



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE CHOCOLATERÍA
ARTESANAL LOVING CHOCOLATE EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

ROLF ERWIN GERMER GUTIÉRREZ

PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
PAMELA ANDREA MELLADO MORALES**

**SANTIAGO DE CHILE
2018**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE CHOCOLATERÍA ARTESANAL LOVING CHOCOLATE EN CHILE

El presente documento tiene como objetivo elaborar un plan de negocio que permita evaluar la factibilidad financiera de la creación de la Chocolatería "*Loving Chocolate*", que brinde una experiencia recreativa gourmet de elaborar y saborear productos derivados del cacao. Lo anterior, ya que Chile tiene una tasa de crecimiento del 25% anual en consumo de chocolate Premium, industria valorizada en US\$ 20 millones. Adicionalmente en Chile no existe ningún comercio que brinde una experiencia gourmet relacionada al chocolate.

Se realizó análisis de mercado para conocer las características, actores, hábitos de consumo e intención de compra de los productos derivados del cacao y experiencia maestro chocolatero, luego se hizo análisis estratégico utilizando las metodologías PESTEL y Cinco Fuerzas de Porter para definir el atractivo de la industria, posteriormente se desarrolló el modelo de negocio por medio del análisis CANVAS y la ventaja competitiva. Finalmente, se diseñaron las estrategias funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas para evaluar la factibilidad del proyecto.

Entre los principales hallazgos obtenidos son que la chocolatería servirá a dos segmentos, el primero denominado "Locales" con un tamaño de 151.487 personas, residentes de la comuna de Las Condes, cuyas familias pertenecen a los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b; y el segundo denominado "Transeúntes" con un tamaño de 209.451 personas, conformado por turistas y estudiantes extranjeros. Según lo anterior, la chocolatería debe localizarse en Las Condes en un local con área de 56 metros cuadrados, requiriendo una inversión inicial de \$ 48.286.743,74 para adecuación del local, la adquisición del equipo y mobiliario necesario y capital de trabajo. Asimismo, requerirá un total de cinco colaboradores para el inicio de operaciones, representando un pago promedio anual en salarios de \$ 53.938.200,00.

Se concluye que se debe crear la chocolatería "*Loving Chocolate*", considerando la adquisición de un financiamiento de \$ 20.000.000, ya que al evaluar que el Valor Presente Neto del Proyecto con financiamiento este es mayor que cero (VPN = \$ 55.594.788) y la rentabilidad efectiva del proyecto es superior a la tasa de descuento esperada por los inversionistas (49,34% (TIR) > 15,14%). El periodo de recuperación de la inversión (Payback) es igual a 2,88 años.

Se recomienda que se evalúe el potencial de expansión y apertura de una nueva sucursal a partir del sexto año de operación en las comunas de Providencia y Vitacura.

DEDICATORIA

**Con cariño para mi madre,
hermanos y amigos
que estuvieron en esta etapa
de mi vida**

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	JUSTIFICACIÓN	1
1.3	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	2
1.4	ALCANCE DEL PROYECTO	3
1.5	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	3
1.5.1	OBJETIVO GENERAL	3
1.5.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.5.1	RESULTADOS ESPERADOS	3
1.6	METODOLOGÍA	4
1.7	MOTIVACIÓN	4
II.	ANÁLISIS DE MERCADO	6
2.1	CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	6
2.1.1	MERCADO INTERNACIONAL DEL CHOCOLATE	6
2.1.2	Suministro	7
2.1.3	Consumo de Cacao	7
2.1.4	Chocolate en Latinoamérica.....	9
2.1.5	Industria del Chocolate en Chile.....	10
2.1.6	Experiencia Gourmet.....	10
2.2	Principales actores	12
2.2.1	Compañía.....	12
2.2.2	Consumidor (clientes finales)	12
2.2.3	Canales de distribución.....	15
2.2.4	Competencia	15
2.3	Encuesta y resultados.....	17
2.3.1	Análisis Investigación de Mercado	17
2.3.2	Conclusión segmentos	28
2.3.3	Estudio complementario de mercado.....	28
III.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	29
3.1	Análisis PESTEL.....	29
3.1.1	Análisis Político	29
3.1.2	Análisis Económico.....	29
3.1.3	Análisis Sociocultural.....	30
3.1.4	Análisis Tecnológico	31
3.1.5	Análisis Ecológico	31
3.1.6	Análisis Legal.....	31
3.2	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Barreras de Entrada y de Salida	32
3.2.1	Análisis de las Barreras de Entrada	32
3.2.2	Amenaza de entrada de nuevo competidores	33
3.2.3	Competencia de los productos sustitutos	33

3.2.4 Poder de negociación de los clientes	34
3.2.5 Poder de negociación de los proveedores	34
3.2.6 Rivalidad entre competidores consolidados	35
3.2.7 Barreras de Salida	36
3.2.8 Conclusiones Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	36
IV. MODELO DE NEGOCIOS	38
4.1 Definición del negocio	38
4.2 Modelo CANVAS	38
4.2.1 Propuesta de Valor.....	38
4.2.2 Segmento de Clientes.....	39
4.2.3 Canales/Distribución	39
4.2.4 Relación con Clientes.....	40
4.2.5 Fuentes de Ingresos.....	40
4.2.6. Recursos Claves.....	41
4.2.7 Actividades Claves.....	41
4.2.8 Socios Claves.....	42
4.2.9 Estructura de Costos.....	42
4.3 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.....	42
4.3.1 Misión	42
4.3.2 Visión.....	42
4.3.3 Objetivos Estratégicos	42
4.4 Producto.....	43
4.4.1 Productos derivados del cacao.....	43
4.4.2 Experiencia gourmet maestro chocolatero	44
4.5 Análisis VRIO.....	44
4.5.1 Recursos y Actividades	44
4.5.2 Análisis VRIO.....	45
4.5.3 Ventaja Competitiva.....	45
V. PLAN DE MARKETING	46
5.1 Objetivos y Estrategia de Marketing	46
5.1.1 Objetivos de Marketing.....	46
5.1.2 Estrategia de Cobertura.....	46
5.1.3 Posicionamiento por marca	47
5.1.4 Participación de mercado	47
5.2 Marketing Mix	49
5.2.1 Estrategia de Producto.....	49
5.2.1.1 Productos derivados del cacao	49
5.2.1.2 Experiencia maestro chocolatero	50
5.2.2 Estrategia de Precio	51
5.2.2.1 Barras de chocolate	51
5.2.2.2 Otros productos derivados del cacao.....	51
5.2.2.3 Experiencia Maestro Chocolatero.....	52
5.2.3 Estrategia de Punto de Venta.....	52
5.2.4 Estrategia de Promoción.....	52

VI. PLAN OPERACIONAL	55
6.1 Pre-operacional	55
6.1.1 Constitución de la empresa	55
6.1.2 Iniciación de Actividades	56
6.1.3 Permisos	57
6.1.4 Trámites Laborales	58
6.1.5 Derechos de Marca	59
6.2 Ubicación de la planta (Macro-localización)	59
6.3 Layout de planta	60
6.4 Procesos Operacionales	61
6.4.1 Producción/servicio.....	62
6.4.2 Materias Primas	68
6.4.3 Almacenamiento.....	69
6.4.4 Proveedores.....	69
6.4.5 Abastecimiento Sala de Ventas.....	70
VII. Plan Organizacional	71
7.1 Estructura Organizacional	71
7.2 Perfil de Puestos	72
7.2.1 Gerente General.....	72
7.2.2 Supervisor de Producción/ Maestro Chocolatero.....	73
7.2.3 Vendedor/Cajero	74
7.2.4 Chef chocolatero	75
7.2.5 Aseadora	76
7.3 Remuneración	77
7.4 Planilla de Colaboradores	77
VIII. Plan Financiero	78
8.1 Supuestos Financieros	78
8.1.1 Valor Monetario.....	78
8.1.2 Metodología de Evaluación	78
8.1.3 Tasa de descuento.....	78
8.1.4 Financiamiento	80
8.2 Inversión Inicial	80
8.3 Costos de Operaciones y Administración	81
8.3.1 Costos fijos.....	81
8.3.2 Costos Variables.....	82
8.4 Ingresos Estimados	82
8.5 Evaluación Financiera	83
8.5.1 Proyecto Puro	83
8.5.2 Proyecto Financiado	84
8.6 Análisis de sensibilidad	85
IX. CONCLUSIONES	88

X. BIBLIOGRAFÍA	91
XI. Anexos.....	94
Anexo A.....	94
Anexo B.....	96
Anexo C.....	115
Anexo D	131
Anexo E.....	132
Anexo F	133
Anexo G	134
Anexo H	135
Anexo I.....	136
Anexo J.....	139
Anexo K.....	141
Anexo L	142
Anexo M.....	143
Anexo N	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Producción, Molienda y Stock de Cacao.....	6
Tabla 2. Ventas por Principales Compañías Chocolateras 2016.....	8
Tabla 3 Cantidad de sucursales por empresa	15
Tabla 4 Sucursales chocolaterías por comuna	16
Tabla 5 Frecuencia de consumo de chocolate	18
Tabla 6 Intención de compra experiencia maestro chocolatero.....	20
Tabla 7 Frecuencia de consumo de chocolate	23
Tabla 8 Intención de compra experiencia maestro chocolatero.....	25
Tabla 9 Evaluación de la Cinco Fuerzas de Porter	37
Tabla 10 Análisis VRIO	45
Tabla 11 Estrategia de Cobertura	47
Tabla 12 Proyección de producción de barras de chocolate cinco años	49
Tabla 13 Proyección de producción otros derivados del cacao a cinco años	50
Tabla 14 Proyección de sesiones de taller Maestro Chocolatero	50
Tabla 15 Precios fijados por tipo de barra de chocolate	51
Tabla 16 Fijación de precios productos derivados del cacao	51
Tabla 17 Resumen costos de Constitución	56
Tabla 18 Resumen costos de permisos	58
Tabla 19 Cacao procesado por mes en Kg.....	68
Tabla 20 Requerimiento Materias Primas a cinco años	69
Tabla 21 Lista de Proveedores y precios	70
Tabla 22 Salario Bruto mensual.....	77
Tabla 23 Pago planilla a cinco años.....	77
Tabla 24 Resumen Tabla de Amortización.....	80
Tabla 25 Costos de Constitución, Permisos e Inscripción	81
Tabla 26 Costos Fijos Anuales	81
Tabla 27 Costos Variables Anuales.....	82
Tabla 28 Proyección de Ingresos Anuales	82
Tabla 29 Flujo de Caja Proyecto Puro	83
Tabla 30 Flujos de Caja Proyecto Financiado	84
Tabla 31 Análisis de Sensibilidad Volumen de Ventas (VV)	85
Tabla 32 Volumen de Ventas (Escenario Pesimista)	87
Tabla 33 Principales Sucursales Competencia.....	94
Tabla 34 Clientes y ticket promedio de compra por hora	131
Tabla 35 Modelo CANVAS Chocolatería " <i>Loving Chocolate</i> "	132
Tabla 36 Producción chocolates semestre I.....	136
Tabla 37 Producción chocolates semestre II.....	136
Tabla 38 Producción chocolates semestre III	137
Tabla 39 Producción chocolates semestre IV.....	137
Tabla 40 Producción chocolates semestre V	138
Tabla 41 Producción chocolates semestre VI	138
Tabla 42 Resumen Producción chocolate seis semestres	138
Tabla 43 Relación precio/gramos Varsoviene.....	139

Tabla 44 Relación precio/gramos Levice	139
Tabla 45 Relación precio/gramos Moulie	139
Tabla 46 Relación precio/gramos La Fête.....	139
Tabla 47 Promedio de relación precio/gramos de la competencia	140
Tabla 48 Series del boletín mensual - Banco Central de Chile	141
Tabla 49 Inversión inicial	142
Tabla 50 Depreciación Anual	143
Tabla 51 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 120%	144
Tabla 52 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 115%	145
Tabla 53 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 110%	145
Tabla 54 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 105%	146
Tabla 55 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 100%	146
Tabla 56 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 95%	147
Tabla 57 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 90%	147
Tabla 58 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 85%	148
Tabla 59 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 80%	148

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Principales Productores de Cacao	7
Ilustración 2. Mayores consumidores de Chocolate (Libras)	8
Ilustración 3 Distribución chocolaterías en la comuna de Las Condes.....	16
Ilustración 4 Hábito de Compra	19
Ilustración 5 Características del chocolate fino	19
Ilustración 6 Aspectos sobre el cacao que le gustaría conocer.....	20
Ilustración 7 Disposición a pagar	21
Ilustración 8 Productos derivados del cacao	21
Ilustración 9 Hábito de Compra	24
Ilustración 10 Características del chocolate fino	25
Ilustración 11 Aspectos sobre el cacao que le gustaría conocer.....	26
Ilustración 12 Disposición a pagar	26
Ilustración 13 Productos derivados del Cacao.....	27
Ilustración 14 Factores de la Competencia Central	44
Ilustración 15 Distribución geográfica grupos AB, C1a y C1b	60
Ilustración 16 Layout Chocolatería	61
Ilustración 17 Procesos Operacionales.....	61
Ilustración 18 Proceso de obtención del licor de cacao	62
Ilustración 19 Proceso de elaboración del Chocolate	62
Ilustración 20 Proceso de elaboración de Chocolate Caliente	63
Ilustración 21 Proceso de elaboración de Cremas Hidratantes a base de cacao	63
Ilustración 22 Proceso de elaboración Licor comercial de cacao.....	63
Ilustración 23 Proceso de elaboración Té de cacao	64
Ilustración 24 Horno Tostador de Cacao (CAC-101-TOS).....	64
Ilustración 25 Descascarilladora de cacao (Windcraker-50)	65
Ilustración 26 Molino (CAC-101-MOL Minirex)	65
Ilustración 27 Prensa Hidráulica (CAC-101-PRE Creamy-50).....	66
Ilustración 28 Mezcladora de Chocolate (CHO-101-MEZ CHOCOMIXER)	66
Ilustración 29 Refinadora y Conchadora (CHO-103-ML Chocomill 250)	67
Ilustración 30 Templadora (CHO-105-TEM Chocotemp 15).....	67
Ilustración 31 Organigrama	71
Ilustración 32 Variación VPN (Análisis de Sensibilidad).....	86
Ilustración 33 Variación TIR (Análisis de Sensibilidad)	86
Ilustración 34 Árbol de decisión cuota de mercado segmento locales para la compra de productos derivados del cacao	133
Ilustración 35 Árbol de decisión cuota de mercado segmento locales para la experiencia de Maestro Chocolatero	134
Ilustración 36 Árbol de decisión cuota de mercado segmento transeúntes para la experiencia de Maestro Chocolatero.....	135

I. INTRODUCCIÓN

La industria del cacao es un mercado con potencial de crecimiento en América Latina, según estudio realizado por la consultora Euromonitor Internacional y América Economía en 2014 respecto al consumo del chocolate envasado, Chile es el principal consumidor en la región Latinoamericana con un promedio de 2,1 kg per cápita, en segundo lugar Uruguay con 1,8 kg y Brasil en el tercer lugar con 1,6 kg por año. (La República Perú, 2015).

La encuesta publicada en www.industriaalimenticia.com mostró un notable incremento en el consumo de bocadillos en reemplazo a alguna de las comidas principales del día, el 98% de los encuestados en Latinoamérica indicó haber consumido bocadillos de yogurt, queso o chocolate (Rioja-Scott, 2016).

Esta industria no se limita exclusivamente a la producción de chocolates para consumo masivo, existen diversas actividades recreativas y productos que se realizan comercialmente en torno al mismo, como por ejemplo los talleres de chocolate realizados por la empresa Choco Museo que tiene presencia en los países: Perú, Guatemala, Nicaragua, República Dominicana, Colombia y México. En los talleres de chocolate un maestro chocolatero expone sobre los orígenes del cacao y sus productos derivados, involucra a los visitantes en la preparación y degustación de los mismos y finalmente entrega una bolsa con los chocolates elaborados durante el taller a cada participante, asimismo cuentan con tiendas de regalo donde ponen a disposición de sus clientes chocolates gourmet, jaleas a base de chocolate (saborizada a diversas frutas), té de cacao, semillas de cacao, licor de cacao (saborizado a canela, jengibre, café, entre otros), cremas hidratantes, sales medicinales de baño, jabones, llaveros, tazas, playeras, entre otros.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Durante la última década la industria del chocolate en Chile ha tenido volúmenes totales por sobre las 43.000 toneladas, siendo comercializado un 55,8% en supermercados y 44,2% a través de canales tradicionales, es decir, almacenes, quioscos, confiterías y chocolaterías, lo anterior con relación a chocolates destinados al consumo masivo. En lo que a la elaboración de los chocolates gourmet se refiere se ha experimentado un importante crecimiento que representa un mercado valorado en cerca de US\$ 20 millones anuales, siendo los principales actores Bozzo, Varsoviene, Demien, Mercier, Entre Lagos, La Fête, entre otros (Red Bakery, 2016).

En Chile no se ha implementado ningún modelo de negocio similar al de Choco Museo (cadena Latinoamérica), existiendo así una oportunidad de negocio que combine los talleres de chocolate con la elaboración de chocolate gourmet y productos derivados del cacao mencionados anteriormente, por lo tanto, se plantea analizar el potencial de satisfacer este nicho de mercado insatisfecho y con potencial de convertirse en un atractivo turístico, lo antes expuesto mediante el análisis de factibilidad de este modelo de negocio en el mercado chileno.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto contempla la creación de una chocolatería artesanal temática al cacao denominada "*Loving Chocolate*", cuyo Core business es brindar a su cliente (local o internacional) la experiencia recreacional de sentirse un maestro chocolatero, mediante la elaboración de chocolate con sus propias manos comenzado desde el proceso de tostado y molido del grano de cacao hasta verter en el molde seleccionado el tipo de chocolate de su preferencia (amargo, blanco o con leche) que podrá combinar con una amplia cantidad de rellenos (menta, jengibre, granos de café o cacao, frutas, entre otros), los chocolates productos del taller son un regalo que se entrega como parte de la experiencia. Los talleres de chocolate se impartirán en sesiones únicas de dos horas de duración en la que los participantes conocerán sobre los orígenes del cacao, sus características, beneficios y productos derivados.

Finalmente, la chocolatería contará con una sala de ventas para comercializar diversas líneas de productos derivados del cacao: chocolate (amargo, con leche y blanco), jalea de chocolate, té de cacao, semillas de cacao, licor de cacao, cremas hidratantes, sales medicinales de baño, jabones, entre otros.

Las preguntas críticas para el desarrollo del plan de negocio son:

- ¿Existe un nicho de mercado interesado en la experiencia gourmet de maestro chocolatero?
- ¿Cuál es el segmento objetivo para la experiencia gourmet?
- ¿Qué servicios y productos relacionados se brindarán a los clientes?
- ¿Cuál es la propuesta de valor a entregar a los clientes?
- ¿Cómo posicionar de forma estratégica la chocolatería?
- ¿Cuál es la ubicación geográfica óptima para la instalación de la chocolatería?
- ¿Cómo debe diseñarse y distribuirse las áreas de servicio y producción de las instalaciones?
- ¿Es rentable el proyecto respecto a los indicadores de rentabilidad VPN, TIR, payback?

1.4 ALCANCE DEL PROYECTO

El plan de negocio pretende la creación de una tienda temática al cacao en territorio chileno, especializada en brindar a los residentes y transeúntes la experiencia recreacional de hacer chocolate y adquirir productos derivados del cacao elaborados en forma artesanal.

1.5 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar Plan de Negocio para la Chocolatería Artesanal "*Loving Chocolate*", que brinde al cliente la experiencia recreativa de elaborar y saborear chocolates de calidad.

1.5.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el mercado objetivo interesado en vivir la experiencia recreativa de elaborar chocolate.
- Analizar el mercado para evaluar el potencial de los productos derivados del cacao de la chocolatería artesanal "*Loving Chocolate*" en Chile.
- Desarrollar una propuesta de valor para los potenciales clientes.
- Definir estrategia de posicionamiento de la chocolatería artesanal "*Loving Chocolate*".
- Identificar la localización geográfica óptima y diseño de planta para la chocolatería.
- Desarrollar los procesos, logística, recurso humano requerido y el monto de la inversión en propiedad, planta y equipo.
- Evaluar la factibilidad financiera de la creación de la chocolatería.

1.5.1 RESULTADOS ESPERADOS

Los resultados esperados del plan de negocio son:

- Perfil del cliente objetivo.
- Líneas de servicios y productos derivados del cacao a ofrecer en el mercado chileno.
- Análisis estratégico de la empresa.
- Propuesta de Valor para el cliente.
- Plan de Marketing Mix.
- Localización óptima para la tienda.
- Procesos, logística, recurso humano requerido.
- Estructura Financiera de la chocolatería.

1.6 METODOLOGÍA

Se realizará análisis externo de la industria del cacao y sus derivados, mediante la aplicación de la metodología PESTEL, con el objetivo de obtener una mejor comprensión sobre el contexto macro en el cual se desenvolverá la empresa, luego se procederá con el microanálisis, es decir, el análisis de la industria del chocolate en Chile, para lo cual en primera instancia se evaluará el volumen, la tasa de crecimiento y tasa de rentabilidad de la industria, y finalmente se concluirá por medio de la aplicación de la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter más las barreras de entrada y barreras de salida el atractivo de esta industria.

Una vez determinado el atractivo de la industria se realizará investigación de mercado, con el fin de determinar la potencial demanda de los productos y servicios planteados para la empresa "*Loving Chocolate*", luego se aplicará el análisis VRIO a los productos y servicios identificados con el fin de establecer la ventaja competitiva, propuesta de valor y análisis CANVAS para exponer los factores de éxito del negocio.

Conociendo los factores de éxito del negocio se desarrollará la estrategia de marketing del proyecto mediante el empleo del marketing mix para determinar así el precio, producto, plaza y promoción, en base a todo lo anterior se establecerán los procesos necesarios para operación del negocio: identificación de los potenciales proveedores y logística requeridos para la obtención de las materias primas, estructura organizativa política salarial y la inversión total en propiedad, planta y equipo, con el fin de elaborar los estados de resultados y estados de flujo de efectivo proforma para determinar la necesidad de recursos para el financiamiento de la operación, y se finalizará con la evaluación y análisis de los flujos de caja (VPN, TIR, Payback) respecto a la tasa de costo patrimonial (ρ) y análisis de sensibilidad.

1.7 MOTIVACIÓN

El motivo del desarrollo del presente plan de negocio se debe al entrelazamiento de una serie de factores históricos y económicos. Referente a los aspectos histórico es importante señalar que la historia del chocolate inicia en Honduras país del cual procedo, el hecho ocurrió durante el mes de agosto del año 1502 cerca a la Isla de Guanaja, coincidió Cristóbal Colón con un grupo de comerciantes mayas, estos últimos regaron al descubridor de América habas de cacao dando así origen a la historia del cacao en Europa.

Desde el punto de vista económico, Chile es el mayor consumidor de Chocolate en Latinoamérica (2,1 kg per cápita), sin embargo, dicho consumo no alcanza todavía las cantidades consumidas en los países europeos, por ejemplo Suiza consume 9 kg per cápita, asimismo en el país no existe un modelo similar en lo que respecta a la experiencia gourmet recreacional relacionada a la elaboración de chocolate, por lo cual es un mercado de oportunidad y potencial crecimiento.

II. ANÁLISIS DE MERCADO

2.1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

2.1.1 MERCADO INTERNACIONAL DEL CHOCOLATE

La demanda del cacao y manteca de cacao proviene principalmente de las empresas productoras de chocolate, es decir, que el crecimiento de la demanda mundial del cacao es directamente proporcional al crecimiento de la demanda del chocolate en Tabla 1 se presenta la información del “cultivo en bruto (Gross Crop)” y “Molienda (Grindings)” en miles de toneladas de la última década del mes de octubre a septiembre (año operación del cacao), es importante hacer mención de las constantes variaciones interanuales observadas, mismas que se relacionan a la variación en el cultivo del cacao resultado del cambio climático, sin embargo vale la pena mencionar que el año con menor producción de la década fue 2009 correspondiente a la última recesión mundial, en cambio se proyecta que 2017 será el año que presente mayor producción.

Tabla 1. Producción, Molienda y Stock de Cacao

Crop Year (Oct-Sep)	Gross crop		Grindings		Surplus/ deficit	Total end-of-season stocks	Stocks to grindings ratio
	<i>in thousand tonnes</i>						
		(Year on year change)		(Year on year change)			(Percent)
2007/08	3 737	9.0%	3 775	2.7%	- 75	1 538	40.7
2008/09	3 592	-3.9%	3 537	-6.3%	+ 19	1 557	44.0
2009/10	3 634	1.2%	3 737	5.7%	- 139	1 418	37.9
2010/11	4 309	18.6%	3 938	5.4%	+ 328	1 746	44.3
2011/12	4 095	-5.0%	3 972	0.9%	+ 82	1 828	46.0
2012/13	3 943	-3.7%	4 180	5.2%	- 276	1 552	37.1
2013/14	4 370	10.8%	4 335	3.7%	- 9	1 543	35.6
2014/15	4 251	-2.7%	4 154	-4.2%	+ 54	1 597	38.4
2015/16	3 981	-6.4%	4 128	-0.6%	- 187	1 410	34.2
Forecasts							
2016/17	4 700	18.1%	4 282	3.7%	+ 371	1 781	41.6

Fuente: ICCO, 2017

Según la Organización Internacional del Cacao (ICCO, por sus siglas en inglés) la demanda mundial de cacao ha incrementado en un 328,2% en el periodo comprendido entre 1961 – 2017 (Proyección), es decir pasó de 1 millón de toneladas (1961) a 4.283 millones de toneladas para el 2017. El consumo del chocolate se vincula al ingreso per cápita, siendo más elástica en países de menores ingresos, por lo tanto, la demanda del cacao se proyecta alentadora por el crecimiento de las economías avanzadas y los ingresos per cápita en los

mercados emergentes en especial en Asia, África y Europa del Este. (United Cacao Limited, 2015).

2.1.2 Suministro

El cultivo del cacao es propicia en una banda geográfica específica cerca del Ecuador que se extiende por África occidental, Centro y Sudamérica y el Sudeste de Asia, lo anterior se constituye en una alta barrera de entrada y una limitación para mejorar la oferta, en la Ilustración 1 se presentan los principales países productores de cacao:

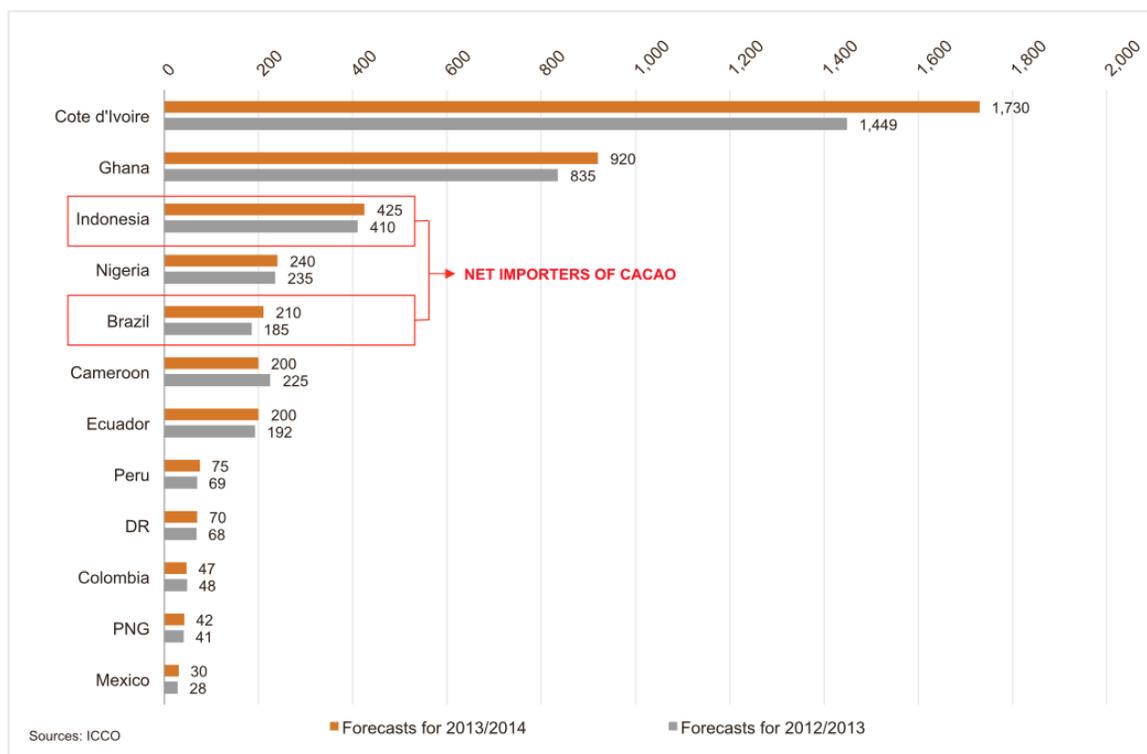


Ilustración 1. Principales Productores de Cacao
Fuente: United Cacao, 2015

2.1.3 Consumo de Cacao

Las ventas mundiales de chocolate en 2015 fueron de 101 mil millones de Dólares Americanos (Statista, 2017). Durante el 2016 se observan las cinco empresas: Mars Inc., Mondelez Internacional, Ferrero Group, Meiji Co Ltd y Nestlé S.A dominan el mercado del chocolate para consumo masivo, representando un 72,49% de las ventas de ese periodo, en la tabla 2 se

muestran las principales empresas de chocolate para consumo masivo con detalle de sus ventas netas.

Tabla 2. Ventas por Principales Compañías Chocolateras 2016

Company	Net Sales 2016 (US\$ millions)
Mars Inc (USA)	18,000
Mondelēz International (USA)	12,900
Ferrero Group (Luxembourg / Italy)	10,637
Meiji Co Ltd (Japan)	9,850
Nestlé SA (Switzerland)	9,138
Hershey Co (USA)	7,461
Pladis (UK)	5,200
Chocoladenfabriken Lindt & Sprüngli AG (Switzerland)	3,968
Ezaki Glico Co Ltd (Japan)	3,437*
Arcor (Argentina)	2,900

Fuente: Candy Industry, enero 2016, citado por ICCO (2016)

Europa es la región del globo con mayor consumo de chocolate , en la ilustración 2 se presenta los principales diez consumidores de chocolate per cápita en el mundo: Suiza con aproximadamente 19,8 libras (lb), en segunda posición Alemania con 17,4 lb, Irlanda e Inglaterra con 16,3 lb, Noruega con 14,6 lb, Suecia con 11,9 lb, Australia (10,8 lb), Holanda (10,4 lb), Estados Unidos (9,5 lb) y en última posición Francia con 9,3 kg, perteneciendo a Europa ocho de los diez mencionados anteriormente (Murgich, 2015).

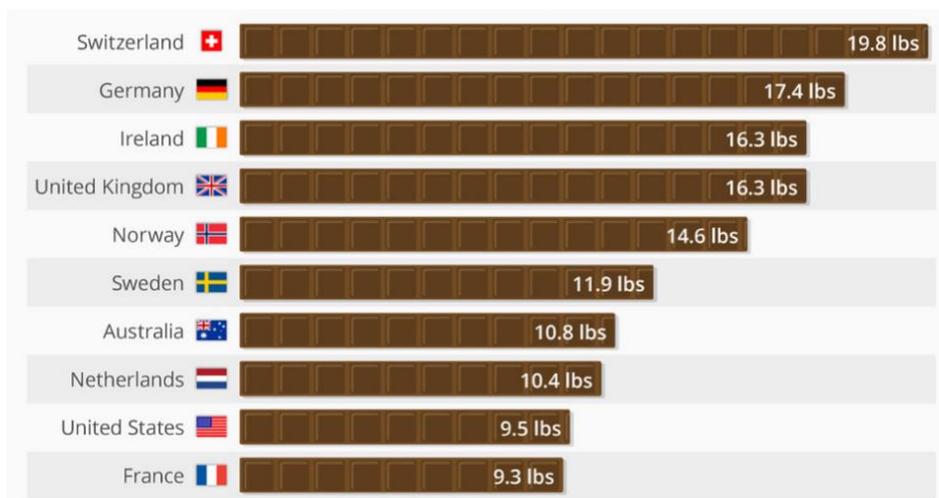


Ilustración 2. Mayores consumidores de Chocolate (Libras)

Fuente: Statista

Según estudios de Euromonitor la industria del chocolate representó durante el 2015 en Europa Occidental un mercado de 35 mil millones de dólares, con 2,3 millones de toneladas producidas, sin embargo, en Europa Oriental representó un mercado de 13 millones de dólares, con 1,4 millones de toneladas. Asimismo, el director de la División de Economía y Estadísticas de la ICCO expresó que se registró en Europa Occidental un consumo de 1,5 millones de toneladas de cacao y 300 mil toneladas consumidas en Europa Oriental durante el 2015. Además, La Asociación Europea del Chocolate, Galletas y Confitería de azúcar (Caobisco) que cuenta con 12.708 empresas afiliadas que exportan sus productos a más de 180 diferentes destinos en el planeta confirmaron que la Unión Europea utiliza aproximadamente el 50% de la producción mundial de cacao (Crespo, 2016).

2.1.4 Chocolate en Latinoamérica

La industria del chocolate es un mercado con potencial de crecimiento en América Latina, ya que según estudio realizado por la consultora Euromonitor Internacional y América Economía en 2014 respecto al consumo del chocolate envasado, reveló que Chile es el principal consumidor en la región Latinoamericana con un promedio de 4,62 lb per cápita, en segundo lugar, Uruguay con 3,96 lb y Brasil en el tercer lugar con 3,52 lb. (La República Perú, 2015).

En Latinoamérica se encuentran diversas empresas que se ocupan de impartir talleres para aprender a elaborar chocolate, dichos talleres se orientan a impartir cursos de cocina regulares, es decir, tienen el objeto de capacitar a sus clientes para que con los conocimientos adquiridos puedan producir de forma doméstica o comercial chocolates y postres derivados de este producto.

