

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE BOMBONES DE
CHOCOLATE RELLENOS DE JALEA DE COLADA
MORADA TIPO GOURMET A ESPAÑA-CATALUÑA”**

Realizado por:

KAREN MILENA ALZAMORA ALZAMORA

Director del plan de negocios:

MGS. JOSÉ DAVID HIDALGO GRANJA

Requisito para la obtención del título de:

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, Julio de 2024

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, KAREN MILENA ALZAMORA ALZAMORA, con cédula de identidad No. 1752828556, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Karen Milena Alzamora Alzamora

C.C: 1752828556

DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

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



Msc. José David Hidalgo Granja

LOS PROFESORES INFORMANTES:

DRA. PhD Carmen Amelia Coral Guerrero

MSC. VICTOR PATRICIO MOREJON HIDALGO

Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su
defensa oral ante el tribunal examinador.

Carmen A. Coral G.

Dra. Carmen Coral



Msc. Patricio Morejón

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



Karen Milena Alzamora Alzamora

C.C: 1752828556

DECLARATORIA

El presente Trabajo de investigación titulado:

“PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE BOMBONES DE CHOCOLATE RELLENOS DE JALEA DE COLADA MORADA TIPO GOURMET A ESPAÑA-CATALUÑA”

Realizado por:

KAREN MILENA ALZAMORA ALZAMORA

Como requisito para la obtención del título de:

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por el profesor:

MGS. JOSÉ DAVID HIDALGO GRANJA

Quien considera que constituye un trabajo original de su autor



MGS. JOSÉ DAVID HIDALGO GRANJA

DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis ángeles en tierra como en el cielo, a mi familia y amigos quienes me han acompañado durante todo este proceso, pero sobre todo a Dios por guiarme en el camino.

A mi abuelita, quien más que una amiga, ha sido una madre y mi soporte en mi vida, gracias eternamente por siempre estar para mí.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos mis profesores quienes, gracias a su tiempo y enseñanzas, han logrado marcar académica como personalmente.

Gracias a la Universidad Internacional SEK, porque más allá de ser una excelente institución académica, fue un lugar de memorias inolvidables y amistades únicas.

RESUMEN

El presente proyecto titulado “Producción y Exportación de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada tipo gourmet a España-Cataluña”, ofrece una visión emocionante y culturalmente rica de un producto destinado a resonar tanto con los migrantes ecuatorianos en el extranjero como con los consumidores locales en Cataluña. El objetivo de nuestro producto, no únicamente es introducir un sabor innovador en el mercado español, sino también, conectar emocionalmente con aquellos compatriotas en el extranjero, proporcionándoles un sabor de su país a través de bombones, que combinan el chocolate de renombre mundial del Ecuador, con la inigualable y tradicional colada morada.

El documento detalla minuciosamente todos los aspectos esenciales para llevar a cabo este plan de negocios, desde análisis de mercado y competencia, hasta estrategias de marketing, planes operativos y financieros. A su vez, se abordan temas clave como la aceptación de chocolates gourmet en el mercado, el papel del chocolate ecuatoriano como producto de alta calidad, como también el impacto cultural y emocional de la colada morada. Nuestro objetivo trasciende la mera comercialización de un producto; nos esforzamos por narrar una historia que fomente un profundo sentido de comunidad y pertenencia entre los ecuatorianos. Por ende, este proyecto aspira a reconectar a nuestros compatriotas con sus raíces culturales a través de cada bombón, convirtiéndolo en un símbolo de identidad y unión para la diáspora ecuatoriana en todo el mundo.

Índice

| | |
|--|-----------|
| 1. Antecedentes de la Industria | 1 |
| 1.1. Comparativo de países | 2 |
| 1.2. Productos y Servicios Existentes | 5 |
| 1.3. Tamaño y forma del sector | 8 |
| 1.4. Tendencias importantes que surgen en el sector | 12 |
| 1.5. Posibles obstáculos de entrada en este sector | 14 |
| 2. Análisis Competitivo | 15 |
| 2.1. Identificación de los competidores | 16 |
| 2.2. Diferencia entre el plan de negocios de otros | 21 |
| 2.3. Amenazas que presenta la competencia | 22 |
| 3. Análisis de Mercado | 25 |
| 3.1. Descripción del mercado objetivo y la propuesta de valor clave..... | 25 |
| 3.2. Tamaño y crecimiento del mercado..... | 28 |
| 3.3. Definición mercado objetivo..... | 31 |
| 3.4. Análisis del mercado objetivo desde diferentes puntos de vista..... | 33 |
| 3.5. Propuesta de valor | 36 |
| 4. Plan de Marketing | 38 |
| 4.1. Desarrollo plan de marketing..... | 38 |
| 4.1.1. Análisis Externo | 38 |
| 4.1.2. Análisis Interno | 53 |
| 4.1.3. Marketing Operativo..... | 63 |
| 5. Plan de operaciones | 65 |
| 5.1. Operaciones de producción y costeo de producto | 66 |
| 5.1.1. Entendimiento de las operaciones | 68 |
| 5.2. Planificación del personal | 73 |
| 6. Plan Financiero | 77 |
| 6.1. Costo unitario del producto..... | 77 |
| 6.2. Gastos operación y administración | 80 |
| 6.3. Plan de inversión | 82 |
| 6.4. Proyección de Ventas | 83 |
| 7. Conclusiones | 87 |
| 8. Bibliografía | 88 |

Índice de Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Comparativo de Países | 4 |
| Tabla 2 Chocolates de España..... | 7 |
| Tabla 3 Marcas y sus productos más vendidos en España..... | 8 |
| Tabla 4 Consumo chocolate en España | 9 |
| Tabla 5 Consumo per cápita chocolate en España (kg)..... | 10 |
| Tabla 6 Análisis de la competencia..... | 17 |
| Tabla 7 Fuerzas de Porter..... | 24 |
| Tabla 8 Población extranjera a 1 de enero. Por sexo y edad quinquenal. 2023 Cataluña por Municipios Origen geográfico: Ecuador | 31 |
| Tabla 9 Análisis del Mercado para los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada | 33 |
| Tabla 10 Normas de etiquetado de los alimentos UE..... | 42 |
| Tabla 11 MATRIZ DAFO: Oportunidades Plan de Negocio Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada en España..... | 51 |
| Tabla 12 MATRIZ DAFO: Amenazas Plan de Negocio Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada en España..... | 52 |
| Tabla 13 Precios bombones de chocolate competencia | 56 |
| Tabla 14 Costos Materia Prima Directa..... | 58 |
| Tabla 15 Costos Maquinaria para la elaboración de Bombones rellenos de jalea de colada morada | 58 |
| Tabla 16 Fortalezas Plan de Negocio Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada en España | 62 |
| Tabla 17 Debilidades Plan de Negocio Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada en España | 62 |
| Tabla 18 Salarios personal plan de negocios bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada | 76 |
| Tabla 19 Costos y Gastos Bombones de Chocolate..... | 78 |
| Tabla 20 Establecimiento de los costos Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada | 79 |

| | |
|--|----|
| Tabla 21 Costo Unitario caja de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada | 80 |
| Tabla 22 Propiedad Planta y Equipo para la producción de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada..... | 81 |
| Tabla 23 Nómina empleados Producción Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada | 82 |
| Tabla 24 Plan de Inversión producción Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada | 83 |
| Tabla 25 Proyección Ventas Producción Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada | 85 |
| Tabla 26 VAN Plan de Negocios Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada | 87 |
| Tabla 27 TIR Plan de Negocios bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada | 88 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1 Principales destinos de emigración del Ecuador | 2 |
| Ilustración 2 % Población y % Distribución del volumen por perfil sociodemográfico (2022) | 11 |
| Ilustración 3 % Población y % Distribución del volumen por clase socioeconómica (2022) | 12 |
| Ilustración 4 ¿Qué consumidores prefieren comprar productos de su propio país? | 15 |
| Ilustración 5 Bombones Chocolate Valor | 18 |
| Ilustración 6 Bombones Lindor (Lindt) | 18 |
| Ilustración 7 Bombones Nestlé Caja Roja Creations | 19 |
| Ilustración 8 Bombones Elizabeth Vázquez Chocolatier | 20 |
| Ilustración 9 Distribución Migrantes Ecuatorianos en España | 26 |
| Ilustración 10 Distribución por zonas de consumo de bombones de chocolate en España | 27 |
| Ilustración 11 Población extranjera ecuatoriana en Cataluña | 27 |
| Ilustración 12 Distribución de la demanda, por mercados y segmentos, 2022 | 29 |
| Ilustración 13 Valor Presentación Chocolate | 29 |
| Ilustración 14 Volumen Presentación Chocolate | 30 |
| Ilustración 15 Consumo per cápita por clase socioeconómica (2022)..... | 34 |
| Ilustración 16 Porcentaje de población según la dificultad de llegar a final de mes. Cataluña, 2023..... | 35 |
| Ilustración 17 Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Ecuador en 2022 | 39 |
| Ilustración 18 Contabilidad Nacional Trimestral de España | 43 |
| Ilustración 19 N° de personas con empleo dentro de las comunidades autónomas | 44 |
| Ilustración 20 Motivos por los que las personas discriminadas consideran haber sufrido racismo o xenofobia | 46 |
| Ilustración 21 Comunidades españolas con mayor volumen de usuarios..... | 47 |
| Ilustración 22 Prototipo bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada ... | 55 |
| Ilustración 23 Redes sociales con mayor porcentaje de usuarios en España en 2023 . | 60 |
| Ilustración 24 Certificaciones Kallari..... | 66 |

| | |
|--|----|
| Ilustración 25 Certificados Industria Omega | 68 |
| Ilustración 26 Flujograma de la elaboración de los bombones de chocolates rellenos de jalea de colada morada dentro de fábrica | 71 |
| Ilustración 27 Organigrama plan de negocios bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada | 76 |

1. Antecedentes de la Industria

El tamaño del mercado mundial de chocolate posee una alta probabilidad de prosperidad en su panorama, dado que con un estimado de crecimiento que va desde los 111.97 mil millones de dólares en 2023 hasta los 157.55 mil millones de dólares en 2030, a una tasa compuesta anual del 5%, el mercado del chocolate ofrece un escenario favorecedor para el desarrollo y la comercialización de productos innovadores y de alta calidad (Exactitude Consultancy, 2023). La demanda continua de chocolate en todo el mundo, en especial el aumento de la categoría premium de este dicho producto, radica principalmente de la creciente conciencia de las ventajas del chocolate negro (Emergen Research, 2024), como a su vez el aumento por la preferencia de productos indulgentes, brinda una base sólida para la entrada al mercado con propuestas únicas, como el chocolate ecuatoriano relleno de colada morada, que promete destacarse en un sector competitivo y en constante evolución.

Actualmente, los consumidores ya no únicamente se basan sólo en los ingredientes y sabores que poseen los productos, sino también en la experiencia que este le puede llegar a otorgar, siendo inclusive valorado aún más por el aporte emocional que este puede llegar a brindar (Bahena, 2023). La creciente conciencia de las ventajas del chocolate negro también es un factor importante que impulsa el crecimiento de los ingresos del mercado, puesto que el chocolate amargo posee un rico nivel de nutrientes con impacto positivo en la salud humana, ya que al consumirlo con moderación puede ayudar a prevenir enfermedades cardíacas al suministrar antioxidantes y minerales. (Emergen Research, 2024).

Con el creciente deseo de los consumidores por productos premium de alta calidad, el mercado de la confitería de chocolate está experimentando un cambio dinámico. Además, la búsqueda de un mejor valor por su dinero es una prioridad para casi el gran parte de los consumidores, quienes buscan nuevas formas de maximizar su inversión, desde comprar al por mayor hasta explorar marcas privadas. Entre las tendencias destacadas para el mercado del chocolate en 2024, la indulgencia intensa encabeza la lista. Los consumidores anhelan experiencias inmersivas y emocionantes, con un fuerte interés en probar nuevos sabores y texturas. Con cerca del 70% de los consumidores deseando chocolates únicos y multisensoriales, las marcas tienen la oportunidad de ofrecer productos innovadores que sorprendan y deleiten a sus clientes, ya sea a través de nuevos sabores, presentaciones visuales atractivas o texturas sorprendentes (García, 2023).

Por consiguiente, la creciente demanda de chocolate premium, impulsada por la preferencia por el chocolate negro y la búsqueda de productos indulgentes, proporciona una base sólida para propuestas únicas como el chocolate ecuatoriano relleno de colada morada, ya que este producto promete combinar la rica tradición culinaria de Ecuador con la tendencia mundial hacia experiencias gastronómicas multisensoriales y emocionantes. Además, la colada morada, reconocida por su valor nutricional y su arraigo en la cultura ecuatoriana, añade una dimensión emocional a la experiencia del consumidor, brindando un vínculo con la tierra natal a aquellos ecuatorianos que viven en el extranjero.

Para determinar los países objetivo para este plan de negocios, es crucial considerar la significativa diáspora ecuatoriana dispersa en el mundo. Con millones de ecuatorianos viviendo fuera de sus fronteras, la selección de los destinos adecuados se vuelve estratégica para garantizar el éxito y la relevancia del producto. Según Migration Policy Institute, Estados Unidos, España e Italia, emergen como mercados estratégicos para el plan de negocios, dado que albergan a una gran cantidad de migrantes ecuatorianos, siendo estos los tres principales destinos de emigración del Ecuador, según el Banco Mundial (2023).

Ilustración 1 Principales destinos de emigración del Ecuador

| País | Población emigrante de Ecuador | Porcentaje de población emigrante |
|----------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| TOTAL | 1.170.000 | 100% |
| Estados Unidos | 481.000 | 41% |
| España | 417.000 | 36% |
| Italia | 83.000 | 7% |
| Chile | 42.000 | 4% |
| Venezuela | 35.000 | 3% |
| Colombia | 19.000 | 2% |
| Canadá | 16.000 | 1% |
| Perú | 13.000 | 1% |
| Alemania | 9.000 | 1% |
| Reino Unido | 8.000 | 1% |
| Otro | 47.000 | 4% |

* Los datos corresponden a 2020, excepto Estados Unidos, que reflejan los totales de 2021.
Fuentes: División de Población DESA de las Naciones Unidas, "International Migrant Stock 2020: Destination and Origin"; Oficina del Censo de EE. UU., 2021 American Community Survey 1-Year Estimate, consultado el 15 de septiembre de 2023, disponible en línea; España Instituto Nacional de Estadísticas (INE), "Población (españoles/extranjeros) por País de Nacimiento, sexo y año", consultado el 15 de septiembre de 2023, disponible en línea.

Fuente: (Migration Information Source, 2023)

1.1. Comparativo de países

El enfoque en los mercados europeos y norteamericanos se justifica principalmente por su pasión por los productos gourmet y su búsqueda constante de experiencias culinarias excepcionales; en Europa, el mercado del chocolate premium se encuentra en aumento dado que se registra una tasa compuesta anual del 8,66% durante el período 2024-2029, impulsado principalmente por el

creciente interés de las personas en no solamente consumir un producto de tal índole, sino también en obsequiarlo. Además, la creciente popularidad de los chocolates gourmet radica a su vez en aspectos como: formas, patrones y tamaños específicos personalizados, los cuales son más apreciados durante ciertas festividades, tales como: Navidad, Halloween y Pascua (Mordor Intelligence, s.f.)

Sin embargo, “estudios científicos revelan que, en promedio, los británicos comen alrededor de 11 kilos de chocolate por año, lo que convierte a Reino Unido en el tercer mayor consumidor de chocolate del mundo” (Roxby, 2013). En términos de consumo per cápita, los españoles consumen menos chocolate que sus vecinos europeos, no obstante, con 4.5 kilos de chocolate al año por habitante, lo cual ubican al país ligeramente por debajo de la media europea, es decir 5 kilos (Business Coot, 2024), la facturación de este dulce alcanza los 1.708 millones de euros (Novedades y Noticias, 2023). Sin embargo, el chocolate sigue teniendo una muy buena imagen en el país español, en especial durante la pandemia de la COVID-19, en la cual hubo un fuerte impulso al mercado, ya que, durante el primer periodo de contención, las ventas de chocolate en los supermercados aumentaron un 31,9%. La industria española del cacao y el chocolate se encuentra desarrollando rápidamente y está encontrando nuevos mercados de exportación, especialmente en otros países europeos (Business Coot, 2024).

Tras reflejar datos imprescindibles sobre España, además del consumo ostentoso de chocolate por parte de Reino Unido, el país español emerge como una alternativa de mercado crucial, debido precisamente a la presencia significativa de la comunidad ecuatoriana en España, proporcionando de tal manera una oportunidad única para satisfacer esta demanda emocional, y de tal manera crear un vínculo único con los consumidores basado en la identidad compartida y la experiencia cultural.

A pesar de que Italia tenga un consumo relativamente bajo (4 kg) (Ministry of Foreign Affairs, 2020) , y la diáspora ecuatoriana en Italia no sea tan grande a comparación de los otros países ya mencionados, la cantidad de migrantes sigue siendo significativa y puede seguir en aumento dadas las circunstancias que atravesamos hoy en día en el país. Sin embargo, Italia no únicamente ofrece un mercado en crecimiento con alta demanda de productos gourmet, sino que también proporciona un entorno culturalmente apreciativo para productos únicos y de alta calidad, siendo así una ventaja competitiva para el producto de este plan de negocios, dado que al unir la singularidad de una de las comidas tradicionales y la conexión cultural con Ecuador, permitiremos que aquel elemento

diferenciador clave, genere entre los consumidores italianos aquel sentimiento de interés en probar y ampliar aquellas experiencias culinarias.

Por otro lado, el mercado chocolatero norteamericano, con su dinamismo y diversidad, ofrece un escenario prometedor para esta innovadora propuesta de chocolate, especialmente teniendo en cuenta la presencia notable de migrantes ecuatorianos en Estados Unidos. Según Statista, portal alemán de estadísticas globales, EE. UU. consume en aproximado 9.0 kilos (RedBakery, 2022), lo cual, refleja claramente “el notable tamaño del mercado del chocolate en Estados Unidos, puesto que solamente para el año 2024, se ha estimado 22.89 mil millones de dólares, y se espera que alcance los 26.41 mil millones de dólares en 2029, creciendo a una tasa compuesta anual del 5,22%” (Mordor Intelligence, s.f.).

El consumo de chocolate en la región se encuentra respaldado debido a factores como: la alta demanda, el poder adquisitivo y el patrón de consumo de los consumidores. En Estados Unidos, los consumidores de dicho producto, normalmente compran chocolate dos veces por semana, y su venta aumenta durante los días festivos y fines de semana (Mordor Intelligence, s.f.), lo que en términos de Pro Ecuador quiere decir, es que alrededor de “9 de cada 10 adultos estadounidenses consumen chocolate” (2023). No obstante, a pesar de la atracción que representa el mercado norteamericano, la saturación y la tasa de crecimiento moderada que posee el mercado en general, podrían plantear desafíos significativos para la incursión en esta región.

Tabla 1 Comparativo de Países

| | ESPAÑA  | ITALIA  | EEUU  |
|--|--|--|--|
| POBLACIÓN EN EL PAÍS | 48,592,909 | 60,691,391 | 341,481,673 |
| PORCENTAJE MIGRANTES ECUATORIANOS | 1% | 0.14% | 0.12% |
| CONSUMO DE CHOCOLATE | 4,5 KG | 4,0 KG | 9.0 KG |
| TAMAÑO DEL MERCADO | USD 1,76 mil millones de dólares | USD 2,76 mil millones de dólares | USD 27,07 mil millones de dólares |
| CAGR (%) | 5,30% | 5,38% | 5,22% |
| NIVEL DE COMPETENCIA | MEDIO | ALTO | ALTO |

Fuentes: (Mordor Intelligence, s.f.).(Statista, s.f.) (Mordor Intelligence, s.f.)

Autor: Elaboración propia

Tras evaluar las distintas posibilidades de mercado para el producto, es propicio seleccionar uno de ellos para el desarrollo de este plan de negocios. Por tal motivo, al optar por datos cuantitativos, como lo es la tasa compuesta anual compuesta o también abreviada **CAGR**, posibilitamos un mejor entendimiento del “aumento anual del valor de ventas en porcentaje, lo cual ayuda a saber si la industria está creciendo o decreciendo a largo plazo; también permite reflejar si existe innovación y desarrollo en ese rubro” (Manzara, s.f.). Por el contrario, con los datos cualitativos, como lo es el nivel de competencia, propicia brindar una perspectiva profunda sobre la intensidad del mercado, la estrategia comercial requerida y las barreras potenciales de entrada.

Es por ello que, al evaluar distintas variables, se ha decidido optar por el mercado español, porque, aunque dentro del mercado italiano “los productos de chocolate de origen único están ganando popularidad, los cuales incluyen a República Dominicana y Ecuador” (Ministry of Foreign Affairs, 2020). De acuerdo al Trade Map, el crecimiento anual de importaciones por Italia durante el periodo 2021-2022, se encontraba con un valor porcentual de -6%, lo cual no únicamente puede ser percibido como algo negativo, sino que este cambio puede indicar una consolidación del mercado o un cambio en los patrones de consumo, quizás hacia productos más sostenibles o locales, lo cual dificultaría y prolongaría el ingreso hacia el mercado.

Mientras que España con un crecimiento anual de importaciones durante el mismo periodo, presenta un valor porcentual mayor que el de Italia, por ende, al tomar en cuenta la diáspora ecuatoriana en el territorio español, como a su vez el ingreso de alrededor 6.200 ecuatorianos más durante el cuarto trimestre de 2023 (Instituto Nacional de Estadística de España, 2024). Del mismo modo como miembro de la Unión Europea, España ofrece ventajas en términos de regulaciones y acceso a otros mercados europeos bajo un marco común, lo que podría simplificar la logística y los procesos de exportación, ya que debemos tomar en cuenta que: “la UE es uno de los pocos bloques comerciales con los que Ecuador ha tenido históricamente una balanza comercial no petrolera positiva” (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, s.f.).

1.2. Productos y Servicios Existentes

El comercio del chocolate no solo endulza paladares, sino que también fortalece economías alrededor del mundo, generando miles de millones de dólares en ingresos y sustentando numerosos

empleos. Esta industria vibrante representa una oportunidad dorada para incursionar en un mercado global creciente. Por ejemplo, en 2022, Ecuador se posicionó como el exportador número 61 de chocolate a nivel mundial, con exportaciones valoradas en \$26,8 millones. Este dato no solo subraya la capacidad de Ecuador para competir en el ámbito internacional, sino que también destaca el chocolate como un producto significativo en su economía, siendo el 58° más exportado del país ese año (OEC, 2022) (Sánchez, 2023). Dada su relevancia económica y cultural, explorar el comercio del chocolate puede abrir puertas a mercados internacionales expansivos, ofreciendo posibilidades lucrativas y sostenibles para empresarios y agricultores por igual.

Por tal motivo, tomando en cuenta que el producto se encuentra catalogado bajo la subpartida 180631 - Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso \leq 2 kg, rellenas, se encuentra penetrando el sector el sector alimenticio, en especial la industria chocolatera. La categoría más amplia a la que pertenece este código incluye una variedad de productos relacionados con el cacao, desde el cacao en polvo hasta distintas preparaciones de chocolate que pueden variar en presentación y contenido de cacao. Este sector es parte del mercado más grande de alimentos preparados, que incluye bebidas, espirituosos y vinagre, así como sustitutos del tabaco y productos de nicotina. Dentro de este sector, los productos que se encuentran junto a la categoría específica de nuestro producto son variados, y podrían incluir chocolates rellenos de diferentes tipos, chocolates con frutas, nueces o cereales, y otras variedades de productos de chocolate.

“En España, la producción de chocolate cada vez aumenta más: respecto a la producción nacional, la categoría de cacao y chocolate aumentó un 2,6% en volumen (en parte, gracias al impulso de las exportaciones) hasta alcanzar las 87.000 toneladas” (Llano, 2020). España alberga una variedad de chocolates de alta calidad que pueden representar competencia dentro de la subpartida 180631. Los productores locales, con un enfoque en la tradición y la innovación, han desarrollado variedades que van desde el chocolate negro intenso y el chocolate blanco cremoso hasta opciones más puras y artesanales.

Tabla 2 Chocolates de España

| CHOCOLATE ESPAÑOL | PRODUCTO MÁS VENDIDO | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------|--|--|
| MAYCHOCO | Chocolate blanco con mango y flor de sal | Este chocolate artesanal combina la dulzura del mango deshidratado con un toque de flor de sal, ofreciendo un sabor único y galardonado. |
| KAITXO | Chocolate con Leche Regaliz y Violetas | Un chocolate cremoso que mezcla el toque crujiente de las violetas cristalizadas con el sabor distintivo del regaliz importado. Ganador de un oro mundial en su categoría. |
| BUBÓ BARCELONA | Tableta de chocolate cheesecake | Elaborada con chocolate blanco, queso quark, frambuesa y fresa, esta tableta es conocida por su excelente presentación y sabor excepcional. |
| MENDARO SAINT-GERONS | Bombones de chocolate | Tradicionales y artesanales, estos bombones siguen recetas que datan del año 1850, manteniendo la herencia chocolatera de la familia en Guipúzcoa. |
| SAL DE IBIZA | Tabletas de Sal de Ibiza | Chocolates que incorporan Fleur de Sel de Ibiza, ofreciendo un contraste único que enriquece el sabor del cacao de alta calidad. |

Fuente: (Llano, 2020)

Autor: Elaboración propia

Estas ofertas reflejan tanto el rico patrimonio chocolatero del país como las tendencias contemporáneas en la preferencia de los consumidores por productos con historias únicas y credenciales de sostenibilidad. Un claro ejemplo de ello es una de las marcas llamada: **Pancracio**, la cual ofrece a su público no solamente un producto que es resultado de un proceso artesanal, sino también sabores espectaculares como lo son su crujiente chocolate con leche, naranja y nueces de macadamia (Llano, 2020).

En el mercado del chocolate español, la preferencia de los consumidores es clara: el 90% opta por adquirir sus dulces en formato tableta, como lo ofrecen: Nestlé, Valor, Milka y Lindt, liderando como las marcas más queridas. Además, el chocolate negro se alza como el tipo favorito para el 57% de los compradores, quienes se guían principalmente por el sabor, el precio y la calidad de los ingredientes al momento de elegir entre la amplia variedad. Esta tendencia subraya un gusto refinado y una búsqueda de calidad que define el consumo de chocolate en la actualidad, haciendo de estas marcas y del chocolate negro opciones predilectas en el paladar del consumidor moderno (Zinklar, 2023).

Tabla 3 Marcas y sus productos más vendidos en España

| MARCA | PRODUCTO MÁS VENDIDO |
|---------|---|
| LINDT | Sus tabletas de chocolate suizo, especialmente la gama Lindor de trufas suaves. |
| NESTLÉ | Barritas de KitKat, bombones de chocolate con leche y Nestlé Noir puro. |
| VALOR | Chocolates puros sin azúcares añadidos y tabletas de chocolate con almendras. |
| MILKA | Tabletas de chocolate con leche suave y cremoso, famosas por su sabor único. |
| FERRERO | Rocher, una combinación de avellana y chocolate, es su buque insignia. |

Fuente: (ChatGPT, 2024)

Autor: Elaboración propia

Aunque el mercado del chocolate presenta una alta competencia a nivel global, con esfuerzo, dedicación y un enfoque bien dirigido, estamos preparados para que nuestro producto, los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, no solo deleite paladares, sino que también transmita una rica herencia cultural. La colada morada, más que un delicioso relleno, es una pieza fundamental de la tradición ecuatoriana, representando la historia y el espíritu de Ecuador en cada mordida. Esta bebida, intrínsecamente ligada a la celebración de Aya Marçay Quilla —que conmemora a los difuntos en coincidencia con el Día de los Muertos—, es un símbolo de conexión y respeto por las raíces y la historia. A través de este exquisito chocolate, aspiramos a más que éxito comercial: buscamos llevar la pasión y el alma de Ecuador a consumidores alrededor del mundo, celebrando nuestra cultura única en cada pieza (Loaiza, 2023).

