricas de marketing como son el costo de adquisición de clientes y el valor del ciclo de vida del cliente, así como el cálculo del presupuesto de marketing y ventas, el presupuesto de costos y gastos, el presupuesto de compras, el presupuesto de gastos operacionales y el estado de pérdidas y ganancias.

En el capítulo VI, se describen las conclusiones y recomendaciones, en las que se determina que el proyecto de desarrollo es factible, debido a que el país cuenta con factores PEST propicios, así como una tendencia de consumo orientada a la compra de productos alimenticios nacionales, e incremento de utilización de medios online para ejecutar transacciones, que generan un entorno adecuado para que la empresa retome la

comercialización del producto en el país, apoyada de un plan de marketing y ventas que le permitan cumplir los objetivos planteados y generar rentabilidad.

A partir de esto, la empresa a futuro podrá expandirse a mercados *B2C* y *B2B* de otras ciudades del país, y lograr un crecimiento y posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

Introducción:

Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A. es una empresa creada en Ecuador en el año 2014, la cual se dedica a la producción de barras de chocolate negro orgánico a través de una empresa maquiladora, bajo estándares de calidad, a partir de la cosecha de los mejores granos de cacao fino de aroma, en fincas ubicadas en la provincia de Esmeraldas, bajo principios ambientales y de sustentabilidad que permiten la preservación del cacao arriba nacional, y aportan al desarrollo de las fincas de cacao de la región.

Desde la creación hasta la actualidad, la empresa realiza exportaciones a países como Estados Unidos, Canadá y Francia, en donde comercializa el producto por medio de la distribución en tiendas físicas y de forma directa a través de medios online, como son las redes sociales, la página *web* de la empresa, y plataformas de venta.

En cuanto a la comercialización del producto en Ecuador, desde el año 2014 al 2018, la empresa realizó distribuciones en tres tiendas físicas ubicadas en la ciudad de Quito. Por otro lado, en el período de tiempo señalado, la empresa no aplicó un plan de comercialización, debido a la falta de conocimiento en cuanto a la elaboración y aplicación del mismo, así como la carencia de recursos económicos.

El motivo principal por el que se suspendió la comercialización del producto en Ecuador, fue por el cambio de residencia de la Gerente de Ecuador a Estados Unidos de Norteamérica en el año 2018.

Otra razón que impidió que se retomara la comercialización del producto en Ecuador, fue la pandemia causada por la aparición del virus COVID-19 en el año 2020.

El objetivo del presente proyecto de desarrollo es diseñar los planes de marketing y ventas que impulsen la comercialización de barras de chocolate negro orgánico marca VillaKuyaya en la ciudad de Quito, por medio de la aplicación de herramientas de marketing y ventas que faciliten ejecutar un análisis situacional de la empresa, la determinación del segmento de mercado objetivo, la planificación de marketing y de

ventas más óptima, así como las métricas para conocer el retorno de la inversión en marketing que la empresa obtendría.

La importancia de la investigación, recae en la decisión estratégica de la propietaria de la empresa, respecto a impulsar la comercialización del producto en el mercado de la ciudad de Quito.

El desarrollo de la investigación es factible en cuanto a la disponibilidad y acceso a la información expresada por la Gerencia General de la empresa, en búsqueda de que la misma, le proporcione los elementos necesarios para lograr una comercialización rentable del producto en la ciudad de Quito, así como la disponibilidad de información de investigaciones realizadas sobre esta temática, y textos y revistas indexadas que contienen información referente a el diseño y elaboración de planes de marketing y ventas.

Los aportes de la investigación estriban en los componentes que deberían ser considerados en el diseño de los planes de marketing y ventas; de acuerdo a Soria (2017) el plan de marketing tiene como finalidad el establecimiento de estrategias que permitan la fidelización del cliente respecto a un determinado producto, así como incrementar las ventas o fidelizarlas, además a través del mismo es posible desarrollar técnicas de publicidad y promoción que conlleven a la difusión masiva de un mensaje de la manera más rentable y eficaz (p.39).

En cuanto al plan de ventas, de conformidad con Arenal (2018) es el plan operativo que contiene los objetivos y las acciones concretas que se van a ejecutar para conseguir las metas marcadas, en un tiempo determinado, con el propósito de obtener el máximo consumo con la menor inversión posible, y dotar a la fuerza de ventas los elementos necesarios para una correcta ejecución de las funciones (p.109).

El tipo de estudio es exploratorio y descriptivo, el tipo de diseño de la investigación es no experimental-transversal, y el enfoque es cualitativo y cuantitativo.

La recolección de datos fue por medio de fuentes primarias y secundarias; como fuentes primarias, se ejecutaron entrevista a personas claves que aportaron con información

necesaria para el correcto diseño de los planes de marketing y ventas, además, se realizó una encuesta al público objetivo que permitió obtener datos necesarios para conocer las preferencias, necesidades y gustos en cuanto a las barras de chocolate negro orgánico marca VillaKuyaya, que contribuirán a tener una mejor visión para impulsar la comercialización del producto en la ciudad de Quito.

Como fuentes secundarias se utilizaron textos y revistas indexadas de marketing, que contienen información referente al análisis situacional, segmentación de mercados, planes de marketing y ventas, métricas de marketing, presupuesto de ventas, entre otros, así como datos e información otorgada por la empresa.

La población tomada en cuenta para realizar la entrevista fueron personas que residen en la ciudad de Quito, con edades entre 15 y 79 años, que formen parte de los grupos socioeconómicos A, B y C+, y que tengan interés en adquirir el producto. Para el cálculo de la muestra se aplicó una metodología de muestreo probabilístico aleatorio simple.

Dentro de las principales conclusiones obtenidas a partir del presente estudio, se determina que el país cuenta con factores PEST propicios, así como una tendencia de consumo orientada a la compra de productos alimenticios nacionales, y un incremento de utilización de medios online para realizar transacciones que otorgan un ambiente adecuado para que la empresa retome la comercialización del producto en la ciudad de Quito.

Por otro lado, la empresa tendrá un incremento en ventas del 118,84% respecto al primer año, en función de la aplicación del plan de marketing y plan de ventas.

La empresa tendrá un retorno de la inversión en marketing promedio para un horizonte de cinco años de USD 0,32 centavos, lo que indica que, por cada dólar de inversión en marketing, se genera una utilidad de USD 0,32 centavos.

Dentro de las principales recomendaciones se señala que es importante mantener los estándares de calidad del producto, para cumplir con las expectativas y necesidades del cliente y obtener su fidelidad hacia la marca.

Implementar un modelo de negocio *B2B* “*Business to business*”, por medio de la venta del producto en supermercados, tiendas orgánicas, micromercados, entre otros, con la finalidad de captar más clientes y posicionar la marca en el mercado.

Además, se recomienda aplicar una estrategia de desarrollo de mercados, a través de la cual la empresa se expanda a nuevos mercados con los productos actuales, es decir en otras ciudades del país, para generar un crecimiento para la marca, y obtener mayores ingresos.

Por otro lado, es fundamental que se capacite constantemente al personal de ventas para que brinde una atención al cliente rápida y cordial, y solvente cualquier tipo de duda, sugerencia, o reclamo; de esta manera se logrará satisfacer al cliente, y conservarlo.

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Análisis del macroentorno

1.1.1 Análisis PEST.

Para realizar el análisis del macroentorno, se utilizó el análisis PEST, que incluyó el análisis de los factores del entorno macro donde se desarrolla el negocio (políticos, económicos, sociales, tecnológicos), los cuales están fuera del control de la organización, y pueden generar efectos positivos o negativos en la misma; este tipo de análisis se encuentra atado a los objetivos y la metodología utilizada para analizar los factores, para lo cual fue importante definir el entorno, con la finalidad de obtener resultados claros (Jaramillo, 2009).

1.1.1.1 Factores políticos.

“El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada” (Constitución de la República de Ecuador, 2008, Art. 1). El presidente actual de la República del Ecuador es Guillermo Lasso, cuyo mandato inició a partir el año 2021 y finaliza el año 2025.

Con la finalidad de actuar sobre la economía del país, el Estado instrumenta políticas públicas y reglas claras, a través del establecimiento de planes de acción, para cumplir con las metas de interés público vinculados con el bienestar de la población (Sánchez y León, 2017). Las políticas establecidas por el Gobierno de turno, influyen en las actividades, rentabilidad y comportamiento de la empresa.

A partir del 24 de mayo de 2021, el Gobierno inició el proceso participativo de ejecución del Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025, que se encuentra conformado por objetivos enfocados en promover el desarrollo de las pequeñas empresas, y del sector

agrícola, dentro de los cuales se encuentran: potenciar las capacidades endógenas de los productores pequeños a través del otorgamiento de créditos, asistencia técnica constante, considerando las particularidades locales; promover el encadenamiento productivo entre el área rural y urbana, con el propósito de facilitar la creación de productos asociados a la biodiversidad, dando prioridad a los micro y pequeños productores (Plan de creación de oportunidades, 2021).

De esta manera, el Gobierno tiene como objetivo incentivar a los pequeños, medianos y grandes agricultores del país, a producir en condiciones ventajosas, con lo cual se generarán fuente de trabajo, que eviten por una parte la migración de la población agrícola a las ciudades y, por otro lado, que se constituyan en centros productivos que garanticen el aprovisionamiento de producto, hacia los centros de acopio, empresas procesadoras y exportadoras.

El incentivo otorgado por el Gobierno a los agricultores, generará oportunidades para Villakuyaya, debido a que la empresa podrá adquirir sin problema y en cualquier ocasión la cantidad de cacao que requiera a las haciendas, el cual es el insumo principal para la elaboración del producto que comercializa; además, al disponer de este recurso, la empresa podrá contar con la cantidad de producto adecuada para ingresar a nuevos mercados, y de esta forma desarrollarse y crecer en el transcurso de los años.

Por otro lado, la concesión de créditos a las pequeñas empresas del país, beneficiarán a Villakuyaya debido a que tendrá la oportunidad de acceder a este tipo de financiamiento, con la finalidad de fortalecer su actividad económica.

Este tipo de estímulos, crean un ambiente propicio para que la empresa pueda retomar la comercialización del producto en Ecuador, iniciando con la oferta en la ciudad de Quito, y posteriormente a otras ciudades del país. A partir de esto, la marca podrá posicionarse y ganar mayor reconocimiento, y de esta forma tendrá mayor oportunidad de incursionar en nuevos mercados extranjeros, apoyada en instituciones como ProEcuador y Anecacao.

En la actualidad, Ecuador cuenta con dos instituciones que impulsan el desarrollo de las empresas exportadoras de cacao ecuatoriano, las cuales son: ProEcuador que forma parte del Ministerio de Comercio Exterior, y la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao

Anecacao; estas instituciones otorgan herramientas de utilidad al productor y exportador al momento de efectuar negocios internacionales.

1.1.1.2 Factores económicos.

La economía del Ecuador se encuentra caracterizada por un sistema mixto, y busca un crecimiento estable, lo cual se encuentra relacionado con el Producto Interno Bruto (PIB), estabilidad de precios, y una balanza de pagos adecuada (Sánchez y León, 2017).

En la tabla 1 se puede constatar que la economía de Ecuador creció en un 8,4%, durante el período del mes de abril a junio de 2021, en comparación al segundo trimestre del año 2020, a causa de que las actividades económicas y productivas que conforman el país se recuperaron (Banco Central del Ecuador [BCE], 2021).

Tabla 1. Producto Interno Bruto

Año	Trimestre	PIB Trimestral Miles de dólares (Corrientes)	PIB Trimestral Miles de dólares de 2007 (Constantes)	Tasas de variación t/t- 4 (Constantes)	Tasas de Variación t/t- 1 (Constantes)
2020	T1	26.250,83	17.627,31	-1,9	-1,1
	T2	23.544,80	15.709,66	-12,8	-10,9
	T3	24.331,55	16.439,17	-9,1	4,6
	T4	24.680,82	16.532,36	-7,2	0,6
2021	T1	25.267,32	16.674,78	-5,4	0,9
	T2	26.001,48	17.025,20	8,4	2,1

Fuente: BCE (2021).

En cuanto a los componentes del Producto Interno Bruto (PIB), se refleja una recuperación considerable del consumo de los hogares con un 10,5%, y un consumo del 3,3% por parte del Gobierno General (BCE, 2021).

De acuerdo al BCE (2021) las industrias que tuvieron un crecimiento elevado fueron: la acuicultura y pesca de camarón, que presentó un crecimiento del 15,8%, el sector de enseñanza y servicios sociales, que reflejó un aumento de 7,2%, y la industria de la pesca incrementó en 6,0% (párr. 9).

Respecto a la inflación mensual, de acuerdo a la tabla 2, en septiembre de 2021 varió en 0,02%, en relación al mes de agosto de 2021; así mismo, respecto a la inflación anual al comparar los meses de septiembre del año 2020 y 2021 se puede determinar que varió en 1,07% (Instituto Nacional de Estadística y Censos[INEC], 2021a).

Tabla 2. Índice de precios al consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Inflación mensual	Inflación anual	Inflación acumulada
Sep-20	104,47	-0,16%	-0,90%	-0,71%
Oct-20	104,27	-0,19%	-1,60%	-0,90%
Nov-20	104,26	-0,01%	-0,91%	-0,90%
Dic-20	104,23	-0,03%	-0,93%	-0,93%
Ene-21	104,35	0,12%	-1,04%	0,12%
Feb-21	104,44	0,08%	-0,81%	0,20%
Mar-21	104,63	0,18%	-0,83%	0,38%
Abr-21	104,99	0,35%	-1,47%	0,73%
May-21	105,08	0,08%	-1,13%	0,81%
Jun-21	104,89	-0,18%	-0,69%	0,63%
Jul-21	105,45	0,53%	0,45%	1,16%
Ago-21	105,57	0,12%	0,89%	1,28%
Sep-21	105,58	0,02%	1,07%	1,30%

Fuente: INEC (2021a).

El sector de la elaboración de confitería, cacao y chocolates de varios tipos, tuvo USD 92,95 MM de VAB en el año 2019, con una participación del 0,13% sobre el PIB total; en cuanto al año 2020 tuvo una participación del 0,15% sobre el valor total del PIB (Corporación Financiera Nacional [CFN], 2021).

Tabla 3. Valor Agregado Bruto (VAB) del sector de elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería

Año	Cultivo de banano, café y cacao (MM \$ de 2007)	PIB Total (MM \$ de 2007)	Participación PIB
2016 sd	93,76	69.314,07	0,14%
2017 p	93,94	70.955,69	0,13%
2018 p	94,39	71.870,52	0,13%
2019 p	92,95	71.879,22	0,13%
2020 prev	95,53	65.535,30	0,15%

Fuente: CFN (2021).

La aparición de la pandemia provocada por el virus COVID-19 afectó negativamente a muchos minoristas, a causa de la actividad económica reprimida así como por la reducción de la movilidad de los clientes, y a los cambios de comportamiento de las cadenas de suministros adicionales; varios minoristas han tenido que adaptarse al comercio en línea, debido a que las personas han incrementado la actividad en redes sociales y plataformas, así como la compra de productos a través de estos medios digitales (Deloitte & Touche Ecuador, 2021).

Villakuyaya se vio afectada por la pandemia, debido a que en el año 2020 y 2021 las ventas de chocolate negro orgánico en el extranjero disminuyeron, lo que ocasionó pérdidas para la empresa, y por ende la disminución de exportaciones del producto.

En el año 2020 el sector del cacao exportó USD 935 MM FOB, el cual fue un valor superior al año 2019 en un 22%, en cuanto al mes de febrero de 2021 las exportaciones corresponden a USD 131 MM FOB, que equivalen a un 14% del valor exportado en el año 2020 (CFN,2021).

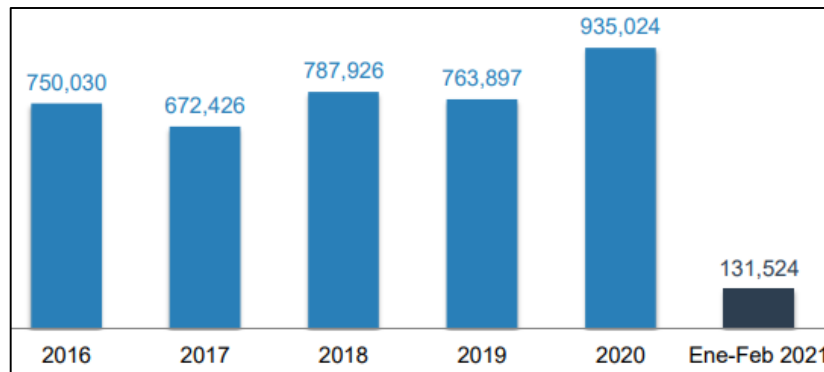


Figura 1. Exportaciones Nacionales FOB (Miles \$)

Fuente: CFN (2021).

El cultivo de banano, café y cacao registró USD 1,424 MM de VAB en el año 2019 con una participación del 1,98% sobre el total del PIB y 2,21% en el año 2020.

Tabla 4. Valor Agregado Bruto (VAB) del sector cultivo de cacao

Año	Cultivo de banano, café y cacao (MM \$ de 2007)	PIB Total (MM \$ de 2007)	Participación PIB
2016 sd	1.284,34	69.314,07	1,85%
2017 p	1.407,30	70.955,69	1,98%
2018 p	1.420,35	71.870,52	1,98%
2019 p	1.424,45	71.879,22	1,98%
2020 prev	1.445,53	65.535,30	2,21%

Fuente: CFN (2021).

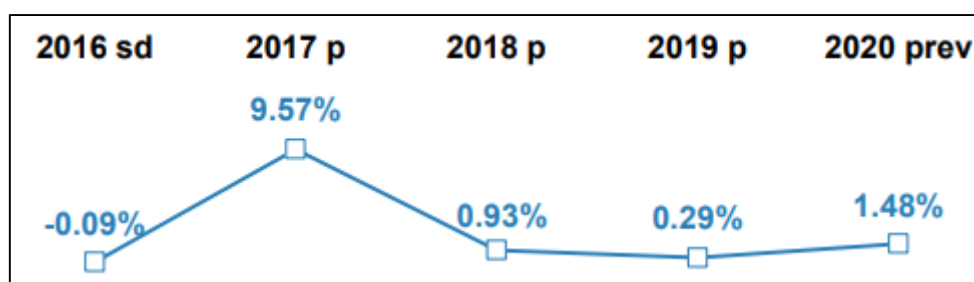


Figura 2. Crecimiento interanual del sector de cultivo de banano, café y cacao

Fuente: CFN (2021).

El país de destino donde se realizó la mayor cantidad de exportaciones fue Estados Unidos con un 26%, seguido de Indonesia con un 21% (CFN, 2021).

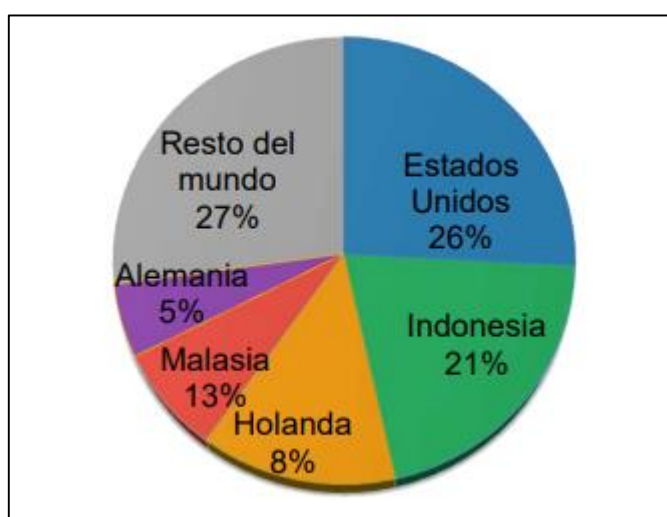


Figura 3. Participación de los países de destino de las exportaciones año 2020

Fuente: CFN (2021).

Tabla 5. Cultivos cacao –almendra seca

Año	Superficie		Producción (Tm.)	Ventas (Tm.)
	Plantada	Cosecha		
2018	573.833	501.950	235.182	221.130
2019	601.954	525.435	283.680	275.798
2020	590.579	527.347	327.903	327.415

Fuente: INEC (2021b).

Como se puede apreciar en la tabla 5, la superficie plantada entre 2018 y 2019 tuvo un crecimiento de del 4,9 %, mientras que para el año 2020 se observa una disminución del 1,8%, sin embargo; la superficie cosechada mejoró durante este período, consecuentemente su producción entre 2020 y 2018 se incrementó 39,45% y sus ventas de igual manera tuvieron un incremento de 48,06% (INEC, 2021b).

1.1.1.3 Factores sociales.

De conformidad a proyecciones realizadas por INEC (2021c) el Ecuador cuenta con una población de 17.780.355 habitantes en el año 2021.

La investigación se encuentra enfocada en la ciudad de Quito, la cual de acuerdo a las proyecciones realizadas por INEC (2021d) cuenta con un total de 2,827,106.00 habitantes.

Los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22 ,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D (INEC, 2021e, párr.2).

De conformidad a la encuesta correspondiente al empleo y desempleo que existe a nivel nacional, se refleja que el desempleo y subempleo del año 2021, corresponde al 65,5% (8,2 millones de personas) de la población que cuenta con edad para trabajar (INEC, 2021f).

Ecuador es un país rico en etnias en las tres regiones que lo conforman, en virtud de que se encuentra conformado por la raza mestiza, afro ecuatoriana, blanca e indígena, cabe

recalcar que cuenta con quince nacionalidades indígenas (Embajada del Ecuador en el reino de los países bajos, 2021).

De acuerdo a Líderes (s.f) el consumo anual per cápita de chocolate se encuentra de 300 a 800 gramos por cada persona en Ecuador, de acuerdo a Roberto Brauer, propietario de la marca de chocolate Caoni, el chocolate negro orgánico es preferido por personas con edad mayor a 20 años, y el chocolate con leche es consumido por personas que cuentan con edad menor a 18 años, no obstante, de acuerdo a Santiago Peralta creador de la marca Pacari, el gusto de las personas ecuatorianas cambiará de forma positiva en cuanto al consumo de chocolate negro orgánico, debido a que con el tiempo la población tiene curiosidad por explorar nuevos sabores puros de chocolate (párr. 1-8).

Es necesario promocionar las propiedades nutritivas del chocolate negro orgánico que aportan al cuidado de la salud, debido a que en la cultura ecuatoriana existe desconocimiento respecto a este ámbito, con la finalidad de incrementar el consumo de este tipo de chocolate, y aportar al crecimiento del sector cacaotero.

Por otro lado, es importante señalar que los resultados de la encuesta de tendencias de consumo realizada a funcionarios públicos a nivel nacional dentro del primer semestre del año 2020, reflejaron que se mantiene la preferencia por consumir productos nacionales; así mismo, reflejó que la pandemia provocó un incremento en los gastos relacionados a productos alimenticios, salud, productos de limpieza y una reducción en los gastos en ropa y calzado, restaurantes, movilización, y productos relacionados a belleza (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca [MPCEIP], 2020).

En cuanto a la forma de pago, se refleja que la población ecuatoriana se inclina en primer lugar a realizar pagos en efectivo, en segundo lugar con crédito, y en tercer lugar por medio de transferencia bancaria; respecto a los lugares de preferencia de compra, los supermercados fueron considerados como la primera opción, seguidos de tiendas de barrio y fruterías, además el 30% de los encuestados optan por utilizar el servicio a domicilio propio de los establecimientos, y el 10 % por medio de empresas de *delivery* (MPCEIP, 2020).

El hecho de que en la actualidad la tendencia de consumo de los ecuatorianos esté orientada a la compra de productos nacionales, y que los gastos se inclinen a la adquisición de productos alimenticios, representa una oportunidad para Villakuyaya, debido a que el producto que ofrece se caracteriza por ser 100% nacional y cuenta con propiedades nutritivas, al ser un producto orgánico.

Por otra parte, las restricciones sanitarias adoptadas por los diferentes Gobiernos, con la finalidad de reducir el contagio del virus COVID-19, así como el impacto socioeconómico, han influido en el comportamiento del consumidor, y la forma en la que se relacionan con las marcas, debido a que la pandemia ha provocado la reducción presupuestaria de los clientes, y ha generado mayor vulnerabilidad y conciencia social. Esta realidad ha desarrollado en el consumidor una demanda de seguridad, a través de la búsqueda y adquisición de productos que cumplan con parámetros específicos y que tengan una relación entre calidad, precio, cuidado del medio ambiente, diversidad e inclusión, en base a lo cual el cliente puede calificar su experiencia (Gamboa, 2021).

Es importante que en la actualidad se considere al cliente como el epicentro de las empresas, debido a que es la razón de ser y el motivo por el que existen, para lo cual es fundamental que se realice un análisis por medio de distintas herramientas para conocer las principales necesidades y preferencias, así como el comportamiento de compra respecto al producto que la empresa comercializa, con la finalidad de satisfacer y superar las expectativas del consumidor, y con el propósito de ofrecerle una excelente experiencia al momento de realizar la compra, en cuanto a los métodos y formas de pago, así como la calidad, variedad y precio del producto.

En cuanto al año 2019 se puede destacar que ciento diez y seis empresas se dedicaron al cultivo y cosecha de cacao, las cuales generaron 980 empleos, de estas empresas, el 71% corresponden a microempresas y pequeñas empresas; por otra parte, en el mismo año hubo veinte y cinco empresas enfocadas en la producción de chocolate de varios tipos, de las cuales el 64% otorgaron plazas de trabajo (CFN, 2021).

El sector cacaotero aporta con el 5% de la PEA nacional y con el 15% de la PEA rural, y contribuye con el desarrollo de la economía de las regiones costa, sierra y oriente del país (Anecacao, 2021a).

1.1.1.4 Factores tecnológicos.

Ecuador se encuentra en un proceso de transformación digital, debido a que, con el transcurso del tiempo, se ha ido disminuyendo el analfabetismo digital, debido a que la mayoría de las personas cuentan con un dispositivo móvil, a través del cual pueden navegar por internet, y acceder a páginas *web*, aplicaciones y redes sociales.

“El 33% de usuarios digitales en Ecuador está concentrado en Quito y Guayaquil, el 63% del total son mayores de 24 años que registran el 92% de ingreso e interacción en redes sociales vía dispositivos móviles” (Del Alcázar Ponce, 2020, p.2).

Según Acosta et al. (2018) en el Ecuador la brecha digital a cubrir tanto en los estratos públicos como privados es elevada, debido a que, de acuerdo a datos obtenidos del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos INEC, únicamente el 36,0% de los hogares tiene internet, el 56% de la población cuenta con un celular en estado activo, el 11,5% de las personas tienen analfabetismo digital y las provincias que muestran más uso de computadoras son Galápagos, Pichincha, Azuay, Tungurahua y el Oro (pp. 9-11).

Los factores sociales que han afectado al desarrollo de la economía digital en Ecuador, son las brechas en educación, que han provocado que actualmente exista un porcentaje de personas con analfabetismo digital, lo que impide que puedan interactuar con la tecnología, por otro lado, gran porcentaje de hogares en el país carecen de acceso a servicios básicos como el internet, y no poseen computadores.

En cuanto a los factores políticos que influyen en la afectación del desarrollo tecnológico del país, son la falta de establecimiento de políticas y regulaciones gubernamentales que incentiven la aplicación de la tecnología, la escasa inversión en programas de educación relacionados a la cuarta revolución industrial que generen ideas innovadoras y erradiquen el analfabetismo tecnológico, así como la carencia de financiamiento para la adquisición y desarrollo de herramientas tecnológicas para las empresas.

Respecto a los factores comerciales, los más evidentes, son la escasez de talento humano que posea conocimientos en robots e inteligencia artificial, la falta de recursos económicos para implementar nuevas tecnologías, y la mentalidad cerrada en cuanto a

reemplazar o complementar las industrias tradicionales con las tecnologías de la cuarta revolución industrial.

En el año 2019 el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca MPCEIP, realizó una investigación correspondiente a la integración de la tecnología en la industria del chocolate en Ecuador, con el propósito de fomentar la competitividad de las empresas, a través de la generación de mayor producción y comercialización del producto a nivel nacional e internacional, así como el desarrollo de nuevos productos orgánicos y nutritivos que llamen la atención de los consumidores (MPCEIP, 2019b).

Por otro lado, a causa de la pandemia del COVID-19, varios minoristas identificaron la oportunidad de subsistir en el mercado y crecer a través de las compras y entregas en línea, lo que les permitió seguir operando desde las tiendas, no obstante, otros minoristas que no cambiaron su modelo de negocio ofreciendo soluciones en línea se vieron afectados por la reducción de la demanda de los productos que ofrecen, en virtud de los cambios de comportamiento del consumidor. Uno de los efectos más importantes de la pandemia es que a nivel mundial se incrementaron las ventas minoristas en línea (*Deloitte & Touche Ecuador, 2021*).

Además, es importante señalar que entre los años 2018 y 2019, en Ecuador se ha incrementado del 2% al 10 % la proporción de personas que utilizan medios online para ejecutar transacciones; además se ha elevado la oportunidad que existe para empresas que hasta la actualidad no involucran plataformas y aplicaciones dentro de su proceso de comercialización (Del Alcázar Ponce, 2020).

En razón de que el comportamiento de compra de los consumidores ha cambiado, dando apertura a las compras en línea, es importante que las empresas minoristas como es el caso de Villakuyaya, realicen una revisión de su modelo de negocio, y lo complementen por medio del uso de medios digitales, como es el caso de plataformas, redes sociales, página *web*, entre otros, con la finalidad de poder adaptarse, subsistir y desarrollarse en el mercado, ante la volatilidad e incertidumbre que se presenta en el mundo a causa de la pandemia COVID-19.

Cabe señalar que el *retail* tradicional se ve fortalecido por medio del canal digital, debido a que tiene como finalidad complementar la estructura empresarial; el hecho de que el mercado minorista incrementa de una forma significativa el uso de los medios online para realizar la comercialización de los productos, no significa que las tiendas físicas y el comercio tradicional están llegando a su fin; lo que esto representa es que el sector del consumo integra tanto el entorno físico como el virtual, generándose tiendas híbridas, las cuales combinan las experiencias de compra física y digital (Gamboa, 2021).

1.2 Análisis del microentorno

1.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

A continuación se realiza el análisis del microentorno, por medio de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con la finalidad de comprender la estructura del sector donde se desarrollará y competirá la empresa; este análisis facilitará la definición de estrategias para que la empresa sea rentable, y se encuentre preparada ante las fuerzas competitivas (Porter, 2008).

1.2.1.1 Rivalidad entre los competidores.

La ciudad de Quito es también conocida como la capital del chocolate, debido a que cuenta con un clima adecuado en el que se puede producir chocolate, a partir del cacao fino de aroma ecuatoriano, por lo cual está conformado por fábricas y emprendimientos dedicados a la producción de chocolate que se caracteriza por tener un posicionamiento internacional de alto estándar, las cuales exportan a más de 50 países (Quito turismo, 2021).

Cabe señalar que el chocolate que cuenta con mayor cantidad de premios, y es conocido a nivel mundial, se produce en la ciudad de Quito, además en esta ciudad, se realizan ferias de chocolate de alta calidad (Quito turismo, 2021).

Las empresas que comercializan chocolate negro orgánico en la ciudad de Quito, lo realizan a través de tiendas físicas, redes sociales, página web o en supermercados. A continuación, se detallan las principales empresas que comercializan barras de chocolate negro orgánico en la ciudad de Quito, las cuales corresponden a la competencia de la empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.

- **PACARI**

Esta empresa fue fundada en el año 2002 por Santiago Peralta y Carla Barbotó; la palabra PACARI significa “naturaleza” en quechua, y su lema es “No queremos ser el mejor chocolate del mundo. Queremos ser el mejor chocolate para el mundo”. La empresa nació de un sueño el cual es generar un impacto positivo en el mundo, cambiando la historia por medio del chocolate, por lo cual en el período de 6 años empezó a exportar el producto al extranjero (PACARI, 2021).

Misión:

“Volcarse a lo natural respetando los principios de la madre tierra. Cuidarla al devolverle la vida que nos brinda, es nuestra misión fundada a través de prácticas orgánicas y de comercio justo, acoplando la biodinámica como una práctica agrícola” (PACARI, 2021, párr.3).

- **REPÚBLICA DEL CACAO**

Esta empresa fue creada en el año 2005 por los hermanos Chiriboga, después de visitar una boutique de chocolate en París, donde descubrieron que el mejor chocolate del mundo provenía del Ecuador, lo cual les motivó a producir el chocolate más fino. La empresa ha ido dando grandes pasos, a través de la creación de chocolate enfocado en el consumidor en el año 2007 y la línea profesional creada en el año 2014; en la actualidad distribuyen el producto alrededor del mundo (República del Cacao, 2021).

Misión:

“Producir de forma sostenible el más auténtico chocolate latinoamericano” (República del Cacao, 2021).

- **MINKA**

Es una empresa ecuatoriana fundada por Jorge y Cristina Martínez, que produce y comercializa chocolate negro orgánico, basándose en la excelencia, debido a que se enfocan en la perfección en los detalles, dentro del proceso de producción y comercialización del producto (Minka, 2021).

Misión:

“Llevar el chocolate gourmet Minka a los hogares ecuatorianos, para que puedan disfrutar de las maravillas y riquezas que el mejor cacao del mundo puede ofrecer, brindando así experiencias de amor y alegría a través de los sabores y aromas únicos de Minka” (Minka,2021).

- **HOJA VERDE**

La empresa fue creada por Eduardo Letort, gerente del Grupo Hoja Verde, en el año 2008, y se dedica a la producción y venta de cacao “fino arriba”. La empresa comercializa el producto en Ecuador y lo exporta a varios países, como Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Estados Unidos, entre otros; la mitad del mercado concierne al país y el 50% restante a otras naciones (Angulo, 2015).

- **ARAWI**

Es una empresa fundada por el cuencano Carlos Dávila en el año 2014, con el objetivo de dar un valor agregado al cacao fino de aroma, para lo cual creó productos que sean reconocidos en el país y en el exterior; ARAWI significa poesía y proviene del quechua, y fue inspirado en la poesía de aromas y sabores que produce el chocolate (ARAWI, 2021).

En la actualidad los productos son comercializados en Canadá, Suiza, China, Estados Unidos, Italia, Bélgica, España y Chile, y cuentan con la certificación *USDA Organic* por *Quality Certification Services*, lo cual aporta a que los productos que se caractericen por ser saludables y nutritivos y que contengan un origen 100% natural (ARAWI, 2021).

- **KALLARI**

Es una asociación que se encuentra constituida por ochocientos cincuenta productores de cacao, de los cuales la mayoría son familias de veinte y un comunidades kichwas del cantón Tena, las cuales producen y comercializan productos a base de cacao y sus derivados. La palabra kichwa Kallari significa “empezar” (KALLARI, 2021).

Misión:

“Mejorar sosteniblemente las condiciones económicas de los asociados y productores locales, mediante la producción, transformación y comercialización de productos de la chakra, conservando la cultura y el medio ambiente” (KALLARI, 2021).

- **VALDIVIAN**

La marca VALDIVIAN se encuentra inspirada en la cultura ecuatoriana de Valdivia que fue la primera civilización alfarera de América, y ofrece una colección de chocolate negro orgánico de primera clase, debido a que cuentan con una calidad alta, variedad de sabores y aromas exquisitos del fino cacao nacional arriba de Ecuador. Los productos que ofrece la empresa resaltan el sabor del cacao, así como los matices varietales que destacan a cada una de las regiones de cultivo (VALDIVIAN, 2021).

- **RIGHTS**

Es una empresa que tiene como objetivo influir en el mundo de la discapacidad y en el sector del cacao, con la finalidad de crear un modelo de desarrollo por medio de la producción del mejor chocolate y con el apoyo y esfuerzo inclusivo de las personas que tienen discapacidad de los sectores vulnerables del Ecuador (RIGHTS, 2021).

La producción se realiza en la parte noroeste del país, a través de una política laboral inclusiva. Las barras de chocolate negro orgánico que produce tienen un porcentaje de 55%, 70%, 80% y 100% de cacao. La empresa ha obtenido el premio “Barra Dorada” otorgado por la Sociedad de Catadores Profesionales del Ecuador (RIGHTS, 2021).

Tabla 6. Análisis de la fuerza competitiva: rivalidad competitiva

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	
FUERZA COMPETITIVA	PONDERACIÓN
RIVALIDAD COMPETITIVA	ESCALA DE MEDICIÓN: 1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Moderado 4 = Alto 5 = Muy alto
Competidores equilibrados	3
Crecimiento del mercado	3
Velocidad de innovación de la industria	3
Calidad de la innovación de la industria	3
Intensidad de la competencia por precios	3
Intensidad de la competencia por diferenciación	4
Nivel de servicio al cliente	3
Nivel de distribución	3
NIVEL DE RIVALIDAD COMPETITIVA EN EL MERCADO	25
PROMEDIO	3

1.2.1.2 Amenaza de los nuevos competidores.

Las barreras más comunes que los nuevos competidores deben superar son las ventajas de los costos que favorecen a las empresas que ya se encuentran establecidas, las preferencias de marca sólidas y el alto grado de lealtad del cliente, el fuerte “efecto en cadena” en la demanda del cliente, los altos requisitos de capital, la creación de redes de distribución, y las políticas gubernamentales restrictivas (Thompson et al., 2015).

Debido a que el Ecuador se caracteriza por tener las condiciones geográficas adecuadas y una riqueza de recursos naturales, se lo distingue por ser un excelente productor de cacao fino de aroma, el cual es reconocido a nivel internacional; este distintivo ocasiona que los emprendedores constituyan nuevas empresas dedicadas a la elaboración y venta de chocolate negro orgánico, debido a que este producto tiene un gran nivel de aceptación

en todo el mundo, y a través de la innovación es posible generar nuevos productos de cacao destacados por sabores y aromas diferentes a los que ya existen en el mercado.

Por otro lado, en razón de que Quito es reconocida como la capital del chocolate, es mucho más probable que en esta ciudad se desarrollen emprendimientos relacionados con producción y venta de barras de chocolate negro orgánico.

Sin duda, en la ciudad de Quito, existen marcas de chocolate negro orgánico posicionadas en la mente de los consumidores, como es el caso de PACARI y República del Cacao, que cuentan con varias sucursales en la ciudad, así como cafeterías, en las que ofrecen varios productos derivados del chocolate que producen y comercializan, a través de lo cual, han logrado satisfacer a los clientes y ganarse la confianza y fidelidad, lo cual es una barrera para el ingreso de nuevos emprendimientos.

Por otro lado, en los supermercados existe una gran oferta de marcas de chocolate negro orgánico, que limitan el acceso de nuevos productos con el objetivo de que sean comercializados en este tipo de puntos de venta.

Tabla 7. Análisis de la fuerza competitiva: ingreso de nuevos competidores

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	
FUERZA COMPETITIVA	PONDERACIÓN
INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	ESCALA DE MEDICIÓN: 1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Moderado 4= Alto 5= Muy alto
Efectividad de las economías de escala	3
Diferenciación: servicios, publicidad, etc.	2
Requerimiento de capital	4
Recuperación de la inversión inicial	4
Facilidad de acceso a los canales de distribución	3
Atractivo de rentabilidad	4
FACILIDAD DE INGRESO AL MERCADO DE NUEVOS COMPETIDORES	20
PROMEDIO	3

1.2.1.3 Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes incrementa en los siguientes casos; si la demanda es baja en cuanto a la oferta de la empresa, en el caso de que los bienes de la industria sean similares y no se diferencien, cuando los costos al cambiar de empresas competidoras o sustitutos son bajas, cuando son pocos en comparación con el número de vendedores, cuando se abstiene de compras, cuando tienen bajos ingresos y ganancias, y si el producto representa una fracción grande de sus compras totales (Thompson et al., 2015).

Debido a que los clientes son el centro de las empresas y en base a lo cual funcionan, es importante que los nuevos emprendimientos creados con el objetivo de producir y comercializar chocolate negro orgánico, ofrezcan a la empresa nuevos sabores, aromas, a través de los cuales se distingan de la competencia, con el propósito de llamar la atención y atraer a los clientes, así como crear fidelidad de la marca, y de esta forma generar una ventaja competitiva.

Por otro lado, es importante que las empresas realicen investigaciones y recaben información a través de herramientas digitales de *business intelligence* y *big data*, con la finalidad de identificar cuáles son los gustos, las preferencias, necesidades y expectativas de los clientes y consumidores, con el propósito de desarrollar y crear productos que superen las expectativas en cuanto a calidad, sabor, precio.

En cuanto a la industria del chocolate negro orgánico, el cliente posee un gran poder de negociación, debido a que cuenta con variedad de marcas que comercializan este tipo de producto, con precios similares, por lo cual es posible que los consumidores puedan optar de forma fácil por otras marcas.