A diferencia de los talleres mencionados anteriormente, existe una cadena importante llamada Choco Museo que tiene presencia en 22 ciudades distribuidas entre seis países latinoamericanos: Perú, Guatemala, Nicaragua, República Dominicana, Colombia y México. El modelo de negocio de Choco Museo se enfoca en realizar talleres de tipo recreacional para sus clientes y es de carácter turístico, es decir, no imparte cursos de tipo formativo, por lo que no crean un conocimiento real de los procesos para la elaboración del chocolate, sino que se enfocan dar una experiencia a sus visitantes. Adicionalmente, tal como lo indica su nombre los locales están ambientados a modo de un museo del cacao, donde los visitantes pueden aprender sobre la historia y evolución del chocolate y demás derivados del cacao. Finalmente, Choco Museo cuenta con una tienda de regalos, donde se pueden adquirir

chocolates marca propia, licores e infusiones de cacao, llaveros, camisetas, entre otros.

2.1.5 Industria del Chocolate en Chile

En Chile, el consumidor promedio destina US\$ 30,00 cada año para el consumo de chocolate, monto que tiene un crecimiento anual del 8%, el segmento que presenta mayor crecimiento es el chocolate premium con tasas de un 25% anual en términos de volumen, sin embargo, es un producto estacional mismo que tiene incremento para celebraciones como el día de la madre, fecha en las que las ventas se triplican (El Pulso, 2016).

El mercado del chocolate en Chile se divide en dos tipos de productos: productos para consumo masivo y productos finos. Los productos de consumo masivo son todos aquellos que se pueden adquirir en cadenas de supermercados, canales mayoristas y minoristas, mientras que los productos finos, valorizados en cerca de US\$20 millones anuales (Red Bakery, 2016)., se orientan a un nicho de mercado, entregando productos con un sentido de exclusividad y variedad, entre las empresas más conocidas se pueden mencionar Bozzo, Varsoviene, Demien, Mercier, Entre Lagos y La Fete.

2.1.6 Experiencia Gourmet

La experiencia gourmet hace referencia a que aquello que se consume es más que un alimento, por lo tanto, una tienda o actividad recreativa puede ser valorada como gourmet ya que esta palabra en sí misma alude a la calidad y exclusividad. Basado en lo anterior se categoriza a la experiencia de maestro chocolatero como una experiencia gourmet al igual que las catas de vinos, café, cerveza, agua, queso, entre otros.

Enoturismo

Según la Organización Mundial de Turismo, el enoturismo es un modelo de desarrollo sostenible debido a su capacidad de crear empleo y generar riqueza en las áreas rurales (Chile Transforma, 2018).

Chile es conocido por la excelente calidad de sus vinos, lo que hace natural que los recorridos por los viñedos y visitas a las bodegas con o sin degustación de vinos sea una experiencia atractiva para locales y extranjeros (sustituto de las experiencias gourmet). En la ciudad de Santiago y cercanías existe una

oferta atractiva de viñas que permiten realizar esta actividad entre las que se pueden mencionar algunas conocidas: Concha y Toro, Cousiño Macul y Santa Rita. La duración media de los tours es de una hora a un precio medio por tour de \$ 25.000.

Cata de vinos

La cata o degustación de vinos es el proceso de evaluación y valoración de un vino mediante técnicas a través del uso de la vista, el olfato y el gusto. (Concha y Toro, 2018).

La oferta de catas de vino son diversas, mismas que van desde servicios de cata a grupos ofrecidas dentro y fuera de Chile (Escuela de los Sentidos); eventos especiales como "El día nacional del vino chileno" y "Vendimia 2018" realizadas en fechas específicas donde se paga únicamente por lo consumido; escuelas especializadas para capacitación formativa a instituciones turísticas como restaurantes y hoteles (The Wine School); clubes con membresía anual que calendarizan actividades mensuales para sus socios y público en general aplicando un cobro diferenciado en el precio según su afiliación (Club Amantes del Vino) y lugares especializados en brindar experiencia de cata al público en general (Vinolia).

Las experiencias gourmet similares a la experiencia de maestro chocolatero son las dos últimas mencionadas en la que los precios están fijados entre los \$24.000 y \$34.000 por una hora de la experiencia gourmet.

Carreras para maestros chocolateros

Son cursos formativos que facultan a los estudiantes a desarrollar productos, líneas y catas de chocolate, se capacitan en las mejores prácticas productivas, normativas de alimentos, materiales y conservación de los productos. La carrera anual tiene una duración de 80 horas prácticas y un costo de hasta \$880.000 (El Taller del Chocolate).

Las carreras cortas son cursos específicos (Historia, fórmulas del chocolate, templado, moldeo, bombones, barras y trufas) impartidos con duración de un día y precios desde \$45.000 hasta 75.000.

2.2 Principales actores

Los principales participantes son la compañía (Chocolatería "*Loving Chocolate*"), los consumidores (cliente final), canales de distribución y competidores.

2.2.1 Compañía

La chocolatería "*Loving Chocolate*" operará en el mercado de las experiencias gourmet y en la venta de productos derivados del cacao (Ver sección 1.3 Descripción del proyecto).

2.2.2 Consumidor (clientes finales)

El principal cliente son los individuos (B2C), aunque en ocasiones específicas como las celebraciones del día de pascua, día de la mujer y/o día de las madres las empresas realizan compras importantes para obsequiar a sus colaboradores. A continuación, se definen los segmentos objetivos y el perfil del consumidor para la oferta de la experiencia gourmet de maestro chocolatero y de los chocolates finos:

2.2.2.1 Segmento Clientes Locales

Variables de segmentación:

- Hombres y Mujeres
- Rango de edad: 15 – 60 años
- Grupo socioeconómico: AB, C1a, C1b
- Residentes y transeúntes de la comuna de Las Condes, Región Metropolitana, Chile

Variables conductuales:

- Gusto por el consumo de chocolate fino
- Gusto por las experiencias gourmet
- Gusto por el consumo de productos derivados del cacao
- Hispanohablantes

Perfil del segmento:

Hombre y mujeres entre las edades de 15 a 60 años cuyo grupo familiar esté clasificado en uno de los segmentos socioeconómicos AB, C1a, C1b, residentes y transeúntes de la comuna de Las Condes que gusten del consumo de productos derivados del cacao (chocolate fino, chocolate caliente, té de cacao entre otros) y gusten de realizar experiencias gourmet residentes y transeúntes de la comuna Las Condes, Región Metropolitana, Chile.

Usuarios

Niños en edad preescolar, escolar, preadolescentes, adolescentes, hombres y mujeres de 18 a 60 años.

2.2.2.1.1 Estimación del tamaño de la población objetivo

Según el estudio "Grupo Socioeconómicos 2008" (Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM), 2008) durante ese año la población total de la comuna de Las Condes tenía una población total de 249.893 pobladores de los cuales 53,45% (133.572) pertenecen al grupo socioeconómico ABC1.

La población de la comuna Las Condes experimentó una variación positiva de 13,42%, siendo la población total para el año 2015 283.417 personas (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2015). De acuerdo a lo antes expuesto se estima que el tamaño de la población objetivo es:

Población Objetivo = $283.417 \times 53,45\% = 151.487$ personas.

2.2.2.2 Segmento Clientes Transeúntes

Variables de segmentación

- Hombres y Mujeres
- Rango de edad: 18 – 60 años
- Tiempo de permanencia en la ciudad de Santiago de ocho A 365 días (Turistas, estudiantes extranjeros, chilenos transeúntes)

Variables conductuales:

- Gusto por el consumo de chocolate fino

- Gusto por las experiencias gourmet
- Gusto por el consumo de productos derivados del cacao
- Idiomas: español e inglés

Perfil del segmento

Hombre y mujeres entre las edades de 18 a 60 años turistas, estudiantes extranjeros y chilenos transeúntes, que les guste realizar experiencias gourmet y/o consuman productos derivados del cacao (chocolate fino, entre otros).

Usuario

Niños en edad preescolar, escolar, preadolescentes, adolescentes y hombres y mujeres de 18 a 60 años.

2.2.2.2.1 Estimación del tamaño de la población objetivo

Supuestos para la estimación del tamaño de la población objetivo:

- Turistas (Subsecretaría de Turismo, 2016).:
 - Total de turistas que ingresan por aeropuerto C. Arturo Merino Benítez: 1.932.600
 - Motivo de viaje:
 - Vacaciones: 53,6%
 - Negocio: 14,4%
 - Visitas familiares: 26,5%
 - Otros: 5,5%
 - Se considera únicamente los turistas con motivo de viaje "vacaciones" por representar el 55,49% del ingreso de divisas.
 - Desagregación comunal de los destinos turísticos:
 - Las Condes
 - Lo Barnechea
 - Santiago
 - Providencia
 - Vitacura
 - Se dará un peso igual a cada comuna del 20%.
 - Total de estudiantes extranjeros: 2.276 (según la cantidad de visas de estudiantes emitidas 2015 (Departamento de Extranjería y Migración Chile, 2015)).

Población objetivo = $(1.932.600 \times 53,6\% \times 20\%) + 2.276 = 209.451$ personas.

2.2.3 Canales de distribución

El canal de distribución utilizado será el local donde se impartirá la experiencia gourmet de maestro chocolatero y la sala de ventas localizada en el mismo lugar.

2.2.4 Competencia

La competencia se puede clasificar en dos categorías según el tipo de servicio brindado:

- Experiencias gourmet:
 - Cata de Vinos: Vinolia, Club Amantes del Vino (CAV), Wine Passion, Wine Institute, Les Dix Vins.
- Catas y cursos cortos de Chocolate: Taller de Chocolate.
- Catas en general: Escuela de los Sentidos.
- Producción y venta de chocolate fino:
 - En tabla 3, se presenta la cantidad de sucursales de chocolaterías finas presentes en las comunas de Las Condes, Providencia, Vitacura y Ñuñoa
 - En la tabla 4, se asigna peso a cada comuna en relación con la cantidad de sucursales presentes en las mismas, se observa que la mayor concentración se localiza en la comuna de Las Condes, lo cual indica la importancia comercial del chocolate fino en esta zona geográfica.
 - La ilustración 3 presenta la distribución georeferenciada de las sucursales de las chocolaterías en la comuna de Las Condes.
 - En Anexo A se muestra la dirección por comuna, empresa y sucursal.

Tabla 3 Cantidad de sucursales por empresa

No.	Empresa	Sucursales	Peso
1	Varsoviene	18	42%
2	La Fête	10	23%
3	Bozzo	7	16%
4	Moulie	4	9%
5	Damien Mercier	2	5%
6	Feroz	1	2%
7	Óbolo	1	2%
	Total	43	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Sucursales chocolaterías por comuna

Comuna	Sucursales	Peso Comuna
Las Condes	20	47%
Providencia	9	21%
Vitacura	9	21%
Ñuñoa	5	12%
Total	43	100%

Fuente: Elaboración Propia



Ilustración 3 Distribución chocolaterías en la comuna de Las Condes.

Fuente: Elaboración propia

Indicadores ilustración 3:

- B: Bozzo
- V: Varsoviene
- L: La Fête
- F: Feroz
- M: Moulie

2.3 Encuesta y resultados

2.3.1 Análisis Investigación de Mercado

Se realizó investigación de mercado para conocer qué porcentaje de la población consume chocolate, la frecuencia de consumo, las preferencias entre los diferentes tipos, interés de participar en la experiencia gourmet de maestro chocolatero, la disposición a pagar, entre otros aspectos. Se diseñó y aplicó una encuesta para cada uno de los segmentos.

2.3.1.1 Segmento Clientes Locales

La encuesta se orientó a los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b tal como se detalló en el perfil de este segmento objetivo, con un tamaño aproximado de 151.487 personas (Ver sección 2.2.2.1 Segmento Clientes Locales). Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula empleada para universos muy grandes (a partir de los 100.000 individuos (Netquest, 2013)):

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

n = Tamaño de la muestra

Z = Desviación para lograr el nivel de confianza 95% = 1,96

e = Margen de error máximo admitido = 0,05

p = proporción que esperamos encontrar = 0,05

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,05 * (1 - 0,05)}{(0,05)^2}$$

$$n = 73$$

Los resultados de la encuesta se dividen en tres tipos de hallazgos detallados en Anexo B:

- Consumo de chocolate
- Experiencia gourmet maestro chocolatero
- Productos derivados del cacao

Hallazgos sobre el consumo del chocolate:

Al 90,41% de los encuestados les gusta consumir chocolate (representa aproximadamente 136.959 personas de la población objetivo) de los cuales el 14% lo consume una o más veces al día y el 62% lo consume una o más veces por semana (ver tabla 5), siendo el chocolate negro (bitter) preferido en un 66,67% de los casos y el de leche en un 45,45%.

Tabla 5 Frecuencia de consumo de chocolate

¿Con qué frecuencia consume chocolate?	¿Le gusta consumir chocolate?		Total	Porcentaje
	Si	No		
Una o más veces al día	9	0	9	14%
Una o más veces a la semana	41	0	41	62%
Cada 15 días	6	0	6	9%
Una o más veces al mes	9	0	9	14%
Nunca	1	7	8	12%
Total	66	7	73	111%

Fuente: Elaboración propia

Se solicitó a los encuestados seleccionar de manera no excluyente los lugares donde realizan la compra de chocolate, los resultados obtenidos se muestran en la Ilustración 4 Hábitos de compra, siendo en canal de venta más importante los supermercados con 77,27%, seguido por las tiendas de conveniencia (30,30%), las chocolaterías (37,88%) y tiendas gourmet (28,79%), siendo congruente estos dos últimos canales con la preferencia de los consumidores por el consumo de chocolate negro.

Al consultar a los encuestados sobre su preferencia entre consumir chocolates de producción masiva (Nestle, Costa, Ambrosoli, Arcor, Lindt, Ferrero Rocher, entre otros) o chocolates finos el 45,45% respondió que gustan del consumo de ambos tipos y un 34,85% preferían consumidor chocolates finos. El 19,70% restante explicó que consideraría consumir chocolate fino, sin embargo, no lo hacen principalmente por el elevado precio de este.

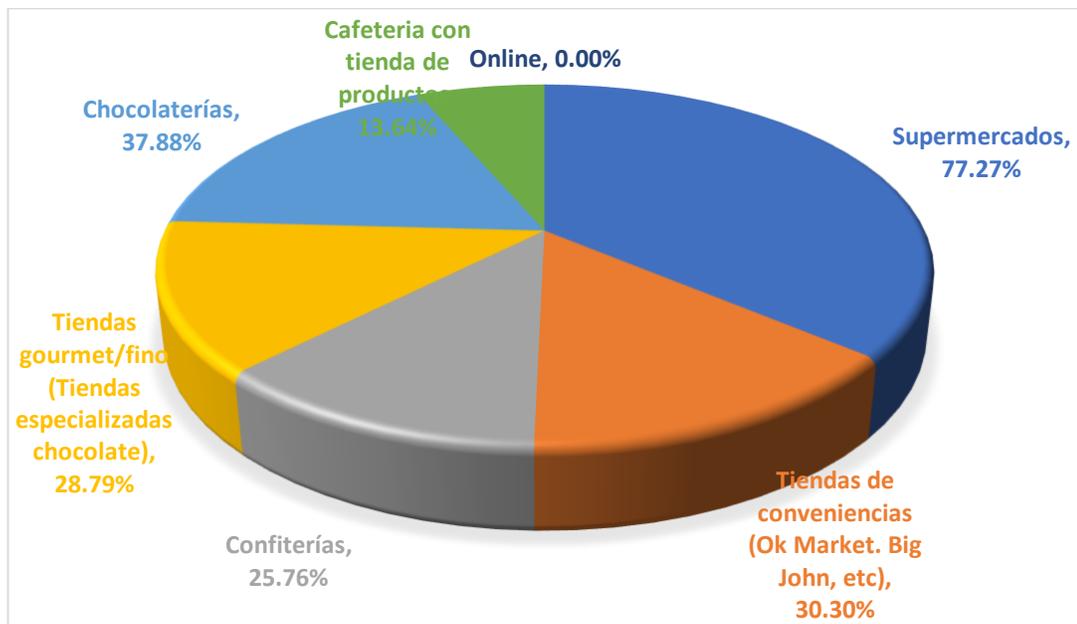


Ilustración 4 Hábito de Compra
Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 5 se muestra que el 79,37% de los encuestados consideran comprar chocolate fino debido a su "Sabor", un 36,51% por ser "más Saludable" y un 33,33% por su textura.

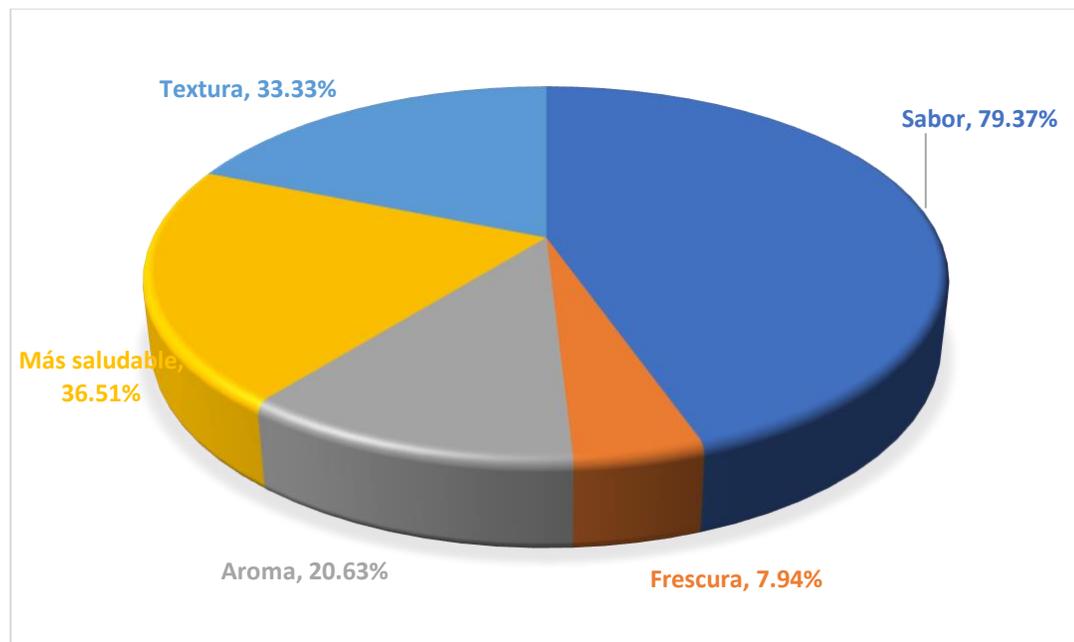


Ilustración 5 Características del chocolate fino
Fuente: Elaboración propia

Hallazgos sobre la experiencia gourmet maestro chocolatero

El 78,08% del total de la muestra expresó estar interesado en participar en la experiencia de maestro chocolate (aproximadamente 118.278 personas de la población objetivo). Del 90,41% al que le gusta consumir chocolate el 86,36% está interesado en realizar esta experiencia, siendo las mujeres las que muestran mayor interés, tal como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6 Intención de compra experiencia maestro chocolatero

		¿Le interesa la Experiencia gourmet de maestro chocolatero?				Total
		Si		No		
		Frecuencia	% total	Frecuencia	% total	
Sexo	Hombre	28	42,42%	6	9,09%	34
	Mujer	29	43,94%	3	4,55%	32
Total		57	86,36%	9	13,64%	66

Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 6 se muestra que el 74,24% de los encuestados están interesados en conocer sobre los "Beneficios" del cacao, el 36,36% sobre "Elaboración del chocolate" y un 24,24% sobre las "Características"

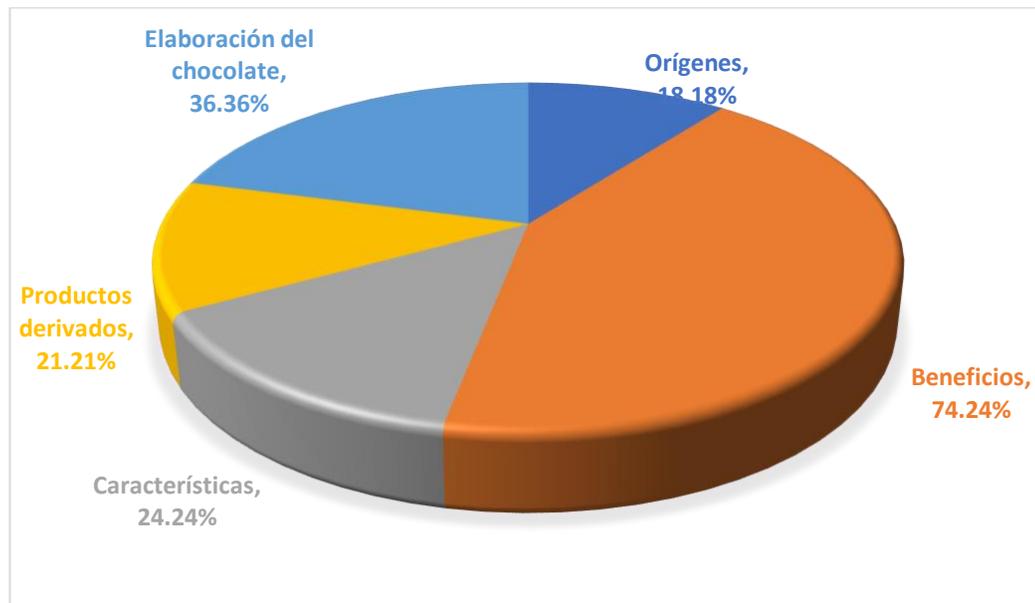


Ilustración 6 Aspectos sobre el cacao que le gustaría conocer

Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 7 se muestra que el 85,09% de los encuestados que está dispuesto a participar en la experiencia de maestro chocolatero tienen una disposición a pagar menor del \$ 26.000,00 y el restante 14,03% pagaría de \$26.001,00 en adelante.

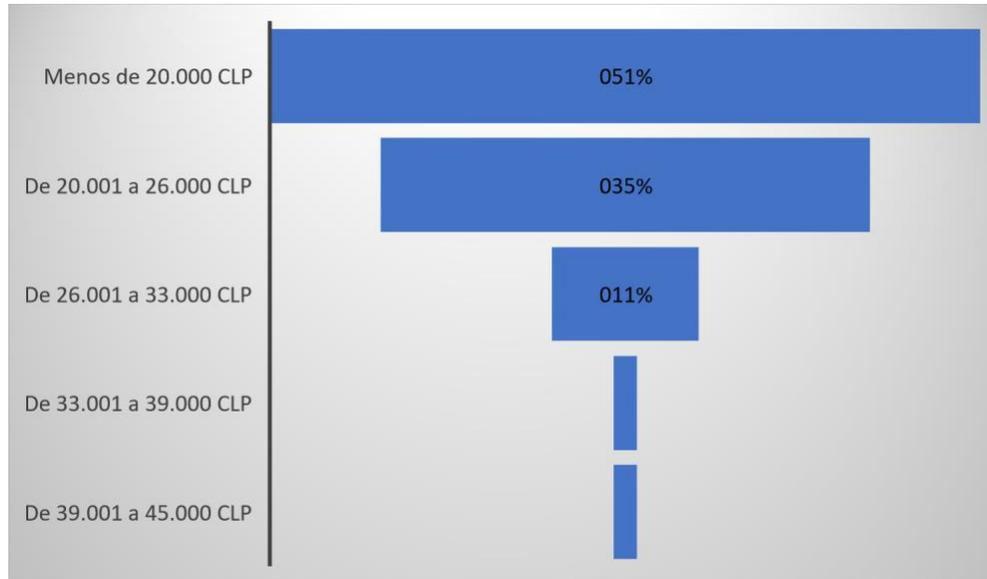


Ilustración 7 Disposición a pagar
Fuente: Elaboración propia

Hallazgos sobre productos derivados del cacao (sala de venta)

En la Ilustración 8 se muestra el interés de los encuestados por adquirir productos derivados del cacao, siendo los cinco más relevantes: Chocolate caliente (73,68%), chocolate (61,40%), Té de cacao (35,09%), Licor de cacao (31,58%) y cremas hidratantes (29,82%).

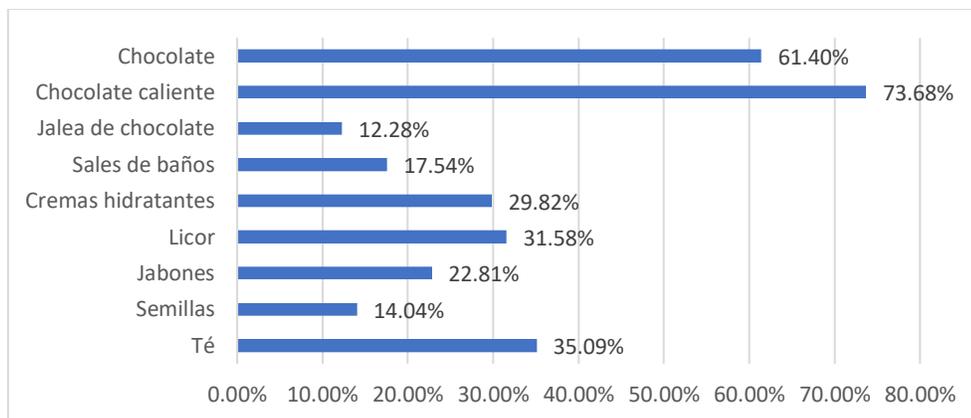


Ilustración 8 Productos derivados del cacao
Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Segmento Locales:

Considerando que la encuesta realizada es una representación fidedigna de la población objetivo, se establece:

- El mercado objetivo de la chocolatería está conformado por aproximadamente 136.959 personas que les gusta consumir chocolate de los cuales 109.978 personas expresaron preferir el chocolate fino por sobre el consumo de las marcas comerciales.
- 20.754 personas que expresaron consumir únicamente chocolate de marca de producción masiva consumirían chocolate fino si este tuviese un mejor precio.
- Aproximadamente 118.278 personas está interesado en contratar la experiencia gourmet de maestro chocolatero.
- El 50,88% de la población tienen una disposición a pagar menor de los \$20.000,00.
- Los productos a los que debe darle mayor importancia en la sala de venta son:
 - Chocolate caliente
 - Chocolate
 - Té de cacao
 - Licor de cacao
 - Cremas hidratantes

2.3.1.2 Segmento Clientes Transeúntes

La encuesta se orientó a turistas, estudiantes extranjeros y chilenos transeúntes, tal como se detalló en el perfil de este segmento objetivos, siendo la población objetivo de un tamaño aproximado de 209.451 personas (Ver sección 2.2.2.2 Segmento Clientes Transeúntes). Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula empleada para universos muy grandes (a partir de los 100.000 individuos (Netquest, 2013)):

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

n = Tamaño de la muestra

Z = Desviación para lograr el nivel de confianza 95% = 1,96

e = Margen de error máximo admitido = 0,05

p = proporción que esperamos encontrar = 0,05

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,05 * (1 - 0,05)}{(0,05)^2}$$

$$n = 73$$

Los resultados de la encuesta se dividen en tres tipos de hallazgos detallados en Anexo C:

- Consumo de chocolate
- Experiencia gourmet maestro chocolatero
- Productos derivados del cacao

Hallazgos sobre el consumo del chocolate:

Al 93,15% de los encuestados les gusta consumir chocolate (representa aproximadamente 195.104 personas de la población objetivo) de los cuales el 19,12% lo consume una o más veces al día y el 47,06% lo consume una o más veces por semana (ver tabla 7), siendo el chocolate de leche preferido en un 57,41% y el negro (bitter) en un 54,41%.

Tabla 7 Frecuencia de consumo de chocolate

¿Con qué frecuencia consume chocolate?	¿Le gusta consumir chocolate?		Total	Porcentaje
	Si	No		
Una o más veces al día	13	0	13	19%
Una o más veces a la semana	32	0	32	47%
Cada 15 días	10	0	10	15%
Una o más veces al mes	13	0	13	19%
Nunca	0	7	7	10%
Total	68	7	75	111%

Fuente: Elaboración propia

Se solicitó a los encuestados seleccionar de manera no excluyente los lugares donde realizan la compra de chocolate, los resultados obtenidos se muestran en la Ilustración 9, siendo en canal de venta más importante los supermercados con 88,24%, seguido por Las tiendas de conveniencia (36,76%), las chocolaterías (19,12%) y tiendas gourmet (7,35%).

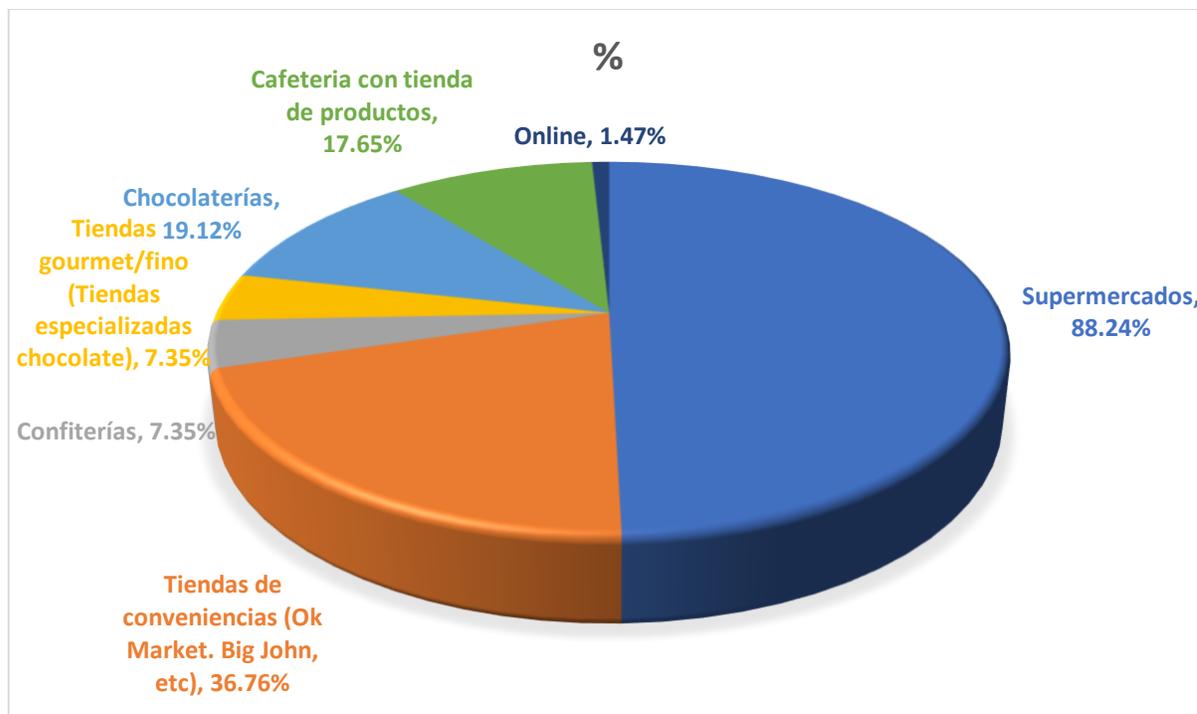


Ilustración 9 Hábito de Compra
Fuente: Elaboración propia

Al consultar a los encuestados sobre su preferencia entre consumir chocolates de producción masiva (Nestle, Costa, Ambrosoli, Arcor, Lindt, Ferrero Rocher, entre otros) o chocolates finos el 45,59% respondió que gustan los chocolates de consumo masivo, un 29,41% ambos y un 25% preferían consumidor chocolates finos. De los encuestados que consumen chocolates de producción masiva el 80,65% expresó que le gustaría consumir chocolate fino sin embargo que lo consideran muy costoso.

En la Ilustración 10 se muestra que el 80,65% de los encuestados consideran comprar chocolate fino debido a su "Sabor", un 40,32% por ser "más Saludable" y un 25,81% por su textura.

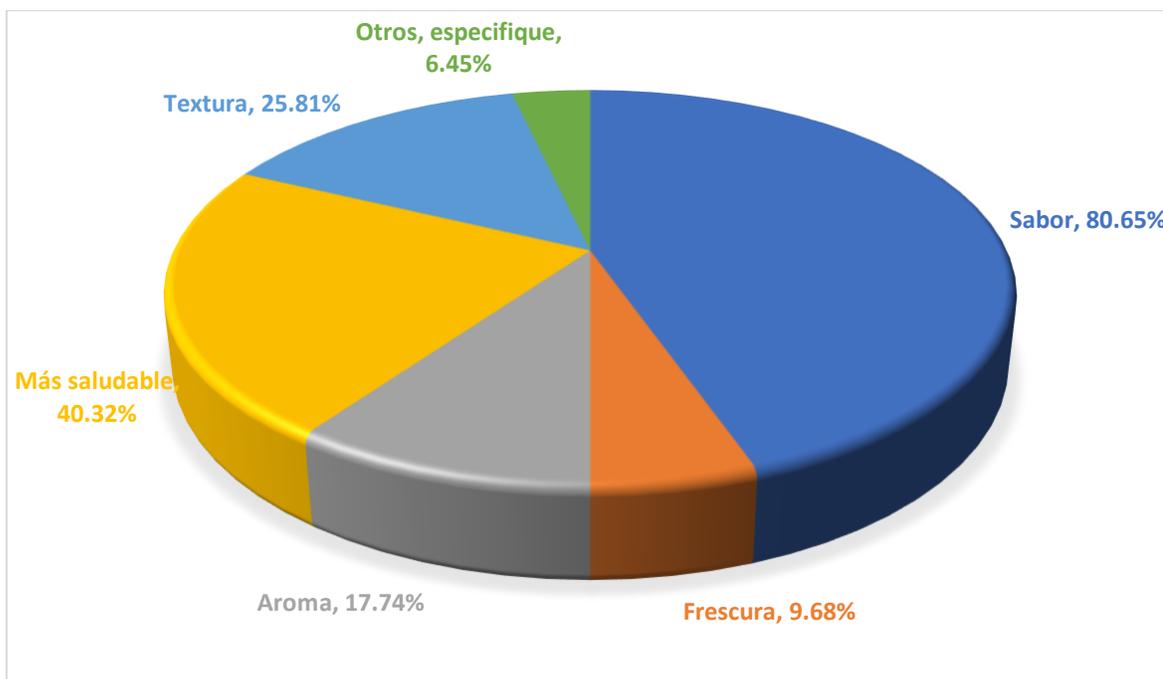


Ilustración 10 Características del chocolate fino
Fuente: Elaboración propia

Hallazgos sobre la experiencia gourmet maestro chocolatero

En la tabla 8 se muestra que el 85,29% del total de los encuestados expresó estar interesado en participar en la experiencia de maestro chocolate (aproximadamente 178.641 personas de la población objetivo).