1.3. Tamaño y forma del sector

Empero, si deseamos éxito en la comercialización de este producto, debemos profundizar aún más con respecto al mercado, con la finalidad de comprender progresivamente al cliente español y sus tendencias. De acuerdo al informe de consumo alimentario de España en 2022, “en relación con el año 2019, la tendencia es decreciente y pierde el 6,5 % del volumen. Sin embargo, con relación al valor, estos productos consiguen capturar un 5,0 % de valor adicional con respecto a 2019. La diferencia entre el descenso en el volumen de las compras y el aumento de la facturación viene determinada por el efecto del precio medio, que crece en este perímetro un 12,2 %”. Es decir, los hogares gastan un 5,0 % más en la compra de chocolate/cacao/sucedáneo a pesar

de comprar menos cantidad (6,5 %) debido al auge del precio medio del 12,2 %” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022)

Tabla 4 Consumo chocolate en España

| | Consumo doméstico de Chocolates/Cacaos/Suc | % Variación 2022 vs. 2021 | % Variación 2022 vs. 2019 |
|------------------------------|--|---------------------------|---------------------------|
| Volumen (miles kg) | 151.722,68 | -9,6 % | -6,5 % |
| Valor (miles €) | 1.248.716,96 | -3,9 % | 5,0 % |
| Consumo x cápita (kg) | 3,28 | -9,6 % | -6,7 % |
| Gasto x cápita (€) | 27,00 | -3,8 % | 4,7 % |
| Parte de mercado volumen (%) | 0,56 | -0,01 | -0,01 |
| Parte de mercado valor (%) | 1,69 | -0,03 | -0,01 |
| Precio medio (€/kg) | 8,23 | 6,3 % | 12,2 % |

Autor: (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022)

Dentro del informe, “la categoría de chocolates se encuentra dividida principalmente en dos categorías, las cuales incluyen: *el chocolate en tabletas y el turrón de chocolate*, y adicionalmente *otros productos de chocolate o cacao*, las cuales implican bombones y trufas, snacks de chocolate, cacao soluble y crema de cacao para untar” (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022); por consiguiente, tomando en cuenta la presentación en la cual va a estar nuestro producto, es esta última a la cual principalmente realizaremos mayor énfasis. Aunque el informe refleje el consumo de *otros productos de chocolate y cacao* ha presentado cierto decrecimiento, ya que por persona se ha dejado de consumir una equivalencia por persona y año alrededor de 0,24 kilos menos. No obstante, esta categoría cuenta con la mayor proporción de consumo en comparación con *chocolate en tabletas y el turrón de chocolate*, siendo la ingesta promedio de 2,07 kilogramos por persona y año (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).

Tabla 5 Consumo per cápita chocolate en España (kg)

| | Consumo per cápita (kg) | |
|------------------------------|-------------------------|-------------|
| | 2021 | 2022 |
| CHOCOLATES/CACAOS/SUC | 3,63 | 3,28 |
| CHOCOLATES | 1,32 | 1,21 |
| O.PROD.CHOC./CACAO | 2,31 | 2,07 |

Autor: (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022)

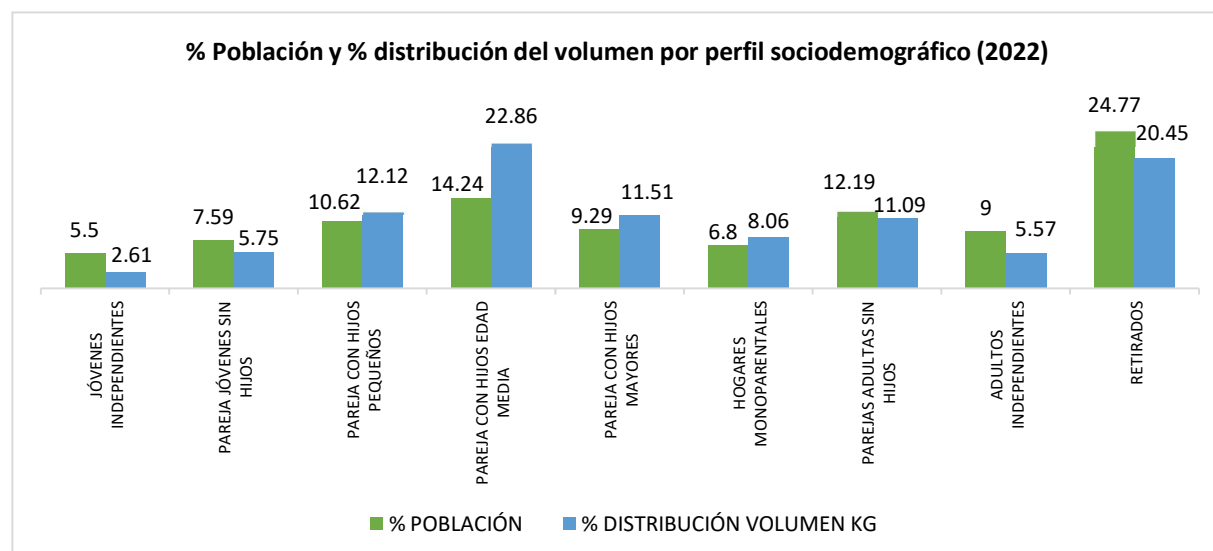
De igual modo, analizar el canal de venta es crucial para el desarrollo de este plan de negocios, ya que al tomar en cuenta con mayor precisión cuál es la plaza idónea para el chocolate relleno de jalea morada, lograremos optimizar más adelante estrategias de marketing y distribución para maximizar el alcance y la aceptación del producto en un mercado competitivo y diversificado. Según el Informe de consumo alimentario de España: los supermercados y autoservicios son los canales preferidos para adquirir chocolate, capturando más de la mitad de las ventas en esta categoría (53.5%) (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).

Aunque estos canales han visto una reducción en la demanda de aproximadamente 7.5%, siguen siendo los que mejor resisten la disminución en comparación con otros canales, donde la caída es más pronunciada. Durante el periodo de evaluación, no se han logrado observar un aumento en el volumen de compras en ninguna plataforma, denotando inclusive una disminución notable dentro de las tiendas de descuento, las cuales son “establecimientos de descuento caracterizados por la venta de un surtido limitado de productos a precios reducidos”(Cerdeño, 2001), posicionándose con un valor porcentual de 16.2% del volumen total, a pesar de representar el 18.7% de las ventas en la categoría (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).

En 2022, los principales consumidores de chocolate en España fueron las parejas con hijos y los hogares monoparentales, que adquirieron cantidades del producto superiores a su proporción en la población de compradores. Por otro lado, aunque los hogares más pequeños, compuestos por jóvenes y adultos independientes, representaron una menor parte del volumen total de compras, su consumo per cápita fue más alto que el promedio nacional. En particular, los adultos independientes consumieron 5,02 kilos de chocolate por persona durante el periodo estudiado, un 52,9% más que el promedio nacional de 3,28 kilos por persona al año. En contraste, las parejas con hijos pequeños

fueron quienes menos chocolate consumieron per cápita, con una media de 2,44 kilos por persona al año (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).

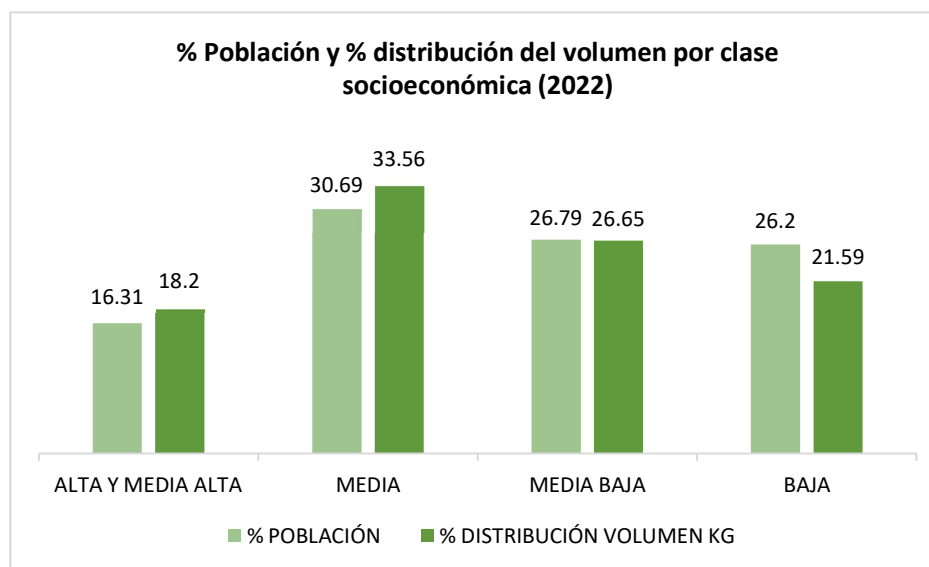
Ilustración 2 % Población y % Distribución del volumen por perfil sociodemográfico (2022)



Autor: (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022)

El perfil del consumidor de chocolate en España muestra una concentración notable en hogares cuyo responsable tiene entre 35 y 49 años, aunque también es relevante entre los de 50 a 64 años, ya que ambos grupos compran más en proporción a su porcentaje en la población, siendo 35,96% frente al 31,168% para el primer grupo. Los individuos mayores de 65 años registran el consumo per cápita más alto, con 3,92 kilogramos, un 19,4% por encima del promedio nacional de 3,28 kilos por persona en 2022. En cuanto a la clase socioeconómica, no hay grandes diferencias en la intensidad del consumo, aunque las clases alta y media-alta, junto con la clase media, tienden a comprar proporcionalmente más en relación con su representación poblacional (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).

Ilustración 3 % Población y % Distribución del volumen por clase socioeconómica (2022)



Autor: (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022)

En España, la compra de chocolate y cacao es particularmente alta en la cornisa norte de la península, incluyendo comunidades autónomas como Galicia, País Vasco, Cantabria y el Principado de Asturias. En contraste, regiones como Andalucía, la Comunidad de Madrid y Castilla-La Mancha presentan los niveles más bajos de consumo en relación con su población. Galicia destaca por tener el consumo per cápita más alto, con 4,24 kilos por persona al año, lo cual supone un 29,1% más que el promedio nacional, equivalente a casi un kilogramo adicional por persona. Otras comunidades como Aragón, País Vasco y Cantabria también superan el promedio nacional de consumo (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).

1.4. Tendencias importantes que surgen en el sector

“Cuando los españoles llegaron a América, los granos de cacao eran usados como moneda, un siglo después, las semillas fueron llevadas a Europa donde desarrollaron una receta añadiéndole vainilla y dulce. Sin embargo, a finales del siglo XIX, luego de varias experimentaciones, los suizos lograron producir el primer chocolate de leche, empezando así una industria mundial” (Guerrero, s.f.).

El mercado de confitería de chocolate es un sector significativo y en expansión, con proyecciones que indican que alcanzará un valor superior a los 130 mil millones de dólares, lo que en euros representa 128 mil millones de euros para finales de 2024 (Barry Callebaut, s.f.).

En base al Informe Anual Produlce 2020, “la industria del dulce ha demostrado su estabilidad con un 2% de crecimiento, sin embargo, centrado ya en la categoría de chocolate y derivados del cacao, Rubén Moreno ha resaltado que esta se ha consolidado como la primera contribuyente por valor de producción del sector del dulce, suponiendo el 28% del total”(Sweet Press, 2021). Los consumidores hoy en día se encuentran cada vez más atraídos por productos indulgentes en especial cuando de comida se trata, ya que la alimentación no sólo cumple con el propósito de proporcionar energía, sino que también, actúa como una fuente de placer emocional y deleite para los sentidos, siendo el gusto especialmente significativo en este aspecto. El sabor es el principal criterio que los consumidores utilizan para elegir los alimentos, y cuando se describe un alimento como indulgente, se destacan principalmente dos aspectos: la calidad del sabor y la experiencia sensorial que proporciona durante su consumo. Por tal motivo, seguidamente detallaremos un poco más sobre esta tendencia que se encuentra en aumento.

El chocolate se presenta en diversas formas de indulgencia que apelan a diferentes deseos y principios de los consumidores. Primero, la **Indulgencia Intensa** resalta chocolates que son un festín tanto para la vista como para el paladar. Los consumidores que buscan vivir la vida intensamente se inclinan hacia experiencias únicas y exclusivas, que no solo satisfacen el sentido del gusto, sino que también engalanan cualquier celebración con su carácter festivo y multisensorial. En segundo lugar, la **Indulgencia Consciente** refleja una preferencia por chocolates que no solo son deliciosos, sino que también son beneficiosos para el individuo y el planeta. Este tipo de consumidores valora el equilibrio entre disfrutar de un buen chocolate y mantener un compromiso con el bienestar propio, el de los demás y el medioambiental, buscando productos que no comprometan el sabor ni la ética (Barry Callebaut, s.f.).

Por último, la **Indulgencia Saludable** representa a aquellos chocolates que son fortificados o funcionales, considerados beneficiosos para la salud. Esta tendencia emergente captura a consumidores que hacen elecciones intencionadas hacia productos que no solo son placenteros, sino que también aportan beneficios para la salud, satisfaciendo así su deseo de cuidarse sin renunciar al placer de un buen chocolate. Estas tres formas de indulgencia reflejan cómo los valores y las expectativas modernas están moldeando el mercado del chocolate, ofreciendo opciones para cada tipo de paladar y conciencia (Barry Callebaut, s.f.).

En el mercado español, el chocolate con leche domina claramente las preferencias de los consumidores, capturando el 58% de todas las búsquedas de chocolate, superando con creces a otras variedades como el chocolate negro, que representa el 40%, y el chocolate blanco, que apenas alcanza el 1%. Aunque el sabor sea uno de los incentivos al consumo del chocolate para alrededor 88% de los españoles (Sweet Press, 2021), la presentación de este dulce es a su vez un factor a tomar en cuenta, dado que: “entre los productos de chocolate preferidos por los consumidores españoles, la tableta de chocolate se mantiene a la cabeza del ranking acumulando el 65% de las búsquedas de productos de chocolate, seguido de las chocolatinas (17%), del batido de chocolate (2,7%) y del coulant de chocolate (2,6%)” (Club de Gourmets, 2021).

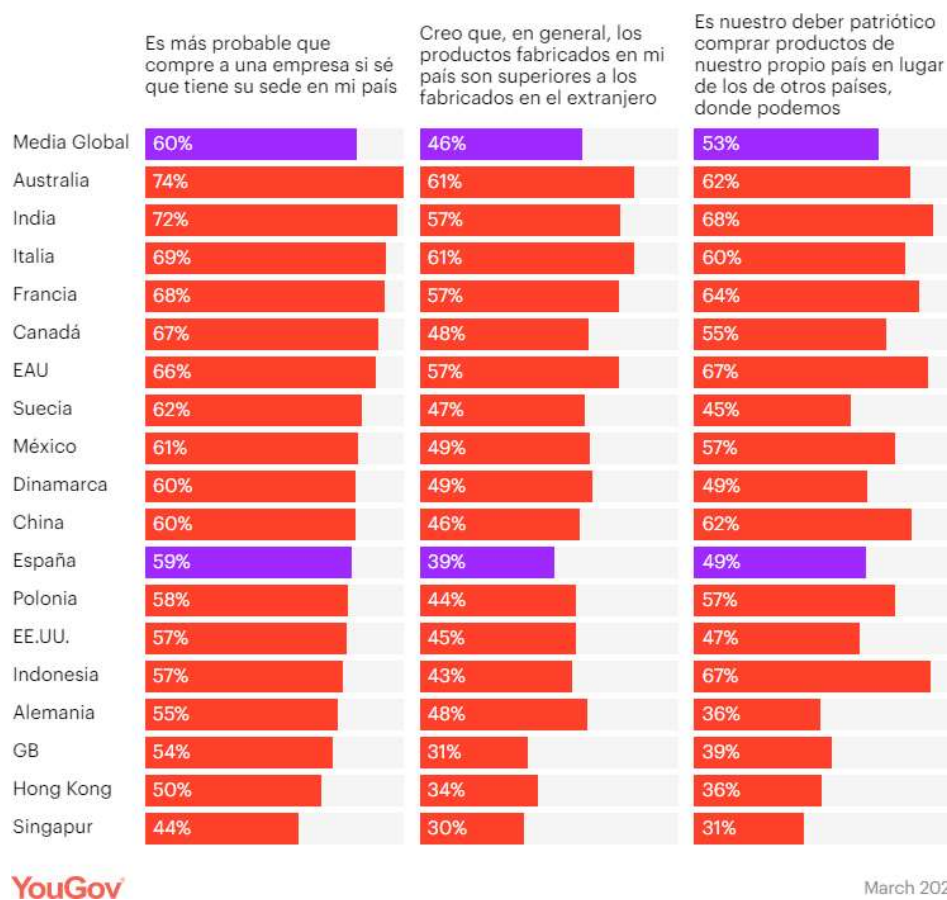
1.5. Posibles obstáculos de entrada en este sector

Para continuar adentrándonos en el sector del chocolate en España, es esencial comprender y adaptarse a una combinación de recursos sofisticados, conocimientos técnicos especializados y cumplir con regulaciones estrictas. Los aspirantes a entrar en este mercado deben estar bien versados en gastronomía, especialmente en técnicas de procesamiento del cacao, y deben demostrar competencia en prácticas de fabricación que sean seguras y sostenibles. Innovar en el desarrollo de productos y adaptarse a las tendencias de consumo actuales son habilidades cruciales para sobresalir.

El estudio Informe Anual Produlce 2020, destaca la relevancia de las marcas en la decisión de compra de chocolate, indicando que la mitad de los consumidores cambiarían de tienda si no llegasen a encontrar su marca preferida, y muchos optan por marcas líderes debido al gran posicionamiento de marca, generando de tal modo asociarlas con mayor calidad y sabor. Xavier Cros resalta que este es un reflejo del esfuerzo de las marcas para fortalecer su identidad, nombrando a Nestlé, Milka y Lindt como las más populares. La elección de marcas preferidas se basa en gran medida en la calidad y el sabor (73%), seguido de la confianza que generan (20%) y la variedad (18%). Además, un 13% de los consumidores considera los precios y las promociones ofrecidas por estas marcas como un factor decisivo (Club de Gourmets, 2021).

Otro obstáculo que podemos llegar a presentar, es que justamente “en España, (...) el 39% cree que los productos fabricados localmente son mejores que los extranjeros y el 49% cree que es su deber como patriota priorizar productos locales” (Becerra, 2023).

Ilustración 4 ¿Qué consumidores prefieren comprar productos de su propio país?



Autor: (Becerra, 2023).

El marco regulatorio es un aspecto significativo, ya que incluye cumplir con las normativas de la Unión Europea sobre la producción libre de deforestación y las regulaciones de derechos humanos, que aseguran que la cadena de suministro esté libre de trabajo infantil y forzado. Estas regulaciones requieren sistemas de trazabilidad avanzados para verificar que los ingredientes no provienen de tierras deforestadas. La Unión Europea impone regulaciones estrictas en el etiquetado de productos alimenticios, exigencias que incluyen detalles completos y precisos sobre los ingredientes y su trazabilidad. Este sistema de etiquetado subraya el firme compromiso de la UE con la seguridad y protección de los consumidores. Aunque no se identifican obstáculos específicos, adherirse a estas normativas de etiquetado puede presentar desafíos, especialmente para las empresas que buscan exportar sus productos por primera vez (Macmap, 2023).

2. Análisis Competitivo

El mercado del chocolate como hemos evidenciado durante el transcurso de esta investigación, es altamente competitivo tanto a nivel nacional como internacional. Principalmente son las marcas de origen suizo las más reconocidas en el mercado, ya que “el chocolate suizo se ha caracterizado por su calidad excepcional, resultado de la meticulosa atención a los detalles y la selección de los mejores ingredientes” (Abuela Goye , 2023). No obstante, el chocolate ecuatoriano se encuentra día tras día posicionándose cada vez más dentro de este mercado como uno de los mejores, recibiendo inclusive reconocimientos dentro de certámenes de tan gran índole como lo son los International Chocolate Awards” (Presidencia de la República del Ecuador , s.f.). Por ende, dentro de este capítulo, se buscará profundizar en un análisis minucioso la competencia, enfatizando aquellas características que nos permitirán generar un factor diferenciador ya sea desde el ámbito visual o en el paladar de los clientes.

2.1. Identificación de los competidores

El mercado español compra con regularidad chocolate aproximadamente cada 15 días, privilegiando principalmente el sabor en el momento de compra. Otros factores como la marca, la relación calidad-precio y el tamaño del producto también influyen en su decisión, sin embargo, actualmente los consumidores valoran los ingredientes de alta calidad y un envase atractivo, lo cual constituye el primer punto de contacto del producto con el cliente, desempeñando un papel crucial en la decisión de compra. La visibilidad del producto en las tiendas, así como la publicidad en televisión y las recomendaciones de familiares, amigos o figuras públicas, son elementos que incrementan el interés en marcas específicas (Seara, 2022).

De acuerdo al estudio Momentum, realizado por la agencia del Grupo WPP, revela que el 66% de los consumidores llega al supermercado con una preferencia clara por ciertas marcas; y en especial para los consumidores españoles, existen tres marcas dentro de su *top of mind* al momento de seleccionar y comprar este tipo de dulces, siendo: Valor, Lindt y Nestlé (Seara, 2022). Por consiguiente, estos últimos mencionados serán analizados a continuación, con la finalidad de paulatinamente lograr identificar las estrategias de éxito y áreas de oportunidad en el mercado español, asegurando así que nuestro producto se posicione efectivamente para captar la atención y satisfacer las expectativas de los consumidores.

Tabla 6 Análisis de la competencia

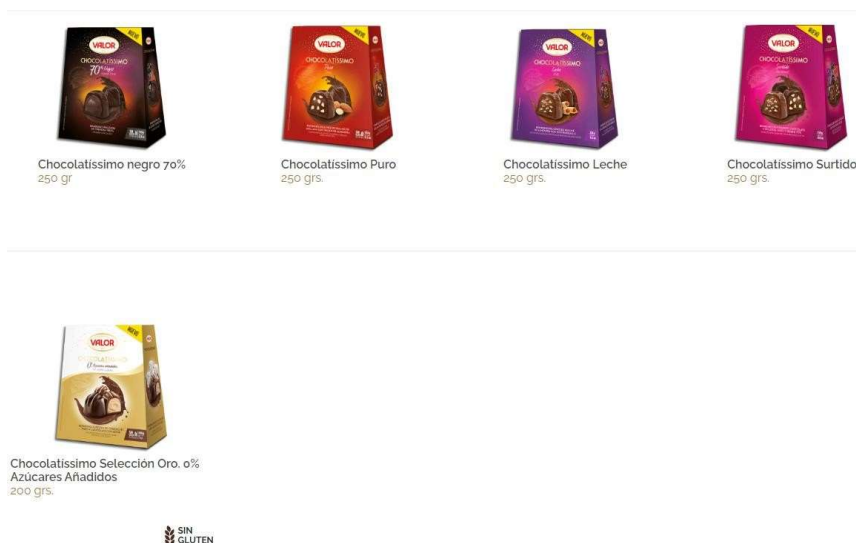
| CRITERIO |  |  |  |
|--------------------------------|---|--|---|
| POSICIONAMIENTO | Marca bien establecida en España, conocida por su chocolate de alta calidad. | Marca premium con fuerte presencia internacional y reconocimiento en calidad. | Gigante global con una amplia gama de productos de consumo masivo. |
| INNOVACIÓN | Innovaciones centradas en sabores tradicionales y productos sin azúcar. | Líder en innovación con nuevos sabores y texturas, como trufas y bombones. | Fuerte en innovación tecnológica y de producto, diversidad en ofertas. |
| PRESENCIA EN EL MERCADO | Fuerte presencia en supermercados y tiendas especializadas en España. | Amplia disponibilidad en tiendas de lujo y supermercados, también online. | Extensa red de distribución, disponible en casi todos los puntos de venta. |
| REPUTACIÓN | Alta reputación por calidad y compromiso con la producción local. | Prestigio por la calidad y el lujo en sus chocolates. | Reputación de marca sólida y confiable, con un enfoque global. |
| ESTRATEGIA DE PRECIOS | Precios moderados, accesibles para la mayoría de los consumidores. | Precios premium, reflejando su calidad superior y posicionamiento. | Estrategia de precios variada para atraer a diferentes segmentos del mercado. |
| EMPAQUE Y PRESENTACIÓN | Envases tradicionales que enfatizan la calidad y el origen del chocolate. | Empaques elegantes y sofisticados que atraen a consumidores de lujo. | Empaques funcionales y atractivos, diseñados para atraer a familias. |

Fuente: (ChatGPT,2024)

Autor: Elaboración propia

Valor es una empresa familiar española dedicada a la fabricación de chocolate. Comercializa principalmente cuatro gamas de productos: las tabletas de chocolate, el chocolate a la taza, los bombones y la repostería (Wikipedia, s.f.). Los bombones de Chocolate Valor representan una exquisita combinación de tradición y calidad, que se destaca en el amplio catálogo de productos de la marca. Valor, reconocida por su dedicación a la excelencia chocolatera desde 1881, ofrece bombones que son cuidadosamente elaborados con ingredientes de alta calidad. Estos bombones no solo cautivan por su delicioso sabor y texturas variadas, sino también por su presentación elegante, lo que los convierte en una opción predilecta para regalos y ocasiones especiales (Chocolates Valor, s.f.).

Ilustración 5 Bombones Chocolate Valor



Fuente: (Chocolates Valor, s.f.).

Por otro lado, **Lindt & Sprüngli** es una compañía suiza especializada en chocolatería de lujo desde 1845, con una gama de productos que abarca desde tabletas de chocolate fino hasta sus renombrados bombones, destacados por su inigualable suavidad y calidad excepcional. Los bombones Lindt, en particular, son famosos por su rica variedad y su habilidad para ofrecer una experiencia sensorial única, siendo Lindor, uno de sus productos estrella, conocido mundialmente por su centro irresistiblemente suave que se funde en la boca. Estos bombones están diseñados para ofrecer una indulgencia decadente, lo cual en otros términos quiere decir, brindar al cliente satisfacción y placer, a través de mezclas cremosas de leche y variedades innovadoras que incluyen toques de naranja, menta, y más (Lindt, s.f.).

Ilustración 6 Bombones Lindor (Lindt)



Fuente: (Lindt, s.f.).

Finalmente, tenemos a **Nestlé**, una de las corporaciones de alimentos más grandes del mundo, la cual ofrece una amplia gama de productos chocolateros, destacándose especialmente por sus bombones de chocolate. Estos bombones son apreciados por su calidad y variedad, diseñados para satisfacer distintos paladares con combinaciones que van desde el tradicional chocolate con leche hasta innovadoras mezclas con frutos secos y rellenos cremosos. Los bombones de Nestlé o también conocidos como **Caja Roja Creations**, “es una nueva generación de bombones premium, con una oferta basada en la autenticidad en la que cada bombón es único y está elaborado con ingredientes delicadamente seleccionados, cacao de cultivo sostenible e ingredientes y aromas 100% naturales” (Nestlé Family Club , s.f.), reflejando el compromiso de la marca con la excelencia en la confección de chocolates.

Ilustración 7 Bombones Nestlé Caja Roja Creations



CAJA ROJA CREATIONS
Bombones de avellana 186g

Caja Roja Creations ¡Cada bombón es una creación única! Caja Roja extiende su gama con una nueva receta irresistible con trocitos de avellana.



CAJA ROJA CREATIONS Surtido de bombones Estuche 398g

Caja Roja Creations ¡Cada bombón es una creación única!



CAJA ROJA CREATIONS Surtido de bombones Estuche 186g

Caja Roja Creations ¡Cada bombón es una creación única!

Fuente: (Nestlé Family Club , s.f.)

Como hemos podido observar, Lindt, Nestlé, y Valor tienen una presencia fuerte, representando un reto considerable. Estas marcas no solo disfrutaban de una gran lealtad de clientes gracias a su larga trayectoria y estrategias de marketing efectivas, sino que también tienen una capacidad significativa de innovación y adaptación a las preferencias del mercado. Lindt, por ejemplo, es conocido por su calidad premium y su constante introducción de nuevos sabores, Nestlé por otra parte, aprovecha su alcance global para satisfacer diversos gustos y necesidades del consumidor, y finalmente Valor se distingue por su fuerte identidad local.