Tabla 8. Análisis de la fuerza competitiva: compradores

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	
FUERZA COMPETITIVA	PONDERACIÓN
COMPRADORES	ESCALA DE MEDICIÓN: 1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Moderado 4= Alto 5= Muy alto
Nivel de concentración de ventas en pocos clientes	1
Percepción sobre marca	4
Crecimiento+ de mercado	4
Complejidad de los procesos decisorios de compra	3
Apertura hacia otros proveedores	4
Disponibilidad de información sobre mercado	3
Percepción sobre precio y otras condiciones comerciales	5
Estandarización de necesidades	4
NIVEL DE INCIDENCIA DE COMPRADORES	28
SOBRE ATRACTIVO DE MERCADO	
PROMEDIO	4

1.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos.

La presión competitiva generada por los productos sustitutos es fuerte, moderada o débil, debido a tres factores: en el caso de que los productos sustitutos estén disponibles fácilmente, en el momento en que los clientes toman en cuenta que existen productos sustitutos que poseen un precio atractivo respecto a calidad, y otros aspectos, y cuando los costos al cambiar de producto son bajos (Thompson et al., 2015).

Los productos orgánicos son aquellos alimentos 100 por 100 naturales que se obtienen sin utilizar químicos en todas las etapas: desde el crecimiento (de vegetales y animales) y la producción, hasta la distribución. Estos procesos orgánicos son absolutamente respetuosos con la naturaleza y con las personas, y, en consecuencia, aportan una gran cantidad de beneficios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018, párr. 4,14).

Los productos sustitutos de las barras de chocolate negro orgánico, son los dulces orgánicos, que aporten con un valor nutricional, dentro de estos, se encuentran las frutas

ecológicas cubiertas de chocolate, chips de frutas y vegetales dulces orgánicos como son las remolachas rojas y las zanahorias, galletas con chocolate orgánico y frutos secos, bolas de maíz con chocolate orgánico, frutos secos cubiertos de chocolate orgánico, entre otros.

Debido a que los productos sustitutos son una amenaza permanente, es necesario que las empresas ofrezcan a los clientes buena calidad, con la finalidad de superar sus expectativas; además es importante que se establezca un precio acorde a los ofrecidos por la competencia, con el propósito de evitar que los clientes prefieran un producto sustituto guiados por el precio.

Tabla 9. Análisis de la fuerza competitiva: productos sustitutos

MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	
FUERZA COMPETITIVA	PONDERACIÓN
PRODUCTOS SUSTITUTOS	ESCALA DE MEDICIÓN: 1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Moderado 4= Alto 5= Muy alto
Nivel de precios	3
Innovación	3
Diferenciación	2
Tecnología	2
Cuota de mercado	2
Promoción y Publicidad	3
Capacidad de distribución	2
Nivel de satisfacción de servicio	3
NIVEL DE IMPACTO DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS EN EL MERCADO	20
PROMEDIO	3

1.2.1.5 Poder de negociación con los proveedores.

Los proveedores tienen mayor poder de negociación en los siguientes casos: cuando existe escasez y alta demanda en el producto ofrecido por el proveedor, en el caso de que los proveedores abastezcan de una materia prima o insumo diferenciado que incrementa el desempeño y la calidad del producto que elabora la empresa, la dificultad que tienen la empresa de cambiar de un proveedor a otro (Thompson et al., 2015).

El poder de los proveedores disminuye cuando: la empresa se integra hacia atrás y considera prudente fabricar lo que compran a los proveedores, en el caso de que existan proveedores que ofrecen sustitutos del producto que adquiere la empresa comúnmente, y si las empresas de la industria son clientes importantes para los proveedores (Thompson et al. 2015).

Es importante que las empresas productoras y comercializadoras de chocolate negro orgánico, estén al tanto de los precios del cacao de la región específica del cultivo, con el objetivo de adquirir la materia prima a los proveedores que otorguen precios más convenientes, tomando en cuenta la calidad del cacao, de esta forma las empresas conseguirán tener una mayor ventaja negociadora. Los proveedores de cacao de las empresas productoras de chocolate son las haciendas ubicadas en la toda la extensión de la costa ecuatoriana, así como el oriente, las cuáles han conformado varias asociaciones cacaoteras, para beneficiarse mutuamente y potenciar el proceso de producción, así como realizar convenios de comercialización con las empresas productoras, a través de los cuales pueden recibir precios justos.

Tabla 10. Proveedores

FUERZA COMPETITIVA	PONDERACIÓN
PROVEEDORES	ESCALA DE MEDICIÓN: 1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Moderado 4= Alto 5= Muy alto
Número de proveedores	4
Disponibilidad de sustitutos	1
Importancia del sector para proveedores	4
Incidencia del producto de proveedor en la elaboración del producto / suministro del servicio	5
Facilidad de créditos	2
Nivel de servicio al cliente	3
Nivel de diferenciación entre proveedores	2
Innvestigación y desarrollo	2
Personal calificado de los proveedores	3
Efectividad de los procedimientos	3
Costos de cambio de proveedor	2
NIVEL DE INCIDENCIA DE PROVEEDORES SOBRE ATRACTIVO DE MERCADO PROMEDIO	31 4

Tabla 11. Nivel de atractivo del sector

FUERZAS COMPETITIVAS	PONDERACIÓN
Nivel de rivalidad competitiva en el mercado	3
Facilidad de ingreso al mercado de nuevos competidores	3
Nivel de impacto de los productos sustitutos en el mercado	3
Nivel de incidencia de proveedores sobre atractivo de mercado	4
Nivel de incidencia de compradores sobre atractivo de mercado	4
NIVEL DE ATRACTIVO DEL SECTOR	3,1

1.3 Análisis interno

1.3.1 Descripción de la empresa.

1.2.1.6 Historia de la empresa.

La Arquitecta y empresaria Tania Molina en el año 2014, guiada por la pasión de crear, decidió moldear y dar vida a una idea dulce, y relacionarla con su práctica espiritual, a través de la creación de la empresa de chocolate negro orgánico Villakuyaya, la cual es una pequeña empresa en crecimiento (VillaKuyaya, 2021).

El nombre de la marca se basa en la historia familiar, y en la relación que la fundadora mantuvo con su abuela paterna, quien fue una gran guía, y a quien tuvo gran admiración, además posee una identidad latina, debido a que se encuentra en quechua argentino; la palabra “Villa” significa “casa” y “Kuyaya” significa “abuela”, al combinar estas dos palabras, tienen el significado de “La casa de la abuela” (comunicación personal, 16 de agosto de 2021).

Una vez definido el nombre de la marca, la empresa fue constituida en la Superintendencia de Compañías con la razón Social Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A., e inscrita en el Registro Mercantil el 07 de noviembre de 2014.

La producción del chocolate desde la creación de la marca hasta la actualidad, es realizada por medio de una empresa maquiladora, la cual es especialista en crear chocolates para

marcas privadas, para lo cual Villakuyaya entrega a la empresa bajo confidencialidad, las recetas que componen los chocolates de la marca, con la finalidad de que no sean replicadas al momento de ejecutar el proceso de producción.

El chocolate negro orgánico Villakuyaya es elaborado con cacao cultivado en las haciendas de la provincia de Esmeraldas, en virtud de que esta tierra se caracteriza por brindar los granos de cacao más florales y afrutados de la zona; la producción es realizada bajo estándares de calidad y principios ambientales y de sustentabilidad, con la finalidad de aportar al desarrollo de las fincas de cacao de la provincia de Esmeraldas, y la preservación del Cacao Arriba Nacional, el cual es considerado como un tesoro del Ecuador (VillaKuyaya, 2021).

El cacao fino y de aroma tiene características organolépticas especiales y distintivas que lo diferencian de otros cacaos, debido a que se distingue por su pureza y contiene un sabor floral dulce, que emite un perfume fresco entre jazmín, rosas y lilas y un sabor frutal conformado por banano y frutos rojos. Ecuador, por sus condiciones geográficas y riqueza de recursos biológicos, es el productor por excelencia de Cacao Arriba fino y de aroma, cuyo sabor es reconocido a nivel internacional (Anecacao, 2021b, párr.1).

Estas características del cacao le permiten a la empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A. combinar el sabor natural con sabores exóticos, para procesar las barras de chocolate negro orgánico que le diferencian del mercado, además permiten crear un alimento saludable y de calidad (VillaKuyaya, 2021).

El producto “chocolate negro orgánico marca Villakuyaya” fue desarrollado con la perspectiva de exportarlo al extranjero, así como venderlo en el Ecuador, por lo cual una vez que se realizó la primera producción, la empresa ejecutó la primera exportación al estado de Nueva Jersey-Estados Unidos de Norteamérica para que sea comercializado, y decidió iniciar con la comercialización del producto en la ciudad de Quito, en razón de que era el lugar de residencia de la Gerente.

En cuanto a la comercialización del producto en Ecuador, desde el año 2015 hasta el año 2018, la empresa distribuyó el mismo en tres tiendas físicas ubicadas en la ciudad de Quito, las cuales fueron Galerías Ecuador, La Cuchara de San Marcos y Lucía Italia Pasta.

A partir del año 2019, la empresa suspendió la comercialización del producto en Ecuador, debido al cambio del lugar de residencia de la Gerente, de Ecuador a Estados Unidos en virtud de que era quien se dedicaba a la administración y coordinación de la distribución del producto en las tiendas físicas, y búsqueda de convenios con nuevas tiendas, y en esa época la empresa tenía pocos ingresos económicos respecto a la venta del producto en el país, lo cual limitó la contratación de personal que se encargue de realizar estas actividades (comunicación personal, 16 de agosto de 2021).

Por este motivo, a partir de este año la empresa se enfocó únicamente en exportar y comercializar el producto al extranjero; actualmente el producto es enviado a países como Estados Unidos, en donde lo distribuye en tiendas físicas de varios estados, además lo vende de forma directa a través de medios online, así como a Canadá, Francia y Chile en donde cuenta con distribuidores.

Por otro lado, otra de las razones que ha impedido que se retome la comercialización del producto en Ecuador, fue la pandemia causada por la aparición del virus COVID-19 en el año 2020.

De acuerdo a Orellana (2021) la crisis pandémica y las medidas de confinamiento planteadas por los Gobiernos como son el aislamiento y distanciamiento social para contener la transmisión del virus, han provocado una serie de afectaciones a nivel mundial en diferentes sectores, especialmente el sector de la salud y el económico, debido a la reducción de ventas y exportaciones de las empresas ecuatorianas (p.2).

1.2.1.7 Misión.

“Las barras de Villakuyaya se producen bajo estándares de calidad a partir de la cosecha de los mejores granos de cacao “Cacao Fino de Aroma”, en Ecuador” (VillaKuyaya, 2021, párr.2).

Una declaración de misión describe el propósito y el negocio actuales de la empresa: “quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”, Esto es descriptivo. Lo ideal es que la declaración de misión de una empresa 1) identifique los productos / servicios de la empresa, 2) especifique las necesidades del comprador al que pretende satisfacer y los grupos de clientes o mercados que atiende y 3) dé a la compañía una identidad propia (Thompson et al.,2015)

Bajo este concepto, se puede evidenciar que la misión elaborada por Villakuyaya, se encuentra enfocada únicamente en el producto, y no refleja el propósito y la identidad de la empresa, además no considera al cliente y la forma en que satisface las necesidades y expectativas del mismo.

1.2.1.8 Desarrollo de nueva misión, visión y valores.

- **Misión:**

Somos una empresa que ofrece al cliente las mejores barras de chocolate negro orgánico, producidas bajo estándares de calidad, a partir de la cosecha de granos de cacao fino de aroma en Ecuador; estamos enfocados en la innovación continua y en generar valor al cliente por medio de un servicio personalizado, basado en la cordialidad, amabilidad y rapidez.

- **Visión:**

“Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía” (Thompson et al.,2015, p.23).

A continuación, se detalla la visión de Villakuyaya:

En el año 2022 seremos una empresa reconocida en la ciudad de Quito, que ofrece barras de chocolate negro orgánico de alta calidad, y que se caracteriza por la innovación de sus

productos, y por ofrecer un servicio personalizado, basado en la cordialidad, amabilidad y rapidez, que genera valor y garantiza la fidelidad del cliente.

- **Valores:**

“Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión” (Thompson et al.,2015, p.27).

Los valores de la empresa Villakuyaya son los siguientes:

- **Respeto:** Mantener una relación basada en el respeto con los clientes y proveedores de la empresa.
- **Puntualidad:** Entregar los productos solicitados por el cliente dentro del tiempo indicado, con la finalidad de otorgar un excelente servicio.
- **Trabajo en equipo:** Cumplir con los objetivos de la empresa y satisfacer las necesidades del cliente, por medio del trabajo en equipo
- **Orientación al cliente:** Investigar constantemente sobre las necesidades y preferencias del mercado, con la finalidad de generar valor y satisfacción al cliente.
- **Responsabilidad social:** Basarse en principios ambientales y de sustentabilidad que beneficien a la comunidad y fincas de cacao de Esmeraldas-Ecuador.

1.2.1.9 Logotipo.

El logotipo está conformado por un círculo que contiene unas montañas y un sol, los cuales representan a la madre naturaleza, y tienen un significado relacionado a la abuela paterna de la gerente, debido a que se caracterizaba por ser una persona muy autóctona y muy pegada a sus raíces.



Figura 4. Logotipo empresa Villakuyaya

Fuente: Villakuyaya (2021).

1.2.1.10 Organigrama.

En Estados Unidos de Norte América la empresa Villakuyaya está conformada de la siguiente manera:

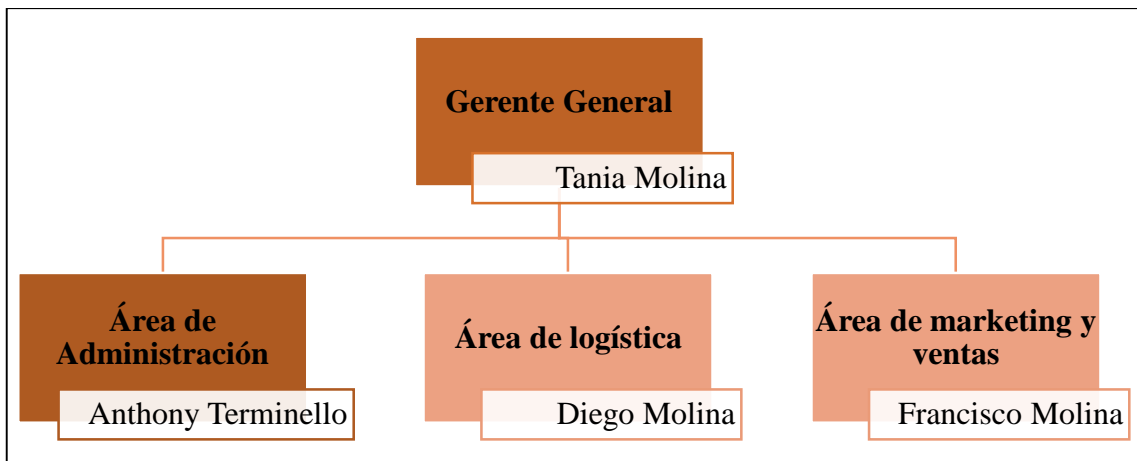


Figura 5. Organigrama empresa Villakuyaya

Fuente: Villakuyaya (2021).

Villakuyaya es una pequeña empresa en crecimiento, por lo que está conformada actualmente por cuatro personas. La empresa no cuenta con área de producción, debido a que el proceso de elaboración del producto se realiza por medio de una empresa maquiladora de chocolate.

Villakuyaya no cuenta con un organigrama definido para el funcionamiento de la empresa en la ciudad de Quito-Ecuador, sin embargo, se realiza la siguiente propuesta:

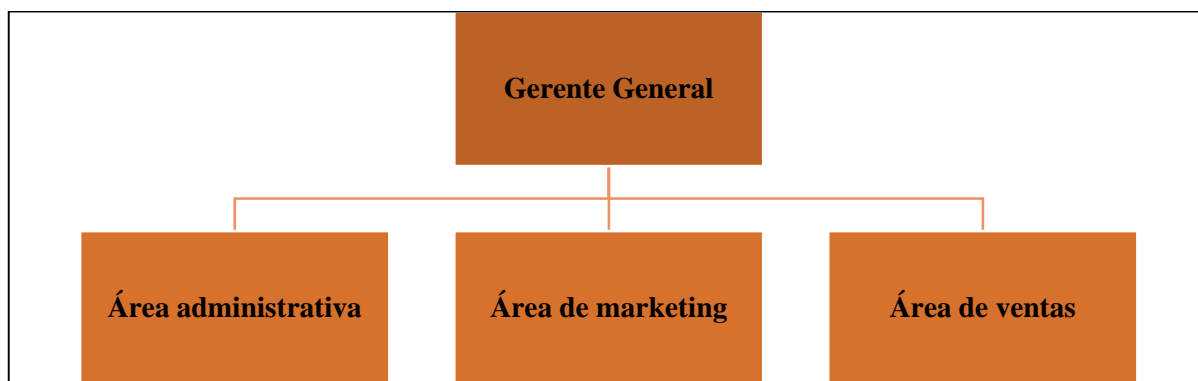


Figura 6. Organigrama propuesto para funcionamiento de la empresa en Quito-Ecuador

1.2.1.11 Reconocimientos.

La Academia de Chocolate del año 2020 en Londres, galardonó la barra de chocolate “Pure” 80% arriba nacional marca VillaKuyaya con un premio “*Silver Award*”, debido a que lo catalogaron como un chocolate bien moldeado y templado, con un sonido fundido y una textura suave y sedosa; además señalaron que se caracteriza por un aroma tentador y que posee una evolución de sabor, el cual es sutil y delicado y contiene una variedad de notas frutales y florales combinadas con una dulzura y acidez equilibradas (VillaKuyaya, 2021).



Figura 7. Chocolate “Pure” 80% Villakuyaya

Fuente: Villakuyaya (2021).

1.2.1.12 Descripción del producto.

A continuación, se detallan los productos que ofrece la empresa Villakuyaya:

- **Estados Unidos:**

En este país la empresa realiza la comercialización de los siguientes productos:

- Veinte y ocho tipos de barras de chocolate negro orgánico con porcentajes del 100%, 95%, 80%, 73%, 65% y 39%, las cuales son de varios sabores y aromas como son; pétalos de rosa y tulsi, masala y chai, té *earl grey* y flores de lavanda, té verde y matcha, coco y vainilla, hierbas, arándanos y naranja, sal rosa del Himalaya, entre otros.
- Chips de chocolate fino 65% de cobertura.
- Chips de chocolate orgánico 80% de cobertura.
- *Earl Grey* con chocolate caliente de lavanda.
- Té de cacao *Earl Grey*.

- **Francia, Canadá y Chile:**

En estos países la empresa realiza la venta del siguiente producto a distribuidores:

- Veinte y ocho tipos de barras de chocolate negro orgánico con porcentajes del 100%, 95%, 80%, 73%, 65% y 39%, las cuales son de varios sabores y aromas como son; pétalos de rosa y tulsi, masala y chai, té *earl grey* y flores de lavanda, té verde y matcha, coco y vainilla, hierbas, arándanos y naranja, sal rosa del Himalaya, entre otros.
- **Ecuador:**

Se pretende retomar la comercialización del siguiente producto en la ciudad de Quito:

- Siete tipos de barras de chocolate negro orgánico con porcentajes del 65%, las cuales tienen una inclusión de sabores de té herbales y frutales.

1.2.2 Cadena de valor.

Está integrada por actividades primarias y actividades de apoyo relacionadas, cuya finalidad es crear valor para el cliente (Thompson et al., 2015).

En la figura 8, se detalla la cadena de valor propuesta para la comercialización de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito:



Figura 8. Cadena de valor empresa Villakuyaya

1.2.2.1 Actividades primarias.

- **Obtención de información del mercado y cliente:**

Previo a realizar la compra de materia prima y empaques, y solicitar la producción a la empresa maquiladora, Villakuyaya realizará investigaciones de mercado, con la finalidad de obtener información referente al mercado al que se dirige y de los clientes.

De conformidad a Kotler y Keller (2016) por medio de la investigación de mercados se obtiene información del consumidor, el cliente y el público, con la finalidad de identificar los problemas y oportunidades del mercado, y en base al análisis de los resultados obtenidos, diseñar estrategias y acciones de marketing (p.99).

Las técnicas para obtener información de los clientes y el mercado, se detallan a continuación:

- Entrevistas
- Encuestas
- Email
- Comentarios y chat de redes sociales
- Opción de quejas y sugerencias de página *web*
- *WhatsApp Business*

- **Compra de materia prima y envases:**

Materia prima:

Debido a que la empresa Villakuyaya solicitará la producción a la maquiladora, únicamente dos o tres veces al año, el aprovisionamiento de la materia prima se realiza con anticipación antes de solicitar la ejecución de la producción a la empresa maquiladora.

Villakuyaya se encargará de realizar el proceso de compra de las siguientes materias primas, para la producción de chocolate negro orgánico:

- **Cacao:** El cacao con el que se produce el chocolate negro orgánico Villakuyaya, proviene de las fincas ubicadas en la provincia de Esmeraldas; en el caso de que para la producción se requiera hasta 500 gramos de cacao (13 sacos) el proveedor del chocolate será la Hacienda “La Ponderosa” ubicada en Muisne, no obstante, en el caso de que la producción requiera de una cantidad superior a 500 gramos de cacao, el proveedor será la Unión de Productores de Cacao Arriba Esmeraldas UOPROCAE.
- **Té:** La empresa realizará la adquisición de un kilogramo de té de varios sabores y aromas al proveedor David’s Tea de Estados Unidos.

La materia prima restante correspondiente a la manteca de cacao y azúcar orgánica, la adquirirá la empresa maquiladora, que se encargará del proceso de producción.

Envases:

Villakuyaya gestionará el diseño, colores y elaboración de los *packaging* y los *display* con los siguientes proveedores:

- ***Packaging***: Será elaborado por la Imprenta Noción, este empaque es utilizado para proteger el producto y guardarlo, así como para atraer al consumidor a través del diseño.
- ***Display***: El proveedor de este producto será la empresa Microempaques, el *display* tiene como finalidad ser un contenedor de varias unidades del producto, y sirve como expositor para presentar el producto.
- **Logística de entrega de materia prima y envases a la empresa productora:**

Materia prima:

- **Cacao**: Los proveedores de cacao realizarán la entrega de la materia prima directamente en la planta de producción de la empresa procesadora.
- **Té**: El té será enviado por el proveedor desde Estados Unidos a la planta de producción de la empresa procesadora ubicada en Ecuador, por medio del Courier Fedex.

Envases:

- ***Packaging***: El proveedor realizará la entrega de los empaques directamente en la fábrica de producción.
- ***Display***: El proveedor ejecutará la entrega del empaque en las instalaciones de la fábrica de la empresa productora.

La producción de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya para la comercialización en la ciudad de Quito, será realizada a través de una empresa maquiladora de chocolate, el proceso de producción se detalla en el apéndice A.

- **Logística de entrada de mercadería a bodegas de la empresa Villakuyaya:**

Villakuyaya realizará la transportación del producto desde la planta de producción de la maquiladora, hacia la bodega de almacenamiento propia de la empresa, que se ubicará en la ciudad de Quito, a través de la contratación de una empresa de transporte de mercadería. La empresa de transporte deberá caracterizarse por tener un buen método de carga del chocolate desde la planta productora de la empresa maquiladora, y de descarga del producto desde el camión hacia la bodega de Villakuyaya; además el vehículo en el que se realizará el transporte deberá mantener un sistema de temperatura controlada entre 14 a 20 grados, que permita que el chocolate conserve su consistencia, aroma y sabor.

La bodega se caracterizará por ser climatizada, a través de aire acondicionado que mantenga el sitio a una temperatura de 14 a 20 grados, con la finalidad de crear las condiciones de temperatura adecuadas para mantener el chocolate en buen estado, y excelente consistencia.

En la bodega se almacenará el producto clasificándolo por tipo de sabor de barra de chocolate.

La empresa realizará un control de inventario, con la finalidad de supervisar las existencias del producto, y mantener un máximo y mínimo de stock de cada uno de los sabores de barras de chocolate negro orgánico, así como realizar un seguimiento de las fechas de vencimiento.

- **Logística de salida de la mercadería a puntos de venta de la empresa Villakuyaya:**

A partir del tercer año, la empresa realizará el envío del producto a la isla ubicada en un centro comercial, a través de la contratación de una empresa de transporte, que cuente con vehículos con sistema de refrigeración, con la finalidad de transportar el producto a

una temperatura entre 14 a 20 grados, que permita que el chocolate llegue en perfecto estado.

Además, se aplicará un adecuado método de carga y descarga del producto, con el objetivo de que el producto no sea maltratado, y permanezca en buenas condiciones.

- **Marketing:**

En base a la investigación de mercado realizada, la empresa establecerá objetivos, estrategias y acciones de marketing en cuanto al producto, precio, plaza y promoción.

Las herramientas que la empresa aplicará para dar a conocer y promocionar el producto en la ciudad de Quito, se detallan a continuación:

- Redes sociales (*Instagram, Facebook, Tik Tok*)
- Página web
- *Google ads*
- *Email*
- WhatsApp Business
- Degustación en centro comercial
- Revista

- **Atención y ventas online y Offline:**

La venta del producto será *B to C (Business to consumer)*, y será realizada por medio de los siguientes canales:

Canales de venta online

- Tienda virtual de la página *web*
- Redes sociales
- *Whatsapp Business*
- Email

Canales de venta offline

- Isla de centro comercial (a partir del tercer año)
- Degustación en centro comercial

El servicio brindado por Villakuyaya se basará en la cordialidad y rapidez, con la finalidad de que el producto llegue en el tiempo indicado al destino, para satisfacer al cliente.

La empresa tratará de cubrir las expectativas del cliente al ofrecer un producto de buena calidad, el cual se caracteriza por tener variedad y excelentes sabores, aromas y diseños atractivos y elegantes.

- **Entrega de productos derivados de la venta en línea:**

Para los pedidos realizados por medio de la página *web*, redes sociales, o *WhatsApp*, la empresa enviará el producto desde la bodega, hacia el destino solicitado por el cliente, por medio de una empresa de transporte, que asegure la entrega del producto en las mejores condiciones. Además, el cliente podrá retirar el producto en la oficina de la empresa.

- **Servicio post venta:**

Después de haber finalizado el proceso de compra, la empresa realizará el servicio post venta, con la finalidad de ofrecer una buena experiencia al cliente y conseguir su fidelización.

Los clientes podrán contactarse con la empresa a través del desarrollo de la opción “Contactarse con nosotros” que se encontrará en la página *web*, por medio de la cual podrán escribir sugerencia, quejas, reclamos y dudas referentes a los productos que ofrece la empresa; además podrán ponerse en contacto por el chat y comentarios de las redes sociales, y por *WhatsApp Business* y *mailing*.

La empresa enviará a los clientes información sobre productos nuevos y promociones, con el propósito de atraer al cliente y conseguir que realice una nueva compra.

1.2.2.2 Actividades de apoyo.

- **Aprovisionamiento:**

Para el funcionamiento del negocio, la empresa realizará los siguientes aprovisionamientos:

Oficina:

Para iniciar con el funcionamiento la empresa realizará adquisición de equipos y suministros de oficina.

En cuanto a los equipos de oficina el reemplazo de los mismos se realizará en base al tiempo de depreciación y vida útil.

Respecto a los suministros de oficina, se llevará un inventario con el propósito de ir adquiriendo los insumos faltantes.

Bodega:

Con el propósito de mantener el producto en las condiciones y ambiente adecuado, la empresa realizará las siguientes adquisiciones:

- Estanterías
- Equipo de aire acondicionado, para mantener un ambiente entre 14 a 20 grados

Isla en centro comercial:

Para el funcionamiento de la isla en un centro comercial a partir del tercer año, la empresa realizará la adquisición de estanterías y vitrinas con el diseño adecuado para exhibir las barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya.

Por otro lado, ejecutará la adquisición de equipos necesarios para ejecutar la venta del producto, como es el caso de una caja registradora, una máquina *datafast*, entre otros.

- **Desarrollo de tecnología:**

La empresa realizará uso de la tecnología en el proceso de comercialización del producto, debido a que de acuerdo a la investigación realizada respecto a los factores tecnológicos que forman parte del macroentorno de la empresa, se pudo constatar que la pandemia generada por el virus COVID-19, ha impulsado a las personas a realizar mayor uso de la tecnología, y a ejecutar búsquedas y compras de productos y servicios por medio de redes sociales, páginas *web* y plataformas, debido a las restricciones de movilización impuestas por el Gobierno con la finalidad de mitigar el riesgo de contagio.

Villakuyaya se apoyará en los medios digitales para dar a conocer la marca de chocolate negro orgánico al mercado de la ciudad de Quito; las herramientas tecnológicas que utilizará se detallan a continuación:

- Internet
- Aplicaciones digitales
- Páginas *web*

- **Administración de recursos humanos:**

Se encuentra relacionada con el diseño de puestos, reclutamiento, selección de personal, capacitación, motivación de los empleados, y evaluación y retención de los mismos, en base al análisis del entorno competitivo, y la aplicación de estrategias organizacionales que permitan superar a los competidores (Bohlander et al., 2018).

Estados Unidos:

La empresa es un negocio familiar, por lo cual en Estados Unidos se encuentra administrado por los integrantes de la familia de la Gerente Tania Molina, los cuales cumplen con las competencias y perfil del cargo asignado a cada uno de estos.

Debido a que Villakuyaya es una empresa pequeña, no posee un área de administración de administración de talento humano, y al momento no efectúa la contratación de personal bajo dependencia, únicamente realiza contrataciones por honorarios profesionales, en el caso de que requiera algún servicio específico, que no pueda ser ejecutado por la empresa.

Ecuador:

Para el funcionamiento de la empresa en la ciudad de Quito-Ecuador, se propone dentro del organigrama empresarial, la creación de un área administrativa, un área de marketing y un área de ventas.

- **Infraestructura de la empresa**

Estados Unidos:

Villakuyaya se encuentra conformada por cinco personas que ocupan los siguientes cargos:

- **Gerente General:** Tania Molina
- **Área de logística:** Diego Molina
- **Área administrativa:** Anthony Terminello
- **Área de marketing:** Francisco Molina

En cuanto a la infraestructura física, la empresa está conformada por una oficina y una bodega donde se almacena el producto, ubicadas en la dirección 30 Arbor In Bardonia, Nueva York, 10954.



Figura 9. Ubicación de oficina y bodega empresa VillaKuyaya

Fuente: Villakuyaya (2021).

Ecuador:

Para el funcionamiento de la empresa en la ciudad de Quito-Ecuador, se propone la conformación de la empresa de la siguiente forma:

- Gerente general: Tania Molina
- Área administración: Conformada por una persona
- Área de marketing: Conformada por una persona
- Área de ventas: Conformada por dos personas

En cuanto a la infraestructura física, la empresa estará conformada por una bodega y oficina ubicadas en la residencia de la propietaria en la ciudad de Quito, así como un punto de venta a partir del tercer año, correspondiente a una isla en un centro comercial.

1.3.2 Ciclo de vida del producto.

Es una herramienta que sirve para analizar las fuerzas que definen el atractivo de un producto mercado y aquellas que permiten su evolución (Lambin et al., 2009).

De acuerdo a Kotler y Keller (2016) la mayoría de productos tienen un ciclo de vida en forma de una campana, y se encuentra conformado por cuatro etapas, las cuales son; introducción, crecimiento, madurez y decrecimiento (p. 348).

No obstante, de acuerdo a Lambin et al. (2009) hay casos en los que los productos pasan de la fase de introducción directamente a la de crecimiento, o en otros casos se saltan la etapa de madurez y pasan directamente de la etapa de crecimiento a la fase de decrecimiento o declive; en otras ocasiones otros productos se brincan de la fase de declive y encuentran un nuevo vigor después de un breve decrecimiento (p.210).

En cuanto a la comercialización del producto correspondiente al chocolate negro orgánico en Ecuador, se determina que la empresa Villakuyaya desde su creación hasta la actualidad ha pasado por las siguientes fases:

1.2.2.3 Primera introducción.

En Ecuador la empresa participó en el año 2015 en el evento de marketing de café, cacao y chocolate “Aromas del Ecuador” organizado por “Pro Ecuador”, el cual fue en la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de dar a conocer el producto a inversionistas de varios países del mundo que visitaron Ecuador.

Por otra parte, la empresa empezó a comercializar el producto correspondiente al chocolate negro orgánico en la ciudad de Quito, por medio de la distribución en la tienda física “Galerías Ecuador”.

La mayoría de clientes que adquirirían el producto en estas tiendas fueron turistas extranjeros, debido a que estos locales se encontraban ubicados en zonas turísticas.

Es importante señalar, que Villakuyaya no implementó un plan de marketing para dar a conocer la marca en el país, a través del desarrollo de estrategias y acciones de marketing, así como un plan de ventas con la finalidad de identificar con precisión la cantidad de ventas que se esperaban conseguir en un período de tiempo, así como el establecimiento de objetivos y estrategias de ventas, razón por la cual las ventas generadas, fueron bajas. Por otro lado, es importante destacar que la introducción de producto fue compleja por la falta de promoción y publicidad del producto en la ciudad, lo cual ocasionó el desconocimiento de la marca.

1.2.2.4 Crecimiento.

Durante el período de 3 años la empresa continuó comercializando el producto en la ciudad de Quito en la tienda Galerías Ecuador, y adicionalmente empezó a distribuirlo en las tiendas La Cuchara de San Marcos y Lucía Italia Pasta.

Las ventas aumentaron en virtud de que el producto empezó a tener aceptación por parte de los clientes, debido a que las barras de chocolate negro orgánico se caracterizaban por contener nuevos sabores y aromas que las diferenciaban de la competencia; además los consumidores se encontraban satisfechos, por lo cual empezaron a repetir las compras y a recomendar el producto a través de recomendaciones.

Sin embargo, al no diseñar y aplicar un plan de marketing y un plan de ventas, el crecimiento de las ventas del producto no fue el esperado, por la carencia de desarrollo de estrategias que le permitan distribuir el producto en una mayor cantidad de tiendas, así como implementar un local propio, y realizar mayor publicidad y promoción, entre otras acciones.

Por otra parte, cabe señalar que en esa época la empresa daba mayor prioridad a la exportación de producto, debido a que era el mercado donde se generaban mayores ventas, sin embargo, uno de los objetivos de la empresa fue continuar con la venta del producto en Quito, a pesar de que las ventas no eran tan altas.

1.2.2.5 Declive.

En el año 2018 la Gerente, quien administraba la distribución del producto en las tiendas físicas de la ciudad de Quito, y realizaba nuevos convenios con tiendas, entre otras actividades de importancia, decidió cambiar su residencia de Ecuador a Estados Unidos, por asuntos personales, y, debido a que las ventas del producto en Quito no eran altas, Villakuyaya no contaba con suficientes ingresos para contratar una persona que se encuentre a cargo de la administración de la empresa en el país.

Esto ocasionó que la empresa deje de distribuir el producto en las tiendas, lo que generó la reducción de ventas y caducidad de parte del producto que se encontraba en el país, por lo cual la empresa decidió suspender la comercialización de producto en el Ecuador.

Por otro lado, es importante indicar que la empresa hasta la actualidad realiza la producción del producto en el país en la provincia de Esmeraldas, y lo exporta a países como Estados Unidos, Canadá y Francia, donde lo comercializa por medio de la distribución en tiendas físicas, a través de medios online.

1.2.2.6 Segunda introducción.

A pesar de la decisión de la empresa de suspender la comercialización del producto en Ecuador, uno de los objetivos de la Gerente es reanudar la venta del producto en el país; por lo cual, por medio de este proyecto de desarrollo, se pretende diseñar los planes de marketing y venta que le permita introducir a la marca de chocolate negro orgánico Villakuyaya en la ciudad de Quito, por medio de una revisión profunda, respecto a las distintas formas de comercialización que pueden beneficiar la venta del producto.

De acuerdo con Sánchez de Puerta (2014) la dirección comercial dictamina los objetivos que se deben plantear, así como las acciones necesarias para cumplir las metas, además abarca la planificación estratégica tanto de ventas como de marketing (p. 169).

Diseñar y aplicar un plan de marketing ayudará a que la empresa tome decisiones con un enfoque sistemático, de acuerdo a los principios de marketing, en base al planteamiento de objetivos y estrategias comerciales y de marketing que permitan que la empresa cuente con elementos necesarios para ejecutar el seguimiento de la actividad comercial; por medio de esto, la empresa logrará tener una expansión rentable y sin sobresaltos (Sainz,2018).

Por otro lado, estructurar y aplicar un plan de ventas aportará a que la empresa consiga el máximo consumo con la menor inversión y tiempo posible a través de un plan operativo, que contenga acciones concretas que se van a ejecutar para lograr las metas y objetivos de ventas de manera sostenible, que generarán valor para la empresa (Arenal,2018).

En la tabla 12 se detallan las ventas de la empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A. en el período del 2015 al 2021, a partir de las cuales se estructuró la figura 10.

Tabla 12. Detalle de ventas Villakuyaya años 2015-2021 en Ecuador

Empresa	Villa	Ventas anuales (USD)						
		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Kuyaya S.A.	VillaKuyaya	356,00	460,00	1.211,00	1.511,00	-	-	-
Valor total ventas por año (USD)		356,00	460,00	1.211,00	1.511,00	-	-	-

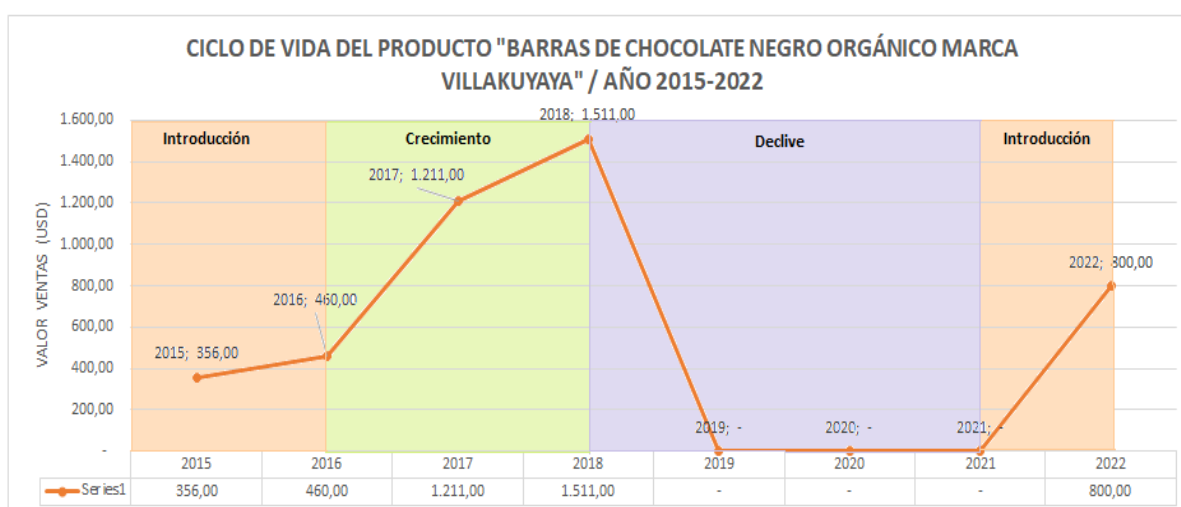


Figura 10. Ciclo de vida del producto empresa Villakuyaya

1.2.3 Matriz expansión producto – mercado (Matriz de Ansoff).

De acuerdo a Kotler y Keller (2016) “La evaluación de las oportunidades de crecimiento incluye tanto la planeación de nuevos negocios como la reducción y cierre de negocios antiguos” (p.42).

Con el objetivo de eliminar la diferencia de la planeación estratégica existen dos opciones, la primera es determinar que oportunidades de crecimiento existe dentro del mercado actual, la segunda es crear negocios relacionados a los negocios actuales en base a la identificación de oportunidades y la tercera opción es crear negocios no relacionados al negocio actual, los cuales sean atractivos (Kotler y Keller, 2016).

Debido a que actualmente la empresa Villakuyaya se encuentra comercializando el producto en el exterior, y tiene como objetivo ampliar el mercado a Ecuador, iniciando por la ciudad de Quito, la estrategia en la que se debe enfocar es un crecimiento intensivo a través de la aplicación de la matriz de expansión de producto – mercado, también denominada como matriz de Ansoff.

Según Kotler y Keller (2016) “Esta herramienta considera las oportunidades de crecimiento estratégico para la empresa en términos de productos y mercados nuevos y actuales” (p.43).