Tabla 8 Intención de compra experiencia maestro chocolatero

		¿Le interesa la Experiencia gourmet de maestro chocolatero?				Total
		Si		No		
		Frecuencia	% total	Frecuencia	% total	
Sexo	Hombre	26	38,24%	3	4,41%	29
	Mujer	32	47,06%	7	10,29%	39
Total		58	85,29%	10	14,71%	68

Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 11 se muestra que el 66,18% de los encuestados están interesados en conocer sobre los "Beneficios" del cacao, el 57,35% sobre "Elaboración del chocolate" y un 29,41% sobre los "Orígenes".

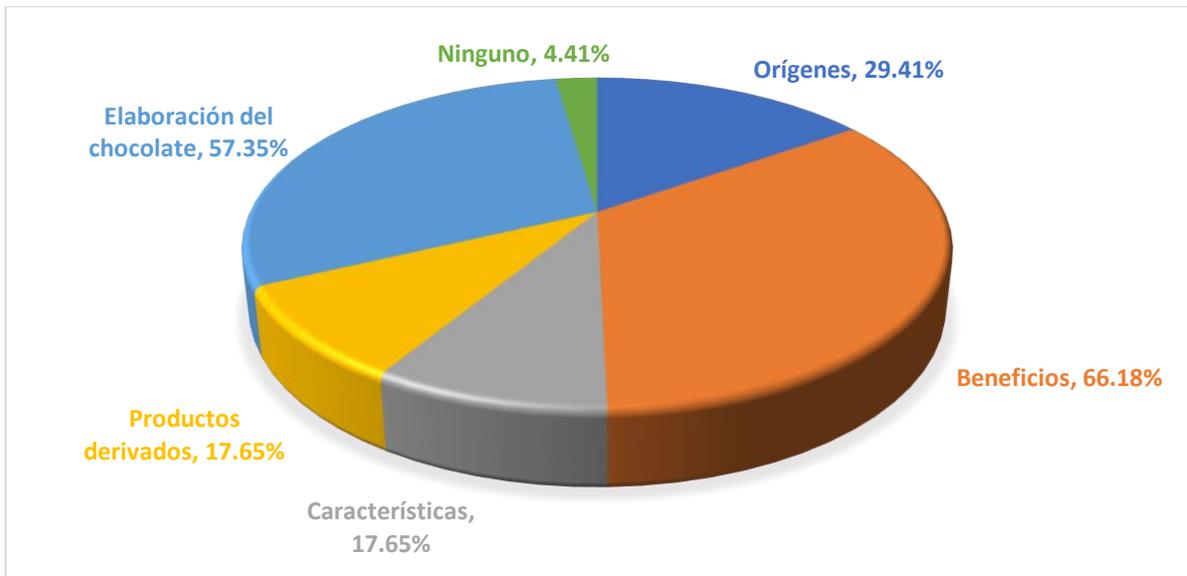


Ilustración 11 Aspectos sobre el cacao que le gustaría conocer
Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 12 se muestra que el 86,21% de los encuestados que están anuentes a participar en la experiencia de maestro chocolatero tienen una disposición a pagar menor del USD \$40,00 y el restante 13,79% pagaría USD \$41 en adelante.

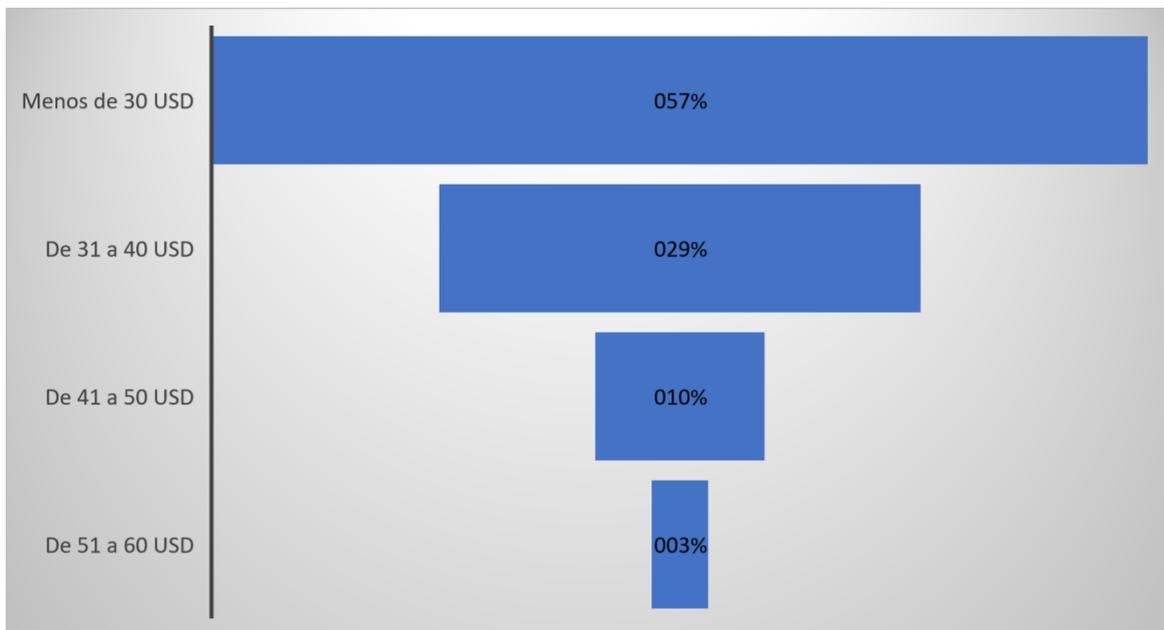


Ilustración 12 Disposición a pagar
Fuente: Elaboración propia

Hallazgos sobre productos derivados del cacao (sala de venta)

En la Ilustración 13 se muestra el interés de los encuestados de adquirir productos derivados del cacao, siendo los cinco más relevantes: Chocolate caliente (56,90%), chocolate (50,00%), cremas hidratantes (39,66%), Licor de cacao (34,48%) y semillas de cacao (31,03%).

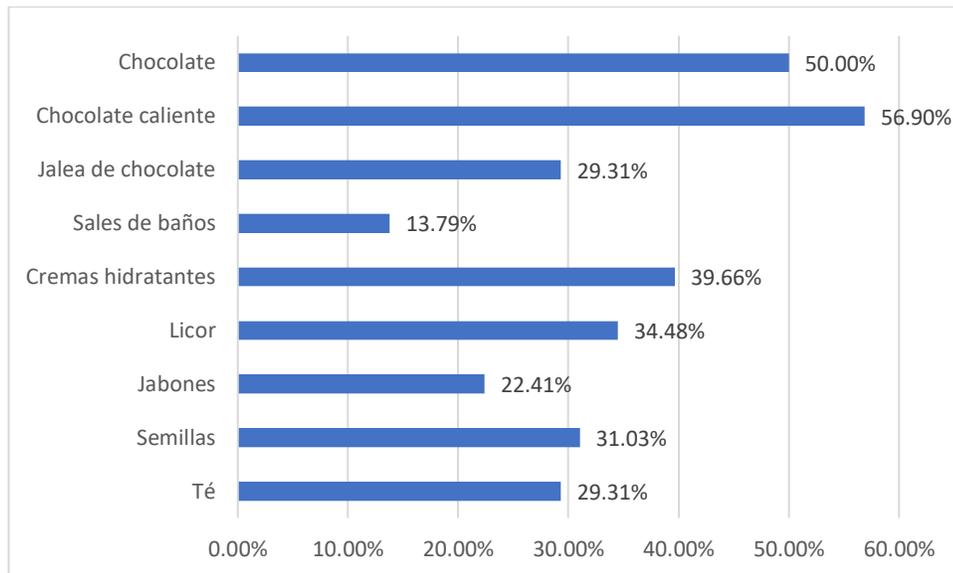


Ilustración 13 Productos derivados del Cacao
Fuente

Conclusiones

Considerando que la encuesta realizada es una representación fidedigna de la población objetivo, se establece:

- El mercado objetivo de la chocolatería está conformado por aproximadamente 195.104 personas que les gusta consumir chocolate de los cuales 1.052 (en miles de personas) expresó preferir el chocolate fino por sobre el consumo de las marcas comerciales.
- 66.843 personas que expresaron consumir únicamente chocolate de marca de producción masiva consideran cambiarse a chocolate fino si este tuviese un mejor precio.
- Aproximadamente 178.641 personas está interesado en contratar la experiencia gourmet de maestro chocolatero.
- El 56,9% de la población tienen una disposición a pagar menor de los USD \$30.00.
- Los productos a los que debe darle mayor importancia en la sala de venta son: Chocolate caliente, Chocolate, Cremas hidratantes, Licor de cacao y Semillas de Cacao.

2.3.2 Conclusión segmentos

Al observar ambos segmentos se determina que es atractivos servirlos de forma conjunta, sin embargo se debe diferenciar los productos y servicios que se brindará a cada uno, tal como se detalla a continuación:

- Segmento Local: con un enfoque primario en la venta de productos derivados del cacao: Chocolate caliente, chocolate, té de cacao, licor de cacao y cremas hidratantes. Asimismo, se ofrecerán los servicios de la experiencia gourmet de maestro chocolatero.
- Segmento transeúntes: Se tendrá un enfoque en ofrecer los servicios de la experiencia de maestro chocolatero.

2.3.3 Estudio complementario de mercado

En Anexo D se presentan los resultados obtenidos de estudio complementario realizado para comprender mejor la afluencia de clientes y ticket promedio de compra, se realizó la toma de tiempo de las llegadas de clientes que realizaron compras en una de las sucursales del competidor con mayor presencia física en la comuna de Las Condes un día lunes entre 12:00 m a 14:00 p.m, adicionalmente se consultó a nueve de los clientes el monto del compra realizada y el motivo de la mismas.

La tasas promedio de llegada por hora es de 8,58 \approx 9 clientes por hora y el ticket promedio de compra es de CLP \$ 13.217,00.

III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis PESTEL

Se analiza los factores del entorno Político, Económico, Socio - Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal de Chile con el objeto de analizar de qué manera se vería afectada la chocolatería "Loving Chocolate".

3.1.1 Análisis Político

El indicador del Banco Mundial: "Estabilidad Política y Ausencia de violencia/ Terrorismo", que mide las percepciones de la probabilidad de inestabilidad política y/o violencia producto de movimientos por motivos políticos, incluido el terrorismo colocó a Chile en la posición 79 de los 205 países evaluados y en la 14 posición en Latinoamérica y el Caribe (Banco Mundial, 2016).

En la evaluación de "La Efectividad del Gobierno", indicador que mide la calidad de los servicios públicos, la calidad del servicio civil y el grado de independencia de las presiones políticas, la calidad de la formulación e implementación de políticas y la credibilidad del compromiso del gobierno con dichas políticas colocó a Chile como el tercer gobierno Latinoamericano con mejor puntuación (Banco Mundial, 2016).

En conclusión, al realizar la evaluación política de Chile, se observa que según los indicadores establecidos por Banco Mundial para determinar "buen gobierno", el país tiene calificaciones positivas y en general se encuentra entre las puntuaciones más altas para Latinoamérica en base a lo anterior se concluye que Chile es un país atractivo desde el punto de vista político para realizar inversiones, asimismo esta estabilidad le permite seguir siendo un país atractivo para el turismo regional y el ingreso de divisas.

3.1.2 Análisis Económico

Chile es considerado como uno de los países que en las últimas década ha tenido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica, como consecuencia ha tenido una importante reducción de la pobreza, sin embargo, es importante mencionar que este crecimiento se ha visto desacelerado de 6.5 a 1.5 por ciento en 2017 debido a la caída de los precios del cobre repercutiendo en la inversión privada y las exportaciones. Se espera que durante el periodo comprendido entre 2018- 2020 haya un crecimiento

por el mejoramiento de las expectativas privadas y un repunte en los precios del cobre (Banco Mundial, 2017).

La exportación de Chile de bienes y turismo durante el año 2016 (en Millones de US\$) estuvo encabezada por la minería (US\$ 30.871,1) seguido por sector frutícola (US\$ 5.246,6), productos químicos (US\$ 4.058,3), salmón (3.458,2), turismo (US\$ 3.097) y otros (US\$ 9.447,3).

En conclusión, Chile es un país con importante crecimiento económico en la Latinoamérica que lo hace atractivo para la apertura de nuevos comercios, dado el desplazamiento de la población a segmentos socioeconómicos superiores mejorando así el poder adquisitivo de las familias. Adicionalmente es importante mencionar que el turismo ocupa la quinta posición en la exportación de bienes representando para el 2016 un ingreso de US\$ 3.097,0 (en millones) por ingreso de divisas (Subsecretaría de Turismo, 2017), siendo importante lo anterior en vista que la Chocolatería "*Loving Chocolate*" pretende convertirse en un atractivo turístico en la ciudad de Santiago.

3.1.3 Análisis Sociocultural

Como se mencionó anteriormente el crecimiento económico de Chile tiene como consecuencia el desplazamiento de las familias a segmentos socioeconómicos superiores y tal como se mostró en el análisis de mercado, Chile es el país Latinoamericano con mayor consumo de chocolate con un crecimiento anual del 8% y siendo el chocolate premium el de mayor crecimiento (El Pulso, 2016).

Lo anterior indica que el volumen y la disposición a pagar por experiencias gourmet y consumo de chocolate de calidad tendrá una tendencia positiva ascendente.

En conclusión, dado el crecimiento del mercado y lo que a mediano plazo puede representar el afianzamiento de una cultura chocolatera en Chile se considera que es el momento adecuado para ingresar a este mercado, captar los nuevos clientes que se suman al mismo y asegurar una participación importante de mercado a mediano y largo plazo.

3.1.4 Análisis Tecnológico

Chile se posicionó en el Índice de Competitividad Global realizado por la consultora Adecco, Human Capital Leadership Institute y The Business School for the World como el país más preparado de Latinoamérica para afrontar cambios tecnológicos en las nuevas formas de trabajo (Universia Chile, 2017).

La chocolatería "*Loving Chocolate*" se verá beneficiado por acceso a plataformas que le permitan gestionar su publicidad para lograr alcanzar a las poblaciones objetivo tanto locales como a los transeúntes aún antes de que estos últimos lleguen al país, lo anterior gracias a la amplia conectividad existente a través de las redes sociales, Google ads y página web del negocio.

Finalmente, la maquinaria y software requerida para los procesos productivos y de cobro con tarjeta de crédito y débito a los clientes se encuentra disponible en Chile.

3.1.5 Análisis Ecológico

La empresa no se ve afectada por los aspectos ecológicos considerando que el insumo principal para la producción del chocolate se compra pre elaborado.

3.1.6 Análisis Legal

Crear una empresa en Chile lleva consigo altos costos en tiempo y dinero, para el rubro comercial alimenticio que cuesta alrededor de los US\$1.270 con un tiempo de demora aproximado a los 130 días, adicionalmente los costos notariales y legales ascienden aproximadamente a US\$ 550. Estos costos están asociados principalmente a los siguientes elementos: La constitución de sociedad, la autorización sanitaria, obtención de las patentes comercial.

Lo anterior tiene un impacto económico para la empresa, así como la postergación del inicio de operaciones de esta debido a la cantidad de días requeridos para formalizar el negocio. Adicionalmente se deberá gestionar la Autorización Sanitaria ante las oficinas del servicio de Salud, misma que debe realizarse antes de instalar el local e incluso de arrendarlo o comprarlo para evitar problemas posteriores. (Cámara de Comercio de Santiago,2018).

3.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y Barreras de Entrada y de Salida

Se realizó análisis del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y las barreras de entrada y salida para determinar la intensidad y atractivo de la industria de experiencias gourmet y sala de ventas de la chocolatería, el análisis de las fuentes de presión es relevante debido que cada fuerza representa una amenaza potencial.

3.2.1 Análisis de las Barreras de Entrada

La industria de las chocolaterías cuenta con muchos actores tal como se detalló anteriormente, específicamente en la industria del chocolate fino con al menos 15 competidores (Ver sección 2.2.4 Competencia), lo antes expuesto indica que es una industria fragmentada por lo que se puede afirmar que las barreras de entrada son bajas.

Las barreras de entrada para la industria de las experiencias gourmet desde la perspectiva de la inversión requerida es baja, dada que la inversión cuyo valor no se puede recuperar al salir de la industria no es relevante, es decir, la inversión inicial en activos e infraestructura especializados es baja. Asimismo, por la naturaleza de la industria los nuevos competidores no se enfrentan altos costos unitarios en relación con sus competidores, en vista que ninguno o una pequeña fracción de los competidores en el mercado posee la ventaja de economías de escala, por lo tanto, es difícil que exista una ventaja absoluta en costos derivado de la adquisición de materias primas, finalmente con respecto a la publicidad y promoción las barreras son bajas.

Las experiencias gourmet desde la perspectiva del conocimiento tienen barreras de entrada media, lo anterior en vista que se requiere de personal capacitado y con experiencia en la elaboración de los servicios y productos involucrados en la experiencia gourmet, sin embargo, al contar con dichos conocimientos el know-how del negocio es fácilmente replicable.

El costo de cambio de los clientes se considera como una barrera de entrada baja, debido a los diversas opciones de chocolaterías y tipos de experiencias gourmet disponibles (catas de vino, chocolate, café, cerveza, agua, entre otras).

Se concluye que las barreras de entrada son bajas.

3.2.2 Amenaza de entrada de nuevo competidores

Potenciales nuevos competidores:

- Nuevas chocolaterías y confiterías.
- Restaurantes, bares, chocolaterías, entre otros que se interesen en incursionar en el negocio de la experiencia gourmet mediante servicios de cata/ degustación o clases gastronómicas.

Considerando en análisis de la Barreras de Entrada se concluye que la amenaza de entrada de nuevos competidores es una fuerza con una intensidad alta.

3.2.3 Competencia de los productos sustitutos

Sustitutos:

- Chocolates de marcas comerciales para consumo masivo.
- Se consideran sustitutos toda actividad recreativa alternativas a las experiencias gourmet dentro de la ciudad de Santiago y cercanías con duración inferior a un día que incluyen el enoturismo, turismo cultural, turismo histórico y turismo ecológico.

Desde la perspectiva de la sala de ventas de la chocolatería la intensidad de los sustitutos es alta, siendo sustitutos los chocolates de las marcas orientadas al mercado masivo comercializadas en supermercados, tiendas, quioscos, entre otros.

En el caso de la ciudad de Santiago se considera que la intensidad de la competencia de los productos sustitutos es alta, lo anterior dado la cantidad de ofertas disponibles como ser, por ejemplo:

- Enoturismo:
 - Concha y Toro: Visita a uno de los viñedos más importantes del mundo para aprender sobre el crecimiento y desarrollo de las parras y conocer antiguas bodegas. Adicionalmente se puede realizar una cata de vinos Súper Premium acompañado de quesos. Duración: 5 horas. Precio: \$42.000.00 (Turistik, 2017).
- Turismo Cultural e Histórico:
 - Santiago Turistik: Bus turístico de dos pisos que realiza recorrido a través de la ciudad realizando 13 paradas en puntos relevantes de la

ciudad (Patio Bellavista, Plaza de Armas, Plaza Constitución, Paseo Bulnes, entre otras) donde los clientes pueden bajarse del bus para conocer sitios de su interés y subirse nuevamente en cualquiera de los siguientes buses en las estaciones indicadas, mismos que pasan con una frecuencia aproximada de 30 minutos en horarios de 9:30 a.m. a 6:00 p.m. a un precio de \$30.000. Audio disponible en español, inglés, portugués, alemán y francés (Turistik, 2017).

- Turismo Ecológico:
 - Andes Panorámico: visita a la Cordillera de los Andes. Transporte a Valle Nevado o Farallones. Guía bilingüe: español/ inglés. Excepciones: opera fuera de temporada de nieve. Precio: \$32.000 con duración de 5 horas. (Turistik, 2017).

Se concluye que la competencia de los productos sustitutos es una fuerza con una intensidad alta.

3.2.4 Poder de negociación de los clientes

Clientes: Toda persona interesada en realizar una actividad recreativa/ gourmet en torno al Chocolate y que guste de consumir chocolate fino/gourmet.

Los clientes tienen bajo poder de negociación debido a las siguientes condiciones:

- Es un producto/ servicio ofrecido a un nicho de mercado que gusta de las experiencias gourmet y consumo de chocolate fino.
- Los clientes no realizan compras de grandes volúmenes.
- El servicio de la experiencia gourmet en torno al chocolate es totalmente diferenciado de la oferta existentes en el mercado.

Se concluye que el poder de negociación de los clientes es una fuerza con intensidad baja.

3.2.5 Poder de negociación de los proveedores

Proveedores: Importadores de cacao, proveedores de otros ingredientes para la preparación del chocolate y proveedores del equipo para la elaboración del chocolate.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a las siguientes condiciones:

- Los proveedores de las materias primas no operan en un mercado concentrado, es decir, existen más de tres potenciales proveedores de estos e incluso de acuerdo con los volúmenes requeridos se puede realizar la importación de forma directa por parte de la empresa (Integrarse verticalmente).
- El costo de cambio de proveedor es bajo debido a que no se incurre en ningún tipo de inversión en infraestructura dirigida a los mismos.
- Los productos ofrecidos no son diferenciados. Actualmente en el mercado entre los diversos países productores se encuentran ofertas de diferentes tipos de cacao como por ejemplo cacao orgánico.

El poder de negociación de los proveedores es medio si consideramos que no existe un sustituto para la materia prima principal que es el cacao, sin embargo, como se mencionó anteriormente la empresa puede recurrir a la integración vertical.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores es una fuerza con una intensidad baja.

3.2.6 Rivalidad entre competidores consolidados

Competidores: Chocolaterías y negocios orientados a la experiencia gourmet brindando servicios de cata/ degustación o clases gastronómicas.

Se estima que los chocolates finos es un mercado valorado en cerca de los US\$ 20 millones anuales (Red Bakery, 2016) siendo las empresas más conocidas Bozzo, Varsoviene, Demien, Mercier, Entre Lagos y La Fête. Sin embargo, también existen otras chocolaterías menos conocidas como ser: Pacari, Óbolo, Zoka, Feroz Chocolates, Enrilo, Chocolatería Sofi, Brunelli, Le Vice, Moulie, entre otros.

La estructura de la industria gourmet es atomizada, dado la cantidad de competidores presentes en el mercado, la mayoría de las experiencias giran en torno a la degustación de vino lo cual es consecuente a la tradición y cultura vitivinícola del país.

No existe disponible una estadística sobre los ingresos de las experiencias gourmet, sin embargo, se detallan algunos de los participantes identificados según su clasificación:

- Cata de Vinos: Vinolia, Club Amantes del Vino (CAV), Wine Passion, Wine Institute, Les Dix Vins.
- Catas y cursos cortos de Chocolate: Taller de Chocolate.
- Catas en general: Escuela de los Sentidos

Se concluye que la rivalidad entre competidores es una fuerza con una intensidad Alta.

3.2.7 Barreras de Salida

Las barreras de salida de la industria de las experiencias gourmet son bajas, ya que al considerar la intensidad de la rivalidad de los competidores y el creciente mercado de la industria del chocolate y aunado a que la maquinaria, equipos y mobiliarios no son altamente especializados, estos podrían ser liquidados en el mercado bien sea con los competidores actuales o los nuevos entrantes al mercado.

Se concluye que las barreras de salida son bajas.

3.2.8 Conclusiones Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

En la tabla 9 se realiza un comparativo del análisis de cada una de las fuerzas y los valores ideales para cada una, lo anterior con el fin de determinar el atractivo de la industria, por lo tanto, las fuerzas se evaluarán con puntuaciones de "0", "0,5" y "1", siendo la puntuación máxima de la sumatoria de todas las fuerzas "5" que indica una industria totalmente atractiva y la mínima "0" que indica que la industria no es atractiva, para tal fin se considerando el siguiente criterio:

- Si el valor del "Análisis" es igual al "Ideal" = 1
- Si el valor del "Análisis" es "Media" = 0,5
- Si el valor del "Análisis" es opuesto al "Ideal" = 0

Tabla 9 Evaluación de la Cinco Fuerzas de Porter

	Barreras de Entrada	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Competencia de los productos sustitutos	Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de los proveedores	Rivalidad entre competidores consolidados	Barreras de Salida
Análisis	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Bajas
Ideal	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Bajas
Puntuación	0,0	0,0	0,0	1	1	0,0	1

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que la industria es medianamente atractiva dado que al analizar las Cinco Fuerzas de Porter y las Barreras de Entrada y Salida bajo los criterios anteriores se obtiene una puntuación final de 3,0. Finalmente se considera que es factible ingresar a la industria del chocolate, mismas que presenta un crecimiento anual del 8% siendo el chocolate premium el que presenta mayor crecimiento con una tasa del 25% anual en términos de volumen (El Pulso, 2016).

IV. MODELO DE NEGOCIOS

4.1 Definición del negocio

Crear una experiencia de maestro chocolatero gourmet mediante la elaboración de chocolate con sus propias manos, comenzado desde el proceso de tostado y molido del grano de cacao hasta verter en el molde seleccionado el tipo de chocolate de su preferencia (amargo, blanco o con leche) combinado con una amplia cantidad de rellenos (menta, jengibre, granos de café o cacao, frutas, entre otros). Producción y comercialización de productos derivados del cacao de alta calidad y variedad.

4.2 Modelo CANVAS

El modelo CANVAS permitirá la clara determinación de los siguientes elementos:

- Propuesta de Valor
- Segmento de Clientes
- Canales
- Relación con Clientes
- Fuentes de Ingresos
- Recursos Claves
- Actividades Claves
- Socios Claves
- Estructura de Costos

4.2.1 Propuesta de Valor

La Propuesta de valor permite establecer los elementos diferenciadores de los servicios y productos por ofrecer a los clientes de la Chocolatería "*Loving Chocolate*", siendo trascendental dicha diferenciación, pues como se observó en el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter las industrias de las experiencias gourmet y las chocolaterías que ofrecen productos finos son atomizadas.

La propuesta de valor se centrará en la experiencia gourmet de maestro chocolatero por lo que se consideran las siguientes características diferenciadoras:

- Importante: experiencia gourmet, recreativa e interactiva generadora de recuerdos duraderos.

- Distintivo: experiencia gourmet que permita el involucramiento del cliente en la elaboración de chocolate
- Superior: chocolate fino con características superiores a la de los chocolates comerciales en elementos como el sabor, aroma, frescura y textura y mucho más saludables.
- Difícil de imitar: experiencia apta para todas las edades brindada con atención de calidad personalizada por recurso humano altamente capacitado en servicio al cliente.
- Costeable: El producto tiene un precio accesible en relación con la calidad, disponibilidad y segmento de mercado objetivo.
- Rentable: es rentable para el cliente considerando que un plazo de dos horas recibirá un servicio que en la mayoría de las demás experiencias gourmet es de una hora a un precio similar.

4.2.1.1 Propuesta de Valor Segmento Locales:

- Chocolates finos con mejor sabor, textura, aroma y más saludables para disfrutar solo o en compañía.
- Productos derivados del cacao de alta calidad y sabor.
- Experiencia recreativa familiar o individual de maestro chocolatero gourmet generadora de recuerdos duraderos.

4.2.1.1 Propuesta de Valor Segmento Transeúntes:

- Experiencia recreativa familiar o individual de maestro chocolatero gourmet generadora de recuerdos duraderos.

4.2.2 Segmento de Clientes

Se realiza segmentación del mercado para diferenciar los dos segmentos a los que servirá la Chocolatería "*Loving Chocolate*", se determinan sus características y necesidades.

Segmento Clientes Locales y Transeúntes. (Ver sección 2.2. Principales Actores).

4.2.3 Canales/Distribución

Los canales de comunicación al cliente son:

- Chocolatería "*Loving Chocolate*" (Tienda)

- Sistema SEM mediante la búsqueda de palabras “experiencia”, “gourmet”, “chocolate”, “chocolatero” y “chocolatería” en búsquedas realizadas en IPs correspondiente a la ciudad de Santiago de Chile y búsquedas de las frases “actividades Santiago” “qué hacer en Santiago” con las siguientes plataformas:
 - Google
 - Redes sociales: Facebook e Instagram
 - TripAdvisor
- Sitio Web de la chocolatería

La experiencia gourmet de maestro chocolatero se brindará en el local de la Chocolatería “*Loving Chocolate*” donde también estará disponible la sala de ventas para las ventas de la variedad de chocolates.

4.2.4 Relación con Clientes

Las relaciones con los clientes se definen según cada segmento identificado y las necesidades específicas de los mismos, sin embargo, se enuncia en primera instancia aquellas que son comunes a ambos segmentos:

- Maestro chocolatero: responsable de impartir los cursos y crear una experiencia en los clientes.
- Asistencia personal por canales telemáticos: en la página web/ Facebook/ Instagram se colocará el número de teléfono y correo electrónico para que los clientes puedan hacer consultas, encargos de productos y citas para la experiencia gourmet de maestro chocolatero.
- Degustación de producto en tienda para garantizar e incrementar la satisfacción de los clientes sobre los productos comprados.
- Atención personalizada a los clientes durante los talleres, así se puede mejorar las atenciones futuras y los productos entregados a los clientes.
- Creación colectiva: se solicitará a los clientes permiso para subir a las redes sociales fotos de su participación de los talleres y el etiquetamiento de estos, adicionalmente se le solicitará aportar sus opiniones en la página de TripAdvisor.

4.2.5 Fuentes de Ingresos

La chocolatería “*Loving Chocolate*” tendrá dos fuentes principales de ingresos la venta de productos derivados del cacao: chocolate, chocolate caliente, té de cacao, licor de cacao, cremas hidratantes de cacao y el servicio brindado por la experiencia gourmet de maestro chocolatero y/o, entre otros detallados en la descripción del proyecto.

El mecanismo de fijación de precios será "Fijo" específicamente se manejan listas de precios fijas para los productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.

Los clientes podrán realizar sus pagos en efectivo o tarjeta de crédito/débito.

4.2.6. Recursos Claves

Los recursos requeridos para entregar la propuesta de valor a los clientes son:

- Físicos: Local (sala de ventas, sala experiencia maestro chocolatero, área de procesamiento y bodega para insumos y productos terminados), maquinaria, mobiliario y equipo para procesar el chocolate, vitrinas y estantes para exhibición de los productos, computadoras, Microsoft Office, Antivirus, sistemas contables y de caja, caja registradora, conexión a internet, punto de venta (POS/ Datafono), decoración alusiva al cacao, entre otras.
- Intelectuales: Conocimiento de los procesos y capacidad de transmitirlos.
- Humanos: Recurso humano comprometido con el servicio al cliente y con conocimiento sobre el procesamiento y elaboración de chocolate (específicamente el maestro chocolatero); contador y personal de limpieza
- Variedad de productos: Chocolate, chocolate caliente, té de cacao, licor de cacao y cremas hidratantes de cacao.
- Económicos: Capital de trabajo.

4.2.7 Actividades Claves

Las actividades requeridas para entregar la propuesta de valor a los clientes son:

- Diseño de la experiencia gourmet de maestro chocolatero.
- Dictar las charla del taller maestro chocolatero.
- Diseño de diferentes productos y líneas de chocolates.
- Proceso de calidad de producción del chocolate
- Hacer chocolate.
- Diseño de imagen.
- Diseño de empaques para el producto.
- Distribución óptima del local.
- Diseño de página web..
- Facebook e Instagram para la difusión.
- Alianza con Tour Operadoras y Embajadas.

4.2.8 Socios Claves

Los socios claves del proyecto son principalmente los proveedores de suministros y materias primas, así como los estratégicos para la difusión que permitan una mayor captación de clientes, entre los más importantes:

- Proveedores de materias primas
- Tour Operadoras
- Embajadas
- Lugares de acopio de grandes cantidades de turistas (hoteles, edificios para estudiantes, entre otros)

4.2.9 Estructura de Costos

Los costos más importantes inherentes al modelo de negocio son:

- Costos de Inicio de operación: arrendamiento primer mes y garantía de local, adquisición de maquinaria, mobiliarios y equipos, materia prima.
- Costos Fijos: arrendamiento mensual, planillas de personal y servicio de internet.
- Costos Variables: Materia prima, servicios de energía eléctrica y agua potable, marketing.

Modelo CANVAS Chocolatería "*Loving Chocolate*" (Ver Anexo E).

4.3 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

4.3.1 Misión

Somos más que una chocolatería de productos finos derivados del cacao, creamos experiencias deliciosas e inolvidables.

4.3.2 Visión

Ser una de las chocolaterías y alternativas gourmet preferidas de los chilenos y extranjeros.

4.3.3 Objetivos Estratégicos

- Cubrir en los primeros tres años la demanda objetivo de venta de barras de chocolate.

- Crecer en un 25% anual a partir del cuarto año en adelante en la comercialización de productos derivados del cacao.
- Brindar una mayor variedad de productos y servicios de calidad diferenciándose de la competencia, sirviendo con actitud de excelencia, orientados a los detalles importantes.
- Fomentar el liderazgo y trabajo en equipo entre los colaboradores, con el objetivo de crear una experiencia inolvidable en nuestros clientes.

4.4 Producto

4.4.1 Productos derivados del cacao

Los productos derivados del cacao a los que se dará mayor relevancia son aquellos que en la investigación de mercado (Ver sección 2.3) fueron más votados por parte de los encuestados:

- Chocolate caliente: Se prepara en base a la manteca de la semilla de cacao o con el cacao completo, se mezcla con azúcar y harina de diferentes tipos de cereales, mismo que se combina con leche o agua.
- Chocolate: se parte de la selección de las semillas de cacao, luego:
 - Tostado: este proceso realza sabor y aroma. Se descascara el cacao (La cáscara del cacao es la materia prima para elaborar el té de cacao).
 - Triturado: Se tritura el cacao descascarillado.
 - Licuado: el cacao triturado se convierte en una fina pasta o licor de cacao. Se une el licor de cacao con la manteca de cacao, azúcar y derivados lácteos.
 - Refinado: la mezcla se pasa por la refinadora para crear el polvo fino.
 - Conchado: Se hace la mezcla correspondiente para obtener el tipo de chocolate deseado con lo que se transforma la pasta de chocolate de sólido a líquido.
 - Moldeado: la pasta se atempera y se vierte en los moldes correspondientes. Enfriamiento: se enfría y se envasa.
- Té de cacao: Se cocina en agua la cascarilla del cacao, finalmente se cuela y se endulza al gusto. En la chocolatería se tendrá a disposición las cascarillas listas para la preparación.
- Licor de cacao: se produce con una base de alcohol etílico, cacao amargo de alta calidad, azúcar y un saborizante según el gusto que se pretenda dar al mismo.
- Cremas hidratantes: se toma como base la manteca de cacao mismas que se puede combinar con vitamina E.