Aunque existen marcas que compitan directamente con la idea de producto de este plan de negocios, particularmente “Elizabeth Vazquier Chocolatier”, es considerado desde el punto de vista del autor de este trabajo, uno de los competidores directos para el chocolate relleno de jalea de colada morada, porque, aunque no se encuentra posicionado como uno de los chocolates más consumidos en España, es la propuesta de valor de esta marca, adversarios inmediatos para nuestro producto, debido precisamente a la conexión cultural y personal que brinda a la audiencia a través de sus bombones de chocolate.

Su participación en el Salón Internacional del Chocolate de Madrid, además de posibilitar posicionarla como embajadora del cacao mexicano en Europa, ha demostrado la presencia de un mercado abierto a vivir nuevas experiencias gastronómicas, que más allá de buscar deleitarse con este tipo de dulces, genere un vínculo emocional y transmitan una conexión cultural en los productos que consumen. Estos elementos hacen de Elizabeth Vazquier Chocolatier un competidor formidable, al ofrecer no solo chocolates, sino también una experiencia cultural enriquecedora que puede rivalizar con propuestas únicas como la nuestra (López, 2019) (Elizabeth Vázquez Chocolatier, s.f.).

Ilustración 8 Bombones Elizabeth Vázquez Chocolatier



Fuente: (Elizabeth Vázquez Chocolatier, s.f.).

2.2. Diferencia entre el plan de negocios de otros

“El cacao ecuatoriano es valorado por su calidad y su sabor, por lo que es utilizado como materia prima para hacer chocolate en las mejores industrias internacionales. Sin embargo, la industria nacional no se ha desarrollado tanto, entre otras cosas, porque el consumo per cápita de chocolate en el Ecuador no supera los 800 gramos al año” (Cámara Marítima del Ecuador, 2022). No obstante, nuestro pequeño país no se queda atrás y busca constantemente dejar su nombre en alto pese a las adversidades, en especial dentro de la industria del chocolate, y esto claramente lo podemos evidenciar en: el posicionamiento de Pacari, como uno de los mejores chocolates de origen ecuatoriano del mundo, y además el reconocimiento de “Pichincha como la Capital Iberoamericana del Chocolate, luego de cautivar el paladar de los europeos en la Feria Internacional de Turismo (Fitur) en Madrid.” (EFE/Redacción Primicias, 2024).

Estos premios y títulos no solo refuerzan la percepción de calidad y exclusividad del chocolate ecuatoriano, sino que también establecen a Ecuador como un líder indiscutible en la producción de chocolates de alta gama. Esta reputación de excelencia proporciona una ventaja competitiva significativa, ya que atrae a consumidores que buscan productos premium y auténticos, diferenciándose así de otras ofertas en el mercado saturado de chocolates. Al asociarse con un legado de reconocimiento y calidad, los nuevos productos de chocolate ecuatoriano pueden capitalizar estos logros para mejorar su visibilidad y atractivo en mercados internacionales, en especial el mercado español.

Dando continuidad a la distinguida reputación del chocolate ecuatoriano, nuestro nuevo producto está diseñado para alinearse con las tendencias y preferencias actuales del consumidor en España, centrado en ofrecer una experiencia de indulgencia intensa y de chocolate negro. Esta elección estratégica se basa en la creciente demanda de chocolates oscuros y premium, que no solo son valorados por sus beneficios para la salud, como lo son: favorecer el sistema cardiovascular, mejorar el ánimo y contribuir a equilibrar los niveles de azúcar en sangre (Nike Nutrición, 2024); sino también por su profundidad y riqueza en el sabor. Además, al utilizar chocolate negro como uno de los ingredientes principales, posibilitaremos que el cliente pueda experimentar la dulzura que necesitamos para que los sabores de la colada no se opaquen, generando una explosión de sabores única y deliciosa en el paladar.

En el contexto español, donde los consumidores tienden a buscar productos que ofrecen tanto placer sensorial como beneficios saludables, nuestro chocolate busca capturar esta dualidad. Al enfocarnos en chocolate negro de alta calidad y ofrecer una experiencia indulgente intensa, nuestro producto busca posicionarse para atraer a aquellos que desean disfrutar de un lujo accesible y consciente, resonando con las tendencias de consumo actuales, pero más importante aún, proyectar a Ecuador como un líder en la innovación chocolatera.

Este enfoque de doble mercado nos permite conectar con los ecuatorianos en el extranjero mediante sabores que evocan recuerdos de casa, mientras que gradualmente introducimos a los consumidores españoles a sabores nuevos y exóticos que destacan por su calidad y originalidad. Al combinar estos elementos, nuestro chocolate no es solo un placer para el paladar, sino también un puente cultural que enriquece la experiencia culinaria de nuestros clientes, promoviendo un lujo accesible y consciente que resuena con tendencias de consumo modernas.

2.3. Amenazas que presenta la competencia

Al considerar la introducción de nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada en el mercado español, es crucial evaluar los desafíos que presentan las principales marcas establecidas en este sector. Valor, Lindt y Nestlé son competidores destacados con sólidas posiciones en el mercado, cada uno con sus propias fortalezas que podrían representar obstáculos significativos para nuevos productos. Por ende, a continuación, se detalla un análisis de los desafíos específicos que cada una de estas marcas puede presentar, proporcionando una perspectiva sobre la complejidad del mercado. Este entendimiento nos ayudará a navegar mejor el panorama competitivo y a formular tácticas que aprovechen nuestras ventajas únicas.

Valor es un competidor formidable en el mercado español de chocolates debido a su fuerte identidad local y su enfoque en chocolates de alta calidad. La marca se ha establecido como un símbolo de tradición y excelencia en el chocolate, lo que puede representar un desafío significativo al intentar ganar la lealtad de los consumidores que valoran productos auténticamente españoles y de alta pureza. Además, Valor tiene una presencia consolidada en puntos de venta estratégicos y disfruta de una gran fidelidad de marca, lo que podría dificultar la entrada de nuevos competidores que buscan un lugar en el mercado del chocolate premium en España.

Por otro lado, Lindt representa un desafío por su posicionamiento premium y su reputación internacional como sinónimo de calidad y lujo en el mundo del chocolate. Su capacidad para

innovar constantemente en sabores y formatos, junto con una presentación exquisita de sus productos, establece altos estándares en el segmento de mercado al que también aspira entrar nuestro producto. La experiencia de indulgencia que Lindt ofrece a través de sus trufas y bombones es una de las mejores del mercado, lo que requiere que cualquier nuevo producto no solo iguale, sino que excepcionalmente supere esas expectativas para capturar la atención de los consumidores.

Adicionalmente, Nestlé, con su vasto alcance global y recursos considerables, presenta desafíos principalmente en términos de escala y capacidad de distribución. Su capacidad para producir en masa y distribuir eficientemente sus productos a un costo relativamente bajo hace que sus chocolates sean accesibles para un amplio segmento del mercado. Esto pone presión sobre los nuevos entrantes para que ofrezcan algo genuinamente único y de valor agregado para justificar un precio potencialmente más alto. Además, la diversidad de su cartera de productos permite a Nestlé satisfacer una amplia gama de gustos y preferencias, desafiando a los nuevos competidores a encontrar su nicho en un mercado ya muy atendido.

Y, por último, Elizabeth Vazquier Chocolatier, al centrarse en chocolates con sabores mexicanos y una narrativa cultural profunda, plantea desafíos únicos para nuestro producto que celebra la cultura ecuatoriana. Esta empresa destaca por su habilidad para conectar con los consumidores a través de la autenticidad y la calidad, utilizando métodos de producción artesanales que resaltan su compromiso con las tradiciones mexicanas. Su enfoque ha creado un nicho distintivo en el mercado español, atraído a aquellos que valoran los chocolates con historias y orígenes claros significativos.

Frente a esto, nuestro chocolate relleno de jalea de colada morada necesita también fortalecer su identidad cultural ecuatoriana, enfocándose en la calidad e innovación para competir efectivamente dentro de este mercado. La posición de Vazquier como la única chocolatera mexicana en España refuerza la importancia de tener una propuesta de valor única y bien diferenciada, desafiándonos a ser igualmente distintivos y auténticos en la presentación de nuestro producto.

Tabla 7 Fuerzas de Porter

| FUERZAS DE PORTER | NIVEL | ANÁLISIS |
|---|--------------|---|
| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES | MUY ALTO | Competidores como Valor, Lindt, y Nestlé tienen una presencia consolidada y ofrecen productos de alta calidad. Elizabeth Vazquier Chocolatier aporta un enfoque único basado en la autenticidad cultural, lo cual añade diversidad y enriquece la competencia. Todos compiten intensamente en términos de calidad, innovación y posicionamiento de marca. |
| AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES | MODERADO | Las barreras de entrada incluyen altos costos de producción y marketing, así como la necesidad de cumplir con normativas estrictas de etiquetado y calidad en la UE. |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | BAJO | Dependiendo de la escala de la operación, grandes competidores como Nestlé pueden ejercer más influencia sobre los proveedores, mientras que empresas más pequeñas como Elizabeth Vazquier Chocolatier podrían tener menos poder negociador. |
| | MODERADO | |
| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES | ALTO | Los consumidores tienen múltiples opciones y son sensibles al precio, la calidad y la marca, lo que les da poder para influir en el mercado. |
| AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS | ALTO | Existe una amplia variedad de chocolates y otros dulces que pueden sustituir a los bombones de chocolate, especialmente en un mercado diverso como el español. Los consumidores que buscan indulgencia o productos gourmet pueden fácilmente cambiar a otras opciones si no encuentran lo que buscan en términos de calidad o precio |

Fuente: (ChatGPT,2024)

Autor: Elaboración propia

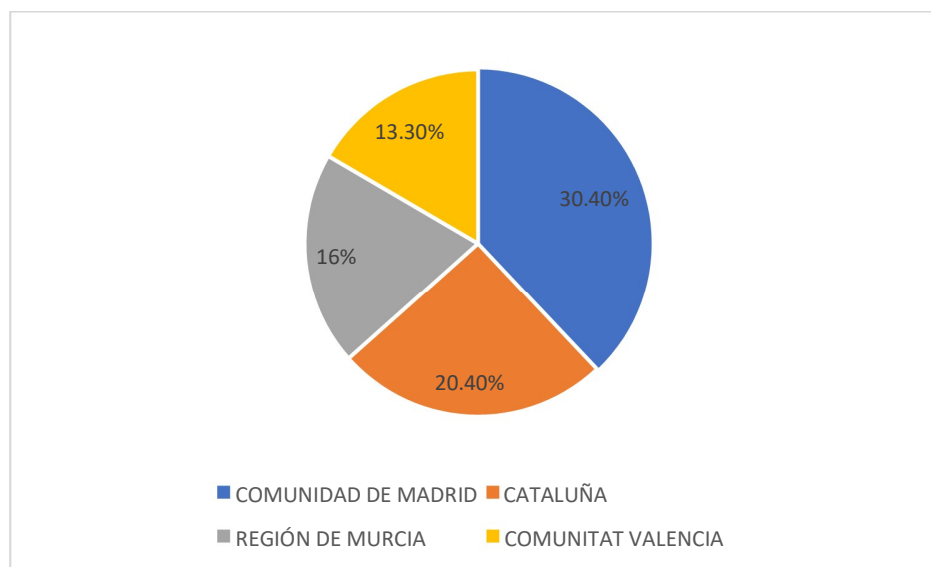
3. Análisis de Mercado

Al abordar el análisis de mercado para nuestro innovador producto de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, es crucial comprender no solo el segmento de mercado que deseamos conquistar, sino también las dinámicas y rentabilidad de este nicho específico en España. Un estudio de mercado meticuloso nos permitirá identificar con precisión las necesidades y preferencias de los consumidores, con la finalidad de poder ofrecer una experiencia verdaderamente personalizada que resuene tanto para los migrantes ecuatorianos, como para el público español. “Según un estudio de McKinsey, las organizaciones que adoptan una orientación centrada en el cliente pueden ver un incremento del 20% al 30% en la satisfacción del cliente, lo cual a menudo se traduce en un aumento de ingresos” (Da Silva, 2023). Por lo tanto, nuestro análisis de mercado no solo buscará evaluar la posición de nuestro producto dentro del mercado gourmet, sino también maximizar nuestra comprensión del consumidor para impulsar la satisfacción y, por consiguiente, el éxito comercial en el competitivo mercado español.

3.1. Descripción del mercado objetivo y la propuesta de valor clave.

Los migrantes ecuatorianos en España se encuentran presentes en diversas regiones, pero hay áreas donde su concentración es particularmente notable. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE) “de las 204.357 personas que ostentan únicamente la nacionalidad ecuatoriana, 62.200 (30,4%) se han establecido en la Comunidad de Madrid, mientras que 41.824 (20,4%) están viviendo en Cataluña, cuya capital es la ciudad de Barcelona” (El Universo, 2015). Seguidamente, se encuentran la Región de Murcia, donde habitan 32.755 ecuatorianos (16,0%) y la Comunitat València, con 27.259 (13,3%) (El Universo, 2015).

Ilustración 9 Distribución Migrantes Ecuatorianos en España

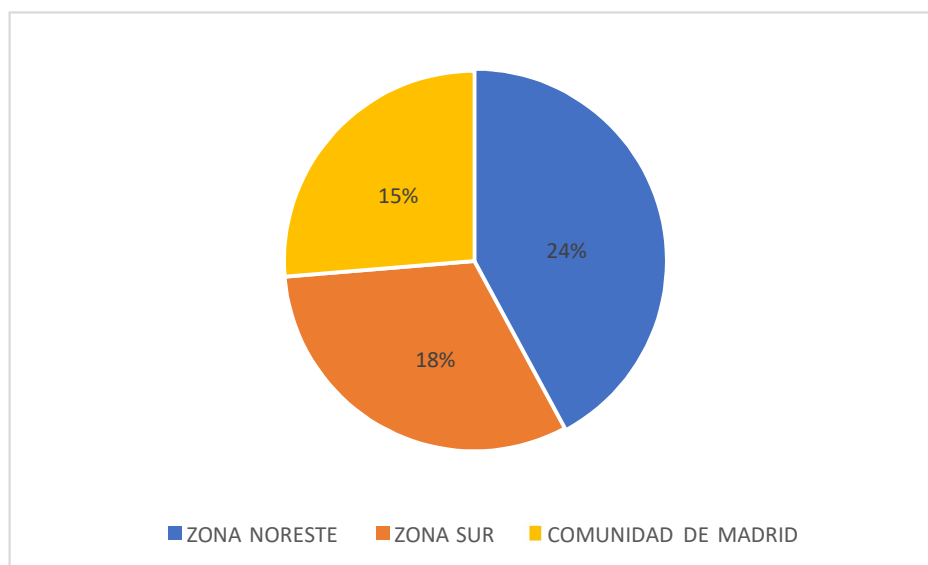


Fuente: (El Universo, 2015)

A pesar del desfase geográfico evidente entre las regiones con alta concentración de migrantes ecuatorianos y aquellas con mayor consumo de chocolate, es crucial considerar un aspecto importante, el cual es, pese a que existan diversas presentaciones en las cuales podemos encontrar al chocolate, dentro de este plan de negocios nos centramos específicamente en: los bombones. Por tal razón, al ser este último mencionado el formato principal de nuestro producto, nos impulsa a evaluar detenidamente aquellas áreas en España donde el consumo de bombones es más prominente, con la finalidad de lograr dirigir nuestros esfuerzos de marketing y distribución de manera más efectiva y ajustada, optimizando así nuestras estrategias para alcanzar con precisión nuestro mercado objetivo

Según el Barómetro Nestlé del chocolate, “la zona del Noreste de España (Cataluña, Baleares y Aragón) registra un mayor consumo de bombones, representando el 24% del consumo nacional, seguido de la zona Sur (Andalucía y Extremadura) con el 18%, y la comunidad de Madrid, con cerca del 15%. Por su parte, los hogares del área metropolitana de Barcelona se gastan alrededor de 17 euros en bombones, un 25% más que la media española, y son los que más veces visitan el **lineal**” (Nestlé, 2016), es decir las estanterías o espacios de los distintos puntos de venta.

Ilustración 10 Distribución por zonas de consumo de bombones de chocolate en España



Fuente: (Nestlé, 2016)

Por tal razón, basándonos en la información disponible, Cataluña emerge como la región más prometedora para la venta de nuestro producto de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, en especial Barcelona, debido a que, “el vínculo de dicha ciudad con el chocolate es significativo, porque el puerto de la capital catalana fue el primero de España donde se introdujo el cacao proveniente de la conquista de América” (Ayuntamiento de Barcelona, s.f.), además que, de acuerdo al Instituto de Estadística de Cataluña, Barcelona es una de las ciudades con mayor población extranjera proveniente del Ecuador, tal y como lo podemos observar en la ilustración a continuación. (Instituto de Estadística de Cataluña , 2023)

Ilustración 11 Población extranjera ecuatoriana en Cataluña

| Población extranjera a 1 de enero. Por municipios. 2023 Cataluña Origen geográfico: Ecuador | | | | | |
|---|--------------------------|--|---------|-------------|--|
| | (1) Población extranjera | Población extranjera del origen seleccionado | | | |
| | | total | % vert. | % sobre (1) | |
| Barcelona → | 384.660 | 6.506 | 27,39 | 1,69 | |
| Hospitalet de Llobregat, l' → | 67.574 | 3.650 | 15,36 | 5,40 | |
| Sabadell → | 29.953 | 919 | 3,87 | 3,07 | |
| Terrassa → | 31.437 | 859 | 3,62 | 2,73 | |
| Cornellà de Llobregat → | 14.888 | 849 | 3,57 | 5,70 | |

Fuente: (Instituto de Estadística de Cataluña , 2023)

Aunque Barcelona alberga una significativa comunidad de migrantes ecuatorianos, enfocar nuestro mercado únicamente en esta área limitaría el potencial de nuestra producción. Considerando la

capacidad y productividad de nuestra maquinaria, hemos decidido expandir nuestro mercado objetivo a toda Cataluña. Este enfoque no solamente nos permitirá maximizar el uso de nuestros recursos, sino que también abrirnos oportunidades para captar una audiencia más amplia, incluyendo tanto a residentes locales como a otros grupos de migrantes interesados en productos gourmet y culturales. Esta estrategia asegura una distribución más eficiente de nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, optimizando así nuestro alcance y rentabilidad en la región.

La combinación del alto consumo de bombones en la región y la presencia sustancial de la comunidad ecuatoriana crea un escenario ideal para introducir un producto que no solo ofrece calidad gourmet sino también un fuerte elemento cultural, dado que nuestros bombones al no únicamente ofrecer una experiencia gastronómica premium, también encarnan la rica herencia cultural de Ecuador a través de un bocado, posibilitando de tal modo, conectar de manera única y natural tanto con los consumidores locales como con la diáspora ecuatoriana. Mediante el uso de estrategias de marketing que resalten estas cualidades y mediante la participación en eventos culturales, podemos atraer a un segmento del mercado que valora la calidad gourmet y la innovación en sabores, maximizando así nuestro potencial en este mercado dinámico y diverso.

3.2. Tamaño y crecimiento del mercado

De acuerdo a la Asociación del Dulce en España, el sector de cacao y chocolates es uno de los principales mercados en España, lo cual se los puede evidenciar dentro de cifras aportadas por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, como lo es la demanda interna, la cual con un valor porcentual de 52.5%, refleja una base sólida de consumidores dentro del territorio español, evidenciando un escenario prometedor y estable para dicho sector, en especial para la introducción de nuevos productos, como lo serán nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada. Por otro lado, como podemos observar en la ilustración a continuación, el 18.4% de penetración de importaciones, revela a su vez una apertura considerable del público español a productos extranjeros, lo que sugiere que los consumidores españoles se encuentran dispuestos a explorar y aceptar chocolates de diversos orígenes, suscitando de tal modo una oportunidad para diferenciarnos con nuestro producto único (Asociación Española del Dulce, 2022).

En conjunto, estos datos sugieren que, si bien como se ha manifestado anteriormente, enfrentaremos competencia intensa, tanto de productos nacionales como importados, la

combinación de una demanda interna fuerte y la receptividad hacia productos innovadores y de origen extranjero proporciona un entorno favorable para lanzar y progresivamente expandir nuestro producto en el mercado español.

Ilustración 12 Distribución de la demanda, por mercados y segmentos, 2022



Fuente: (Asociación Española del Dulce, 2022).

Como se ha mencionado anteriormente, la presentación del chocolate es un factor importante para el consumidor, por ende, un factor imprescindible a analizar. Las tabletas de chocolate lideran en valor con un 35,2% y mantienen una presencia notable en volumen con un 29,4%, indicando que son altamente valoradas y ampliamente consumidas, reflejando una preferencia del mercado por formas tradicionales de chocolate. Por otro lado, el cacao soluble y chocolate a la taza captura el 22,4% del valor de mercado y el 33,5% del volumen, lo que sugiere un uso frecuente y una preferencia por su accesibilidad y practicidad diaria (Asociación Española del Dulce, 2022).

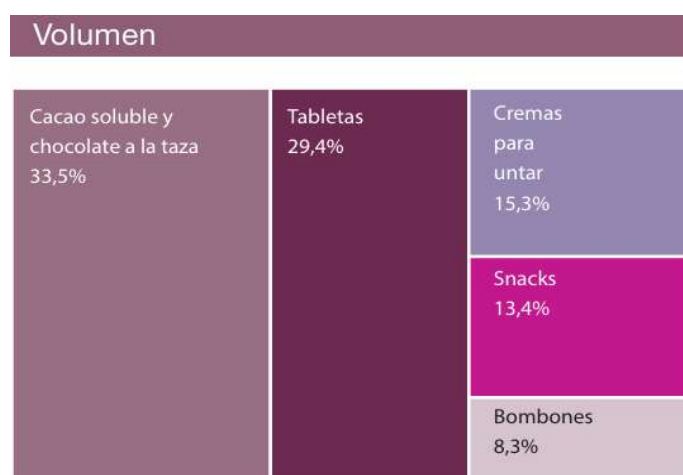
Ilustración 13 Valor Presentación Chocolate



Fuente: (Asociación Española del Dulce, 2022).

Sin embargo, en lo que concierne a los bombones, estos constituyen el 18,2% del valor de mercado, pero solo el 8,3% del volumen. Esta diferencia sugiere principalmente que, aunque los bombones son considerados productos de alta calidad y tienen un precio correspondientemente elevado, su consumo en volumen es comparativamente menor. Esta información resulta crucial para el desarrollo de este plan de negocios, ya que, al indicar que los bombones son percibidos en su gran mayoría como productos premium, y pese a que su mercado en volumen no sea tan grande, los consumidores están dispuestos a pagar más por ellos, a condición, de que este nicho de mercado en específico valora la calidad y la exclusividad. Por consiguiente, progresivamente para esta idea de negocio, debemos lograr destacar la singularidad de nuestro producto, con la finalidad de lograr atraer a ese segmento del mercado, el cual por más que no sea voluminoso, se encuentra dispuesto a invertir en chocolates que ofrecen *algo más que solo un dulce y un sabor* (Asociación Española del Dulce, 2022).

Ilustración 14 Volumen Presentación Chocolate



Fuente: (Asociación Española del Dulce, 2022).

En virtud de ello, el chocolate ecuatoriano es el designado para cumplir esta misión, debido no únicamente por su exquisito sabor, sino también por sus meticulosos procesos y detalles que lo distinguen, ya que, “de acuerdo con la Cámara Marítima del Ecuador, la industria del cacao ecuatoriano es reconocida como líder mundial, con una participación del 65%. Factores como el clima, el suelo y la altitud permiten el cultivo el cacao fino de aroma, el ingrediente principal para alcanzar una alta calidad” (Redacción Comercial, 2023).

Cada uno de estos elementos resultan cruciales para el desarrollo de chocolates excepcionales, consolidando la reputación del chocolate ecuatoriano en el mercado global. Varias marcas locales, ahora reconocidas internacionalmente, han revolucionado la industria al adherirse a estándares de comercio justo y sostenibilidad, garantizando prácticas éticas con los agricultores y fomentando la agricultura orgánica. En esencia, “Ecuador se ha posicionado como país líder en la producción de cacao de excelencia, el cacao fino de aroma, con un volumen de cerca de 200,000 t / año, producto cuya demanda global ha crecido generando una demanda insatisfecha de cerca 120,000 t / año. El mercado de chocolate especial, chocolate negro y cobertura ha crecido más del 35%, lo que coincide con la recuperación de nichos de mercado para el cacao orgánico, el comercio justo y el origen / calidad” (CEFA, s.f.).

3.3. Definición mercado objetivo

En base a la tabla proporcionada a continuación por el Instituto de Estadística de Cataluña, la cual detalla la distribución demográfica de los migrantes provenientes de Ecuador dentro de la misma, determina que, en el año 2023, la mayor cantidad de ecuatorianos residentes en los distintos municipios, se encuentran principalmente dentro de los rangos de edad de **20 a 64 años de edad**, lo cual suma un total de 15.091 personas.

Este segmento demográfico es particularmente relevante para nuestro plan de negocios, ya que, tomando en cuenta el estudio ejecutado por parte del Market Intelligence de Nestlé, el consumidor típico de bombones se caracteriza por la preferencia hacia productos de alta calidad, y además, por la inclinación a la ingesta de bombones, como un lujo o dentro de reuniones familiares o con amistades, posicionado de tal manera a este grupo determinado, como un objetivo estratégico a causa de su alta tendencia hacia la apreciación de su propia cultura y la búsqueda de experiencias culinarias enriquecedoras.

Tabla 8 Población extranjera a 1 de enero. Por sexo y edad quinquenal. 2023 Cataluña por Municipios Origen geográfico: Ecuador

| Cataluña | Población Migrante Ecuatoriana de 20-64 años de edad |
|-----------------------------|--|
| Barcelona | 5,445 |
| Hospitalet de Llobregat, l' | 3,020 |
| Sabadell | 751 |
| Terrassa | 694 |
| Cornellà de Llobregat | 703 |
| Badalona | 685 |

| | |
|--------------------------|---------------|
| Santa Coloma de Gramenet | 650 |
| Rubí | 521 |
| Esplugues de Llobregat | 256 |
| Mollet del Vallès | 238 |
| Sant Cugat del Vallès | 223 |
| Granollers | 201 |
| Vic | 209 |
| Lleida | 188 |
| Sant Boi de Llobregat | 180 |
| Tarragona | 183 |
| Manresa | 174 |
| Girona | 170 |
| Figueres | 124 |
| Reus | 116 |
| Prat de Llobregat | 86 |
| Mataró | 100 |
| Viladecans | 86 |
| Sant Feliu de Llobregat | 88 |
| Total | 15,091 |

Fuente: (Instituto de Estadística de Cataluña, 2023)

Autor: Elaboración Propia

Este segmento específico de migrantes ecuatorianos representa un mercado nicho valioso para el plan de negocios. Los productos que se encuentran estrechamente relacionados con su cultura, como los bombones de jalea de colada morada, pueden generar una conexión emocional y cultural fuerte, lo cual es crucial para la aceptación y éxito del producto. Además, este grupo puede servir como punto de entrada para introducir y posicionar el producto en un mercado más amplio, utilizando el reconocimiento del chocolate proveniente de la comunidad ecuatoriana, para expandirse progresivamente a otros grupos interesados en chocolates exóticos y de calidad.

Dada la claridad del grupo demográfico, las estrategias de marketing pueden ser altamente dirigidas y personalizadas, lo que incrementa la efectividad en la comunicación y promoción del producto. Además, el valor cultural y la autenticidad de nuestro producto no solo apelan a los migrantes ecuatorianos sino también a otros segmentos del mercado que buscan experiencias gastronómicas auténticas y únicas.

Tabla 9 Análisis del Mercado para los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada

| Total Población Cataluña | Total Población Extranjera en Cataluña | Total Migrantes ecuatorianos en Cataluña | Total Migrantes Ecuatorianos a tomar para el estudio |
|--------------------------|--|--|--|
| 7,901,963.00 | 1,361,981.00 | 23,757.00 | 15,091.00 |
| 100% | 17% | 0.3% | 0.2% |

Fuente: (Instituto de Estadística de Cataluña, 2023)

Autor: Elaboración propia

Por más que los migrantes ecuatorianos en Cataluña representan un porcentaje pequeño de la población total, constituyen un punto de partida estratégico para nuestro negocio, permitiéndonos probar y afinar nuestra oferta antes de dirigirnos a un público más amplio, maximizando de tal manera, las posibilidades de éxito en un mercado competitivo. Es por tal motivo, que resulta imprescindible comprender aún más a este mercado, dado que resulta esencial para optimizar nuestras estrategias de marketing y producción, asegurando de tal modo que nuestro producto esté disponible y sea más atractivo durante esos momentos clave de consumo, maximizando así, la satisfacción del cliente y los ingresos.