		Productos	
		Actuales	Nuevos (Producto que se ajuste a las necesidades y preferencias del mercado)
Mercados	Actuales	Penetración de mercado (Villakuyaya) 	Desarrollo de mercado
	Nuevos (Ciudad de Quito - Ecuador)	Desarrollo de producto	Diversificación

Figura 11. Matriz de Ansoff empresa Villakuyaya

Al realizar el análisis a través de la matriz de expansión producto-mercado, se puede determinar que a la empresa Villakuyaya le correspondería aplicar para el primer año la estrategia de penetración de mercado, por medio de la comercialización del producto actual correspondiente a las barras de chocolate negro orgánico, en el mercado de la ciudad de Quito.

1.3.3 Evolución de ventas (hasta 2018).

Villakuyaya comercializó el producto en la ciudad de Quito desde el año 2015 hasta el año 2018. En el año 2015 inició con la venta en la tienda “Galerías Ecuador”, y a partir del año 2016 comercializó el producto en los restaurantes “La Cuchara de San Marcos” y “Lucía Italia Pasta”.

Las ventas a estas empresas se las realizaba bajo consignación, y presentaron una rotación trimestral, por lo cual las ventas fueron bajas, sin embargo, es importante señalar que en el período en mención existió una evolución de las ventas, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 13. Detalle de ventas Villakuyaya años 2015-2018 en Ecuador

Empresa	Ventas anuales (USD)				Valor total (2015-2018)
	2015	2016	2017	2018	
Galerías Ecuador	356,00	460,00	526,00	593,00	1.935,00
La Cuchara de San Marcos	-	-	387,00	513,00	900,00
Lucía Italia Pasta	-	-	298,00	405,00	703,00
Valor total ventas por año (USD)	356,00	460,00	1.211,00	1.511,00	3.538,00

Fuente: (Villakuyaya, 2021).

Tabla 14. Variación ventas Villakuyaya años 2015-2018

Detalle	Variación			
	2015-2016 (%)	2016-2017 (%)	2017-2018 (%)	2015-2018 (%)
Ventas	29,21	163,26	24,77	324,44

Fuente: Villakuyaya (2021).

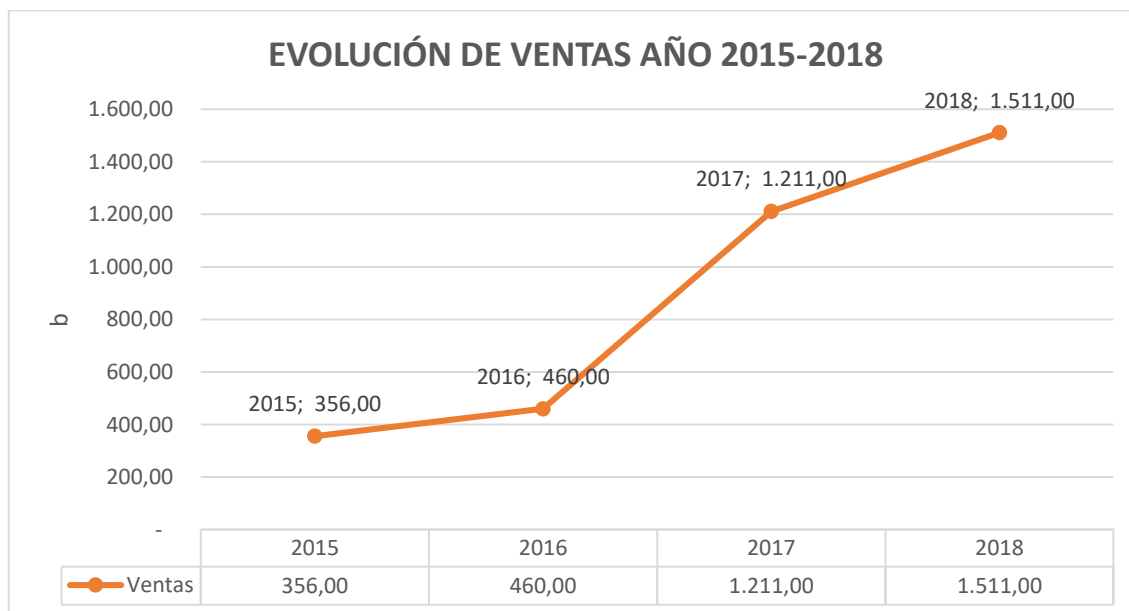


Figura 12. Evolución de ventas año 2015-2018

Fuente: Villakuyaya (2021).

En la tabla 14 y figura 12, se puede observar que las ventas en el año 2016 crecieron en un 29,21% respecto al año 2015, debido a que los consumidores empezaron a repetir la compra del producto, y a recomendarlo. En el año 2017 las ventas incrementaron en un 163,26% en comparación al año 2016, en virtud de que la empresa comenzó a comercializar el producto en dos tiendas adicionales, y para el año 2018, las ventas aumentaron en un 27,77%.

Al realizar la comparación de las ventas realizadas entre el año 2015 y el año 2018, se puede constatar que incrementaron en un 324,44%.

Cabe señalar que la empresa no realizó publicidad en este período para promocionar la marca, por lo cual las ventas fueron bajas y no tuvieron el crecimiento esperado.

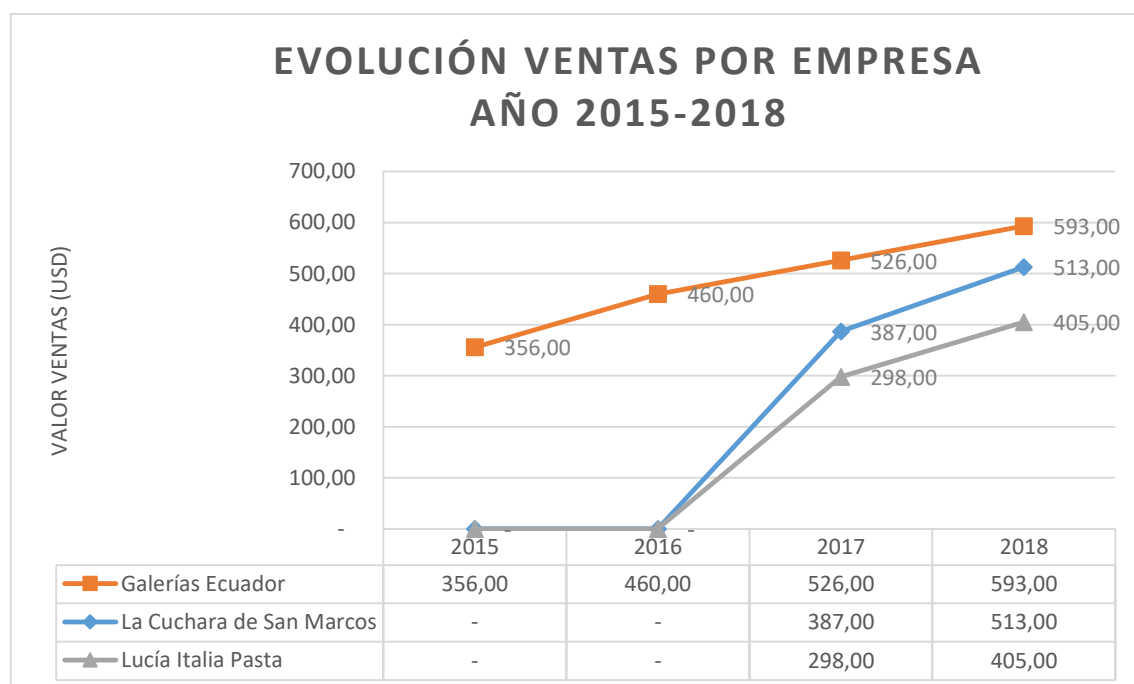


Figura 13. Evolución de ventas por empresa año 2015-2018

Fuente: Villakuyaya (2021).

Por otro lado, en la figura 13 se constata que la tienda que alcanzó mayor valor en ventas en el año 2018 fue “Galerías Ecuador” con USD 593,00, seguida del restaurante “La Cuchara de San Marcos” con USD 513,00, y en tercer lugar “Lucía Italia Pasta” con unas ventas de USD 405,00.

1.2.4 Portafolio de productos.

A continuación, se detallan los productos que la empresa comercializa actualmente en Estados Unidos de Norteamérica:

- Barras de chocolate negro orgánico
- Coberturas
- Chocolate en polvo

- **Barras de chocolate negro orgánico:**

Tabla 15. Detalle producto barras de chocolate negro orgánico

No.	Producto		No.	Producto	
1	ORGANIC DARK CHOCOLATE 100% ORIGEN ESMERALDAS 70G/2.46OZ		6	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% ORIGEN ESMERALDAS 70G/2.46OZ	
2	ORGANIC DARK CHOCOLATE 100% TULSI ROSE PETALS 70G		7	ORGANIC DARK CHOCOLATE 65% ORIGEN ESMERALDAS 70G/2.46OZ	
3	ORGANIC DARK CHOCOLATE 95% ORIGEN ESMERALDAS 70G/2.46 OZ		8	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% COFFEE , 70G	
4	ORGANIC DARK CHOCOLATE 85% ORIGEN ESMERALDAS 70G/2.46OZ		9	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% HIMALAYA PINK SALT 70G	
5	ORGANIC DARK CHOCOLATE 73% ORIGEN ESMERALDAS 70G		10	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% EARL GREY LAVENDER 70G	

Fuente: Villakuyaya (2021).

Tabla 15. Continuación

No.	Producto		No.	Producto	
11	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% MASALA CHAI 70G		16	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% CHERRY VANILLA 70G	
12	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% HERBAL CRANBERRY ORANGE 70G		17	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% STRAWBERRY ESSENCE BARRA 70 G	
13	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% MATCHA GREEN TEA 70G		18	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% HABANERO PINK SALT BARRA 70 G	
14	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% TULSI GINGER & HONEY 70G		19	ORGANIC DARK CHOCOLATE 65% COCONUT VAINILLA DESSERT 70G	
15	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% COCONUT VAINILLA DESSERT 70G		20	ORGANIC DARK CHOCOLATE 65% HERBAL CRANBERRY ORGANGE 70G/2.46OZ	

Fuente: Villakuyaya (2021).

Tabla 15. Continuación

No.	Producto		No.	Producto	
21	ORGANIC DARK CHOCOLATE 65% EARL GREY LAVENDER BARRA 70 G		25	ORGANIC DARK CHOCOLATE 65% CHERRY VANILLA	
22	ORGANIC DARK CHOCOLATE 65% MASALA CHAI 70 G		26	ORGANIC DARK CHOCOLATE 80% COFFEE VILLAKUYAYA, 20G	
23	ORGANIC DARK CHOCOLATE 65% MATCHA GREEN TEA 70G		27	CREAMY CLASSIC 39% MILK CHOCOLATE	
24	ORGANIC DARK CHOCOLATE 65% TULSI GINGER & HONEY 70G		28	BLANC WHITE CHOCOLATE	

Fuente: Villakuyaya (2021).

- **Coberturas:**



Tabla 16. Detalle producto coberturas

No.	Producto		No.	Producto	
1	FINE CHOCOLATE CHIPS 65% COVERTURE		2	ORGANIC CHOCOLATE CHIPS 80% COVERTURE	

Fuente: Villakuyaya (2021).

- **Chocolate en polvo**

Tabla 17. Detalle producto chocolate en polvo

No.	Producto		No.	Producto	
1	ORGANIC EARL GREY WITH LAVANDER HOT CHOCOLATE		2	ORGANIC EARL GREY CACAO TEA	

Fuente: Villakuyaya (2021).

Los productos más vendidos por la empresa en Estados Unidos son los siguientes:

- Chocolate negro orgánico 80% origen Esmeraldas.
- Chocolate negro orgánico Himalaya *pink salt* 80%
- Chocolate negro orgánico Masala chai 80% y 65%
- Chocolate negro orgánico Tulsi *ginger & honey* 80% y 65%

De los productos señalados, en Ecuador se iniciará únicamente con la comercialización de las barras de chocolate negro orgánico, conformadas por 7 sabores.

1.3.4 Canales de venta y cliente.

La empresa Villakuyaya utiliza canales de venta online en Estados Unidos, los cuales se detallan a continuación:

- **Página web:**

La empresa cuenta con una página *web* cuyo link es <https://www.villakuyaya.com/> en donde los usuarios pueden encontrar las siguientes opciones:

- Información acerca de la misión e historia de la empresa.
- Contactos

- *Blog* en el que se publican noticias sobre la empresa, recetas, información nutricional sobre el chocolate, datos sobre ferias en las que ha participado.
- Tienda online
- Políticas de envío y devolución
- *Wholesale*
- Eventos

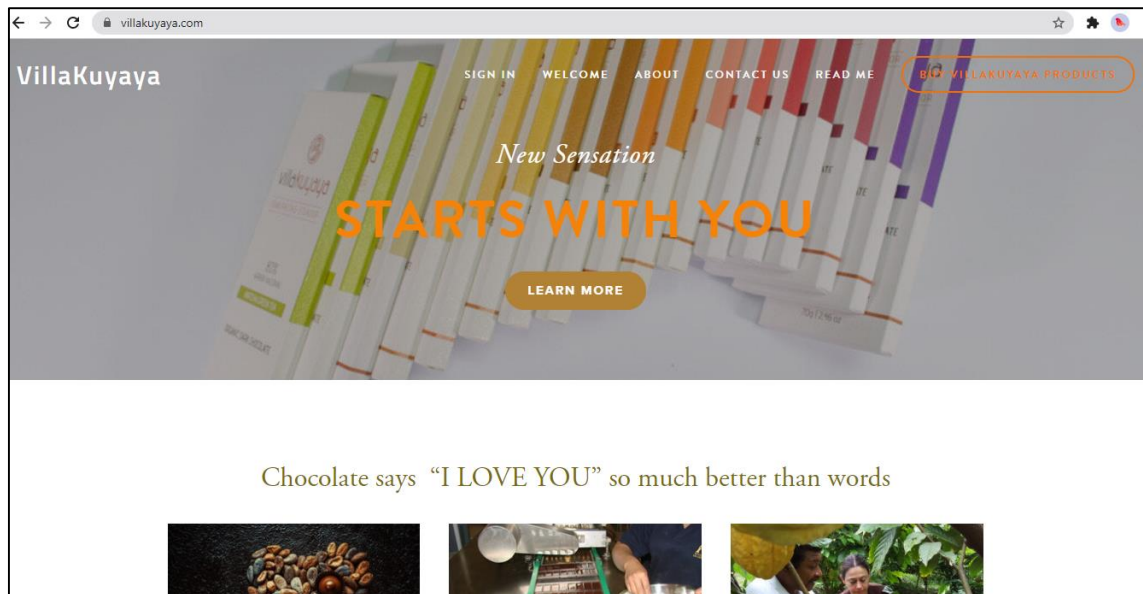


Figura 14. Página web Villakuyaya

Fuente: adaptado de representación gráfica de página web Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2021 (<https://www.villakuyaya.com/>).

Los clientes tienen la posibilidad de realizar la compra de los productos, a través de las siguientes opciones:

- **Tienda online:** Esta sección está dirigida a un mercado B to C, debido a que los clientes pueden realizar compras a partir de una unidad.

En esta opción los clientes pueden encontrar fotos de los productos, así como las características y el precio, y agregar el producto elegido en el carrito, para posteriormente realizar la transacción online, y enviar la información necesaria para el envío del producto al destino indicado.

**Organic Dark Chocolate
Special Edition 100% Tulsi
Rose Petals**

\$10.50

A delight combination of red fruits of the cacao and subtle lemon myrtle is the result of our special edition, textured with the final touch of rose petals inclusion for a light citrus notes.

Quantity:

ADD TO CART

Figura 15. Opción compra en línea página *web* Villakuyaya

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2021 (<https://www.villakuyaya.com/shop>).

1. Your Email

Email

You'll receive receipts and notifications at this email address.
Already have an account? [Sign in](#)

Continue

2. Shipping

3. Payment & Discounts

4. Review & Purchase

Order Summary

	Organic Dark Chocolate Single Origin 65% Esmeraldas Ecuador	\$6.50	Qty <input type="text" value="1"/>	Remove
	Organic Dark Chocolate Special Edition 100% Tulsi Rose Petals	\$31.50	Qty <input type="text" value="3"/>	Remove
Discount Code <input type="text"/>		Apply		
Subtotal		\$38.00		
Tax		-		
Shipping		-		
Total		\$38.00		

SECURE SSL CHECKOUT

Figura 16. Opción compra en línea página *web* Villakuyaya

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2021 (<https://www.villakuyaya.com/shop>).

- **Wholesale:** Esta opción está dirigida a un mercado *B to B*, en virtud de que las ventas son al por mayor.

Esta sección destina al cliente interesado a la plataforma “*Faire*”, en donde puede realizar la adquisición del producto al por mayor.

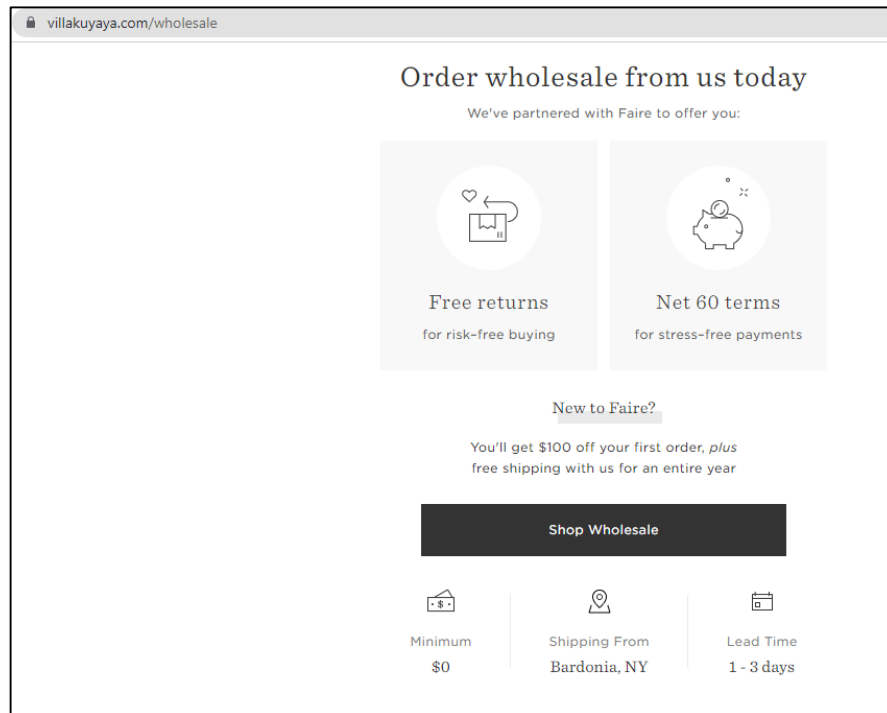


Figura 17. Opción *Wholesale* página *web* Villakuyaya

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2021 (<https://www.villakuyaya.com/wholesale>).

- **Redes sociales:** Villakuyaya tiene perfiles de usuario en las siguientes redes sociales, las cuales están dirigidas al mercado de Estados Unidos:

Instagram: La cuenta de la empresa se encuentra con el nombre Villakuyaya, y cuenta con el link que destina al cliente interesado en adquirir el producto a la tienda en línea de la página *web*.

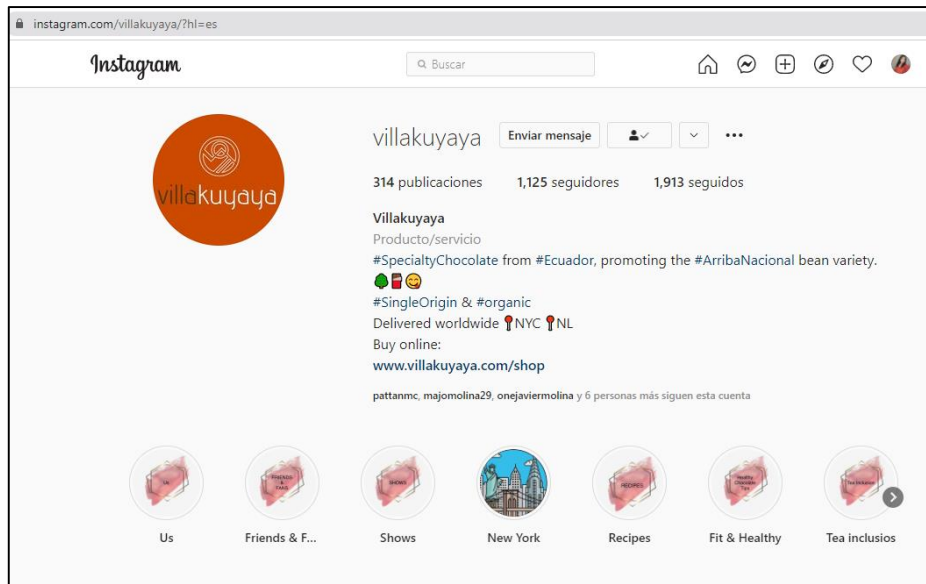


Figura 18. Usuario Villakuyaya en red social *Instagram*

Fuente: Villakuyaya [@villakuyaya]. (2021). Perfil Villakuyaya [Captura de pantalla]. *Instagram*. <https://www.instagram.com/villakuyaya/?hl=es-la>

Facebook: El usuario de la empresa en esta red social, se encuentra como Villakuyaya Organic Dark Chocolate @villakuyaya, además, en esta red se encuentra el link de la página *web*, así como el *whatsapp*, a través de los cuales el cliente puede adquirir los productos en los que esté interesado.

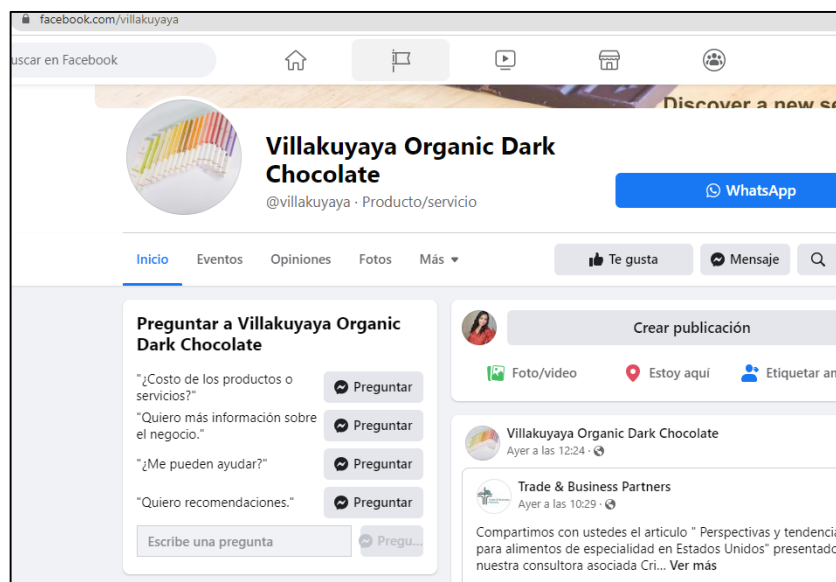


Figura 19. Usuario Villakuyaya en red social *Facebook*

Fuente: Villakuyaya (2021). Perfil Villakuyaya Organic Dark Chocolate [Captura de pantalla]. *Facebook*. <https://www.facebook.com/villakuyaya>

Twitter: El usuario de la empresa se encuentra como Villakuyaya @villakuyaya, en esta red el cliente puede encontrar el link que lo destina a la página *web*, en donde puede realizar la compra del producto.

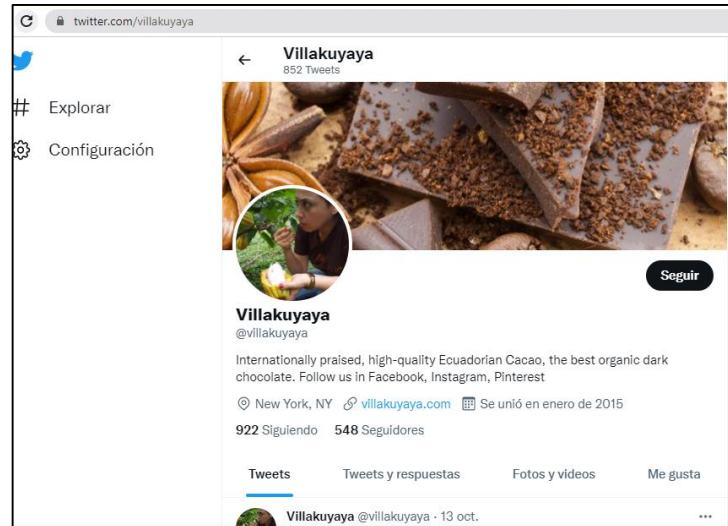


Figura 20. Usuario Villakuyaya en red social Twitter

Fuente: Villakuyaya [@villakuyaya]. (2021). Perfil Villakuyaya [Captura de pantalla]. Twitter. <https://twitter.com/villakuyaya>

LinkedIn: El usuario de la empresa en esta red social se encuentra como Villakuyaya Chocolate, en donde los usuarios pueden encontrar información sobre la marca y el *link* que los destina a la página *web*, en el caso de que quieran comprar el producto.

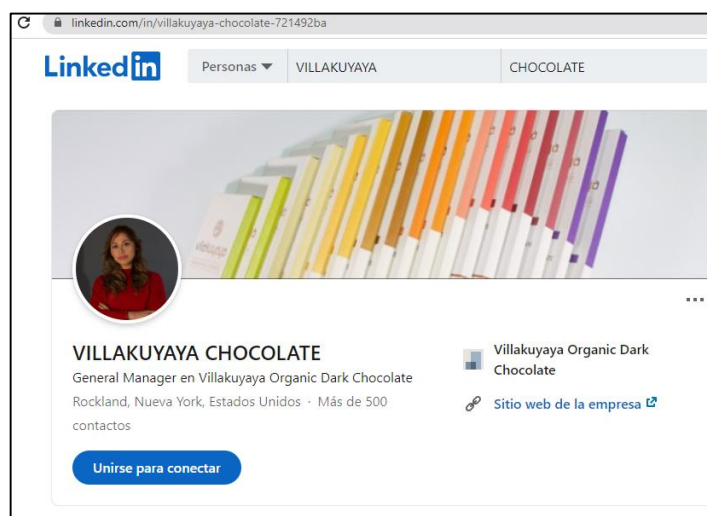


Figura 21. Usuario Villakuyaya en red social LinkedIn

Fuente: Villakuyaya (2021). Perfil Villakuyaya Chocolate [Captura de pantalla]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/in/villakuyaya-chocolate-721492ba>

- **Plataforma Amazon:** En esta plataforma los clientes pueden adquirir el producto a partir de una unidad, y recibirla en el sitio indicado. Además, en la misma se encuentra información y características correspondientes al producto, como el sabor, el peso, datos sobre alérgenos, forma, componentes nutricionales, foto, ingredientes y certificaciones.



Figura 22. Productos Villakuyaya en Amazon

Fuente: adaptado de representación gráfica de página web Amazon [Captura de pantalla], por Amazon, 2021 (<https://www.amazon.com/-/es/Masala-Chai-Villakuyaya-Organic-Chocolate/dp/B07NPVPN1R>)

- **Plataforma whosale “Faire”:** Esta tienda se encuentra dirigida a un mercado B to B, a través de esta las tiendas pueden adquirir el producto al por mayor, y permite impulsarlo. Por medio de esta plataforma Villakuyaya ha logrado distribuir el producto en 16 tiendas ubicadas en varios estados de Estados Unidos. Los clientes pueden encontrar información y características de la marca y los productos que ofrece.

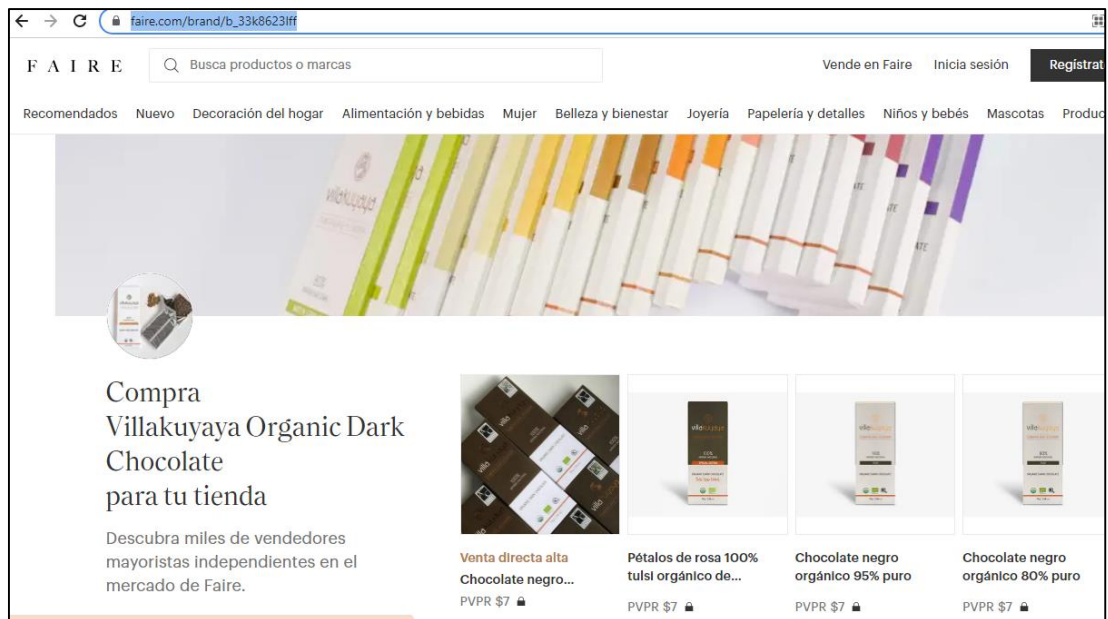


Figura 23. Productos Villakuyaya en plataforma Faire

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Faire [Captura de pantalla], por Faire, 2021 (https://www.faire.com/brand/b_33k8623lff)

- **Ferias y exposiciones:** La empresa participa constantemente en ferias y exposiciones en varios países, a través de las cuales promociona la marca y los productos que ofrece.

A través de las ferias, Villakuyaya se enfoca en un mercado B to C, en razón de que ofrece degustaciones a los usuarios, con la finalidad de que experimenten el sabor y aroma del chocolate, y que adquieran el producto.

Hasta la actualidad ha participado en ferias y exposiciones en países como Estados Unidos, Inglaterra, Bélgica, Francia.



Figura 24. Exposición marca Villakuyaya

Fuente: adaptado de representación gráfica de página web Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2021 (<https://www.villakuyaya.com/>)

- **Google ads:** Villakuyaya aplica esta herramienta, a través de la cual los anuncios elaborados por la empresa, así como lo pagina web aparecen dentro de las primeras opciones de búsqueda, logrando de esta forma que los usuarios de internet encuentren información sobre la marca y productos de una forma rápida, y realicen la compra.

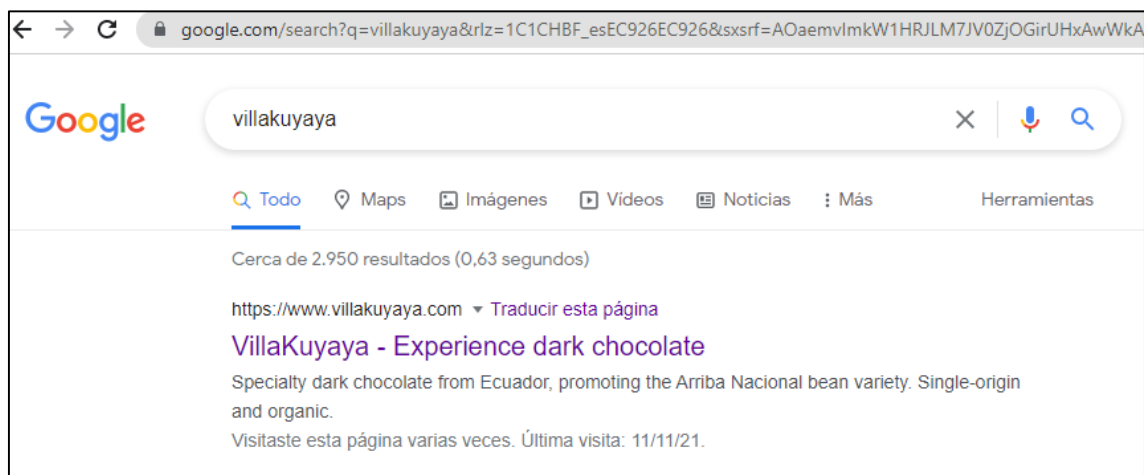


Figura 25. Búsqueda marca Villakuyaya en Google

Fuente: adaptado de representación gráfica de Google [Captura de pantalla], por Google, 2021 (<https://n9.cl/51z3j>).

1.4 Matriz FODA

En la tabla 18, se presenta la matriz FODA de la empresa Villakuyaya:

Tabla 18. Matriz FODA-Villakuyaya

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Ofrece productos con sabores y aromas únicos.• Cuenta con siete años de experiencia en la comercialización del producto.• Los productos que ofrece son orgánicos y cuentan con un valor nutricional.• Exporta el producto a varios países.• Ha participado en varias ferias y exposiciones a nivel nacional e internacional.• El producto ofrecido por la empresa ha recibido premios.	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia de consumo orientada a productos ecuatorianos.• Los gastos se inclinan a la adquisición de productos alimenticios.• Creación de proyectos que impulsen al sector cacaotero.• Lanzamiento de ferias y exposiciones a nivel nacional.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Limitado posicionamiento de la marca en Quito.• Carencia de plan de marketing y ventas.• Los productos que ofrece son perecibles y cuentan con una fecha de caducidad.• Carece de personal encargado de administrar la empresa en la ciudad de Quito.• La misión de la empresa únicamente hace referencia al producto, y no refleja la razón de ser de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Aparición de nuevas pandemias.• Creación de nuevos impuestos por parte del Gobierno.• Inestabilidad económica y política del país.• Ingreso de nuevas empresas al mercado, dedicadas a la comercialización de chocolate negro orgánico.

1.4.1 Fortalezas.

- La empresa Villakuyaya ofrece chocolate negro orgánico, caracterizado por contener sabores y aromas únicos que lo diferencian de la competencia, como es el caso de las barras de chocolate a base de té.

- Fue constituida en el año 2014, por lo cual tiene siete años de trayectoria y experiencia en la industria del chocolate, y en la comercialización del producto en Estados Unidos de Norteamérica.
- El producto que ofrece la empresa se caracteriza por ser orgánico y contener un valor nutricional, por lo cual ofrece beneficios para la salud.
- Cuenta con siete años de experiencia en la exportación del producto a países como Estados Unidos, Canadá, Francia y Chile.
- Ha participado en varias ferias y exposiciones a nivel nacional e internacional, en países como Estados Unidos, Bélgica, Inglaterra, Francia, entre otros.
- Los productos que ofrece la empresa han recibido premios, como es el caso del “chocolate negro orgánico 100%”, el cual obtuvo el premio de plata en el año 2021, otorgado por la Academia de Chocolate en Londres.

1.4.2 Debilidades.

- Debido a que la empresa Villakuyaya dejó de comercializar el producto en la ciudad de Quito a partir del año 2018, existe un limitado conocimiento de la marca.
- No cuenta con un plan de marketing y ventas para impulsar la comercialización de barras de chocolate negro orgánico en la ciudad de Quito.
- Los productos que ofrece son perecibles y cuentan con una fecha de caducidad, por lo cual, en el caso de no comercializarlos dentro de las fechas de vigencia, la empresa podría tener pérdidas.
- No posee personal que se encargue de administrar la empresa en la ciudad de Quito, debido a que en la actualidad únicamente se dedica a la exportación y comercialización del producto en el extranjero.
- La misión de la empresa se encuentra enfocada en el producto que ofrece, y no refleja la razón de ser de la empresa.

1.4.3 Oportunidades.

- La tendencia del consumo del mercado ecuatoriano, se encuentra orientada a productos nacionales.
- Los gastos del mercado ecuatoriano se encuentran enfocados en la compra de productos alimenticios, a causa de la pandemia generada por el virus COVID-19.
- Creación de proyectos por parte del Gobierno, que promuevan al sector cacaotero y la comercialización de chocolate negro orgánico.
- Lanzamiento de ferias y exposiciones a nivel nacional de chocolate negro orgánico impulsadas por el Gobierno, a través de las cuales las personas puedan informarse acerca de los beneficios y propiedades.

1.4.4 Amenazas.

- Aparición de pandemias que perjudiquen al sector productivo y comercial.
- Creación de nuevos impuestos por parte del Gobierno, que afecten al sector cacaotero y comercial.
- Inestabilidad económica y política del país que desestabilicen al sector comercial.
- Ingreso de nuevas empresas al mercado, dedicadas a la comercialización de chocolate negro orgánico.

2. DEFINICIÓN DE PÚBLICO OBJETIVO, HÁBITOS, NECESIDADES Y PREFERENCIAS

2.1 Estimación de la demanda potencial de mercado

Con la finalidad de encontrar el mercado meta atractivo, al cual se va a ofrecer el producto “barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya”, se procede a encontrar la estimación de la demanda potencial de mercado a través de la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} D_p(t) &= N_{\text{ajustado}} * q * p \\ N_{\text{ajustado}} &= N * fa_1 * fa_2 * fa_3 * \dots * fa_n \end{aligned}$$

Donde:

D_p = demanda potencial de mercado

t = tiempo determinado

N = número de compradores que manifiestan interés (mercado potencial).

fa_n = factores de ajuste (restricciones o criterios) que se definen para ajustar el mercado potencial hasta establecer el mercado disponible cualificado o mercado de referencia.

q = cantidad adquirida por un comprador promedio

p = precio referencial de una unidad de consumo.

A continuación, se detalla el cálculo:

2.1.1 N_{ajustado} .

- **Mercado potencial:**

N = Población proyectada del cantón Quito para el año 2021 (INEC,2021d).

$N = 2,827,106.00$ personas.

- **Factores de ajuste:**

Factor de ajuste 1

fa 1 = Personas del cantón Quito con edad entre 15 y 79 años / Población proyectada del cantón Quito para el año 2021 (INEC,2021d).

$$fa\ 1 = 2,008,955.00 / 2,827,106.00$$

fa 1 = 71,06%

Factor de ajuste 2

fa 2 = Personas con estrato económico A, B y C+ (INEC,2021e).

$$A = 1,9\%$$

$$B = 11,2\%$$

$$C+ = 22,8\%$$

fa 2 = 35,9%

Factor de ajuste 3

fa 3 = Interés del producto

En vista de que no existe información respecto al grado de interés que tienen las personas de la ciudad de Quito en consumir chocolate negro orgánico, se procedió a elaborar una encuesta conformada por una pregunta, la cual se detalla en el apéndice B.

La encuesta fue realizada a través de la plataforma *Questionpro*, y se aplicó a una cantidad de 100 personas.

El link de la encuesta se detalla a continuación:

<https://www.questionpro.com/t/AUa9QZqKnQ>

Los resultados obtenidos de la encuesta fueron los siguientes:

Tabla 19. Resultados de la encuesta

No.	Opción	Cantidad	Porcentaje
1	SI	85	85%
2	NO	15	15%
Total		100	100%

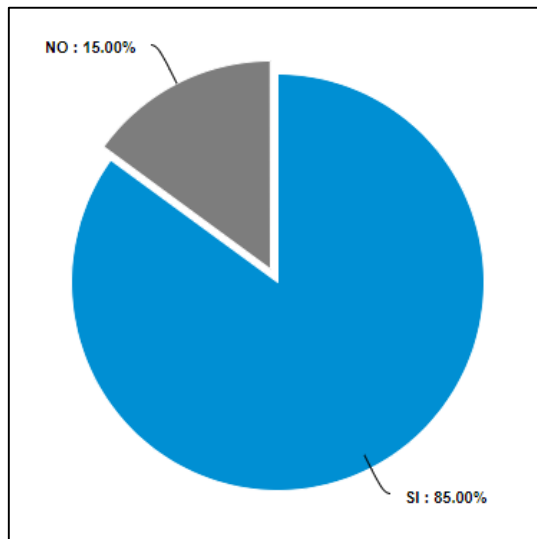


Figura 26. Nivel de interés de las personas de la ciudad de Quito en consumir chocolate negro orgánico

Del total de personas a las que se les aplicó la encuesta, 85 indicaron que se encuentran interesadas en consumir chocolate negro orgánico (85%), y 15 personas manifestaron que no se encuentran interesadas en consumirlo (15%), por lo cual el factor de ajuste 3 corresponde al 85%.

$$fa\ 3 = 85\%$$

$$N\ \text{ajustado} = N * fa1 * fa2 * fa3$$

$$N\ \text{ajustado} = 2,827,106.00 * 71,06\% * 35,9\% * 85\%$$

$$N\ \text{ajustado} = 613,028.51$$

$$N\ \text{ajustado} = 613,029.00$$

En la tabla 20, se presenta un resumen de los componentes del N ajustado:

Tabla 20. N ajustado

Item	Descripción	Valor / %
N	Población del cantón Quito año 2021 (INEC,2021d)	2,827,106.00
fa 1	Edad: 15-79 años (INEC,2021d)	71,06%
fa 2	Estratos socioeconómicos (INEC,2021e)	35,9%
fa 3	Interés del producto	85%
N ajustado	N * fa1 * fa2 * fa3	613,028.51

Fuente: INEC (2021d); INEC (2011e).