4.4.2 Experiencia gourmet maestro chocolatero

La experiencia gourmet de maestro chocolatero es una actividad recreacional diseñada para crear un espacio interactivo en el cual el o los participantes no son espectadores, sino que tienen la oportunidad de intercambiar ideas y exponer sus dudas. Durante la experiencia gourmet se proporciona conocimiento histórico sobre los orígenes del cacao y su evolución hasta llegar a lo que hoy día conocemos como chocolate. Adicionalmente, se expone sobre las propiedades, beneficios, características, y se muestran y degustan algunos de los otros productos derivados del cacao (disponibles en la sala de ventas).

4.5 Análisis VRIO

4.5.1 Recursos y Actividades

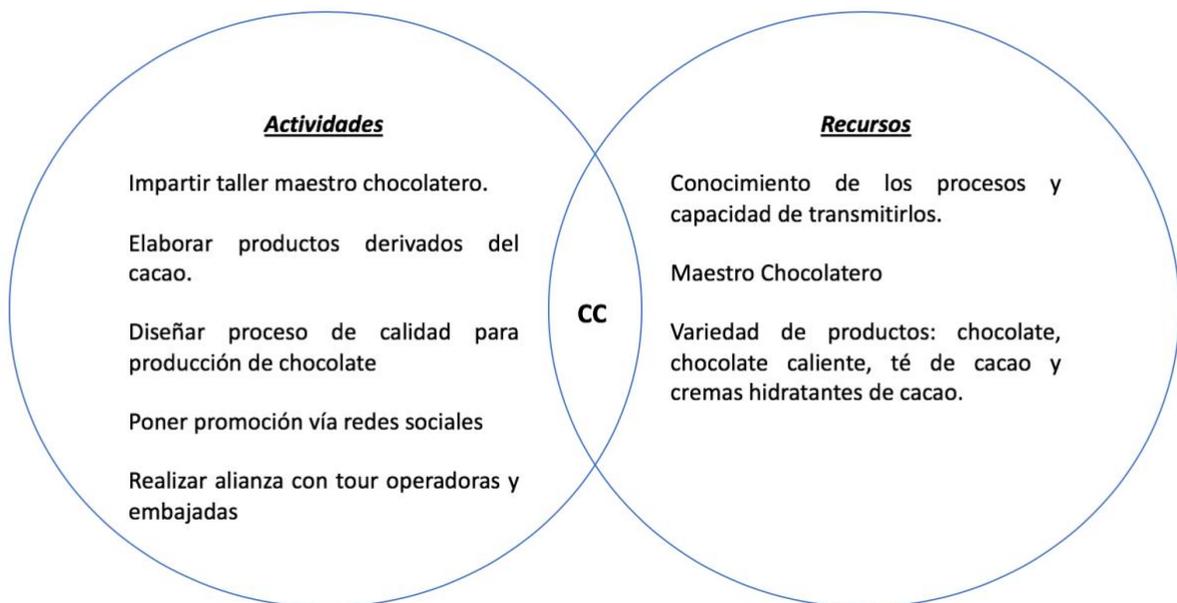


Ilustración 14 Factores de la Competencia Central

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 14 se determinan los factores para la definición de la Ventaja Competitiva. La Competencia Central de la chocolatería artesanal "Loving Chocolate" es la calidad del conocimiento y servicio brindado por el maestro chocolatero en la elaboración de productos derivados del cacao y los talleres de chocolate.

4.5.2 Análisis VRIO

Se aplicó análisis VRIO a la Competencia Central (Ver tabla 10), con el fin de establecer la ventaja competitiva de la chocolatería "*Loving Chocolate*".

Tabla 10 Análisis VRIO

	Factor	¿A quién beneficia?	Competencia Central
V	Valor	Segmento de Cliente	Generar recuerdos duraderos
R	Raro	Segmento de Cliente	Experiencia gourmet maestro chocolatero y productos derivados del cacao únicos en Chile
I	Inimitable	Competencia	Servicio de excelencia
O	Ocupar	Empresa Rentable	Gestión del conocimiento del maestro chocolatero

Fuente: Elaboración propia

4.5.3 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de la chocolatería "*Loving Chocolate*" es: generar recuerdos duradero, mediante la experiencia gourmet maestro chocolatero y la entrega de productos únicos derivados del cacao, por medio de un servicio de excelencia, gestionando la transmisión del conocimiento del maestro chocolatero.

V. PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivos y Estrategia de Marketing

5.1.1 Objetivos de Marketing

- Establecer la estrategia de cobertura de la chocolatería "*Loving Chocolate*".
- Desarrollar las marcas y su posicionamiento.
- Determinar la cuota de participación de mercado para cada marca.
- Establecer la estrategia del Marketing Mix.

5.1.2 Estrategia de Cobertura

La estrategia de cobertura a utilizar será "distribución exclusiva", debido a que los productos y servicios ofrecidos (sala de venta y taller Maestro Chocolatero) se entregarán en un solo punto de venta, siendo este el local del negocio localizado en la comuna de Las Condes.

El objetivo de esta estrategia se basa en la fidelización de los clientes por medio de la entrega de productos de alta calidad garantizada y por la excelencia en el trato al cliente. Asimismo, esta estrategia permite diferenciar el producto.

La chocolatería "*Loving Chocolate*" participará en dos industrias:

- Venta y comercialización de productos derivados del cacao
- Experiencia Gourmet

Los segmentos a servir son: Segmento Clientes Locales y Transeúntes, tal como se estableció en la sección 2.3.2 Conclusión segmentos, la oferta de productos derivados del cacao (Chocolate caliente, chocolate, té de cacao, cremas hidratantes y licor de cacao) se centrará en el segmento de Clientes Locales, debido a que las compras del segmento de Transeúntes se limitará a las compras realizadas en su única visita. La experiencia gourmet maestro chocolatero servirá a ambos segmentos, sin embargo con mayor énfasis en el segmento de Transeúntes, lo anterior considerando que se trata de una experiencia que se realiza una única vez por lo que se prevé el agotamiento en el tiempo de la demanda por parte del segmento de Clientes Locales.

Se emplea el marketing concentrado, es decir, el mismo marketing mix para ambos segmentos. A continuación en la tabla 11 se detalla los segmentos que vamos a servir en cada industria.

Tabla 11 Estrategia de Cobertura

Segmento	Derivados del cacao	Maestro Chocolatero
Locales	X	X
Transeúntes		X

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Posicionamiento por marca

La marca bajo la cual se comercializarán los productos derivados del cacao es "Delcacao" y la marca para la experiencia gourmet de maestro chocolatero es "Maestro Chocolatero".

5.1.3.1 Posicionamiento Marca Delcacao

Para los Clientes Locales es el Delcacao la que ofrece mayor variedad de productos finos derivados del cacao con mejor sabor, textura, aroma y más saludables porque son exclusivos en el mercado.

5.1.3.2 Posicionamiento Marca Maestro Chocolatero

Para los Clientes Locales y Transeúntes es el Maestro Chocolatero la que genera experiencias recreativas familiares e individuales porque crea recuerdos duraderos.

5.1.4 Participación de mercado

La participación del mercado se calculará mediante la construcción de un árbol de desarrollo de la cuota de mercado (Best, R., 2007).

5.1.4.1 Cuota de Participación de Mercado Delcacao

En Anexo F se presenta "Árbol de decisión cuota de mercado segmento locales para la compra de productos derivados del cacao", donde se obtuvo una cuota de participación del 21,86%.

La cuota de participación se ajustará considerando los siguientes aspectos:

- Penalización por competencia presente en la comuna Las Condes: La comuna de Las Condes cuenta con 20 sucursales instaladas de los diferentes competidores (Anexo A), en vista de la inexistencia de

información de participación de mercado de cada competidor se asume que cada sucursal tiene una participación actual del $(1/20 = 0,05)$, en tal caso al instalar la sucursal de la chocolatería "*Loving Chocolate*" la participación por sucursal se aproxima a $(1/21 = 0,04762)$.

- Penalización por ser nuevo en mercado = 0,5

Cuota de participación de mercado = $0,2186 \times 0,04762 \times 0,5 = 0,52\%$

Cantidad de personas a servir con productos Delcacao de acuerdo a la cuota de participación de mercado = 151.487 personas (Ver sección 2.2.2.1 Segmento Clientes Locales) $\times 0,52\%$ cuota de participación de mercado = 787 personas.

5.1.4.2 Cuota de Mercado Maestro Chocolatero

En Anexo G se presenta "Árbol de decisión cuota de mercado segmento locales para la experiencia de Maestro Chocolatero", donde se obtuvo una cuota de participación del 33,38%, considerando la porción de la población objetivo que está dispuesta a pagar más de \$ 20.000,00.

La determinación de la cuota de participación de mercado para el segmento Locales se ajustará con la misma penalización por la competencia presente en la comuna de Las Condes utilizada para los "Productos Delcacao" y 0,5 por ser nuevo en el mercado.

Cuota de participación de mercado = $0,3338 \times 0,04762 \times 0,5 = 0,795\%$

En Anexo H se presenta "Árbol de decisión cuota de mercado segmento transeúntes para la experiencia de Maestro Chocolatero", donde se obtuvo una cuota de participación del 30,29%, considerando la porción de la población objetivo que está dispuesta a pagar más de USD\$ 30,00.

La determinación de la cuota de participación de mercado para el segmento Transeúntes se ajustará con la misma penalización por la competencia presente en la comuna de Las Condes utilizada para los "Productos Delcacao" y 0,5 por ser nuevo en el mercado:

Cuota de participación de mercado = $0,3029 \times 0,04762 \times 0,5 = 0,72\%$

Cantidad de personas a servir con la experiencia Maestro Chocolatero de acuerdo a la cuota de participación de mercado = $(151.487 \times 0,795\%) + (209.451 \times 0,72\%) = 1.204 + 1.508 = 2.712$ personas.

5.2 Marketing Mix

5.2.1 Estrategia de Producto

5.2.1.1 Productos derivados del cacao

La definición del plan de producción se realizará a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada en la investigación de mercados y la cuota de participación de mercado.

En la sección 2.3.3 Estudio Complementario de Mercado se estimó que el competidor con mayor presencia en término de sucursales en la comuna de Las Condes tiene una tasa de llegada de 9 clientes por hora con un ticket promedio de \$ 13.217,00 (aproximadamente el equivalente a comprar tres barras de chocolate de 80 gramos (\$13.700,00) según los precios establecidos en la sección 5.5.2 Estrategia de Precio).

En vista de tratarse de un emprendimiento se propone iniciar con el supuesto que durante el primer mes de operaciones se atenderá diariamente a los nueve clientes que el principal competidor recibe en una hora, con un crecimiento mensual sostenido de un cliente por día hasta el sexto semestre (para esta estimación no se considera la compra potencial por parte del segmento Transeúntes) (ver Anexo I). A continuación, en la tabla 12 se presenta proyección a cinco años de la producción de barras de chocolate, considerando el crecimiento anual en volumen del 25% a partir del cuarto año, correspondiente al crecimiento anual de esta industria (El Pulso, 2016).

Tabla 12 Proyección de producción de barras de chocolate cinco años

Año	1	2	3	4	5
Tipo de Chocolate					
Negro (51,20%)	6.415	11.723	17.031	21.289	26.611
Blanco (13,90%)	1.740	3.180	4.620	5.775	7.219
De leche (34,90%)	4.372	7.991	11.609	14.511	18.139
Total de Barras	12.527	22.894	33.260	41.575	51.969

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se muestra la proyección de la producción de derivados del cacao a cinco años, mismas que se estima a partir del total estimado de visitantes diarios multiplicado por la intención de compra de los datos obtenidos en la investigación de mercado, sin embargo, por tratarse de productos nuevos solamente se producirá para cubrir el 40% del valor obtenido, para la determinación de esta demanda se aplica la lógica empleada anteriormente para las barras de chocolate (para esta estimación no se considera la compra potencial por parte del segmento Transeúntes).

Tabla 13 Proyección de producción otros derivados del cacao a cinco años

Otros derivados del cacao					
Año	1	2	3	4	5
Chocolate caliente	904	1.652	2.401	3.001	3.751
Té	431	787	1.143	1.429	1.786
Licor	388	708	1.029	1.286	1.608
Cremas hidratantes	366	669	972	1.215	1.519

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.2 Experiencia maestro chocolatero

Durante el primer año se planifica realizar tres sesiones semanales los días martes, jueves y sábado con mínimo un participante por taller (52 semanas x 3 sesiones = 156), el segundo años se impartirá la misma cantidad de taller sin embargo con dos participantes por taller (52 semanas x 3 sesiones x 2 participantes = 312), el tercer año se harán sesiones con tres participantes (52 semanas x 3 sesiones x 3 participantes = 468), para el año 4 y 5 se mantendrá la misma cantidad de sesiones sin embargo con un mínimo de 4 y 5 respectivamente participantes (52 semanas x 3 sesiones x 4 participantes = 624 y 52 semanas x 3 sesiones x 5 participantes = 780). En la tabla 14 se presenta la proyección para los primeros cinco años. Por cada sesión se puede atender hasta un máximo de cinco personas, con el fin de hacerlo más entretenido para los participantes.

Tabla 14 Proyección de sesiones de taller Maestro Chocolatero

Taller	Año 1	Año2	Año 3	Año 4	Año 5
Maestro Chocolatero	156	312	468	624	780

Fuente: Elaboración propia

Los talleres se pueden programar fuera de los horarios establecidos, siempre y cuando sea una reserva grupal de tres a cinco participantes.

5.2.2 Estrategia de Precio

5.2.2.1 Barras de chocolate

La estrategia de precio que se utilizara es "Precios orientados a la competencia", por lo tanto el establecimiento del precio centra su atención en los precios de los competidores. La sub estrategia es "equipararse con los precios del competidor", lo anterior con el objeto de no alejar a los clientes potenciales debido a altos precios que un chocolate premium supone. Por lo tanto, el precio de las barras de chocolate se establece en base a la relación Precio/Gramos tomada de la los competidores Varsoviene, La Fête, Levice y Moulie presentados en Anexo J. Se estableció el precio de venta de la Chocolatería "Loving Chocolate" para cada tipo de barra de chocolate considerando la producción de barras de chocolate de 80 gramos y se realizó un ajuste por medio del redondeo del precio, a continuación en la tabla 15 se muestran los precios fijados:

Tabla 15 Precios fijados por tipo de barra de chocolate

Loving Chocolate			
Tipo de Chocolate	Peso (gramos)	Precio	Precio Ajustado
Bitter	80	\$ 4.375	\$ 4.400
De leche	80	\$ 4.437	\$ 4.500
Blanco	80	\$ 4.278	\$ 4.300

Fuente: Elaboración propia

5.2.2.2 Otros productos derivados del cacao

La estrategia de precio que se utilizara para los otros derivados del cacao como ser: chocolate caliente, té de cacao, licor de cacao y cremas hidratantes es la estrategia de "Precios de prestigio", en vista que se ofrecen productos de alta calidad con características exclusivas. A continuación en tabla 16 se listan los precios por cada producto:

Tabla 16 Fijación de precios productos derivados del cacao

Producto	Precio
Chocolate Caliente (350 ml)	\$ 2.000
Té de cacao (100 g)	\$ 6.000
Licor de cacao (750 ml)	\$ 6.000
Cremas Hidratante (100 g)	\$ 12.000

Fuente: Elaboración propia

5.2.2.3 Experiencia Maestro Chocolatero

La estrategia de precio propuesta para la experiencia de maestro chocolatero es "Precios de prestigio", consistente en el establecimiento de precios altos, con el fin que los clientes sean conscientes de la calidad y exclusividad de este servicio y estatus. La experiencia maestro chocolatero se enfoca a la porción de la población que indicó que estaría dispuestos a pagar más de USD\$ 30,00 segmento Transeúntes o mas de \$ 20.000,00 para el segmento Locales.

El precio establecido para el público en general será de \$ 25.000,00. Adicionalmente se establecerá un precio de \$ 20.000,00 para los clientes que contraten el servicio referidos por alguno de los aliados estratégicos detallados en el apartado 4.2.8 Socios Claves.

5.2.3 Estrategia de Punto de Venta

El local de la chocolatería "*Loving Chocolate*" es el punto principal de interacción con los clientes, por tal motivo debe ser de fácil acceso, localizado en una zona con bastante tránsito peatonal, visible para los clientes potenciales. Se ha decidido que la chocolatería debe estar ubicada en la comuna de Las Condes.

El local debe ser atractivo en su exterior e interior por lo que se decorará temáticamente al cacao, ya que parte de la diferenciación del negocio es involucrar al cliente en la experiencia de maestro chocolatero y poner a su disposición la sala de ventas, los clientes puedan tener acceso a ambos puntos, con el fin que los clientes que ingresen al local para adquirir los productos derivados del cacao pueda interesarse en la participación del taller de maestro chocolatero.

5.2.4 Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción se considera una acción clave para el éxito del negocio, para atraer nuevos clientes e incrementar las ventas, mediante una estrategia de atracción. A continuación se detallan las estrategias a emplear:

5.2.4.1 Marketing digital

La gestión de las campañas virtuales se realizará por medio de la adquisición trimestral del Plan Profesional de los "Planes para aumentar tus ventas" de la empresa Viral que incluye los siguientes servicios:

- Sitio Web (Hosting y dominio)
- Landing page
- Diseño gráfico, fotografías y videos.
- Campañas Segmentadas:
 - Campaña de Facebook ads
 - Campaña de Instagram ads
 - Campaña de Google adwords
 - Campaña de Remarketing: incentivo a los potenciales clientes a visitar el negocio, por medio de empleo de cookies, píxeles de seguimiento, entre otros.
- Gestión de redes sociales
- Inbound Marketing

El costo trimestral del Plan Profesional es de \$ 1.450.000,00, es decir, anualmente es de \$ 5.800.000,00.

5.2.4.2 Redes sociales

Se crearán perfiles para la chocolatería "*Loving Chocolate*" en las redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y TripAdvisor. Se publicarán fotos, videos y textos donde se presentan los diferentes productos disponibles en el negocio y resalten las bondades de los mismos.

Durante los talleres maestro chocolatero se tomarán fotos y videos de los participantes a los cuales se les solicitará su autorización para realizar creación colectiva, mediante la carga de las fotos en las redes sociales y el etiquetamiento de los clientes participantes, adicionalmente se le solicitará aportar sus opinión en la página de TripAdvisor. Adicionalmente al cliente que logre la mayor cantidad de likes en un mes calendario se le regalará un pase de cortesía para un nuevo taller (se solicitará como mínimo 50 likes para participar y que sigan a la chocolatería en las diferentes redes).

Para la gestión de promoción por medio de las redes sociales se contratarán los servicios de "Hootsuite", plataforma única que permite administrar todas las redes sociales, mediante la creación de reportes analíticos, construcción de campañas y promociones, este servicio tiene un costo anual de US\$ 228,00.

5.2.2.3 Cursos gratis

Se ofrecerá un curso gratuito para niños menores de 15 años que deseen recibir el taller de maestro chocolatero por la compra y participación conjunta con dos adultos, la orientación de este regalo es para incentivar la participación de grupos familiares.

5.2.2.4 Producto gratis

Los participantes de los talleres de la experiencia maestro chocolatero recibirán como regalo los chocolates que realicen al finalizar el curso, asimismo, durante la realización del mismo recibirán pequeñas degustaciones de los productos disponibles en la sala la ventas.

VI. PLAN OPERACIONAL

6.1 Pre-operacional

Los trámites y costos requeridos para el establecimiento de una nueva empresa en Chile se agrupan en cinco o seis grandes ítems, siendo los más importantes: Constitución de la sociedad, autorización sanitaria y patente comercial. Estos trámites pueden tener una duración de hasta 6,5 meses (130 días hábiles) en términos generales, sin embargo para una empresa comercial que incluye alimentos perecibles (caso del presente estudio), el periodo puede reducirse en 20 días hábiles (110 días) (Cámara de Comercio de Santiago, 2017). A continuación se detallan los diferentes procedimientos por realizar:

6.1.1 Constitución de la empresa

La chocolatería se constituirá como persona jurídica bajo la figura de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E. I. R. L).

6.1.1.1 Escritura de Constitución

La redacción de la constitución puede tomar hasta tres días y se contratará el servicio directamente de una Notaría para su redacción y legalización del documento, se estima un costo de al menos \$ 70.000,00. Posteriormente la constitución se presentará en las oficinas del Conservador de Bienes Raíces.

Se solicitará a la Notaría una copia de la Escritura y su Extracto para guardar en los archivos de la empresa, se estima un costo aproximado de \$ 40.000,00 más un tiempo adicional de dos a tres días.

Finalmente se procede a la inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio y su publicación en el Diario Oficial, esto tendrá lugar dentro de los 60 días desde la fecha que se estipula en la Escritura.

6.1.1.2 Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio

Este proceso se realiza directamente en el Conservador de Bienes Raíces, para tal fin se presentará:

- Dos extractos de la Escritura de Constitución de Sociedad
- Formulario No. 2

El tiempo estimado para esta inscripción es de tres a siete días hábiles con un costo aproximado de \$ 5.500 más 0,2% del capital social, luego se debe retirar la "Protocolización" de la Sociedad que tiene un costo de \$ 3.000,00.

6.1.1.3 Publicación en el Diario Oficial

El plazo para realizar la publicación es dentro de 60 días a partir del registro de la Escritura de la Sociedad. El tiempo estimado para este trámite es de tres a diez días hábiles con un costo aproximado de \$ 80.000,00. Adicionalmente se compraran tres copias del Diario Oficial para respaldar la legalidad de la Sociedad.

6.1.1.4 Resumen costos de Constitución de la Empresa

A continuación en tabla 17 se presenta resumen de los costos de constitución para la chocolatería.

Tabla 17 Resumen costos de Constitución

Concepto	Costo
Redacción y legalización Escritura Sociedad	\$ 70.000,00
Copia de Escritura de Sociedad y Extracto	\$ 40.000,00
Inscripción de la Sociedad	\$ 5.500,00
Protocolización de la Sociedad	\$ 3.000,00
Publicación Diario Oficial	\$ 80.000,00
Total Costos de Constitución	\$ 198.500.00

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 Iniciación de Actividades

El código de actividad económica para la chocolatería es 154310 que corresponde a "Elaboración de Cacao y Chocolates, siendo afecto al IVA y con categoría tributaria "1".

Presentar ante las oficinas del Servicio de Impuesto Internos los siguientes documentos:

- Formulario de Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades (F-4415).
- Cédula de Identidad del contribuyente (o fotocopia legalizada ante Notario si es que el trámite lo realiza un Representante Legal).
- Escritura de la Sociedad.

- Inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio.
- Publicación del Extracto en el Diario Oficial.

Solicitar autorización a la SII para la emisión y solicitud de timbraje de documentos:

- Facturas
- Boleta de Compraventa
- Libros contables

6.1.3 Permisos

6.1.3.1 Certificado de Informaciones Previas

Realizar solicitud a la Dirección de Obras Municipales (DOM) de la Comuna de Las Condes, el trámite puede tener una duración de entre siete a 15 días hábiles y un costo aproximado a los \$5.000,00.

6.1.3.2 Certificado Municipal de Zonificación

Presentar ante la SEREMI de Salud o Servicio de Salud de la comuna de Las Condes solicitud de Informe Sanitario. El costo fluctúa entre \$ 1.000 y \$ 3.000.

6.1.3.3 Autorización Sanitaria

Se debe solicitar antes de instalar el local, se debe presentar ante las oficinas del Servicio de Salud el Formulario de Autorización Sanitaria. El tiempo de duración del trámite es de aproximadamente 15 días hábiles.

6.1.3.4 Patente Comercial

Se debe solicitar en las oficinas de la Municipalidad y presentar los siguientes documentos:

- Fotocopia Cédula de Identidad y/o RUT de la Sociedad.
- Si la solicitud corresponde a una Persona Jurídica, Fotocopia legalizada de la Escritura de Constitución de Sociedad.
- Protocolización del Extracto.
- Publicación en Diario Oficial.

- Inscripción en el Conservador de Bienes Raíces y/o Acta de sesión de Directorio del Nombramiento del Representante Legal (Sociedades Anónimas).
- Fotocopia Declaración de Iniciación de Actividades del Servicio de Impuestos Internos.
- Fotocopia legalizada de Certificado de Dominio Vigente.
- Contrato de Arriendo.
- Declaración Simple de Capital Inicial, generalmente incluida en el Formulario.
- Croquis o plano de la distribución interna del local u oficina.
- Certificado de Informaciones Previas u otro documento que certifique que la actividad que se va a realizar es acorde con el uso de suelo determinado por el Plan Regulador (en la mayoría de los casos este trámite lo realiza internamente el Municipio).

El costo de la patente comercial es equivalente al 0,5% del capital inicial

6.1.3.5 Resumen costos de Permisos

A continuación en tabla 18 se presenta resumen de los costos de permisos para la chocolatería.

Tabla 18 Resumen costos de permisos

Concepto	Costo
Certificado de Informaciones previas	\$ 5.000,00
Certificado Municipal de Zonificación	\$ 3.000,00
Autorización Sanitaria (0,5% capital inicial)	\$ 32.174,04
Patente Comercial (0,5% capital inicial)	\$ 32.174,04
Total Costos Permisos	72.348,08

Fuente: Elaboración propia

6.1.4 Trámites Laborales

Los principales trámites laborales son los previsionales:

- Afiliación AFP: destinado a la cuenta de capitalización individual para la jubilación:
 - Descuento del 10% del sueldo bruto, más un 2,3% por el seguro de invalidez y sobrevivencia y comisión de la AFP, es decir, aproximadamente un 12,3% mismo que será pagado por el empleador directamente a la AFP.
 - La AFP es elegida por el empleado.

- FONASA o ISAPRE: es la afiliación de salud:
 - Descuento del 7% al sueldo bruto y cancelado mensualmente por la empresa a FONASA o ISAPRE.
 - El FONASA o ISAPRE debe ser seleccionado por el empleado.

6.1.5 Derechos de Marca

6.1.5.1 Revisión

Se debe consultar en el Departamento de Propiedad Industrial (DPI) la existencia de la Marca : "*Loving Chocolate*" o algo muy similar.

6.1.5.2 Inscripción

Se realiza de forma presencial en la DPI presentando:

- Los formularios correspondientes
- Fotocopia simple de la Constitución de la Sociedad y Protocolización
- RUT
- Si se registra algún logotipo, se deben adjuntar seis copias a color de este, de un tamaño máximo de 20 x 20 cm.

La inscripción demora aproximadamente 145 días y un costo alrededor de los \$ 21.000,00.

6.1.5.3 Revisión e Inscripción de nombre o marca como "dominio.cl"

La inscripción debe realizarse en www.nic.cl, el costo es de \$ 20.000,00 y un costo de renovación por el mismo valor cada dos años.

6.2 Ubicación de la planta (Macro-localización)

El criterio de selección de la ubicación se realiza considerando la distribución geográfica de los grupos socioeconómicos AB, C1a y C1b en diez comunas. En la ilustración 15 se presenta el mapa de la Región Metropolitana resaltando las comunas donde se encuentra el segmento Locales.



Ilustración 15 Distribución geográfica grupos AB, C1a y C1b
Fuente: Elaboración Propia según datos: Asociación Investigadores de Mercado (AIM), 2015.

La Chocolatería "Loving Chocolate" debe ubicarse en la comuna de Las Condes, debido a que es la que tiene mayor número de colindancias con las demás comunas de interés, así como ser la comuna donde el segmento Locales presenta la mayor concentración. La comuna de Las Condes es un área fundamentalmente residencial que cuenta con alto potencial turístico y coexiste también con centros comerciales, oficinas, colegios y universidades.

6.3 Layout de planta

La distribución de la chocolatería se determina por conveniencia y atractivo para los clientes. En la Ilustración 16 se muestra la distribución tentativa de la planta de la chocolatería, la idea fundamental de la distribución propuesta es que los clientes al ingresar al local para adquirir productos Delcacao tengan visibilidad del área destinada a los talleres Maestro Chocolatero, con el fin que puedan presenciar parte del desarrollo del mismo y despertar su interés en este servicio y provocar una compra por impulso.

Se estima que se requiere un área total aproximada de 56 metros cuadrados, en base a lo anterior se puede estimar el precio del arrendamiento mensual que en promedio es de 0,95 UF (M. Gutiérrez y D. Pradel, 2017)., 0,11 UF por gastos comunes mensuales y provisión de \$ 330.000,00 por servicios de energía eléctrica, gas, agua fría y caliente.

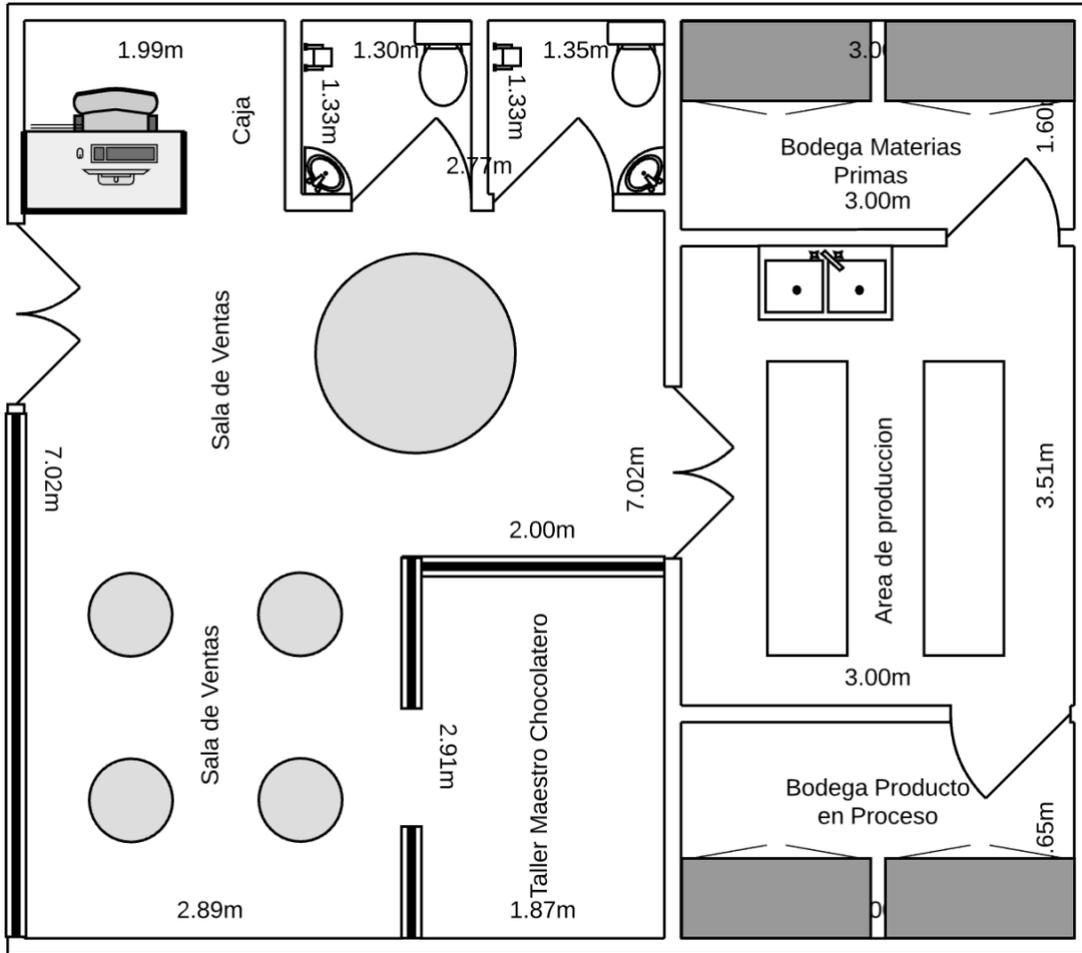


Ilustración 16 Layout Chocolatería
Fuente: Elaboración propia

6.4 Procesos Operacionales

Los procesos esenciales para la operación de la chocolatería se detallan en la ilustración 17, mismos que deben ser acompañados por la gestión de la alta gerencia.

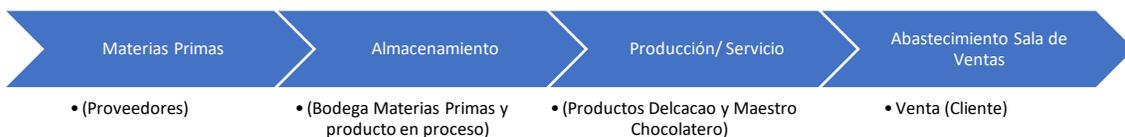


Ilustración 17 Procesos Operacionales
Fuente: Elaboración propia

6.4.1 Producción/servicio

6.4.1.1 Procesos productivos

Todos los productos de la marca Delcacao se preparan directamente en el área de producción destinada para tales fines, sin embargo el servicio Maestro Chocolatero se realizará en un área abierta contiguo a la sala de ventas.

Cuatro de los cinco procesos productivos comparten las primeras cuatro operaciones, ya que todos los productos ofertados por la chocolatería se procesan a partir de los subproductos resultantes de la operación de Prensado donde se obtiene el licor de Cacao, en la ilustración 18 se presenta el proceso de obtención del licor de cacao.

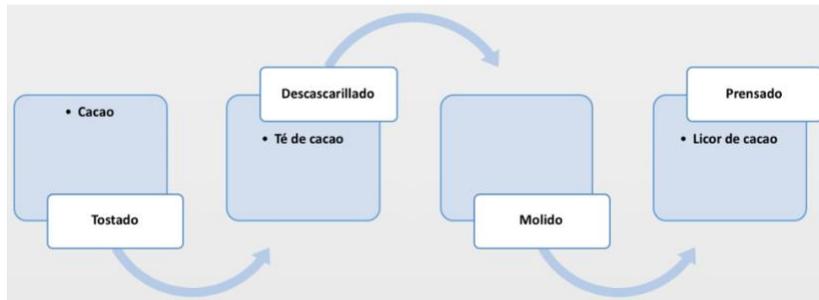


Ilustración 18 Proceso de obtención del licor de cacao
Fuente: Elaboración propia

Las barras de chocolate se obtienen a partir de la combinación del licor de cacao con manteca de cacao y demás agregados (vainilla, azúcar, etc.) mismas que sufren los procesos de transformación detallados en la ilustración 19.