3.4. Análisis del mercado objetivo desde diferentes puntos de vista

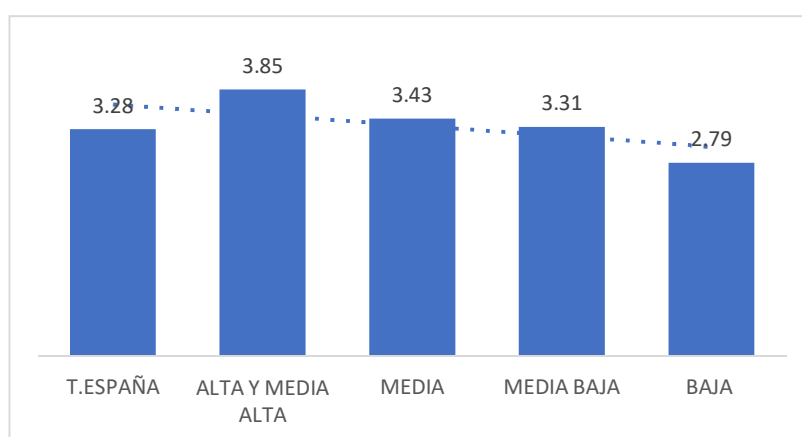
De acuerdo al Barómetro Nestlé del chocolate, seis de cada diez hogares españoles han comprado bombones en el último año, lo cual en valor monetario representa una facturación de 184 millones de euros y un crecimiento del 11% en lo que va de año (Nestlé, 2016). Actualmente, las familias españolas compran bombones entre dos y tres veces al año, gastando más de 13 euros anualmente en estos productos. Según un estudio del departamento de Market Intelligence de Nestlé, basado en datos de Kantar Worldpanel y Nielsen, el consumidor típico de bombones es adulto, con edades comprendidas entre los 35 y 64 años, no obstante, el consumo de bombones también se realiza principalmente en hogares que tienen hijos y jubilados, quienes representan casi el 35% y el 31% del consumo total respectivamente (Nestlé, 2016).

Como se ha mencionado anteriormente, hoy en día existe una clara tendencia de consumo por parte de las clases alta y media alta, con un promedio de 3,85 kilogramos por persona al año, superando

el promedio del mercado en un 17,3%. Este dato resulta altamente favorable para nuestro producto, ya que los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, se han encontrado desde un inicio planteados como un artículo gourmet debido a los ingredientes por los cuales se encuentra compuesto, es decir productos premium y únicos en el mercado (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).

En contraste, la clase socioeconómica baja, consume un 15,0% menos chocolate que el promedio del mercado, lo cual podría sugerir que nuestro producto no sería tan atractivo para este segmento, debido, a que nuestro chocolate poseerá un precio más elevado en comparación con chocolates más convencionales que podemos hallar entre las distintas tiendas y aparadores (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).

Ilustración 15 Consumo per cápita por clase socioeconómica (2022)



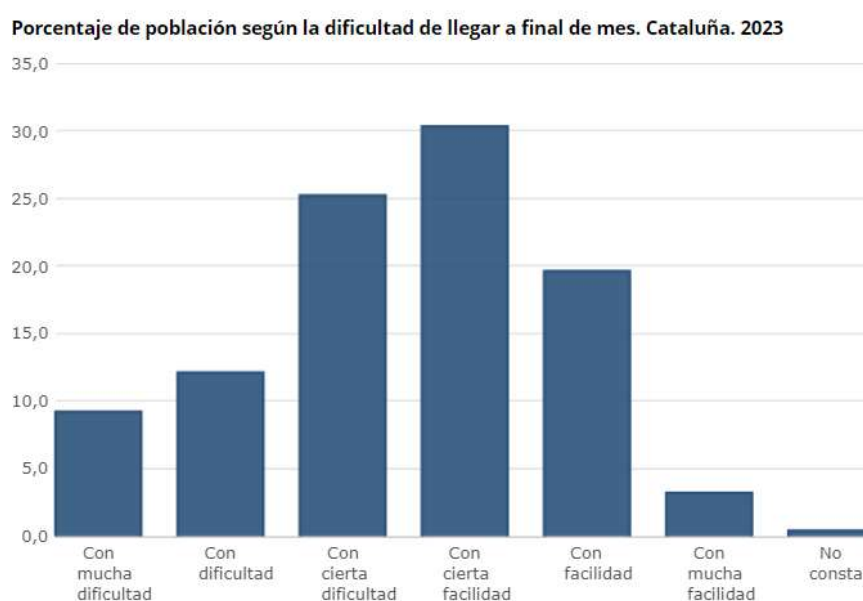
Fuente: (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022)

El gráfico que detalla la capacidad económica de los residentes de Cataluña para llegar a fin de mes en 2023, proporciona factores críticos para nuestro análisis de mercado, particularmente en la introducción de un producto premium como son los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada. Por medio del gráfico reflejamos que un segmento significativo de la población, aproximadamente el 40%, reporta dificultades económicas variando de leves a severas, lo que sugiere que estos consumidores podrían no ser el mercado objetivo ideal para un producto de lujo debido a su limitada capacidad para realizar gastos por compras

Por otro lado, casi el 30% de la población indica que llega a fin de mes con facilidad o mucha facilidad, destacando un segmento con potencial económico para adquirir productos premium. Este grupo es particularmente relevante para la comercialización de nuestros bombones gourmet, ya que

su mayor disponibilidad financiera les permite explorar y adquirir productos exclusivos y de alta calidad. La relevancia de esta información para nuestro análisis de mercado es sustancial, dado que nos permite segmentar eficientemente el mercado basándonos en la capacidad económica, enfocando nuestros esfuerzos de marketing y distribución hacia aquellos consumidores que tienen el poder adquisitivo para disfrutar de indulgencias de lujo.

Ilustración 16 Porcentaje de población según la dificultad de llegar a final de mes. Cataluña, 2023



Fuente: Idescat. Encuesta de condiciones de vida.

Fuente: (Instituto de Estadística de Cataluña, 2023)

La gran mayoría de los consumidores, específicamente el 87%, consumen entre una y tres piezas de bombones por ocasión, siendo así los días sábados, con un valor porcentual del 20% del consumo total, uno de los días más populares para disfrutar de estos deliciosos productos (Nestlé, 2016), debido justamente, a la asociación de ocio y realización de actividades sociales y familiares, que hemos predeterminado paulatinamente como sociedad; por lo tanto, el chocolate se ha logrado posicionar como un complemento perfecto para estos encuentros durante los fines de semana, impulsado por la costumbre de las personas, las cuales tienden a permitirse más libertades con su dieta en el transcurso de sus días de descanso.

Por otro lado, como lo ha relacionado la ciencia, el consumo de chocolate puede llegar a aumentar la liberación de serotonina (Redacción National Geographic, 2023), por tal razón, es que también los días martes y miércoles, con un 16% y 15% respectivamente, son otros de los días donde mayor

consumo se da de dicho producto, debido, a que las personas tras un arduo día laboral o de estudios, tienden a presentar con mayor intensidad la sensación de querer comer chocolate, lo cual en base a la ciencia, este suceso podría ser un signo de un bajo nivel de serotonina en el cuerpo, lo cual desencadena la necesidad de recomponerla mediante la ingesta del dulce (Redacción National Geographic, 2023).

El momento preferido para degustar bombones es post-cena, considerado como una **delicatessen**, por el 40% de los consumidores, el cual “es un concepto alemán que se puede traducir por exquisitez o selecto” (Saboreando Cadiz, s.f.). Por otra parte, el 31% los disfruta durante el almuerzo, siendo percibidos por muchos como un capricho o una recompensa. En cuanto a las preferencias de consumo, el 40% de los consumidores prefieren disfrutar los bombones sin acompañamiento, mientras que un 20% los consume junto con agua o café (Nestlé, 2016).

3.5. Propuesta de valor

Los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, no únicamente se enfocarán en llegar a posicionarse como un producto memorable para el cliente en su paladar, sino también, ofrecer una experiencia única y auténtica a través de la deliciosa fusión de la excelencia del chocolate gourmet con el sabor distintivo de una tradicional bebida ecuatoriana, proporcionando de tal modo, una conexión cultural profunda, que permita celebrar la rica herencia de Ecuador desde cualquier parte del mundo. Al utilizar exclusivamente ingredientes de alta calidad, los cuales abarcan el cacao ecuatoriano, el cual es altamente reconocido globalmente por su fino aroma y sabor superior; además, de la incorporación de la colada morada como relleno del mismo, permitirá enriquecer el perfil del producto, transportando a los consumidores a Ecuador, y para nuestros compatriotas, revivir aquella fecha de significativa importancia cultural donde esta bebida es protagonista, el Día de Difuntos.

A diferencia de otros chocolates disponibles, nuestros bombones están imbuidos de historia y cultura, puesto que no solamente buscan ser un producto, sino una experiencia educativa y placentera que celebra la tradición ecuatoriana. “Las tendencias del mercado internacional han evidenciado que los consumidores prefieren productos que están vinculados a modelos de desarrollo sostenible y responsables socialmente. Uno de estos productos es el chocolate de origen ecuatoriano, proveniente de un sistema agroforestal, que trae consigo beneficios ambientales, sociales y económicos. Este tipo de producción es una de las fortalezas de la agroindustria en

Ecuador que tiene la capacidad de producir barras con cacao 100% fino de aroma, bajo un enfoque que difícilmente pueda replicarse en otras partes del mundo, debido a las características geográficas y climáticas del país” (FAO en Ecuador, 2020).

Por otro lado, la colada morada originalmente consumida con sangre animal en las civilizaciones precolombinas, la bebida evolucionó para incluir una mezcla de frutos rojos y otros sabores típicos de los Andes, acompañándose tradicionalmente de las conocidas 'guaguas' de pan, un término ecuatoriano que se utiliza para denominar así a los niños. Esta bebida no solo trasciende fronteras, sino que también forja identidad y suaviza la nostalgia del calor del hogar. “Aquel brebaje representa más que un sabor tradicional de la cocina ecuatoriana, es la esencia de un ritual ancestral que se lleva a cabo en el país cada 2 de noviembre” (France 24, 2023)

Cuando un ecuatoriano prueba la colada morada, su rostro transmite mucha felicidad, mientras que personas de otras nacionalidades al probarla por primera vez, reflejan una agradable emoción de sorpresa debido a la cautivadora combinación de sabores. Para aquellos que viven fuera de Ecuador, la colada morada evoca fuertes sentimientos de nostalgia y conexión con su identidad cultural, recordándoles momentos compartidos tanto con sus seres queridos presentes como ausentes (France 24, 2023).

Reconocidos chefs ecuatorianos, como Andrés Jurado y Edgar León, coinciden en que la mejor colada morada es aquella que te transporta de vuelta a casa. Esta bebida milenaria, es popular en todos los rincones del Ecuador, y aunque cada familia o restaurante adecua a su manera la receta, ingredientes como el mortiño, la mora y la harina de maíz morado, o maicena, son esenciales para una auténtica colada morada; es por tal razón que dicho plato típico además de cautivar el estómago, Andrés Jurado reflexiona que, al final, “la mejor colada es aquella que te llega al corazón” (France 24, 2023).

Nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada no son simplemente un deleite gastronómico; representan una experiencia cultural profunda que celebra y transmite la rica herencia del Ecuador. Al fusionar el reconocido cacao ecuatoriano, celebrado globalmente por su aroma y sabor superior, con la colada morada, una bebida de profundo arraigo cultural especialmente en el Día de Difuntos, ofrecemos algo más que un producto, nosotros deseamos brindar un viaje sensorial que conecta a los consumidores con tradiciones milenarias. Esta

combinación no solo satisface el paladar, sino que también educa y evoca nostalgia, haciendo de nuestros bombones un puente entre culturas y generaciones. Por tal motivo, cada pieza de chocolate se posicionará como un embajador de la sostenibilidad y la tradición ecuatoriana, destacando de tal modo nuestro compromiso con prácticas de producción responsables y una conexión auténtica con la identidad ecuatoriana. Esta propuesta de valor única asegura que cada bombón no solo sea degustado, sino vivido y recordado.

4. Plan de Marketing

Para nuestro plan de negocios, el plan de marketing resulta particularmente crucial, dado que no solo nos ayudará a destacar la autenticidad y el valor cultural de los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, sino que también, permitirá comunicar eficazmente la calidad superior del chocolate ecuatoriano, como a su vez la singularidad de una de las tradiciones del Ecuador, dentro de la comunidad española.

4.1. Desarrollo plan de marketing

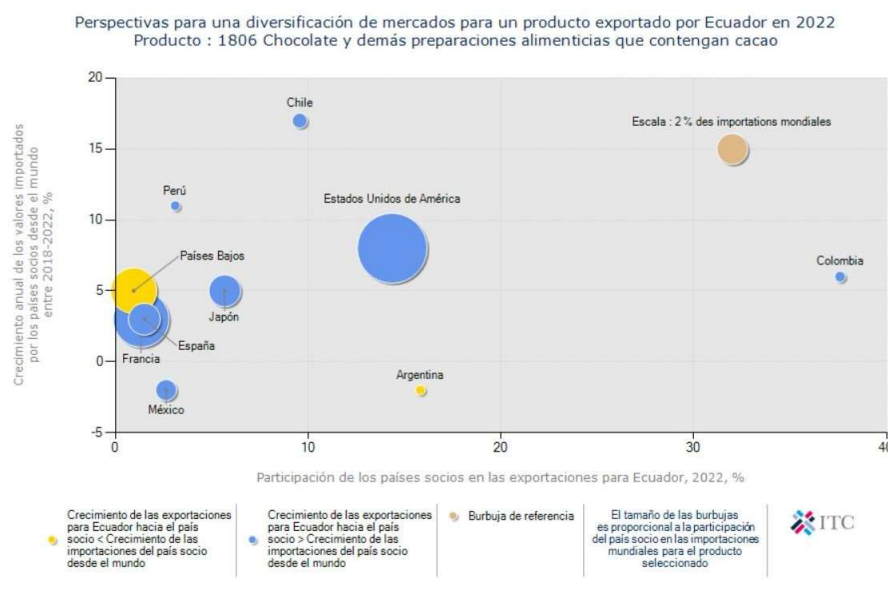
4.1.1. Análisis Externo

La exquisitez del sabor y aroma del chocolate ecuatoriano ha facilitado la apertura del mercado internacional hacia dicho producto, un hecho el cual claramente lo podemos ver reflejado en la balanza comercial del Ecuador 2024. Este informe destaca que entre las diversas exportaciones no petroleras que ejecuta el país tricolor, el cacao y sus derivados del grupo de productos tradicionales, muestran un dinamismo notable, con un incremento significativo en las exportaciones tanto en valor unitario como en volumen (Banco Central del Ecuador , 2024). Esta tendencia ha permitido que el cacao ecuatoriano se posicione firmemente en el mercado global, convirtiéndose en el quinto producto más exportado del país, con un estimado de 2.152 toneladas enviadas al exterior según datos de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (López F. , 2024).

Sin embargo, para mayor precisión del análisis, es determinante evaluar desde la subpartida a la cual pertenece nuestro producto, siendo esta la ***180631 - Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, en bloques, tabletas o barras, con peso <= 2 kg, rellenas.*** España se destaca como un mercado objetivo prometedor, pese a que Estados Unidos sobresale como el principal socio comercial, la participación de España en las exportaciones ecuatorianas es

notable, dado que representa alrededor del 1.51%, posee un crecimiento anual de importaciones del 3%, además que, aporta con un valor porcentual del 2.15% a las importaciones mundiales de esta categoría (Trade Map, 2022).

Ilustración 17 Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Ecuador en 2022



Fuente: (Trade Map, 2022)

Esta base sólida de participación sugiere oportunidades significativas para la expansión de nuestros bombones de chocolate dentro del mercado español, ya que, el crecimiento de las exportaciones ecuatorianas hacia España, supera el crecimiento de las importaciones mundiales para este país, reforzando de tal modo, la viabilidad de establecer una presencia fuerte y competitiva en España. Por consiguiente, a continuación, implementaremos la matriz PESTA, la cual proporcionará una visión integral de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que se encuentran aconteciendo dentro del país español, con la finalidad de comprender de mejor manera, el contexto al cual nos enfrentamos, para así finalmente, desarrollar estrategias idóneas para nuestro mercado objetivo.

4.1.1.1. PESTA

Político

La situación política actual de España está marcada por una serie de desafíos y divisiones. En noviembre de 2023, Pedro Sánchez, del Partido Socialista Obrero Español (PSOE), logró asegurar otro mandato como primer ministro después de un prolongado estancamiento político; debemos destacar que “la forma de Gobierno en España es una monarquía parlamentaria, por lo que la Jefatura de Estado la ejerce el Rey Felipe VI y el poder legislativo reside en las Cortes Generales que, a su vez, realizan la función de control sobre el poder ejecutivo” (Eurydice, 2024). Esta medida ha dividido profundamente al país y ha desencadenado protestas masivas, provocados principalmente, por los acuerdos realizados con partidos separatistas catalanes, acordando conceder amnistía a cientos de personas que enfrentan acciones legales por su papel en el movimiento separatista de Cataluña, siendo percibido por su propio pueblo, como corrupción política debido a la toma de decisiones en beneficio personal por parte del PSOE (DW, 2023).

Políticamente, España se inclina hacia la centro-izquierda con el PSOE en el poder, aunque enfrenta una fuerte oposición del Partido Popular (PP) y del partido de extrema derecha Vox. En las recientes elecciones en Cataluña, los partidos nacionalistas catalanes no lograron asegurar una mayoría de escaños en el parlamento regional por primera vez en décadas. Los votantes dieron su respaldo al socialista Salvador Illa, exministro de Salud, quien hizo campaña centrada en temas sociales en lugar de separatismo. A pesar de su victoria, ningún partido obtuvo suficientes votos para gobernar por sí solo, dejando incierto quién podría ser el próximo presidente de Cataluña y cómo esto afectará al gobierno nacional en Madrid (Político, 2024).

De igual manera, tomando en cuenta que nuestro plan de negocios se encuentra enfocado en la exportación, es imprescindible destacar la relación del Ecuador con la Unión Europea, pero más precisamente con España, el cual “es el principal socio comercial de la UE y el segundo en inversión extranjera directa en el Ecuador” (Presidencia de la República del Ecuador, 2022). La implementación del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador ha marcado un punto de inflexión en estas relaciones, mejorando significativamente las oportunidades comerciales y eliminando numerosas barreras. Este acuerdo ha sido fundamental para el crecimiento económico sostenible y la creación de empleo, con un aumento del 11% en las exportaciones de Ecuador al

bloque comunitario desde 2016. Productos ecuatorianos como el cacao, camarón, banano, atún y flores se han consolidado en el mercado europeo, incluso durante la crisis sanitaria del Covid-19, que planteó desafíos logísticos y de pagos (Equipo de prensa e información de la Delegación de la UE en Ecuador, 2021).

A pesar del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador, el cual ha eliminado o reducido muchos aranceles, exportar productos desde Ecuador hacia España enfrenta tanto barreras arancelarias como no arancelarias, entre las cuales podemos mencionar: las tarifas aplicables dependiendo del tipo de producto. En cuanto a las barreras no arancelarias, estas incluyen procedimientos aduaneros complejos, requisitos estrictos de etiquetado y embalaje, así como estándares sanitarios y fitosanitarios (SPS) (European Commission, s.f.).

Los productos alimenticios deben cumplir con las regulaciones de la UE en cuanto a seguridad alimentaria, trazabilidad de los ingredientes y etiquetado detallado. Además, los exportadores deben obtener certificaciones y cumplir con las normas técnicas y de calidad establecidas por la UE, lo cual puede ser un desafío significativo para las empresas que exportan por primera vez. Estas barreras no arancelarias son cruciales para garantizar la protección del consumidor y la calidad del producto, sin embargo, desde la perspectiva de emprendedor, resulta innegable que estos a su vez representan obstáculos adicionales que las empresas deberán superar (European Commission, s.f.).

Las normativas de etiquetado de alimentos de la Unión Europea son fundamentales para el desarrollo de nuestro plan de negocios, ya que garantizan la transparencia y la seguridad alimentaria. “El Reglamento (UE) n.º 1169/2011 establece los principios generales, requisitos y responsabilidades que rigen la información alimentaria” (European Commission, s.f.) y, en particular, el etiquetado de los alimentos, el cual debe constar de información precisa, clara y fácilmente comprensible para los consumidores en sus respectivas etiquetas, incluyendo detalles tales como: la lista de ingredientes, información sobre alérgenos, fecha de caducidad y valor nutricional (European Commission, s.f.).

Cumplir con estas normativas además de ser un requisito legal, permite a su vez fortalecer la confianza del consumidor hacia el producto, facilitando de tal modo el proceso de toma de decisiones informadas al comprar alimentos. Esto es especialmente importante en un mercado

exigente como el europeo, debido a la tendencia predominante por parte de los consumidores de valorar la calidad y la transparencia como principal atributo de un producto. Además, un etiquetado adecuado puede destacar los atributos únicos de nuestros productos, como el uso de cacao fino de aroma ecuatoriano y la tradición cultural de la colada morada, lo que puede ser un factor diferenciador significativo en un mercado con tan amplia diversidad de presentaciones y sabores del chocolate (Your Europe, s.f.)

Tabla 10 Normas de etiquetado de los alimentos UE

| | |
|---|---|
| Denominación del producto alimenticio | El nombre del producto debe aclarar la naturaleza precisa del mismo, así como cualquier propiedad especial que pueda tener. Debe utilizarse la denominación legalmente prescrita si existe. |
| Lista de ingredientes | Debe incluirse una lista completa de ingredientes en orden decreciente de peso, destacando los alérgenos. Ejemplo de alérgenos son los frutos secos o la soja, y deben resaltarse en la lista de ingredientes con una tipografía diferente. |
| Información sobre alérgenos | Los alérgenos presentes deben destacarse en la lista de ingredientes, por ejemplo, la presencia de alérgenos debe ser claramente destacada en la lista de ingredientes usando negrita, cursiva, un color de fondo diferente, etc. |
| Cantidad de determinados ingredientes | Si un ingrediente se menciona en el nombre del producto o se destaca en el etiquetado, debe indicarse su porcentaje en la lista de ingredientes. |
| Indicación de la fecha (consumo preferente/caducidad) | La fecha de consumo preferente o caducidad debe ser claramente indicada, proporcionando al consumidor información sobre la duración del producto bajo condiciones de almacenamiento adecuadas. |
| País de origen | Es obligatorio declarar el país de origen si la omisión podría inducir a error al consumidor en cuanto a la procedencia real del producto. |
| Nombre y dirección del explotador de empresa alimentaria establecido en la UE o del importador | Debe incluirse el nombre y dirección del fabricante, empaquetador o vendedor establecido en la UE. En caso de productos importados, se debe incluir la dirección del importador. |
| Cantidad neta | Se debe declarar la cantidad neta del producto en peso o volumen. |
| Condiciones especiales de conservación y/o las condiciones de utilización | Es necesario especificar cualquier condición especial de conservación (como refrigeración) o de uso para asegurar la seguridad y calidad del producto. |
| Instrucciones de uso (en caso necesario) | Si el producto requiere instrucciones específicas para su preparación o uso, estas deben incluirse claramente en el etiquetado. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Información nutricional | La declaración nutricional debe incluir el valor energético, grasas, grasas saturadas, carbohidratos, azúcares, proteínas y sal. También puede incluir monoinsaturados, poliinsaturados, polialcoholes, almidón, fibra, vitaminas y minerales de forma voluntaria. |
| Etiquetado | El etiquetado debe ser claro, legible, indeleble y no engañoso, con un tamaño mínimo de letra de 1.2 mm para envases de más de 80 cm ² y de 0.9 mm para envases más pequeños. |

Fuentes: (European Comission, s.f.). (Your Europe, s.f.)

Autor: Elaboración propia

Económico

“España se encuentra posicionado en el catorceavo puesto en el ranking de prestigio global de las 55 principales economías del mundo” (Real Instituto Elcano, s.f.), con un PIB alrededor del 5,8% (Banco Mundial, 2022). No obstante, su deuda per cápita es de 32.386 € euros por habitante, colocándola entre los países con mayor deuda en relación al PIB (Datos Macro, s.f.). Sin embargo, de acuerdo al Instituto Nacional Estadístico de España, en términos de PIB a precios de mercado, por medio del gráfico a continuación, logramos observar una variación trimestral positiva del 0.7% y una variación anual del 2.4%, esto indica un crecimiento económico sostenido y una mejora en la actividad económica del país (2024).

Ilustración 18 Contabilidad Nacional Trimestral de España

CNTR - Avance. Trimestre 1/2024

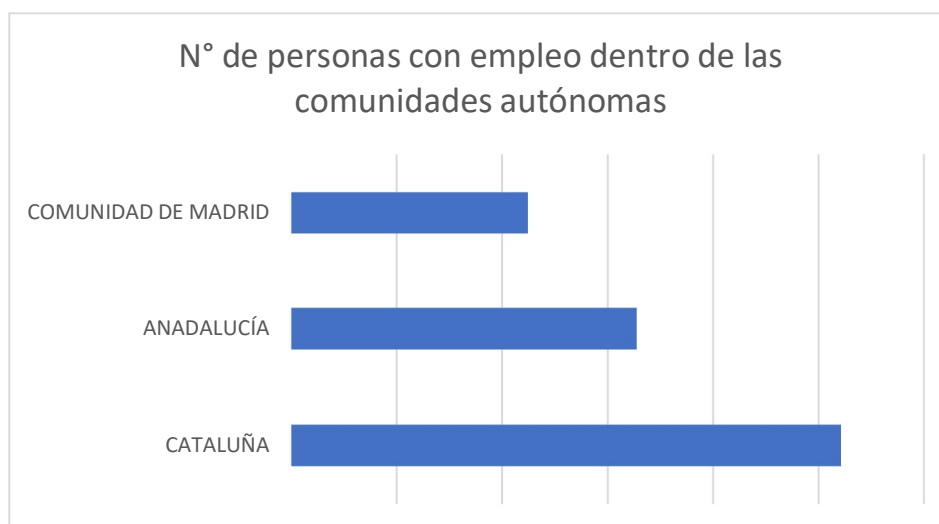
| | | Variación trimestral | Variación anual |
|--------------------------------------|---|----------------------|-----------------|
| PIB a precios de mercado | 1 | 0,7 | 2,4 |
| Empleo equivalente a tiempo completo | | -0,1 | 3,4 |

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística de España, 2024)

Por otro lado, el empleo equivalente a tiempo completo muestra una ligera disminución trimestral del 0.1%, pero con una variación anual positiva del 3.4%, sugiriendo que, aunque se haya denotado una clara reducción en el empleo en comparación con el trimestre anterior, a nivel anual el empleo ha aumentado significativamente, evidenciando de tal modo, una recuperación y creación de empleos durante el transcurso del año (Instituto Nacional de Estadística de España, 2024). “A nivel de comunidades autónomas, las que cuentan con mayor número de personas con empleo son

Cataluña (3 521 300 personas ocupadas), Andalucía (3 327 500 personas ocupadas) y la Comunidad de Madrid (3 224 300 personas ocupadas)” (Indeed, 2023).

Ilustración 19 N° de personas con empleo dentro de las comunidades autónomas



Fuente: (Indeed, 2023)

A pesar de que la tasa de desempleo de España es históricamente baja, a causa de la prevalencia de los contratos temporales, lo cual ha mejorado la estabilidad laboral, sigue siendo percibida como una de las más altas dentro de la eurozona, reflejándose con un valor porcentual de 12,29%. Pese a ser una de las tasas de desempleo más altas de Europa, España sigue siendo un destino laboral muy atractivo para muchos trabajadores extranjeros, especialmente aquellos provenientes de América Latina. Esto se debe a varios factores, siendo uno de los más importantes, el idioma, dado que facilita enormemente la integración cultural y la búsqueda de oportunidades laborales mejor remuneradas. Además, la economía española se beneficia significativamente de estos trabajadores migrantes, quienes a menudo están altamente cualificados, no pueden encontrar empleo adecuado en sus países de origen debido a problemas económicos y políticos (Lahiri, 2024).