El N ajustado corresponde a 613,029.00 personas del cantón Quito, que tienen entre 15 y 79 años de edad, y se encuentran dentro de un estrato económico A, B y C+.

2.2 Identificación de variables de segmentación de mercados

2.2.1 Cliente potencial.

Con el propósito de dividir el mercado de referencia definido, se procede a identificar las variables de segmentación.

Las variables de segmentación para la empresa Villakuyaya están dirigidas a un mercado de consumo, y se detallan a continuación:

Tabla 21. Variables

Tipo de variable	Variable
Demográficas	Género Edad Estado civil Tamaño del hogar
Socioeconómicas	Ingresos Ocupación
Geográficas	Lugar de residencia
Psicográficas	Clase social Estilo de vida
Comunicación	Medios de información sobre la empresa
Producto	Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico Interés de compra Razones de compra Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico Cantidad de compra de barras de chocolate negro orgánico
Precio	Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría como un producto de mala calidad Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio superior, se consideraría como un producto caro
Plaza	Lugares de compra Medios de compra digitales

Una vez analizadas las variables, se puede definir que la variable determinante de la decisión de compra, es el “el beneficio buscado en el consumo del producto barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya”.

Las variables restantes, son denominadas clasificatorias o descriptivas.

Tabla 22. Variables determinante y descriptiva – cliente potencial

Variable determinante	Variables clasificatorias o descriptivas
Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico	Género
	Edad
	Estado civil
	Tamaño del hogar
	Ingresos
	Ocupación
	Lugar de residencia
	Clase social
	Estilo de vida
	Medios de información sobre la empresa
	Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico
	Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico
	Interés de compra
	Razones de compra
	Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico
	Cantidad de compra de barras de chocolate negro orgánico
	Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría como un producto de mala calidad
Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio superior, se consideraría como un producto caro	
Lugares de compra	
Medios de compra digitales	

2.2.2 Gerente general de la empresa.

La variable determinante de la decisión de compra, es el “beneficio buscado” a través de las barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya. En la tabla 23 se puede encontrar el detalle de la variable determinante y de las variables descriptivas:

Tabla 23. Variables determinante y descriptiva – Gerente general

Variable determinante	Variables clasificatorias o descriptivas
Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico	Perfil de compra
	Medios de información sobre la empresa
	Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico
	Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico
	Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico
	Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría como un producto de mala calidad
	Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio superior, se consideraría como un producto caro
	Lugares de compra
	Medios de compra digitales

2.3 Planificación y ejecución del estudio exploratorio

2.3.1 Guión de investigación exploratorio.

2.1.1.1 Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

La entrevista a realizarse al académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador abordará los siguientes temas principales:

- Identificación de variables de segmentación de mercado.
- Identificación de variables determinantes y clasificatorias o descriptivas.
- Construcción de preguntas correspondientes a las entrevistas a realizarse a la Gerente General de la empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A. y al cliente potencial.

2.1.1.2 Cliente potencial.

En las tablas 24 y 25, se detalla la estructura de la entrevista, en base a las variables identificadas tanto para el cliente potencial como para la Gerente General de la empresa Villakuyaya:

Tabla 24. Construcción entrevista – cliente potencial

Variable	Exploratoria Pregunta abierta
Estilo de vida	¿Cómo describe su estilo de vida?
Medios de información sobre la empresa	¿A través de qué medios de comunicación buscaría información para comprar barras de chocolate negro orgánico?
Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico	¿Qué tamaño de barras de chocolate negro orgánico prefiere? Considerando los tamaños de 20g, 50g, 70g, 100gr
Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico	¿De qué sabores preferiría consumir barras de chocolate negro orgánico?
Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico	¿Qué busca en el consumo de una barra de chocolate negro orgánico?
Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico	¿Con que frecuencia compraría barras de chocolate negro orgánico?
Cantidad de compra de barras de chocolate negro orgánico	¿Qué cantidad de barras de chocolate negro orgánico compraría?
Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico, y que cualquier precio superior se consideraría como un producto caro	¿Considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de su preferencia, que precio máximo estaría dispuesto a pagar, y que cualquier precio superior al indicado se consideraría como un producto caro?
Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría de mala calidad	¿Considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de su preferencia, que precio mínimo estaría dispuesto a pagar, y que cualquier precio por debajo del indicado se consideraría como un producto de mala calidad?
Lugares de compra	¿A qué lugares le gustaría acudir para comprar una barra de chocolate negro orgánico?
Medios de compra digitales	¿A través de qué medios digitales le gustaría comprar una barra de chocolate negro orgánico?

2.1.1.3 Gerente General.

Tabla 25. Construcción entrevista – Gerente General

Variable	Exploratoria Pregunta abierta
Perfil de compra	¿Cuál es el perfil del consumidor al que se enfocaría la empresa Villakuyaya?
Medios de información sobre la empresa	¿Cuáles son los medios de información a través de los cuáles le gustaría promocionar las barras de chocolate negro orgánico en la ciudad de Quito?
Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico	¿Cuál cree que es la presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico que preferirían los consumidores de la ciudad de Quito?
Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico	¿Qué sabores de barras de chocolate negro orgánico considera que se deberían comercializar en la ciudad de Quito?
Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico	¿Cuáles son los beneficios que los clientes buscan al consumir una barra de chocolate negro orgánico?
Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico	¿En qué temporadas del año considera que los clientes consumen mayor cantidad de chocolate negro orgánico?
Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico, y que cualquier precio superior se consideraría como un producto caro	¿Cuál cree usted que es el precio máximo recomendable para la comercialización de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito, y que cualquier precio superior al indicado haría que se considere como un producto caro ?
Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría de mala calidad	¿Cuál cree usted que es el precio mínimo recomendable para la comercialización de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito, y que cualquier precio inferior al indicado haría que se considere como un producto de mala calidad?
Lugares de compra	¿En qué lugares de compra considera que se debería comercializar el producto?
Medios de compra digitales	¿Cuáles son los medios digitales a través de los cuales considera que se debería comercializar el producto?

2.3.2 Técnica de recolección de información.

En función de los objetivos de la investigación, el método de recolección de información seleccionado es la entrevista.

De acuerdo a Hernández et al. (2014) la entrevista se define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 403).

2.3.3 Identificación y contacto de las unidades de análisis.

Las personas a las que se les realizará la entrevista cumplen con el siguiente perfil:

Primer entrevistado: Gerente General empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A.

Tabla 26. Perfil del Gerente General de la empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A.

Primera entrevista	
Género	Femenino
Edad	45 años
Estado civil	Casada
Nacionalidad	Ecuatoriana
Cargo	Gerente General
Empresa	Villa Kuyaya Villakuyaya S.A.

Segundo entrevistado: Cliente potencial

Tabla 27. Perfil del cliente potencial

Segunda entrevista	
Género	Masculino
Edad	32 años
Nacionalidad	Ecuatoriano
Estado civil	Soltero
Empresa	Sector Público
Cargo	Coordinador de Servicios Generales

Tercer entrevistado: Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
PUCE

Tabla 28. Perfil de académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Tercera entrevista	
Género	Masculino
Institución Educativa	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Facultad	Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Cargo	Docente

Las entrevistas se realizarán a través de un aplicativo virtual de video llamadas gratuito, debido a la emergencia sanitaria generada por el virus COVID-19, por la que se encuentra atravesando el mundo.

2.3.4 Aplicación del método de investigación.

En cuanto a las técnicas de recolección de información, se realizó una entrevista a un académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador vía remota por medio de un aplicativo virtual de video llamada gratuito, a través de la cual se examinaron las variables de investigación, a partir de las cuales se construyeron las preguntas que conformaron el guión de las entrevistas diseñadas tanto para la Gerente General de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A., como para el cliente potencial.

Las guías de entrevista fueron valoradas conjuntamente con el académico, y posteriormente aplicadas a la Gerente General de la empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A. y al cliente potencial, de forma remota por medio de un aplicativo virtual de video llamada gratuito

Las entrevistas se encuentran plasmadas en los apéndices C, D y E, y el respaldo de las mismas están grabadas en formato de video y de sonido en un dispositivo electrónico (CD).

2.3.5 Análisis de resultados.

2.1.1.4 Verificación de las variables clave.

Entrevista realizada al académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Objetivo: Obtener información y valoración respecto a las variables de segmentación, y construcción del cuestionario de las entrevistas dirigidas al Gerente General de la empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A., y al cliente potencial.

Temas principales: Identificación de variables de segmentación de mercado, identificación de variables determinantes y clasificatorias o descriptivas, construcción de preguntas correspondientes a las entrevistas a realizarse a la Gerente General de la empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A. y al cliente potencial

Aplicación: 21 de enero de 2022

Duración de la entrevista: 21 minutos con 53 segundos

Del análisis de la entrevista realizada al académico, se exponen las variables identificadas:

Tabla 29. Variables– cliente potencial

Tipo de variable	Variable
Psicográficas	Estilo de vida
Comunicación	Medios de información sobre la empresa
Producto	Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico Cantidad de compra de barras de chocolate negro orgánico
Precio	Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría como un producto de mala calidad Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio superior, se consideraría como un producto caro
Plaza	Lugares de compra Medios de compra digitales

Tabla 30. Variables– Gerente General empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A.

Tipo de variable	Variable
Demográfica Socioeconómica Geográfica Psicográficas	Perfil de compra
Comunicación	Medios de información sobre la empresa
Producto	Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico
Precio	Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría como un producto de mala calidad Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio superior, se consideraría como un producto caro
Plaza	Lugares de compra Medios de compra digitales

Una vez identificadas las variables de segmentación determinante y descriptivas, se procedió a realizar la construcción del cuestionario de las entrevistas dirigidas a la Gerente General de la empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A., las cuales fueron valoradas conjuntamente con el académico.

Entrevista realizada a la Gerente General de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.

Objetivo: Obtener información y conocer la opinión, criterio y percepción que mantiene la Gerente General de la empresa Villakuyaya, respecto a las variables de segmentación, con el propósito de definir el público objetivo

Temas principales: Perfil de compra, medios de información sobre la empresa, presentación, variedad y beneficios de las barras de chocolate negro orgánico, ocasiones de consumo, precio máximo, precio mínimo, lugares de compra, medios de compra digitales.

Aplicación: 07 de febrero de 2022

Duración de la entrevista: 16 minutos con 13 segundos

Tabla 31. Entrevista realizada a la Gerente General de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.

Pregunta	Variable identificada	Respuesta
¿Cuál es el perfil del consumidor al que se enfocaría la empresa Villakuyaya?	Perfil de compra	Género: Hombres y mujeres Edad: 15 a 79 años (30 años en adelante tienen mayor capacidad económica) Clase social: media alta
¿Cuáles son los medios de información a través de los cuáles le gustaría promocionar las barras de chocolate negro orgánico en la ciudad de Quito?	Medios de información sobre la empresa	Redes sociales: <i>Instagram, Facebook, Twitter</i> Prensa escrita: revistas <i>Website: Nesletter</i> en un blog
¿Cuál cree que es la presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico que preferirían los consumidores de la ciudad de Quito?	Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico	Barras de 50 gramos rectangular
¿Qué sabores de barras de chocolate negro orgánico considera que se deberían comercializar en la ciudad de Quito?	Variación de sabores de las barras de chocolate negro orgánico	Chocolates con inclusiones de té como Masala Chai, <i>Cononut</i> Vainilla y <i>Ginger & Honey</i>
¿Cuáles son los beneficios que los clientes buscan al consumir una barra de chocolate negro orgánico?	Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico	Beneficio relacionado al gusto (experimentar sabores diferentes) Beneficios en la salud
¿En qué temporadas del año considera que los clientes consumen mayor cantidad de chocolate negro orgánico?	Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico	En meses como marzo, abril En festividades como Navidad
¿Cuál cree usted que es el precio máximo recomendable para la comercialización de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito, y que cualquier precio superior al indicado haría que se considere como un producto caro?	Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico, y que cualquier precio superior se consideraría como un producto caro	Precio máximo de USD 5,00
¿Cuál cree usted que es el precio mínimo recomendable para la comercialización de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito, y que cualquier precio inferior al indicado haría que se considere como un producto de mala calidad?	Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría de mala calidad	Precio mínimo de USD 3,50
¿En qué lugares de compra considera que se debería comercializar el producto?	Lugares de compra	Tiendas especializadas gourmet, orgánicas, delicatessen, aeropuertos, islas en centros comerciales
¿Cuáles son los medios digitales a través de los cuales considera que se debería comercializar el producto?	Medios de compra digitales	Página <i>web</i> <i>WhatsApp Business</i> Redes sociales: <i>Instagram</i> y <i>Facebook</i>

Entrevista realizada a cliente potencial de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.

Objetivo: Obtener información y conocer la opinión, criterio y percepción que mantiene el cliente potencial de la empresa Villakuyaya, respecto a las variables de segmentación, con el propósito de definir el público objetivo

Temas principales: Estilo de vida, medios de información sobre la empresa, tamaño, variedad y beneficios de las barras de chocolate negro orgánico, frecuencia de compra, cantidad de compra, precio máximo, precio mínimo, lugares de compra, medios de compra digitales.

Aplicación: 10 de febrero de 2022

Duración de la entrevista: 11 minutos con 3 segundos

Tabla 32. Entrevista realizada a cliente potencial de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.

Pregunta	Variable	Respuesta
¿Cómo describe su estilo de vida?	Estilo de vida	Estilo de vida activo Alimentación conformada por una dieta balanceada
¿A través de qué medios de comunicación buscaría información para comprar barras de chocolate negro orgánico?	Medios de información sobre la empresa	Redes sociales: <i>Instagram, Facebook, WhatsApp</i> Correo electrónico
¿Qué tamaño de barras de chocolate negro orgánico prefiere? Considerando los tamaños de 20gr, 50gr, 70gr, 100gr	Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico	Barras de 50 gramos rectangular.
¿De qué sabores preferiría consumir barras de chocolate negro orgánico?	Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico	Sabores innovadores que contengan combinaciones: sabores frutales con sabores de té
¿Qué busca en el consumo de una barra de chocolate negro orgánico?	Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico	Saciar el hambre momentánea Beneficios relacionados a la salud
¿Con que frecuencia compraría barras de chocolate negro orgánico?	Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico	Una a dos ocasiones en la semana Seis a ocho ocasiones en el mes
¿Qué cantidad de barras de chocolate negro orgánico compraría?	Cantidad de compra de barras de chocolate negro orgánico	En cada ocasión de compra, una barra. En la semana de una a dos barras En el mes de 6 a 8 barras
¿Considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de su preferencia, que precio máximo estaría dispuesto a pagar, y que cualquier precio superior al indicado se consideraría como un producto caro?	Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico, y que cualquier precio superior se consideraría como un producto caro	Considerando una barra de 50 gramos, precio máximo de USD 4,00
¿Considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de su preferencia, que precio mínimo estaría dispuesto a pagar, y que cualquier precio por debajo del indicado se consideraría como un producto de mala calidad?	Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría de mala calidad	Considerando una barra de 50 gramos, precio mínimo de USD 2,00
¿A qué lugares le gustaría acudir para comprar una barra de chocolate negro orgánico?	Lugares de compra	Tienda propia de la empresa Islas en centros comerciales Supermercados
¿A través de qué medios digitales le gustaría comprar una barra de chocolate negro orgánico?	Medios de compra digitales	Redes sociales: <i>Instagram, Facebook, WhatsApp Business</i> Página <i>web</i> de la empresa

2.1.1.5 Identificación de variables clave.

De conformidad a la entrevista realizada a la Gerente General de la empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A., se puede ratificar que la variable clave identificada es el beneficio buscado en el consumo de barras de chocolate negro orgánico.

Tabla 33. Variable clave identificada por medio de la entrevista realizada a la Gerente General de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.

Entrevistado	Variable clave identificada
Gerente General de la empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.	Beneficio buscado en el consumo de barras de chocolate negro orgánico

Por otro lado, de acuerdo a la entrevista ejecutada al cliente potencial de la empresa, se puede corroborar que la variable clave es el beneficio buscado en el consumo de barras de chocolate negro orgánico.

Tabla 34. Variable clave identificada por medio de la entrevista realizada al cliente potencial de la Empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.

Entrevistado	Variable clave identificada
Cliente potencial de la empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.	Beneficio buscado en el consumo de barras de chocolate negro orgánico

El beneficio buscado en el consumo de barras de chocolate negro orgánico es la variable clave, debido a que el consumidor a partir de la búsqueda de los beneficios otorgados por el chocolate negro orgánico y las propiedades que le caracterizan, se ve orientado a adquirir el producto, con la finalidad de satisfacer varias necesidades; por lo cual se puede determinar que esta variable influye en la decisión de compra.

2.4 Planificación y ejecución del estudio descriptivo

2.4.1 Guión de investigación descriptivo.

En función de las variables de segmentación clave y descriptivas identificadas en el estudio exploratorio, a continuación, se presenta la encuesta, la cual va a aplicarse a los clientes potenciales de la empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A.

2.4.2 Técnica de recolección de información.

El método de recolección de información es la encuesta, a través de la aplicación de un cuestionario.

De conformidad a Hernández et al. (2014) los cuestionarios son un conjunto de preguntas, relacionadas con una o más variables que se requieren medir, y pueden estar conformados por dos tipos de preguntas, las cuales son cerradas y abiertas (p.217).

El formato de la encuesta se encuentra plasmado en el apéndice F.

2.4.3 Procedimiento de muestra.

La investigación, de acuerdo con la tabla 35, tendrá como campo de estudio a los clientes potenciales de la empresa Villa Kuyaya VillaKuyaya S.A. de la población del cantón Quito, de 2,827,106.00 personas, proyectada para el año 2021.

Para delimitar la población de estudio, se considerarán las personas del cantón Quito que tengan entre 15 y 79 años de edad, que formen parte de los grupos socioeconómicos A, B y C+, y que tengan interés en adquirir el producto, dando un total de 613,029.00 clientes potenciales.

Tabla 35. Criterios para la determinación de la población de estudio

Item	Descripción	Valor / %
N	Población del cantón Quito año 2021 (INEC,2021d)	2,827,106.00
fa 1	Edad: 15-79 años (INEC,2021d)	71,06%
fa 2	Estratos socioeconómicos (INEC,2021d)	35,9%
fa 3	Interés del producto	85%
N ajustado	N * fa1 * fa2 * fa3	613,028.51

Fuente: INEC (2021d)

La selección de la muestra se realizará mediante muestreo probabilístico, debido a que todos los elementos de la población de estudio, tienen la misma posibilidad de ser elegidos para la muestra, a través de una selección aleatoria de las unidades de muestreo (Hernández et al., 2014), para obtener la muestra se utilizará la siguiente fórmula de poblaciones finitas:

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

Tabla 36. Descripción de la fórmula de la muestra

Variable	Descripción	Valor
Z	Nivel de confianza	95% = 1,96
N	Población	613.029.00
P	Población a favor	0,5
Q	Población en contra	0,5
E	Error de estimación	0,5% = 0,05
N	Tamaño de la muestra	384

Desarrollo:

$$n = \frac{1.96^2 (0.5)(0.5)(613.029.00)}{0.05^2 + 1.96^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{588.753.052}{153.258.21}$$

$$n = 384$$

Teniendo como resultado 384 personas de 15 y 79 años, de los estratos socioeconómicos A, B y C+.

La encuesta fue realizada a través de la plataforma *Questionpro*, y se aplicó a una cantidad de 384 personas, de acuerdo al resultado del cálculo de la muestra.

El link de la encuesta se detalla a continuación:

<https://www.questionpro.com/t/AUa9QZrxSL>

2.4.4 Matriz de perfil de segmentos.

Tabla 37. Matriz de perfil de segmentos

No. de pregunta	Pregunta	Variable	Opciones	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3	
				Extramadamamente probable		Muy probable		Probable	
				F. absoluta	F. relative	F. absoluta	F. relative	F. absoluta	F. relative
1	Género	Género	Femenino	29	45,31%	83	47,43%	46	49,46%
			Masculino	35	54,69%	92	52,57%	47	50,54%
			Otro	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%
2	Edad	Edad	15 a 25 años	11	17,19%	29	16,57%	9	9,68%
			26 a 35 años	28	43,75%	51	29,14%	30	32,26%
			36 a 45 años	11	17,19%	46	26,29%	28	30,11%
			46 a 55 años	10	15,63%	32	18,29%	10	10,75%
			56 a 65 años	1	1,56%	16	9,14%	12	12,90%
			66 o más	3	4,69%	1	0,57%	4	4,30%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%
3	Estado civil	Estado civil	Soltero	28	43,75%	75	42,86%	40	43,01%
			Casado	28	43,75%	84	48,00%	42	45,16%
			Divorciado	5	7,81%	10	5,71%	7	7,53%
			Viudo	0	0,00%	2	1,14%	1	1,08%
			Unión de hecho	3	4,69%	4	2,29%	3	3,23%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%

Tabla 37. Continuación

No. de pregunta	Pregunta	Variable	Opciones	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3	
				Extramadamamente probable		Muy probable		Probable	
				F. absoluta	F. relative	F. absoluta	F. relative	F. absoluta	F. relative
4	¿Cuántas personas conforman su hogar?	Tamaño del hogar	1 a 2	21	32,81%	36	20,57%	27	29,03%
			3 a 4	41	64,06%	120	68,57%	52	55,91%
			5 a 6	2	3,13%	18	10,29%	14	15,05%
			Otro	0	0,00%	1	0,57%	0	0,00%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%
5	Nivel de ingreso	Ingresos	400 o menos	8	12,50%	18	10,29%	16	17,20%
			401 a 600	7	10,94%	20	11,43%	13	13,98%
			601 a 1000	10	15,63%	35	20,00%	12	12,90%
			1001 a 2000	33	51,56%	86	49,14%	39	41,94%
			Más de 2000	6	9,38%	16	9,14%	13	13,98%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%
6	¿Cuál es su ocupación, relación laboral?	Ocupación	Dependiente	46	71,88%	133	76,00%	63	67,74%
			Independiente	14	21,88%	30	17,14%	22	23,66%
			Ninguna	4	6,25%	12	6,86%	8	8,60%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%
7	Sector de residencia	Lugar de residencia	Norte	45	70,31%	127	72,57%	48	51,61%
			Centro	2	3,13%	4	2,29%	12	12,90%
			Sur	4	6,25%	20	11,43%	15	16,13%
			Valles	13	20,31%	24	13,71%	18	19,35%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%

Tabla 37. Continuación

No. de pregunta	Pregunta	Variable	Opciones	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3	
				Extramadamamente probable		Muy probable		Probable	
				F. absoluta	F. relative	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relative
8	¿A qué clase social considera que pertenece?	Clase social	Baja	2	3,13%	9	5,14%	6	6,45%
			Media	61	95,31%	163	93,14%	86	92,47%
			Alta	1	1,56%	3	1,71%	1	1,08%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%
9	¿Cuál es su estilo de vida?	Estilo de vida	Saludable	16	25,00%	55	31,43%	26	27,96%
			Sedentario	13	20,31%	41	23,43%	26	27,96%
			Activo	35	54,69%	79	45,14%	41	44,09%
			Otro	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%

Tabla 37. Continuación

No. de pregunta	Pregunta	Variable	Opciones	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3	
				Extramadamamente probable		Muy probable		Probable	
				F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa
10	¿Cuáles son las razones por las que compraría una barra de chocolate negro orgánico?	Razones de compra	Beneficios para la salud	37	28,91%	93	30,10%	40	27,03%
			Propiedades sensoriales	49	38,28%	115	37,22%	47	31,76%
			Contiene entre 50% a 99% de cacao	28	21,88%	51	16,50%	26	17,57%
			Calidad	9	7,03%	36	11,65%	23	15,54%
			Precio	5	3,91%	14	4,53%	12	8,11%
			Total	128	100,00%	309	100,00%	148	100,00%
11	Indique los tres principales beneficios que buscaría al consumir una barra de chocolate negro orgánico	Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico	Fuente de energía	44	22,92%	138	26,29%	70	25,09%
			Fuente de fibra	32	16,67%	93	17,71%	34	12,19%
			Produce sensación de bienestar	49	25,52%	128	24,38%	52	18,64%
			Estimula el sistema nervioso central	13	6,77%	27	5,14%	25	8,96%
			Previene el envejecimiento prematuro de la piel	8	4,17%	24	4,57%	17	6,09%
			Bueno para la salud del corazón	9	4,69%	30	5,71%	27	9,68%
			Ayuda a disminuir la presión arterial	5	2,60%	12	2,29%	11	3,94%
			Incrementa la sensación de saciedad	26	13,54%	53	10,10%	23	8,24%
			Mejora la memoria	6	3,13%	19	3,62%	17	6,09%
			Otro	0	0,00%	1	0,19%	3	1,08%
			Total	192	100,00%	525	100,00%	279	100,00%

Tabla 37. Continuación

No. de pregunta	Pregunta	Variable	Opciones	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3	
				Extramadamamente probable		Muy probable		Probable	
				F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa
12	¿Qué tipos de sabores de barras de chocolate negro orgánico le gustaría consumir?	Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico	Chocolate con té herbal (té verde, té negro, té verde matcha, masala chai)	48	28,07%	102	23,29%	27	13,71%
			Chocolate con té frutal (arándano, naranja, coco, cereza, fresa)	34	19,88%	94	21,46%	51	25,89%
			Chocolate con té y flores (rosas, lavanda)	8	4,68%	22	5,02%	11	5,58%
			Chocolate con café	24	14,04%	82	18,72%	46	23,35%
			Chocolate con jengibre y miel	41	23,98%	97	22,15%	27	13,71%
			Chocolate con tipos de sal (Sal rosa del Himalaya, sal rosa Habanera)	2	1,17%	8	1,83%	7	3,55%
			Chocolate puro	13	7,60%	32	7,31%	27	13,71%
			Otro	1	0,58%	1	0,23%	1	0,51%
			Total	171	100,00%	438	100,00%	197	100,00%
13	¿Cuál es el tamaño de presentación de barra de chocolate negro orgánico que prefiere?	Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico	20 gramos	1	1,56%	9	5,14%	19	20,43%
			50 gramos	51	79,69%	139	79,43%	55	59,14%
			70 gramos	7	10,94%	16	9,14%	13	13,98%
			100 gramos	5	7,81%	11	6,29%	6	6,45%
			Otro	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%

Tabla 37. Continuación

No. de pregunta	Pregunta	Variable	Opciones	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3	
				Extramadamente probable		Muy probable		Probable	
				F. absoluta	F. relative	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relative
14	Considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de su preferencia, ¿Cuál es el precio mínimo que estaría dispuesto a pagar ?	Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico	1,25 a 1,50	3	4,69%	19	10,86%	29	31,18%
			1,51 a 1,75	1	1,56%	18	10,29%	15	16,13%
			1,76 a 2,00	11	17,19%	33	18,86%	19	20,43%
			2,01 a 2,25	43	67,19%	97	55,43%	26	27,96%
			2,26 a 2,50	3	4,69%	4	2,29%	3	3,23%
			2,51 a 2,75	3	4,69%	4	2,29%	1	1,08%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%
15	Considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de su preferencia, ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar?	Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico	2,76 a 3,00	8	12,50%	50	28,57%	44	47,31%
			3,01 a 3,25	41	64,06%	98	56,00%	29	31,18%
			3,26 a 3,50	7	10,94%	17	9,71%	9	9,68%
			3,51 a 3,75	4	6,25%	3	1,71%	5	5,38%
			3,76 a 4,00	3	4,69%	4	2,29%	4	4,30%
			4,01 a 4,25	1	1,56%	3	1,71%	2	2,15%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%

Tabla 37. Continuación

No. de pregunta	Pregunta	Variable	Opciones	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3	
				Extramadamente probable		Muy probable		Probable	
				F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relative
16	¿Con qué frecuencia adquiriría barras de chocolate negro orgánico?	Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico	Una vez al día	4	6,25%	6	3,43%	5	5,38%
			Una vez a la semana	29	45,31%	90	51,43%	33	35,48%
			Una vez cada quince días	25	39,06%	66	37,71%	28	30,11%
			Una vez al mes	5	7,81%	11	6,29%	22	23,66%
			De forma trimestral	0	0,00%	1	0,57%	3	3,23%
			De forma semestral	1	1,56%	0	0,00%	1	1,08%
			Una vez al año	0	0,00%	1	0,57%	1	1,08%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%
17	¿Qué cantidad de barras de chocolate negro orgánico adquiriría en cada ocasión de comprar?	Cantidad de compra de barras de chocolate negro orgánico	De una a dos barras	41	64,06%	132	75,43%	72	77,42%
			De tres a cuatro barras	20	31,25%	39	22,29%	18	19,35%
			De cinco a seis barras	3	4,69%	4	2,29%	2	2,15%
			De siete a nueve barras	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
			De diez barras en adelante	0	0,00%	0	0,00%	1	1,08%
			Total	64	100,00%	175	100,00%	93	100,00%

Tabla 37. Continuación

No. de pregunta	Pregunta	Variable	Opciones	Segmento 1		Segmento 2		Segmento 3	
				Extramadamente probable		Muy probable		Probable	
				F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa	F. absoluta	F. relativa
18	¿A través de qué medios de comunicación, le sería útil recibir información acerca del producto barras de chocolate negro orgánico?	Medios de información sobre la empresa	<i>Instagram</i>	41	16,60%	112	17,95%	41	16,67%
			<i>Facebook</i>	51	20,65%	137	21,96%	66	26,83%
			<i>Twitter</i>	6	2,43%	13	2,08%	6	2,44%
			<i>TikTok</i>	34	13,77%	68	10,90%	25	10,16%
			<i>WhatsApp</i>	52	21,05%	139	22,28%	47	19,11%
			Página <i>web</i> de la empresa	17	6,88%	24	3,85%	14	5,69%
			Email	41	16,60%	97	15,54%	31	12,60%
			Radio	1	0,40%	9	1,44%	5	2,03%
			Prensa escrita	4	1,62%	24	3,85%	11	4,47%
			Otro	0	0,00%	1	0,16%	0	0,00%
			Total	247	100,00%	624	100,00%	246	100,00%
19	¿Dónde le gustaría comprar una barra de chocolate negro orgánico?	Lugares de compra	Local propio de la empresa	18	7,26%	61	9,67%	33	14,86%
			Isla en centro commercial	52	20,97%	123	19,49%	48	21,62%
			Tiendas <i>gourmet</i> / orgánicas	3	1,21%	21	3,33%	17	7,66%
			Página <i>web</i> de la empresa	43	17,34%	107	16,96%	27	12,16%
			<i>Facebook</i>	44	17,74%	111	17,59%	33	14,86%
			<i>Instagram</i>	40	16,13%	93	14,74%	22	9,91%
			<i>Whatsapp</i>	48	19,35%	112	17,75%	37	16,67%
			Otro	0	0,00%	3	0,48%	5	2,25%
			Total	248	100,00%	631	100,00%	222	100,00%

Los segmentos identificados y analizados, a partir de los cuales se procedió a construir la matriz de segmentos, se centró en la pregunta correspondiente a la variable de interés de compra de barras de chocolate negro orgánico, determinando los principales segmentos detallados a continuación:

- Extremadamente probable
- Muy probable
- Probable

En la matriz se presentan cuatro tipos de variables demográficas, de las cuales se verifica que:

- En cuanto a la variable “género”, se puede evidenciar que, en los tres segmentos identificados, existe un equilibrio entre la cantidad de personas de género masculino y femenino.
- Respecto a la variable “edad”, se puede determinar que, en los tres segmentos el mayor porcentaje corresponde a la edad de 26 a 35 años, seguido de la edad de 36 a 45 años.
- En relación a la variable “estado civil”, se verifica que, para los tres segmentos el porcentaje más alto concierne al estado civil casado, seguido del estado civil soltero.
- Así mismo, en cuanto a la variable correspondiente al “tamaño del hogar”, se evidencia que el porcentaje más alto para los tres segmentos, concierne al tamaño de hogar entre 3 y 4 personas.

Dentro de las variables socioeconómicas, se presentan dos variables, de las cuales se concluye que:

- En cuanto a la variable “nivel de ingresos”, se puede verificar que en su mayoría los tres segmentos presentan ingresos entre USD 1,001.00 a USD 2,000.00.
- Respecto a la variable “ocupación”, se determina que para los tres segmentos el porcentaje más alto concierne a la relación laboral dependiente.

En relación a la variable geográfica, se determinó lo siguiente:

- En cuanto a la variable “lugar de residencia”, se evidencia que para los tres segmentos el porcentaje mayoritario corresponde al sector norte del cantón Quito.

Respecto a las variables psicográficas, se incluyen dos variables, de las cuales se puede observar lo siguiente:

- Haciendo mención a la variable “clase social”, se determina que los tres segmentos identificados se encuentran en la clase social media.
- Así mismo haciendo referencia a la variable “estilo de vida”, se verifica que en su mayoría los tres segmentos se caracterizan por ser activos.

Por su parte, en la matriz se reflejan seis tipos de variables referentes al producto, de las cuales se concluye:

- En cuanto a la variable “razones de compra”, para los tres segmentos, las propiedades sensoriales representan el porcentaje más alto, seguido de los beneficios para la salud, y del contenido alto de cacao de este tipo de chocolate.
- Respecto a la variable “beneficios buscados” de las barras de chocolate negro orgánico, dos de los tres segmentos consumen barras de chocolate negro orgánico como fuente de energía, y un segmento por la sensación de bienestar que produce; en segundo lugar, uno de los segmentos se inclina por el beneficio de fuente de energía, y dos de los segmentos por el beneficio de sensación de bienestar.
- Haciendo mención a la variable “tipo de sabores de barras de chocolate negro orgánico”, dos de los tres segmentos prefieren el chocolate con té herbal, y un segmento tiene como preferente el chocolate con té frutal; en segundo lugar, dos segmentos se inclinan por chocolate con jengibre y miel y un tercer segmento por chocolate con café.
- Así mismo, respecto a la variable de “tamaño de presentación”, los tres segmentos en su mayoría prefieren barras de chocolate negro orgánico de 50 gramos.
- En cuanto a la variable “frecuencia de consumo”, los tres segmentos prefieren consumir barras de chocolate negro orgánico una vez a la semana, y en segundo lugar una vez cada quince días.
- Haciendo mención a la variable “cantidad de compra de barras de chocolate negro orgánico”, en primer lugar, los tres segmentos prefieren consumir de una a dos barras, seguido de la cantidad de tres a cuatro barras de chocolate negro orgánico.

En cuanto a las variables de precio, se indica lo siguiente:

- En cuanto a la variable correspondiente al “precio mínimo que están dispuestos a pagar por las barras de chocolate negro orgánico”, se determina que para los tres segmentos el porcentaje más alto es el precio entre USD 2,01 a USD 2,25.
- Haciendo mención a la variable referente al “precio máximo que están dispuestos a pagar por una barra de chocolate negro orgánico”, se verifica que dos de los tres segmentos prefieren un precio máximo entre USD 3,01 a USD 3,25, mientras que un segmento tiene como preferencia el precio máximo entre USD 2,76 a USD 3,00.

Dentro de la variable de la comunicación, se encuentran los “medios de información sobre la empresa”, respecto a los cuales, se puede evidenciar que los tres segmentos dan como preferencia *Facebook*, en segundo lugar, se inclinan por *WhatsApp*, y en tercer lugar por *Instagram*.

Por otro lado, respecto a la variable “lugares de compra,” los tres segmentos prefieren en primer lugar comprar las barras de chocolate negro orgánico en islas en centro comercial, en segundo lugar, a través de *WhatsApp*, y en tercer lugar por medio de *Facebook*.

2.5 Segmentos meta y la estrategia de cobertura de microsegmentación de mercados

2.5.1 Análisis de atractivo de cada segmento identificado.

Con la finalidad de conocer el atractivo de cada segmento identificado, es preciso realizar el análisis de la demanda, del ciclo de vida del producto, y del grado de rivalidad; los cuales se detallan en las tablas 38, 39 y 40.

Tabla 38. Análisis de la demanda (cuantitativo) de los segmentos

Análisis de la demanda (Cuantitativo)	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
	Extremadamente probable	Muy probable	Probable
Tamaño del segmento (No. de personas)	(Segmento / muestra)* Población =(64/384)*613.029,00 = 102,171.50	(Segmento / muestra)* Población =(175/384)*613.029,00 = 279,375.20	(Segmento / muestra)* Población =(93/384)*613.029,00 = 148,467.96
¿La cantidad demandada (q) del producto es sensible (insensible) o elástica (inelástica) al precio (p)?	Inelástica	Inelástica	Elástica
¿La cantidad demandada (q) es sensible (insensible) o elástica (inelástica) al gasto de marketing (gm)?	Elástica	Elástica	Elástica
¿La cantidad demandada (q) es sensible (insensible) o elástica (inelástica) al precio del producto o servicio sustituto?	Inelastica	Elástica	Elástica

Tabla 39. Análisis del ciclo de vida del servicio en el mercado de los segmentos

Análisis ciclo de vida del servicio en el mercado	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
	Extremadamente probable	Muy probable	Probable
Número de competidores	Muchos	Muchos	Pocos
Enfoque de competencia	Propiedades sensoriales	Propiedades sensoriales	Propiedades sensoriales
Necesidades de inversion	Considerable	Considerable	Moderada
¿Crecimiento de las ventas?	Rápido	Rápido	Crecimiento
Nivel de conocimiento de los consumidores sobre la categoría de producto	Considerable	Moderado	Bajo
Facilidad de distribución del producto	Considerable	Considerable	Considerable
Potencial de beneficios	Considerable	Considerable	Moderado
Esfuerzo de comercialización	Para defender posiciones	Para capturar mercado	Para capturar Mercado
Etapa del Mercado	Introducción	Introducción	Introducción

Tabla 40. Análisis del ciclo de vida del servicio en el mercado de los segmentos

Análisis del entorno competitivo (Estructural)	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3
	Extremadamente probable	Muy probable	Probable
Poder de negociación de proveedores	Moderado	Moderado	Bajo
Amenaza de nuevos competidores	Considerable	Moderado	Bajo
Barreras de ingreso al mercado	Muchas	Muchas	Pocas
Poder de negociación de compradores	Considerable	Moderado	Bajo
Nivel e intensidad de la competencia	Considerable	Considerable	Moderado
Capacidad de la empresa para desarrollar y mantener una ventaja competitiva	Considerable	Considerable	Moderado

Tabla 41. Nivel de atractivo del mercado de los segmentos

Nivel de atractivo del mercado	Considerable	Considerable	Moderado

2.5.2 Elección del mercado meta.

El análisis de tipo cuantitativo de la demanda de cada uno de los segmentos, se realizó a partir de una población de 613,029.00 personas, de la cantidad de personas que forman parte de cada segmento, y de la muestra correspondiente a 384 personas; y se determinó lo siguiente:

- Para el segmento correspondiente al interés de compra “extremadamente probable” y el segmento “muy probable”, la cantidad demandada del producto es inelástica al precio, debido a que estos segmentos adquirirán el producto independientemente del precio del mismo; mientras que para el segmento “probable” la cantidad demandada del producto es elástica al precio, en razón de que no tienen un grado de interés alto en adquirir el producto.
- Por otro lado, para los tres segmentos la cantidad demandada del producto es sensible al gasto de marketing, debido a que la empresa al generar valor para el

cliente y gestionar las relaciones con el mismo, provocara un incremento en la demanda del producto.

- Además, para los segmentos “extremadamente probable” la cantidad demandada es inelástica al precio del producto sustituto; mientras que para el segmento “muy probable” y el segmento “probable”, la cantidad demandada es elástica al precio del producto sustituto.