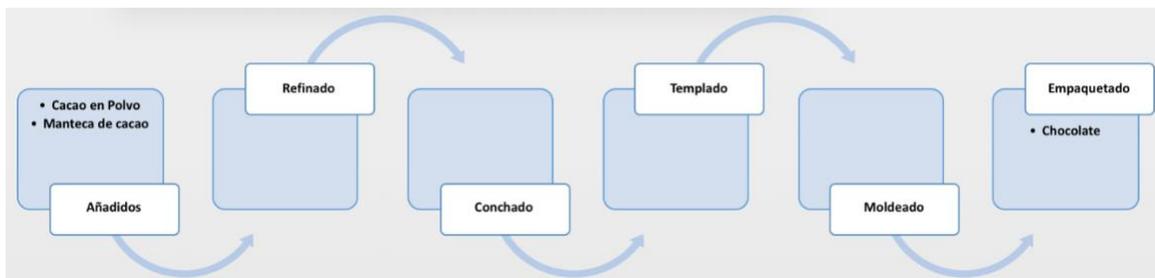


Ilustración 19 Proceso de elaboración del Chocolate
Fuente: Elaboración propia

El chocolate caliente se obtiene a partir del cacao el polvo (subproducto del proceso de prensado del licor de cacao mediante la extracción del contenido de manteca de cacao) mismas que sufren los procesos de transformación detallados en la ilustración 20.

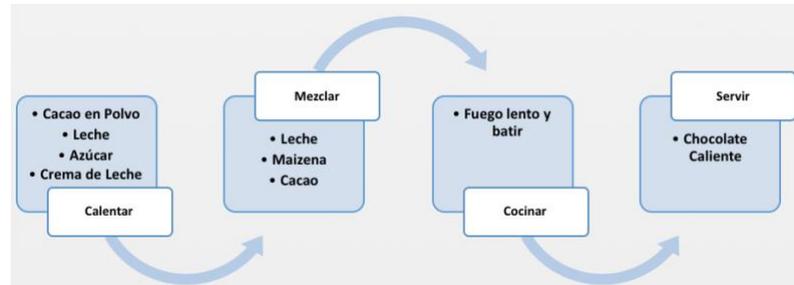


Ilustración 20 Proceso de elaboración de Chocolate Caliente
Fuente: Elaboración propia

Las cremas hidratantes a base de cacao se obtienen a partir de la manteca de cacao más la adición de vitamina E, mismas que sufren los procesos de transformación detallados en la ilustración 21.

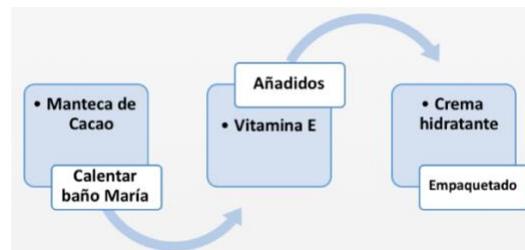


Ilustración 21 Proceso de elaboración de Cremas Hidratantes a base de cacao
Fuente: Elaboración propia

El licor comercial a base de cacao se obtiene a partir del cacao en polvo combinado con alcohol etílico, agua mineral y azúcar, mediante los procesos de transformación detallados en la ilustración 22.

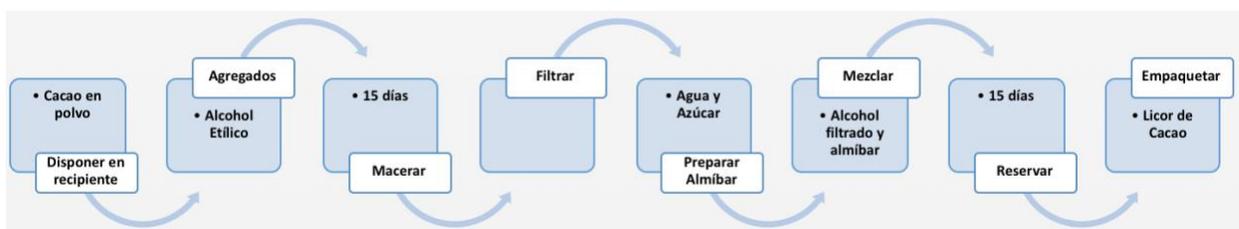


Ilustración 22 Proceso de elaboración Licor comercial de cacao
Fuente: Elaboración propia

El Té de cacao se obtiene a partir de las cáscaras producto del descascarillado del cacao, mismas que se empaquetaran para poner a disposición para la venta según se detalla en la ilustración 23.

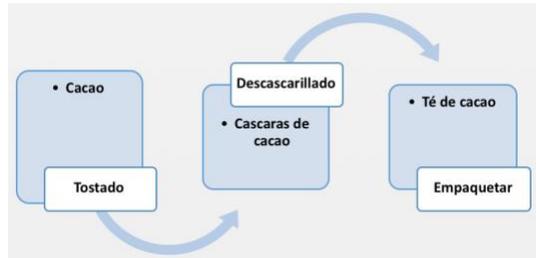


Ilustración 23 Proceso de elaboración Té de cacao
Fuente: Elaboración propia

6.4.1.2 Maquinaria requerida

La cantidad de maquinaria requerida para realizar los procesos productivos se estima en función de la capacidad productiva de la máquina y del plan de ventas planteado en el Marketing Mix 5.2.1 Estrategia de producto. A continuación se detalla los requerimientos de maquinaria:

- Horno Tostador de cacao:
 - Cantidad: 1
 - Marca: Delani
 - Modelo: Roasty 20
 - Capacidad de producción: 40 kg/h
 - Capacidad diaria: 40 kg/h x 8 horas/día = 320 Kg/día
 - Días en funcionamiento al mes: 824 Kg/ 320 Kg/día = 2,6 días
 - Dimensiones: 910 x 480 x 1070 mm
 - Potencia: 0,37 KW
 - Política de Uso: se utilizará un día por semana con el fin de maximizar su potencial y reducir los costos de consumo de energía por la puesta en marcha del equipo



Ilustración 24 Horno Tostador de Cacao (CAC-101-TOS)

- Descascarilladora de cacao:
 - Cantidad: 1
 - Modelo: Windcraker-50
 - Capacidad de producción: 50- 100 kg/h
 - Dimensiones: 1570 x 670 x 1530 mm
 - Potencia: 3 KW
 - Política de Uso: se utilizará un día por quincena con el fin de maximizar su potencial y reducir los costos de consumo de energía por la puesta en marcha del equipo



Ilustración 25 Descascarilladora de cacao (Windcraker-50)

- Molino primario de cacao:
 - Cantidad: 1
 - Modelo: CAC-101-MOL Minirex
 - Capacidad de producción: 50 kg/h
 - Capacidad diaria: 50 kg/h x 8 horas/día = 400 Kg/día
 - Días en funcionamiento al mes: 824 Kg/ 400 Kg/día = 2,06 días
 - Dimensiones: 720 x 390 x 620 mm
 - Potencia: 1,8 KW
 - Política de Uso: se utilizará un día por quincena con el fin de maximizar su potencial y reducir los costos de consumo de energía por la puesta en marcha del equipo



Ilustración 26 Molino (CAC-101-MOL Minirex)

- Prensa Hidráulica para manteca de cacao:
 - Cantidad: 1
 - Modelo: CAC-101-PRE Creamy-50
 - Capacidad de producción: 50 kg/h
 - Capacidad diaria: 50 kg/h x 8 horas/día = 400 Kg/día
 - Días en funcionamiento al mes: 824 Kg/ 400 Kg/día = 2,06 días
 - Dimensiones: 870 x 780 x 1350 mm =
 - Potencia: 4 KW
 - Política de Uso: se utilizará un día por quincena con el fin de maximizar su potencial y reducir los costos de consumo de energía por la puesta en marcha del equipo



Ilustración 27 Prensa Hidráulica (CAC-101-PRE Creamy-50)

- Mezcladora de Chocolate:
 - Cantidad: 1
 - Modelo: Cho-101-Mez Chocomixer
 - Capacidad de producción: 50L/h
 - Dimensiones: 1100 x 600 x 1200 mm
 - Potencia: 1,5 KW



Ilustración 28 Mezcladora de Chocolate (CHO-101-MEZ CHOCOMIXER)

- Refinadora y Conchadora (Molino de Bolas)
 - Cantidad: 1
 - Modelo: CHO-103-ML Chocomill 250
 - Capacidad de producción: 200 kg/h
 - Capacidad diaria: 200 kg/h x 8 horas/día = 1600 Kg/día
 - Dimensiones: 1100 x 150 x 2250 mm
 - Potencia: 15 KW



Ilustración 29 Refinadora y Conchadora (CHO-103-ML Chocomill 250)

- Templadora continua:
 - Cantidad: 1
 - Modelo: CHO-105-TEM Chocotemp 15
 - Capacidad de producción: 75 kg/h
 - Capacidad diaria: 75 kg/h x 8 horas/día = 600 Kg/día
 - Dimensiones: 680 x 500 x 1470 mm
 - Potencia: 1,5 KW



Ilustración 30 Templadora (CHO-105-TEM Chocotemp 15)

En la tabla 19 se muestra la cantidad requerida de procesamiento de cacao en base al plan de ventas del primer año.

Tabla 19 Cacao procesado por mes en Kg

Plan de Producción	Peso (gramos)	Cantidad	Granos de cacao (Kg)
Barras de chocolate (anual)	80	8.208	656,64
Chocolate caliente (anual)	85,02	592	50,33
Té de cacao (anual)	28,35	282	7,9
Licor de cacao (anual)	250	254	63,5
Cremas hidratante (anual)	340,2	240	81,6
Total (Kg de cacao al mes)			859,97

Fuente: Elaboración propia

Al realizar la comparación entre capacidad de la máquina (se tomó como referencia el horno tostador de cacao se observa la siguiente relación:

- Capacidad diaria: $50 \text{ kg/h} \times 8 \text{ horas/día} = 400 \text{ Kg/día}$
- Días en funcionamiento al año: $859,97 \text{ Kg} / 400 \text{ Kg/día} = 2,14 \text{ días}$.

Para cubrir con la producción estimada del año 1, solamente se utilizará el horno tostador de cacao durante 17,12 horas (2,14 días) al año, por lo que se concluye que la inversión que se puede realizar en maquinaria no está justificada para el presente proyecto. Por lo tanto, se comprará la materia prima ya procesada para cumplir con la producción estimada.

6.4.2 Materias Primas

Se debe gestionar la adquisición de las materias primas de la mejor calidad disponible en el mercado local, así como la negociación de compras mensuales para conseguir beneficios en descuento por volumen.

Las materias primas requeridas para la elaboración de los productos Delcacao y brindar el servicio Maestro Chocolatero por año proyectada en función de los pronósticos de ventas se presentan en la tabla 20:

Tabla 20 Requerimiento Materias Primas a cinco años

Materias Primas		1	2	3	4	5
Semillas de Cacao	Kg	156	312	468	624	780
cacao amargo en polvo	Kg	315	576	837	1.046	1.307
Manteca de cacao	Kg	384	701	1.019	1.274	1.592
azúcar	Kg	917	1.677	2.436	3.045	3.806
Leche en polvo	Kg	370	677	983	1.229	1.536
Esencia de vainilla	Kg	0,57	1,04	1,51	1,89	2,36
Agua	Litros	3.649	6.669	9.689	12.111	15.139
Licitina de soja	Kg	3	6	9	11	14
Vitamina E	Capsula	366	669	972	1.215	1.519
Aceite de Coco	Kg	11	20	29	36	46
Alcohol Etílico	Litros	194	354	514	643	804
Leche	Litros	226	413	600	750	938
Crema de leche	Litros	113	207	300	375	469
Maizena	Kg	27	50	72	90	113
Recipiente de vidrio	Unidades	366	669	972	1.215	1.519

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Almacenamiento

Se requiere una bodega para el almacenamiento de las materias primas, mismo que se separa según el tipo de producto a almacenar:

- Libres de humedad: Granos de cacao, manteca de cacao, cacao en polvo, azúcar, especias, vitamina E y Maicena
- Otros productos: Esencia de vainilla, leche, leche condensada, aceite de coco, alcohol etílico, agua mineral y crema de leche.

La bodega de producto en proceso se destinará en especial para el licor de cacao durante las etapas productivas donde el producto se macera y reserva previo a la obtención del producto terminado.

No se requiere de una bodega de producto terminado, debido a que los productos terminados serán acomodados en las vitrinas o en la sala de ventas para evitar la falta de abastecimiento al cliente.

6.4.4 Proveedores

En base al listado de ingredientes requeridos se realizó cotización de precios unitarios por unidad de medida con los potenciales proveedores (ver tabla 21).

Tabla 21 Lista de Proveedores y precios

Ingredientes	Medida	Proveedor(es)	Precio Unitario
Semillas de Cacao	Kg	Brunelli	700
cacao amargo en polvo	Kg	Cherry Chile/ Santiagonuts/ Emporio Orgánico Verde/ Brunelli	12.900
Manteca de cacao	Kg	Cherry Chile/ Brunelli/ Natural Care	15.900
azúcar	Kg	Supermercados	2.238
Leche en polvo	Kg	Supermercados	8.437
Esencia de vainilla	Kg	Supermercados	5.542
Agua	Litros	Supermercados	1.220
Licitina de soja	Kg	Nutrigoo/ Cherry Chile	15.900
Vitamina E	Capsula	Vivo Nativo/ Farmacias	100
Aceite de Coco	Kg	Vivo Nativo/ Farmacias	19.273
Alcohol Etílico	Litros	Productos Químicos Chile/	11.000
Leche	Litros	Supermercados	1.000
Crema de leche	Litros	Supermercados	3.645
Maizena	Kg	Supermercados	7.975
Recipiente de Vidrio	Unidades	Varios	1.500

Fuente: Elaboración propia

6.4.5 Abastecimiento Sala de Ventas

La sala de ventas se abastecerá de manera como mínimo dos veces por día con los productos que salgan del proceso de producción, tal como se detalló anteriormente para evitar el desabastecimiento y la pérdida de ventas.

VII. Plan Organizacional

7.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Chocolatería "Loving Chocolate" se mantendrá igual durante los cinco años de evaluación del proyecto en lo que se refiere a las funciones. A continuación en ilustración 31 se presenta organigrama inicial:

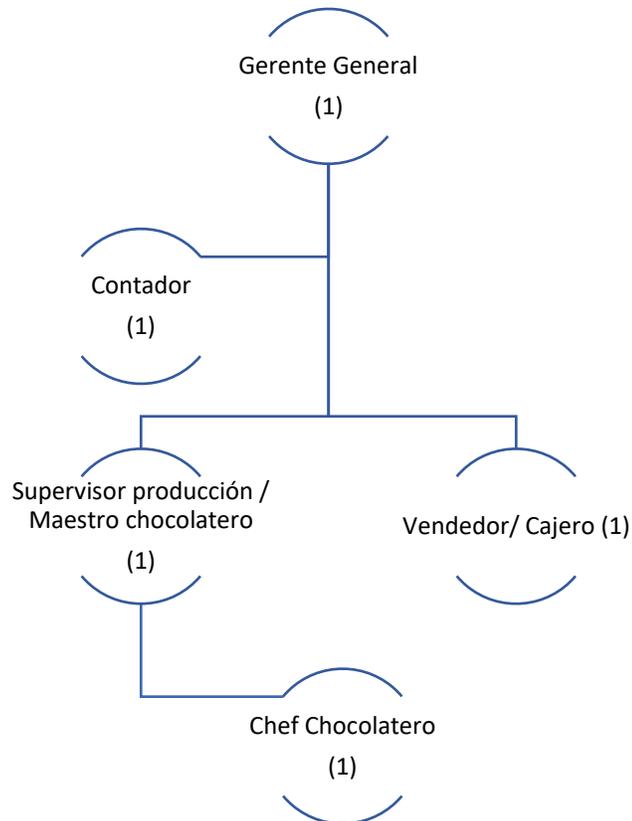


Ilustración 31 Organigrama
Fuente: Elaboración propia

Se estima la contratación de una persona adicional para el cargo de Chef Chocolatero para inicios del tercer y quinto año.

7.2 Perfil de Puestos

7.2.1 Gerente General

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título: Gerente General
Jefe Inmediato: Accionistas

NATURALEZA DEL PUESTO

Trabajo consiste en administrar los bienes físicos e intelectuales de la empresa, gestión financiera, administración de los procesos de adquisición de materias primas y gestión del talento humano. Recibe instrucciones verbales y escritas de forma específica del superior.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

HABILIDAD

- A.1. EDUCACIÓN: Saber leer y escribir.
- A.2. INICIATIVA: Requiere de mucha iniciativa en el desempeño del trabajo.
- A.3. EXPERIENCIA: en gestión comercial y finanzas.

RESPONSABILIDAD

- B.1. SUPERVISIÓN: Si, Supervisa trabajo del personal a su cargo.
- B.2. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: Si, Maneja Información Confidencial en relación a documentación.
- B.3. VALORES: Es responsable por activos físicos e intelectuales de la empresa.

ESFUERZO

- C.1. ESFUERZO FÍSICO: Mínimo, su trabajo lo realiza sentado y de pie.
- C.2. ESFUERZO MENTAL: Requiere de Atención y concentración considerable en las actividades que realiza.

CONDICIONES DE TRABAJO

- D.1. MEDIO AMBIENTE: Su trabajo lo realiza en tienda donde las condiciones físicas son muy buenas.
- D.2. RIESGO: Mínimo.

7.2.2 Supervisor de Producción/ Maestro Chocolatero

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título: Supervisor de Producción/ Maestro Chocolatero

Jefe Inmediato: Gerente General

NATURALEZA DEL PUESTO

Trabajo consiste en realizar, supervisar y garantizar la calidad en el proceso de elaboración de productos derivados del cacao; impartir la experiencia Maestro Chocolatero. Asimismo, supervisar recurso humano a cargo. Recibe instrucciones verbales y escritas de forma específica del superior.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

HABILIDAD

A.1. EDUCACIÓN: Saber leer y escribir. Saber hablar inglés

A.2. INICIATIVA: Requiere de mucha iniciativa en el desempeño del trabajo.

A.3. EXPERIENCIA: en elaboración de chocolate artesanal y servicio al cliente.

RESPONSABILIDAD

B.1. SUPERVISIÓN: Si, Supervisa trabajo del personal a su cargo.

B.2. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No.

B.3. VALORES: Es responsable por activos físicos e intelectuales de la empresa.

ESFUERZO

C.1. ESFUERZO FÍSICO: Mínimo, su trabajo lo realiza sentado y de pie.

C.2. ESFUERZO MENTAL: Requiere de Atención y concentración en las actividades que realiza.

CONDICIONES DE TRABAJO

D.1. MEDIO AMBIENTE: Su trabajo lo realiza en tienda/ taller maestro chocolatero y cocina donde las condiciones físicas son muy buenas.

D.2. RIESGO: Mínimo.

7.2.3 Vendedor/Cajero

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Titulo: Vendedor/ Cajero
Jefe Inmediato: Gerente General

NATURALEZA DEL PUESTO

Trabajo consiste en atender clientes que visiten la sala de venta de Loving Chocolate o que estén interesados en agendar cita para realizar la experiencia Maestro Chocolatero; garantizar que los mostradores esten llenos; recibir pagos en caja.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

HABILIDAD

- A.1. EDUCACIÓN: Saber leer y escribir.
- A.2. INICIATIVA: Requiere de mucha iniciativa en el desempeño del trabajo.
- A.3. EXPERIENCIA: En servicio al cliente.

RESPONSABILIDAD

- B.1. SUPERVISIÓN: No.
- B.2. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No.
- B.3. VALORES: Custodia de caja registradora.

ESFUERZO

- C.1. ESFUERZO FÍSICO: Mínimo, su trabajo lo realiza sentado y de pie.
- C.2. ESFUERZO MENTAL: Requiere de Atención y concentración considerable en las actividades que realiza.

CONDICIONES DE TRABAJO

- D.1. MEDIO AMBIENTE: Su trabajo lo realiza en tienda donde las condiciones físicas son muy buenas.
- D.2. RIESGO: Mínimo.

7.2.4 Chef chocolatero

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título: Chef Chocolatero

Jefe Inmediato: Supervisor de Producción/ Maestro Chocolatero

NATURALEZA DEL PUESTO

Elaborar productos derivados del cacao. Recibe instrucciones verbales de forma específica del superior.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

HABILIDAD

A.1. EDUCACIÓN: Saber leer y escribir.

A.2. INICIATIVA: Requiere de mucha iniciativa en el desempeño del trabajo.

A.3. EXPERIENCIA: Ninguna.

RESPONSABILIDAD

B.1. SUPERVISIÓN: No.

B.2. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No.

B.3. VALORES: No.

ESFUERZO

C.1. ESFUERZO FÍSICO: Mínimo, su trabajo lo realiza sentado y de pie.

C.2. ESFUERZO MENTAL: Requiere de Atención y concentración en las actividades que realiza.

CONDICIONES DE TRABAJO

D.1. MEDIO AMBIENTE: Su trabajo lo realiza en la cocina donde las condiciones físicas son muy buenas.

D.2. RIESGO: Mínimo.

7.2.5 Aseadora

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Título: Aseadora

Jefe Inmediato: Gerente General

NATURALEZA DEL PUESTO

Responsable de mantener las todas las áreas del local en condiciones higiénicas.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

HABILIDAD

A.1. EDUCACIÓN: Saber leer y escribir.

A.2. INICIATIVA: Requiere de mucha iniciativa en el desempeño del trabajo.

A.3. EXPERIENCIA: Ninguna.

RESPONSABILIDAD

B.1. SUPERVISIÓN: No.

B.2. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: No.

B.3. VALORES: No.

ESFUERZO

C.1. ESFUERZO FÍSICO: Mínimo, su trabajo lo realiza de pie.

C.2. ESFUERZO MENTAL: Ninguno.

CONDICIONES DE TRABAJO

D.1. MEDIO AMBIENTE: Su trabajo todas las áreas del local comercial donde las condiciones físicas son muy buenas.

D.2. RIESGO: Mínimo.

7.3 Remuneración

Se asignó un sueldo a cada cargo tomando en consideración el rol que desempeña en la empresa. A continuación en tabla 22 se presenta estimación de los sueldos en Pesos chilenos:

Tabla 22 Salario Bruto mensual

Puesto	Sueldo base	Gratificación	Sueldo Bruto
Gerente General	1.500.000	109.250	1.609.250
Aseadora	276.000	69.000	345.000
Supervisor Producción/ Maestro Chocolatero	750.000	109.250	859.250
Vendedor/ Cajero	350.000	87.500	437.500
Chef Chocolatero	350.000	87.500	437.500
Total	3.226.000	462.500	3.688.500

Fuente: Elaboración propia

7.4 Planilla de Colaboradores

En la tabla 23 se realiza estimación de los gastos a desembolsar por concepto de planilla durante los cinco años de evaluación del proyecto.

Tabla 23 Pago planilla a cinco años

Cargo Colaborador	Año				
	1	2	3	4	5
Gerente General	19.311.000	19.311.000	19.311.000	19.311.000	19.311.000
Aseadora	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000	4.140.000
Supervisor de Producción/ Maestro Chocolatero	10.311.000	10.311.000	10.311.000	10.311.000	10.311.000
Vendedor/ Cajero	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000	5.250.000
Chef Chocolatero	5.250.000	5.250.000	10.500.000	10.500.000	15.750.000
Provisión (Aviso Previo)	-	-	-	-	4.563.500
Provisión (Indemnización por años de servicio)	4.563.500	4.563.500	4.563.500	4.563.500	4.563.500
Total	48.825.500	48.825.500	54.075.500	54.075.500	63.889.000

Fuente: Elaboración propia.

VIII. Plan Financiero

8.1 Supuestos Financieros

8.1.1 Valor Monetario

La moneda a utilizar para los análisis es el Peso Chileno, por lo tanto, todos los valores expresados en otra moneda se convertirán considerando los valores de referencia al día 15 de junio de 2018:

- Un dólar (USD\$ 1,00) = 633,99 Pesos Chilenos.
- Una Unidad de Fomento (UF) = 27.120,83 Pesos Chilenos.

8.1.2 Metodología de Evaluación

Se emplea el método del Valor Presente Neto para el proyecto puro y el proyecto financiado, para el descuento de los flujos se utilizara una tasa de descuento (ver sección 8.1.3 Tasa de descuento)

8.1.3 Tasa de descuento

Al emplear la metodología de VPN se establece una tasa de descuento para evaluar el proyecto:

- Tasa de costo patrimonial (ρ): sirve para evaluar el costo de la empresa con y sin deuda.

8.1.3.1 Tasa de costo patrimonial (ρ)

Esta tasa se determina mediante la utilización del modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros (CAPM por sus siglas en inglés). La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\rho = r_f + \beta \times PRM$$

Donde:

r_f = Tasa libre de riesgo

β = Riesgo sistemático.

PRM = Premio por riesgo de mercado.

La tasa libre de riesgo se tomará de los bonos soberanos colocados por el Banco Central de Chile al mismo horizonte de tiempo que la evaluación del proyecto, específicamente el promedio de la "Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años" desde los meses de enero a mayo 2018 (Ver anexo K). Por lo tanto:

$$rf = 3,96\%$$

El riesgo sistemático (β) se tomará como referencia de los betas de Damodaran 2018, específicamente el beta unlevered para la industria "Procesamiento de alimentos" (Damodaran, 2018). Por lo tanto:

$$\beta = 0,55$$

El Premio por riesgo de mercado se tomará de los premios de riesgo para otros mercados (Risk Premiums for Other Markets) para Chile (Damodaran, 2018).

$$PRM = 5,79\%$$

Por lo tanto, la tasa de costo patrimonial (ρ):

$$\begin{aligned}\rho &= rf + \beta \times PRM \\ \rho &= 3,96\% + 0,55 (0,0579) \\ \rho &= 7,14\%\end{aligned}$$

La tasa ρ se ajustará adicionalmente de la siguiente forma:

- Premio por falta de liquidez: 3%
- Premio Startup: 5%

Por lo tanto, la tasa de descuento ajustada (ρ) : $7,14\% + 3\% + 5\% = 15,14\%$

8.1.4 Financiamiento

Se solicitará un crédito de consumo para cubrir con la inversión inicial y capital de trabajo. A continuación en tabla 24 se presenta plan de pago conforme a simulación realizada en Banco Santander:

- Monto por solicitar (desembolso): \$ 20.000.000,00
- Monto bruto del préstamo: \$ 20.932.267,00 (\$ 932.267,00 más por gastos administrativos del banco)
- Tasa de interés anual: 15,69%
- Plazo: 60 meses
- Cuota anual: 6.067.088,16

Tabla 24 Resumen Tabla de Amortización

Tabla de Amortización Anual				
n	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0				20.932.267,00
1	6.067.088,16	3.075.169,58	2.991.918,58	17.940.348,42
2	6.067.088,16	2.570.464,03	3.496.624,13	14.443.724,28
3	6.067.088,16	1.980.619,91	4.086.468,25	10.357.256,03
4	6.067.088,16	1.291.275,21	4.775.812,95	5.581.443,08
5	6.067.088,16	485.645,24	5.581.443,08	0,00

Fuente: Elaboración propia

8.2 Inversión Inicial

La inversión inicial del proyecto corresponde a la adquisición de los activos fijos, muebles, provisión para remodelación del local (Ver Anexo L) y capital de trabajo para cubrir el Flujo de Caja Operacional negativo estimado para el periodo 1 requeridos para la puesta en marcha del proyecto, misma que asciende a \$ 45.211.574,17 para el proyecto puro y \$ 48.286.743,74 para el proyecto financiado, dicha diferencia dado el pago de gastos financieros incurridos para este ultimo proyecto.

Adicionalmente, se consideran los costos previos a la puesta en marcha del negocio (costos hundidos), a continuación en tabla 25 se resumen los costos de Constitución, Permisos e Inscripción.

Tabla 25 Costos de Constitución, Permisos e Inscripción

Concepto	Costo
Total Costos de Constitución (Ver sección 6.1.1.4)	\$ 198.500,00
Total Costos Permisos (Ver sección 6.1.3.5)	\$ 72.348,00
Inscripción (Ver sección 6.1.5.2)	\$ 21.000,00
Total	\$ 291.848,00

Fuente: Elaboración propia

8.3 Costos de Operaciones y Administración

8.3.1 Costos fijos

Son aquellos en los que incurre la empresa siempre y que no están relacionados a la producción y ventas, se detalla a continuación en tabla 26 un resumen de estos costos:

Tabla 26 Costos Fijos Anuales

Costos Fijos Anuales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	48.825.500	48.825.500	54.075.500	54.075.500	63.889.000
Publicidad	5.800.000	5.800.000	5.800.000	5.800.000	5.800.000
dominio.cl	20.000		20.000		20.000
Arrendamiento	17.313.938	17.313.938	17.313.938	17.313.938	17.313.938
Gastos Comunes	2.004.772	2.004.772	2.004.772	2.004.772	2.004.772
Energía eléctrica, gas y agua	3.960.000	3.960.000	3.960.000	3.960.000	3.960.000
Servicios Contables	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Total Gastos	78.164.210	78.144.210	83.414.210	83.394.210	93.227.710

Fuente: Elaboración propia

Detalle de costos fijos:

- Remuneraciones: ver sección "7.4 Planilla de Colaboradores"
- Publicidad: ver sección "5.2.2.1 Marketing digital"
- Dominio.cl: ver sección "6.1.5.3 Revisión e Inscripción de nombre o marca como "dominio.cl"
- Arrendamiento: ver sección "6.3 Layout Planta"
- Gastos Comunes: ver sección "6.3 Layout Planta"
- Energía eléctrica, gas y agua: ver sección "6.3 Layout Planta"
- Servicios Contables: cotización en Neobiza.cl

8.3.2 Costos Variables

Son todos aquellos costos que se relacionan directamente con la producción de los derivados del cacao y el taller maestro chocolatero, a continuación en tabla 27 se detalla resumen de los mismos:

Tabla 27 Costos Variables Anuales

Costos Variables Anuales					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Semillas de cacao	117.000	234.000	351.000	468.000	585.000
cacao amargo en polvo	4.064.561	7.428.168	10.791.659	13.489.612	16.861.976
Manteca de cacao	6.101.428	11.151.301	16.200.650	20.250.681	25.313.979
azúcar	2.053.359	3.752.703	5.451.974	6.814.961	8.518.754
Leche en polvo	3.124.438	5.709.953	8.295.326	10.369.209	12.961.495
Esencia de vainilla	3.156	5.768	8.379	10.474	13.093
Agua	4.452.278	8.136.332	11.820.387	14.775.636	18.469.402
Lecitina de soja	51.874	94.804	137.734	172.167	215.216
Vitamina E	36.603	66.894	97.186	121.483	151.854
Aceite de Coco	211.633	386.777	561.922	702.402	878.002
Alcohol Etilico	2.131.430	3.895.373	5.659.315	7.074.144	8.842.680
Leche	226.026	413.082	600.138	750.173	937.716
Crema de leche	411.932	752.842	1.093.752	1.367.189	1.708.987
Maizena	216.307	395.319	574.332	717.915	897.394
Recipiente de Vidrio	549.040	1.003.417	1.457.795	1.822.244	2.277.804
Total Gastos	23.751.063	43.426.734	63.101.548	78.906.290	98.633.352

Fuente: Elaboración propia

8.4 Ingresos Estimados

Los ingresos de la chocolatería "Loving Chocolate" se basan en las ventas de los productos derivados del cacao y los taller de maestro chocolatero, la proyección de ingresos se estima según plan de ventas detallado en la sección "5.2.1 Estrategia de Producto" al precios establecido en la sección "5.2.2 Estrategia de Precio". En tabla 28 se presenta el resumen de la proyección de ingresos anuales:

Tabla 28 Proyección de Ingresos Anuales

INGRESOS ANUALES					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Chocolate Negro	28.226.000	51.581.200	74.936.400	93.671.600	117.088.400
Chocolate Blanco	7.482.000	13.674.000	19.866.000	24.832.500	31.041.700
Chocolate de Leche	19.674.000	35.959.500	52.240.500	65.299.500	81.625.500
Chocolate Caliente	1.808.208	3.304.656	4.801.104	6.001.380	7.501.725
Té de Cacao	2.583.274	4.721.155	6.859.037	8.573.796	10.717.245
Licor de Cacao	2.325.197	4.249.498	6.173.798	7.717.248	9.646.560
Crema Hidratantes	4.392.317	8.027.338	11.662.358	14.577.948	18.222.435
Maestro chocolate	3.900.000	7.800.000	11.700.000	15.600.000	19.500.000
Total Ingresos	70.390.995	129.317.346	188.239.198	236.273.972	295.343.565

Fuente: Elaboración propia

8.5 Evaluación Financiera

8.5.1 Proyecto Puro

A continuación en Tabla 29 se presenta los flujos de caja proyectados del proyecto puro a cinco años de la Chocolatería "Loving Chocolate", mismo se elabora de acuerdo a las estimaciones de ingresos, costo fijos y costos variables:

Tabla 29 Flujo de Caja Proyecto Puro

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		70.390.995	129.317.346	188.239.198	236.273.972	295.343.565
Costos fijos		-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710
Costos variables		-23.751.063	-43.426.734	-63.101.548	-78.906.290	-98.633.352
Depreciación Legal		-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391
Pérdidas acumuladas			-32.427.668	-25.584.656	0	0
Utilidad antes de impuestos		-32.427.668	-25.584.656	15.235.393	73.070.082	102.579.112
Impuestos		0	0	-4.113.556	-19.728.922	-27.696.360
Utilidad después impuestos		-32.427.668	-25.584.656	11.121.837	53.341.160	74.882.752
Depreciación Legal		903.391	903.391	903.391	903.391	903.391
Pérdidas acumuladas		0	32.427.668	25.584.656	0	0
Flujo de caja operacional		-31.524.277	7.746.402	37.609.884	54.244.551	75.786.143
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-31.524.277					
Rec. Capital Trabajo		31.524.277				
Flujo de capitales	-45.211.574	31.524.277	0	0	0	2.170.343
Flujo de caja	-45.211.574,17	0,00	7.746.402,39	37.609.883,92	54.244.550,53	77.956.485,98
		-45.211.574	-37.465.172	144.712		
VPN	54.657.618					
TIR	40,85%					
Payback	3					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración propia

La tasa de impuesto utilizada es del 27%. El valor residual se estima como la diferencia entre el valor de la inversión en activos fijos y la depreciación acumulada al quinto periodo (Ver Anexo M). La inversión en capital de trabajo en el periodo 0 para el Proyecto Puro es equivalente al flujo operacional negativo de \$ 31.524.277 estimado para el periodo 1, por lo tanto, en dicho periodo se recupera el capital de trabajo con el fin de obtener un Flujo de Caja igual a 0.