En marzo de 2024, las exportaciones españolas de bienes totalizaron 31.450,5 millones de euros, lo que representa una disminución del 1,2% en comparación con el mes anterior y una caída del 19,2% respecto a marzo de 2023. Los principales sectores de exportación fueron alimentación, bebidas y tabaco (19,9% del total), bienes de equipo (19,3%), productos químicos (15,6%) y el sector automóvil (14,6%). Algunos destinos extracomunitarios como Turquía, México e India

registraron cifras récord, al igual que dentro de la UE en Rumanía, Grecia y Letonia. Por otro lado, las importaciones españolas alcanzaron los 33.476,7 millones de euros, una reducción del 2,1% respecto al mes anterior y un 14,4% menos en comparación con marzo de 2023. Los sectores principales en términos de importaciones fueron bienes de equipo (23,1% del total), productos químicos (15,4%), productos energéticos (13,6%) y alimentación, bebidas y tabaco (12,6%) (Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, 2024).

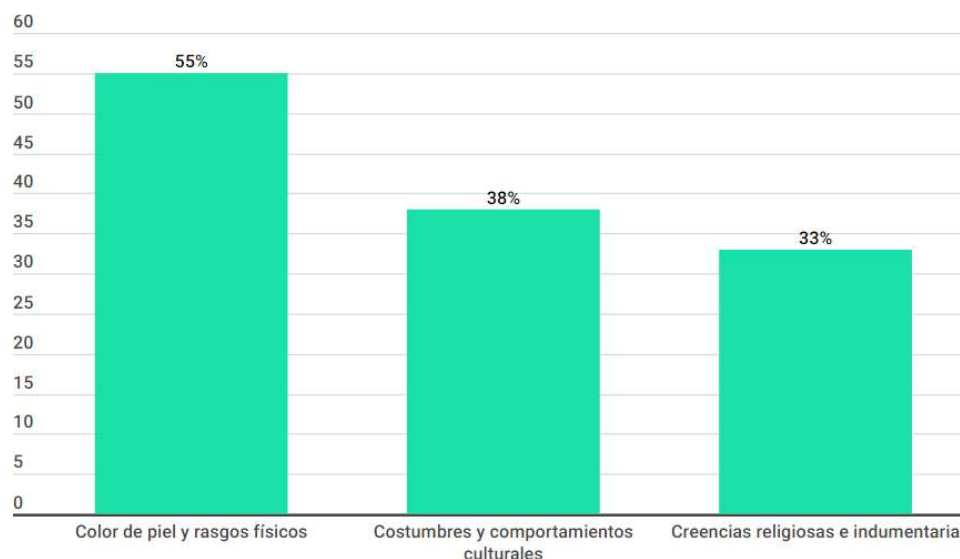
Social

Desde el ámbito social, resulta preciso enfatizar que España se encuentra muy bien valorada en cuanto a “calidad de vida”, debido a ámbitos como: seguridad, entorno natural, amabilidad de la gente, entre otros aspectos, los cuales han logrado considerar a dicha nación, no únicamente como un país atractivo para viajar, sino también vivir. Por tal motivo, tras el impacto de la pandemia, el Turismo en España ha logrado recuperarse tras el impacto de la pandemia, alcanzando una mejor posición como destino recomendado para ser visitado, subiendo del 14º puesto en 2020 al 9º en 2021 (Santander, s.f.).

España se encuentra entre los 30 países más seguros del mundo según el Global Peace Index 2022, ocupando el puesto 16 entre los 48 estados europeos (EC BRANDS, s.f.). Sin embargo, lamentablemente al igual que en muchos lugares del mundo, la seguridad varía en diferentes regiones del país, y principalmente en España, predominan tres comunidades: Cataluña con 434.358 casos de criminalidad convencional, seguidamente se encuentra Madrid, quien es la segunda de la lista con 333.218 casos; y finalmente Andalucía, quien se encuentra en esta lista con un estimado de 332.242 casos de criminalidad convencional (Artuñedo, 2024).

La xenofobia es uno de los problemas sociales más destacados en España, dado que “de acuerdo al Consejo para la Eliminación de la Discriminación Racial o Étnica, el 81,8% de personas que sufren racismo dentro del territorio español, no denuncian estos deplorables actos de discriminación” (López N., 2021), evidenciando claramente la opinión realizada durante la visita del relator especial sobre racismo y xenofobia, Mutuma Ruteere, en 2013; el cual mediante su informe constató la vulneración de derechos que experimentan colectivos como migrantes, gitanos y refugiados (Institut de Drets Humans de Catalunya, 2013).

Ilustración 20 Motivos por los que las personas discriminadas consideran haber sufrido racismo o xenofobia



Fuente: (López N. , 2021).

Aludiendo el estudio publicado en 2020 titulado "Percepción de la discriminación por origen racial o étnico por parte de sus potenciales víctimas", el cual encuestó a una muestra de 1.624 personas de todas las comunidades autónomas de España, ha revelado que, alrededor del 51,8% de los encuestados afirmó haber experimentado discriminación, tal como trato despectivo, insultos, violencia verbal, discriminación laboral o de vivienda, marginación y exclusión social. De quienes declararon haber sufrido discriminación racial o étnica, un 55% lo atribuyó a su color de piel y rasgos físicos, un 38% a sus costumbres y comportamientos culturales, y un 33% a sus creencias religiosas y vestimenta (López N. , 2021). Es por tales razones, que la autovaloración por parte de los españoles vuelve a caer por debajo de la valoración externa, percibiéndose desdichadamente peor de cómo los ven más allá de sus fronteras, tal como sucede con países como Argentina, Japón, Sudáfrica y Brasil (Santander, s.f.).

Tecnológico

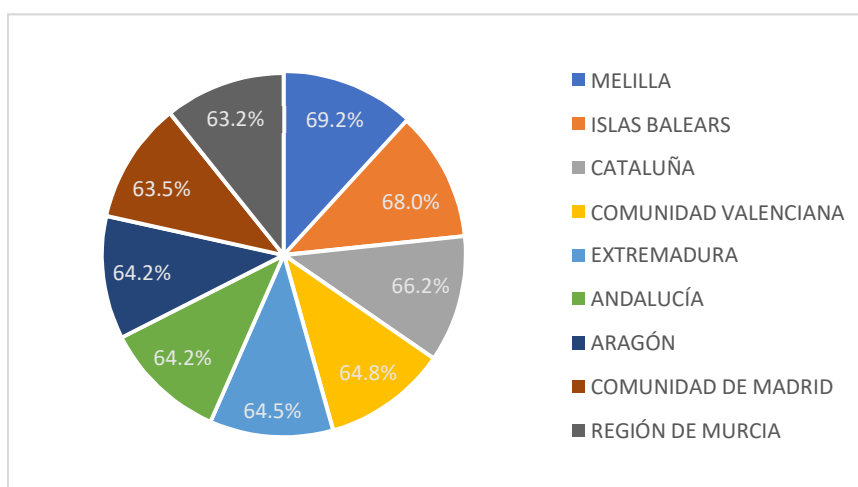
“En términos globales, España ocupa el puesto número 26 en el ranking del Índice de Preparación de la Red (NRI) de 2022, que mide y clasifica el nivel de la transformación digital de 131 países a partir de 58 indicadores agrupados en cuatro dimensiones fundamentales, los cuales son:

tecnología, personas, gobernanza e impacto” (Nogales, 2023). Por consiguiente, la Comisión Europea también sugiere una serie de medidas para que España continúe avanzando: intensificar los esfuerzos en la mejora y capacitación de la fuerza laboral en tecnologías avanzadas y emergentes para abordar la escasez de especialistas en TIC y promover la diversidad de género en este campo, seguir desarrollando infraestructuras digitales y cobertura 5G, apoyar el desarrollo e implementación de tecnologías avanzadas, especialmente en PYMES, y finalmente, proporcionar condiciones marco que faciliten la escalabilidad de las empresas emergentes y en expansión (Nogales, 2023).

En términos tecnológicos, que evalúan la digitalización y preparación tecnológica del país, España ocupa el puesto 28, descendiendo seis posiciones. En la dimensión de personas, que considera el nivel de uso de las tecnologías y la capacitación digital de individuos, empresas y Administraciones Públicas, España se encuentra en la posición 25, retrocediendo cuatro lugares (Nogales, 2023). Por otro lado, al encontrarnos en un mundo cada vez más globalizado, es indispensable también analizar el impacto de las redes sociales, puesto que más allá de ser utilizadas para fines de entretenimiento, desde el punto de vista del marketing, es una herramienta eficaz que debe ser manejada asertivamente frente a nuestro mercado.

En España, las redes sociales juegan un papel fundamental en la vida digital de sus habitantes, puesto que debemos comprender que actualmente, hay 39.7 millones de usuarios de redes sociales, lo que representa un 83,6% de la población total. Cada usuario español entre 25 y 34 años son los más activos en redes sociales, seguidos por aquellos entre 35 y 44 años, utilizan en promedio alrededor de seis plataformas diferentes, invirtiendo aproximadamente 1 hora y 54 minutos diarios en redes sociales, ya sea para contactar con familiares y amigos, ocupar su tiempo libre o informarse (Forner, 2024). Con la finalidad de mayor precisión en el estudio, seguidamente en el gráfico adjunto, podremos observar aquellas comunidades con mayor volumen de usuarios:

Ilustración 21 Comunidades españolas con mayor volumen de usuarios



Fuente: (Forner, 2024)

Ambiental

España enfrenta varios problemas ambientales que son críticos para su sostenibilidad a largo plazo. La sequía es uno de los principales desafíos, impulsada por la expansión de climas áridos y semiáridos que afectan la disponibilidad y calidad del agua. A pesar de este cambio climático, se han considerado ciertas alternativas, tales como: frenar la demanda de agua y adaptar el regadío a la disponibilidad hídrica, garantizando una gestión pública eficiente y la protección de las zonas de captación de agua, en línea con la Directiva Marco del Agua. Los incendios forestales son otro problema grave, ya que solamente en el año 2022, 270.000 hectáreas han sido quemadas. Estos incendios son cada vez más virulentos debido al cambio climático que nos encontramos atravesando a nivel mundial. (Soziabile, 2023).

La desertificación también amenaza a España, siendo el segundo país de Europa con mayor estrés hídrico, con un 75% de su territorio en riesgo. Por tal motivo, se proyectan sequías más severas en el futuro, afectando la disponibilidad de agua dulce y la agricultura. La pérdida de biodiversidad es otro problema crítico, ya que, con la sexta extinción masiva de especies en marcha, impulsada lastimosamente por la actividad humana. La contaminación por agricultura industrial también es preocupante, porque esta práctica consume grandes cantidades de agua y utiliza fertilizantes y plaguicidas que contaminan los acuíferos y afectan progresiva e invasivamente a la biodiversidad (Soziabile, 2023).

El turismo masivo ha duplicado la superficie urbanizada de la costa española en los últimos 30 años, destruyendo ecosistemas y reduciendo la biodiversidad. Por ende, hoy en día se encuentra sugiriendo implementar tasas turísticas, que posibiliten fomentar el turismo sostenible que valore el patrimonio natural y cultural del territorio (Soziabile, 2023).

La contaminación por plásticos es otra preocupación, con una cantidad significativa de basura plástica llegando a los océanos cada año, desencadena que menos del 30% de los plásticos sean reciclados dentro del territorio español. Esto justamente, radica a otra problemática ambiental que acontece en España, la cual es, la impunidad ambiental, provocadas en su gran mayoría por parte de empresas que no respetan la salud ambiental, exponiendo a la ciudadanía a residuos tóxicos. Finalmente, pero no menos importante, la contaminación por combustibles fósiles, la cual además de ser la principal responsable de la mayoría de las emisiones de gases de efecto invernadero, a su vez, contribuyen a unas 44.600 muertes anuales en España (Soziabile, 2023).

4.1.1.2. Matriz DAFO: Oportunidades y Amenazas

Tras previamente ejecutar la matriz PESTA, la cual favoreció al análisis de factores de índole: política, económica, social, tecnológica y ambiental, es crucial abordar los factores externos en la matriz DAFO. Este análisis se centrará en identificar las oportunidades y amenazas que nuestro producto, los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, enfrentará en el mercado español. La comprensión de estos factores externos no únicamente nos permitirá desarrollar estrategias efectivas para maximizar nuestras fortalezas y mitigar nuestras debilidades en un entorno tan competitivo y en constante cambio, sino también lograremos asegurar que nuestra empresa esté bien posicionada para adaptarse a las dinámicas del mercado y satisfacer las demandas de los consumidores.

Tabla 11 MATRIZ DAFO: Oportunidades Plan de Negocio Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada en España

| OPORTUNIDAD | JUSTIFICACIÓN |
|--|--|
| Crecimiento del mercado de exportación | La implementación del Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador ha incrementado las exportaciones en un 11% desde 2016, con productos como el cacao ganando relevancia en el mercado europeo. Esto proporciona una base sólida para expandir la presencia de nuestros bombones de chocolate en España, un mercado que ha mostrado un crecimiento positivo en la importación de estos productos (Banco Central del Ecuador, 2024). |
| Preferencia por productos de alta calidad y sostenibles | Los consumidores europeos, especialmente en España, valoran cada vez más los productos que cumplen con estándares de calidad y sostenibilidad. La certificación de nuestro cacao fino de aroma y el compromiso con prácticas de comercio justo pueden diferenciarnos en el mercado, atrayendo a un público consciente y dispuesto a pagar más por productos éticos y de alta calidad (FAO en Ecuador, 2020). |
| Crecimiento del consumo de chocolate en España | El mercado del chocolate en España está en expansión, con un consumo significativo en regiones como Cataluña. Este aumento en la demanda ofrece una excelente oportunidad para introducir un producto innovador como nuestros bombones rellenos de jalea de colada morada, especialmente en comunidades con alta concentración de migrantes ecuatorianos (Trade Map, 2022). |
| Poder económico en España | España es la economía número 15 por volumen de PIB, con un PIB per cápita de 30.320 euros en 2023, lo que indica un mercado con poder adquisitivo significativo. Este factor económico facilita la entrada y expansión de productos premium como nuestros bombones de chocolate gourmet (Banco Mundial, 2022). |
| Uso de redes sociales en España, en especial Cataluña | En España hay 39,7 millones de usuarios de redes sociales, lo que representa un 83,6% de la población. En Cataluña, el uso de redes sociales es particularmente alto, lo cual ofrece una plataforma efectiva para el marketing digital y la promoción de nuestros bombones de chocolate a un público amplio y activo en estas plataformas (Forner, 2024). |

Fuentes: (Banco Central del Ecuador, 2024) (FAO en Ecuador, 2020) (Trade Map, 2022) (Banco Mundial, 2022) (Forner, 2024)

Tabla 12 MATRIZ DAFO: Amenazas Plan de Negocio Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada en España

| AMENAZA | JUSTIFICACIÓN |
|--|---|
| Competencia en el mercado | España cuenta con marcas consolidadas de chocolate como Valor, Lindt y Nestlé, que tienen una fuerte presencia y lealtad del consumidor. Introducir un nuevo producto requiere estrategias de diferenciación significativas para competir con estas marcas establecidas |
| Barreras arancelarias y no arancelarias | A pesar de las mejoras comerciales, aún existen barreras arancelarias y no arancelarias que pueden complicar la exportación, como requisitos estrictos de etiquetado, estándares sanitarios y procedimientos aduaneros complejos. Estas barreras pueden aumentar los costos y tiempos de entrada al mercado (European Commission). |
| Impactos del cambio climático | Los desafíos ambientales, como la sequía y los incendios forestales en España, pueden afectar la disponibilidad y el costo de los recursos necesarios para la producción y distribución de nuestros productos. Las temperaturas en la ciudad de Barcelona se han incrementado desde 2016, con olas de calor intermitentes, especialmente desde 2003 (Ayuntamiento de Barcelona, s.f.). La temperatura máxima récord de 39,8°C fue registrada en 1982. En agosto de 2023, Barcelona activó una alerta de calor y envió mensajes de texto a personas vulnerables sobre cómo protegerse del calor (McMurtry, 2023) |
| Presencia de xenofobia en España | La xenofobia sigue siendo un problema significativo en España. Según un estudio de 2020, el 51,8% de las personas de origen extranjero han experimentado discriminación racial o étnica. Este ambiente hostil puede afectar negativamente la aceptación de productos extranjeros y complicar las estrategias de marketing dirigidas a comunidades de migrantes, como los ecuatorianos (López, 2021). |

Fuentes: (European Commission, s.f.) (Soziabile, 2023) (López N. , 2021) (Ayuntamiento de Barcelona, s.f.)

4.1.2. Análisis Interno

Tras analizar factores externos, es indispensable complementar dicho análisis, mediante la investigación exhaustiva de los elementos internos, los cuales influirán en nuestro éxito en el mercado, dado que, mediante este estudio, lograremos percibir de mejor manera aquellas fortalezas y debilidades que poseen los bombones rellenos de jalea de colada morada, enfatizando no únicamente en los recursos, sino también en los competidores y las ventajas competitivas (Purita, 2022). Este análisis además de posibilitar al lector comprender aún más el desarrollo de este plan de negocios, permite a nivel “emprendedurismo”, establecer un marco claro y estratégico que alinee nuestra propuesta de valor, con la selección de los canales de distribución más efectivos, y también, en el ajuste de nuestra estrategia de precios; optimizando así nuestras posibilidades de penetración y crecimiento en el competitivo mercado español.

4.1.2.1. Producto

Como ha sido destacado anteriormente, los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada no solamente buscan deleitar el paladar del consumidor, sino llegar a ser *más que un dulce y un sabor*, mediante sus indiscutibles deliciosos ingredientes 100% ecuatorianos. Por lo tanto, resulta preciso a continuación mencionar la composición de nuestro dulce, con la finalidad de que tanto como el lector y el cliente, conozcan y comprendan aquellos ingredientes que conforman el producto.

Recordemos que, “para que un chocolate sea beneficioso para la salud, tiene que contener entre el 70% y el 85% de cacao” (El Cronista, 2023), por lo que al implementar cacao de tal porcentaje en la elaboración de nuestros bombones, no únicamente nos encontramos proporcionando beneficios hacia la salud del consumidor, además creamos un perfil equilibrado de sabores, dado que la intensidad del cacao proporciona un contraste único con los sabores frutales de la colada morada, creando de tal manera, una experiencia de sabor compleja y satisfactoria, lo cual se convierte en el paladar del cliente en una mezcla armoniosa y deliciosa

Por otro lado, la jalea de colada morada, elaborada con una mezcla de frutas andinas como mortiño, mora, piña, babaco y naranjilla, aporta una combinación de sabores dulces, ácidos y ligeramente picantes. Estos sabores complejos se mezclan bien con el amargor del chocolate, ya que “el aroma y sabor dulce/ácido de la colada, trasciende del mundo terrenal al más allá, un placer que disfrutan

tanto los rosados paladares de los vivos, como los huesos secos de las tumbas” (Go Raymi, s.f.). La canela y el clavo de olor en la jalea añaden notas cálidas y especiadas que enriquecen aún más la experiencia gustativa.

La textura suave y cremosa del chocolate amargo contrasta maravillosamente con la textura más espesa y jugosa de la jalea de colada morada. Este contraste no solamente deleitará el paladar, sino que también enriquecerá la experiencia sensorial, haciendo que cada bocado sea una combinación de sabores y texturas que sorprendan y encanten. Esta fusión de sabores y texturas no crean un bombón cualquiera en el mercado, sino uno aquel que contará una historia a través de sus ingredientes cuidadosamente seleccionados, mediante esta peculiar combinación de chocolate amargo y la jalea de colada morada, no solamente queremos dar como resultado un producto delicioso, sino que también, proporcionaremos una experiencia gastronómica única que resalte la riqueza cultural y culinaria de Ecuador.

Nuestro producto, los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, además de satisfacer una variedad de necesidades tanto emocionales como sensoriales, este producto se enfoca en ofrecer una experiencia de indulgencia intensa, porque tomando en cuentas las tendencias previamente analizadas, los consumidores de hoy en día, no solamente buscan satisfacer su antojo de chocolate, sino también, vivir una experiencia multisensorial que les permita disfrutar de sabores ricos y complejos. El uso de chocolate negro con un contenido de cacao del 70% al 85%, además de responder a las necesidades de los consumidores preocupados por la salud, crean una combinación que deleita el paladar y proporciona una sensación de lujo y exclusividad.

Por otra parte, en un mercado donde la sostenibilidad y el comercio justo son cada vez más valorados, nuestros bombones destacan por sus prácticas responsables y el uso de ingredientes sostenibles. Nuestra alianza con Kallari, quien es “una organización comunitaria conformada por productores kichwas de Napo, que cultivan y comercializan varios productos, en esencial el cacao fino de aroma bajo un sistema sustentable y amigable con la naturaleza” (Kallari, 2024), asegura que cada bombón no solo sea un deleite para el paladar, sino también una contribución positiva a las comunidades productoras. Los consumidores, quienes en la actualidad están cada vez más interesados en productos que beneficien tanto a ellos como al planeta, al ofrecer un producto que

incorpora estos valores, satisfacemos la demanda de los consumidores de hacer elecciones de compra éticas y responsables.

Ilustración 22 Prototipo bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada



Autor: Chat GPT

4.1.2.2. Precio

El precio de un producto tiene un efecto muy importante sobre los clientes, y por ende también en las ventas. Por consiguiente, al determinar cuidadosamente estrategias de precios, no únicamente nos permitirá alcanzar rentabilidad a largo plazo, sino también estabilidad y durabilidad dentro del mercado español. El chocolate al ser un producto que posee diversas presentaciones, sabores y olores, posibilita que exista una amplia variedad y competencia, siendo esta última mencionada, que se encuentra adecuando tanto sus ingredientes como precios, en base al target al cual se dirigen. Por tal motivo, nuestra fijación de precios para este plan de negocios, se basará principalmente bajo dos metodologías: competencia y costes, las cuales, nos permitirán obtener una perspectiva más amplia y adecuada para determinar el precio de venta al público.

En primer lugar, evaluaremos precios basados en la competencia, las cuales como se ha evaluado anteriormente, son: Valor, Lindt y Nestlé. Conocer los precios que manejan estas marcas en sus productos, pero principalmente sus bombones, es crucial para la fijación de nuestros precios, ya que nos permite posicionar nuestro producto de manera competitiva en el mercado. Evaluar los

precios de estas marcas líderes nos ayuda a entender el rango de precios aceptable para productos gourmet y de alta calidad, permitiéndonos a su vez, identificar oportunidades para diferenciarnos y asegurar que ofrecemos una propuesta de valor atractiva para los consumidores. Este análisis también nos permite ajustar nuestras estrategias de marketing y ventas para maximizar la rentabilidad y satisfacer las expectativas del mercado objetivo.

Tabla 13 Precios bombones de chocolate competencia

| MARCA | NOMBRE DEL CHOCOLATE | GRAMOS | PRECIO (EUROS) | PRECIO (DÓLARES) |
|--|----------------------|--------|----------------|------------------|
|  | CHOCOLATÍSSIMO | 250G | 5.49 € | \$ 5.96 |
| | | 200G | 4.99 € | \$ 5.42 |
|  | LINDOR | 600G | 17.99 € | \$ 19.53 |
| | | 337G | 11.49 € | \$ 12.47 |
| | | 200G | 6.99 € | \$ 7.59 |
|  | CAJA ROJA | 800g | 19.99 € | \$ 21.70 |
| | | 400g | 12.05 € | \$ 13.08 |
| | | 200g | 6.29 € | \$ 6.83 |
| | | 100g | 3.99 € | \$ 4.33 |

Fuente: (Supermercado El Corte Inglés, s.f.)

Autor: Elaboración propia

Como podemos observar en la tabla adjunta, los chocolates **Valor**, con su producto “**chocolatísimo**” tiene precios de 5.49 € para 250g y 4.99 € para 200g, lo que sugiere un precio promedio por gramo de aproximadamente 0.024 €. Esta marca es conocida por ofrecer productos de buena calidad a precios accesibles, ubicándose en un segmento de mercado medio. Por otro lado, **Lindt**, con su respectiva marca de bombones denominada “**Lindor**”, presenta precios más altos, lo que indica un precio promedio por gramo de alrededor de 0.029 €, además de un posicionamiento de mercado enfocado en un segmento premium, destacándose por su calidad superior y la percepción de lujo asociada a sus productos.

Finalmente encontramos a **Nestlé “Caja Roja”**, quienes ofrecen precios de 19.99 € por 800g, 12.05 € por 400g, 6.29 € por 200g y 3.99 € por 100g, con un precio promedio enfocado hacia un segmento similar a Lindt, posee una fortaleza claramente evidente en su marca la cual debemos destacar, siendo esta su fuerte presencia en el mercado y una reputación establecida. Considerando que nuestros bombones de buscan posicionarse como un producto gourmet, añadiendo a su vez

que nos caracterizamos por poseer ingredientes de gran reconocimiento cultural y calidad, proporcionaremos fijar un precio ligeramente superior al promedio de la competencia.

Por consiguiente, basándonos en los precios obtenidos en uno de los supermercados en línea de España, consideramos apropiado un precio estimado de 11 € a 11.50 € para un paquete de 400g, lo que en dólares refleja un aproximado de 12 USD a 12.50 USD. Este precio además de reflejar tanto la calidad superior de los ingredientes como el valor cultural de la colada morada, asegura al mismo tiempo una posición competitiva en el mercado.

Sin embargo, con la finalidad de clarificar más nuestro plan de negocios, como también garantizar rentabilidad y estabilidad de nuestros bombones de chocolate en el mercado español, a continuación, enfatizaremos ciertas estrategias, las cuales nos posibiliten a encaminar progresivamente al cumplimiento de nuestras metas:

- **Premium:** Posicionamiento como un producto gourmet y de alta calidad, con un precio que refleje su exclusividad y los ingredientes de alta calidad.
- **Segmentación:** Progresivamente, presentaremos diferentes tamaños de paquetes para adaptarse a diversas necesidades de consumo y presupuestos, desde pequeñas cajas de degustación hasta grandes presentaciones para regalos.
- **Descuentos y promociones:** Ofertas especiales durante festividades y eventos culturales ecuatorianos para atraer a la comunidad de migrantes ecuatorianos y a nuevos consumidores interesados en productos exóticos y de alta calidad.

Por otra parte, establecer el precio de nuestro producto para mayor precisión, no se encuentra meramente basado en la competencia, sino también en otro factor imprescindible, como lo son los costes de producción, dado que, al tomarlo en cuenta, posibilita asegurar la viabilidad financiera y la sostenibilidad del negocio. Un precio que solamente compite con otras marcas, posee una alta probabilidad de no cubrir adecuadamente los gastos involucrados en la obtención de materias primas de alta calidad, por ende, aludiendo a la Cámara de Comercio Internacional, un análisis exhaustivo de los costes garantiza que se mantengan márgenes de beneficio adecuados, permitiendo inversiones futuras en calidad y marketing (Cámara de Comercio Internacional, s.f.)

Por tal modo, seguidamente podremos evidenciar nuestro análisis basado en costos, con la finalidad de justificar los precios premium ante consumidores cada vez más conscientes de las prácticas de comercio justo y sostenibilidad, añadiendo valor a la propuesta de nuestro producto. En primer lugar, determinaremos cuáles son nuestras materias primas directas, las cuales posibilitarán a la elaboración de estos deliciosos bombones ecuatorianos.

Tabla 14 Costos Materia Prima Directa

| MATERIA PRIMA | PRECIO | UNIDADES | COSTO |
|--------------------------------|---------------|-----------------|--------------------|
| Barra kallari 70% cacao | \$ 2.61 | 1290 | \$ 3,366.90 |
| 1LT colada morada | \$ 5.00 | 100 | \$ 500.00 |
| TOTAL | | | \$ 3,866.90 |

Autor: Elaboración propia

Seguidamente, detallamos lo costos de nuestro equipamiento de alta tecnología, esta selección de maquinaria además de reflejar nuestro compromiso con la excelencia y eficiencia en la producción, a su vez, asegura la producción de bombones de chocolate únicamente de calidad superior; por consiguiente, implementaremos maquinaria como: derretidor de chocolate eléctrico para una fusión homogénea del cacao, complementado por una atemperadora automática que optimiza la textura y brillo del chocolate. Una mesa vibradora de acero inoxidable y un túnel de enfriamiento, las cuales ayudarán en agilizar la solidificación y perfeccionamiento de la forma de cada bombón. Finalmente, un conservador con puerta de cristal, favorecerá en mantener los chocolates en condiciones óptimas para su conservación y exhibición, garantizando de tal modo, la entrega de un producto excepcional a nuestros clientes.