Haciendo mención al análisis del ciclo de vida del servicio en el mercado, se verificó lo siguiente:

- En cuanto al número de competidores, para el segmento “extremadamente probable” y “muy probable” es elevado, debido a que mientras exista mayor demanda de estos dos segmentos, se generará mayor nivel de competencia; mientras que para el segmento “probable” el número de competidores es bajo, debido a que el nivel de demanda no será alto.
- Respecto al enfoque de la competencia, los tres segmentos se encuentran interesados en las propiedades sensoriales que generan las barras de chocolate negro orgánico.
- Haciendo referencia a las necesidades de inversión, para los segmentos “extremadamente probable” y “muy probable” la inversión es considerable, mientras para el segmento “probable” es moderada, en virtud de que se invertirá en mayor medida en los segmentos que tienen mayor interés de compra en el producto.
- Por otra parte, para los segmentos “muy probable” y “probable” el crecimiento de ventas será rápido debido al grado de interés en adquirir el producto, y para el segmento “probable” las ventas estarán en crecimiento, debido a que el interés en comprar el producto es medio.
- En cuanto al nivel de conocimiento de los consumidores sobre la categoría del producto, para el segmento “extremadamente probable” es considerable, para el segmento “muy probable” es moderado y para el segmento “probable” es bajo.
- Respecto a la facilidad de distribución del producto, para los tres segmentos es considerable, debido a que independientemente del interés de la compra del producto, la distribución es la misma.

- Haciendo mención al potencial de beneficios, para los segmentos “extremadamente probable” y “muy probable” es considerable, en razón de que el grado de interés en adquirir el producto de estos segmentos producirán mayores ventajas y crecimiento para la empresa; mientras para el segmento “probable” es moderado, debido a que el grado de interés en comprar el producto no es alto.
- Además, el esfuerzo de comercialización para el segmento “extremadamente probable” es para defender posiciones, y para el segmento “muy probable” y “probable” es para capturar mercado.
- Finalmente, en cuanto a la etapa del mercado, para los tres segmentos es la introducción, en virtud de que la empresa Villakuyaya al momento no se encuentra comercializando el producto en el cantón Quito, motivo por el cual a través de este proyecto se pretende reanudar la venta del mismo.

Por otra parte, haciendo referencia al análisis del entorno competitivo estructural, se definió lo siguiente:

- El poder de negociación de los proveedores para el segmento “extremadamente probable” y “muy probable” es moderado, debido al grado de interés que tienen por adquirir el producto, lo cual generará mayor demanda, y a su vez la empresa tendrá que adquirir mayor cantidad de materia prima a los proveedores, incrementando su nivel de poder de negociación; mientras que para el segmento “probable” es bajo, en razón de que el grado de interés en adquirir el mismo es bajo.
- Respecto a la amenaza de los nuevos competidores, para el segmento “extremadamente probable” es considerable, debido a que, al existir mayor demanda por parte de este segmento, se generará un mercado atractivo para los nuevos competidores; para el segmento “muy probable” es moderado, y para el segmento “probable” es bajo.
- Las barreras de ingreso al mercado para los segmentos “extremadamente probable” y “muy probable” son muchas, mientras para el segmento “probable” son pocas.
- El poder de negociación de los compradores, para el segmento “extremadamente probable” es considerable, debido a que este segmento tiene un grado de interés

alto en adquirir el producto; para el segmento “muy probable” es moderado, y para el segmento “poco probable” es bajo debido a que el interés en comprar el producto no es alto.

- El nivel e intensidad de la competencia es considerable para los segmentos “extremadamente probable” y “muy probable”, en razón de que la competencia estará más pendiente por cubrir estos segmentos, debido a que se encuentran más interesados en adquirir el producto; por otro lado, respecto al segmento “probable” será moderado.
- La capacidad de la empresa para desarrollar y mantener una ventaja competitiva es considerable para los segmentos “extremadamente probable” y “muy probable”, en virtud de que la empresa tiene mayor facilidad de conseguir fidelidad y generar valor para este tipo de segmentos, lo cual provocará una ventaja competitiva para la empresa; por otra parte, para el segmento “probable” es moderado, debido a que existe mayor dificultad para crear una ventaja competitiva con este tipo de segmento.

Finalmente, en cuanto al nivel de atractivo de mercado, para los segmentos “extremadamente probable” y “muy probable” es considerable, mientras que para el segmento “probable” es moderado.

En base a este análisis del atractivo desarrollado, se puede concluir que los segmentos a los cuales se enfocará este proyecto son: el segmento 1 que tiene un grado de interés de compra “extremadamente probable”, y el segmento 2 que tiene un grado de interés de compra “muy probable”.

2.5.3 Elección de estrategia de cobertura de microsegmentación.

En base a los dos segmentos objetivos identificados en la matriz de segmentos los cuales son: segmento 1 referente al grado de interés de compra “extremadamente probable” y segmento 2 correspondiente al grado de interés de compra “muy probable”, se puede determinar que se aplicará la estrategia de cobertura de microsegmentación indiferenciada, debido a que el marketing mix a aplicarse para estos dos tipos de segmentos será el mismo, en cuanto al producto, el precio, la plaza y la promoción.

Cabe señalar que en la matriz de perfil de segmentos se puede identificar que los dos segmentos, comparten características similares en cuanto a las preferencias del tamaño de las barras de chocolate negro orgánico, los sabores, los precios, el lugar de comercialización y los medios de comunicación.

3. PLAN DE MARKETING

3.1 Definición de *buyer persona*

El *buyer persona* se refiere a un retrato robot de los clientes potenciales de una empresa, por medio del cual se describen las variables de tipo sociodemográficas, conductuales y psicológicas; se caracteriza por tener un nombre, una ocupación, una historia, necesidades, gustos, preferencias, lo cual influye en la relación con la marca (*Moder y Florensa, 2017*).

A continuación, se procede a definir el *buyer persona* para cada uno de los segmentos seleccionados en el capítulo 2 los cuales son:

- Segmento 1: personas que tienen un grado de interés de compra de barras de chocolate negro orgánico “extremadamente probable”.
- Segmento 2: personas que tiene un grado de interés de compra de barras de chocolate negro orgánico “muy probable”.

3.1.1 *Buyer persona para segmento 1 y 2.*

En las figuras 27 y 28 se encuentra información del *buyer persona* para el segmento No. 1 y No. 2 correspondiente a: perfil general, las características sociodemográficas, la descripción de la personalidad, los objetivos, retos, planes de acción, testimonios sobre los objetivos, áreas de oportunidad, percepción de la marca y mensaje de ventas.

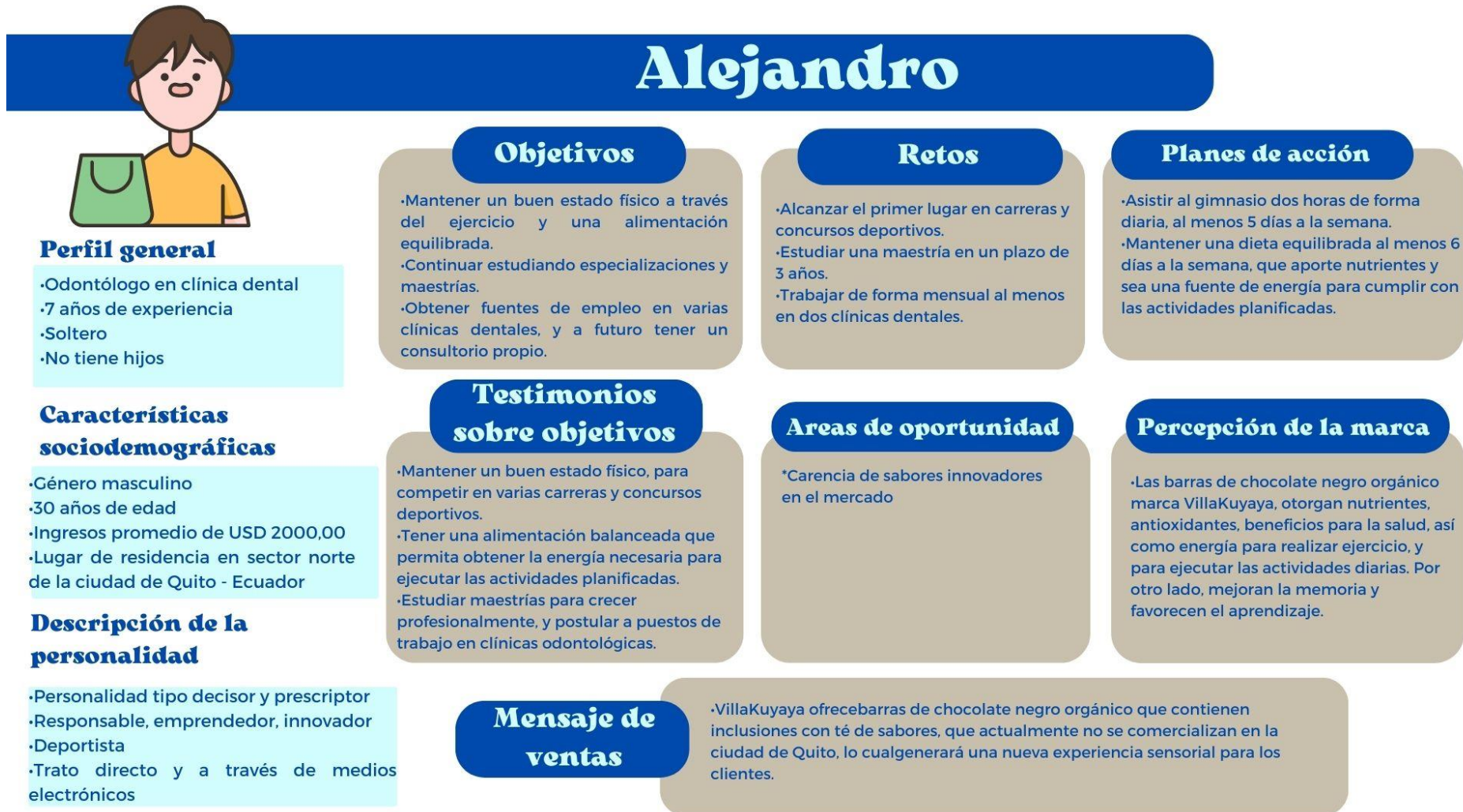


Figura 27. Buyer persona segmento 1



Figura 28. Buyer persona segmento 2

3.2 Establecimiento de objetivos de marketing

En la tabla 42, se detallan los objetivos de marketing para cada tipo de segmento seleccionado:

Tabla 42. Matriz de definición de objetivos de marketing

Matriz definición de objetivos de marketing					
Categoría	Indicador	Segmentos	Meta cuantitativa	Tiempo	Objetivo
Beneficios	ROI de marketing	Segmento 1	11%	1 año	Lograr un ROI de marketing del 11% en los segmentos 1 y 2, en el período de un año.
		Segmento 2			
Mercado	Participación de mercado	Segmento 1	2,50%	1 año	Conseguir una participación de mercado del producto "barras de chocolate negro orgánico", del 2,5% sobre la demanda potencial en el segmento 1, y del 5% sobre la demanda potencial en el segmento 2.
		Segmento 2	5%	1 año	
Marca	Posicionamiento de la marca	Segmento 1	Dentro de las tres primeras opciones	2 años	Lograr que la marca se posicione dentro de las tres primeras opciones de la categoría, en la percepción de los clientes de los segmentos 1 y 2, durante los próximos dos años.
		Segmento 2			

3.3 Determinación y desarrollo de estrategias de marketing

Para el segmento No. 1 y No. 2 correspondientes a las personas que tienen un interés en comprar el producto barras de chocolate negro orgánico extremadamente probable, y probable, a continuación, se detallan las estrategias de marketing definidas para cumplir con los objetivos de marketing planteados:

3.3.1 Estrategia de crecimiento.

Una vez realizado el análisis de la situación actual de la empresa VillaKuyaya, se puede determinar que las estrategias a aplicarse son las de crecimiento intensivo, las cuales se detallan a continuación:

Primer año: se pretende aplicar una estrategia de penetración de mercado en la ciudad de Quito – Ecuador, para lo cual se procedió a realizar la aplicación de la encuesta a una muestra de la población referente al mercado de interés, con el propósito de conocer sus gustos y preferencias en cuanto a la presentación, sabores, precio, entre otros, de las barras de chocolate negro orgánico, que se ajusten a las necesidades de los consumidores, y que les genere valor y satisfacción.

Las barras de chocolate negro orgánico a comercializar inicialmente se caracterizan por ser de 50 gramos, de sabores con inclusiones de té herbal, té frutal y jengibre y miel; la comercialización se realizará a través de medios electrónicos.

Segundo año: para este año se propone establecer una estrategia de desarrollo de productos para el mercado actual de la ciudad de Quito para el segmento 1 y 2, a través de la creación de sabores nuevos de barras de chocolate negro orgánico, como por ejemplo inclusiones con café, flores, varios tipos de sal, entre otros; así como chocolate en polvo, chips de chocolate, y coberturas de chocolate.

Tercer año: en este año, en base a los ingresos obtenidos se pretende aplicar una estrategia de desarrollo de mercados, con la implementación de una isla ubicada en un centro comercial del norte de la ciudad de Quito que permita cubrir la demanda del segmento 1 y 2, debido a que en la encuesta realizada tuvo un alto nivel de aceptación.

Cuarto año: para este año, se pretende aplicar la estrategia de diversificación, a partir de la venta de nuevos productos, como es el caso de una línea de postres en la que se ofrezcan productos elaborados a base de chocolate negro orgánico, como galletas y bombones.

3.3.2 *Estrategia enfocada en el cliente.*

Con la finalidad de conseguir un desarrollo de la marca y generar una ventaja competitiva, la empresa Villakuyaya ofrecerá a los consumidores una diferenciación en cuanto a los productos y servicios, por medio de las siguientes estrategias:

Estrategias de diferenciación de productos:

Características: Por medio de la encuesta realizada a los consumidores, se ha verificado que el producto barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya cuenta con características específicas que lo diferencian de la competencia, como son los sabores basados en inclusiones exóticas con diferentes tipos de té, debido a que la mayoría de empresas que comercializan el producto en la ciudad de Quito no ofrecen este tipo de sabores.

Calidad de desempeño: Las barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya se producen bajo estándares de calidad, con los mejores granos de cacao fino de aroma de Esmeraldas-Ecuador, que se caracterizan por ser afrutados y florales, los cuales, junto con las inclusiones de té, generan sabores únicos, dando como resultado un producto de excelente calidad y con propiedades saludables, que generan un valor agregado para la empresa.

Estrategias de diferenciación de servicios:

Facilidad de pedido: Villakuyaya se caracterizará por tener un medio de contacto rápido y directo con el cliente, con la finalidad de atender el pedido de forma eficiente y fluida. El cliente podrá comunicarse con la empresa a través de varios aplicativos, como es el caso de redes sociales, la página *web* y a través de email, en el menor tiempo posible, para satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.

3.3.3 Estrategias orientadas a la competencia.

Por medio del análisis del microentorno de la empresa, a través de las cinco fuerzas de *Porter*, y en base a la selección de los segmentos objetivos, se puede determinar que Villakuyaya es una empresa retadora, debido a que a través de este proyecto se pretende atacar al statu quo, por medio del enfoque en la industria que no se encuentra satisfaciendo de forma adecuada las necesidades de los clientes, y generando valor a los mismos.

La estrategia que se pretende aplicar es el ataque de flancos, que de acuerdo a *Kotler y Keller* (2016) se refiere a la acción de determinar los vacíos en el mercado que son susceptibles de satisfacer con nuevos productos o servicios, y el cual es tentador para una empresa retadora que cuenta con menos recursos que la empresa líder, que en este caso es la empresa PACARI, y genera mayores probabilidades de éxito (p.343).

La mayoría de empresas que comercializan barras de chocolate negro orgánico en el mercado como son PACARI, REPÚBLICA DEL CACAO, ARAWIÇ, MINKA, HOJA VERDE, KALLARI, VALDIVIAN, RIGHTS entre otros, ofrecen sabores similares, por lo que se puede evidenciar que no se encuentran satisfaciendo las necesidades de los consumidores respecto a la variedad de sabores del producto; lo cual refleja una oportunidad para Villakuyaya, en razón de que cuenta con sabores exóticos y diferentes, que le podrían generar una ventaja competitiva.

3.4 Configuración de programas de marketing

3.4.1 Producto.

La empresa Villakuyaya ofertará el producto barras de chocolate negro orgánico para los segmentos No. 1 y No. 2, el cual se caracteriza por tener altos estándares de calidad, a través de la cosecha del cacao fino de aroma de Esmeraldas – Ecuador, y cumplir con principios ambientales y de sustentabilidad.

A partir del año 2015 la empresa comercializó el producto en la ciudad de Quito, en tres tiendas físicas, y en el año 2018 se suspendió la comercialización del producto en Ecuador debido al cambio de residencia de la Gerente a Estados Unidos, así como las bajas ventas que la empresa tenía en el país.

En la actualidad, la empresa tiene como objetivo reanudar la comercialización del producto en Ecuador, iniciando en la ciudad de Quito, por lo cual a continuación se describe el producto diseñado para los segmentos No. 1 y No. 2, elegidos en el capítulo No. 2 del presente proyecto de desarrollo.

3.4.1.1 Tamaño.

El producto a comercializar en la ciudad de Quito, tendrá un contenido de 50 gramos, y unas dimensiones de 12 cm de alto y 5 cm de ancho, de conformidad a la figura 29.

Además, tendrá un diseño cuadriculado, con el propósito de que el cliente pueda consumirlo de una forma más fácil, por medio de porciones.

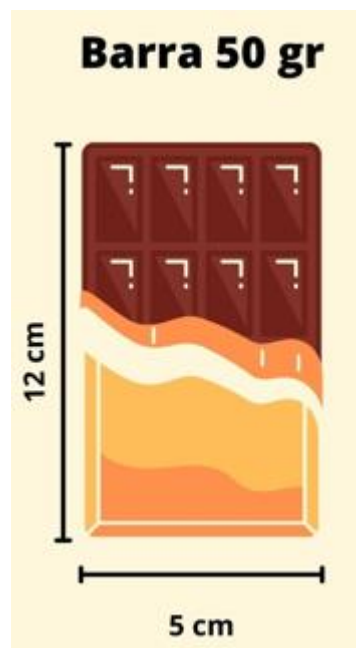


Figura 29. Tamaño de las barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya

3.4.1.2 Sabores.

De acuerdo a la investigación realizada en el capítulo No. 2, los siete sabores de preferencia de los dos segmentos elegidos son los siguientes:

Barra de chocolate negro orgánico 65% con inclusión de masala chai

Esta barra contiene el 65% de chocolate negro orgánico y la combinación del té masala chai, lo cual genera una gama de sabores que inicia por el sabor del cacao y concluye al gusto de la mezcla de especias chai.

Aroma: Afrutado, plátanos rojos, floral, frambuesa, nueces de cacao

Sabor: plátanos rojos, frutos rojos, nueces, caramelo, cítricos ligeros

Fuerza: Intensidad alta



Figura 30. Barra de chocolate negro orgánico 65% con inclusión de masala chai

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2022 (<https://www.villakuyaya.com/wholesale>).

Barra de chocolate negro orgánico 65% con inclusión de té verde matcha

Esta barra contiene 65% de chocolate negro orgánico y una inclusión de hojas de té verde con polvo del mismo, lo cual genera altos niveles de antioxidantes, lo cual ayuda a prevenir enfermedades.

Aroma: Afrutado, plátanos rojos, floral, frambuesa, nueces de cacao

Sabor: plátanos rojos, frutos rojos, nueces, caramelo, cítricos ligeros

Fuerza: Intensidad alta



Figura 31. Barra de chocolate negro orgánico 65% con inclusión de té verde matcha

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2022 (<https://www.villakuyaya.com/wholesale>).

Barra de chocolate negro orgánico 65% con jengibre, tulsi y miel

Contiene 65% de chocolate negro orgánico y una inclusión de raíz de jengibre, hojas de tulsi, limón y miel, que provocan una sensación sensorial de frescor, amargor y dulce.

Aroma: Afrutado, plátanos rojos, floral, frambuesa, nueces de cacao

Sabor: plátanos rojos, frutos rojos, nueces, caramelo, cítricos ligeros

Fuerza: Intensidad alta



Figura 32. Barra de chocolate negro orgánico 65% con jengibre, tulsi y miel

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2022 (<https://www.villakuyaya.com/wholesale>).

Barra de chocolate negro orgánico 65% con vainilla y coco

Esta barra contiene 65% de chocolate negro orgánico con una inclusión de la combinación de esencia de vainilla, copos de coco y té roibos, que generan unas notas altas de sabores, convirtiéndose en un postre.

Aroma: Afrutado, plátanos rojos, floral, frambuesa, nueces de cacao

Sabor: plátanos rojos, frutos rojos, nueces, caramelo, cítricos ligeros

Fuerza: Intensidad alta

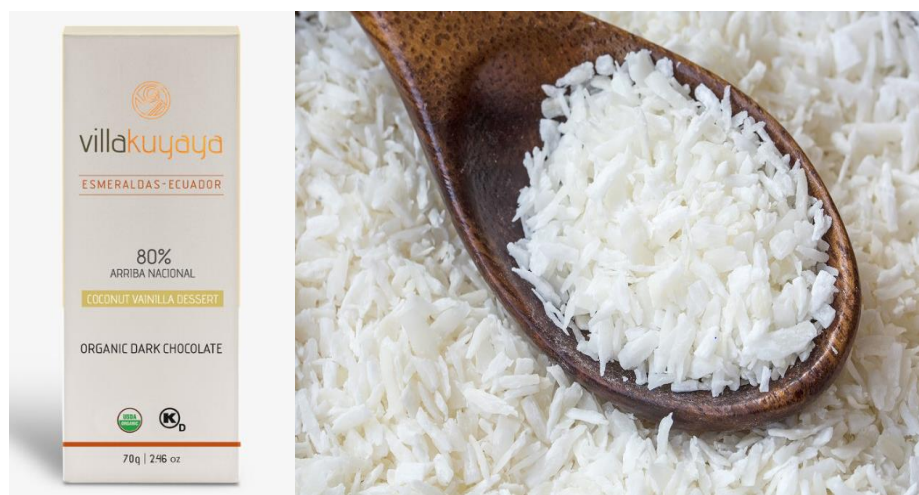


Figura 33. Barra de chocolate negro orgánico 65% con vainilla y coco

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2022 (<https://www.villakuyaya.com/wholesale>).

Barra de chocolate negro orgánico 65% con arándano y naranja

Esta barra contiene 65% de chocolate negro orgánico, y la inclusión de arándanos, rosa mosqueta e hibisco, con esencia de naranja dulce, creando una sensación de sabor veraniego.

Aroma: Afrutado, plátanos rojos, floral, frambuesa, nueces de cacao

Sabor: plátanos rojos, frutos rojos, nueces, caramelo, cítricos ligeros

Fuerza: Intensidad alta



Figura 34. Barra de chocolate negro orgánico 65% con arándano y naranja

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2022 (<https://www.villakuyaya.com/wholesale>).

Barra de chocolate negro orgánico 65% con cereza vainilla

Esta barra está conformada por 65% de chocolate negro orgánico, y la inclusión de té de cereza que otorga un sabor robusto, y vainilla que aporta con un toque dulce.

Aroma: Afrutado, plátanos rojos, floral, frambuesa, nueces de cacao

Sabor: plátanos rojos, frutos rojos, nueces, caramelo, cítricos ligeros

Fuerza: Intensidad alta



Figura 35. Barra de chocolate negro orgánico 65% con cereza vainilla

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2022 (<https://www.villakuyaya.com/wholesale>).

Barra de chocolate negro orgánico 65% esencia de fresa

Conformada por 65% de chocolate negro orgánico y la inclusión de un toque de fresa y té negro orgánico, que generan en la boca una sensación agridulce.

Aroma: Afrutado, plátanos rojos, floral, frambuesa, nueces de cacao

Sabor: plátanos rojos, frutos rojos, nueces, caramelo, cítricos ligeros

Fuerza: Intensidad alta



Figura 36. Barra de chocolate negro orgánico 65% esencia de fresa

Fuente: adaptado de representación gráfica de página *web* Villakuyaya [Captura de pantalla], por Villakuyaya, 2022 (<https://www.villakuyaya.com/wholesale>).

3.4.1.3 *Empaque.*

Las barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya se caracterizan por su calidad, para lo cual la empresa ha diseñado los empaques adecuados para conservar el producto en condiciones óptimas, los cuales se detallan a continuación:

Primer empaque (flow pack): El producto se encuentra cubierto con este empaque, el cual se caracteriza por ser de color plateado, flexible, y con una gran capacidad de conservación, para mantener las propiedades del producto, como son su sabor, aroma, textura, y consistencia.



Figura 37. Empaque (flow pack)

Segundo empaque (caja): Después del empaque *flow pack*, el producto se encuentra cubierto por una caja, elaborada con una cartulina de lujo (papel *dolce vita* de 270 gramos), la cual tiene con finalidad proteger el producto y preservarlo hasta su destino final.

Para comercializar el producto en la ciudad de Quito - Ecuador, se propone realizar un cambio en el diseño del empaque, que se ajuste a la cultura y a las necesidades y preferencias del mercado.

En la parte delantera se encontrará el logotipo de la marca, el nombre de la barra de chocolate negro orgánico, el porcentaje de cacao, y la cantidad del producto.

En la parte posterior constará un breve antecedente sobre la marca, los ingredientes, la información nutricional, y las características de la barra de chocolate.



Figura 38. Caja del producto

Tercer empaque (display): Para transportar los chocolates al destino final, se colocan los chocolates en los *display* de cartón, en el cual caben 10 unidades, con la finalidad de almacenarlos de una forma segura; por otro lado, también son útiles para exhibir el producto.



Figura 39. *Display* para el producto

3.4.1.4 Branding.

Es un proceso integrativo que permite construir una marca, dentro del cual incluye la determinación de la imagen o identidad para el mercado, así como el diseño gráfico y la puesta en escena de la marca ante los clientes, por medio de lo cual la empresa obtiene rentabilidad y posicionamiento (Hollo, 2016).

Villakuyaya contratará el servicio de diseño gráfico de los empaques del producto, así como colores que representan a la marca, para comercializar el producto en la ciudad de Quito-Ecuador, con la finalidad de llegar al cliente y obtener su fidelidad.

Período de ejecución: Se realizará en el mes de enero de 2023.

3.4.2 Precio.

3.4.2.1 Método del precio aceptable.

A partir de los datos obtenidos en la encuesta ejecutada, referente a los precios máximos y mínimos que las personas están dispuestas a pagar por una barra de chocolate negro orgánico, se procede a calcular el precio psicológico óptimo (Psop) para el segmento No. 1 y No. 2, lo cual permitirá que el producto sea aceptado por la mayoría de consumidores de chocolate.

Tabla 43. Matriz de frecuencia de precio máximo y mínimo

Precio máximo		Precio mínimo	
Precio	Frecuencia	Precio	Frecuencia
2,76 a 3,00	125	1,25 a 1,50	68
3,01 a 3,25	171	1,51 a 1,75	38
3,26 a 3,50	36	1,76 a 2,00	68
3,51 a 3,75	13	2,01 a 2,25	169
3,76 a 4,00	14	2,26 a 2,50	13
4,01 a 4,25	6	2,51 a 2,75	9
Total	365	Total	365

Tabla 44. Matriz de frecuencia neta de aceptación

Precio	Frecuencia acumulada de aceptación como precio mínimo (A)	Frecuencia acumulada de rechazo como precio máximo(B)	Frecuencia neta de aceptación	
			Absoluta (A-B)	Relativa ((A-B)/N)
1,25 a 1,50	68	0	68	17,71%
1,51 a 1,75	106	0	106	27,60%
1,76 a 2,00	174	0	174	45,31%
2,01 a 2,25	343	0	343	89,32%
2,26 a 2,50	356	0	356	92,71%
2,51 a 2,75	365	0	365	95,05%
2,76 a 3,00	365	0	365	95,05%
3,01 a 3,25	365	125	240	62,50%
3,26 a 3,50	365	296	69	17,97%
3,51 a 3,75	365	332	33	8,59%
3,76 a 4,00	365	345	20	5,21%
4,01 a 4,25	365	359	6	1,56%

De acuerdo al análisis realizado, los precios socialmente óptimos se encuentran dentro de las escalas de USD 2,51 a USD 2,75 y entre USD 2,76 a USD 3,00, con un porcentaje del 95,05%.

Seguido de estos precios, constan las escalas de USD 2,26 a USD 2,50 con un porcentaje de 92,71% de aceptabilidad, y de USD 2,01 a USD 2,25; por lo cual el precio óptimo del producto se encuentra entre el monto de USD 2,01 a USD 3,00.

3.4.2.2 Método del precio por costos.

Para definir con mayor exactitud el precio del producto “barras de chocolate orgánico”, en primer lugar, se definieron los costos, los cuales se detallan en la tabla 45.

Tabla 45. Costos de la barra de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya

Tipo de barra	Gramaje	Costo de producción	Empaque	Display	Caja madre	Certificados orgánicos	Costo total del producto
Barra de chocolate 65% cacao	50 gr	0,87	0,18	0,042	0,0059	0,25	1,35

El costo total de una barra de chocolate negro orgánico de tamaño de 50 gramos, con un porcentaje de 65% de cacao, es de USD 1,35.

Con la finalidad de definir el precio con el cual se va a comercializar el producto en la ciudad de Quito – Ecuador, se estableció un porcentaje de ganancia de 46%, y se aplicó la siguiente fórmula:

$$PV = CV / (1 - \% \text{ Margen})$$

Donde:

PV = Precio de venta

CV = Costo de ventas

% Margen = Margen de ganancia

Cálculo:

$$PV = 1,35 / (1 - 0,46)$$

$$PV = 2,50$$

A través del cálculo realizado se puede determinar que el precio de venta del producto para los segmentos No. 1 y No 2, por medio de los costos es de USD 2,50, teniendo un margen de ganancia del 46%.

$$\text{Margen de ganancia} = PV - CV / PV$$

Donde:

PV = Precio de venta

CV = Costos variables

$$\text{Cálculo} = (2,50 - 1,35) / 2,50$$

$$\text{Cálculo} = 46\%$$

3.4.2.3 Precios fijados por la competencia.

El precio definido por la mayoría de empresas que comercializan barras de chocolate negro orgánico de 50 gramos, se encuentra entre un valor de USD 2,04 y USD 5,00, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 46. Precios fijados por la competencia para las barras de chocolate negro orgánico

MARCA	PRECIO (USD) DE BARRA DE CHOCOLATE DE 50 GR
PACARI	2,54
REPÚBLICA DEL CACAO	5,00
MINKA	2,67
HOJA VERDE	2,04
ARAWI	2,20
KALLARI	2,25
VALDIVIAN	3,50
RIGHTS	2,67

3.4.2.4 Precio para barra de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya.

Una vez analizados los precios por medio del método del precio aceptable, del método de los costos, y los precios de la competencia, se determina que el precio de venta de las barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito, para los segmentos No. 1 y No. 2 es de USD 2,50; debido a que este precio cubre los costos, se encuentra dentro del rango de precios aceptables por parte del consumidor, y es un precio que consta dentro de los niveles de precios de la competencia.

3.4.3 Plaza.

En el presente numeral se detallan los canales de venta a través de los cuales Villakuyaya va a comercializar el producto barras de chocolate negro orgánico en la ciudad de Quito, para los segmentos No. 1 y No. 2, basados en la investigación realizada en el capítulo 2 del presente proyecto de desarrollo.

El primer y segundo año la empresa va a comercializar el producto por medio de canales de venta online, los cuales se detallan a continuación:

3.4.3.1 Canales de venta online.

- **Tienda virtual de la página web:** Se pretende diseñar una página *web* para dar a conocer y comercializar el producto en la ciudad de Quito, la cual contenga las siguientes opciones:
 - Historia sobre la empresa
 - Información sobre los productos que ofrece
 - *Blog*
 - Contactos
 - Tienda virtual
 - *Link* enlazado con *WhatsApp*

- **Redes sociales:** Las redes sociales por medio de las cuales la **empresa** comercializará el producto, se detallan a continuación:
 - **Facebook:** Se propone diseñar una página de *Facebook* para negocio, en la cual conste:
 - Información sobre la empresa
 - Fotos y videos de los productos
 - Contactos
 - Enlace de la página *web* y *WhatsApp*
 - Eventos
 - Tienda en línea
 - **Instagram:** Se propone diseñar una página de *Instagram* para negocios, en la cual se encuentre lo siguiente:
 - Información sobre la empresa
 - Fotos e historias
 - Contactos
 - Tienda en línea
- **WhatsApp Business:** Se pretende crear un perfil empresarial, en el cual se pueda cubrir las necesidades y requerimientos del cliente y mantener una comunicación bidireccional, en el cual conste:
 - Catálogo de productos
 - Información de contactos y horarios
 - Link de página *Web*

En el tercer año del negocio, se propone comercializar el producto a través de un canal de venta offline.

3.4.3.2 Canal de venta offline.

El canal de venta *offline* a través del cual se propone comercializar el producto a partir del tercer año, es por medio de una isla ubicada de forma tentativa en el Centro Comercial Iñaquito.

La isla contará con las siguientes características:

- Tamaño de 2 metros por 2 metros.
- Rótulo iluminado con el nombre de la marca.
- Módulo vertical para colocar el producto.
- Vitriñas de vidrio para exhibir el producto.
- Área para exhibir publicidad, promociones, y área de bodega.

Adicionalmente, cada año se desarrollará una degustación del producto en un centro comercial de la ciudad de Quito, en la cual se realizará la venta del producto.

3.4.3.3 Diseño del canal de distribución.

El canal de distribución de la empresa Villakuyaya en la ciudad de Quito, estará conformado por un canal indirecto, y por un canal directo.

Un canal de distribución indirecto se caracteriza por incluir intermediarios entre la empresa y el consumidor final, y puede ser un canal corto o largo, dependiendo del número de intermediarios (Eslava, 2017).

A través de un canal directo las empresas venden el producto directamente al consumidor final, sin necesidad de intermediarios, e implica ventas personales entre el vendedor y comprador (Eslava, 2017).

El primer y segundo año, la comercialización del producto se ejecutará a través de medios electrónicos, y para la entrega del mismo al consumidor final contará con dos opciones, la primera será por medio de envío a domicilio a través de la contratación de una empresa de envíos, la cual será el intermediario entre Villakuyaya y el cliente; y la segunda opción

que se le dará al cliente, es que pueda retirar el producto directamente en la oficina de la empresa.

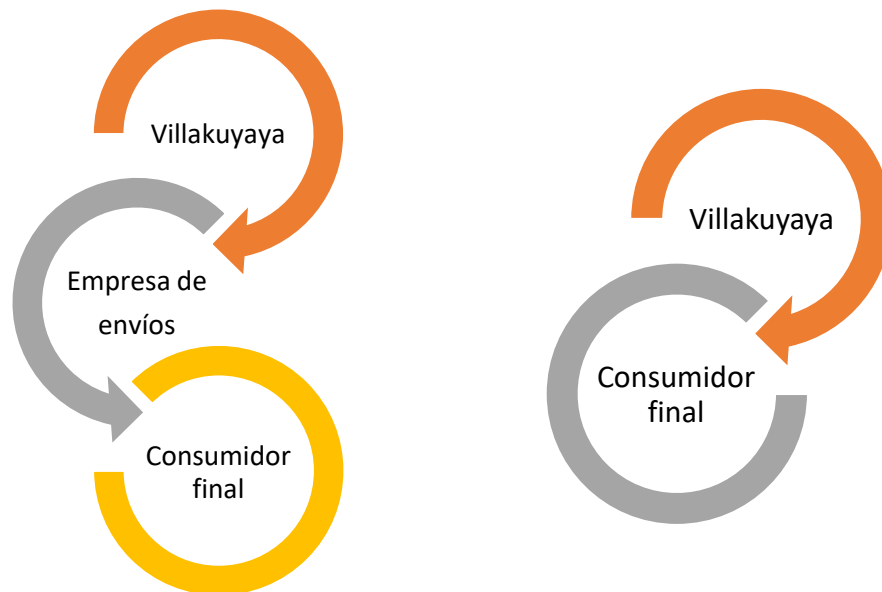


Figura 40. Canales de distribución de la venta online

A partir del tercer año, se pretende comercializar el producto adicionalmente por medio de una isla de un centro comercial, por lo cual el canal de distribución será directo, entre la empresa y el cliente.

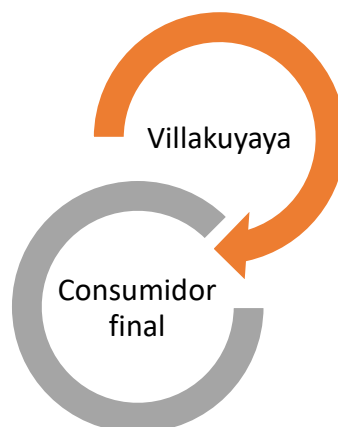


Figura 41. Canal de distribución offline

3.4.4 Comunicación.

La empresa Villakuyaya a través de la estrategia de diferenciación tiene como objetivo posicionarse en los segmentos No. 1 y 2, por medio de diversos factores que diferencian a la empresa de la competencia, como son los sabores de barras de chocolate negro orgánico y promociones, con el propósito de generar valor para el cliente y conseguir fidelidad hacia la marca.

3.4.4.1 Estrategia creativa.

- **Tono:** Villakuyaya va a conservar una actitud no agresiva frente a la competencia, por medio de factores de diferenciación, como son los sabores de las barras de chocolate negro orgánico con inclusiones de té.
- **Estilo:** La empresa va a establecer una campaña publicitaria por medio de medios escritos y medios digitales, que contengan colores llamativos, con la finalidad de atraer al cliente.
- **Atmósfera:** La publicidad va a contener elementos de forma y cromáticos, correspondientes a los colores de la marca los cuales son café y tomate; estos colores serán utilizados en la página *web*, redes sociales, empaque del producto y logotipo, con el propósito de que el cliente identifique a la marca con los colores en mención y con el logotipo.

Persuasión:

- **Mensaje básico:** La empresa identificará a la marca en el mercado por medio de una propuesta única de ventas, a través de un slogan, el cual será:

“Descubre nuevas sensaciones para tus sentidos”

- **Propuesta única de ventas:** Comercializar barras de chocolate negro orgánico bajo estándares de calidad e innovación, y ofrecer un buen servicio al cliente con el propósito de generarle valor y obtener fidelidad hacia la marca.

- **Logotipo:** Se mantendrá el logotipo de la marca, el cual es de color café y tomate, y está constituido por unas montañas y un sol, que representan a la naturaleza, y tiene una relación con las raíces familiares y los valores.
- **Reason why:**

Barra de chocolate negro orgánico: Ofrece nuevas sensaciones para los sentidos y aporta un valor nutricional.

Consumidor: ¿Por qué?

Reason why: Porque contiene nuevos sabores basados en inclusiones de chocolate negro orgánico y té, y un porcentaje alto de cacao fino de aroma.

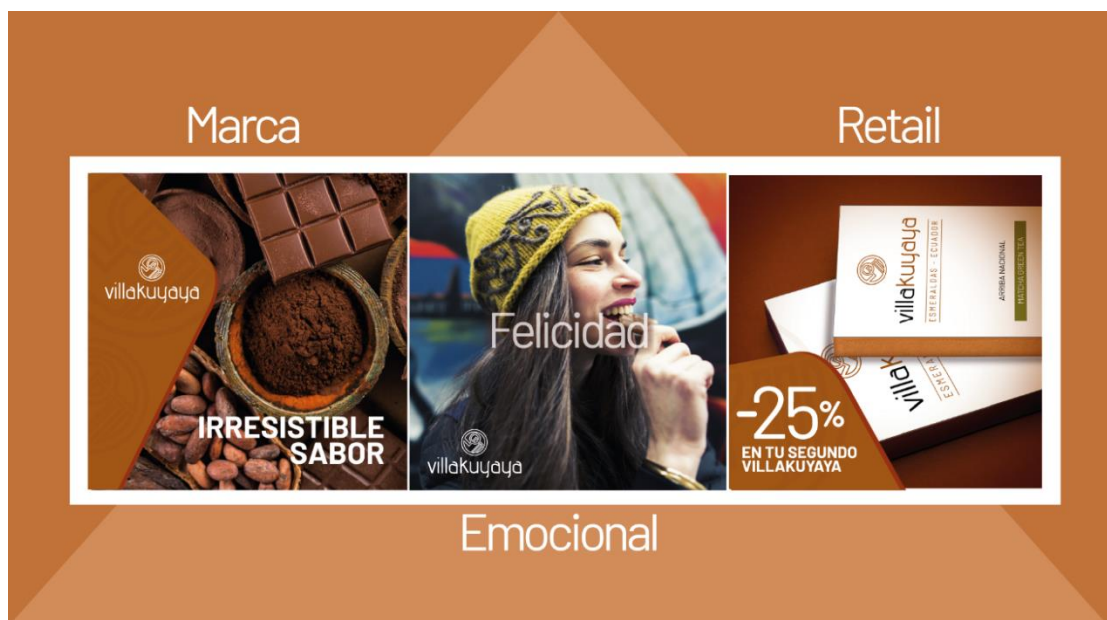


Figura 42. Persuasión

3.4.4.2 Medios online.

Redes sociales:

Se realizará publicaciones de contenido para cada red social, relacionadas a los productos que ofrece la empresa, precios, descuentos y promociones, información de la empresa, entre otros, por medio de fotos, videos, *gifs* animados, con el propósito de que los consumidores se familiaricen con la marca.