Al analizar el Proyecto Puro se recomienda realizar el proyecto debido a que el Valor Presente Neto obtenido en el análisis es mayor que cero (VPN = \$

54.657.618) y la rentabilidad efectiva del proyecto es superior a la tasa de descuento esperada por los inversionistas (40,85% (TIR) > 15,14% (ρ)). El periodo de recuperación de la inversión (Payback) es igual a 3 años.

8.5.2 Proyecto Financiado

A continuación en tabla 30 se presenta los flujos de caja proyectados del proyecto financiado a cinco años de la Chocolatería "Loving Chocolate", mismo se elabora de acuerdo a las estimaciones de ingresos, costo fijos y costos variables:

Tabla 30 Flujos de Caja Proyecto Financiado

PROYECTO FINANCIADO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		70.390.995	129.317.346	188.239.198	236.273.972	295.343.565
Costos fijos		-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710
Costos variables		-23.751.063	-43.426.734	-63.101.548	-78.906.290	-98.633.352
Depreciación Legal		-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391
Gastos Financieros		-3.075.170	-2.570.464	-1.980.620	-1.291.275	-485.645
Pérdidas acumuladas			-35.502.837	-31.230.290	0	0
Utilidad antes de impuestos		-35.502.837	-31.230.290	7.609.139	71.778.807	102.093.467
Impuestos		0	0	-2.054.468	-19.380.278	-27.565.236
Utilidad después impuestos		-35.502.837	-31.230.290	5.554.672	52.398.529	74.528.231
Depreciación Legal		903.391	903.391	903.391	903.391	903.391
Pérdidas acumuladas		0	35.502.837	31.230.290	0	0
Flujo de caja operacional		-34.599.447	5.175.938	37.688.352	53.301.920	75.431.622
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-34.599.447					
Rec. Capital Trabajo		34.599.447				
Préstamo	20.000.000					
Amortización		-2.991.919	-3.496.624	-4.086.468	-4.775.813	-5.581.443
Flujo de capitales	-28.286.744	31.607.528	-3.496.624	-4.086.468	-4.775.813	-3.411.100
Flujo de caja	-28.286.743,74	-2.991.918,58	1.679.314,23	33.601.884,21	48.526.106,67	72.020.521,87
VPN	55.594.788					
TIR	49,34%					
Payback	2,88					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración Propia

La tasa de impuesto utilizada es del 27%. El valor residual se estima como la diferencia entre el valor de la inversión en activos fijos y la depreciación acumulada al quinto periodo (Ver Anexo M). La inversión en capital de trabajo en el periodo 0 para el Proyecto Puro es equivalente al flujo operacional negativo de \$ 34.599.447 estimado para el periodo 1, por lo tanto, en dicho periodo se recupera el capital de trabajo con el fin de obtener un Flujo de Caja igual a 0.

Al analizar el Proyecto Financiado se recomienda realizar el proyecto debido a que el Valor Presente Neto obtenido en el análisis es mayor que cero (VPN = \$ 55.594.788) y la rentabilidad efectiva del proyecto es superior a la tasa de descuento esperada por los inversionistas (49,34% (TIR) > 15,14% (ρ)). El periodo de recuperación de la inversión (Payback) es igual a 2,88 años.

8.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizará mediante la variación del ingreso estimado, afectando el volumen de unidades vendidas para todas las líneas de productos, lo cual a su vez afectará directamente los costos variables. El análisis de sensibilidad permitirá determinar cuál es el punto más bajo de ventas que puede llegar a tener la empresa de forma que el proyecto sea rentable para los accionistas, es decir, el punto en que el VPN = 0. El análisis de sensibilidad se aplica sobre el Proyecto Puro sin financiamiento, con el fin que el análisis no se vea afectado por el ahorro tributario que genera la presencia del financiamiento.

En Anexo N se presentan todos los flujos de efectivo para las variaciones realizadas, a continuación en tabla 31 se presenta resumen de resultados obtenidos:

Tabla 31 Análisis de Sensibilidad Volumen de Ventas (VV)

Variación VV (%)	VAN (Proyecto Puro)	TIR	TRI (Payback)
120%	111.468.034	69,15%	2,23
115%	97.280.751	61,70%	2,38
110%	83.074.713	54,53%	2,56
105%	68.865.146	47,60%	2,76
100%	54.657.618	40,85%	3,00
95%	40.450.491	34,20%	3,19
90%	25.791.156	27,20%	3,47
85%	10.228.546	19,75%	3,79
80%	-5.335.088	12,80%	4,13

Fuente: Elaboración propia

En ilustración 32 se presenta la variación del VPN del Proyecto Puro para cada uno de los análisis de sensibilidad evaluados.

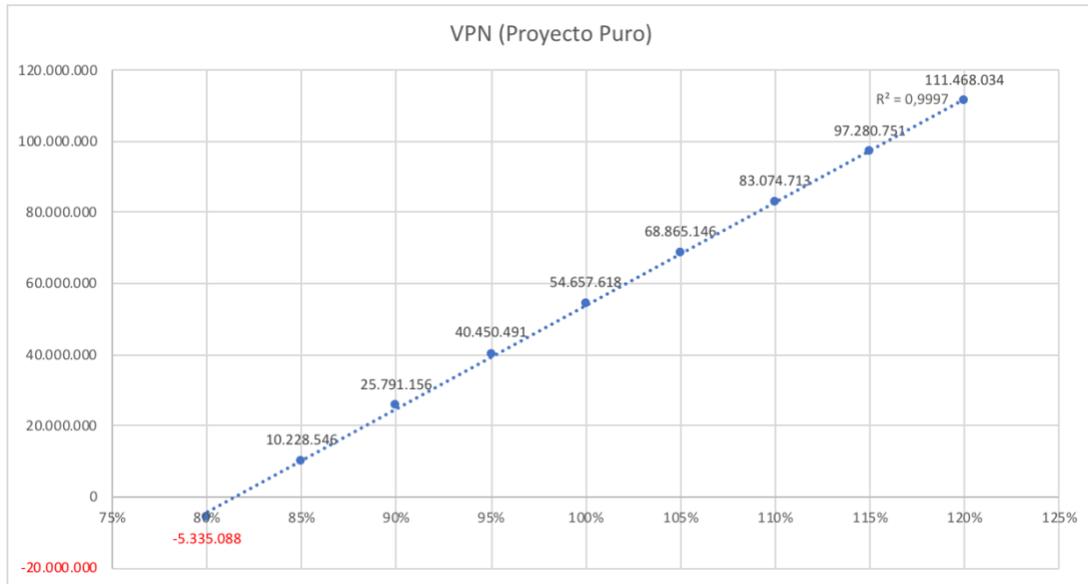


Ilustración 32 Variación VPN (Análisis de Sensibilidad).
Fuente: Elaboración propia

En ilustración 33 se presenta la variación de la TIR del Proyecto Puro para cada uno de los análisis de sensibilidad evaluados.

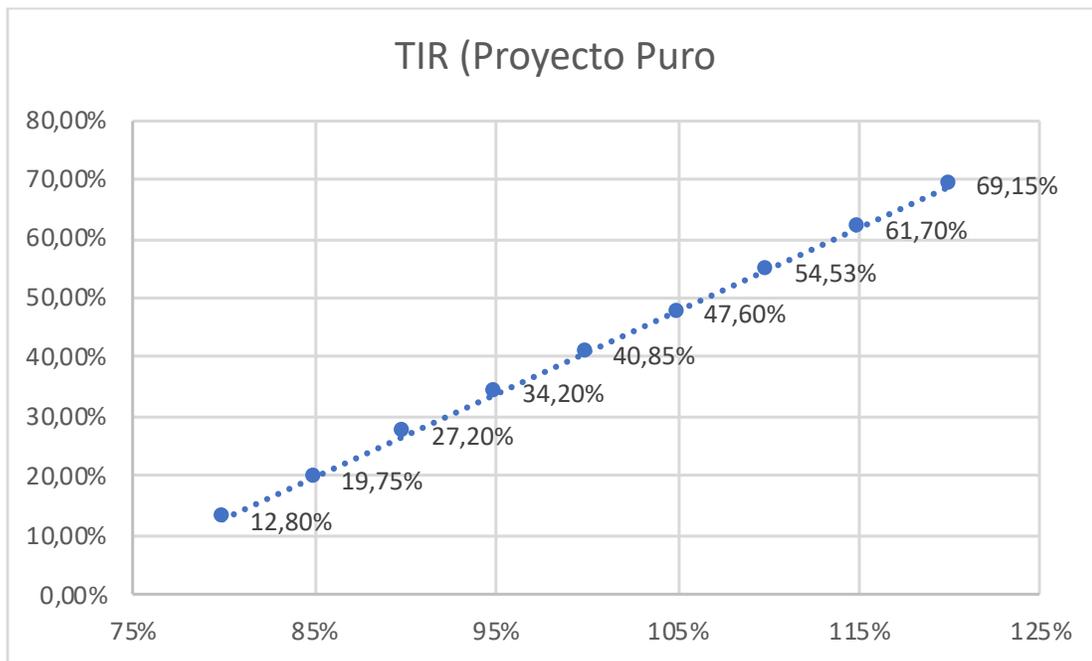


Ilustración 33 Variación TIR (Análisis de Sensibilidad)
Fuente: Elaboración propia

El VPN es igual a cero en caso de que las ventas de unidades de las marcas Delcacao y Maestro Chocolatero se reduzcan al 81,71% de las ventas estimadas para el proyecto (en relación al escenario más probable), es decir, si el volumen de ventas es menor a este valor el proyecto ya no será atractivo para los inversionistas. Asimismo, en caso de darse el escenario optimista en el cual las ventas están por encima del escenario más probable en un 20% el proyecto tendría un VPN de \$111.468.034,00, TIR del proyecto de 69,15% y un TRI o payback de 2,23.

En la tabla 32 se presenta la volumen de ventas en unidades mínimo por línea de producto para el escenario pesimista.

Tabla 32 Volumen de Ventas (Escenario Pesimista)					
Año	1	2	3	4	5
Tipo de Chocolate					
Negro (51,20%)	5.242	9.579	13.917	17.396	21.745
Blanco (13,90%)	1.422	2.598	3.775	4.719	5.899
De leche (34,90%)	3.572	6.530	9.486	11.858	14.823
Total de Barras	10.236	18.707	27.178	33.973	42.467
Otros Derivados del Cacao					
Chocolate caliente	739	1.350	1.962	2.452	3.065
Té	352	643	934	1.168	1.460
Licor	317	579	841	1.051	1.314
Crema hidratantes	299	547	794	993	1.241
Maestro Chocolatero	127	255	382	510	637

Fuente: Elaboración propia

IX. CONCLUSIONES

Análisis del mercado

América Latina es un mercado con potencial crecimiento respecto al consumo de chocolate, siendo Chile el principal consumidor de la región, en este país el segmento que presenta mayor crecimiento es el chocolate premium con una tasa anual del 25% y valorizada en cerca de US\$ 20 millones anuales.

En Chile no existe ningún establecimiento comercial que brinde una experiencia gourmet idéntica al taller Maestro Chocolatero, por lo tanto, se considera una oportunidad de negocio.

Se concluye que existe un segmento objetivo (Segmento Locales) de 151.487 personas, cuyo grupo familiar está clasificado en uno de los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b, residentes y transeúntes de la comuna de Las Condes que gusten del consumo de productos derivados del cacao (chocolate fino, chocolate caliente, té de cacao, cremas hidratantes y licor de cacao).

Se concluye que existe un segmento objetivo (Segmento Transeúntes) de 209.451 personas conformado por turistas, estudiantes extranjeros y chilenos transeúntes, que visitan la ciudad de Santiago y les gustaría realizar experiencias gourmet de maestro chocolatero.

Análisis Estratégico

Se concluye por medio del análisis PESTEL que Chile es un país atractivo y políticamente estable propicio para realizar inversión en la industria del chocolate y experiencias gourmet, dado su importante crecimiento económico, atractivo turístico, crecimiento del mercado y el afianzamiento de una cultura chocolatera.

Se concluye que la industria es medianamente atractiva dado que al analizar las Cinco Fuerzas de Porter y las Barreras de Entrada y Salida se obtuvo una puntuación final de 3/7.

Modelo de Negocios

Se concluye que el modelo de negocios de la chocolatería "*Loving Chocolate*" es fácil de imitar, por lo tanto, es fundamental desarrollar la ventaja competitiva que permita generar recuerdos duraderos, mediante la experiencia gourmet maestro chocolatero y la entrega de productos únicos derivados del cacao, por medio de un servicio de excelencia, gestionando la transmisión del conocimiento del maestro chocolatero.

Plan de Marketing

Se concluye que la chocolatería "*Loving Chocolate*" desarrollara dos marcas:

- Delcacao: Productos derivados del cacao (Chocolate en barras, chocolate caliente, té de cacao, licor de cacao y cremas hidratantes de cacao).
- Maestro Chocolatero: Experiencia gourmet del taller de maestro chocolatero.

Se concluye que la estrategia de cobertura para servir a los dos segmentos objetivos se realizará con las siguientes marcas:

- Segmento Locales: Delcacao y Maestro Chocolatero
- Segmento Transeúntes: Maestro Chocolatero

Se concluye que la cuota de participación de mercado de la marca Delcacao para el segmento Locales es del 0,52%, que representa un total de 787 personas. La totalidad de este segmento se lograra atender hasta el quinto semestre de operaciones, a partir del séptimo semestre se incrementaran las ventas en un 25% anual, correspondiente al crecimiento de la industria de chocolate premium en Chile.

Se concluye que la cuota de participación de mercado de la marca Maestro Chocolatero para el segmento locales es del 0,795% y de 0,72% para el segmento transeúntes, que representa un total de 2.712 personas. Se proyecta que al quinto año solamente se haya atendido hasta el 28,76% de este segmento.

Plan Operacional

Se concluye que la chocolatería "*Loving Chocolate*" requiere un local con un área total de 56 metros cuadrados y debe ubicarse en la comuna de Las Condes, debido a que esta comuna tiene la mayor cantidad de colindancias

con las demás comunas donde se concentran los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b, adicionalmente es la comuna donde se observa mayor cantidad de comercios relacionados a la venta de chocolates, asimismo, cuenta con alto potencial turístico y coexiste también con centros comerciales, oficinas, colegios y universidades.

Se concluye que para el inicio de operaciones de la sucursal se debe invertir un total de \$ 13.687.297,00 en adecuación del local, la adquisición del equipo y mobiliario necesario.

Plan Organizacional

Se concluye que la chocolatería "Loving Chocolate" requerirá un total de cinco colaboradores para el inicio de operaciones, se estima la contratación de una persona adicional para el cargo de Chef Chocolatero para inicios del tercer y quinto año, representando un pago promedio anual en salarios de \$ 53.938.200 (incluye provisión de Indemnización por años de servicios y aviso previo a pagarse durante el quinto año).

Plan Financiero

Se concluye que el emprendimiento se debe realizar, ya que al evaluar que el Valor Presente Neto del Proyecto Puro (sin financiamiento) este es mayor que cero (VPN = \$ 54.657.618) y la rentabilidad efectiva del proyecto es superior a la tasa de descuento esperada por los inversionistas (40,85% (TIR) > 15,14%)), por lo tanto, es un proyecto atractivo para los inversionistas. El periodo de recuperación de la inversión (Payback) es igual a 3 años.

Se concluye que es más beneficioso realizar el Proyecto Financiado, en lugar que con fondos propios, ya que los indicadores financieros obtenidos en este escenario son superiores a los del Proyecto Puro, el VPN = \$ 55.594.788 y la rentabilidad efectiva del proyecto TIR = 49,34%, lo anterior como efecto del beneficio fiscal generado por el pago de intereses (gastos financieros). El periodo de recuperación de la inversión (Payback) es igual a 2,88 años.

X. BIBLIOGRAFÍA

- La República. (2015). Perú es el quinto consumidor de chocolate en América Latina. 11 de diciembre, 2017, de La República Sitio web: <http://larepublica.pe/marketing/700276-peru-es-el-quinto-consumidor-de-chocolate-en-america-latina>.
- Ivan Rioja-Scott. (2016). Estado de la Industria de alimentos y bebidas en América Latina. 11 de diciembre, 2017, de Industria Alimenticia Sitio web: <https://www.industriaalimenticia.com/articles/88611-estado-de-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-en-america-latina>
- Red Bakery. (2016). La industria del Chocolate en Chile. 11 de diciembre, 2017, de Red Bakery Sitio web: <http://www.redbakery.cl/mercados-y-tendencias/actualidad/datos-de-mercado/la-industria-del-chocolate-en-chile/12/>
- ICCO Quartely Bulletin of Cocoa Statistics, Vol XLIII, No. 3, Cacao year 2016/2017
- United Cacao Limited. (2015). Mercado Mundial del Cacao. 15 de diciembre, 2017, de United Cacao Limited Sitio web: <http://www.unitedcacao.com/index.php/es/corporate-profile-es/global-cocoa-market-es>
- Statista. (2017). Retail sales of chocolate worldwide in 2014 and 2015 (in billion U.S. dollars). 13 de diciembre, 2017, de Statista Sitio web: <https://www.statista.com/statistics/569521/chocolate-retail-sales-worldwide/>
- ICCO (2016). The chocolate industry. 15 de diciembre, 2017, I de ICCO Sitio web: <http://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>
- Valeria Murgich. (2015). Los 10 países cuyos habitantes consumen más chocolate en el mundo. 15 de diciembre, 2017, de Merca 2.0 Sitio web: <https://www.merca20.com/los-10-paises-cuyos-habitantes-consumen-mas-chocolate-en-el-mundo/>
- Juan Pablo Crespo. (2016). El chocolate tiene su altar en Europa. 15 de diciembre, 2017, de Viva el cacao Sitio web: <http://vivaelcacao.com/es/el-chocolate-tiene-su-altar-en-europa/>
- El Pulso. (2016). Chile lidera ranking de consumo de chocolate en América Latina. 15 de diciembre, 2017, de El Pulso Sitio web: <http://www.pulso.cl/actualidad-politica/chile-lidera-ranking-de-consumo-de-chocolate-en-america-latina/#>
- Chile Transforma. (2018). Enoturismo Chile. Abril 22, 2018, de 2018 Sitio web: <http://www.chiletransforma.cl/2017/09/21/enoturismo-sustentable/>
- Concha y Toro. (2018). ¿Cómo se cata un vino?. Abril 22, 2018, de Concha y Toro Sitio web: <https://www.conchaytoro.com/general/como-se-cata-un-vino/>
- Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM). (2008). Grupos Socioeconómicos 2008. Junio 9, 2018, de AIM Sitio web:

- http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2015). Reportes estadísticos comunales 2015. Junio 9, 2018, de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile Sitio web: http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Las_Condes
 - Subsecretaría de Turismo. (2017). 2016 Anuario de Turismo. Abril 23, 2018, de Subsecretaría de Turismo Sitio web: <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/20170731-ANUARIO-TURISMO-2016-julio.pdf>
 - Departamento de Extranjería y Migración 2015. (2015). Estadísticas Migratorias del departamento de Extranjería y Migración. Abril 23, 2018, de Departamento de Extranjería y Migración Sitio web: <http://www.extranjeria.gob.cl/media/2017/07/AnuarioEstadisticoNacionalDEM2015.pdf>
 - Carlos Ochoa. (2013). ¿Qué tamaño de muestra necesitas?. Abril 22, 2018, de Netquest Sitio web: <https://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>
 - Banco Mundial. (2017). Chile panorama general. Abril 23, 2018, de Banco Mundial Sitio web: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
 - Universia Chile. (2017). Chile es el país más preparado de América Latina para afrontar cambios tecnológicos. abril 23, 2018, de Universia Chile Sitio web: <http://noticias.universia.cl/educacion/noticia/2017/05/18/1152445/chile-pais-preparado-america-latina-afrontar-cambios-tecnologicos.html>
 - Cámara de Comercio de Santiago. (2018). Guía para la creación de una empresa. Abril 23, 2018, de Cámara de Comercio de Santiago Sitio web: https://www.ccs.cl/prensa/publicaciones/Creacion_empresas.pdf
 - Turistik. (noviembre 2017). Noviembre 2017 - abril 2018. Tours Santiago, 4.
 - Best, R. (2007). Mercado potencial, demanda de mercado y cuota de mercado. En Marketing estratégico (85-90). Madrid: Pearson Educación, S.A
 - M. Gutiérrez y D. Pradel. (2017). Locales comerciales de zona oriente sufren alza en vacancia y caída en precios de renta. Junio 15, 2018, de Economía y Negocios Sitio web: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=360677>
 - Banco Central de Chile. (2018). Proyecciones Económicas 2018. Junio 16, 2018, de Banco Central de Chile Sitio web: <http://www.bcentral.cl/documents/20143/31860/jvr25042018.pdf/dad8ea7-f60b-5bf3-22a6-83cd6db316ee>
 - Banco Central de Chile. (2018). Series del boletín mensual. Junio 16, 2018, de Banco Central de Chile Sitio web: Banco Central de Chile.

(2018). Base de datos históricos. Junio 16, 2018, de Banco Central de Chile Sitio web:
<https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

- Damodaran. (2018). Betas Damodaran 2018. Junio 16, 2018, de Betas Damodaran Sitio web:
<https://app.box.com/s/7w3f467z3i6gvve8htk9duwz5i1lwuao>
- Damodaran. (2018). Risk Premiums for Other Markets. Junio 16, 2018, de Damodaran Online Sitio web:
<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

XI. Anexos

Anexo A

Tabla 33 Principales Sucursales Competencia

Comuna	Peso	No.	Dirección	Negocio	Peso
Las Condes	48%	1	Centro Comercial Apumanque, Manquehue Sur 31 local 156	Bozzo	25%
		2	Centro Comercial Cantagallo, Avenida Nueva Las Condes 1225 local 8		
		3	Cerro El Plomo 5630, local 102		
		4	Mall Parque Arauco, Av. Presidente Kennedy 5413 módulo 7121		
		5	Paseo Los Dominicos, Av. Apoquindo 9085 local 307		
		6	Torre Titanium, Isidora Goyenechea 2800, Local 202	Varsoviene	35%
		7	Cerro El Plomo 5680, Torre 6-101		
		8	Mall Plaza los Domínicos, Padre Hurtado Sur 785, local A2036		
		9	Líder los Domínicos, Camino el Alba 11865, local 212		
		10	Centro Comercial Apumanque, Manquehue Sur 31, local 136		
		11	Av. Apoquindo 3311 y 3315		
		12	Alto Las Condes, Av. Kennedy 9001, local 2048	La Fête	30%
		13	Mall Parque Arauco, Av. Presidente Kennedy 5.413 módulo 112		
		14	Alto Las Condes, Av. Kennedy 9001, local 1120		
		15	Mall Paseo Los Domínicos, Camino el Alba 11969, local 206-2		
		16	Mall Plaza Los Domínicos, Av. Padre Hurtado Sur #785, Local B1020/B1024		
		17	Isidora Goyenechea 2932, Local B	Feroz	5%
		18	Av. Cristóbal Colón 6560, local 8		
		19	Mall Parque Arauco, Av. Presidente Kennedy 5413, local 316	Moulie	10%

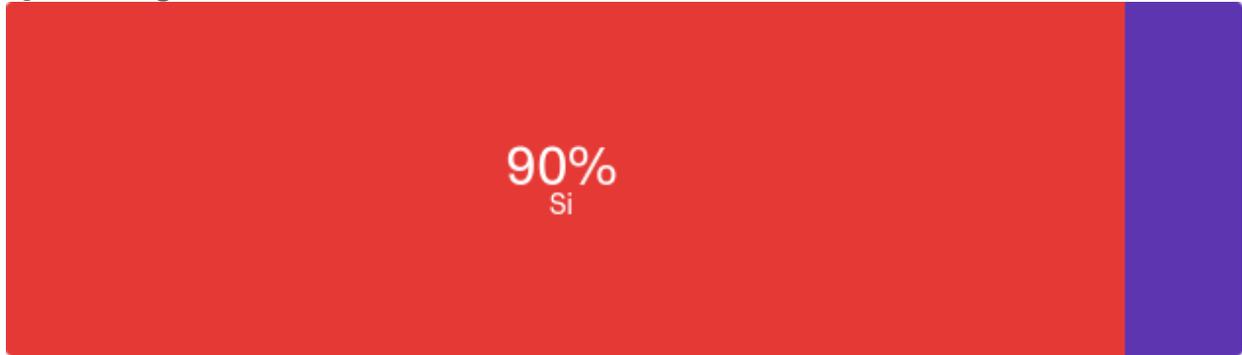
		20	Alto las Condes, Av. Kennedy 9001, local 2139		
Providencia	20%	1	Avenida Providencia 2231	Bozzo	11%
		2	Providencia 2528, Local 1	Varsoviennne	44%
		3	Providencia 2025		
		4	Nueva Providencia 2249, local 151		
		5	Costanera Center, Av. Andrés Bello 2465, local 1133	La Fête	22%
		6	Ricardo Lyon 21, local 3		
		7	Costanera Center, Av. Andrés Bello 2465, local 2212	Óbolo	11%
		8	Avenida Italia 1584, Barrio Italia	Moulie	11%
		9	Costanera Center, local 2021		
Vitacura	20%	1	Vitacura 4607, Local 7	Bozzo	11%
		2	Av. Manquehue Norte 1695, Local 60	Varsoviennne	33%
		3	Líder Buenaventura, Buenaventura 1770, módulo 2		
		4	Luis Pasteur 6493		
		5	Casas Costanera, Nueva Costanera 3.900, Local Tm 188	La Fête	22%
		6	Luis Pasteur 6666, local B-2		
		7	Luis Pasteur 6600, local 106	Moulie	11%
		8	Las Hualtatas 5176	Damien Mercier	22%
		9	Luis Pasteur 6340, local 4		
Ñuñoa	11%	1	Portal Ñuñoa, Av. Alessandri 1166. Local 6122	Varsoviennne	80%
		2	Mall Plaza Egaña, Av. Larraín 5862, Local A-2101		
		3	Líder Irarrázaval, Av. Irarrázaval 2928		
		4	Américo Vespucio 399, local 413		
		5	Mall Plaza Egaña, Av. Larraín 5862, Local A 1044	La Fête	20%

Fuente: Elaboración propia

Anexo B

Encuesta Proyecto de Tesis "Loving Chocolate" - Chile
June 6th 2018, 5:35 pm MDT

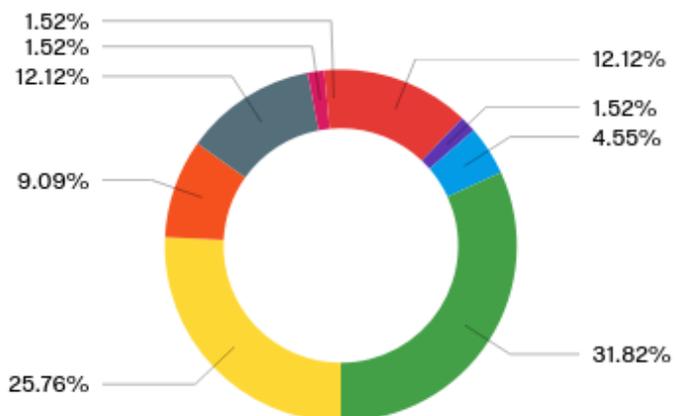
Q2 - ¿Le gusta consumir chocolate?



■ Si ■ No

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	90.41%	66
2	No	9.59%	7
	Total	100%	73

Q3 - ¿Con qué frecuencia consume chocolate?



#	Respuesta	%	Recuento
1	Una vez al día	12.12%	8
2	Más de una vez al día	1.52%	1
3	Menos de una vez a la semana	4.55%	3
4	Una vez por semana	31.82%	21
5	Más de una vez por semana	25.76%	17
6	Cada 15 días	9.09%	6
7	Una vez al mes	12.12%	8
8	Más de una vez al mes	1.52%	1
9	Nunca	1.52%	1
	Total	100%	66

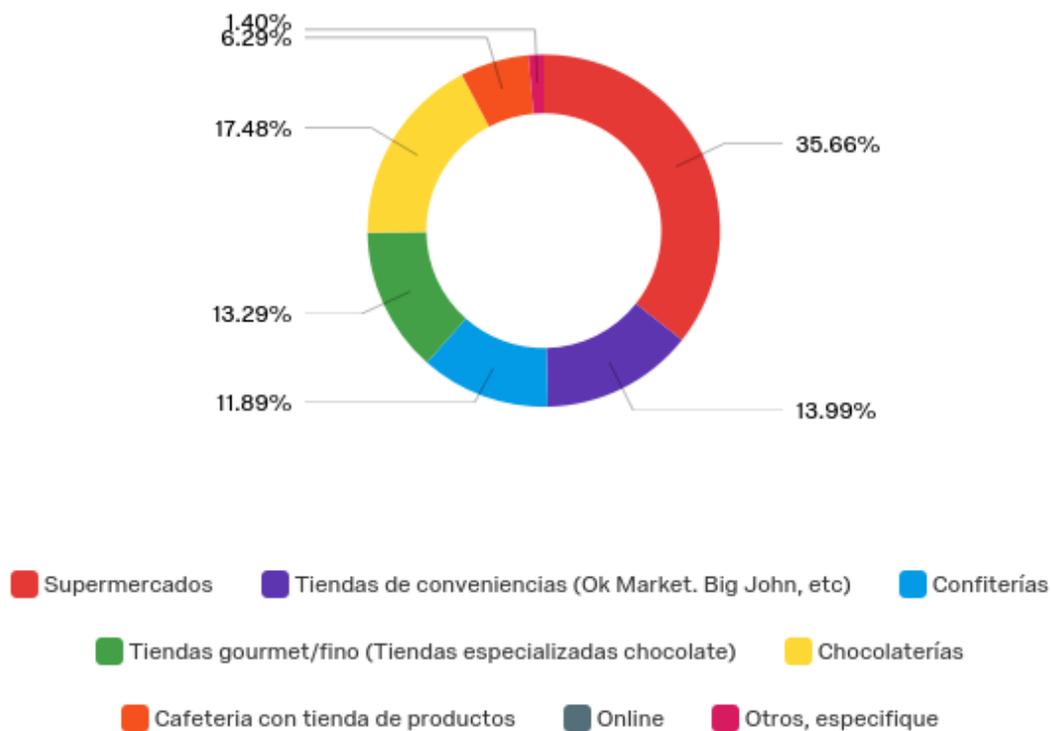
Q4 - ¿Qué tipo de Chocolate le gusta más consumir? Puede seleccionar más de una opción



■ Negro ■ Blanco ■ De leche

#	Respuesta	%	Recuento
1	Negro	51.16%	44
2	Blanco	13.95%	12
3	De leche	34.88%	30
	Total	100%	86

Q5 - Cuando compra chocolates, ¿Dónde lo hace? Puede seleccionar más de una opción



#	Respuesta	%	Recuento
1	Supermercados	35.66%	51
2	Tiendas de conveniencias (Ok Market. Big John, etc)	13.99%	20
3	Confiterías	11.89%	17
4	Tiendas gourmet/fino (Tiendas especializadas chocolate)	13.29%	19
5	Chocolaterías	17.48%	25
6	Cafetería con tienda de productos	6.29%	9
7	Online	0.00%	0
8	Otros, especifique	1.40%	2
	Total	100%	143

Q6 - Definiciones: 1.- Chocolate de Consumo masivo: Chocolates que con frecuencia se adquieren en Supermercados por ejemplo marcas como ser: Nestle, Costa, Ambrosoli, Arcor, Lindt, Ferrero Rocher, entre otros. 2.- Chocolate Fino/ Gourmet: son chocolates finos, artesanales y de calidad superior. Frecuentemente son distribuidos en tiendas exclusivas de la marca por ejemplo: Varsoviene, La Fête, entre otros fabricantes. ¿Cuándo consume chocolate que tipo prefiere?



■ Chocolate de consumo masivo
 ■ Chocolate Fino/ Gourmet
 ■ Ambos

#	Respuesta	%	Recuento
1	Chocolate de consumo masivo	19.70%	13
2	Chocolate Fino/ Gourmet	34.85%	23
3	Ambos	45.45%	30
	Total	100%	66

Q7 - ¿Por qué no consume chocolate Fino/ Gourmet?



■ Precio
 ■ Nunca lo he probado
 ■ No sé donde adquirirlo
 ■ Otros, especifique

#	Respuesta	%	Recuento
1	Precio	57.14%	8
2	Nunca lo he probado	0.00%	0
3	No sé donde adquirirlo	14.29%	2
4	Otros, especifique	28.57%	4
	Total	100%	14

Otros, especifique

Otros, especifique - Texto

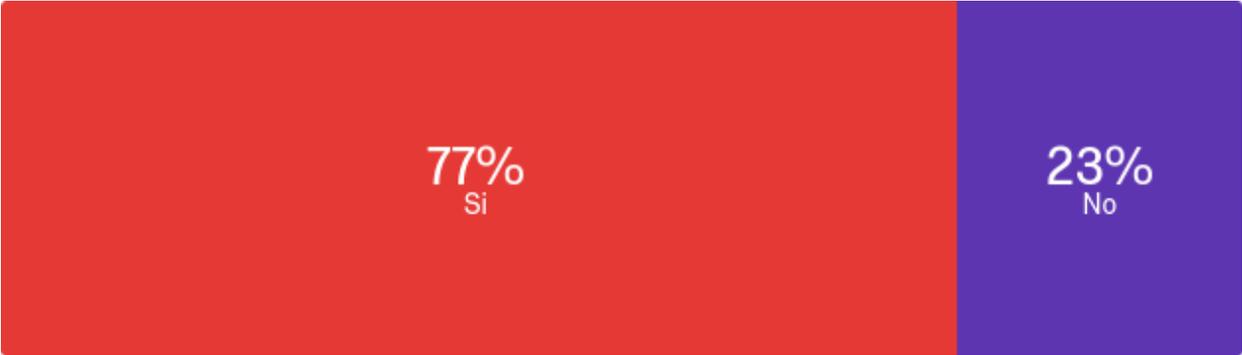
Poca disponibilidad de lugares de compra

Soy feliz con los de consumo masivo, no encuentro la necesidad de consumir otros mucho más caros

Me gusta mas

Prefiero el chocolate común

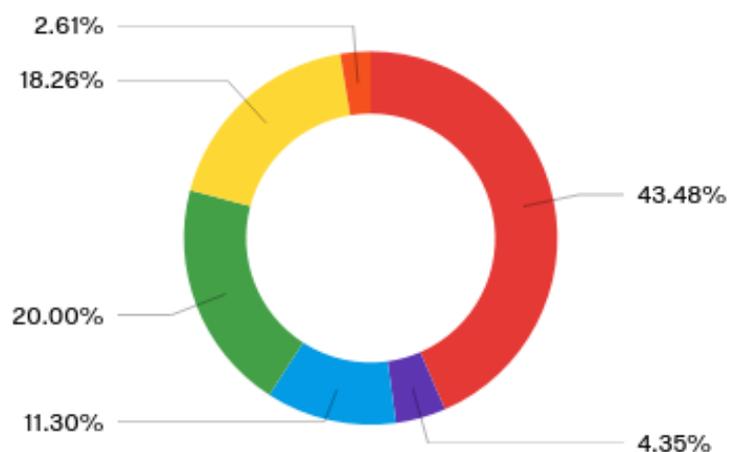
Q8 - ¿Consideraría consumir chocolates Fino/ Gourmet en lugar de chocolates comerciales?