Tabla 15 Costos Maquinaria para la elaboración de Bombones rellenos de jalea de colada morada

| MAQUINARIA | PRECIO | UNIDADES | COSTO |
|---|---------------|-----------------|--------------|
| Derretidor De Chocolate Eléctrico De 110 V Máquina De Templa | \$ 297.96 | 1 | \$ 297.96 |
| Atemperadora Templadora Chocolate Automatica Con Movimiento | \$ 750.00 | 1 | \$ 750.00 |

| | | | |
|--|-------------|---|-------------|
| Mesa Vibradora Moldes Chocolate O Tortas Acero Inox | \$ 290.00 | 1 | \$ 290.00 |
| Túnel de enfriamiento Enfriador de chocolate de acero inoxidable Enfriador de dulces Snack Food Biscuit Artículos de panadería Uso doméstico Motor al por menor Nuevo usado | \$ 5,000.00 | 1 | \$ 5,000.00 |
| CONSERVADOR PARA CHOCOLATES Y BOMBONES PARA BANDEJAS 60x40cm, CON PUERTA DE CRISTAL | \$ 1,000.00 | 1 | \$ 1,000.00 |
| TOTAL | | | \$ 7,337.96 |

Autor: Elaboración propia

Con los datos preliminares sobre los costos de materia prima directa y maquinaria, podemos anticipar que nuestro producto se posicionará en un segmento premium del mercado. Sin embargo, para obtener una comprensión más detallada y precisa de nuestra estructura de costos y la estrategia de precios, profundizaremos en estas áreas en los apartados de plan operativo y financiero más adelante. Esta información adicional, nos permitirá detallar con mayor exactitud los costos de producción y operación, asegurando que nuestro plan de negocios esté bien fundamentado y alinee las expectativas de calidad con la viabilidad financiera.

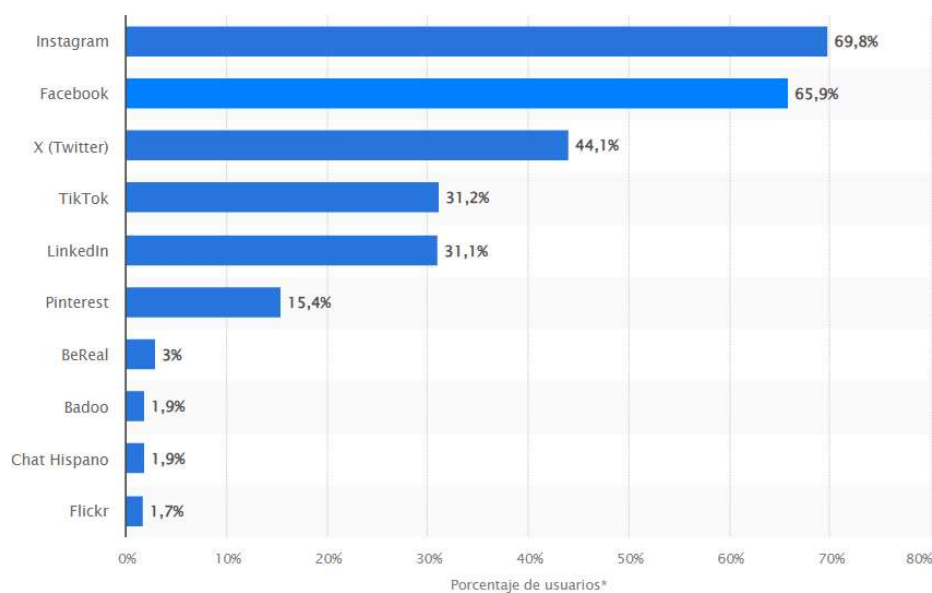
4.1.2.3. Promoción

Como lo hemos enunciado anteriormente, en España, las redes sociales son una herramienta digital fuertemente utilizada, alcanzando inclusive un alrededor de 39.7 millones de usuarios, lo que representa el 83,6% de la población total (Forner, 2024). Por ende, tomando en cuenta nuestro segmento de mercado determinado, como a su vez la cantidad representativa de usuarios en Cataluña (66.2%), se ha optado por implementar las redes sociales como el principal canal de promoción para nuestro plan de negocios, debido a su profunda penetración y relevancia en la vida cotidiana de los consumidores en España.

Además, las redes sociales no solo facilitan el contacto directo y constante con los clientes, sino que también, permiten utilizar estrategias de marketing personalizadas y de bajo costo, esenciales para generar compromiso y lealtad hacia nuestra marca. La gráfica adjunta, muestra la popularidad de diferentes redes sociales en España, destacando a Instagram como la más utilizada con un 69,8%

de usuarios, seguida de Facebook con un 65,9%, y X (Twitter) con un 44,1%. Estas plataformas al ofrecer una excelente oportunidad para promocionar nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, dado su alto alcance y penetración en el mercado español, Instagram, Facebook y Tiktok, serán principalmente los medios por los cuales inicialmente brindaremos mayor énfasis.

Ilustración 23 Redes sociales con mayor porcentaje de usuarios en España en 2023



Fuente: (Statista, 2023)

Instagram al ser una plataforma altamente visual y efectiva para productos que se destacan por su apariencia y calidad artesanal. Nuestro plan de negocios, ha decidido optar por esta plataforma, mediante publicaciones visuales de alta calidad que muestren la elegancia y el detalle de nuestros bombones. Además, las historias y Reels posibilitarán no únicamente destacar aspectos como el proceso de producción y la calidad de nuestros ingredientes, sino también, testimonios de clientes satisfechos. Realizar colaboraciones con personas reconocidas en los medios digitales, o también denominados “influencers”, y también chefs reconocidos, permitirán aumentar la visibilidad y el atractivo de nuestro producto.

Por otro lado, Facebook con una presencia de 65.9% de usuarios, ofrece una plataforma robusta para compartir historias detalladas y realizar campañas de publicidad segmentadas, aprovechando su amplia base de usuarios. Dentro de la misma, podemos incluir imágenes y videos sobre la

historia detrás de la colada morada y el chocolate ecuatoriano, permitiendo al público adentrarse a la historia ecuatoriana. Además, utilizar Facebook Ads, permitirá segmentar audiencias específicas, es decir aquellas que denoten mayor interés hacia productos gourmet y sostenibles, favoreciendo de tal modo, a captar y mantener la atención de los consumidores.

Finalmente, TikTok, la cual es una herramienta ideal para contenido dinámico y viral, permitiendo llegar a una audiencia más joven y crear un impacto rápido. Por consiguiente, dentro de esta plataforma aplicaremos contenido de videos cortos y creativos, enfocados no solo en contar la historia de nuestros productos ecuatorianos, sino también recetas que se pueden llegar a ejecutar con nuestros bombones.

4.1.2.4. Plaza

Aludiendo lo destacado anteriormente, los supermercados y autoservicios son los canales preferidos para adquirir chocolate, capturando más de la mitad de las ventas en esta categoría (53.5%) (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022). Por tal motivo, hemos decidido utilizar las tiendas físicas como punto de venta para nuestros bombones de chocolate, debido a varios factores estratégicos. En primer lugar, las tiendas ofrecen una experiencia sensorial completa, permitiendo a los consumidores ver, oler y, en ocasiones, probar el producto antes de comprarlo, lo cual es crucial para un producto gourmet como el nuestro. Según un estudio de PwC, el 49% de los consumidores aún prefieren comprar productos alimenticios en tiendas físicas debido a la inmediatez y la posibilidad de recibir asesoramiento directo de los vendedores (PwC, 2023)

Otro aspecto importante es que las tiendas permiten una mayor visibilidad y posicionamiento de marca, ya que, al encontrarse presentes en establecimientos reconocidos, nuestros bombones pueden beneficiarse del tráfico y la reputación de estas tiendas, aumentando de tal modo la fiabilidad y la confianza del consumidor hacia nuestro producto. Esto es particularmente relevante en mercados como el español, donde la tradición de compra en tiendas locales y especializadas sigue siendo fuerte. Por último, las tiendas físicas facilitan la implementación de promociones y eventos especiales, como degustaciones y lanzamientos de productos, que pueden atraer a un mayor número de consumidores y generar publicidad de boca en boca. Esta interacción directa con el cliente también nos permite recopilar valiosos comentarios y ajustarnos rápidamente a las preferencias del mercado.

4.1.2.5. Matriz DAFO: Fortalezas y Debilidades

La implementación de la matriz de las 4P's en nuestro análisis de marketing no únicamente nos proporciona una estructura clara para entender los componentes esenciales de nuestro plan de negocios, sino que también, nos ayuda a identificar de manera precisa las fortalezas y debilidades de nuestro producto. Al analizar el Producto, Precio, Plaza y Promoción, podemos evaluar cómo cada aspecto contribuye a nuestra propuesta de valor y cómo se posiciona frente a la competencia. Esta metodología nos permite detectar áreas de mejora y oportunidades de diferenciación, asegurando que nuestro enfoque de marketing esté alineado con las tendencias y preferencias del mercado. Por medio de esta matriz, posibilitamos facilitar la toma de decisiones informadas para optimizar nuestros recursos y maximizar el impacto en el mercado objetivo, fortaleciendo nuestra posición competitiva y mitigando posibles debilidades.

Tabla 16 Fortalezas Plan de Negocio Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada en España

| Fortalezas | JUSTIFICACIÓN |
|--|--|
| Calidad del Producto | Nuestros bombones se elaboran con ingredientes de alta calidad, incluyendo chocolate negro con un contenido de cacao entre el 70% y el 85%, lo cual no solo mejora el sabor, sino que también aporta beneficios para la salud. Además, la jalea de colada morada proporciona una experiencia única y auténtica que destaca la riqueza cultural de Ecuador. |
| Sostenibilidad y Comercio Justo | Al asociarnos con Kallari, garantizamos que nuestros ingredientes son producidos de manera sostenible y bajo prácticas de comercio justo. Esto no solo mejora la percepción del producto, sino que también atrae a consumidores que valoran la responsabilidad social y la sostenibilidad. |
| Experiencia Cultural | Los bombones no son solo un producto, sino una experiencia gastronómica que cuenta la historia de la colada morada, una tradición ecuatoriana. Esto crea un valor añadido para los consumidores interesados en productos con una rica herencia cultural. |

Tabla 17 Debilidades Plan de Negocio Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada en España

| Debilidades | JUSTIFICACIÓN |
|--------------------|----------------------|
|--------------------|----------------------|

| | |
|-------------------------------------|--|
| Costo de producción | La utilización de ingredientes de alta calidad y prácticas de comercio justo puede aumentar los costos de producción, lo que puede reflejarse en un precio más alto para el consumidor final. |
| Desconocimiento del Producto | Al ser un producto único y culturalmente específico, puede que los consumidores españoles no estén inicialmente familiarizados con los bombones de jalea de colada morada, lo que podría requerir esfuerzos adicionales en marketing y educación del consumidor. |
| Competencia en el Mercado | Competir con marcas establecidas como Valor, Lindt y Nestlé puede ser un desafío debido a su fuerte presencia y lealtad de marca en el mercado español |
| Sensibilidad al Precio | En un mercado donde hay una amplia gama de productos de chocolate disponibles a diferentes precios, la sensibilidad al precio puede ser una barrera para la adopción de un producto premium como el nuestro. |

4.1.3. Marketing Operativo

El establecimiento de objetivos claros y medibles es esencial para el éxito de cualquier plan de negocios. Por ende, al fijar objetivos posibilitamos orientar nuestros esfuerzos, en medir el progreso y realizar ajustes necesarios para asegurar que se alcancen las metas deseadas para nuestro plan de negocios. A continuación, se presentan los objetivos del plan de negocios para los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, formulados bajo el criterio SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido).

4.1.3.1. Fijación de Objetivos

- Aumentar las ventas de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada en un 85% a través de estrategias de marketing digital y alianzas con tiendas físicas durante el primer año.
- Asegurar acuerdos de distribución con tiendas especializadas y supermercados de alto tráfico.
- Desarrollar un programa de fidelización para retener a los clientes y aumentar las compras repetitivas.

4.1.3.2. Definición de Estrategias

- Desarrollar campañas de marketing digital en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok para aumentar la visibilidad y el alcance del producto. Utilizar anuncios pagados, colaboraciones con influencers y contenido atractivo para captar la atención del público objetivo.
- Implementar promociones especiales y descuentos temporales para incentivar las compras iniciales y fidelizar a los clientes.
- Optimizar la presencia en motores de búsqueda mediante técnicas de SEO y campañas de SEM para atraer tráfico a la tienda online.
- Establecer alianzas estratégicas con cadenas de supermercados y tiendas especializadas en productos gourmet para asegurar la distribución de los bombones.
- Distribuir muestras gratuitas a través de puntos de venta seleccionados para que los consumidores puedan probar el producto y fomentar la demanda.
- Asegurarse de que todos los procesos de producción cumplan con los estándares internacionales de calidad y sostenibilidad. Esto incluye el uso de cacao de comercio justo y prácticas agrícolas sostenibles.
- Proveer un servicio de atención al cliente excepcional para resolver cualquier duda o problema rápidamente, garantizando una experiencia de compra positiva.

4.1.3.3. Planes de acción

Para lograr aumentar las ventas de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, implementaremos una serie de estrategias de marketing digital y alianzas con tiendas físicas. Desarrollaremos campañas de marketing digital en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok para aumentar la visibilidad y el alcance del producto. Estas campañas incluirán anuncios pagados, colaboraciones con influencers y contenido atractivo diseñado para captar la atención del público objetivo. Además, ofreceremos promociones especiales y descuentos temporales durante eventos clave para incentivar las compras iniciales y fidelizar a los clientes. Paralelamente, optimizaremos nuestra presencia en motores de búsqueda mediante técnicas de SEO y campañas de SEM para atraer tráfico a nuestra tienda online y convertir visitantes en compradores.

Para asegurar acuerdos de distribución con tiendas especializadas y supermercados de alto tráfico, estableceremos alianzas estratégicas con cadenas de supermercados y tiendas gourmet. Nos enfocaremos en identificar y contactar con estos establecimientos, presentando una propuesta de valor convincente y muestras de producto para garantizar la aceptación. Participaremos en ferias gastronómicas y eventos del sector para mostrar nuestros bombones a posibles distribuidores y compradores. Además, distribuiremos muestras gratuitas en puntos de venta seleccionados para que los consumidores puedan probar el producto y fomentar la demanda.

En cuanto al desarrollo de un programa de fidelización para retener a los clientes y aumentar las compras repetitivas, diseñaremos un programa que ofrezca beneficios exclusivos, como descuentos y ofertas especiales. Proveremos un servicio de atención al cliente excepcional, asegurándonos de resolver cualquier problema rápidamente y realizar encuestas de satisfacción periódicas para entender mejor las necesidades y expectativas de nuestros clientes. También produciremos contenido educativo y entretenido sobre la historia de la colada morada y el chocolate ecuatoriano para mantener el interés del cliente y fortalecer la conexión emocional con la marca.

Además, nos aseguraremos de que todos los procesos de producción cumplan con los estándares internacionales de calidad y sostenibilidad. Esto incluye el uso de cacao de comercio justo y prácticas agrícolas sostenibles. Implementaremos auditorías internas periódicas para garantizar el cumplimiento de estas normas y comunicaremos de manera transparente nuestros esfuerzos y logros en sostenibilidad a través de nuestras redes sociales y página web. De esta manera, no solo ofreceremos un producto de alta calidad, sino que también responderemos a la creciente demanda de los consumidores por productos éticos y responsables.

5. Plan de operaciones

Con la finalidad de garantizar rentabilidad y durabilidad dentro del mercado español, efectuar un plan de operaciones detallado, posibilitará al lector visualizar la viabilidad de este plan de negocios. No obstante, debemos destacar que, pese a que persista la ideología que la producción de chocolates sea la más sencilla ante otros productos, hay que cuidar cada paso del proceso, desde la selección de las semillas de cacao, hasta el producto final, el cual es, los bombones de chocolate.

5.1. Operaciones de producción y costeo de producto

La producción industrial del chocolate integra tradiciones y técnicas meticulosas que convierten el grano de cacao en las delicias que tanto apreciamos hoy en día, sin embargo, aunque en la actualidad diversas compañías utilicen avanzadas tecnologías en este proceso, el toque humano sigue siendo primordial, dado que la esencia de este arte, se mantiene viva gracias a la pasión y dedicación de los artesanos que aman lo que hacen.

Por consiguiente, al determinar a Kallari como proveedor para la principal materia prima de la elaboración de este producto, garantizamos no solamente brindar apoyo y reconocimiento hacia esta distinguida organización comunitaria conformada por productores kichwas, sino también, ofrecer al público, un chocolate el cual consta con certificaciones nacionales e internacionales, las cuales son excelentes indicadores de la calidad y sostenibilidad del producto, asegurando que nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada no solamente sean deliciosos, sino también producidos de manera ética y sostenible. Las certificaciones de comercio justo y orgánicas, refuerzan nuestro compromiso con prácticas responsables y sostenibles, alineándose perfectamente con los valores de nuestra marca y las expectativas de los consumidores conscientes (Kallari, 2024).

Por otra parte, la certificación europea de agricultura ecológica, resulta especialmente favorecedora para la viabilidad de nuestro plan de negocios de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada. Esta certificación garantiza que nuestros ingredientes, como el cacao, cumplan con los estrictos estándares ecológicos de la Unión Europea, lo cual posibilita que los consumidores se encuentren plenamente seguros que están adquiriendo un producto respetuoso con el medio ambiente y libre de pesticidas y fertilizantes químicos. Esta certificación no solo mejora la percepción del producto en términos de calidad y sostenibilidad, sino que también facilita la entrada y aceptación en el exigente mercado europeo, alineándose con las tendencias de consumo consciente y responsable que prevalecen actualmente. Además, contar con esta certificación, puede diferenciar significativamente nuestros bombones en un mercado competitivo, atrayendo a consumidores que valoran la salud y la sostenibilidad en sus decisiones de compra (Kallari, 2024).

Ilustración 24 Certificaciones Kallari



Fuente: (Kallari, 2024)

Por lo tanto, aludiendo nuestro objetivo de aumentar las ventas de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada en un 85% durante el primer año, comprendemos que las unidades a producir abarcan alrededor de 12.827 unidades, lo que mensualmente reflejaría un aproximado de 1069 unidades. Por ende, al querer ofrecer al mercado español un producto gourmet y premium, se ha optado por las “barras Kallari 70% Cacao”, dado principalmente a su delicioso contenido, el cual consta de: “granos de cacao ecológico, azúcar de caña, manteca de cacao, vaina de vainilla proveniente de una agricultura ecológica certificada” (Kallari, 2024).

Por otro lado, para el relleno de jalea de colada morada, la elaboración artesanal será indispensable, dado que además de posibilitar preservar la historia y sabores ecuatorianos, permite asumir mayor control durante el proceso. No obstante, persiste una dificultad, si deseamos una larga vida útil para nuestro producto, es preciso utilizar pectina o gelatina sin sabor, dado que de tal modo lograremos estabilizar el relleno y prolongar la durabilidad de los bombones. Sin embargo, la duración específica del producto también dependerá de otros factores, tales como: almacenamiento, humedad, calidad de los ingredientes, entre otros.

Para los moldes de nuestros respectivos bombones, el material a utilizar será el policarbonato, dado que ofrece una alta durabilidad y resistencia, permitiendo una producción eficiente y repetible. Los moldes de policarbonato resultan ideales para lograr un acabado brillante y profesional en los

bombones, lo que mejora su apariencia y atractivo visual. Además, estos moldes al facilitar el desmoldado, aseguran que cada pieza mantenga su forma perfecta y detallada, esencial para la presentación de un producto gourmet de alta calidad.

Para la elaboración del empaque de nuestro producto, hemos elegido a "Industrias Omega" como nuestro principal proveedor de “packaging”. Sus certificaciones y casos de éxito, como trabajar con Ferrero del Ecuador, garantizan que la imagen de nuestra marca y producto estén en buenas manos. La certificación ISO 9001:2015 avala procesos eficientes y productos de alta calidad, mientras que la certificación FSC asegura empaques de fuentes sostenibles. Estas credenciales, junto con su experiencia en producir las icónicas cajas doradas de Ferrero Rocher y las cajas de Kinder Joy, mejoran la percepción de nuestro producto ante consumidores conscientes del medio ambiente, asegurando de tal modo un empaquetado de primera calidad y respetuoso con el entorno (Industrias Omega, s.f.).

Ilustración 25 Certificados Industria Omega



Fuente: (Industrias Omega, s.f.)

5.1.1. Entendimiento de las operaciones

Aludiendo la tabla de costos de materia prima directa previamente adjuntada, podemos evidenciar que nuestro inventario mensual, incluye 1,290 barras de chocolate Kallari 70% cacao, además de 100 litros o botellas de colada morada, lo cual suma un total de \$3,866.90 en costos de materia prima directa. Dicha cantidad es más que suficiente para cumplir con nuestra producción mensual de bombones, asegurando no únicamente el cumplimiento de los objetivos de producción, sino también la posibilidad de responder a una demanda inesperadamente alta o de explorar oportunidades de venta adicionales. La calidad del cacao Kallari, reconocido por su rico perfil

aromático y sostenibilidad en la producción, junto con nuestra auténtica colada morada, promete bombones que no solo deleitan el paladar, sino que también cuentan una historia cultural única.

Por otro lado, se encuentran nuestros moldes de policarbonato, con un costo total de \$275.20, categorizados como costos indirectos de fabricación. Estos moldes son esenciales para mantener la eficiencia de nuestra línea de producción y garantizar un producto final de alta calidad y consistencia. El gasto en empaque también ha sido calculado, mostrando una inversión de \$120 para 1000 unidades, lo cual es crucial para asegurar que los bombones lleguen a nuestros clientes en perfecto estado, manteniendo la integridad y la apariencia premium del producto final. Esta infraestructura mejorada nos prepara para maximizar la productividad y expandir nuestra capacidad de satisfacer y superar las expectativas del mercado.

De igual modo, mediante la alianza con nuestro proveedor para los empaques, Industria Omega, resulta altamente beneficioso para nuestro plan de negocios, dado que, al tercerizar el proceso de empaquetado, nos permite concentrarnos en la calidad y producción de nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada. Esta estrategia nos asegura eficiencia y consistencia en el empaquetado, permitiendo que nuestros bombones lleguen al mercado en perfectas condiciones y con una imagen que refuerza nuestros valores de calidad y sostenibilidad.

Table 1 Costos Indirectos de Fabricación Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada

| | | | |
|--------------|----------|------|------------------|
| MOLDES | \$ 27.52 | 10 | \$ 275.20 |
| EMPAQUE | \$ 0.12 | 1000 | \$ 120.00 |
| TOTAL | | | \$ 395.20 |

Autor: Elaboración Propia

Esta planificación meticulosa asegura que disponemos de los recursos necesarios para cumplir con nuestros objetivos de producción, garantizando la calidad y consistencia de nuestros bombones gourmet de chocolate rellenos de jalea de colada morada. No obstante, resulta preciso a su vez destacar cómo cada maquinaria a implementar durante el desarrollo de este plan de negocios, será utilizada durante el proceso de elaboración de nuestro producto. Para la producción de nuestros bombones de chocolate, una fundidora de chocolate es esencial, ya que permite derretir el

chocolate de manera uniforme y controlar con precisión la temperatura, garantizando así la calidad y la textura adecuada del producto final.

Dado que utilizamos chocolate preprocesado de alta calidad, no necesitamos máquinas como las refinadoras de cacao, que están diseñadas para transformar granos de cacao en pasta de cacao. Nuestro enfoque se centrará en el proceso de fundido y moldeado, donde la fundidora juega un papel crucial para mantener la consistencia del chocolate y asegurar que cada bombón tenga un acabado perfecto y apetitoso, cumpliendo con los estándares gourmet que queremos ofrecer a nuestros clientes.

Una vez derretido el chocolate, pasamos a la templadora, la cual es una máquina que nos permite garantizar que el chocolate alcance y mantenga la temperatura ideal para el templado, un proceso crítico que determina la estructura cristalina del chocolate. Un buen templado resulta en bombones con un acabado brillante y una textura suave, lo cual es imprescindible para un producto gourmet.

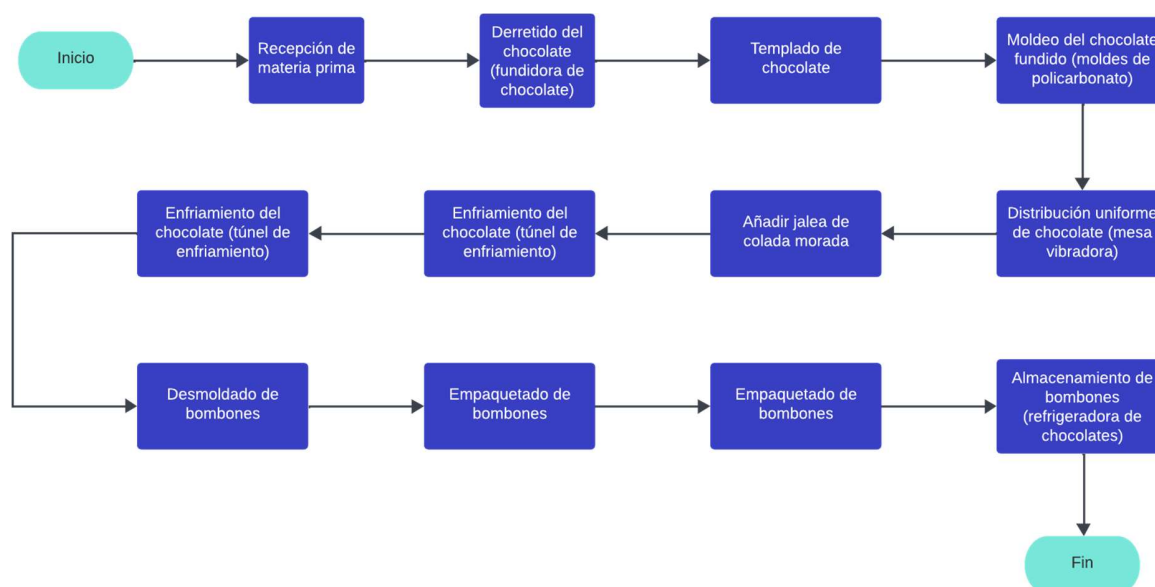
Posteriormente, el chocolate templado se vierte en los moldes, utilizando la mesa vibradora, con la finalidad de poder eliminar cualquier burbuja de aire que pueda quedar atrapada en el chocolate, asegurando que cada bombón tenga una estructura sólida y una apariencia perfecta. La vibración ayuda a que el chocolate se distribuya uniformemente en los moldes, alcanzando todos los detalles y formas deseadas. Seguidamente dentro de nuestro proceso, involucraremos un túnel de enfriamiento, permitiendo de tal manera, un enfriamiento rápido y controlado del chocolate, lo cual es esencial para solidificar el producto de manera uniforme y eficiente. El túnel de enfriamiento no solamente acelera el proceso de producción, sino que también minimiza la manipulación del chocolate en un ambiente húmedo, lo que ayuda a mantener la calidad del producto.

Por otro lado, existe otra maquinaria imprescindible para la producción de nuestros bombones, la cual es un conservador o refrigerador especializado para chocolates, porque debido a la naturaleza delicada y frágil del chocolate, es esencial preservarlos bajo condiciones óptimas. Este tipo de refrigerador mantiene una temperatura constante entre 14-18 grados centígrados y una humedad del 40-60%, evitando de tal modo, la formación de capas blanquecinas de grasa en la superficie del chocolate, además que posibilita, preservar su brillo y sabor. Al implementar un conservador de tal índole, prevenimos a su vez la absorción de olores de otros alimentos, asegurando que el

chocolate mantenga su auténtico sabor y calidad, crucial para ofrecer un producto gourmet de excelencia (Bauuman, 2018).