Villakuyaya cuenta con redes sociales enfocadas al mercado extranjero, por lo cual, para comercializar el producto en la ciudad de Quito, es necesario crear y diseñar redes sociales con información dirigida a los segmentos a los cuales se dirige la empresa.

Tabla 47. Contenido de las publicaciones en redes sociales

Contenido	Formato	Descripción
Productos	Video, foto, historia	Publicaciones que contienen información acerca de los sabores de las barras de chocolate negro orgánico, y lanzamientos de nuevos productos y sabores
Descuentos y promociones	Video, historia, foto	Publicaciones con información referente a descuentos y promociones de las barras de chocolate negro orgánico en fechas especiales, y productos específicos.
Información de la empresa	Video, foto	Datos correspondientes a la historia de la empresa, al proceso de producción, a los insumos y materia prima, y datos sobre el cacao fino de aroma.
Horarios	Foto	Publicaciones sobre los horarios en los cuales los clientes pueden realizar pedidos del producto.
Proceso de compra	Video, historia	Información correspondiente al proceso de compra en las redes sociales, para facilitar la adquisición del producto al cliente.
<i>Tips</i> para el cuidado de la salud	Video, foto, historia	Publicaciones con información relacionada a los beneficios y las propiedades nutritivas del chocolate negro orgánico.

- **Facebook:**

- A partir de la definición de los *buyer* persona, realizar publicaciones y subir historias una vez al día, en horarios específicos.
- Publicar contenido relacionado a fotos y videos de los productos que ofrece la empresa, descuentos y promociones, información sobre Villakuyaya, horarios, proceso de compra, *tips* para la salud, entre otros, debido a que es una red social masiva; estas publicaciones se ajustarán al formato de la red social.
- Realizar historias a través de las cuales se presenten los sabores de las barras de chocolate negro orgánico, los beneficios y propiedades alimenticias, promociones y descuentos.
- Fomentar a los seguidores de la red social a compartir las publicaciones realizadas por la empresa, a través de promociones ofrecidas a las personas que compartan el contenido.
- Contratar publicidad pagada, dirigida a los segmentos de mercado elegidos, para tener mayor probabilidad de interacción del contenido, a través de la elección del alcance, público objetivo, frecuencia de la publicidad y presupuesto.
- Diseñar una tienda virtual, con el propósito de que los clientes puedan adquirir el producto por medio de la red social, otorgándoles mayor facilidad de compra.
- Colocar el link de la página *web* y un enlace directo de *WhatsApp* y de las demás redes sociales que mantiene la empresa, con la finalidad de lograr una mayor interacción con el cliente.

Período de contratación de la publicidad: Se contratará publicidad pagada de forma diaria, durante todo el año.

- **Instagram:**

- Publicar y subir una historia una vez al día, con la finalidad de que los clientes estén pendientes de la marca e interactúen con el contenido.
- Publicar fotos referentes a los sabores de barras de chocolate negro orgánico, promociones y descuentos, información sobre la empresa, nuevos productos, y aplicar etiquetas y hashtags para optimizar la publicación.

- Crear historias cuyo contenido esté relacionado con la marca y los beneficios y propiedades del chocolate negro orgánico, lanzamiento de nuevos productos, promociones, elaboración del producto.
- Influir sobre los seguidores con la finalidad de que compartan las publicaciones de la empresa en sus perfiles, por medio de promociones y descuentos ofrecidos a las personas que compartan el contenido.
- Promocionar las publicaciones por medio de publicidad pagada, dirigida a los segmentos de mercado establecidos para Villakuyaya; a través de la elección del alcance, público objetivo, frecuencia de la publicidad y presupuesto
- Potenciar las publicaciones por medio de la colaboración de *influencers*, que se encuentren dirigidos a los segmentos seleccionados.
- Diseñar una tienda virtual, por medio del diseño de un catálogo de productos, a partir de la cual los clientes puedan adquirir las barras de chocolate negro orgánico.
- Colocar un enlace directo de *WhatsApp* y de las demás redes sociales que tiene la empresa.

Período de contratación de la publicidad: Se contratará publicidad pagada de forma diaria, durante todo el año.



Figura 43. Publicidad en medios online *Facebook* e *Instagram*

- **TikTok:**
 - Crear contenido sobre los diferentes tipos de sabores de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya, las propiedades alimenticias y beneficios, información de la empresa, recetas a base del producto, promociones, entre otros.
 - Contactar con *influencers* que están dirigidos a los segmentos seleccionados para la marca, con la finalidad de que promocionen el producto.

- **WhatsApp Business:**
 - Colocar la información de la empresa como números telefónicos, links de página *web* y redes sociales, con la finalidad de que los clientes puedan identificar a la empresa.
 - Crear un catálogo de productos con el propósito de que los clientes puedan acceder con mayor facilidad a visualizar las características y precios de las barras de chocolate negro orgánico.
 - Elaborar listas de difusión, con la finalidad de difundir promociones, descuentos, lanzamientos de nuevos sabores del producto.
 - Aplicar la automatización de mensajes, al momento en que el cliente se comunique con la empresa, para ofrecerle un servicio eficiente y eficaz.
 - Publicar historias cuyo contenido sea de promociones, descuentos, información del producto, entre otros.

- **Página *web* de la empresa:**

Diseñar una página *web* dirigida para los segmentos seleccionados de la ciudad de Quito la cual contenga las siguientes secciones:

- Historia sobre la empresa
- Información sobre los productos que ofrece
- Blog
- Contactos

- Tienda virtual

En la página de inicio del sitio *web* se va a publicar promociones y descuentos establecidos por la empresa en fechas especiales, y por lanzamientos de nuevos sabores del producto.

Período de ejecución de diseño de la página *web*: se contratará el diseño de la página *web* en el mes de enero de 2023.



Figura 44. Página web

- **Email:**

Crear un email empresarial, a través del cual se podrá mantener una comunicación bidireccional entre la empresa y el cliente; por este medio se enviará información a los clientes, cuyo contenido será claro y corto para captar su atención.

El contenido que se va a publicar será referente a los productos de la empresa, descuentos y promociones por fechas especiales, información sobre la empresa.

Por otro lado, por este medio se atenderán requerimientos, dudas, sugerencias y reclamos del cliente.

Se contratará un aplicativo que administre el envío de emails masivos, los cuales sean personalizados.

Período de contratación del email marketing: Se contratará un paquete de hasta veinte mil correos, de forma mensual.

- **Google Ads:**

Contratar *Google Ads*, con el objetivo de que en el momento en que las personas realicen búsquedas referentes a barras de chocolate negro orgánico, Google arroje los anuncios de la empresa, logrando así generar mayor cantidad de visitas a la página *web* y a las redes sociales, e incrementar las ventas online.

Por otro lado, por medio de este servicio de la empresa Google, se podrá llegar a más clientes, de una forma fácil, a través de la computadora o de un teléfono celular.

Se establecerá un límite de presupuesto mensual, el cual puede incrementar o ser ajustado de acuerdo a los resultados que se estén consiguiendo.

Período de contratación del aplicativo: Se invertirá en esta herramienta de forma mensual.

- **Spots publicitarios para medios online:**

Se contratará el servicio de diseño de spots publicitarios para las redes sociales *Instagram* y *Facebook*, así como para la página *web*, y para el contenido de los emails que se enviarán a los clientes.

Los spots publicitarios diseñados para los medios online tendrán un contenido que llame la atención del cliente, el cual destaque el sabor del producto, las emociones y efecto sensorial, así como las promociones y descuentos que se ofrecerá al cliente.

Período de ejecución: Se contratará el servicio de diseño en los meses de enero, junio y diciembre de 2023.

3.4.4.3 Medios offline.

- **Degustaciones en centros comerciales:**

Realizar una degustación del producto en un centro comercial, por medio de un stand que cuente con el nombre de la marca.

La degustación la realizará una persona capacitada para entregar las muestras a los consumidores, que pueda responder cualquier duda realizada por los clientes acerca del producto.

Por otro lado, en el stand se procederá a entregar cupones que contengan el nombre de la marca, las redes sociales de la empresa y página *web*.

Además, estos cupones contendrán una promoción y un diseño atractivo para llamar la atención de las personas.

El centro comercial en el que se realizará la degustación es el Centro Comercial Ñaquito, donde existe mayor concurrencia de personas, debido a está ubicado en un sector donde se encuentran las oficinas de varias empresas, así como instituciones financieras.

Período de ejecución de la degustación: Se realizará en el mes de septiembre de 2023, durante un fin de semana.

ACTIVACIÓN
BTL CON
STAND PARA
CENTRO COMERCIAL



Figura 45. Medio offline – degustación en centro comercial

- **Revista:**

Publicar en una de las principales revistas con mayor demanda en la ciudad de Quito, una imagen del producto, así como la información de las redes sociales y páginas *web*, con la finalidad de atraer al mercado que tenga edad entre 50 y 79 años.

Las publicaciones serán de media página vertical, y se realizarán de forma trimestral por un año.

Período de publicación: Se realizará la publicación en una revista en los meses de junio y diciembre de 2023.



Figura 46. Medio *offline* – publicación en revista

- **Spots publicitarios para medios *offline*:**

Se contratará el servicio de diseño de spots publicitarios para la publicación de una imagen del producto en una revista, así como del cupón de descuento que se entregará en la degustación del producto.

Los spots publicitarios tendrán un contenido emotivo y racional, para poder llegar a la mente del consumidor y que tenga la capacidad de recordar a la marca por los atributos.

A través de estos spots se pretende motivar al cliente por medio de promociones y descuentos.

Período de ejecución: Se contratará el servicio de diseño en los meses de enero, junio y diciembre de 2023.

3.5 Establecimiento presupuesto de marketing

Tabla 48. Presupuesto de campañas *offline* de marketing

Campaña offline para el primer año					
Tipo de promoción	Mes de ejecución	Características	Cantidad	Costo unitario (USD)	Valor de inversión anual (USD)
Degustación del producto en centro comercial	Septiembre	Stand: Estantería armable y desarmable de fácil transportación	1	200,00	200,00
		Cupón de promoción de lanzamiento: Contenido: nombre de la marca, redes sociales, promoción. Tamaño: 5cm x 10 cm Se entregará 1000 cupones cada día, por 3 días consecutivos	3000	0,05	150,00
		Impulsadora	1	90,00	90,00
		Alquiler de espacio en centro comercial	1	1.800,00	1.800,00
		Chocolate negro orgánico de 2cm x 2,5cm (cada barra cuenta con 18 pedazos de este tamaño)	200	1,35	269,44
Revista	Junio y diciembre	Contenido: Foto del producto y promoción Tamaño: 9cm x 24 cm	2	1.612,80	3.225,60
<i>Branding</i>	Enero	Diseño de empaques y definición de colores de la marca	1	225,00	225,00
<i>Spots</i> publicitarios medios <i>offline</i>	Junio y diciembre	Diseño de <i>spots</i> publicitarios para revista y cupones	2	75,00	150,00
Valor total campaña offline (USD) (A)					6.110,04

Tabla 49. Presupuesto de campañas online de marketing

Campaña online para el primer año					
Tipo de promoción	Mes de ejecución	Características	Cantidad	Costo unitario (USD)	Valor de inversión anual (USD)
Publicidad en <i>Facebook</i>	Enero a diciembre	Publicidad pagada de forma diaria	360	10,00	3.600,00
Publicidad en <i>Instagram</i>	Enero a diciembre	Publicidad pagada de forma diaria	360	10,00	3.600,00
Página <i>web</i>	Enero	Diseño de la página <i>web</i> y tienda en línea	1	1.200,00	1.200,00
<i>Email marketing</i>	Enero a diciembre	Contratación de empresa que administre el envío de emails masivos Paquete hasta 20 mil correos	12	25,00	300,00
<i>Google Ads</i>	Enero a diciembre	Herramienta para dirigir personas al sitio <i>web</i>	12	25,00	300,00
<i>Spots</i> publicitarios medios online	Enero, junio y diciembre	Diseño de <i>spots</i> publicitarios para redes sociales, <i>email</i> y página <i>web</i>	3	280,00	840,00
Valor total campaña online (USD) (B)					9.840,00

Tabla 50. Presupuesto de campañas *offline* y *online* de marketing

Presupuesto campaña online y offline para el primer año	
Campaña offline (A)	6.110,04
Campaña online (B)	9.840,00
Valor total de campaña <i>offline</i> y <i>online</i> (USD) (A+B)	15.950,04

3.6 Control y medición del desempeño de *marketing*

Las métricas para conocer el desempeño de *marketing* de la empresa Villakuyaya, y la ejecución de los objetivos y estrategias, se detallan a continuación:

- **Coste de adquisición del cliente (CAC)**

Este indicador permitirá conocer a la empresa Villakuyaya el coste medio que invierte, para conseguir que un consumidor potencial se convierta en un cliente y adquiera las

barras de chocolate negro orgánico; el cálculo se realizará de forma trimestral (Londoño, 2021).

Para calcular este indicador, es necesario tomar el coste total de *marketing* y ventas, sueldos del equipo de *marketing* y ventas, y gastos generales del período seleccionado, y dividirlo para el número de clientes que la empresa tenga en el periodo seleccionado (Londoño, 2021).

$$\text{CAC} = \frac{\text{Costos del programa de marketing y ventas} + \text{sueldos} + \text{comisiones} + \text{extras} + \text{gastos generales}}{\text{Clientes nuevos en el mismo período}}$$

- **Tasa de conversión**

Por medio de este indicador, Villakuyaya podrá conocer el porcentaje de personas que ejecutan la acción esperada por la empresa a través de la aplicación del plan de marketing, como es la acción de descargar el catálogo de productos tanto en las redes sociales como en la página *web* (Londoño, 2021).

El cálculo se obtiene dividiendo el número de leads, que son las personas que ejecutaron la acción esperada por la empresa, para la cantidad de visitas a la página *web* o red social donde se encontraba la acción, y el resultado obtenido se multiplica por cien (Londoño, 2021).

$$\text{Tasa de conversión} = \frac{\text{número de leads}}{\text{total de visitas o vistas de la oferta}} \times 100$$

- **Ingresos periódicos mensuales (MRR)**

Este indicador permitirá conocer si los ingresos de la empresa reducen o incrementan con el transcurso del tiempo de forma mensual o anual, con la finalidad de planear los esfuerzos de marketing, el presupuesto y las decisiones de ventas (Londoño, 2021).

Para realizar el cálculo, es necesario multiplicar el ingreso promedio por cuenta (ARPA), por el número total de clientes del mes; cabe señalar que para obtener el ingreso promedio

por cuenta (ARPA), se debe tomar el promedio del valor que los clientes están pagando a la empresa, dividido para el número total de clientes del mes (Londoño, 2021).

$$\text{MRR} = \text{Ingreso promedio por cuenta (ARPA)} \times \text{Número total de cuentas del mes}$$

- **Índice de promotores neto (NPS)**

Por medio de este indicador Villakuyaya podrá conocer el nivel de satisfacción del cliente, y la probabilidad de que recomiende el producto a sus contactos, lo cual reflejará que el producto a cumplido las expectativas del cliente (Londoño, 2021).

Para realizar el cálculo, es necesario conocer el porcentaje de promotores y detractores, por medio de una encuesta de satisfacción realizada al cliente, a través de una pregunta directa y clara, y una escala del 0 al 10, que permitirá clasificar a las personas entre detractores, pasivos y promotores (Londoño, 2021).

$$\text{NPS} = \frac{\text{Total de promotores} - \text{Total de detractores}}{\text{Total de encuestados}} \times 100$$

- **Tasa de clics (CTR)**

Esta métrica le permitirá conocer a Villakuyaya el desempeño de una campaña de marketing que tiene relación con un enlace, por ejemplo, en la cuenta de *Instagram* y *Facebook* reflejará si las personas consideran relevante la publicación realizada por la empresa (Londoño, 2021).

Para el cálculo del presente indicador se consideran los clics totales, dividido para las impresiones o vistas de un anuncio que se recibió durante el período de la campaña, multiplicado por 100 (Londoño, 2021).

$$\text{CTR} = \frac{\text{Clics}}{\text{Impresiones totales}} \times 100$$

4. PLAN DE VENTAS

4.1 Definición de objetivos de ventas

En la tabla 51, se detallan los objetivos de ventas para cada tipo de segmento seleccionado:

Tabla 51. Objetivos de marketing

Matriz definición de objetivos de marketing					
Categoría	Indicador	Segmentos	Meta cuantitativa	Tiempo	Objetivo
Ventas	Cifra de ventas	Segmento 1	USD 39.000,00	1 año	Alcanzar un valor en ventas de USD 39.000,00 para el segmento 1 y de USD 59.000,00 para el segmento 2, en un período de 1 año, con la finalidad de obtener rentabilidad.
		Segmento 2	USD 59.000,00	1 año	
Clientes	Captación de nuevos clientes	Segmento 1	15%	1 año	Captar nuevos clientes para la empresa en un porcentaje del 15% sobre la demanda potencial para el segmento 1, y del 8% sobre la demanda potencial para el segmento 2, en el primer año.
		Segmento 2	8%	1 año	
Incremento de ventas	Producto	Segmento 1	15%	2 año	Incrementar las ventas del producto "barras de chocolate negro orgánico" en un 15% en el segundo año.
		Segmento 2			

4.2 Elaboración de líneas estratégicas de ventas

Las estrategias de ventas que se va a aplicar para el cumplimiento de objetivos de ventas, para los segmentos No. 1 y No. 2, se detallan a continuación:

4.2.1 Fidelización.

Esta línea estratégica se encuentra enfocada a proteger y conservar a los clientes que son considerados como valiosos para la empresa (Arenal, 2018).

Villakuyaya alcanzará la fidelización de los clientes por medio de la potenciación de la imagen de la marca, destacando la misión, visión, valores y las características que distinguen al producto como son los altos estándares de calidad, y sabores únicos.

Por medio de las redes sociales, *WhatsApp*, página *web* de la empresa e email, ofrecerá descuentos y promociones de los productos.

Por otro lado, Villakuyaya dará una atención personalizada, rápida y ágil, a través de la implementación de *WhatsApp* Business y los chats de redes sociales y página *web*, por medio de los cuales pueden realizar consultas sobre los productos que ofrece la empresa.

Además, en la página *web* se implementará una opción de quejas y sugerencias, con la finalidad de tener una comunicación bidireccional con el cliente, satisfacer sus gustos, preferencia, y cubrir sus expectativas.

4.2.2 Atracción.

Por medio de esta línea estratégica se pretende atraer a nuevos clientes (Arenal, 2018).

A través de las redes sociales, Villakuyaya realizará publicidad de los productos que ofrece, la cual estará dirigida al público objetivo de la empresa, de esta forma logrará atraer a nuevos clientes.

Por otro lado, por medio de la herramienta *Google Ads*, los anuncios, la página *web* y redes sociales de la empresa, aparecerán dentro de las primeras búsquedas realizadas por los usuarios en internet, logrando de esta forma atraer a los clientes para que adquieran los productos que ofrece la empresa de una forma rápida.

4.2.3 Explotación de los canales online y offline de comunicación.

4.1.1.1 Canales de comunicación online.

- **Redes sociales:**

Villakuyaya explotará al máximo las redes sociales: *Instagram*, *Facebook*, a través de las cuales se realizará la venta del producto.

En la red social *Instagram* se realizarán publicaciones que potencien la imagen de la marca, relacionadas a los productos que ofrece la empresa, descuentos, promociones, así mismo se realizarán historias, de acuerdo a los formatos que ofrece esta red social, con el propósito de que el cliente adquiera el producto por medio del catálogo de productos de Instagram y la tienda en línea de Facebook.

En cuanto a la red social *Facebook*, se publicarán fotos, videos, historias referentes a los productos, descuentos y promociones que ofrece la empresa, además, esta red social permite crear eventos, publicar textos y realizar grupos.

Por otro lado, se hará uso de las métricas que ofrece cada una de las redes sociales, como son impresiones, alcance de la publicación, cantidad de comentarios, *clicks*, interacciones, número de seguidores, entre otros; de esta forma la empresa podrá medir el éxito de la campaña de *marketing* que la empresa está aplicando en las redes sociales.

Además, en las redes sociales *Instagram* y *Facebook*, se procederá a contratar publicidad pagada, dirigida al público objetivo de la empresa, con el propósito de obtener mayor cantidad de seguidores y de clientes.

- **Página web:**

Por medio de la página *web*, la empresa publicará promociones y descuentos de los productos, así mismo por medio del *blog* realizará publicaciones referentes a las propiedades y beneficios del chocolate negro orgánico, recetas realizadas con el producto, información sobre la marca, eventos, entre otros, con el objetivo de que los clientes compren el producto.

La página web contará con un carrito de compras donde el cliente podrá ver las imágenes de cada uno de los productos que ofrece la empresa, y adquirirlos.

La forma de pago que se aceptará por este medio serán pagos con tarjeta de crédito y tarjeta de débito.

Además, el cliente contará con asesoramiento al momento de realizar la compra, a través de un chat en línea con el que contará la página web.

El cliente podrá retirar el producto en la oficina de Villakuyaya o solicitar el servicio de domicilio, para recibir el producto en el lugar indicado.

De esta forma, Villakuyaya va a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, y lograr conseguir la fidelidad hacia la marca.

- **Email:**

Villakuyaya realizará el envío de correos electrónicos personalizados a los clientes de la empresa, a través de los cuales otorgará información correspondiente a nuevos productos ofrecidos por la empresa, descuentos, promociones, novedades de la marca.

Estos correos contendrán el nombre de la persona a la que va dirigido el correo, para que los clientes se identifiquen con la marca, y genere una relación más estrecha con la misma, y de esta forma incentivar a que el cliente adquiera el producto.

Además, a través de este medio, los clientes podrán realizar consultas sobre los productos de la empresa, logrando generar una comunicación bidireccional.

Por este medio, el cliente podrá adquirir el producto, a través de la asesoría de un vendedor, que tomará el pedido e información necesaria, y coordinará con el cliente la forma de pago y entrega.

Dentro de las formas de pago se aceptará transferencias, depósitos, pagos con tarjetas de crédito y de débito.

- ***WhatsApp Business:***

A través de este medio, Villakuyaya brindará información sobre los productos, y solventará cualquier duda y consulta que tenga el cliente; además realizará publicaciones en los estados sobre los productos, promociones, descuentos, eventos, entre otros, con el propósito de que el cliente adquiera el producto.

Por este medio el cliente podrá acceder al catálogo de los productos para comprar los productos de su preferencia, a través de la asesoría de un vendedor, quien solicitará la información necesaria, tomará el pedido, y con el cual acordará la forma de pago y entrega.

Las formas de pago aceptadas por este medio serán, transferencias, depósitos, pagos con tarjetas de crédito y de débito.

4.1.1.2 Canales de comunicación offline.

- **Revista**

La empresa explotará este medio, a través de una publicación en la cual se refleje una imagen del producto que atraiga la atención del cliente, además esta publicación contendrá una promoción despegable, que incentivará al cliente a adquirir el producto.

- **Degustación en centro comercial**

A partir de este tipo de medio de comunicación, Villakuyaya logrará que el cliente deguste el producto, y experimente el efecto sensorial que produce el chocolate negro orgánico.

Por otro lado, al momento de realizar la degustación, la empresa entregará un cupón de descuento, para incentivar al cliente a que compre el producto.

4.3 Establecimiento de canales de venta

La empresa aplicará una estrategia mixta para los segmentos No. 1 y 2, en la cual se involucre canales de venta *online* y *offline*.

Cabe señalar que, a partir del tercer año de funcionamiento de la empresa en la ciudad de Quito, se procederá a realizar la venta del producto en islas en centros comerciales.

En la tabla 52, se presenta el detalle de los canales de venta:

Tabla 52. Canales de venta online

Canales de venta online	
Nombre del canal de venta	Descripción
<i>Página web</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Contendrá la opción de tienda en línea para que los usuarios puedan adquirir el producto. * Las formas de pago serán: tarjeta de crédito y débito. * Contará con asesoría de un vendedor por medio del chat en línea. * Estará conformada por un blog, a través del cual se realizarán publicaciones sobre el producto, recetas, eventos, entre otros. * Se publicarán promociones y descuentos. * Se reflejará información sobre la empresa y los productos. * Dispondrá los contactos de la empresa.
<i>Instagram</i>	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa contará con un <i>Instagram Shopping</i>, por medio del cual los clientes podrán adquirir el producto. * Las formas de pago serán: tarjeta de crédito y débito. * Se realizará publicidad pagada, para promocionar los productos. * Publicaciones e historias, de acuerdo al formato de la aplicación, referente a los productos y la marca. * Opción de mensaje para que el cliente se contacte con la empresa. * Link de la página web.
<i>Facebook</i>	<ul style="list-style-type: none"> * La empresa contará con una tienda de <i>Facebook</i>, por medio del cual los clientes podrán comprar el producto. * Las formas de pago serán: tarjeta de crédito y débito. * Se contratará publicidad pagada, para promocionar los productos. * Publicaciones e historias, de acuerdo al formato de la aplicación, referente a los productos y la marca, así como publicación de videos y eventos realizados por la empresa, y la sección de opiniones. * Opción de messenger para que el cliente se contacte con la empresa. * Link de la página <i>web</i>.
<i>WhatsApp Business</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Contará con catálogo de los productos. * A través de este medio los clientes podrán adquirir el producto. * Las formas de pago serán: transferencia, depósito, tarjeta de crédito y débito. * Contactos de la empresa * Link de página <i>web</i> y redes sociales. * Publicaciones de estados sobre la marca, el producto, promociones, descuentos.
<i>Email</i>	<ul style="list-style-type: none"> * Por este medio el cliente podrá adquirir el producto con un asesor de ventas. * Las formas de pago serán: transferencia, depósito, tarjeta de crédito y débito * Se realizará envío de correos electrónicos personalizados a los clientes, con información correspondiente a la marca, productos, promociones, descuentos, entre otros. * A través de este medio el cliente podrá estar en contacto con la empresa, realizar consultas y sugerencias.

Tabla 53. Canales de venta *offline*

Canales de venta <i>offline</i>	
Nombre del canal de venta	Descripción
Degustaciones en centros comerciales	<ul style="list-style-type: none">* Se contará con un stand de degustaciones de producto en un centro comercial.* Se realizará la entrega de cupones de descuento y promociones del producto, los cuales sean llamativos.
Isla en centro comercial	<ul style="list-style-type: none">* Este canal de venta se iniciará a partir del tercer año de funcionamiento de la empresa en la ciudad de Quito.* Se diseñarán las estanterías de acuerdo a los requisitos señalados por el centro comercial, para exhibir el producto.* A través de este canal se realizará las ventas de forma física.

4.4 Concreción de acciones de venta

En la tabla 54 se detallan las acciones de venta a ejecutar durante el primer año de funcionamiento de la empresa en la ciudad de Quito:

Tabla 54. Acciones de venta para el primer año

Acciones de venta para el primer año					
Canal de venta y personal	Descripción de la acción	Objetivo de la acción	Responsable	Prioridad	Período de implementación
Personal de ventas	Capacitar al personal de ventas	Contar con personal capacitado en el área de ventas, que logre cumplir los objetivos de ventas y solvente dudas y requerimientos del cliente	Área de ventas	Alta	Una semana, de forma trimestral
	Llevar un registro de ventas	Contar con un registro de ventas ordenado, que permita verificar el cumplimiento del objetivo de ventas planteado.	Área de ventas	Alta	Diario
	Determinar el número de clientes que se debe atender de forma diaria y semanal para cumplir el presupuesto de ventas	Cumplir con la cantidad de ventas establecidas de forma diaria y semanal	Área de ventas	Alta	Una semana
Página web	Contestar mensajes de clientes enviados a la página web	Mantener una comunicación bidireccional con los clientes y satisfacer las necesidades y expectativas	Área de ventas	Alta	Diario
	Atender pedidos realizados por los clientes en tienda en línea	Ofrecer a los clientes un servicio rápido y eficaz	Área de ventas	Alta	Diario
Facebook	Ejecutar las campañas de promoción que la empresa desarrolla en Facebook	Mantener informados a los clientes sobre la empresa y los productos	Área de ventas	Media	Diario
	Contestar mensajes enviados por los clientes a través de Messenger	Mantener una comunicación bidireccional con los clientes y satisfacer las necesidades y expectativas	Área de ventas	Alta	Diario
	Realizar monitoreo de métricas	Conocer el nivel de éxito de la campaña publicitaria en redes sociales	Área de ventas	Media	Semanal
	Atender pedidos realizados por los clientes en tienda en línea	Ofrecer a los clientes un servicio rápido y eficaz	Área de ventas	Alta	Diario
Instagram	Ejecutar las campañas de promoción que la empresa desarrolla en Instagram	Mantener informados a los clientes sobre la empresa y los productos	Área de ventas	Media	Diario
	Contestar mensajes enviados por los clientes por medio del canal de contacto	Mantener una comunicación bidireccional con los clientes y satisfacer las necesidades y expectativas	Área de ventas	Alta	Diario
	Realizar monitoreo de las métricas	Conocer el nivel de éxito de la campaña publicitaria en redes sociales	Área de ventas	Media	Semanal
	Atender pedidos realizados por los clientes en tienda en línea	Ofrecer a los clientes un servicio rápido y eficaz	Área de ventas	Alta	Diario

Tabla 54. Continuación

Acciones de venta					
Canal de venta y personal	Descripción de la acción	Objetivo de la acción	Responsable	Prioridad	Período de implementación
<i>Email</i>	Contestar correos electrónicos enviados por los clientes	Mantener una comunicación bidireccional con los clientes y satisfacer las necesidades y expectativas	Área de ventas	Alta	Diario
	Atender pedidos realizados por los clientes por medio de correo electrónico	Ofrecer a los clientes un servicio rápido y eficaz	Área de ventas	Alta	Diario
<i>WhatsApp</i>	Ejecutar las campañas de promoción que la empresa desarrolla en <i>WhatsApp</i>	Mantener informados a los clientes sobre la empresa y los productos	Área de ventas	Media	Diario
	Contestar mensajes enviados por los clientes	Mantener una comunicación bidireccional con los clientes y satisfacer las necesidades y expectativas	Área de ventas	Alta	Diario
	Atender pedidos realizados por los clientes	Ofrecer a los clientes un servicio rápido y eficaz	Área de ventas	Alta	Diario
Degustación del producto en centro comercial	Definir la repartición de cupones de promoción y del chocolate de degustación por cada día	Contar cada día con el material promocional necesario, y el producto de degustación	Área de ventas	Alta	Diario
Servicio de envío de productos	Contactar el servicio de envío del producto, al momento en el que se realice una venta	Enviar el producto al cliente en el menor tiempo posible	Área de ventas	Alta	Diario

4.5 Asignación presupuestaria de ventas

En la tabla 55 se detalla la asignación presupuestaria de ventas para el primer año, en donde se indica que se realizará capacitación al personal de ventas de forma trimestral; por otro lado, el personal de ventas recibirá una comisión mensual del 3% por el valor total de ventas realizadas.

Tabla 55. Asignación presupuestaria de ventas

Detalle	Primer año												Año 1
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
Capacitación del personal de ventas	80,00			80,00			80,00			80,00			320,00
Comisiones del personal de ventas (3%)	75,00	90,00	108,00	129,60	155,48	186,60	223,95	268,73	322,50	387,00	464,40	557,25	2.968,50
Total	155,00	90,00	108,00	209,60	155,48	186,60	303,95	268,73	322,50	467,00	464,40	557,25	3.288,50

4.6 Control y medición del desempeño de ventas

Las métricas son importantes en las ventas, por lo cual es necesario medir de forma periódica el modelo de comercialización, debido a que las métricas permiten medir el desempeño de la empresa, verificar el progreso hacia los objetivos e identificar problemas estratégicos (Torres, 2021).

Las métricas de venta que aplicará Villakuyaya, se detalla a continuación:

- **Indicador objetivo de ventas:**

Este indicador permite medir el desempeño de las ventas, a partir de la comparación entre los ingresos de ventas actuales y el objetivo de ventas planteado, y se puede establecer en unidades vendidas, en valor monetario y en la cantidad de cuentas cerradas (Herrera, 2018).

La fórmula para realizar el cálculo es:

$$\text{Objetivo de ventas} = \frac{\text{Ventas en el período actual}}{\text{Objetivo de ventas}} \times 100$$

Este indicador se aplica tanto a las ventas definidas para los dos segmentos, las cuales serán por medios online los dos primeros años y, a través de medios online y offline a partir del tercer año.

- **Clientes nuevos:**

Este indicador permite medir el ratio de clientes nuevos respecto al total de clientes, lo cual ayudará a conocer el desempeño de los vendedores para captar nuevos clientes. Es importante sumar nuevos clientes para incorporarlos al proceso de fidelización, lo cual generará crecimiento para la empresa (Torres, 2021).

- **Clientes perdidos contra clientes nuevos:**

Este indicador permite medir la cantidad de clientes perdidos frente a la cantidad de clientes nuevos; en el caso de que exista mayor cantidad de clientes perdidos que de clientes nuevos, significa que es necesario mejorar la productividad y el desempeño, debido a que algo está mal estructurado en la empresa, en la oferta o en el equipo de ventas. Por otro lado, en el supuesto de que se tengan muchos clientes nuevos por una sola vez, quiere decir que el producto no llama la atención (Torres, 2021).

- **Reclamos y quejas:**

Este indicador se encuentra relacionado con la satisfacción del cliente, e influye en la cantidad de ventas que tendrá la empresa; además las ventas dependerán del tipo de atención al cliente que se esté brindando (Torres, 2021).

La página *web* de la empresa contará con un buzón de quejas, reclamos y sugerencias, para conocer el punto de vista del cliente, y satisfacer sus necesidades y expectativas; por otro lado, a través de los chats de las redes sociales, el cliente también se podrá contactar con la empresa.

5. RENDIMIENTO DE INVERSIÓN EN MARKETING, MÉTRICAS DE MARKETING, PRESUPUESTOS DE MARKETING Y VENTAS

5.1 La relevancia del cierre del círculo de marketing

El presente proyecto se centra en generar valor al cliente, a través de la investigación de las preferencias, necesidades, preocupaciones, y expectativas que tiene respecto al producto.

La aportación de valor se plasma por medio de un producto que cumpla con las características que busca el cliente y se adapte a sus necesidades.

Además, es importante fijar un precio que genere un margen de rentabilidad, y que el cliente esté dispuesto a pagar, lo cual permitirá obtener recursos para invertir en promoción, cuyo contenido atraiga la atención del cliente.

A través de estas acciones, el cliente buscará adquirir el producto, a través de los canales de venta, lo cual generará beneficios y rentabilidad para la empresa, que le permitirá seguir posicionando a la marca en la ciudad de Quito.

5.1.1 Rendimiento de la inversión de marketing.

En la tabla 56 se detalla el cálculo del ROI de marketing proyectado para un horizonte de cinco años, y en el mismo se refleja que por cada dólar invertido en marketing, se genera USD 0,11 centavos de utilidad en el primer año, y USD 0,46 en el quinto año.

Además, se detalla el ROI de marketing promedio para un horizonte de cinco años, en el que se refleja que, por cada dólar invertido en marketing, se genera una utilidad de USD 0,32 centavos en un período promedio de cinco años.

Tabla 56. Rendimiento de la inversión de marketing (anual)

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta	\$ 1.816,13	\$ 9.256,20	\$ 803,66	\$ 5.477,31	\$ 13.350,92
Inversión de marketing	\$ 15.950,04	\$ 11.658,65	\$ 28.590,30	\$ 28.599,68	\$ 28.817,82
ROI de marketing	\$ 0,11	\$ 0,79	\$ 0,03	\$ 0,19	\$ 0,46

Tabla 57. Rendimiento de la inversión de marketing (promedio 5 años)

ROI de marketing promedio de 5 años	\$ 0,32
--	----------------

5.1.2 Métricas de marketing.

5.1.1.1 Costo de adquisición de clientes.

Tabla 58. Costo de adquisición de clientes

Detalle	Valor
Gastos de marketing	\$ 15.950,04
Nómina	\$ 21.621,45
Gastos operacionales	\$ 1.920,00
Total costo	\$ 39.491,49
Clientes nuevos en el mismo periodo	6530
Costo de adquisición del cliente (CAC)	\$ 6,05

En la tabla 58 se encuentra el detalle de la proyección del costo de adquisición de clientes al término de 1 año, donde se puede determinar que la empresa Villakuyaya gastará un monto de USD 6,05 de forma anual para obtener un cliente.

5.1.1.2 Valor de ciclo de vida del cliente.

En la tabla 58 se encuentra el detalle del cálculo del valor del ciclo de vida del cliente, el cual es de USD 249,49; el cual resulta de multiplicar el margen de beneficio anual que el cliente da a la empresa, por el múltiplo del margen, a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Objetivo de ventas} = m \frac{r}{1+i-r}$$

m= margen de beneficio anual

r= tasa de retención acumulada

i= tasa de descuento

En donde:

m = 44,16

r = 90%

i = 5,93% (BCE, 2022a).

En la tabla 59 se encuentra el detalle del porcentaje de la tasa de retención calculada a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Clientes finales al final del período} - \text{Clientes nuevos adquiridos durante el período}}{\text{Clientes al comienzo del período}}$$

Tabla 59. Valor de tasa de retención

Detalle	Valor
Clientes finales	7430
Clientes nuevos	6530
Clientes iniciales	1000
Tasa de retención	90%

Tabla 60. Valor del ciclo de vida del cliente

Detalle	Valor
Tasa de descuento	5,93%
Tasa de retención	90%
Margen de beneficio anual	44,16
Ciclo de vida del cliente	249,49

De acuerdo a Gupta (2014) el valor del ciclo de vida del cliente corresponde al valor actual de los flujos futuros de beneficios que otorga un cliente, y el cual depende de la probabilidad de retención del cliente y la tasa de descuento, en razón de que, si el cliente tiene alta probabilidad de permanecer en la empresa, el ciclo de vida del cliente será más alto y más largo; el ciclo de vida del cliente se encuentra entre USD 100,00 y USD 450,00 de acuerdo a la tasa de retención y de descuento (pp. 8-14).

Con este antecedente, se puede determinar que el ciclo de vida del cliente se encuentra dentro del rango, debido a que la tasa de retención es del 90%, lo cual indica que la probabilidad de que la empresa Villakuyaya mantenga al cliente es alta.

5.2 Presupuesto de ventas

Para realizar el cálculo del presupuesto de ventas de los segmentos 1 y 2, se tomó en cuenta un horizonte de tiempo de cinco años, desde el año 2023 que corresponde al año 1, hasta el año 2027 que concierne al año 5.

Los datos que se consideraron para realizar el cálculo se detallan en la tabla 61.

Tabla 61. Datos para el cálculo del presupuesto de ventas

Descripción	Cantidad / % / Valor
Cantidad inicial a vender (primer mes)	1000 unidades
Precio de venta al público	USD 2,50
Tasa de crecimiento mensual de ventas (año 1)	20%
Tasa de crecimiento anual de ventas (año 2)	15%
Tasa de crecimiento anual de ventas (año 3)	20%
Tasa de crecimiento anual de ventas (desde año 4)	15%

Las 1000 unidades se calculan en base a los porcentajes obtenidos en la matriz de perfil de segmentos, el cual resulta de multiplicar el tamaño de los segmentos 1 y 2, por el porcentaje correspondiente a cada pregunta de interés, de conformidad a la tabla 62.

Tabla 62. Cálculo de unidades de venta para el primer mes

Segmento 1		Segmento 2	
Detalle	Cantidad / Porcentaje	Detalle	Cantidad / Porcentaje
Segmento 1	102.171,50	Segmento 2	279.375,20
Sector de residencia	70,31%	Sector de residencia	72,57%
Estilo de vida	54,69%	Estilo de vida	45,14%
Propiedades sensoriales	38,28%	Propiedades sensoriales	37,22%
Razón de compra	25,52%	Razón de compra	24,38%
Sabor del producto	85,96%	Sabor del producto	45,43%
Tamaño del producto	79,69%	Tamaño del producto	79,43%
Precio del producto	76,56%	Precio del producto	72,29%
Frecuencia de compra	45,31%	Frecuencia de compra	51,43%
Cantidad de compra	64,06%	Cantidad de compra	75,43%
Medio de información	99,60%	Medio de información	98,40%
Lugar de compra	70,56%	Lugar de compra	67,51%
Cantidad	410,68	Cantidad	558,27
Cantidad redondeada	400	Cantidad redondeada	600

El presupuesto de ventas para el segmento uno, se calcula a partir de la venta de 400 barras de chocolate negro orgánico, lo cual genera un ingreso por ventas en el primer mes de USD 1.000,00; a partir del segundo mes se considera una tasa de crecimiento mensual del 20%, lo que genera un ingreso anual de USD 39.577,50, equivalente a la venta de 15831 unidades durante todo el año.