■ Si ■ No

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	76.92%	10
2	No	23.08%	3
	Total	100%	13

Q9 - ¿Por qué motivo consideraría comprar chocolates Fino/ Gourmet? Puede seleccionar más de una opción



■ Sabor
 ■ Frescura
 ■ Aroma
 ■ Más saludable
 ■ Textura
 ■ Otros, especifique

#	Respuesta	%	Recuento
1	Sabor	43.48%	50
2	Frescura	4.35%	5
3	Aroma	11.30%	13
4	Más saludable	20.00%	23
5	Textura	18.26%	21
6	Otros, especifique	2.61%	3
	Total	100%	115

Otros, especifique

Otros, especifique - Texto

Regalo especial

Fecha especial

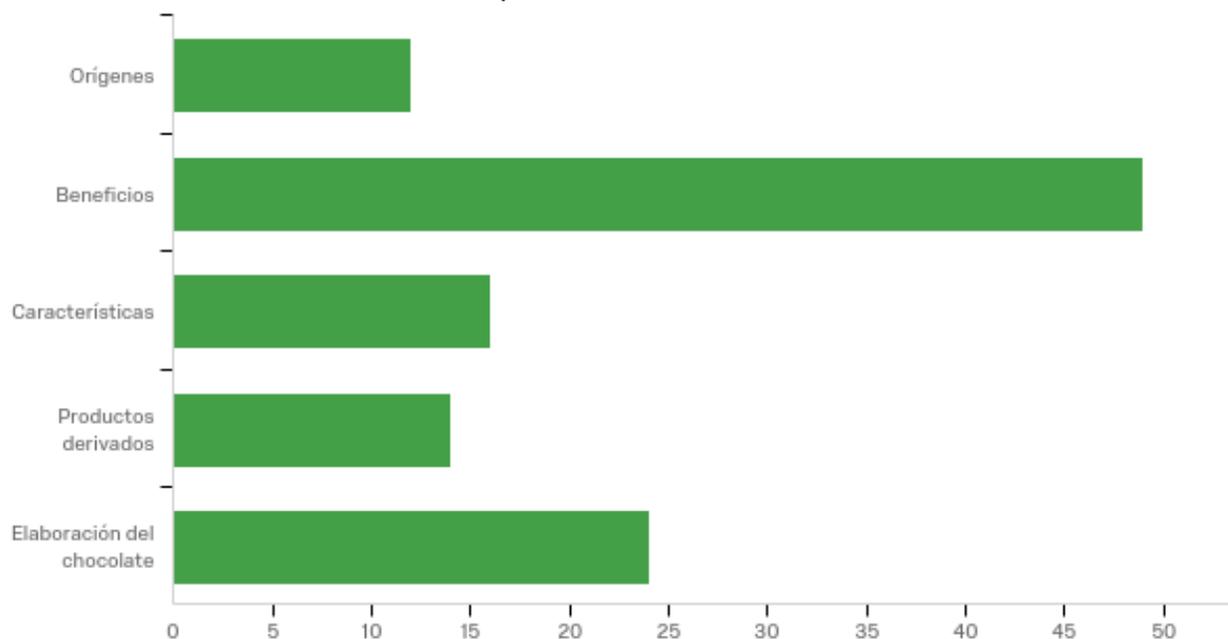
Hay más opciones en negro

Q10 - ¿Cuánto considera que conoce sobre los siguientes aspectos del cacao?
 Para mejor visualización en celular favor girar la pantalla!



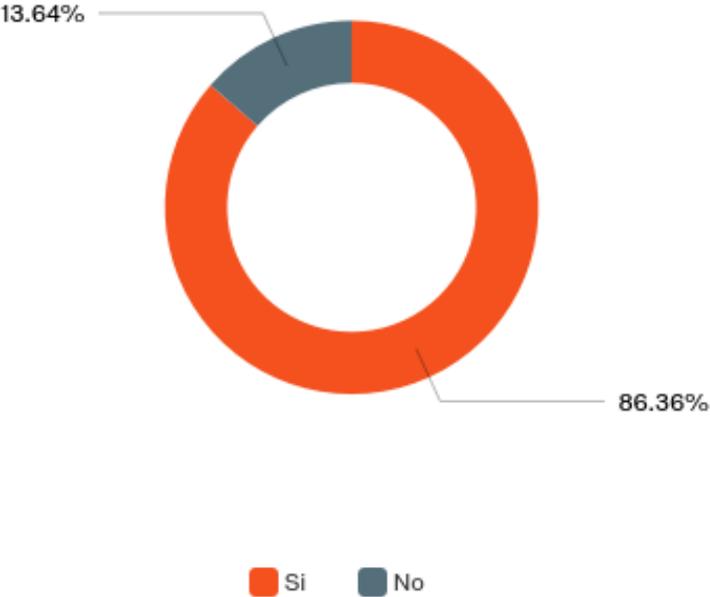
#	Pregunta	Demasiado	Mucho	Ni mucho, ni poco	Poco	Nada	Total					
1	Orígenes	6.06%	4	13.64%	9	34.85%	23	31.82%	21	13.64%	9	66
2	Beneficios	6.06%	4	24.24%	16	37.88%	25	24.24%	16	7.58%	5	66
3	Características	6.06%	4	19.70%	13	36.36%	24	25.76%	17	12.12%	8	66
4	Productos derivados	4.55%	3	13.64%	9	39.39%	26	25.76%	17	16.67%	11	66
5	Elaboración del chocolate	7.58%	5	16.67%	11	42.42%	28	24.24%	16	9.09%	6	66

Q11 - ¿Cuál de los siguientes aspectos sobre el cacao le gustaría aprender?.
Puede seleccionar más de una opción



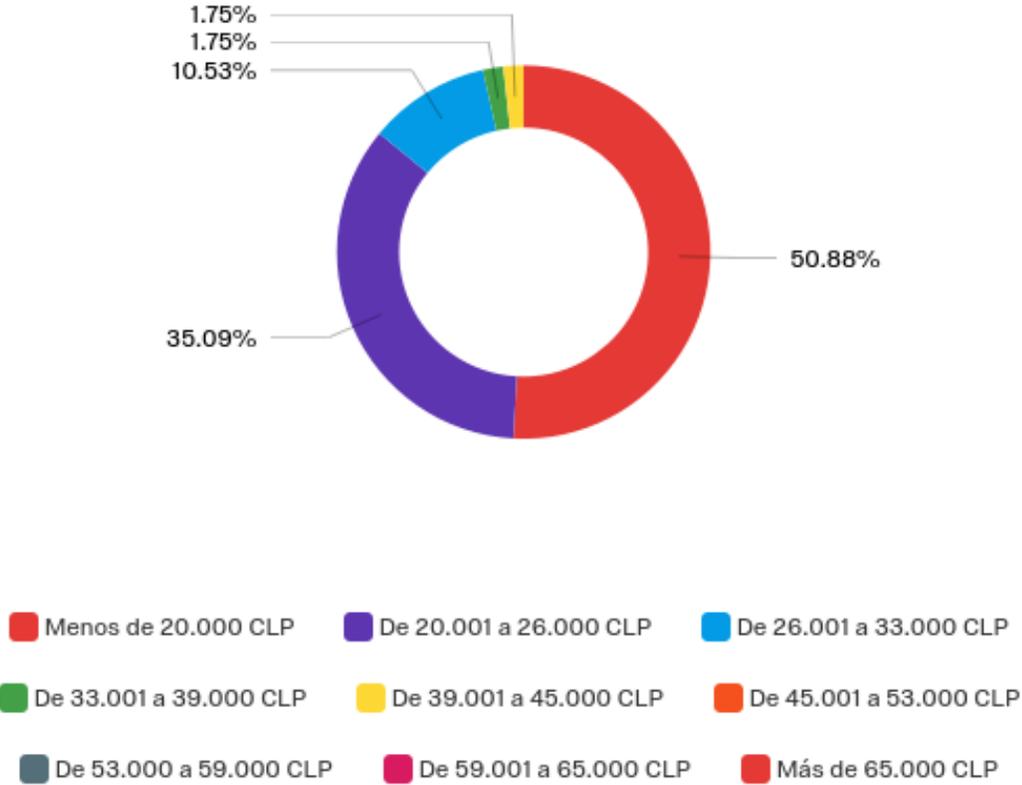
#	Respuesta	%	Recuento
1	Orígenes	10.43%	12
2	Beneficios	42.61%	49
3	Características	13.91%	16
4	Productos derivados	12.17%	14
5	Elaboración del chocolate	20.87%	24
	Total	100%	115

Q12 - Maestro chocolatero por dos horas, vive la experiencia de elaborar chocolate con tus manos desde el tostado y molido del grano de cacao hasta el vertimiento del mismo en tu molde preferido. Asimismo conoce sobre los orígenes, beneficios, características y productos derivados del cacao ¿Te interesaría gozar de esta experiencia en la ciudad de Santiago?



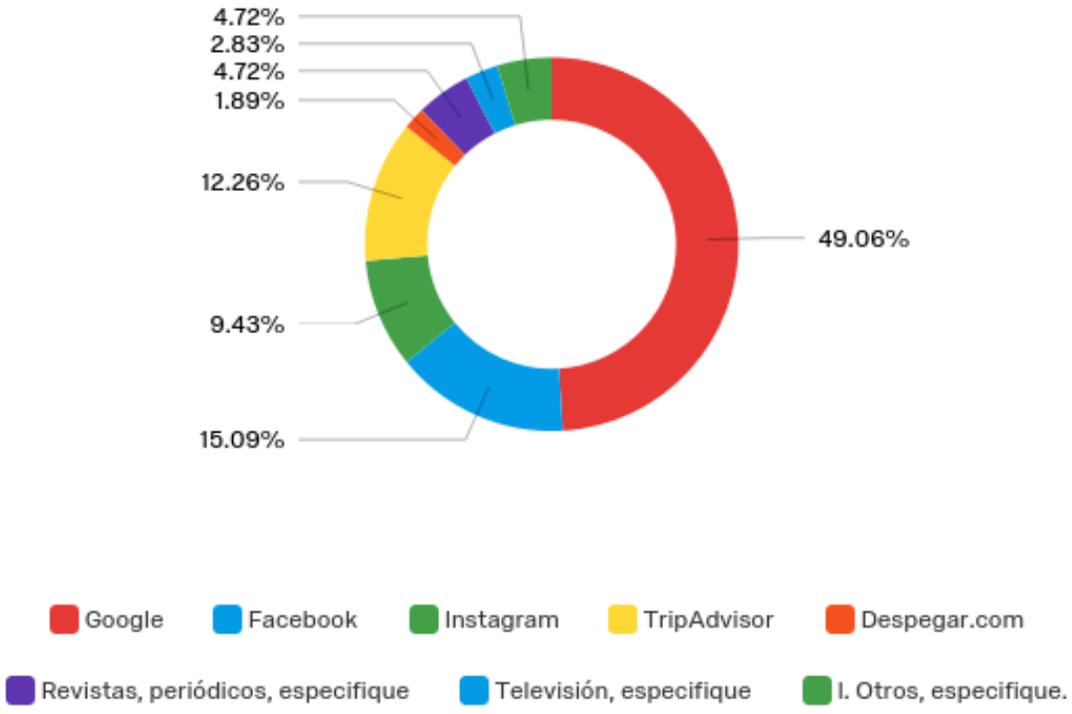
#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	86.36%	57
2	No	13.64%	9
	Total	100%	66

Q13 - ¿Cuál es el mayor precio que está dispuesto a pagar por vivir la experiencia de ser un maestro chocolatero por dos horas?



#	Respuesta	%	Recuento
1	Menos de 20.000 CLP	50.88%	29
2	De 20.001 a 26.000 CLP	35.09%	20
3	De 26.001 a 33.000 CLP	10.53%	6
4	De 33.001 a 39.000 CLP	1.75%	1
5	De 39.001 a 45.000 CLP	1.75%	1
6	De 45.001 a 53.000 CLP	0.00%	0
7	De 53.000 a 59.000 CLP	0.00%	0
8	De 59.001 a 65.000 CLP	0.00%	0
9	Más de 65.000 CLP	0.00%	0
	Total	100%	57

Q14 - ¿Dónde ha investigado información sobre actividades recreacionales para realizar en Santiago? Puede seleccionar más de una opción



#	Respuesta	%	Recuento
1	Google	49.06%	52
2	Youtube	0.00%	0
3	Facebook	15.09%	16
4	Instagram	9.43%	10
5	TripAdvisor	12.26%	13
6	Despegar.com	1.89%	2
7	Kayak	0.00%	0
8	Expedia	0.00%	0
9	Tour operadora, especifique	0.00%	0
10	Revistas, periódicos, especifique	4.72%	5
11	Televisión, especifique	2.83%	3
12	I. Otros, especifique.	4.72%	5

Total

100%

106

Tour operadora, especifique

Tour operadora, especifique - Texto

Revistas, periódicos, especifique

Revistas, periódicos, especifique - Texto

el mercurico y sus revistas

diarios

La tercera

El Mercurio

Revista Paula

Televisión, especifique

Televisión, especifique - Texto

documentales

Programa de recomendaciones

I. Otros, especifique.

I. Otros, especifique. - Texto

Amigos

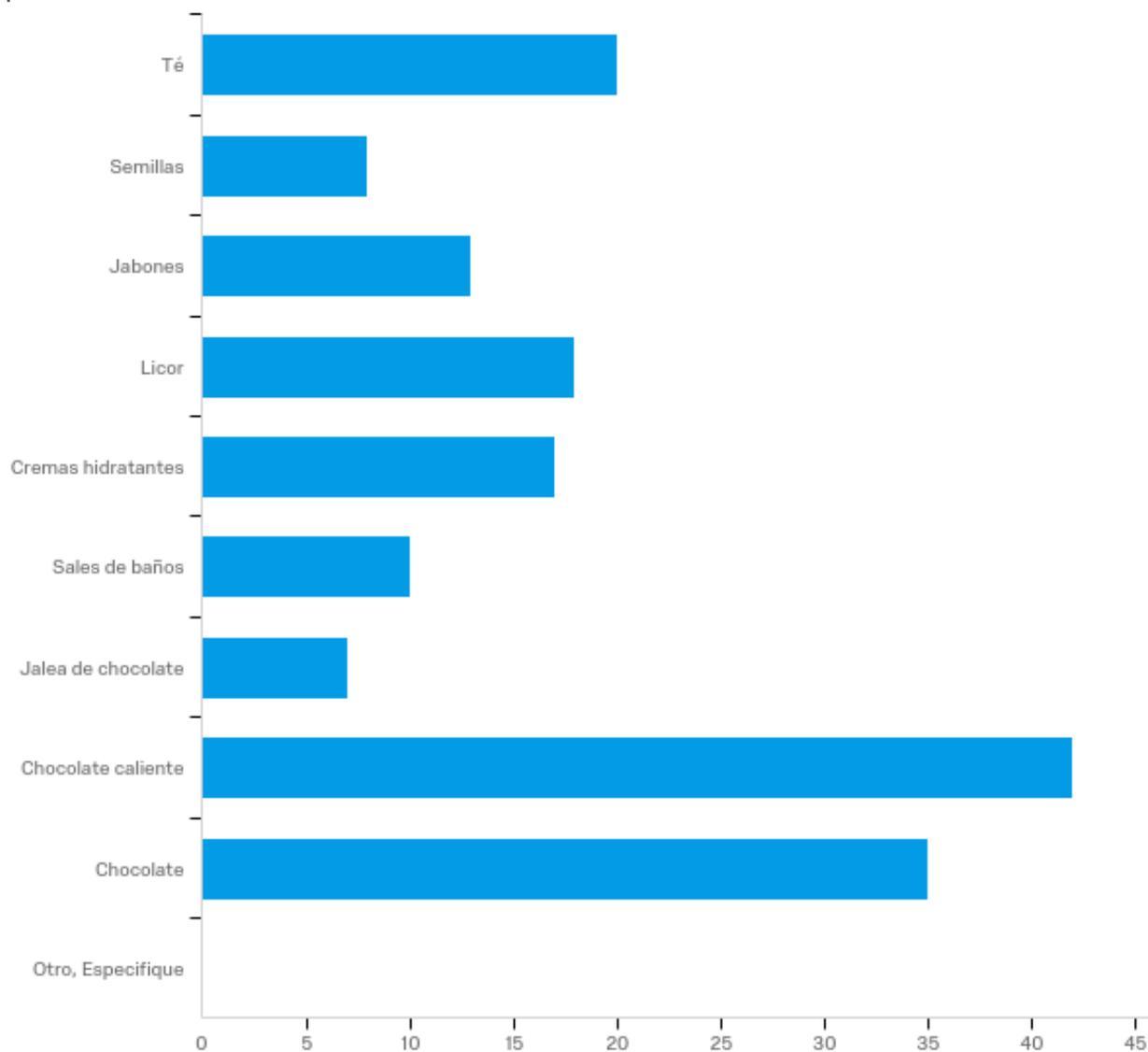
Amigos

Amigos

Amigos

Diario

Q15 - Indique, ¿Cuál de los siguientes productos derivados del cacao le gustaría estuvieran disponibles para la venta? Puede seleccionar más de una opción



#	Respuesta	%	Recuento
1	Té	11.76%	20
2	Semillas	4.71%	8
3	Jabones	7.65%	13
4	Licor	10.59%	18
5	Cremas hidratantes	10.00%	17
6	Sales de baños	5.88%	10

7	Jalea de chocolate	4.12%	7
8	Chocolate caliente	24.71%	42
9	Chocolate	20.59%	35
10	Otro, Especifique	0.00%	0
	Total	100%	170

Otro,
Otro, Especifique - Texto

Especifique

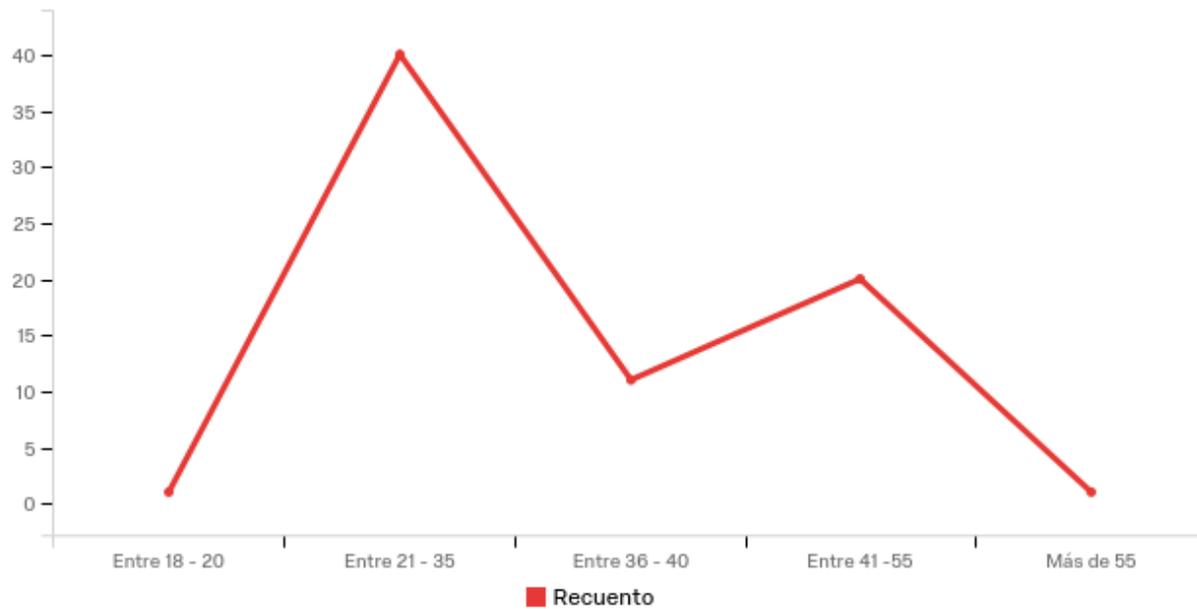
Q16 - Sexo



■ Hombre ■ Mujer

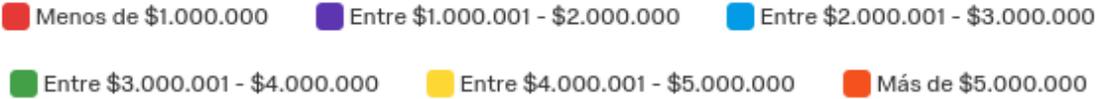
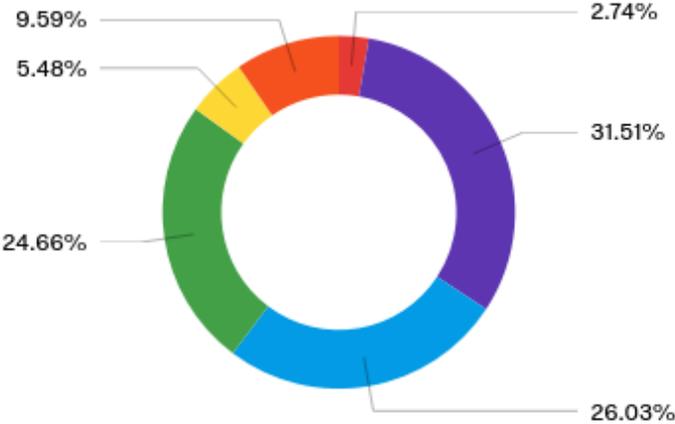
#	Field	Mínimo	Máximo	Promedio	Desviación estándar	Varianza	Recuento
1	Sexo	1.00	2.00	1.48	0.50	0.25	73

Q17 - ¿Cual es tu rango de edad?



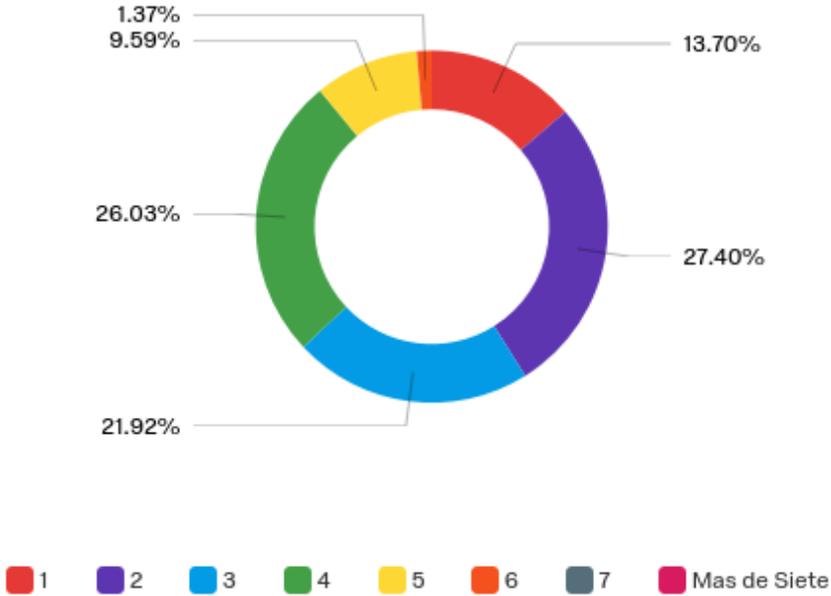
#	Respuesta	%	Recuento
1	Entre 18 - 20	1.37%	1
2	Entre 21 - 35	54.79%	40
3	Entre 36 - 40	15.07%	11
4	Entre 41 -55	27.40%	20
5	Más de 55	1.37%	1
	Total	100%	73

Q18 - ¿Cuál es el rango de ingresos mensual de su hogar? Los datos proporcionados son confidenciales e importantes para fines del estudio.



#	Respuesta	%	Recuento
1	Menos de \$1.000.000	2.74%	2
2	Entre \$1.000.001 - \$2.000.000	31.51%	23
3	Entre \$2.000.001 - \$3.000.000	26.03%	19
4	Entre \$3.000.001 - \$4.000.000	24.66%	18
5	Entre \$4.000.001 - \$5.000.000	5.48%	4
6	Más de \$5.000.000	9.59%	7
	Total	100%	73

Q19 - ¿Cuántos miembros viven en su casa? Los datos proporcionados son confidenciales e importantes para fines del estudio.

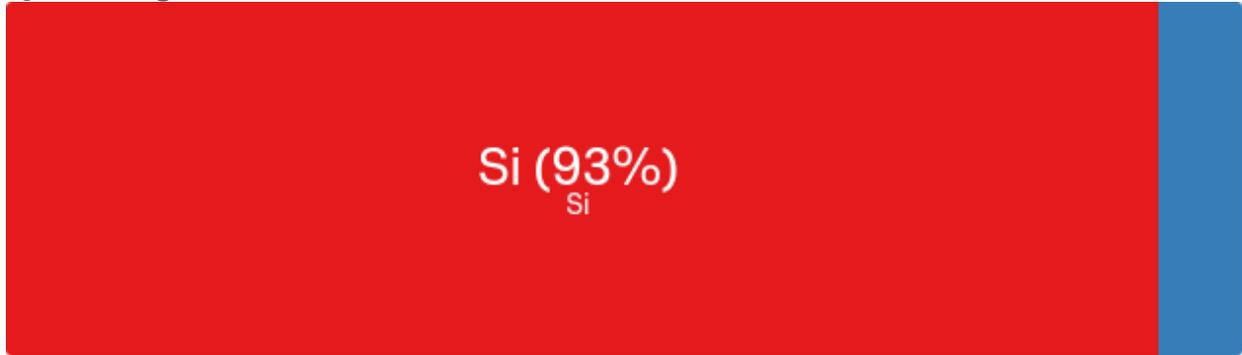


#	Respuesta	%	Recuento
1	1	13.70%	10
2	2	27.40%	20
3	3	21.92%	16
4	4	26.03%	19
5	5	9.59%	7
6	6	1.37%	1
7	7	0.00%	0
8	Mas de Siete	0.00%	0
	Total	100%	73

Anexo C

Encuesta Proyecto de Tesis "Loving Chocolate" - Extranjeros
June 6th 2018, 6:22 pm MDT

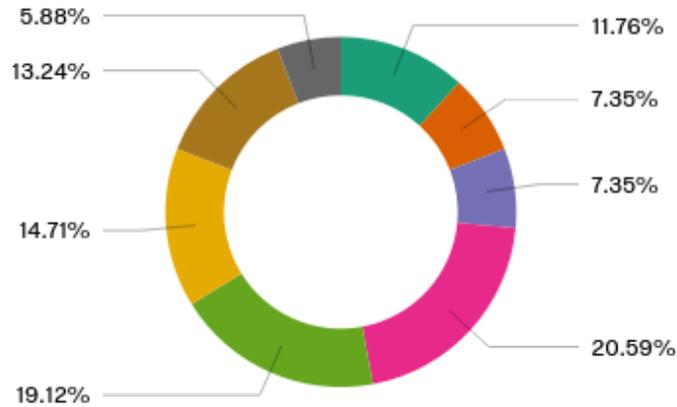
Q2 - ¿Le gusta consumir chocolate?



■ Si ■ No

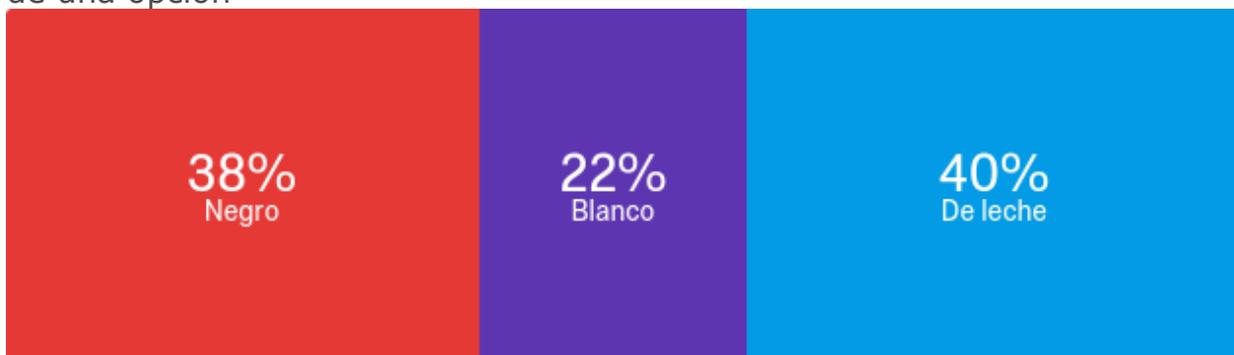
#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	93.15%	68
2	No	6.85%	5
	Total	100%	73

Q3 - ¿Con qué frecuencia consume chocolate?



#	Respuesta	%	Recuento
1	Una vez al día	11.76%	8
2	Más de una vez al día	7.35%	5
3	Menos de una vez a la semana	7.35%	5
4	Una vez por semana	20.59%	14
5	Más de una vez por semana	19.12%	13
6	Cada 15 días	14.71%	10
7	Una vez al mes	13.24%	9
8	Más de una vez al mes	5.88%	4
9	Nunca	0.00%	0
	Total	100%	68

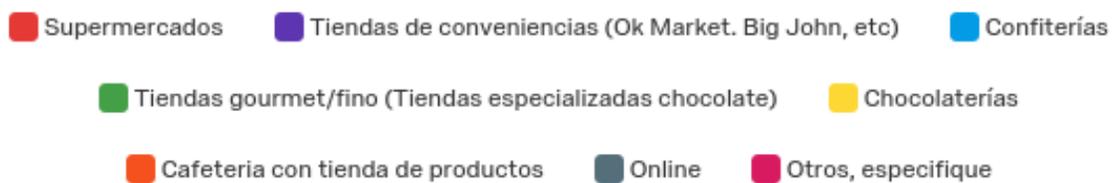
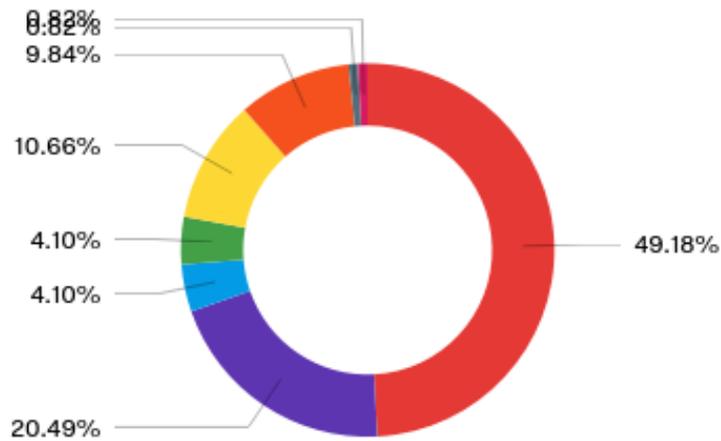
Q4 - ¿Qué tipo de Chocolate le gusta más consumir? Puede seleccionar más de una opción



■ Negro ■ Blanco ■ De leche

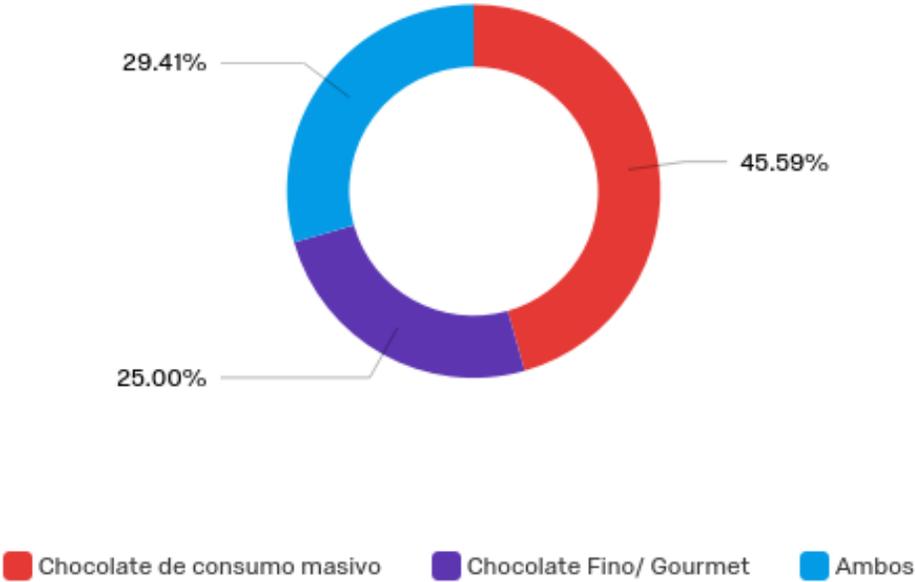
#	Respuesta	%	Recuento
1	Negro	38.14%	37
2	Blanco	21.65%	21
3	De leche	40.21%	39
	Total	100%	97

Q5 - Cuando compra chocolates, ¿Dónde lo hace? Puede seleccionar más de una opción



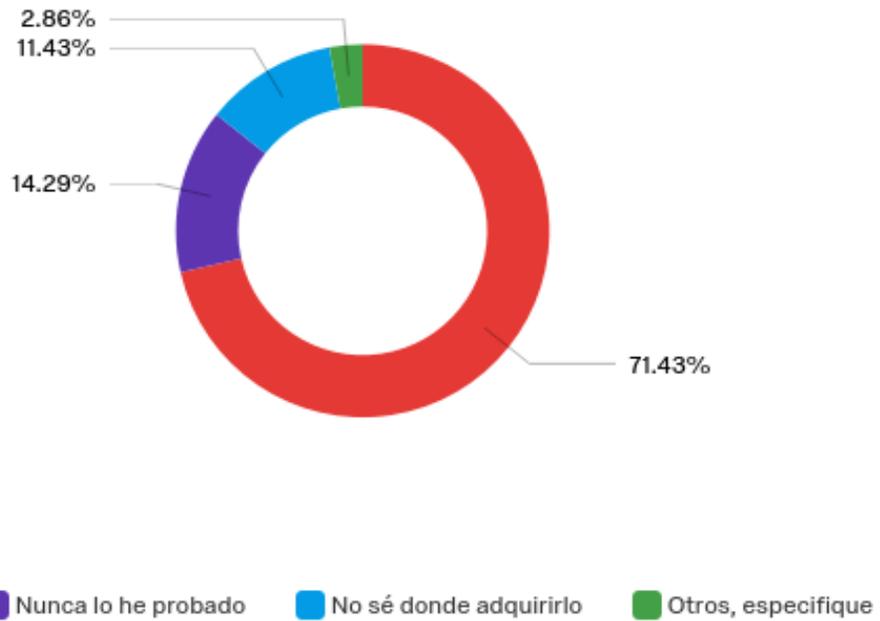
#	Respuesta	%	Recuento
1	Supermercados	49.18%	60
2	Tiendas de conveniencias (Ok Market. Big John, etc)	20.49%	25
3	Confiterías	4.10%	5
4	Tiendas gourmet/fino (Tiendas especializadas chocolate)	4.10%	5
5	Chocolaterías	10.66%	13
6	Cafeteria con tienda de productos	9.84%	12
7	Online	0.82%	1
8	Otros, especifique	0.82%	1
	Total	100%	122

Q6 - Definiciones: 1.- Chocolate de Consumo masivo: Chocolates que con frecuencia se adquieren en Supermercados por ejemplo marcas como ser: Nestle, Costa, Ambrosoli, Arcor, Lindt, Ferrero Rocher, entre otros. 2.- Chocolate Fino/ Gourmet: son chocolates finos, artesanales y de calidad superior. Frecuentemente son distribuidos en tiendas exclusivas de la mismas marca. ¿Cuándo consume chocolate que tipo prefiere?