En conjunto, estas maquinarias forman un sistema integrado que garantiza que cada etapa del proceso de producción de nuestros bombones se realice con precisión y eficiencia. Desde el derretido y templado del chocolate hasta la eliminación de burbujas y el enfriamiento, cada máquina juega un papel crucial en asegurar que nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, mantengan un estándar de calidad gourmet, reflejando la esencia ecuatoriana en cada bocado y destacándose en el mercado internacional.

Ilustración 26 Flujo de la elaboración de los bombones de chocolates rellenos de jalea de colada morada dentro de fábrica



Autor: Elaboración Propia

Comprender los procesos de elaboración de nuestros bombones de chocolate dentro de la empresa es crucial para reflejar uno de los objetivos principales dentro de nuestro proceso operativo, el cual es: **asegurar la calidad y consistencia del producto final mediante la implementación de controles de calidad estrictos en cada etapa del proceso de producción, desde la selección de materias primas hasta el empaquetado final.** Para poder lograr el cumplimiento de dicho objetivo, resulta importante como empresa, incluir maquinaria de alta precisión, como fundidoras y atemperadoras de chocolate, aplicación de técnicas de vibración para un moldeo perfecto, y la

realización de pruebas periódicas para garantizar que cada bombón cumpla con los estándares de sabor, textura y presentación que nuestros clientes esperan.

Con la finalidad de cumplir nuestros estándares de producto premium y gourmet, cada etapa, desde la fundición del chocolate hasta el moldeo y la vibración, es cuidadosamente controlada para garantizar que nuestros bombones mantengan su forma perfecta y su sabor excepcional. Al especificar nuestra elaboración, posibilitamos al lector comprender cómo deseamos asegurar que cada bombón encapsule la esencia ecuatoriana que buscamos transmitir.

Así como hemos detallado el proceso de elaboración de nuestros bombones de chocolate, es igualmente crucial abordar la movilización de nuestro producto hasta el puerto para su exportación. El proceso logístico de nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada parte desde nuestras instalaciones en Quito. Una vez que los bombones están elaborados y empacados, se almacenan temporalmente en un área de conservación con control de temperatura para garantizar su frescura y calidad, como lo es nuestra refrigeradora especializada para chocolates. Para el traslado desde nuestras instalaciones hasta el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (UIO), utilizamos vehículos refrigerados que mantienen los bombones a una temperatura óptima de 14-18 grados centígrados y una humedad del 40-60%, asegurando que no sufran ningún deterioro durante el trayecto.

Al llegar al aeropuerto, nuestro equipo coordina el despacho de la carga, asegurándose de que los bombones sean manipulados con cuidado y rapidez para mantener su integridad. Los bombones son cargados en un contenedor para productos perecederos, que mantiene las condiciones de temperatura y humedad necesarias durante el vuelo. Desde el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre (UIO), los bombones son enviados directamente al Aeropuerto de Barcelona-El Prat (BCN) en España. Durante el vuelo, el contenedor refrigerado asegura que los bombones lleguen en perfectas condiciones, preservando su calidad y frescura. A la llegada al Aeropuerto de Barcelona-El Prat, nuestro equipo de logística en España se encarga de recibir la carga y realizar los trámites aduaneros necesarios. Los bombones son nuevamente trasladados en vehículos refrigerados desde el aeropuerto hasta los puntos de distribución, asegurando que mantengan sus propiedades intactas.

5.2. Planificación del personal

Para el desarrollo y cumplimiento de nuestros objetivos empresariales, es necesario un equipo de trabajo que se encuentre apasionado por el arte del chocolate, pero más que nada que desee dejar en alto el nombre de su país en el extranjero. Por consiguiente, para nuestra empresa se ha decidido designar distintas áreas, siendo estas las siguientes: **logística, producción, contabilidad y marketing**, las cuales, en conjunto posibilitarán un buen rendimiento en el mercado, como también rentabilidad a largo plazo.

Sin embargo, es preciso destacar que, para la fase inicial de nuestro plan de negocios, es crucial mantener un equipo de trabajo reducido para asegurar la viabilidad financiera y operativa del proyecto, debido principalmente, a que un equipo compacto permitirá gestionar de manera más eficiente los recursos disponibles, minimizando costos y facilitando la toma de decisiones rápidas y ágiles. A medida que la empresa empiece a consolidarse y sus operaciones se expandan, lograremos identificar áreas específicas, que requieran más personal y recursos. Esta estrategia de crecimiento progresivo, no solamente optimizará el uso del capital inicial, sino que también permitirá a la empresa adaptarse y evolucionar de manera orgánica, respondiendo no únicamente a las demandas del mercado, sino que, además, asegurará una base sólida para un crecimiento sostenible a largo plazo.

Dicho esto, a continuación, brindaremos un detalle más específico de la composición de personal de las distintas áreas de la empresa. En primer lugar, se encuentra el área de logística, la cual se encontrará dividida en nacional e internacional, dado que es esencial para garantizar una gestión eficiente y especializada de la cadena de suministro. A nivel nacional, principalmente se enfocará en la relación con proveedores, puesto que, al ser locales, permitiremos una mejor coordinación y comunicación, asegurando que las materias primas y otros insumos necesarios lleguen a tiempo y en las condiciones óptimas. Al mantener relaciones estrechas con los proveedores locales, se pueden negociar mejores condiciones de compra, precios más competitivos y tiempos de entrega más rápidos.

Por el lado del área de logística internacional, se enfocará en la movilización y rastreo del producto, asegurando que nuestros bombones de chocolate lleguen a su destino en óptimas condiciones y a tiempo. Además, gestionará la documentación de exportación, seleccionando socios logísticos confiables y seguros para proteger la mercancía. A su vez, será responsable de asegurar las

condiciones adecuadas de transporte, como el uso de contenedores refrigerados, y de anticipar y mitigar riesgos durante el proceso. Esto garantizará que el producto mantenga su calidad, como también que, durante el desarrollo de cualquier tipo de problema de esta índole, se resuelva rápidamente, manteniendo la satisfacción del cliente.

Para el área de logística, buscamos un profesional con título universitario en Logística, Comercio Internacional, Administración de Empresas o áreas afines. Además, debe tener habilidades de organización, negociación y comunicación efectiva en español e inglés. Certificaciones en logística y comercio internacional, y, sobre todo, tener la capacidad para trabajar bajo presión, atención al detalle y flexibilidad son competencias clave para asegurar la eficiencia en la distribución de nuestros productos.

Seguidamente las personas encargadas del área de producción, se enfocarán plenamente en todo lo relacionado con el desarrollo de los bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada. Este enfoque especializado, garantizará que cada etapa del proceso de producción, desde la selección de materias primas hasta el empaquetado final, se realice con la máxima calidad y precisión. Al centrarse exclusivamente en la producción, los encargados pueden perfeccionar técnicas, mejorar la eficiencia y asegurar la consistencia del producto, lo cual es crucial para mantener los estándares gourmet que queremos ofrecer a nuestros clientes. Dentro del área de producción, a su vez, invertiremos en I+D, buscando no solamente extender la vida útil de nuestros bombones, sino también mantener la integridad de sus sabores y texturas, asegurando así una experiencia gourmet excepcional para nuestros consumidores.

La persona encargada del área de producción deberá cumplir con ciertos requisitos esenciales para asegurar la calidad y eficiencia en la elaboración de nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada. En primer lugar, deberá contar con una formación sólida en ciencias alimentarias, tecnología de alimentos, gastronomía o una disciplina relacionada. La experiencia previa en la producción de chocolates y confitería gourmet es altamente valorada, así como un conocimiento profundo de los estándares de calidad y seguridad alimentaria internacionales. Además, la capacidad de gestionar equipos y coordinar diferentes etapas del proceso de producción es crucial. La atención al detalle, habilidades para la resolución de problemas y un enfoque innovador serán clave para mantener y mejorar continuamente la calidad de nuestros productos.

Por otra parte, para el área de contabilidad, debemos destacar que la contabilidad no solo implica registrar transacciones, sino también analizar y reportar la situación financiera de la empresa. Esto incluye la elaboración de estados financieros, gestión de presupuestos y la planificación fiscal. Tener un equipo dedicado a estas tareas permite una supervisión detallada y minuciosa de cada aspecto financiero, lo que reduce el riesgo de errores y garantizar que se cumplan todas las normativas contables y fiscales vigentes.

La persona encargada del área de contabilidad deberá cumplir con una serie de requisitos específicos para asegurar una gestión financiera eficiente y precisa. En primer lugar, se requiere una sólida formación académica, siendo indispensable poseer un título en contabilidad, finanzas o un campo relacionado. Además de las habilidades técnicas, se requiere una alta atención al detalle para trabajar con precisión y manejar grandes volúmenes de datos sin errores. La capacidad para comunicar información financiera compleja de manera clara y concisa a diferentes niveles de la organización es fundamental, así como poseer un pensamiento analítico que permita analizar problemas financieros complejos y proponer soluciones efectivas.

El área de marketing, debe encargarse de una variedad de funciones cruciales para el éxito y crecimiento del negocio de bombones de chocolate. En primer lugar, debe desarrollar e implementar estrategias de marketing digital y tradicional que aumenten la visibilidad y el alcance del producto. Esto incluye gestionar campañas en redes sociales, SEO, SEM, y publicidad pagada, así como colaboraciones con influencers y la creación de contenido atractivo y relevante. Además, es fundamental realizar estudios de mercado para comprender las necesidades y preferencias del público objetivo, así como para identificar tendencias y oportunidades en el mercado.

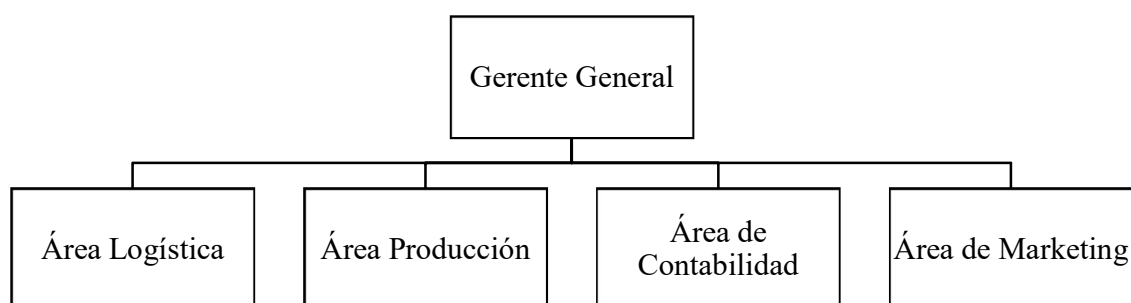
Asimismo, el área de marketing debe encargarse de la gestión de la marca, asegurando que todos los puntos de contacto con el cliente reflejen la identidad y valores de la empresa, tales como sostenibilidad y calidad. Esto implica diseñar y supervisar el packaging y la presentación del producto, garantizando que sean atractivos y coherentes con la imagen de marca. La relación con los medios de comunicación y la gestión de relaciones públicas también son responsabilidades clave, ya que ayudan a construir una buena reputación y a posicionar el producto en el mercado.

Además, el área de marketing debe trabajar en estrecha colaboración con el departamento de ventas para desarrollar promociones y estrategias de precios que atraigan a los consumidores y fomenten la lealtad del cliente. Implementar programas de fidelización y analizar el comportamiento del

cliente son acciones que ayudan a incrementar las ventas y la retención de clientes. Finalmente, la evaluación y el análisis continuo de los resultados de las campañas y estrategias implementadas son esenciales para ajustar y mejorar las tácticas de marketing, garantizando así un retorno de inversión positivo y el crecimiento sostenido del negocio.

Adicionalmente, la persona encargada del área de marketing para nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada debe cumplir con varios requisitos esenciales para garantizar el éxito de nuestras estrategias y el crecimiento del negocio. En primer lugar, debe poseer un título universitario en Marketing, Administración de Empresas, Comunicación o un campo relacionado. Es esencial que la persona tenga habilidades demostradas en el desarrollo y ejecución de estrategias de marketing digital, incluyendo la gestión de campañas en redes sociales, SEO, SEM, y la utilización de herramientas analíticas como Google Analytics. La experiencia en la creación y gestión de contenido, así como en la colaboración con influencers y medios de comunicación, es igualmente importante. Además, se valorará positivamente la experiencia en gestión de marca y diseño de packaging, asegurando que estos elementos sean atractivos y consistentes con la identidad de la empresa.

Ilustración 27 Organigrama plan de negocios bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada



Autor: Elaboración Propia

Tabla 18 Salarios personal plan de negocios bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada

| | |
|---------------------------|--------|
| Gerente General | \$ 900 |
| Área de Logística | |
| Una persona | \$ 460 |
| Área de Producción | |
| Dos personas | \$ 460 |

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| Área de Contabilidad | |
| Una persona | \$ 460 |
| Área de Marketing | |
| Una persona | \$ 460 |
| Total Salarios | \$ 2,740 |

Autor: Elaboración Propia

6. Plan Financiero

6.1. Costo unitario del producto

Para asegurar la rentabilidad de nuestro negocio y la satisfacción del cliente, es fundamental comprender y controlar el costo unitario de nuestros exquisitos bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada. Este análisis detallado, no únicamente nos permitirá fijar un precio competitivo en el mercado, sino que también garantizará que cada bombón refleje la calidad y el valor que prometemos. Al evaluar los costos de producción, desde la adquisición de materias primas como el cacao Kallari y la colada morada hasta el embalaje final, buscamos optimizar cada paso del proceso para ofrecer a nuestros clientes un producto premium a un precio justo, sin comprometer la autenticidad ni la calidad que nos caracteriza. Este enfoque cuidadoso en la gestión de costos subyace en nuestro compromiso con la excelencia y la sostenibilidad a largo plazo de nuestro negocio.

Tabla 19 Costos y Gastos Bombones de Chocolate

| COSTOS Y GASTOS BOMBONES DE CHOCOLATE | | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|-----|----------------------------------|--------------------|---------------------|
| Detalle | Valor \$ | | Detalle | Valor \$ | |
| Mano de obra directa | \$ 460.00 | MOD | Materia prima directa | \$ 3,866.90 | MPD |
| Depreciación de maquinaria | \$ 733.80 | CIF | Costo Exportación | \$ 3,000.00 | CIF |
| Útiles de oficina | \$ 20.00 | GA | Sueldo Jefe de producción | \$ 460.00 | CIF |
| Comisiones a vendedores | \$ - | GV | Arriendo de almacén | \$ 500.00 | GV |
| Energía de fábrica | \$ 50.00 | CIF | Sueldo de vendedor | \$ - | GV |
| Seguro de fábrica | \$ 293.52 | CIF | Sueldo Área de Marketing | \$ 460.00 | GA |
| Materiales indirectos | \$ 395.20 | CIF | | | |
| Sueldo de gerente empresa | \$ 900.00 | GA | Servicio de telefonía e internet | \$ 45.00 | GA |
| | | | Servicio de jardinería | \$ - | GA |
| | | | Mantenimiento de computadoras | \$ 50.00 | GA |
| Electricidad de toda la Empresa | \$ 20.00 | GA | Sueldo area logistica | \$ 460.00 | GV |
| Servicios bancarios | \$ 20.00 | GF | Sueldo de contador | \$ 460.00 | GA |
| TOTALES | \$ 2,892.51 | | | \$ 9,301.90 | \$ 12,194.41 |

Autor: Elaboración Propia

El desglose financiero proporcionado revela una comprensión detallada de los costos y gastos involucrados en la producción de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada. La tabla muestra una estructura de costos dividida en mano de obra directa, depreciación de maquinaria, materiales indirectos, y gastos administrativos, sumando un total de \$2,892.51 en costos directos e indirectos de fabricación. Por otro lado, los gastos generales, que incluyen sueldos de gerentes y otros gastos operativos como el arriendo de almacén y servicios esenciales, totalizan \$9,301.90. Este análisis meticuloso no solo facilita la evaluación del costo unitario del producto, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y ajustes de presupuesto que puedan ser necesarios para optimizar la rentabilidad y la eficiencia operativa de la empresa.

Tabla 20 Establecimiento de los costos Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada

| ESTABLECIMIENTO DE LOS COSTOS | | |
|--|---|------------------------------|
| COSTO PRIMO | = | MPR+MOD |
| COSTO PRIMO | = | \$ 4,326.90 |
| COSTO DE CONVERSIÓN | = | MOD + CIF |
| COSTO DE CONVERSIÓN | = | \$ 4,218.72 |
| COSTO DE PRODUCCION | = | MPD+MOD+CIF |
| COSTO DE PRODUCCION | = | \$ 8,085.62 |
| COSTO TOTAL DE COMERCIALIZACIÓN | = | MPR+MOD +GA+GV+GF |
| COSTO TOTAL DE COMERCIALIZACIÓN | = | CP +GA+GV+GF |
| COSTO DE COMERCIALIZACIÓN | = | \$ 11,460.62 |
| COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN | = | CP/Unidades producida |
| COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN | = | \$ 7.35 |
| COSTO DE COMERCIALIZACIÓN | = | CC/UP |

| | | |
|----------------------------------|------|--------------|
| COSTO DE COMERCIALIZACIÓN | = \$ | 10.42 |
|----------------------------------|------|--------------|

Autor: Elaboración Propia

Tabla 21 Costo Unitario caja de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada

| | | |
|----------------------------------|------|--------------|
| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN | 20% | |
| COSTO DE COMERCIALIZACIÓN | | |
| X MARGEN DE CONTRIBUCIÓN | 2.08 | |
| PRECIO FINAL | \$ | 12.50 |

Autor: Elaboración Propia

Al establecer un precio de \$12.50 por una caja de 400 gramos de nuestros bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, hemos logrado un punto de equilibrio óptimo entre calidad y costo en comparación con la competencia. Marcas como Lindor ofrecen por una cantidad estimada de 300 gr a \$12.47, mientras que Valor proporciona 250g por \$5.96. Nuestro precio no solo refleja la exclusividad y la calidad superior del producto, sino que también se posiciona de manera competitiva en el mercado gourmet. Esta estrategia nos permite atraer a un segmento de consumidores dispuestos a pagar un poco más por un producto distintivo y de alta calidad, asegurando así la rentabilidad de nuestra propuesta.

6.2. Gastos operación y administración

Como se ha mencionado anteriormente, nuestra inversión en equipamiento para la producción de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada refleja un compromiso con la calidad y la eficiencia. La adquisición incluye avanzadas computadoras portátiles y mobiliario de oficina, esenciales para la gestión y operación diaria. Además, hemos equipado nuestra planta con maquinaria especializada, fundamental para asegurar la calidad superior de nuestros productos. La inversión total asciende a \$9,703.65, incluyendo IVA, garantizando que cada fase de la producción sea eficaz y cumpla con los más altos estándares del mercado gourmet. Este enfoque integral no solo mejora nuestra capacidad de producción, sino que también fortalece nuestra posición en el mercado como líderes en innovación y calidad.

Tabla 22 Propiedad Planta y Equipo para la producción de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada

| DETALLE | TIPO | CANTIDAD | PRECIO UNITARIO | SUBTOTAL | %IVA | IVA | VALOR TOTAL |
|---|-------------------|----------|--------------------|--------------------|------|--------------------|--------------------|
| Computadora portátil HP | EQUIPO DE CÓMPUTO | 6 | \$ 600.00 | \$ 600.00 | 15% | \$ 90.00 | \$ 690.00 |
| Muebles de oficina | EQUIPO DE OFICINA | 1 | \$ 500.00 | \$ 500.00 | 15% | \$ 75.00 | \$ 575.00 |
| Derretidor De Chocolate Eléctrico De 110 V Máquina De Templa | MAQUINARIA | 1 | \$ 297.96 | \$ 297.96 | 15% | \$ 44.69 | \$ 342.65 |
| Atemperadora Templadora Chocolate Automatica Con Movimiento | MAQUINARIA | 1 | \$ 750.00 | \$ 750.00 | 15% | \$ 112.50 | \$ 862.50 |
| Mesa Vibradora Moldes Chocolate O Tortas Acero Inox | MAQUINARIA | 1 | \$ 290.00 | \$ 290.00 | 15% | \$ 43.50 | \$ 333.50 |
| Túnel de enfriamiento Enfriador de chocolate de acero inoxidable Enfriador de dulces Snack Food Biscuit Artículos de panadería Uso doméstico Motor al por menor Nuevo usado | MAQUINARIA | 1 | \$ 5,000.00 | \$ 5,000.00 | 15% | \$ 750.00 | \$ 5,750.00 |
| Conservador para chocolates y bombones para bandejas 60x40cm, con puerta de cristal | MAQUINARIA | 1 | \$ 1,000.00 | \$ 1,000.00 | 15% | \$ 150.00 | \$ 1,150.00 |
| TOTAL | | | \$ 8,437.96 | \$ 8,437.96 | | \$ 1,265.69 | \$ 9,703.65 |

Autor: Elaboración Propia

Por otro lado, en la siguiente tabla adjunta, podemos visualizar la inversión mensual de \$2,740 en salarios directos, aseguramos la motivación y el bienestar de nuestro personal clave, incluidos el Gerente General, y los responsables de Logística, Producción, Contabilidad y Marketing. Además, contribuimos con un total de \$332.91 mensuales al aporte patronal y destinamos fondos considerables hacia beneficios sociales como el Fondo de Reserva, y las provisiones para el décimo tercer y décimo cuarto sueldo, sumando un valor adicional en vacaciones. Esto eleva el total de nuestra inversión en recursos humanos a \$3,835.32 mensuales, lo que permite alcanzar nuestro compromiso con un ambiente laboral justo y competitivo, asegurando que cada empleado no solo esté adecuadamente compensado, sino también valorado y apoyado en su crecimiento profesional y personal.

Tabla 23 Nómina empleados Producción Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada

| SALARIO MÍNIMO VITAL | | BENEFICIOS SOCIALES | | | | | | | | |
|----------------------|-----------------|---------------------|----------------|-----------------|--|-------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|
| 460.00 | | CANTIDAD | SUELDO MENSUAL | TOTAL SUELDOS | 12,15% APOORTE PATRONAL L=D*12,15 % | FONDO DE RESERVA 8.33% | XIII SUELDO sueldo/12 | XIV SUELDO 460/12 | VACACIONES P=D/24 | TOTAL |
| CARGO | | | | | | | | | | |
| 1 | Gerente General | 1 | 900.00 | 900.00 | 109.35 | 74.97 | 75.00 | 38.33 | 37.50 | 1,235.15 |
| 2 | Logística | 1 | 460.00 | 460.00 | 55.89 | 38.32 | 38.33 | 38.33 | 19.17 | 650.04 |
| 3 | Producción | 1 | 460.00 | 460.00 | 55.89 | 38.32 | 38.33 | 38.33 | 19.17 | 650.04 |
| 4 | Contabilidad | 1 | 460.00 | 460.00 | 55.89 | 38.32 | 38.33 | 38.33 | 19.17 | 650.04 |
| 5 | Marketing | 1 | 460.00 | 460.00 | 55.89 | 38.32 | 38.33 | 38.33 | 19.17 | 650.04 |
| TOTAL | | | | 2,740.00 | 332.91 | 228.24 | 228.33 | 191.67 | 114.17 | 3,835.32 |

Autor: Elaboración Propia

6.3. Plan de inversión

Para garantizar el éxito y la sostenibilidad de nuestro proyecto de bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada, resulta preciso elaborar el plan de inversión. Con una inversión total estimada en \$14,213.65, hemos asignado \$9,713.65 a activos fijos, que incluyen una significativa inversión en planta y equipo para asegurar la calidad y eficiencia de nuestra producción. Además, hemos destinado \$1,500 a gastos de constitución para cumplir con todas las regulaciones y

preparativos necesarios para el lanzamiento del negocio. También hemos reservado \$3,000 como capital de trabajo, lo cual nos permitirá manejar las operaciones diarias de manera fluida. Con un 21.11% del capital proveniente de fuentes propias y el 78.89% restante a financiar, estamos comprometidos con un crecimiento robusto y estructurado, garantizando el retorno de la inversión y el desarrollo continuo del proyecto.

Tabla 24 Plan de Inversión producción Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada

| RUBROS DE INVERSIÓN | APLICACIÓN DE RECURSOS |
|---------------------------------|-------------------------------|
| ACTIVOS FIJOS | |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | 9,703.65 |
| APLICACIÓN INFORMATICA WEB | 10.00 |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | 9,713.65 |
| ACTIVOS NOMINALES | |
| GASTOS DE CONSTITUCIÓN | 1,500.00 |
| GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO | - |
| TOTAL ACTIVOS NOMINALES | 1,500.00 |
| | |
| CAPITAL DE TRABAJO | 3,000.00 |
| TOTAL CAPITAL DE TRABAJO | 3,000.00 |
| | |
| TOTAL INVERSIONES | 14,213.65 |
| CAPITAL PARA FINANCIAR | 11,213.65 |
| % CAPITAL PROPIO | 21.11% |
| % CAPITAL A FINANCIAR | 78.89% |
| CAPITAL PROPIO | 3,000.00 |

Autor: Elaboración Propia

6.4. Proyección de Ventas

Las proyecciones de ventas son cruciales para cualquier negocio, ya que proporcionan una hoja de ruta clara para la planificación estratégica y la toma de decisiones. Estas proyecciones ayudan a anticipar los ingresos futuros y son fundamentales para la gestión de la producción, la planificación de inventarios y la asignación de recursos, asegurando que la empresa pueda satisfacer la demanda sin incurrir en excesos costosos. Por consiguiente, al ejecutar una herramienta de tal índole para

nuestro negocio, hemos podido visualizar un crecimiento significativo y sostenido durante el transcurso de los tres años, destacando nuestra capacidad para aumentar y adaptar la producción en respuesta a la demanda del mercado.

Con un incremento constante en las cantidades vendidas desde enero hasta diciembre, esperamos alcanzar un total anual de ventas en el año tres, de 19.917 cajas, lo que representa una utilidad de \$73,329.30. Esta proyección subraya la fortaleza y potencial de expansión de nuestro negocio, asegurando no solo una base sólida para el crecimiento futuro sino también la capacidad de generar retornos substanciales. Este desempeño proyectado es testimonio del éxito esperado de nuestros bombones de chocolate, fortaleciendo nuestra posición en el mercado y confirmando la efectividad de nuestras estrategias de marketing y producción.