Por otro lado, en cuanto al segundo segmento, se proyecta unas ventas de USD 1.500,00 para el primer mes, correspondiente a 600 barras de chocolate negro orgánico; así mismo a partir del segundo mes, se toma en cuenta una tasa de crecimiento en las ventas del 20%, lo que permitirá que la empresa tenga un ingreso anual por USD 59.372,50 correspondiente a la venta de 23749 barras durante todo el año.

El porcentaje de crecimiento de las ventas del 20% mensual, se determinó en base a la inversión propuesta dentro del presupuesto de marketing y ventas; estas herramientas permitirán que la marca llegue a la mente de los clientes, y que la empresa cumpla con los objetivos de marketing y de ventas propuestos, otorgando crecimiento a largo plazo para la empresa.

En el segundo año, para el segmento uno y dos se proyecta que la empresa tenga un crecimiento del 15% de las ventas, por un monto de USD 119.459,37 que corresponde a 45517 barras de chocolate negro orgánico.

Se tomó como referencia la tasa de crecimiento de ventas anual del sector de alimentos del 14,5%, reflejada durante el primer trimestre del año 2022 (Zabala y Guamán, 2022).

En el tercer año, se proyecta un crecimiento de ventas del 20% que concierne a USD 150.144,99 (54620 unidades), debido a la implementación de un punto de venta físico, correspondiente a la isla en un centro comercial, que permitirá que la empresa tenga más ingresos y mayor rentabilidad.

Así mismo, para el cuarto y quinto año, se aplica una tasa de crecimiento anual del 15%, lo cual generará ventas por USD 180.488,54 (62813 unidades) para el cuarto año, y un valor en ventas de USD 216.549,40 (72235 unidades) para el quinto año.

Cabe señalar que a partir del segundo año el precio de venta al público del producto incrementará de acuerdo al porcentaje de inflación anual, por lo cual el precio para el año 2 será de USD 2,62, y para el año 5 de USD 3,00.

Cálculo de la inflación

En base a la información histórica del índice de precios al consumidor (IPC), y de la inflación mensual y anual, de los años 2015 al 2022, se proyectó la inflación desde el año 2023 al 2027, a través del método de regresión lineal, que de acuerdo al coeficiente de determinación r^2 , corresponde el que se acerca a uno y los puntos se aproximan más a la pendiente de la función. En el apéndice G se encuentra el detalle de la proyección de la inflación.

En la tabla 63 se reflejan las tasas de inflación de los años 2023 al 2027:

Tabla 63. Inflación (2023-2027)

Inflación	
Año	Tasa (%)
2023	5,24
2024	4,98
2025	4,74
2026	4,53
2027	4,33

Fuente: BCE (2022 b).

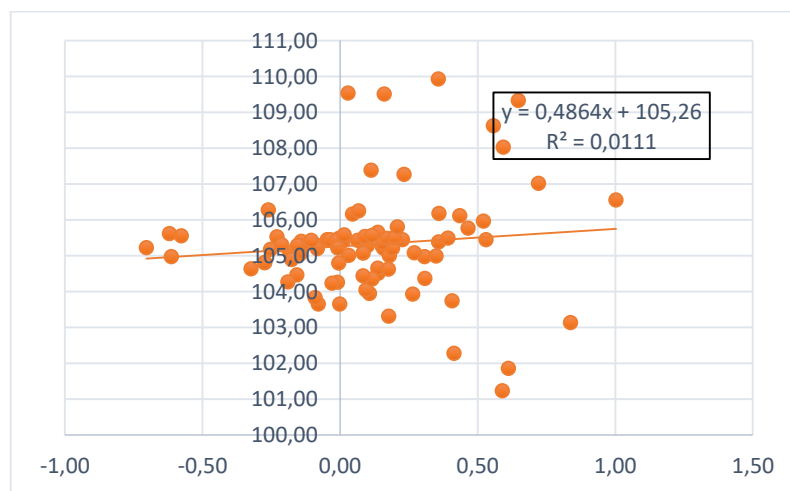


Figura 47. Regresión lineal de la inflación

Fuente: BCE (2022 b).

Tabla 64. Ecuación de regresión lineal

Ecuación de regresión lineal	
Y=	bx+a
a=	105,26
b=	0,4864

Fuente: BCE (2022 b).

Tabla 65. Inflación proyectada (2023-2027)

Cuadro resumen de inflación proyectada con método de regresión lineal			
No. Año	Fecha	IPC	Inflación anual
1	Diciembre	117,23	5,24
2	Diciembre	123,07	4,98
3	Diciembre	128,90	4,74
4	Diciembre	134,74	4,53
5	Diciembre	140,58	4,33

Fuente: BCE (2022 b).

Segmento 1

Tabla 66. Presupuesto de ventas para el segmento 1 (Año 1)

Detalle	Año 1												Año 1
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
<i>Tasa de crecimiento</i>		20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
CANTIDAD	400	480	576	691	829	995	1194	1433	1720	2064	2477	2972	15831
<i>Incremento en el precio</i>													
Precio de venta al público	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
TOTAL VENTAS SEGMENTO 1	\$ 1.000,00	\$ 1.200,00	\$ 1.440,00	\$ 1.727,50	\$ 2.072,50	\$ 2.487,50	\$ 2.985,00	\$ 3.582,50	\$ 4.300,00	\$ 5.160,00	\$ 6.192,50	\$ 7.430,00	\$ 39.577,50

Segmento 2

Tabla 67. Presupuesto de ventas para el segmento 2 (Año 1)

Detalle	Año 1												Año 1
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
<i>Tasa de crecimiento</i>		20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
CANTIDAD	600	720	864	1037	1244	1493	1792	2150	2580	3096	3715	4458	23749
<i>Incremento en el precio</i>													
Precio de venta al público	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
TOTAL VENTAS SEGMENTO 2	\$ 1.500,00	\$ 1.800,00	\$ 2.160,00	\$ 2.592,50	\$ 3.110,00	\$ 3.732,50	\$ 4.480,00	\$ 5.375,00	\$ 6.450,00	\$ 7.740,00	\$ 9.287,50	\$ 11.145,00	\$ 59.372,50

Tabla 68. Presupuesto de ventas para el segmento 1 y 2 (Año 1)

TOTAL VENTAS SEGMENTO 1 Y 2	\$ 2.500,00	\$ 3.000,00	\$ 3.600,00	\$ 4.320,00	\$ 5.182,50	\$ 6.220,00	\$ 7.465,00	\$ 8.957,50	\$ 10.750,00	\$ 12.900,00	\$ 15.480,00	\$ 18.575,00	\$ 98.950,00
------------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Segmento 1

Tabla 69. Valor total de ventas del segmento 1

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Detalle					
<i>Tasa de crecimiento</i>		15,00%	20,00%	15,00%	15,00%
CANTIDAD	15831	18206	21847	25124	28893
<i>Incremento en el precio</i>		4,98%	4,74%	4,53%	4,33%
Precio de venta al público	\$ 2,50	\$ 2,62	\$ 2,75	\$ 2,87	\$ 3,00
TOTAL VENTAS SEGMENTO 1	\$39.577,50	\$ 47.781,65	\$ 60.055,25	\$ 72.191,97	\$ 86.616,76

Segmento 2

Tabla 70. Valor total de ventas del segmento 2

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Detalle					
<i>Tasa de crecimiento</i>		15,00%	20,00%	15,00%	15,00%
CANTIDAD	23749	27311	32773	37689	43342
<i>Incremento en el precio</i>		4,98%	4,74%	4,53%	4,33%
Precio de venta al público	\$ 2,50	\$ 2,62	\$ 2,75	\$ 2,87	\$ 3,00
TOTAL VENTAS SEGMENTO 2	\$59.372,50	\$ 71.677,72	\$ 90.089,74	\$ 108.296,57	\$ 129.932,64

Tabla 71. Valor total de ventas del segmento 1 y 2

TOTAL VENTAS SEGMENTO 1 Y 2	\$98.950,00	\$119.459,37	\$150.144,99	\$180.488,54	\$216.549,40
------------------------------------	--------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

5.3 Presupuesto de costos y gastos

En la tabla 72 se describe la materia prima directa que se requiere para la producción de una barra de chocolate negro orgánico, la cual se encuentra detallada por la unidad de medida gramos, y el costo unitario por gramo; la materia prima directa que se considera es el cacao, la manteca de cacao, el azúcar orgánica y el té herbal o frutal.

Por otro lado, la tabla 73 contiene el detalle de la materia prima indirecta que se requiere para complementar el producto, la cual se encuentra detallada por unidad, y corresponde al empaque, el envase, el *display*, la caja madre y los certificados.

Adicionalmente, se considera el costo de la maquila del producto; por medio de la sumatoria de los costos de la materia prima directa, indirecta y la maquila, se obtiene el costo total de una barra de chocolate negro orgánico, que corresponde al valor de USD 1,35.

Tabla 72. Materia prima directa

Materia prima directa				
Detalle	Unidad de medida	Cantidad	Costo	Total
Cacao	Gr	32,5	\$ 0,01	\$ 0,24
Manteca de cacao	Gr	10	\$ 0,02	\$ 0,23
Azúcar orgánica	Gr	5	\$ 0,00	\$ 0,00
Té (Herbal y Frutal)	Gr	2,5	\$ 0,06	\$ 0,15
Valor total materia prima directa por barra de 50 gramos				\$ 0,62

Tabla 73. Materia prima indirecta

Materia Prima indirecta				
Detalle	Unidad de medida	Cantidad	Costo	Total
Empaque	Unidad	1	\$ 0,12	\$ 0,12
Envase	Unidad	1	\$ 0,06	\$ 0,06
<i>Display</i>	Unidad	1	\$ 0,04	\$ 0,04
Caja madre	Unidad	1	\$ 0,01	\$ 0,01
Certificados	Unidad	1	\$ 0,25	\$ 0,25
Valor total materia prima indirecta				\$ 0,48

Tabla 74. Costo total de producción

TOTAL COSTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA E INDIRECTA	\$ 1,10
COSTO DE MAQUILA	\$ 0,25
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN	\$ 1,35

5.4 Presupuesto de compras

A partir de la cantidad de unidades de venta estimadas en el presupuesto de ventas, se procede a realizar el cálculo del presupuesto de compras para un horizonte de tiempo de cinco años, desde el año 2023 al año 2027, en cantidad y en valor en dólares.

En la tabla 75 se detalla el cálculo del presupuesto de compras en unidades, de forma mensual para el primer año, el cual parte de las ventas estimadas en el presupuesto de ventas. Para el cálculo del inventario final mensual se considera un porcentaje del 25% de la cantidad de unidades del mes siguiente, mientras que, para el inventario inicial del primer mes, se toma en cuenta 1,5 veces de la cantidad inicial de ventas del segmento 1 y 2 correspondiente a 1000 unidades.

A partir de este cálculo se puede determinar que para el primer año se requiere un presupuesto de compras de 41064 unidades de barras de chocolate negro orgánico.

Así mismo, en la tabla 76, considerando los mismos datos para el cálculo, se puede evidenciar que para el año dos se requiere una cantidad de presupuesto de compras de 47793 unidades, para el año tres 56668 unidades, para el año cuatro 65169 unidades y para el año cinco 72235 unidades, en razón de que la empresa irá incrementando la cantidad de ventas, a partir de la inversión en los planes de marketing y ventas.

Por otro lado, en la tabla 77 se manifiesta el presupuesto de compras en dólares, considerando el costo total de producción, obtenido del presupuesto de costos, a través del cual se determina que para el primer año se requiere un presupuesto en compras de USD 53.321,19.

A partir del segundo año para el cálculo del presupuesto de compras se considera un incremento en el precio de venta al público, en base a la inflación anual, dando como resultado un valor de USD 64.373,07 para el segundo año, y un monto de USD 116.691,97 para el quinto año.

Tabla 75. Presupuesto de compras en cantidades del primer año (Año 2023)

Detalle	Año 1												Año 1
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
Ventas estimadas	1000	1200	1440	1728	2073	2488	2986	3583	4300	5160	6192	7430	39580
(+) Inventario final	300	360	432	518	622	747	896	1075	1290	1548	1858	9895	11379
(-) Inventario inicial	1350	300	360	432	518	622	747	896	1075	1290	1548	1858	9895
Presupuesto de compras	-50	1260	1512	1814	2177	2613	3135	3762	4515	5418	6502	15467	41064

Tabla 76. Presupuesto de compras en cantidades de cinco años (Años 2023-2027)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas estimadas	39580	45517	54620	62813	72235
(+) Inventario final	11379	13655	15703	18059	18059
(-) Inventario inicial	9895	11379	13655	15703	18059
Presupuesto de compras	41064	47793	56668	65169	72235

Tabla 77. Presupuesto de compras del primer año (Años 2023)

Detalle	Año 1												Año 1
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
TOTAL A ADQUIRIR	1000	1200	1440	1728	2073	2488	2986	3583	4300	5160	6192	7430	39580
COSTO DE ADQUISICION	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35	\$ 1,35
PRESUPUESTO DE COMPRAS	\$ 1.347,18	\$ 1.616,61	\$ 1.939,93	\$ 2.327,92	\$ 2.792,69	\$ 3.351,77	\$ 4.022,66	\$ 4.826,93	\$ 5.792,85	\$ 6.951,42	\$ 8.341,71	\$ 10.009,51	\$ 53.321,19

Tabla 78. Presupuesto de compras de cinco años (Años 2023 al 2027)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL A ADQUIRIR	39580	45517	54620	62813	72235
COSTO DE ADQUISICIÓN	\$ 1,35	\$ 1,41	\$ 1,48	\$ 1,55	\$ 1,62
PRESUPUESTO DE COMPRAS	\$ 53.321,19	\$ 64.373,07	\$ 80.908,63	\$ 97.259,86	\$ 116.691,97

5.5 Presupuesto de gastos operacionales

5.5.1 Presupuesto de nómina.

Dentro del presupuesto de nómina se consideró a dos personas que van a desempeñar los cargos de Administrador y *Community Manager*; el salario correspondiente al Administrador será de USD 425,00 que concierne a un salario básico unificado, y el salario de la persona encargada de marketing corresponderá a USD 425,00.

Para el cálculo del valor neto a pagar se toma en cuenta los siguientes datos: el porcentaje referente al IESS Patronal el cual es de 12,15%, el décimo tercer sueldo, el décimo cuarto sueldo, las vacaciones y los fondos de reserva los cuales corresponden al 8,33%; a partir de estos datos se obtiene un gasto de nómina de USD 21.621,45 para el primer año.

A partir del segundo año se considera un crecimiento salarial del 6,25% el cual se obtiene de la división entre el salario básico unificado del año 2022 (USD 425,00) y el salario básico unificado del año 2021 (USD 400,00) menos 1; dando como resultado un gasto de nómina de USD 22.972,79 para el segundo año, de USD 32.066,19 para el tercer año, de USD 34.070,32 para el cuarto año y de USD 36.199,72 para el quinto año.

Tabla 79. Presupuesto de nómina (Años 2023)

Detalle	SBU	MES 1							AÑO 1
		TOTAL INGRESOS	IESS PATRONAL	13RO SUELDO	14TO SUELDO	VACACIONES	F.RESE RVA	NETO A PAGAR	
Persona para el área administrativa	425,00	425,00	51,64	35,42	35,42	17,71	35,42	600,60	7.207,15
Persona para el área de marketing	425,00	425,00	51,64	35,42	35,42	17,71	35,42	600,60	7.207,15
Vendedor medios online	425,00	425,00	51,64	35,42	35,42	17,71	35,42	600,60	7.207,15
Vendedor medios offline	425,00	425,00	51,64	35,42	35,42	17,71	35,42	600,60	-
Total	1.275,00	850,00	103,28	70,83	70,83	35,42	70,83	1.201,19	21.621,45

Tabla 80. Presupuesto de nómina cinco años (Años 2023 al 2027)

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Persona para el área administrativa	7.207,15	7.657,60	8.136,20	8.644,71	9.185,00
Persona para el área de marketing	7.207,15	7.657,60	8.136,20	8.644,71	9.185,00
Vendedor medios online	7.207,15	7.657,60	8.136,20	8.644,71	9.185,00
Vendedor medios offline	-	-	7.657,60	8.136,20	8.644,71
Total	21.621,45	22.972,79	32.066,19	34.070,32	36.199,72

5.5.2 Presupuesto de gastos operacionales.

Dentro de los gastos operacionales se considera los servicios básicos: agua potable, luz, teléfono e internet, así como los suministros y materiales, que corresponde a un gasto mensual de USD 160,00 y un gasto anual de USD 1.920,00.

Desde el segundo año se incrementa el porcentaje de inflación anual a los gastos operacionales, dando un valor de USD 2.015,62, y un monto de USD 2.302,35 para el quinto año.

Tabla 81. Presupuesto de gastos operacionales de cinco años (Años 2023 al 2027)

Detalle	Mes 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Agua	20,00	240,00	251,95	263,89	275,85	287,79
Luz	50,00	600,00	629,88	659,74	689,62	719,48
Teléfono	20,00	240,00	251,95	263,89	275,85	287,79
Internet	50,00	600,00	629,88	659,74	689,62	719,48
Suministros y materiales	20,00	240,00	251,95	263,89	275,85	287,79
Total	160,00	1.920,00	2.015,62	2.111,16	2.206,79	2.302,35

5.5.3 Presupuesto de marketing.

En la tabla 82 se encuentra el presupuesto de marketing, de acuerdo al siguiente detalle:

Primer año (2023):

Publicación en revista especializada: En esta actividad se invertirá de forma semestral en los meses de junio y diciembre, por un valor anual de USD 3.225,60.

Se realizará la publicación en una revista de forma semestral, en razón de que en el primer semestre la empresa contará con los recursos suficientes para ejecutar esta actividad.

Branding: Previo a realizar el lanzamiento de la marca en la ciudad de Quito, en el mes de enero de 2023 se contratará el servicio de *branding*, a través del cual se realizará el diseño gráfico del logotipo, de los empaques, entre otros, a través de lo cual se logrará llamar la atención de los clientes.

Se realizará la inversión en el primer mes del año por un monto de USD 225,00.

Spots publicitarios online y offline: Se contratará el diseño de spots publicitarios para los medios online en los meses de enero por USD 280,00, junio por USD 355,00 y diciembre de 2023 por USD 355,00. El valor anual a invertir en esta actividad es de USD 990,00.

El servicio de diseño gráfico de spots publicitarios para la publicación en la revista y los cupones se realizará en los meses de junio y diciembre de 2023, en razón de que la publicación en la revista se ejecutará de forma semestral, y la degustación del producto en la que se entregarán los cupones, se desarrollará en el mes de septiembre.

Por otro lado, en los meses de enero, junio y diciembre de 2023, se hará el diseño de los spots publicitarios para las redes sociales, página *web*, email, con el propósito de atraer la atención de las personas, y convertirlos en clientes.

Publicidad en Facebook: Se realizará la contratación de publicidad de forma mensual, por un valor anual de USD 3.600,00.

Se contratará la publicidad en *Facebook* de forma diaria, durante todo el año 2023, dirigida al segmento al que se enfoca la empresa, con la finalidad de captar clientes y fidelizarlos.

Publicidad en Instagram: Se realizará la contratación de publicidad de forma mensual, por un valor anual de USD 3.600,00.

Se realizará la contratación de publicidad en *Instagram* de forma diaria, durante todos los meses de enero a diciembre de 2023, con el propósito de atraer la atención de las personas, y captar nuevos clientes, y de esta forma generar ventas y rentabilidad para la empresa.

Degustación del producto en centro comercial: En el mes de septiembre se ejecutará esta actividad, dentro de la cual se invertirá en un stand publicitario por USD 200,00, una impulsadora por USD 90,00, el producto para degustación por un monto de USD 269,44, cupones promocionales por USD 150,00 y el alquiler del espacio en el centro comercial por USD 1.800,00, cuya sumatoria da un valor anual de USD 2,509.44.

Se procederá a ejecutar en el mes de septiembre de 2023, debido a que en este mes se contará con mayores ingresos, con los cuáles se podrán cubrir los gastos de alquiler del espacio en el centro comercial, el stand publicitario, los cupones promocionales y el producto para la degustación.

Página web: En el mes de enero se procederá a contratar el diseño de la página *web*, el cual tendrá un valor de USD 1,200.00.

Se procederá a contratar el servicio de diseño de la página *web* en el mes de enero de 2023, en razón de que a través de este medio se comercializará el producto, se publicará contenido de interés para los clientes, y se solventará dudas, inquietudes y sugerencias.

Email marketing: Se contratará el servicio de forma mensual, por un monto de USD 25,00, dando un valor anual de USD 300,00.

Se contratará este servicio de forma mensual, durante todo el año 2023, con el propósito de gestionar los correos que se enviarán a los clientes de una forma personalizada, para mantener una comunicación bidireccional con el cliente, y mantenerlo informado acerca del producto, descuentos y promociones; así mismo, por este medio se solventarán dudas e inquietudes del cliente, y se comercializará el producto.

Google Ads: Se realizará la contratación del servicio de forma mensual, por un valor de USD 25,00, lo cual da un monto anual de USD 300,00.

Este servicio será contratado de forma mensual durante el año 2023, con la finalidad de que la empresa se refleje dentro de las primeras búsquedas realizadas por el cliente en el

internet, de esta forma se conseguirá tener más visitas en las redes sociales y página *web*, y por ende captar nuevos clientes y generar mayor cantidad de ventas.

Período año 2 al 5 (2024-2027):

Publicación en revista especializada: A partir del segundo año se realizará una publicación en una revista de forma anual, para el cálculo del valor de esta actividad se consideró la inflación anual, por lo cual cada año el valor va incrementando hasta llega en el quinto año al valor de USD 1.933,97.

Branding: Al igual que en el primer año, este servicio se contratará una vez al año, para el cálculo se considera la inflación anual, por lo cual el valor incrementa desde USD 236,21 en el segundo año hasta USD 269,81 en el quinto año.

Spots publicitarios *online* y *offline*: A partir del segundo año se irá disminuyendo la cantidad de diseños de spots publicitarios *online* y *offline* en un 20% anual, debido a que la empresa poco a poco se irá posicionando en el mercado; por lo cual en el segundo año será por un monto de USD 792,00, y en el quinto año por USD 405,50.

Publicidad en *Facebook*: Se contratará el servicio de forma mensual, desde este año se irá disminuyendo el valor en publicidad pagada en un 20% anual; por lo cual en el segundo año se invertirá un valor de USD 2.880,00 y en el quinto año por USD 1,474.56.

Publicidad en *Instagram*: Se contratará el servicio de forma mensual, a partir de este año se irá disminuyendo el valor en publicidad pagada en un 20% anual; por lo cual en el segundo año se invertirá un valor de USD 2.880,00 y en el quinto año por USD 1,474.56.

Degustación del producto en centro comercial: A partir del segundo año la degustación se realizará una vez al año, e irá incrementando el valor en virtud de la tasa de inflación anual, por lo cual el valor para el segundo año será de USD 2.424,44 y aumentará a USD 2.769,33 en el quinto año.

Página web: A partir del segundo año se contratará el mantenimiento de la página *web*, y actualización de información, el cual será de USD 123.00 el segundo año y de USD 140,50 el quinto año.

Email marketing: Se contratará el servicio de forma mensual, en el cálculo se consideró el valor correspondiente a la inflación anual, para el segundo año será por un valor de USD 314,94 y para el quinto año de USD 359,74.

Google Ads: Se realizará la contratación del servicio de forma mensual, en el cálculo se tomó en cuenta el valor de la inflación anual; el valor para el segundo año será de USD 314,94 y para el quinto año de USD 359,74.

Isla en centro comercial: A partir del tercer año se realizará la implementación de la isla en un centro comercial, cuyo alquiler será por un valor mensual por USD 1.500,00 y un valor anual de USD 18.000,00. A partir del cuarto año se considera la tasa de inflación anual, por lo cual para el cuarto año el valor será de USD 18.815,40 y para el quinto año de USD 19,630.11.

Tabla 82. Presupuesto de marketing primer año (Años 2023)

Detalle	Año 1												Año 1
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Publicación en revista especializada						1.612,80						1.612,80	\$ 3.225,60
Branding	225,00												\$ 225,00
Spots publicitarios online y offline	280,00					355,00						355,00	\$ 990,00
Publicaciones en Facebook	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	\$ 3.600,00
Publicaciones en Instagram	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	\$ 3.600,00
Stand publicitarios									200,00				\$ 200,00
Impulsadora									90,00				\$ 90,00
Degustación									269,44				\$ 269,44
Cupones promocionales									150,00				\$ 150,00
Arriendo de espacio									1.800,00				\$ 1.800,00
Página Web Isla centro comercial	1.200,00												\$ 1.200,00
Email marketing	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	\$ 300,00
Google Ads	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	\$ 300,00
Total	2.355,00	650,00	650,00	650,00	650,00	2.617,80	650,00	650,00	3.159,44	650,00	650,00	2.617,80	\$15.950,04

Tabla 83. Presupuesto de *marketing* cinco años (Años 2023 al 2027)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Detalle					
Publicación en revista especializada	\$ 3.225,60	\$ 1.693,12	\$ 1.773,37	\$ 1.853,70	\$ 1.933,97
Branding	\$ 225,00	\$ 236,21	\$ 247,40	\$ 258,61	\$ 269,81
Spots publicitarios online y offline	\$ 990,00	\$ 792,00	\$ 633,60	\$ 506,88	\$ 405,50
Publicaciones en Facebook	\$ 3.600,00	\$ 2.880,00	\$ 2.304,00	\$ 1.843,20	\$ 1.474,56
Publicaciones en Instagram	\$ 3.600,00	\$ 2.880,00	\$ 2.304,00	\$ 1.843,20	\$ 1.474,56
Stand publicitarios	\$ 200,00				
Impulsadora	\$ 90,00	\$ 94,48	\$ 98,96	\$ 103,44	\$ 107,92
Degustación	\$ 269,44	\$ 282,85	\$ 296,26	\$ 309,68	\$ 323,09
Cupones promocionales	\$ 150,00	\$ 157,47	\$ 164,93	\$ 172,41	\$ 179,87
Arriendo de espacio	\$ 1.800,00	\$ 1.889,64	\$ 1.979,21	\$ 2.068,87	\$ 2.158,45
Página Web	\$ 1.200,00	\$ 123,00	\$ 128,83	\$ 134,67	\$ 140,50
Isla centro comercial			\$ 18.000,00	\$ 18.815,40	\$ 19.630,11
Email marketing	\$ 300,00	\$ 314,94	\$ 329,87	\$ 344,81	\$ 359,74
Google Ads	\$ 300,00	\$ 314,94	\$ 329,87	\$ 344,81	\$ 359,74
Total	\$15.950,04	\$ 11.658,65	\$ 28.590,30	\$ 28.599,68	\$ 28.817,82

5.5.4 *Presupuesto de ventas.*

En la tabla 84 se detalla el pronóstico del presupuesto de ventas para el primer año, dentro del cual se considera la capacitación para el personal de ventas, y las comisiones del personal de ventas que fueron calculadas en base a un porcentaje del 3% sobre el valor de las ventas alcanzadas.

La capacitación del personal se realizará de forma trimestral en los meses de enero, abril, julio y octubre de 2023, por un valor de USD 320,00 anuales; en cuanto a las comisiones del personal de ventas, se calcula en base a la proyección de ventas plasmada en las tablas 69 y 70, lo cual da un monto anual de USD 2,968.50.

A partir del segundo año, para el cálculo de la proyección de la capacitación del personal se considera la tasa de inflación; por otro lado, en cuanto a las comisiones del personal de ventas, se mantiene el porcentaje del 3% en el segundo y tercer año, y a partir del cuarto año se incrementa a un 5%, en razón de que se implementará la isla en un centro comercial, por lo cual la empresa tendrá mayores ingresos por ventas.

En el segundo año, el presupuesto de ventas será por un monto de USD 3.919,72, mientras que para el quinto año será por un valor de USD 11.594,92.

Tabla 84. Presupuesto de ventas primer año (Años 2023)

Detalle	Primer año												Año 1
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	
Capacitación del personal de ventas	80.00			80.00			80.00			80.00			320.00
Comisiones del personal de ventas (3%)	75.00	90.00	108.00	129.60	155.48	186.60	223.95	268.73	322.50	387.00	464.40	557.25	2,968.50
Total	155.00	90.00	108.00	209.60	155.48	186.60	303.95	268.73	322.50	467.00	464.40	557.25	3,288.50

Tabla 85. Presupuesto de ventas cinco años (Años 2023 al 2027)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación del personal de ventas	320,00	\$ 335,94	\$ 703,72	\$ 735,60	\$ 767,45
Comisiones del personal de ventas (3%)	2.968,50	\$ 3.583,78	\$ 4.504,35	\$ 9.024,43	\$ 10.827,47
Total	3.288,50	\$ 3.919,72	\$ 5.208,07	\$ 9.760,02	\$ 11.594,92

5.6 Estado de pérdidas y ganancias

En la tabla 86 se detalla el estado de pérdidas y ganancias de Villakuyaya proyectado para un horizonte de cinco años, en el que se refleja lo siguiente:

Para el primer año (2023) se proyecta una utilidad neta de USD 1,816.13 para la empresa Villakuyaya, debido a la implementación del plan de marketing y ventas; para quinto año (2027) tendrá una utilidad neta de 13.350,92, lo cual indica que, con respecto al primer año, tendrá un incremento de USD 11.534,79.

En el tercer año (2025) existe una disminución de USD 8.452,54 correspondiente al -91,32% respecto al segundo año, lo cual se debe al incremento de ingresos por ventas tanto del segmento 1 como del segmento 2, debido a la implementación de la isla en el centro comercial.

Por otro lado, a partir del cuarto año (2026) la utilidad neta aumenta a USD 5.477,31, debido al incremento de ingresos del segmento 1 y 2, por la implementación de la isla en el centro comercial, y la creación de una línea de postres a base de chocolate negro orgánico, como galletas y bombones.

Tabla 86. Estado de resultados de cinco años (Años 2023 al 2027)

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por ventas segmento 1	\$ 39.577,50	\$ 47.781,65	\$ 60.055,25	\$ 72.191,97	\$ 86.616,76
Ingreso por ventas segmento 2	\$ 59.372,50	\$ 71.677,72	\$ 90.089,74	\$ 108.296,57	\$ 129.932,64
Costo de adquisición	\$ 53.321,19	\$ 64.373,07	\$ 80.908,63	\$ 97.259,86	\$ 116.691,97
Utilidad bruta en ventas	\$ 45.628,81	\$ 55.086,30	\$ 69.236,36	\$ 83.228,68	\$ 99.857,42
(-) Gastos operacionales					
Nómina	\$ 21.621,45	\$ 22.972,79	\$ 32.066,19	\$ 34.070,32	\$ 36.199,72
Gastos operacionales	\$ 1.920,00	\$ 2.015,62	\$ 2.111,16	\$ 2.206,79	\$ 2.302,35
Gastos de marketing	\$ 15.950,04	\$ 11.658,65	\$ 28.590,30	\$ 28.599,68	\$ 28.817,82
Gasto de ventas	\$ 3.288,50	\$ 3.919,72	\$ 5.208,07	\$ 9.760,02	\$ 11.594,92
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 2.848,83	\$ 14.519,53	\$ 1.260,64	\$ 8.591,86	\$ 20.942,62
15% Trabajadores	\$ 427,32	\$ 2.177,93	\$ 189,10	\$ 1.288,78	\$ 3.141,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 2.421,50	\$ 12.341,60	\$ 1.071,55	\$ 7.303,08	\$ 17.801,23
25% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 605,38	\$ 3.085,40	\$ 267,89	\$ 1.825,77	\$ 4.450,31
UTILIDAD NETA	\$ 1.816,13	\$ 9.256,20	\$ 803,66	\$ 5.477,31	\$ 13.350,92

6. ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Conclusiones

1. A través del análisis situacional de la empresa, se puede concluir que Ecuador cuenta con factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos propicios; además la tendencia de consumo de los ecuatorianos está orientada a la compra de productos nacionales, al incremento de la utilización de medios online para ejecutar transacciones, y los gastos se inclinan a la adquisición de productos alimenticios, lo cual genera un entorno adecuado para que la empresa Villakuyaya pueda retomar la comercialización del producto barras de chocolate negro orgánico en la ciudad de Quito.
2. Por medio de los estudios descriptivo y exploratorio, se puede concluir que el público objetivo de la empresa Villakuyaya, está conformado por el segmento uno que tiene un grado de interés de compra “extremadamente probable”, y por el segmento dos que posee un interés de compra “muy probable”; los dos segmentos comparten las mismas preferencias en cuanto al producto, precio, plaza y promoción, por lo que se aplicará una estrategia de cobertura de microsegmentación indiferenciada.
3. La muestra estuvo conformada por 384 personas, considerando un nivel de confianza del 95%.
4. Las estrategias de crecimiento intensivo a aplicarse serán: la estrategia de penetración de mercado para el primer año, la estrategia de desarrollo de productos para el segundo año, la estrategia de desarrollo de mercados para el tercer año y la estrategia de diversificación para el cuarto año; por otro lado, con la finalidad de generar una ventaja competitiva se aplicará la estrategia de diferenciación de productos y servicios, así como la estrategia de ataque de flancos.
5. En la ciudad de Quito se comercializarán siete sabores de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya, de un tamaño de cincuenta gramos, a un precio de USD 2,50. El producto se va a promocionar a través de medios online y medios

offline, y a comercializar por medio de canales online el primer y segundo año, y a partir del tercer año a través de canales online y offline.

6. Las líneas estratégicas de ventas a aplicarse para el cumplimiento de los objetivos de ventas serán: la fidelización, atracción y la explotación de los canales de comunicación online y offline.
7. De acuerdo a la proyección realizada en ventas para un horizonte de cinco años, se puede concluir que la empresa tendrá un incremento en ventas del 118,85% respecto al primer año (USD 98.950,00 primer año a USD 216.549,40 en el quinto año), en función del plan de marketing y plan de ventas propuesto.
8. La empresa tendrá un retorno de la inversión en marketing promedio para un horizonte de cinco años, correspondiente a USD 0,32 centavos, lo cual indica que, por cada dólar de inversión en marketing, se genera una utilidad de USD 0,32 centavos.

6.2 Recomendaciones

1. Mantener los estándares de calidad del producto, a partir de los mejores granos de cacao fino de aroma cultivados en la provincia de Esmeraldas-Ecuador, para cumplir con las expectativas y necesidades del cliente, y de esta forma generarle valor y obtener la fidelidad hacia la marca.
2. Implementar el modelo de negocio "*business to business*", a través de la venta del producto en supermercados, tiendas orgánicas, micromercados, entre otros. El propósito es llegar con mayor facilidad a las personas, posicionar a la marca en el mercado, y generar una mayor rentabilidad para la empresa.
3. Aplicar una estrategia de desarrollo de mercados, por medio de la cual la empresa se expanda a nuevos mercados con los productos actuales, como son sucursales en otras ciudades del país, y de esta forma generar crecimiento para la marca y obtener mayores ingresos por ventas.
4. Ampliar los medios de comunicación *offline* para difundir la información de la empresa y posicionar a la marca en la mente de los consumidores.

5. Capacitar constantemente al personal de ventas para que brinde una atención rápida y cordial al cliente, y solviente cualquier tipo de duda, sugerencia, o reclamo; de esta forma se logrará satisfacer al cliente, y conservarlo.

7. REFERENCIAS

- Acosta, M., Velastegui, A. Y. y Coronel, V. (2018). *Perspectivas de la economía digital en Latinoamérica: Caso Ecuador*. 3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico, 7(3), 28-43. DOI: <https://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/590>
- Anecacao. (2021a). *Estadísticas de exportación*. Anecacao. <http://www.anecacao.com/es/estadisticas/estadisticas-actuales.html>
- Anecacao. (2021b). *Cacao nacional – Un producto emblemático del Ecuador*. Anecacao. <http://www.anecacao.com/index.php/es/quienes-somos/cacao-nacional.html>
- Angulo, S. (28 de enero de 2015). *Hoja Verde su fino sabor lo llevó a Europa y Estados Unidos*. Líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/hoja-verde-fino-sabor-le.html>
- ARAWI. (2021). *Acerca de nosotros*. ARAWI. <https://arawichocolate.cl/nosotros/index>
- Arenal Laza, C. (2018). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. UF1723. Editorial Tutor Formación. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/44273?page=1>
- Banco Central del Ecuador. (30 de septiembre de 2021). *Ecuador registra un crecimiento interanual de 8,4% en el segundo trimestre de 2021*. Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021>
- Banco Central del Ecuador. (30 de septiembre de 2022a). *Tasas de interés septiembre 2022*. Banco Central del Ecuador. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasVigentes092022.htm>
- Banco Central del Ecuador. (30 de septiembre de 2022b). *Información estadística mensual No. 2047- septiembre 2022*. Banco Central del Ecuador. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/Indices/m2047092022.html>
- Bohlander, G. Snell, S. Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editores, S.A.

- Cámara de Comercio de Bogotá. (julio de 2018). *¿Por qué comprar productos orgánicos?*
Cámara de Comercio de Bogotá- Cluster Bogotá Gastronomía.
<https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Julio-2018/Por-que-comprar-productos-organicos>
- Constitución de la República de Ecuador [Const.]. Artículo1. [TítuloI]. Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008 (Ecuador). https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Corporación Financiera Nacional. (Mayo de 2021). *Ficha sectorial cacao y chocolate-Subgerencia de Análisis de Productos y Servicios*. Corporación Financiera Nacional. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>
- Del Alcázar Ponce, J. (2020). *Ecuador estado digital Ene/2020*. Mentinno – Formación Gerencial – New Media. <file:///C:/Users/gaby-/Downloads/Ecuador%20Estado%20Digital%20Ene%202020%20F2.pdf>
- Deloitte & Touche Ecuador. (2021). *Las potencias globales de comercio minorista 2021*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/consumer-business/articles/potencias-globales-comercio-minorista-2021.html>
- Embajada del Ecuador en el reino de los países bajos. (2021). *Cultura*. Embajada del Ecuador en el reino de los países bajos. <http://www.embassyecuador.eu/site/index.php/es/turismo-inf-general-2/turismo-cultura#:~:text=Etnias%20del%20Ecuador,%2DSecoya%2C%20Shiwiar%20y%20Z%C3%A1paro>.
- Eslava Sarmiento, L. A. (2017). *Canales de distribución logística comerciales*. Ediciones de la U. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/70308?page=174>
- Faire. (2021). *Sobre nosotros*. Faire. <https://www.faire.com/about>
- Gamboa, F. (2021). *Consumo y Retail en América del Sur. Tendencias 2021*. KPMG International Ltd. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/04/kpmg-tendencias-en-retail.pdf>
- Google. (2021). *Has crecer tu negocio con google ads*. Google Ads. https://ads.google.com/intl/es-419_ec/getstarted/?subid=ec-es-ha-awa-bk-c-cor!o3~Cj0KCQjwrJOMBhCZARIsAGEd4VGm7V3AZbxiOTNcfsbLjSa1Xrw

[nHVEJc1HdkRRkxtKjhuR6qXsz898aAvnbEALw_wcB~78045488829~kwd-94527731~6518825714~435640562336&gclid=Cj0KCQjwrJOMBhCZARIsAGEd4VGm7V3AZbxiOTNcfsbLjSa1XrwnHVEJc1HdkRRkxtKjhuR6qXsz898aAvnbEALw_wcB&gclsrc=aw.ds](https://www.gutenberg.org/files/59882/59882-h/59882-h.htm)

Gupta, S. (2014). Gestión del cliente. Harvard Business School.

Hammond, M. (18 de abril de 2022). NPS: qué es y cómo calcular el Net Promoter Score. <https://blog.hubspot.es/service/como-calcular-nps>

Herrera, R. (07 de junio de 2018). Indicadores de ventas: qué son y pasos para crearlos. <https://tudashboard.com/indicadores-de-ventas/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., Méndez Valencia, S., y Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.

Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Ecoe Ediciones. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/70461?page=25>

Importaciones Ecuador. (9 de junio de 2021). *Delivered Duty Paid*. Importaciones Ecuador. <https://www.importacionesecuador.com.ec/incoterms/delivered-duty-paid/>

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2021a). *Boletín técnico No. 09-2021-IPC Base:2014 septiembre, 2021*. Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Septiembre-2021/Boletin_tecnico_09-2021-IPC.pdf

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (Mayo de 2021b). *Encuesta de superficie y producción agropecuaria continua 2020*. Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2020/Presentacion%20ESPAC%202020.pdf

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2021c). *Ecuador en cifras*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Institución Nacional de Estadística y Censos. (2021d). *Proyecciones a nivel cantonal por sexo y grupos de edad*. Secretaría Técnica Planifica Ecuador. <https://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>

Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2021e). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. (2021f). *Encuesta nacional. kde empleo, desempleo y subempleo 2021*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Febrero-2021/202102_Mercado_Laboral.pdf
- Jaramillo, E. (2009). *Análisis (PEST)EL*. Escuela de Alta Dirección y Administración.
- KALLARI. (2021). *Quienes somos*. KALLARI Ecuador. <https://www.kallari.com.ec/organizacion/quienes-somos>
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Lambin, J. Gallucci, C. Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Líderes. (s.f). *El sabor dulce aun es preferido en el Ecuador*. Líderes. <https://www.revistalideres.ec/lideres/sabor-dulce-preferido-ecuador.html>
- Londoño, P. (14 de julio de 2021). Las 12 métricas para medir los resultados de marketing. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/metricas-para-medir-resultados-de-marketing>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2020). *Resultado encuesta tendencias de consumo-funcionarios públicos primer semestre 2020*. http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/archivos/oportunidades_de_negocio/pichincha/EncuestaTendencias.pdf
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (16 de julio de 2019). *Investigación y aplicación de tecnología son necesarias para alcanzar competitividad del chocolate ecuatoriano*. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. <https://www.produccion.gob.ec/investigacion-y-aplicacion-de-tecnologia-son-necesarias-para-alcanzar-competitividad-del-chocolate-ecuadoriano/>
- Minka. (2021). *Nuestra historia*. Minka Organic Dark Chocolate. <https://minka.ec/nuestra-historia/>
- Moder, A. y Florensa, P. (2017). *Marketing digital*. Editorial Ibukku.
- Orellana, Z. (05 de febrero de 2021). *Afectación del COVID-19 en las ventas exportaciones de las empresas ecuatorianas*. Revista X-Pedientes Económicos, 5(11), 2. https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/129
- PACARI. (2021). *Conoce nuestra historia*. Pacari Premium Organic Chocolate From Tree to Bar. <https://www.pacari.com/nuestra-historia/>

- Quito turismo. (2021). *Capital del chocolate*. Quito -tu historia comienza en Quito.
<https://visitquito.ec/descubre/capital-del-chocolate/>
- República del Cacao. (2021). *Nosotros*. República del Cacao.
<https://republicadelcacao.com/es/pages/about>
- RIGHTS. (2021). *Nosotros*. RIGHST Chocolate.
<https://www.rightschocolate.com/awards/>
- Sainz, J. (2018). *El plan de marketing en la práctica*. ESIS EDITORIAL.
- Sánchez, T. y León, L. (2017). *La política económica en la gestión empresarial*. Editorial UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14307/1/Cap.2-Factores%20pol%C3%ADticos%20y%20econ%C3%B3micos%20que%20influyen%20en%20el%20desarrollo.pdf>
- Sánchez de Puerta, P. (2014). *Dirección y estrategias de ventas e intermediación comercial*. COMT0411. IC Editorial.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/44936?page=3>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Plan de creación de oportunidades 2021-2025*. Resolución 002-2021-CNP. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>
- Soria Ibáñez, M. (2017). *Plan de marketing empresarial: UF2392*. Editorial CEP, S.L.
<https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/51205?page=41>
- Torreblanca, F. (2021). *El concepto buyer persona en la estrategia de marketing*. Francisco Torreblanca. <https://franciscotorreblanca.es/buyer-persona-estrategia-marketing/>
- Torres, D. (11 de junio de 2021). Guía sobre métricas (KPI) en ventas: qué medir, cómo y cuándo. <https://blog.hubspot.es/sales/metricas-ventas>
- Torres, D. (11 de enero de 2021). 8 indicadores de productividad en ventas que debes conocer. <https://blog.hubspot.es/sales/indicadores-productividad>
- Thompson, A. Gamble, J. Peteraf, M. y Strickland, A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos*. 19va edición. McGrawHill.
- Valdivian Chocolate. [@ValdivianChocolate]. *Información adicional*. [Imagen adjunta] [Publicación de perfil]. Facebook.
https://www.facebook.com/ValdivianChocolate/about/?ref=page_internal
- VillaKuyaya. (14 de agosto de 2021). *What we do*. <https://www.villakuyaya.com/what-we-do>.

Zabala, J. y Guamán, J. (21 de junio de 2022). *Perspectivas del crecimiento del sector de alimentos*. Ekos. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/perspectivas-del-crecimiento-del-sector-de-alimentos>

8. APÉNDICE

8.1 Apéndice A

Cadena de valor

Logística de entrada de empresa procesadora

- **Manteca de cacao:** Es suministrada directamente a la planta por un proveedor nacional.
- **Azúcar orgánica:** En razón de que en Ecuador la producción de azúcar orgánica es baja, la empresa maquiladora realiza la importación de esta materia prima desde Colombia.

Operaciones o transformación de la materia prima en productos terminados

La empresa Villakuyaya realiza la producción de chocolate negro orgánico por medio de una empresa maquiladora, de dos a tres veces al año, dependiendo de la demanda que se tenga del producto, por lo general, se realiza una producción pequeña en el mes de enero así como en el mes de abril (7000 barras de chocolate) debido a que en verano existe un bajo consumo de chocolate, y en el mes de agosto se realiza una producción grande (14000 barras de chocolate) en virtud de que las personas consumen más chocolate en invierno.

A continuación, se describe el proceso de producción de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya, ejecutado por la empresa maquiladora de chocolate:

1. **Recepción del cacao en pepas:** la empresa recepta de las haciendas de pequeños agricultores de la provincia de Esmeraldas las pepas de cacao, la cantidad varía de acuerdo a la producción de chocolate negro orgánico que se desea elaborar. Al momento en que se recibe la materia prima se realiza un análisis del porcentaje de

cadmio, debido a que países de Europa exigen un nivel mínimo de este metal tóxico en el cacao; en el caso de que el porcentaje sea elevado se rechaza el cacao.

2. **Limpieza del cacao:** este paso del proceso se realiza de forma manual, consiste en retirar las cascara del cacao, y verificar las pepas que no se encuentren en buen estado y retirarlas, con la finalidad de continuar con el proceso únicamente con cacao en buen estado.
3. **Tostado del cacao:** esta fase es la más importante, debido a que el cacao debe ser tostado hasta un punto específico, en virtud de que si se retuesta el cacao se quema, además en este proceso se intensifica el sabor y aroma del cacao.
4. **Descascarillado:** por medio de una máquina descascarilladora se procede a quitar la cáscara que cubre a las pepas del cacao.
5. **Pre-molido de las pepas de cacao:** a continuación, el cacao pasa a una etapa de pre-trituración, de esta fase se pueden obtener los nibs de cacao.
6. **Molienda de cacao:** en esta fase el cacao pre-molido pasa a una máquina que muele los nibs de cacao, de la cual se obtiene una especie de masa de cacao líquida.
7. **Preparación de la materia prima:** en esta etapa se procede a colocar la masa de cacao en un tanque y a receptor el azúcar orgánica.
8. **Mezcla de masa de cacao, azúcar y manteca de cacao:** a través de la máquina mezcladora se combina la masa de cacao con el azúcar orgánica y la manteca de cacao de acuerdo a los porcentajes necesarios de cada uno de los elementos.
9. **Refinación por molino de tres rodillos:** la mezcla obtenida para por un molino que contiene tres rodillos.
10. **Refinación por molino de cinco rodillos:** en esta fase la mezcla pasa por un molino de cinco rodillos.
11. **Conchado:** a continuación la mezcla se bate constantemente a una temperatura adecuada, por varias horas con la finalidad de que se fusionan los sabores y aromas del cacao, al mismo tiempo los elementos volátiles del producto se evaporan, esta fase es muy importante debido a que define el sabor del chocolate negro orgánico.
12. **Traspaso a tanque de chocolate semi-eleborado:** el chocolate líquido obtenido de la fase anterior, pasa a un tanque de chocolate.
13. **Templado:** El chocolate pasa a la temperadora para obtener la consistencia adecuada.

- 14. Moldeado:** Después de que el chocolate pasa por la etapa de la temperadora, se procede a colocar a través de una máquina el producto en los moldes, y agregan los ingredientes de acuerdo a la receta de cada tipo de chocolate.
- 15. Desmoldado:** Los chocolates pasan por un túnel de frío para que tomen una consistencia sólida, y posterior a esto, manualmente proceden a desmoldar el producto.
- 16. Empacado con flow pack:** En esta etapa los chocolates se colocan en una máquina que procede a empacar el producto en los empaques grises de protección del producto.
- 17. Empacado en cartón:** El producto se coloca en los packaging, y se procede a colocar 10 unidades en cada display.

Dentro del proceso de producción se utilizan las máquinas detalladas a continuación:

- **Máquina tostadora:** Para el proceso de tostado de las pepas de cacao.
- **Descascarilladora:** Para retirar la cáscara que cubre las pepas de cacao.
- **Máquina molienda de cacao:** Utilizada para triturar los nibs de cacao.
- **Máquina mezcladora:** Para combinar los ingredientes con la masa de cacao.
- **Molino de tres rodillos:** Para aplanar la masa del chocolate.
- **Molino de cinco rodillos:** Para aplanar la masa del chocolate.
- **Refinadora:** Para batir el chocolate y derretirlo.
- **Tanque de chocolate semi-elaborado:** En esta máquina reposa el chocolate líquido.
- **Temperadora:** Esta máquina se utiliza para obtener la consistencia adecuada del chocolate.
- **Máquina túnel de frío:** Solidifican las barras de chocolate.
- **Moldeadora:** Máquina que coloca las porciones de chocolate en los moldes.
- **Empacadora:** Coloca la envoltura de protección a las barras de chocolate.

8.2 Apéndice B

Encuesta sobre el interés del producto:

Estimado colaborador,

Esta encuesta se realiza con la finalidad de conocer el grado de interés que tienen las personas de la ciudad de Quito, en consumir chocolate negro orgánico.

Las personas seleccionadas para esta investigación son elegidas aleatoriamente.

Le solicitamos que conteste la pregunta con la mayor sinceridad posible; la respuesta será confidencial y anónima.

1. ¿Le gustaría consumir chocolate negro orgánico?

Hombre

Otro

Gracias por participar en la encuesta.

8.3 Apéndice C

Entrevista realizada al académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Aplicación: 21 de enero de 2022

Duración de la entrevista: 21 minutos con 53 segundos

Buenos días, a continuación, procederemos con la entrevista al académico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

El objetivo de la presente entrevista es obtener información y valoración respecto a las variables de segmentación, y construcción del cuestionario de las entrevistas dirigidas al Gerente General de la empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A., y al cliente potencial.

Los temas principales a tratar son:

- Identificación de variables de segmentación de mercado.
- Identificación de variables determinantes y clasificatorias o descriptivas.
- Construcción de preguntas correspondientes a las entrevistas a realizarse a la Gerente General de la empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A. y al cliente potencia.

Del análisis de la entrevista realizada al académico, se exponen las variables identificadas:

Tabla 87. Variables– cliente potencial

Tipo de variable	Variable
Psicográficas	Estilo de vida
Comunicación	Medios de información sobre la empresa
Producto	Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico Cantidad de compra de barras de chocolate negro orgánico

Precio	<p>Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría como un producto de mala calidad</p> <p>Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio superior, se consideraría como un producto caro</p>
Plaza	<p>Lugares de compra</p> <p>Medios de compra digitales</p>

Tabla 88. Variables– Gerente General empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A.

Tipo de variable	Variable
Demográfica Socioeconómica Geográfica Psicográficas	Perfil de compra
Comunicación	Medios de información sobre la empresa
Producto	<p>Presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico</p> <p>Variedad de sabores de las barras de chocolate negro orgánico</p> <p>Beneficios buscados en el consumo de barras de chocolate negro orgánico</p> <p>Frecuencia de compra de barras de chocolate negro orgánico</p>
Precio	<p>Precio mínimo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio por debajo se consideraría como un producto de mala calidad</p> <p>Precio máximo dispuesto a pagar por las barras de chocolate negro orgánico y que cualquier precio superior, se consideraría como un producto caro</p>
Plaza	<p>Lugares de compra</p> <p>Medios de compra digitales</p>

Una vez identificadas las variables de segmentación determinante y descriptiva, se realizó la construcción del cuestionario de las entrevistas dirigidas a la Gerente General de la empresa Villa Kuyaya Villakuyaya S.A., las cuales fueron valoradas conjuntamente con el académico.

8.4 Apéndice D

Entrevista realizada a la Gerente General de la Empresa Villakuyaya

Aplicación: 07 de febrero de 2022

Duración de la entrevista: 16 minutos con 13 segundos

Buenas tardes, a continuación, procederemos con la entrevista a la Arq. Tania Molina, Gerente General de la Empresa Villakuyaya.

La presente entrevista corresponde al trabajo de investigación de la Ing Gabriela Molina cuyo tema del proyecto de desarrollo es “Diseño de los planes de marketing y ventas que impulsen la comercialización de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito”.

El objetivo es obtener información y conocer la opinión, criterio y percepción que mantiene la Gerente General de la empresa Villakuyaya, respecto a factores de segmentación, con el propósito de definir el público objetivo.

Estimada Tania,

1. ¿Cuál es el perfil del consumidor al que se enfocaría la empresa Villakuyaya?

El consumidor al que está dirigido Villakuyaya son hombres y mujeres que tengan alrededor de 30 años en adelante de una clase media alta, ya que el chocolate Villakuyaya es gourmet a ser degustado, por lo que generalmente es gente que tienen la posibilidad económica de costear este tipo de experiencias, ya sea con chocolate, vino, café o quesos.

2. ¿Cuáles son los medios de información a través de los cuales le gustaría promocionar las barras de chocolate negro orgánico en la ciudad de Quito?

Yo pienso que las redes sociales actualmente son la herramienta más efectiva que tiene cualquier empresario o emprendedor para promocionar de primera mano su marca; creo que es la forma a través de la cual llegas directamente al consumidor final e intermediarios, sin embargo, pienso que la prensa escrita para las personas de 35 años en adelante es acertada, debido a que estas personas se encuentran atentas a la prensa, revistas especializadas en este tipo de productos.

En cuanto a las redes sociales, creo que todas las redes sociales tienen su plus, debido a que van direccionadas a diferentes tipos de perfiles; si vamos viendo, *Instagram* y *Facebook* se enfocarían a las personas de 30 años de edad en adelante, *Twitter* se dirigiría a las personas con edad mayor a 35 años. En cuando a *Pinterest*, considero que no se encuentra vinculado con *Villakuyaya* porque se enfoca en amas de casa y *Tik Tok* no lo veo dentro de la categoría de redes sociales de la marca porque es mucho más juvenil, mucho más fresco y va dirigido a gente mucho más joven. En base a esto podría definir que las redes sociales por las cuales pienso que se debería promocionar el producto son *Instagram*, *Facebook* y *Twitter*.

Por otro lado, a través de la website se promocionaría también haciendo newsletter en un blog de noticias e información de *Villakuyaya*, de nuevos productos, información e historia de la empresa.

3. ¿Cuál cree que es la presentación (tamaño) de las barras de chocolate negro orgánico que preferirían los consumidores de la ciudad de Quito?

Yo creo que el tamaño que está y al que las personas están muy acostumbradas en la ciudad de Quito es la barra de 50 gramos rectangular porque es más fácil de manejar, el tamaño es perfecto para una cartera, entonces pienso que ese es el tamaño adecuado que se puede desarrollar en la ciudad.

4. ¿Qué sabores de barras de chocolate negro orgánico considera que se deberían comercializar en la ciudad de Quito?

Si me cuesta mucho responder esta pregunta porque realmente todas las barras son exquisitas, sin embargo, yo pienso que Villakuyaya se caracteriza por ser un chocolate con inclusiones de té, lo cual bastantes de las marcas que se encuentran ahora en el mercado no las tienen, entonces pienso que el Masala Chai sería la primera opción, el Coconut Vainilla sería la segunda y un tercero que sería Ginger & Honey.

5. ¿Cuáles son los beneficios que los clientes buscan al consumir una barra de chocolate negro orgánico?

El primer beneficio es el gusto, se enfoca al perfil de personas que les gusta experimentar sabores diferentes, y el chocolate negro ya es algo diferente.

El segundo beneficio sería en el tema de salud, debido a que el chocolate negro tiene antioxidantes que permiten no solamente tener varios beneficios dentro de tu cuerpo, como por ejemplo reducir la presión arterial, dar mayor estimulación al cerebro.

El tercer beneficio sería que el chocolate negro es bajo en azúcar, lo consume la gente que tiene diabetes; además, el chocolate negro es uno de los alimentos que puede consumir antes y después del trabajo físico.

6. ¿En qué temporadas del año considera que los clientes consumen mayor cantidad de chocolate negro orgánico?

Generalmente podría decir que, en invierno, pero la ciudad de Quito tiene un clima muy variado, por lo cual podría considerar que serían los meses de marzo y abril donde se presentan lluvias, donde se podrían dar mayor cantidad de ventas de chocolate negro

orgánico, sin embargo, pienso que, considerando las festividades como Navidad, esta sería otra época en la que las ventas pueden subir.

En cuanto a la frecuencia con la que una persona consume el producto, se puede determinar a través de la rotación de las ventas, y el consumo va a depender mucho del gusto que tengan y de la posibilidad económica.

Una persona podría consumir una barra de chocolate negro orgánico durante el día, dos días a la semana, no obstante, depende mucho del consumidor.

7. ¿Cuál cree usted que es el precio máximo recomendable para la comercialización de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito, y que cualquier precio superior al indicado haría que se considere como un producto caro?

Considero que un precio máximo sería USD 5,00 en tiendas especializadas, es decir tiendas orgánicas, tiendas gourmet, delicatessen, donde el consumidor sabe que va a pagar un mayor precio porque los productos son de una gama de calidad alta.

8. ¿Cuál cree usted que es el precio mínimo recomendable para la comercialización de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito, y que cualquier precio inferior al indicado haría que se considere como un producto de mala calidad?

Pienso que USD 3,50 podría ser el precio mínimo de las barras de chocolate negro orgánico.

9. ¿En qué lugares de compra considera que se debería comercializar el producto?

En tiendas especializadas como gourmet, orgánicas, delicatessen, aeropuertos donde se podría lograr que no solo la persona local consuma el producto, sino también donde el turista pueda apreciar y comprar este tipo de producto.

En islas de centros comerciales porque la persona que va a este tipo de lugares puede ver que es un sitio solo de chocolates, y averiguar sobre los productos y sabores nuevos, pedir degustación y comprar el producto.

10. ¿Cuáles son los medios digitales a través de los cuales considera que se debería comercializar el producto?

Podría ser a través de la página web para Ecuador con la finalidad de poder canalizar las ventas, sin embargo, hasta que se pueda dar este desarrollo, las ventas podrían ser por medio de *WhatsApp* Business en el que los consumidores puedan observar el catálogo de los productos y contactarse con la empresa; por otro lado, considero que *Instagram* y *Facebook* podrían ser otros medios para comercializar el producto debido a que cuentan con botones de acción para concretar las ventas

¿Talvez desea agregar algo, o tiene alguna pregunta?

No tengo preguntas, lo que quisiera agregar es que este tema del chocolate negro orgánico todavía está en desarrollo en Ecuador y a pesar de que tenemos muchas marcas de chocolate, el consumidor final todavía está en proceso de aprendizaje, entonces pienso que todas estas difusiones y todos estos aprendizajes a través de profesionales como tú, que están desarrollando formas para canalizar la venta, pienso que sería lo más óptimo para poder seguir enseñando al consumidor final.

Se da por concluida la entrevista y agradezco su colaboración y tiempo brindado, que tenga un buen día.

8.5 Apéndice E

Entrevista realizada a un cliente potencial de la empresa Villakuyaya

Aplicación: 10 de febrero de 2022

Duración de la entrevista: 11 minutos con 3 segundos

Buenas noches, a continuación, procedo con la entrevista al cliente potencial de la Empresa Villakuyaya, Mgs Henry Pichucho

La presente entrevista corresponde al trabajo de investigación cuyo tema es “Diseño de los planes de marketing y ventas que impulsen la comercialización de barras de chocolate negro orgánico marca Villakuyaya en la ciudad de Quito”.

El objetivo de la entrevista es obtener información y conocer la opinión, criterio y percepción que mantiene el cliente potencial de la empresa Villakuyaya, respecto a factores de segmentación, con el propósito de definir el público objetivo.

A continuación, voy a proceder con las preguntas:

Estimado Henry

1. ¿Cómo describe su estilo de vida?

Buenas noches Gaby, bueno acotejando el tema de la investigación, con respecto a la pregunta de cómo es mi estilo de vida, bueno en resumen puedo decir que mi estilo de vida es activo, me gusta hacer ejercicio, actualmente trabajo presencialmente de lunes a viernes; me gusta el deporte, hacer un poco ejercicio, ir al gimnasio y salir de pase, bueno a los parques para hacer un poco de caminata.

Dentro de mi estilo de vida mi alimentación está conformada por una dieta balanceada, realmente no consumo mucha comida grasa y bebidas gaseosas, en ese sentido trato de consumir proteína, cereales, y ensaladas.

2. ¿A través de qué medios de comunicación buscaría información para comprar barras de chocolate negro orgánico?

Normalmente, y como la tecnología la tenemos a la mano, me gustaría informarme acerca del producto por medio de publicidad en redes sociales como *Instagram* y *Facebook*, así como por *WhatsApp*; y eventualmente al correo personal, debido a que a este medio nos llegan bastantes notificaciones.

La información que me gustaría recibir al correo puede ser referente a promociones, el lanzamiento de nuevos sabores, la apertura de nuevas islas en centros comerciales o tiendas en la ciudad, o también del tema de los beneficios nutricionales que tienen el chocolate negro orgánico

3. ¿Qué tamaño de barras de chocolate negro orgánico prefiere? Considerando los tamaños de 20g, 50g, 70g, 100gr

Para mi pensar estaría ideal un tamaño de 50 gramos porque es un tamaño factible para llevar en el bolsillo, o las mujeres en su cartera y los niños en una lonchera.

4. ¿De qué sabores preferiría consumir barras de chocolate negro orgánico?

Me gustaría que sean sabores innovadores y que tengan combinaciones, por ejemplo, mezclar sabores florales y frutales como naranja, coco, menta, kiwi, jengibre con sabores de té como el té verde o el té de frutos rojos.

Por lo general me atrae degustar nuevos sabores, sobre todo si se trata de sabores que no que en la actualidad las empresas no se encuentran ofertando en el mercado.

5. ¿Qué busca al consumir una barra de chocolate negro orgánico?

Al consumir una barra de chocolate negro orgánico busco en primer lugar saciar el hambre momentánea, tener un snack entre el día, ya sea en la mañana o en la tarde; en segundo lugar, los beneficios relacionados a la salud, debido a que son una fuente de energía y fibra, por lo cual me gusta consumirlos antes o después de realizar ejercicio.

6. ¿Con que frecuencia compraría barras de chocolate negro orgánico?

Considerando que asisto al gimnasio, o voy al parque para trotar dos o tres veces a la semana, podría comprar el producto de una a dos ocasiones en la semana, y en el mes compraría de 6 a 8 veces.

7. ¿Qué cantidad de barras de chocolate negro orgánico compraría?

Adquiriría una barra de chocolate negro orgánico en cada ocasión de compra, es decir en la semana compraría de una a dos barras de chocolate negro orgánico, y en el mes alrededor de 6 a 8 barras.

8. ¿Considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de su preferencia, que precio máximo estaría dispuesto a pagar, y que cualquier precio superior al indicado se consideraría como un producto caro?

El precio máximo que estaría dispuesto a pagar es de USD 4,00, considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de 50 gramos, dado que al ser orgánico es un producto con varias propiedades y de buena calidad, por lo cual justificaría el precio.

9. ¿Considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de su preferencia, que precio mínimo estaría dispuesto a pagar, y que cualquier precio por debajo del indicado se consideraría como un producto de mala calidad?

El precio mínimo que pagaría es de USD 2,00, debido a que un tipo de chocolate negro orgánico que tenga un precio menor al indicado, no garantizaría un buen sabor, ni la calidad del chocolate.

10. ¿A qué lugares le gustaría acudir para comprar una barra de chocolate negro orgánico?

Me gustaría acudir a la tienda propia de la empresa, a islas en centros comerciales, o a su vez en supermercados grandes como Akí, Gran Akí, Santa María, Supermaxi.

11. ¿A través de qué medios digitales le gustaría comprar una barra de chocolate negro orgánico?

De preferencia a través de *Instagram* en la tienda en línea o por medio de un link que direcciona a *WhatsApp*, por otro lado, a través de *Facebook* en la opción de Marketplace, debido a que en el buscador se puede encontrar cualquier tipo de producto.

Además, me gustaría adquirir el producto por medio de *WhatsApp*, en razón de que es un canal que me conectaría directamente con la empresa, así como en página web de la empresa por medio de una tienda en línea.

¿Desea agregar algo, o tiene alguna pregunta?

El hecho de tener un producto potencial competitivo frente a otros y que sea industria ecuatoriana me parece una excelente idea, y más que todo considerando los niveles a los que ha llegado el chocolate ecuatoriano a otros países, entonces yo creo que estos productos son la base y competencia que necesitan los demás chocolates que fabrica Ecuador, para que sigan con ese estándar y normas de calidad que tienen y que le han posicionado en los puestos a nivel mundial que actualmente ocupan.

Se da por concluida la entrevista y agradezco su colaboración y tiempo brindado.

8.6 Apéndice F

Encuesta

Objetivo de la encuesta:

Obtener información para elaborar un proyecto de desarrollo con fines académicos, correspondiente al diseño de un plan de marketing y de ventas, que impulsen la comercialización de barras de chocolate negro orgánico en la ciudad de Quito.

Nota: El chocolate negro orgánico contiene entre 50% a 99% de cacao, se caracteriza por tener un sabor y aroma intensos, y por otorgar beneficios para la salud, debido a que contiene nutrientes y antioxidantes.

Instrucciones:

Estimado/a encuestado/a,

1. Le solicitamos que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible.
2. Las respuestas serán anónimas y confidenciales.
3. La encuesta es de carácter individual.
4. Conteste la encuesta de acuerdo con las instrucciones que se detallan en cada pregunta.

1. Género: *(Señale una opción)*

- Femenino
- Masculino
- Otro, indique ¿cuál? _____

2. Edad: *(Señale una opción)*

- 15 a 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 45 años
- 46 a 55 años
- 56 a 65 años
- 66 o más

3. Estado civil: *(Señale una opción)*

- Soltero/a
- Casado/a
- Divorciado/a

- Viudo/a
- Unión de hecho

4. ¿Cuántas personas conforman su hogar? *(Señale una opción)*

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- Otro, indique ¿cuántos? _____

5. Nivel de ingreso: *(Señale una opción)*

- USD 400,00 o menos
- USD 401,00 a USD 600,00
- USD 601,00 a USD 1000,00
- USD 1001,00 a USD 2000,00
- Más de USD 2000,00

6. ¿Cuál es su ocupación? *(Señale una opción)*

- Dependiente
- Independiente
- Ninguna

7. Sector de su residencia: *(Señale una opción)*

- Norte
- Centro
- Sur
- Valles

8. ¿A qué clase social considera que pertenece? *(Señale una opción)*

- Baja
- Media
- Alta

9. ¿Cuál es su estilo de vida? *(Señale una opción)*

- Saludable
- Sedentario
- Activo
- Otro, indique ¿Cuál? _____

10. ¿Qué tan probable sería que usted compre barras de chocolate negro orgánico?

(Señale una opción)

- Extremadamente probable
- Muy probable

- Probable
- Poco probable
- Nada probable

11. ¿Cuáles son las razones por las que compraría una barra de chocolate negro orgánico? (Señale una o más opciones)

- Beneficios para la salud
- Propiedades sensoriales (Sabor, aroma, textura, color)
- Contiene entre 50% a 99% de cacao
- Calidad
- Precio

12. Indique los tres principales beneficios que buscaría al consumir una barra de chocolate negro orgánico: (Señale únicamente tres opciones)

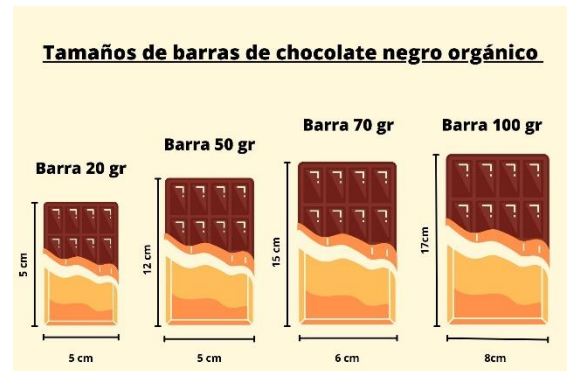
- Fuente de energía
- Fuente de fibra
- Produce sensación de bienestar
- Estimula el sistema nervioso central
- Previene el envejecimiento prematuro de la piel
- Bueno para la salud del corazón
- Ayuda a disminuir la presión arterial
- Incrementa la sensación de saciedad
- Mejora la memoria
- Otro, indique ¿Cuál? _____

13. ¿Qué tipos de sabores de barras de chocolate negro orgánico le gustaría consumir? (Señale una o más opciones)

- Chocolate con té herbal (té verde, té negro, té verde matcha, masala chai)
- Chocolate con té frutal (arándano, naranja, coco, cereza, fresa)
- Chocolate con té y flores (rosas, lavanda)
- Chocolate con café
- Chocolate con jengibre y miel
- Chocolate con tipos de sal (Sal rosa del Himalaya, sal rosa Habanera)
- Chocolate puro
- Otro, indique ¿cuál? _____

14. ¿Cuál es el tamaño de presentación de barra de chocolate negro orgánico que prefiere? (*Señale una opción*)

- 20 gramos
- 50 gramos
- 70 gramos
- 100 gramos
- Otro, especifique ¿cuál? _____



15. Considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de su preferencia, ¿Cuál es el precio mínimo que estaría dispuesto a pagar?

- 1,25 a 1,50
- 1,51 a 1,75
- 1,76 a 2,00
- 2,01 a 2,25
- 2,26 a 2,50
- 2,51 a 2,75

16. Considerando el tamaño de barra de chocolate negro orgánico de su preferencia, ¿Cuál es el precio máximo que estaría dispuesto a pagar?

- 2,76 a 3,00
- 3,01 a 3,25
- 3,26 a 3,50
- 3,51 a 3,75
- 3,76 a 4,00
- 4,01 a 4,25

17. ¿Con qué frecuencia adquiriría barras de chocolate negro orgánico? (*Señale una opción*)

- Una vez al día
- Una vez a la semana
- Una vez cada quince días
- Una vez al mes
- De forma trimestral
- De forma semestral
- Una vez al año
- Otro, indique ¿cuál? _____

18. ¿Qué cantidad de barras de chocolate negro orgánico adquiriría en cada ocasión de compra? (*Señale una opción*)

- De una a dos barras
- De tres a cuatro barras
- De cinco a seis barras
- De siete a nueve barras
- De diez barras en adelante

19. ¿A través de qué medios de comunicación, le sería útil recibir información acerca del producto barras de chocolate negro orgánico? (*Señale una o más opciones*)

- Instagram*
- Facebook*
- Twitter*
- TikTok*
- WhatsApp*
- Página web de la empresa
- Email*
- Radio
- Prensa escrita
- Otro, especifique ¿cuál? _____

20. ¿Dónde le gustaría comprar una barra de chocolate negro orgánico? (*Señale una o más opciones*)

- Local propio de la empresa
- Isla en centro comercial
- Tiendas gourmet/orgánicas
- Página web de la empresa

- Facebook*
- Instagram*
- WhatsApp*
- Otro, indique ¿cuál? _____

Muchas gracias por participar en la encuesta.

8.7 Apéndice G

Proyección de inflación desde el año 2023 al 2027

Tabla 89. Proyección de inflación (Año 2023 al 2027)

Año	Mes	IPC	Mensual	Anual
2015	Enero	101,24	0,59	3,53
	Febrero	101,86	0,61	4,05
	Marzo	102,28	0,41	3,76
	Abril	103,14	0,84	4,32
	Mayo	103,32	0,18	4,55
	Junio	103,74	0,41	4,87
	Julio	103,66	-0,08	4,36
	Agosto	103,66	0,00	4,14
	Septiembre	103,93	0,26	3,78
	Octubre	103,84	-0,09	3,48
	Noviembre	103,95	0,11	3,40
	Diciembre	104,05	0,09	3,38
2016	Enero	104,37	0,31	3,09
	Febrero	104,51	0,14	2,60
	Marzo	104,65	0,14	2,32
	Abril	104,97	0,31	1,78
	Mayo	105,01	0,03	1,63
	Junio	105,38	0,36	1,59
	Julio	105,29	-0,09	1,58
	Agosto	105,12	-0,16	1,42
	Septiembre	105,28	0,15	1,30
	Octubre	105,20	-0,08	1,31
	Noviembre	105,04	-0,15	1,05
	Diciembre	105,21	0,16	1,12
2017	Enero	105,30	0,09	0,90
	Febrero	105,51	0,20	0,96
	Marzo	105,66	0,14	0,96
	Abril	106,12	0,43	1,09
	Mayo	106,17	0,05	1,10
	Junio	105,55	-0,58	0,16
	Julio	105,40	-0,14	0,10
	Agosto	105,42	0,01	0,28
	Septiembre	105,26	-0,15	-0,03
	Octubre	105,10	-0,14	-0,09
	Noviembre	104,82	-0,27	-0,22
	Diciembre	105,00	0,18	-0,20
2018	Enero	105,20	0,19	-0,09
	Febrero	105,37	0,15	-0,14

Marzo	105,43	0,06	-0,21
Abril	105,29	-0,14	-0,78
Mayo	105,09	-0,18	-1,01
Junio	104,81	-0,27	-0,71
Julio	104,80	-0,004	-0,57

Fuente: BCE (2022b).

Tabla 89. Continuación

Año	Mes	IPC	Mensual	Anual
2019	Agosto	105,08	0,27	-0,32
	Septiembre	105,50	0,39	0,23
	Octubre	105,45	-0,05	0,33
	Noviembre	105,18	-0,25	0,35
	Diciembre	105,28	0,10	0,27
	Enero	105,77	0,47	0,54
	Febrero	105,53	-0,23	0,16
	Marzo	105,31	-0,21	-0,12
	Abril	105,49	0,17	0,19
	Mayo	105,48	0,00	0,37
	Junio	105,45	-0,04	0,61
	Julio	105,54	0,09	0,71
2020	Agosto	105,43	-0,10	0,33
	Septiembre	105,42	-0,01	-0,07
	Octubre	105,97	0,52	0,50
	Noviembre	105,22	-0,70	0,04
	Diciembre	105,21	-0,01	-0,07
	Enero	105,45	0,23	-0,30
	Febrero	105,29	-0,15	-0,23
	Marzo	105,50	0,20	0,18
	Abril	106,56	1,00	1,01
	Mayo	106,28	-0,26	0,75
	Junio	105,62	-0,62	0,17
	Julio	104,97	-0,61	-0,54
2021	Agosto	104,63	-0,32	-0,76
	Septiembre	104,47	-0,16	-0,90
	Octubre	104,27	-0,19	-1,60
	Noviembre	104,26	-0,01	-0,91
	Diciembre	104,23	-0,03	-0,93
	Enero	104,35	0,12	-1,04
	Febrero	104,44	0,08	-0,81
	Marzo	104,63	0,18	-0,83
	Abril	104,99	0,35	-1,47
	Mayo	105,08	0,08	-1,13
	Junio	104,89	-0,18	-0,69
	Julio	105,45	0,53	0,45
Agosto	105,57	0,12	0,89	

	Septiembre	105,58	0,02	1,07
	Octubre	105,80	0,21	1,47
	Noviembre	106,18	0,36	1,84
	Diciembre	106,26	0,07	1,94
2022	Enero	107,02	0,72	2,56
	Febrero	107,27	0,23	2,71

Fuente: BCE (2022b).

Tabla 89. Continuación

Año	Mes	IPC	Mensual	Anual
	Marzo	107,39	0,11	2,64
	Abril	108,03	0,59	2,89
	Mayo	108,63	0,56	3,38
	Junio	109,34	0,65	4,23
	Julio	109,51	0,16	3,86
	Agosto	109,54	0,03	3,77
	Septiembre	109,93	0,36	4,12
	Octubre	110,42	0,44	4,36
	Noviembre	110,91	0,44	4,45
	Diciembre	111,39	0,44	4,83
2023	Enero	111,88	0,44	4,54
	Febrero	112,37	0,43	4,75
	Marzo	112,85	0,43	5,08
	Abril	113,34	0,43	4,91
	Mayo	113,82	0,43	4,78
	Junio	114,31	0,43	4,55
	Julio	114,80	0,43	4,83
	Agosto	115,28	0,42	5,24
	Septiembre	115,77	0,42	5,31
	Octubre	116,26	0,42	5,29
	Noviembre	116,74	0,42	5,26
	Diciembre	117,23	0,42	5,24
2024	Enero	117,72	0,41	5,22
	Febrero	118,20	0,41	5,19
	Marzo	118,69	0,41	5,17
	Abril	119,17	0,41	5,15
	Mayo	119,66	0,41	5,13
	Junio	120,15	0,41	5,11
	Julio	120,63	0,40	5,08
	Agosto	121,12	0,40	5,06
	Septiembre	121,61	0,40	5,04
	Octubre	122,09	0,40	5,02
	Noviembre	122,58	0,40	5,00
	Diciembre	123,07	0,40	4,98
2025	Enero	123,55	0,40	4,96
	Febrero	124,04	0,39	4,94
	Marzo	124,53	0,39	4,92

Abril	125,01	0,39	4,90
Mayo	125,50	0,39	4,88
Junio	125,98	0,39	4,86
Julio	126,47	0,39	4,84
Agosto	126,96	0,38	4,82
Septiembre	127,44	0,38	4,80
Octubre	127,93	0,38	4,78

Fuente: BCE (2022b).

Tabla 89. Continuación

Año	Mes	IPC	Mensual	Anual
	Noviembre	128,42	0,38	4,76
	Diciembre	128,90	0,38	4,74
2026	Enero	129,39	0,38	4,72
	Febrero	129,88	0,38	4,71
	Marzo	130,36	0,37	4,69
	Abril	130,85	0,37	4,67
	Mayo	131,33	0,37	4,65
	Junio	131,82	0,37	4,63
	Julio	132,31	0,37	4,62
	Agosto	132,79	0,37	4,60
	Septiembre	133,28	0,37	4,58
	Octubre	133,77	0,36	4,56
	Noviembre	134,25	0,36	4,55
	Diciembre	134,74	0,36	4,53
2027	Enero	135,23	0,36	4,51
	Febrero	135,71	0,36	4,49
	Marzo	136,20	0,36	4,48
	Abril	136,69	0,36	4,46
	Mayo	137,17	0,36	4,44
	Junio	137,66	0,35	4,43
	Julio	138,14	0,35	4,41
	Agosto	138,63	0,35	4,40
	Septiembre	139,12	0,35	4,38
	Octubre	139,60	0,35	4,36
	Noviembre	140,09	0,35	4,35
	Diciembre	140,58	0,35	4,33

Fuente: BCE (2022b).

8.8 Apéndice H

Promoción online y offline para Villakuyaya



Figura 48. Logotipo-Villakuyaya



Figura 49. Propuesta comunicación digital

FUNNEL DE CONTENIDO



Figura 50. Funnel de contenido



Figura 51. Pilares de comunicación

Marca

Retail



Emocional

Figura 52. Contenido de la comunicación



Figura 53. Página web con tienda en línea

Visual parrilla FB-IN



Figura 54. Contenido para redes sociales



Figura 55. Propuesta comunicación medios tradicionales

ACTIVACIÓN
BTL CON
STAND PARA
CENTRO COMERCIAL



Figura 56. Propuesta de stand para centro comercial

PUBLICIDAD EN REVISTA



Figura 57. Publicación en revista



Figura 58. Valla publicitaria



Figura 59. Totem publicitario