Tabla 25 Proyección Ventas Producción Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL ANUAL | |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| CANTIDAD | 1,100 | 1,100 | 1,200 | 1,500 | 1,300 | 1,500 | 1,500 | 1,320 | 1,320 | 1,320 | 1,650 | 1,650 | 16,460.00 | |
| PRECIO DE VENTA | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | | |
| TOTAL DE INGRESOS | 13,752.74 | 13,752.74 | 15,002.99 | 18,753.74 | 16,253.24 | 18,753.74 | 18,753.74 | 16,503.29 | 16,503.29 | 16,503.29 | 20,629.11 | 20,629.11 | 205,791.03 | |
| COSTO DE VENTAS | 70.55% | 9,702.74 | 9,702.74 | 10,584.81 | 13,231.01 | 11,466.88 | 13,231.01 | 13,231.01 | 11,643.29 | 11,643.29 | 11,643.29 | 14,554.11 | 14,554.11 | 145,188.30 |
| RENTABILIDAD | 4,050.00 | 4,050.00 | 4,418.18 | 5,522.73 | 4,786.36 | 5,522.73 | 5,522.73 | 4,860.00 | 4,860.00 | 4,860.00 | 6,075.00 | 6,075.00 | 60,602.73 | |

CRECIMIENTO 10%

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL ANUAL |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | 1,210 | 1,210 | 1,320 | 1,650 | 1,430 | 1,650 | 1,650 | 1,452 | 1,452 | 1,452 | 1,815 | 1,815 | 18,106.00 |
| | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | |
| | 15,128.02 | 15,128.02 | 16,503.29 | 20,629.11 | 17,878.56 | 20,629.11 | 20,629.11 | 18,153.62 | 18,153.62 | 18,153.62 | 22,692.02 | 22,692.02 | 226,370.13 |
| | 10,673.02 | 10,673.02 | 11,643.29 | 14,554.11 | 12,613.56 | 14,554.11 | 14,554.11 | 12,807.62 | 12,807.62 | 12,807.62 | 16,009.52 | 16,009.52 | 159,707.13 |
| | 4,455.00 | 4,455.00 | 4,860.00 | 6,075.00 | 5,265.00 | 6,075.00 | 6,075.00 | 5,346.00 | 5,346.00 | 5,346.00 | 6,682.50 | 6,682.50 | 66,663.00 |

| CRECIMIENTO | | 10% | | | | | | | | | | | |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|--|
| ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | TOTAL ANUAL | |
| 1,331 | 1,331 | 1,452 | 1,815 | 1,573 | 1,815 | 1,815 | 1,597 | 1,597 | 1,597 | 1,997 | 1,997 | 19,916.60 | |
| 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | 12.50 | | |
| 16,640.82 | 16,640.82 | 18,153.62 | 22,692.02 | 19,666.42 | 22,692.02 | 22,692.02 | 19,968.98 | 19,968.98 | 19,968.98 | 24,961.23 | 24,961.23 | 249,007.15 | |
| 11,740.32 | 11,740.32 | 12,807.62 | 16,009.52 | 13,874.92 | 16,009.52 | 16,009.52 | 14,088.38 | 14,088.38 | 14,088.38 | 17,610.48 | 17,610.48 | 175,677.85 | |
| 4,900.50 | 4,900.50 | 5,346.00 | 6,682.50 | 5,791.50 | 6,682.50 | 6,682.50 | 5,880.60 | 5,880.60 | 5,880.60 | 7,350.75 | 7,350.75 | 73,329.30 | |

Autor: Elaboración Propia

7. Conclusiones

Nuestro plan de negocios encapsula la visión de trascender fronteras y elevar el prestigio de Ecuador en el escenario global, aprovechando la reconocida excelencia de su cacao. Al enfocarnos en la producción de chocolates gourmet, no solo aspiramos a consolidar la presencia de Ecuador en mercados internacionales, sino también a ser embajadores de su rica herencia culinaria. Este enfoque no solo refuerza la identidad de nuestro producto, sino que también contribuye a la narrativa de calidad y lujo asociada con el cacao ecuatoriano, proyectando una imagen sofisticada y atractiva que captura la atención de consumidores exigentes en todo el mundo.

La elección del chocolate como producto estrella se debe a su reconocimiento y demanda global, y a la oportunidad de innovar en un mercado ya establecido. A pesar de la fama mundial del chocolate ecuatoriano, nuestro enfoque se centra en la diferenciación mediante la incorporación de ingredientes locales únicos como la jalea de colada morada, que no solo enriquecen el perfil de sabor, sino que también acentúan la autenticidad y la historia cultural de Ecuador. Esta estrategia no solo nos permite competir con marcas internacionales, sino también fortalece nuestro argumento de venta, resaltando la calidad y el origen único del cacao utilizado en nuestros bombones.

El Valor Actual Neto (VAN) calculado en \$627.10 es un indicador robusto de la rentabilidad financiera del proyecto. Este valor positivo demuestra que los flujos de efectivo proyectados descontados superan la inversión inicial, reflejando una sólida base financiera y justificando la viabilidad del proyecto desde una perspectiva económica. Un VAN positivo es crucial para asegurar a los inversores que el proyecto no solo es capaz de recuperar la inversión inicial, sino que también generará beneficios financieros adicionales, fundamentales para el crecimiento y la expansión a largo plazo.

Tabla 26 VAN Plan de Negocios Bombones de Chocolate rellenos de jalea de colada morada

| | |
|------------|------------------|
| VAN | \$ 627.10 |
|------------|------------------|

Autor: Elaboración Propia

Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 22.48% subraya la eficiencia del capital invertido en el proyecto. Esta tasa, que supera ampliamente los rendimientos promedio del mercado, indica un retorno excepcionalmente alto sobre la inversión, haciendo que nuestro plan de negocios sea

extremadamente atractivo para inversores actuales y potenciales. La TIR es un indicador clave para evaluar la calidad de cualquier inversión, destacando nuestra capacidad para manejar eficientemente los recursos y maximizar los rendimientos financieros, asegurando así la sustentabilidad y el éxito a largo plazo del negocio en un mercado competitivo.

Tabla 27 TIR Plan de Negocios bombones de chocolate rellenos de jalea de colada morada

| | |
|------------|--------|
| TIR | 22.48% |
|------------|--------|

Autor: Elaboración Propia

8. Bibliografía

Abuela Goye . (27 de junio de 2023). *¿Cuál es la historia del Chocolate Suizo?* Obtenido de Abuela Goye : <https://abuelagoye.com/la-historia-del-chocolate-suizo/#:~:text=El%20chocolate%20suizo%20se%20caracteriza,de%20producci%C3%B3n%20y%20elaboraci%C3%B3n%20artesanal.>

Artuñedo, S. (22 de abril de 2024). *¿Cuál es la comunidad autónoma más peligrosa de España? Atención al TOP 3.* Obtenido de Sport: <https://www.sport.es/es/noticias/actualidad/comunidad-autonoma-peligrosa-espana-atencion-top-3-101407349>

Asociación Española del Dulce. (2022). *INFORME CACAO Y CHOCOLATE; CAMELOS Y CHICLES; GALLETAS; PASTELERÍA, BOLLERÍA Y PANIFICACIÓN.* Obtenido de ProDulce: [saborea la vida: https://produlce.com/filemanager/source/Informes/INFORME%20ANUAL%20PRODU LCE_2022.pdf](https://produlce.com/filemanager/source/Informes/INFORME%20ANUAL%20PRODU LCE_2022.pdf)

Ayuntamiento de Barcelona. (s.f.). *Barcelona por el Clima.* Obtenido de Ayuntamiento de Barcelona: <https://www.barcelona.cat/barcelona-pel-clima/es/como-nos-afecta-el-cambio-climatico/el-clima-ahora#:~:text=episodios%20de%20ventoleras,-,Cada%20vez%20hace%20m%C3%A1s%20calor,olas%2C%20un%20total%20de%20tr ece.>

Ayuntamiento de Barcelona. (s.f.). *La Barcelona Chocolatera.* Obtenido de Ayuntamiento de Barcelona: <https://www.meet.barcelona/es/visitala-y-amala/la-barcelona-chocolatera>

- Bahena, L. (12 de mayo de 2023). *Todo lo que necesitas saber sobre alimentos indulgentes*. Obtenido de The Food Tech: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-alimentos-indulgentes/>
- Banco Central del Ecuador . (abril de 2024). *Evolución de la Balanza Enero - Febrero 2024*. Obtenido de Banco Central del Ecuador : <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc202404.pdf>
- Banco Mundial. (2022). *Crecimiento del PIB (% anual) - Spain*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=ES>
- Barry Callebaut. (s.f.). *Informe sobre las principales tendencias del chocolate para 2024*. Obtenido de Barry Callebaut: <https://www.barry-callebaut.com/es-MX/manufacturers/trends-insights/top-chocolate-trends>
- Bauuman. (19 de julio de 2018). *Mima el chocolate con las neveras para chocolates de Bauuman*. Obtenido de Bauuman: <https://www.bauuman.com/neveras-para-chocolates/>
- Becerra, A. (24 de julio de 2023). *Productos Km 0: preferencias globales ante productos locales*. Obtenido de YouGov: <https://es.yougov.com/international/articles/45936-productos-km-0-preferencias-globales-ante-producto>
- Business Coot. (22 de abril de 2024). *El mercado del chocolate y la chocolatería - España*. Obtenido de Business Coot: <https://www.businesscoot.com/es/estudio/el-mercado-del-chocolate-y-la-chocolateria-espana>
- Cámara de Comercio Internacional. (s.f.). *Business solutions*. Obtenido de Cámara de Comercio Internacional: <https://iccwbo.org/business-solutions/>
- Cámara Marítima del Ecuador. (14 de septiembre de 2022). *El cacao ecuatoriano es valorado por su calidad y su sabor*. Obtenido de Cámara Marítima del Ecuador: <http://www.camae.org/comercio-exterior/el-cacao-ecuatoriano-es-valorado-por-su-calidad-y-su-sabor/>
- CEFA. (s.f.). *Cacao*. Obtenido de CEFA: <https://cefaecuador.org/productos/cacao/>

Cerdeño, M. (2001). *Los establecimientos de descuento*. Obtenido de Universidad Complutense: https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_337244_E.pdf

Chocolates Valor. (s.f.). *Bombones*. Obtenido de Chocolates Valor: <https://www.valor.es/chocolates/bombones/>

Club de Gourmets. (13 de septiembre de 2021). *¿Cuál es el chocolate que más consumen los españoles?* Obtenido de Club de Gourmets: [https://www.gourmets.net/revista-club-de-gourmets/universo-gourmet/cual-es-el-chocolate-que-mas-consumen-los-espanoles#:~:text=Entre%20los%20productos%20de%20chocolate,chocolate%20\(2%2C6%25\)](https://www.gourmets.net/revista-club-de-gourmets/universo-gourmet/cual-es-el-chocolate-que-mas-consumen-los-espanoles#:~:text=Entre%20los%20productos%20de%20chocolate,chocolate%20(2%2C6%25).).

Da Silva, D. (18 de septiembre de 2023). *Guía completa para entender qué es el estudio de mercado y para qué sirve*. Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/que-es-estudio-de-mercado/>

Datos Macro. (s.f.). *España: Economía y demografía*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana#:~:text=Espa%C3%B1a%20es%20la%20econom%C3%ADa%20n%C3%BAmero,respecto%20al%20P%C3%8EB%20del%20mundo>

DW. (16 de noviembre de 2023). *España: Pedro Sánchez asegura un nuevo mandato en un país dividido*. Obtenido de DW: <https://www.dw.com/en/spain-pedro-sanchez-secures-new-term-in-divided-country/a-67414406>

EC BRANDS. (s.f.). *Radiografía de la seguridad en España: estos son los lugares más y menos seguros*. Obtenido de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/sociedad/2023-07-28/seguridad-intrusiones-hogar-negocios-bra_3708906/#:~:text=E%20spa%C3%B1a%20es%2C%20estad%C3%ADsticamente%2C%20uno,todas%20sus%20territorios%20son%20iguales.

EFE/Redacción Primicias. (27 de febrero de 2024). *La capital del chocolate está en Ecuador: Pichincha logra distinción mundial*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/chocolate-pichincha-capital-mitad-mundo/>

El Cronista. (13 de diciembre de 2023). *Este es el porcentaje ideal de cacao que debe tener un chocolate para ser considerado saludable*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/informacion-gral/este-es-el-porcentaje-ideal-de-cacao-que-debe-tener-un-chocolate-para-ser-considerado-saludable-4328/>

El Universo. (21 de enero de 2015). *53,4% de los ecuatorianos que viven en España ya tiene nacionalidad española*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/21/nota/4465236/534-ecuatorianos-que-viven-espana-ya-tiene-nacionalidad-espanola/>

Elizabeth Vázquez Chocolatier. (s.f.). *SOBRE MI*. Obtenido de Elizabeth Vázquez Chocolatier: <https://elizabethvazquez.es/sobre-elizabeth-vazquez/>

Emergen Research. (enero de 2024). *Mercado del Chocolate, Por Tipo (Tradicional, Artificial), Por Contenido de Cacao (Bajo Contenido de Cacao, Contenido Medio de Cacao), Por Canales de Distribución (Supermercados, Tiendas de Conveniencia) y Por Región Pronosticada hasta 2032*. Obtenido de Emergen Research: <https://www.emergenresearch.com/es/industry-report/mercado-del-chocolate>

Equipo de prensa e información de la Delegación de la UE en Ecuador. (26 de julio de 2021). *La Unión Europea y Ecuador*. Obtenido de Delegación de la Unión Europea en Ecuador: https://www.eeas.europa.eu/ecuador/la-union-europea-y-ecuador_es?s=161

European Commission. (s.f.). *Información alimentaria obligatoria*. Obtenido de European Commission: https://food.ec.europa.eu/safety/labelling-and-nutrition/food-information-consumers-legislation/mandatory-food-information_en

European Commission. (s.f.). *Acceso Mercados*. Obtenido de European Commission: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/country/doing-business-ecuador>

Eurydice. (14 de febrero de 2024). *España: contexto político, económico y social*. Obtenido de Eurydice: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/es/national-education-systems/spain/situacion-politica-y-economica>

Exactitude Consultancy. (diciembre de 2023). *Mercado de chocolate por tipo de producto (chocolate con leche/blanco y chocolate amargo), canal de distribución*

- (hipermercados/supermercados, tiendas de conveniencia, tiendas minoristas en línea y otros canales de distribución) y región, tendencias global. Obtenido de Exactitude Consultancy: <https://exactitudeconsultancy.com/es/reports/33132/chocolate-market/#:~:text=Descripci%C3%B3n%20general%20del%20mercado%20del,5%20%25%20durante%20el%20per%C3%ADodo%20previsto.>
- FAO en Ecuador. (24 de junio de 2020). *El encanto del chocolate de origen ecuatoriano*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <https://www.fao.org/ecuador/noticias/detail-events/es/c/1295417/>
- Forner, P. (7 de febrero de 2024). *Estadísticas del uso de redes sociales en 2024 (informe España y mundo)*. Obtenido de Una Vida Online: <https://unavidaonline.com/estadisticas-redes-sociales/>
- France 24. (11 de noviembre de 2023). *La colada morada, el sabor nostálgico de Ecuador en homenaje a sus difuntos*. Obtenido de France 24: <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20231105-la-colada-morada-el-sabor-nost%C3%A1lgico-de-ecuador-en-homenaje-a-sus-difuntos>
- García, G. (15 de diciembre de 2023). *Tres tendencias del mercado de chocolate para 2024*. Obtenido de The Food Tech: <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/tres-tendencias-del-mercado-de-chocolate-para-2024/>
- Go Raymi. (s.f.). *Colada morada: Sabor del más allá*. Obtenido de Go Raymi: <https://www.goraymi.com/es-ec/tungurahua/ambato/recetas/colada-morada-sabor-alla-apt5661d2#:~:text=El%20aroma%20y%20sabor%20dulce,huesos%20secos%20de%20las%20tumbas.>
- Guerrero, G. (s.f.). *El Cacao ecuatoriano Su historia empezó antes del siglo XV*. Obtenido de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuadoriano-historia-empezo-siglo.html>
- Indeed. (2 de junio de 2023). *¿Dónde hay más trabajo en España? Todas las respuestas que necesitas*. Obtenido de Indeed: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/buscar-trabajo/donde-hay-mas-trabajo->

- Kallari. (4 de mayo de 2024). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de Kallari: <https://kallari.com.ec/quienes-somos/>
- Kallari. (4 de mayo de 2024). *Tienda: Barras Kallari 70% Cacao*. Obtenido de Kallari: <https://kallari.com.ec/producto/barras-kallari-70-cacao/>
- Lahiri, I. (26 de abril de 2024). *¿Por qué está aumentando la tasa de desempleo en España y qué se está haciendo para limitarla?* Obtenido de Euro News: <https://es.euronews.com/business/2024/04/26/por-que-esta-aumentando-la-tasa-de-desempleo-en-espana-y-que-se-esta-haciendo-para-limitar>
- Lindt. (s.f.). *The Lindt History*. Obtenido de Lindt: <https://www.chocolate.lindt.com/world-of-lindt/lindt-history>
- Llano, A. (3 de octubre de 2020). *Estos son los mejores chocolates de España*. Obtenido de El español: https://www.lespanol.com/curiosidades/espana-pueblos/mejores-chocolates-espana-variedades-negro-blanco-puro/524199139_0.html
- Loaiza, Y. (22 de octubre de 2023). *Colada morada y guagua de pan: la historia de una tradición prehispánica con la que los ecuatorianos honran a sus muertos*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/america-latina/2023/10/22/colada-morada-y-guagua-de-pan-la-historia-de-una-tradicion-prehispanica-con-la-que-los-ecuatorianos-honran-a-sus-muertos/#:~:text=La%20colada%20morada%20era%20una,de%20la%20sierra%20del%20Ecuador.>
- López, F. (18 de marzo de 2024). *Consumo de chocolate ecuatoriano busca crecer*. Obtenido de Vistazo: <https://www.vistazo.com/enfoque/consumo-de-chocolate-ecuatoriano-busca-crecer-DX7033995>
- López, H. (25 de noviembre de 2019). *Emprendedoras en Chocolate: 6 conclusiones del I Encuentro*. Obtenido de Helen Chocolate: <https://helenchocolate.es/emprendedoras-en-chocolate/>

López, N. (29 de enero de 2021). *El 81,8% de personas que sufren racismo en España no denuncian la discriminación*. Obtenido de NewTral: <https://www.newtral.es/racismo-xenofobia-discriminacion-espana-informe-2020/20210129/>

Manzara. (s.f.). *El valor de ventas, el CAGR y su utilidad en el desarrollo de productos*. Obtenido de Manzara: <https://manzara.com.mx/valor-de-ventas-y-cagr-indicadores-panorama-de-industria/#:~:text=El%20Compound%20Annual%20Growth%20Rate,o%20decreciendo%20a%20largo%20plazo.>

McMurtry, A. (24 de agosto de 2023). *Barcelona enfrentó la noche más calurosa jamás registrada con una temperatura mínima de 29,4°C*. Obtenido de AA: <https://www.aa.com.tr/es/mundo/barcelona-enfrent%C3%B3-la-noche-m%C3%A1s-calurosa-jam%C3%A1s-registrada-con-una-temperatura-m%C3%ADnima-de-29-4-c/2975685#:~:text=La%20temperatura%20m%C3%A1xima%20r%C3%A9cord%20de,sobre%20c%C3%B3mo%20protegerse%20del%20calo>

Migration Information Source. (18 de octubre de 2023). *Ecuador hace malabares con la creciente emigración y los desafíos para acomodar la llegada de venezolanos*. Obtenido de Migration Information Source: <https://www.migrationpolicy.org/article/ecuador-emigracion-migracion-venezolanos#:~:text=Fuente%3A%20Banco%20Mundial%2C%20%E2%80%9CPersona%20l,Estados%20Unidos%2C%20Espa%C3%B1a%20e%20Italia.>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2022). *Informe del consumo alimentario de España en 2022*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informe-consumo-2022-baja-res_tcm30-655390.pdf

Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (marzo de 2024). *Informe Mensual de Comercio Exterior Marzo 2024*. Obtenido de Ministerio de Economía, Comercio y Empresa: https://comercio.gob.es/ImportacionExportacion/Informes_Estadisticas/Documents/informe-mensual/Informe-Mensual-de-Comercio-Exterior-ultimo-periodo.pdf

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (s.f.). *Acuerdo Comercial de Ecuador con Unión Europea arroja resultados positivos*. Obtenido de Ministerio de

Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca:
<https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-de-ecuador-con-union-europea-arroja-resultados-positivos/>

Ministry of Foreign Affairs. (3 de septiembre de 2020). *The Italian market potential for cocoa*. Obtenido de Ministry of Foreign Affairs: <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa-cocoa-products/italy/market-potential#:~:text=Italians%20consume%20an%20average%20of,all%20chocolate%20consumed%20in%20Italy%20.>

Mordor Intelligence. (s.f.). *Análisis de participación y tamaño del mercado europeo del chocolate premium tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)* Source: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/europe-premium-chocolate-market>. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/europe-premium-chocolate-market>

Mordor Intelligence. (s.f.). *Análisis del tamaño y participación del mercado del chocolate de EE.UU. tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/united-states-chocolate-market>

Mordor Intelligence. (s.f.). *Italy Chocolate Market SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS UP TO 2030* Source: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/italy-chocolate-market>. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/italy-chocolate-market>

Nestlé. (8 de noviembre de 2016). *6 de cada 10 hogares españoles han comprado bombones en el último año*. Obtenido de Nestlé: <https://empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/barometro-nestle-del-chocolate>

Nestlé Family Club . (s.f.). *Nestlé Caja Roja*. Obtenido de Nestlé Family Club : <https://nestlefamilyclub.es/marca/nestle-caja-roja#>

- Nike Nutrición. (16 de abril de 2024). *3 beneficios del chocolate oscuro para la salud según especialistas en nutrición*. Obtenido de Nike: <https://www.nike.com/us/es/a/beneficios-del-chocolate-amargo-para-la-salud>
- Nogales, M. (13 de noviembre de 2023). *El sector tecnológico en España, Europa y el mundo*. Obtenido de Capital: <https://capital.es/revista-capital/sector-tecnologico-espana-europa-mundo/82845/#:~:text=En%20t%C3%A9rminos%20globales%2C%20Espa%C3%B1a%20ocupa,personas%2C%20gobernanza%20e%20impacto>).
- Novedades y Noticias. (12 de septiembre de 2023). *Consumimos hasta 5,5 kg de cacao y chocolate al año por persona*. Obtenido de Novedades y Noticias: <https://novynot.com/consumimos-hasta-55-kg-de-cacao-y-chocolate-al-ano-por-persona/>
- OEC. (2022). *Chocolate en Ecuador*. Obtenido de OEC: <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/chocolate/reporter/ecu>
- Político. (13 de mayo de 2024). *La independencia catalana es como 2017*. Obtenido de Político: <https://www.politico.eu/article/5-key-things-to-know-about-catalonias-elections-nationalist-parties-failed-secure-majority/>
- Presidencia de la República del Ecuador . (s.f.). *El chocolate ecuatoriano vuelve a ser galardonado*. Obtenido de Presidencia de la República del Ecuador : <https://www.presidencia.gob.ec/el-chocolate-ecuatoriano-vuelve-a-ser-galardonado/>
- Presidencia de la República del Ecuador. (25 de agosto de 2022). *Ecuador y España afianzan relaciones comerciales en un encuentro empresarial que contó con la participación de los presidentes de ambas naciones*. Obtenido de Presidencia de la República del Ecuador: <https://www.presidencia.gob.ec/ecuador-y-espana-afianzan-relaciones-comerciales-en-un-encuentro-empresarial-que-conto-con-la-participacion-de-los-presidentes-de-ambas-naciones/>
- Pro Ecuador. (29 de marzo de 2023). *Estados Unidos: Tendencias de consumo de chocolate se incrementa en milenials*. Obtenido de Pro Ecuador: <https://www.proecuador.gob.ec/estados-unidos-tendencias-de-consumo-de-chocolate-se-incrementa-en->

milenials/#:~:text=En%20Estados%20Unidos%2C%209%20de,chocolate%20de%20marca%20de%20supermercados.

Purita, G. (17 de agosto de 2022). *Claves para el análisis interno de una empresa*. Obtenido de OBS Business School : [https://www.obsbusiness.school/blog/claves-para-el-analisis-interno-de-una-](https://www.obsbusiness.school/blog/claves-para-el-analisis-interno-de-una-empresa#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20interno%20se%20blala%C3%A1%20las,empresa%20para%20afrentar%20el%20entorno.)

empresa#:~:text=Un%20an%C3%A1lisis%20interno%20se%20blala%C3%A1%20las,empresa%20para%20afrentar%20el%20entorno.

PwC. (26 de junio de 2023). *Decision points: Sharpening the pre-purchase consumer experience*. Obtenido de PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/consumer-markets/consumer-insights-survey.html>

Real Instituto Elcano. (s.f.). *La reputación de España en el mundo*. Obtenido de Santander: [https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/insights/la-reputacion-de-espana-en-el-](https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/insights/la-reputacion-de-espana-en-el-mundo#:~:text=La%20crisis%20econ%C3%B3mica%20surgida%20de,55%20principales%20econom%C3%ADas%20del%20mundo.)

mundo#:~:text=La%20crisis%20econ%C3%B3mica%20surgida%20de,55%20principales%20econom%C3%ADas%20del%20mundo.

Redacción Comercial. (13 de septiembre de 2023). *¿Qué hace tan especial al chocolate ecuatoriano?* Obtenido de Primicias: https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/asi-se-vive/sabores-del-ecuador/especial-chocolate-ecuadoriano/

Redacción National Geographic. (12 de septiembre de 2023). *¿Qué efecto produce el chocolate en el cerebro?* Obtenido de National Geographic: [https://www.nationalgeographicla.com/ciencia/2023/09/que-efecto-produce-el-chocolate-en-el-](https://www.nationalgeographicla.com/ciencia/2023/09/que-efecto-produce-el-chocolate-en-el-cerebro#:~:text=La%20ciencia%20relaciona%20el%20consumo,eleva%20el%20estado%20de%20%C3%A1nimo%E2%80%9D.)

cerebro#:~:text=La%20ciencia%20relaciona%20el%20consumo,eleva%20el%20estado%20de%20%C3%A1nimo%E2%80%9D.

RedBakery. (29 de julio de 2022). *Actualización: Consumo de Chocolate en el mundo en el 2022*. Obtenido de RedBakery: <https://redbakery.cl/2022/07/29/actualizacion-consumo-de-chocolate-en-el-mundo-en-el-2022/>

- Roxby, P. (29 de julio de 2013). *¿De dónde viene la adicción al chocolate?* Obtenido de BBC News Mundo: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/07/130729_adiccion_al_chocolate_pr_nm#:~:text=Estudios%20cient%C3%ADficos%20revelan%20que%2C%20en,consumidor%20de%20chocolate%20del%20mundo.
- Saboreando Cadiz. (s.f.). *¿QUÉ SON PRODUCTOS DELICATESSEN O GOURMET?* Obtenido de Saboreando Cadiz: <https://www.saboreandocadiz.es/que-son-productos-delicatessen-o-gourmet/#:~:text=La%20palabra%20delicatessen%20es%20un,que%20aprecia%20la%20buena%20comida.>
- Santander. (s.f.). *La reputación de España en el mundo.* Obtenido de Santander: <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/insights/la-reputacion-de-espana-en-el-mundo#:~:text=La%20crisis%20econ%C3%B3mica%20surgida%20de,55%20principales%20econom%C3%ADas%20del%20mundo.>
- Seara, F. (19 de noviembre de 2022). *Estas son las marcas de chocolate preferidas de los consumidores españoles.* Obtenido de Marketingdirecto.com : <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/marcas-chocolate-mas-populares-espana>
- Soziable. (10 de agosto de 2023). <https://www.soziable.es/entorno/diez-desafios-medioambientales-que-impactan-en-espana>. Obtenido de Diez desafíos medioambientales que impactan en España: <https://www.soziable.es/entorno/diez-desafios-medioambientales-que-impactan-en-espana>
- Statista. (2023). *Redes sociales con mayor porcentaje de usuarios en España en 2023.* Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/489153/porcentaje-de-internautas-en-las-redes-sociales-en-espana/#:~:text=Redes%20sociales%20m%C3%A1s%20usadas%20en%20Espa%C3%B1a%20en%202023&text=En%202023%2C%20Instagram%20era%20la,con%20cerca%20de%20un%2066%25.>

Statista. (s.f.). *Chocolate Confectionery - Spain*. Obtenido de Statista:

[https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/confectionery/chocolate-confectionery/spain#:~:text=Revenue%20in%20the%20Chocolate%20Confectionery,\(CAGR%202024%2D2028\).](https://www.statista.com/outlook/cmo/food/confectionery-snacks/confectionery/chocolate-confectionery/spain#:~:text=Revenue%20in%20the%20Chocolate%20Confectionery,(CAGR%202024%2D2028).)

Supermercado El Corte Inglés. (s.f.). *Supermercado*. Obtenido de Supermercado El Corte Inglés:

<https://www.elcorteingles.es/supermercado/buscar/?term=lindor&search=text>

Sweet Press. (18 de octubre de 2021). *El consumo de chocolate en 2021, a examen*. Obtenido de

Dulces noticias y algo más : <https://www.sweetpress.com/noticias/el-consumo-de-chocolate-en-2021-a-examen>

Trade Map. (2022). *Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto*

exportado por Ecuador en 2022. Obtenido de Trade Map:
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2

Wikipedia. (s.f.). *Chocolates Valor*. Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Chocolates_Valor#:~:text=Chocolates%20Valor%20S.A.%20es%20una,los%20bombones%20y%20la%20reposter%C3%ADa.

Your Europe. (s.f.). *Reglas de etiquetado de alimentos*. Obtenido de Unión Europea:

https://europa.eu/youreurope/business/product-requirements/food-labelling/general-rules/index_en.htm

Zinklar. (2023). *Tendencias en Consumo de Snacks de Chocolate 2023*. Obtenido de Zinklar:

<https://zinklar.com/es/estudios-de-mercado/tendencias-consumo-snacks-chocolate/>