#	Respuesta	%	Recuento
1	Chocolate de consumo masivo	45.59%	31
2	Chocolate Fino/ Gourmet	25.00%	17
3	Ambos	29.41%	20
	Total	100%	68

Q7 - ¿Por qué no consume chocolate Fino/ Gourmet?



#	Respuesta	%	Recuento
1	Precio	71.43%	25
2	Nunca lo he probado	14.29%	5
3	No sé donde adquirirlo	11.43%	4
4	Otros, especifique	2.86%	1
	Total	100%	35

Otros, especifique

Otros, especifique - Text

No le gusta

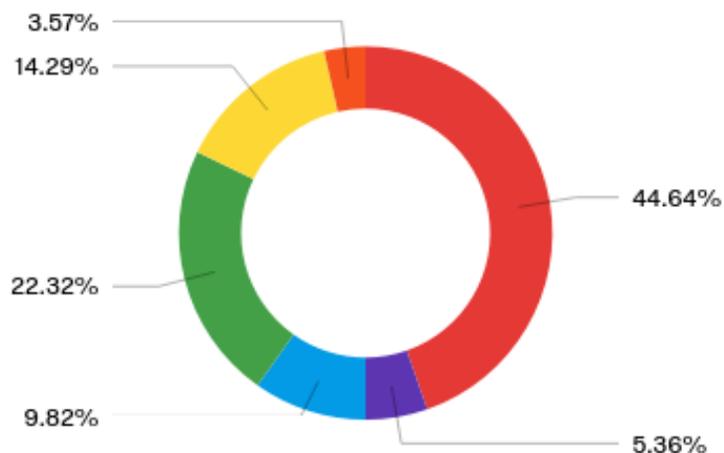
Q8 - ¿Consideraría consumir chocolates Fino/ Gourmet en lugar de chocolates comerciales?



■ Si ■ No

#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	80.65%	25
2	No	19.35%	6
	Total	100%	31

Q9 - ¿Por qué motivo consideraría comprar chocolates Fino/ Gourmet? Puede seleccionar más de una opción



■ Sabor
 ■ Frescura
 ■ Aroma
 ■ Más saludable
 ■ Textura
 ■ Otros, especifique

#	Respuesta	%	Recuento
1	Sabor	44.64%	50
2	Frescura	5.36%	6
3	Aroma	9.82%	11
4	Más saludable	22.32%	25
5	Textura	14.29%	16
6	Otros, especifique	3.57%	4
	Total	100%	112

Otros, especifique

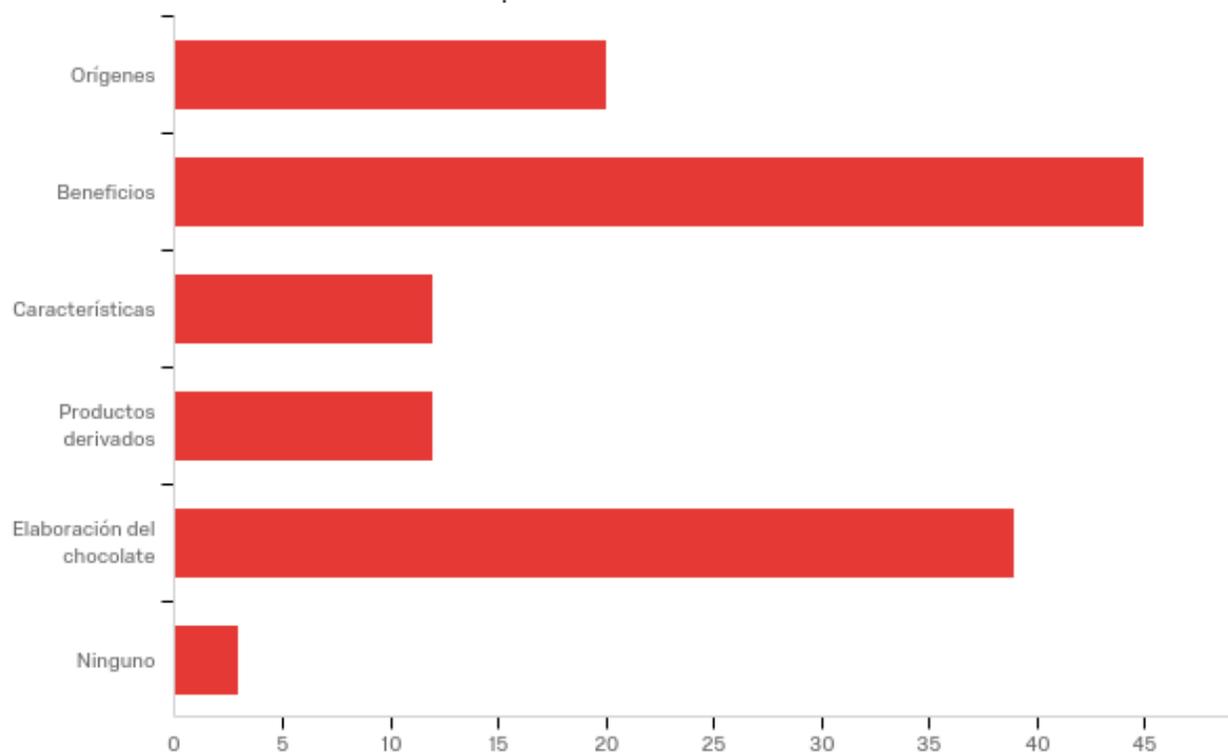
Otros, especifique - Text

Si el precio fuera razonable

Para probar nuevos sabores

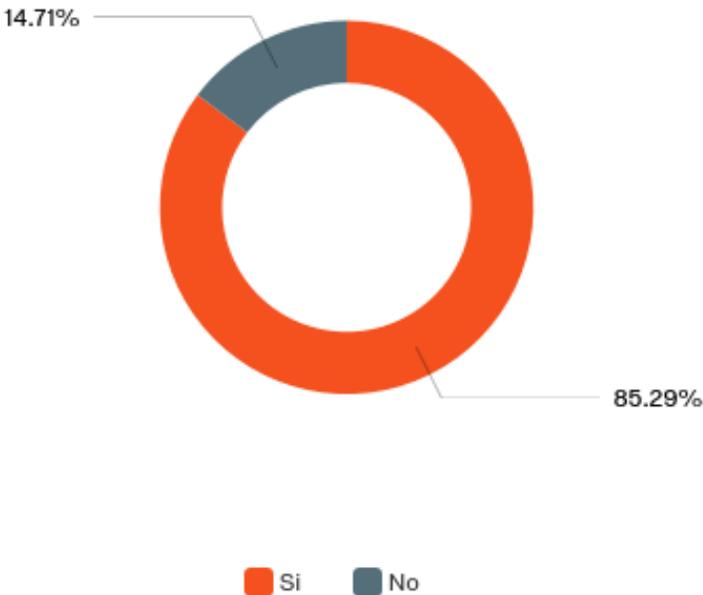
Contenido cacao

Q11 - ¿Cuál de los siguientes aspectos sobre el cacao le gustaría aprender?.
Puede seleccionar más de una opción



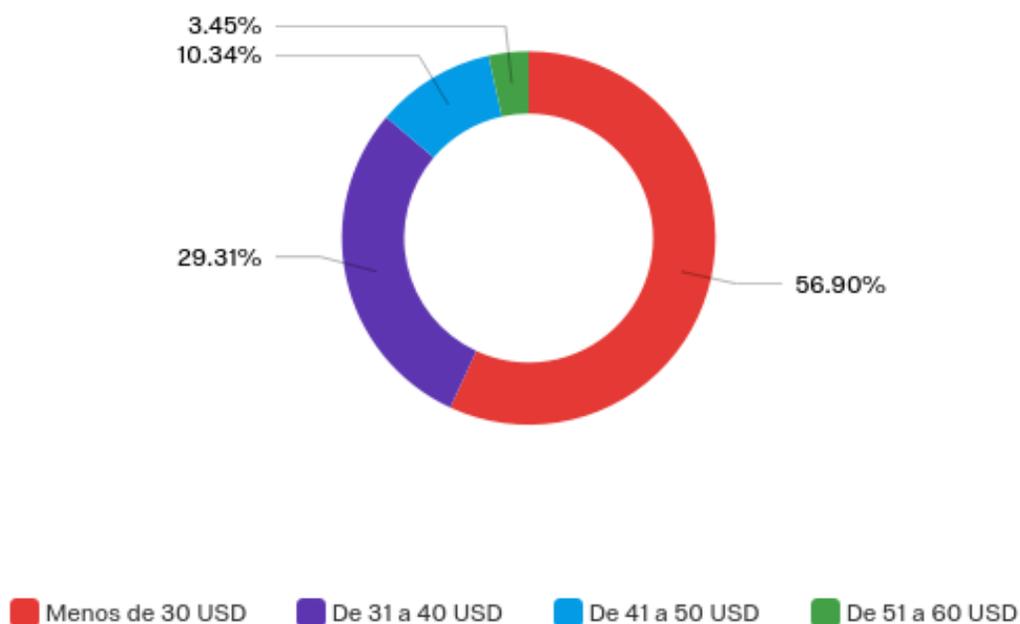
#	Respuesta	%	Recuento
1	Orígenes	15.27%	20
2	Beneficios	34.35%	45
3	Características	9.16%	12
4	Productos derivados	9.16%	12
5	Elaboración del chocolate	29.77%	39
6	Ninguno	2.29%	3
	Total	100%	131

Q12 - Maestro chocolatero por dos horas, vive la experiencia de elaborar chocolate con tus manos desde el tostado y molido del grano de cacao hasta el vertimiento del mismo en tu molde preferido. Asimismo conoce sobre los orígenes, beneficios, características y productos derivados del cacao ¿Te interesaría gozar de esta experiencia en la ciudad de Santiago?



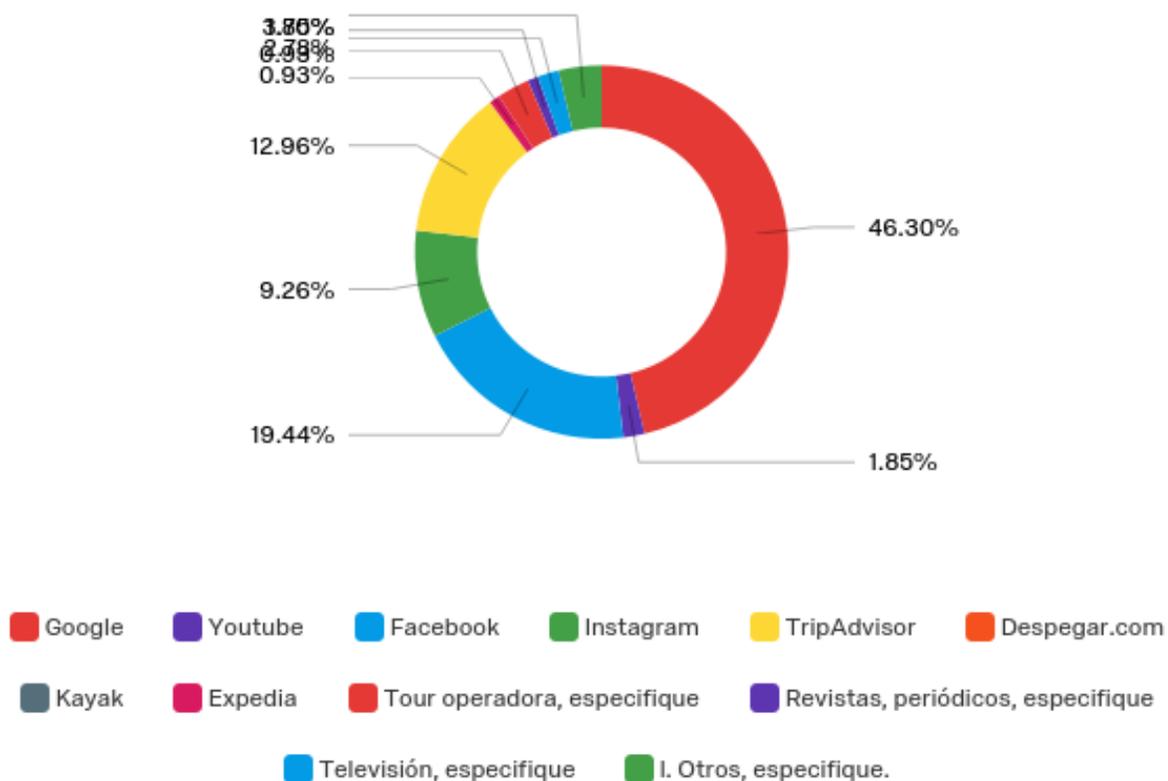
#	Respuesta	%	Recuento
1	Si	85.29%	58
2	No	14.71%	10
	Total	100%	68

Q13 - ¿Cuál es el mayor precio que está dispuesto a pagar por vivir la experiencia de ser un maestro chocolatero por dos horas?



#	Respuesta	%	Recuento
1	Menos de 30 USD	56.90%	33
2	De 31 a 40 USD	29.31%	17
3	De 41 a 50 USD	10.34%	6
4	De 51 a 60 USD	3.45%	2
5	De 61 a 70 USD	0.00%	0
6	De 71 a 80 USD	0.00%	0
7	De 81 a 90 USD	0.00%	0
8	De 91 a 100 USD	0.00%	0
9	Más de 100 USD	0.00%	0
	Total	100%	58

Q14 - ¿Dónde ha investigado información sobre actividades recreacionales para realizar en Santiago? Puede seleccionar más de una opción



#	Respuesta	%	Recuento
1	Google	46.30%	50
2	Youtube	1.85%	2
3	Facebook	19.44%	21
4	Instagram	9.26%	10
5	TripAdvisor	12.96%	14
6	Despegar.com	0.00%	0
7	Kayak	0.00%	0
8	Expedia	0.93%	1
9	Tour operadora, especifique	2.78%	3
10	Revistas, periódicos, especifique	0.93%	1
11	Televisión, especifique	1.85%	2

12	I. Otros, especifique.	3.70%	4
	Total	100%	108

Tour operadora, especifique

Tour operadora, especifique - Text

Turístik

Chiletrip

Revistas, periódicos, especifique

Revistas, periódicos, especifique - Text

El Mercurio, La Tercera

Televisión, especifique

Televisión, especifique - Text

Tele13

I. Otros, especifique.

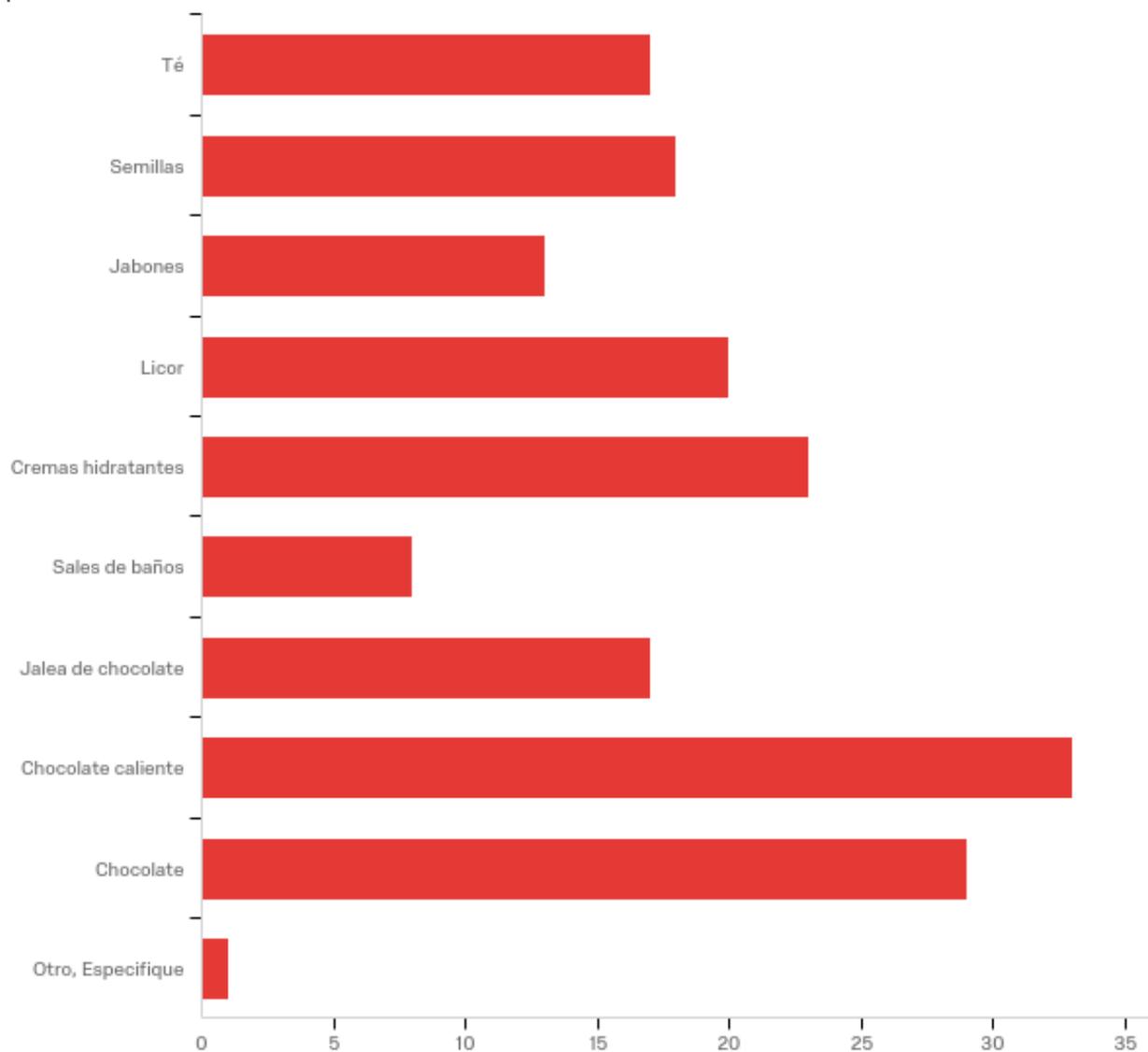
I. Otros, especifique. - Text

Amigos

App Civico

Amigos

Q15 - Indique, ¿Cuál de los siguientes productos derivados del cacao le gustaría estuvieran disponibles para la venta? Puede seleccionar más de una opción



#	Respuesta	%	Recuento
1	Té	9.50%	17
2	Semillas	10.06%	18
3	Jabones	7.26%	13
4	Licor	11.17%	20
5	Cremas hidratantes	12.85%	23
6	Sales de baños	4.47%	8

7	Jalea de chocolate	9.50%	17
8	Chocolate caliente	18.44%	33
9	Chocolate	16.20%	29
10	Otro, Especifique	0.56%	1
	Total	100%	179

Otro, Especifique

Otro, Especifique - Text

Cafe

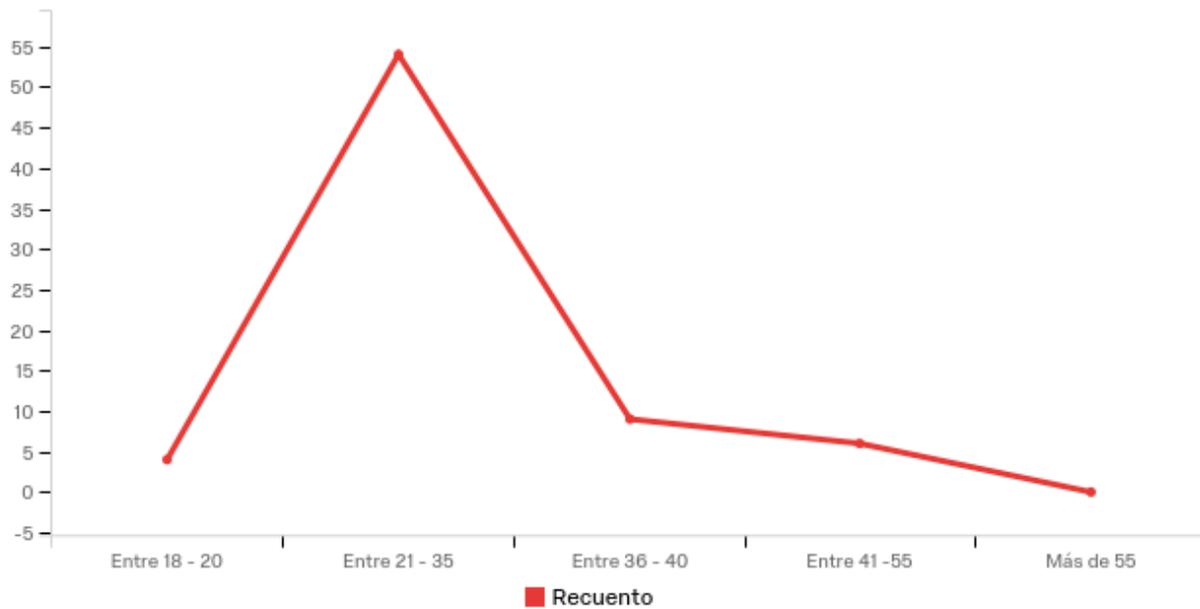
Q16 - Sexo



■ Hombre ■ Mujer

#	Respuesta	%	Recuento
1	Hombre	42.47%	31
2	Mujer	57.53%	42
	Total	100%	73

Q17 - ¿Cual es tu rango de edad?



#	Respuesta	%	Recuento
1	Entre 18 - 20	5.48%	4
2	Entre 21 - 35	73.97%	54
3	Entre 36 - 40	12.33%	9
4	Entre 41 -55	8.22%	6
5	Más de 55	0.00%	0
	Total	100%	73

Anexo D

Tabla 34 Clientes y ticket promedio de compra por hora

No.	Toma de tiempo	Tiempo llegada entre clientes (Minutos)	Compra	Motivo de compra	Observación
0	0,00	0,00	-		No se preguntó
1	3,22	3,22	29.200	Consumo familiar	
2	5,03	1,81	-		No se preguntó
3	7,43	2,4	-		No se preguntó
4	21,16	13,73	7.900	Consumo propio	
5	45,06	23,90	-		No respondió
6	58,03	12,97	-		
7	62,75	4,72	9.900	Consumo propio	
8	69,46	6,72	-		No se preguntó
9	73,38	3,92	-		No se preguntó
10	83,21	9,83	-		No se preguntó
11	88,13	4,92	15.500	Regalo	
12	94,16	6,03	-		No se preguntó
13	103,91	9,75	7.900	Consumo propio	
14	106,20	2,29	-		No respondió
15	110,87	4,67	8.900	Consumo propio	
16	112,60	1,73	-		No respondió
17	118,85	6,25	-		No se preguntó
	Total	118,85	79.300		
	Tiempo en horas	1,98			
	Total llegadas	17			
	Tasa de llegada por hora	8,58			
	Ticket promedio	13.217			

Fuente: Elaboración propia

Anexo E

Tabla 35 Modelo CANVAS Chocolatería "Loving Chocolate"

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Los socios claves del proyecto son principalmente los proveedores de suministros y materias primas, así como los estratégicos para la difusión que permitan una mayor captación de clientes, entre los más importantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importadores de Cacao • Proveedores de materias primas • Tour Operadoras • Embajadas • Lugares de acopio de grandes cantidades de turistas (hoteles, moteles, edificios para estudiantes, entre otros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo comercial con importadores de cacao chocolatero. • Diseño de la experiencia gourmet de maestro chocolatero. • Diseño de diferentes productos y líneas de chocolates. • Diseño de imagen • Diseño de empaques para el producto • Distribución óptima del local • Creación de cuenta en Google, Facebook e Instagram para la difusión de los servicios y productos. • Alianza con Tour Operadoras y Embajadas 	<p>Experiencia recreativa familiar o individual de maestro chocolatero gourmet generadora de recuerdos duraderos.</p> <p>Chocolates finos artesanales con mejor sabor, textura, aroma y más saludables para disfrutar solo o en compañía.</p>	<p>Asistencia personal por canales telemáticos, en la página web/ Facebook/ Instagram se colocará el número de teléfono y correo electrónico para que los clientes puedan hacer consultas, encargos de productos y citas para la experiencia gourmet de maestro chocolatero.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Degustación de producto en tienda para para garantizar e incrementar la satisfacción de los clientes sobre los productos comprados • Atención personalizada a los clientes durante los talleres, así se puede mejorar las atenciones futuras los productos entregados a los clientes. • Creación colectiva: se solicitará a los clientes permiso para subir a las redes sociales fotos de su participación de los talleres y el etiquetamiento de estos, adicionalmente se le solicitará aportar sus opiniones en la página de TripAdvisor. 	<p>Segmento de Clientes Locales:</p> <p>Perfil del segmento Hombre y mujeres entre las edades de 18 a 60 años cuyo grupo familiar esté clasificado en uno de los segmentos AB, C1a, C1b o C2, que les guste realizar experiencias gourmet y/o productos derivados del cacao (chocolate fino artesanal, entre otros), residentes de la ciudad de Santiago de Chile.</p> <p>Usuario Niños en edad preescolar, escolar, pre-adolescentes adolescentes y hombres y mujeres de 18 a 60 años.</p>
<p>Los costos más importantes inherentes al modelo de negocio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos de inicio de operación: arrendamiento primer mes y garantía de local, adquisición de maquinaria, mobiliarios y equipos, materia prima. • Costos Fijos: arrendamiento mensual, planillas de personal y servicio de internet. • Costos Variables: Materia prima, servicios de energía eléctrica y agua potable, marketing. 	<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físicos: Local (sala de ventas, sala experiencia maestro chocolatero, área de procesamiento y bodega para insumos y productos terminados), maquinaria, mobiliario y equipo para procesar el chocolate, vitrinas y estantes para exhibición de los productos, computadoras, Microsoft Office, Antivirus, sistemas contable y de caja, caja registradora, conexión a Internet, punto de venta (POS/ Datafono), decoración alusiva al cacao, entre otras. • Intelectuales: Marca, receta de productos. • Humanos: Recurso humano comprometido con el servicio al cliente y con conocimiento sobre el procesamiento y elaboración de chocolate; contador personal de limpieza. • Económicos: Electivo. 	<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema SEM mediante la búsqueda de palabras "experiencia", "gourmet", "chocolate", "chocolatero" y "chocolatería" en búsquedas realizadas en IPs correspondiente a la ciudad de Santiago de Chile y búsquedas de las frases "actividades Santiago" que hacer en Santiago con las siguientes plataformas: o Google • Redes sociales: Facebook e Instagram • TripAdvisor • Sitio Web de la chocolatería • Contacto con embajadas y agencias de viajes <p>La experiencia gourmet de maestro chocolatero se brindará en el local de la Chocolatería artesanal "Loving Chocolate" donde también estará disponible la sala de ventas para la venta de la variedad de chocolates.</p>	<p>Segmento Clientes Transseñales:</p> <p>Perfil del segmento Hombre y mujeres entre las edades de 18 a 60 años turistas, estudiantes extranjeros y chilenos transseñales, que les guste realizar experiencias gourmet y/o productos derivados del cacao (chocolate fino artesanal entre otros)</p> <p>Usuario Niños en edad preescolar, escolar, pre-adolescentes adolescentes y hombres y mujeres de 18 a 60 años.</p>	<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>La chocolatería "Loving Chocolate" tendrá dos fuentes principales de ingresos: el servicio brindado por la experiencia gourmet de maestro chocolatero y/o la venta de productos derivados del cacao: Semillas, licor de cacao, jabones de cacao, chocolate caliente, chocolate, entre otros detallados en la descripción del proyecto.</p> <p>El mecanismo de fijación de precios será "Fijo" específicamente se manejan listas de precios fijas para los productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.</p> <p>Los clientes podrán realizar sus pagos en efectivo o tarjeta de crédito/débito.</p>

Fuente: Elaboración propia

Anexo G

Cuota de Mercado Maestro Chocolatero

En la Ilustración xx se realizó aproximación de la determinación del mercado para el segmento objetivo "Locales", se obtuvo una cuota de participación del 33,38% según el árbol de decisiones considerando la porción de la población objetivo que está dispuesta a pagar más de \$ 20.000,00.

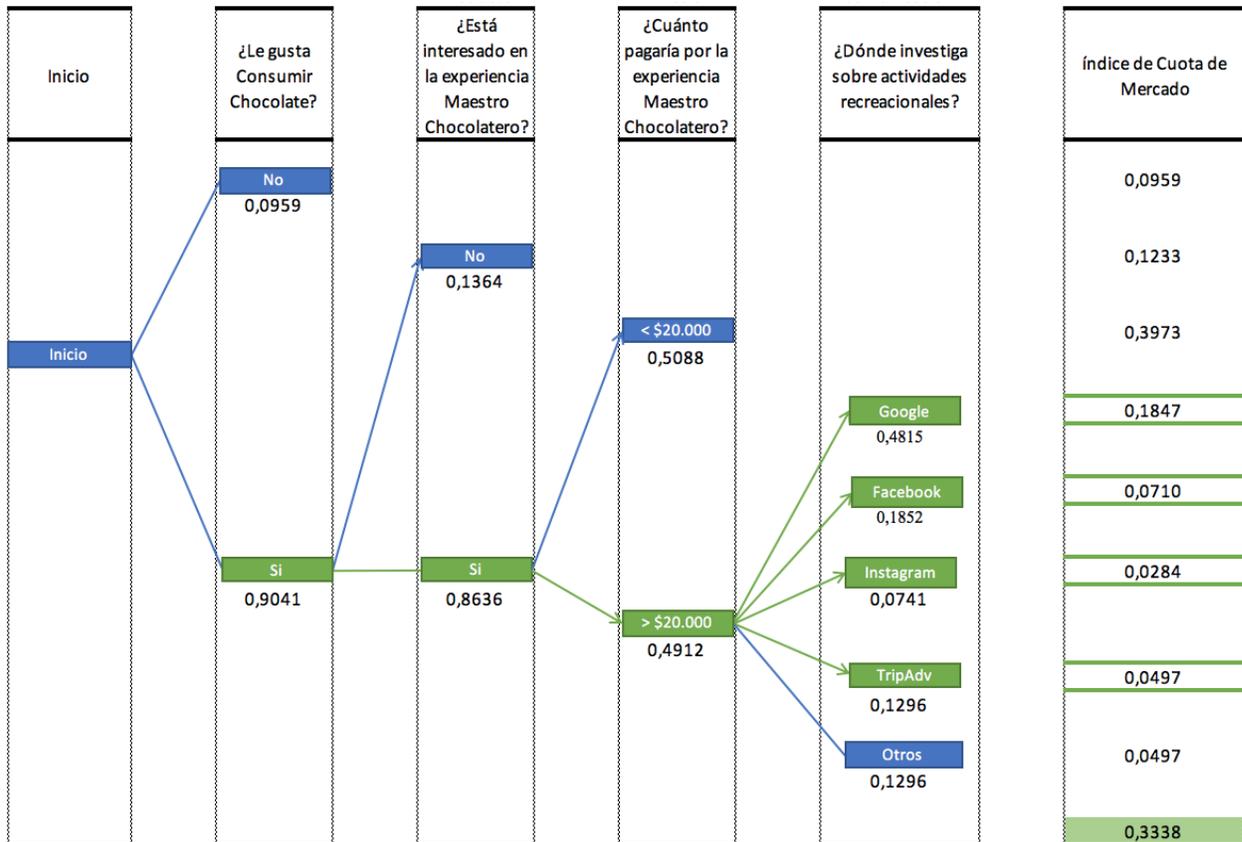


Ilustración 35 Árbol de decisión cuota de mercado segmento locales para la experiencia de Maestro Chocolatero

Fuente: Elaboración propia

Anexo H

En la Ilustración xx se realizó aproximación de la determinación del mercado para el segmento objetivo "Transeúntes", se obtuvo una cuota de participación del 30,29% según el árbol de decisiones considerando la porción de la población objetivo que está dispuesta a pagar más de USD\$ 30,00.

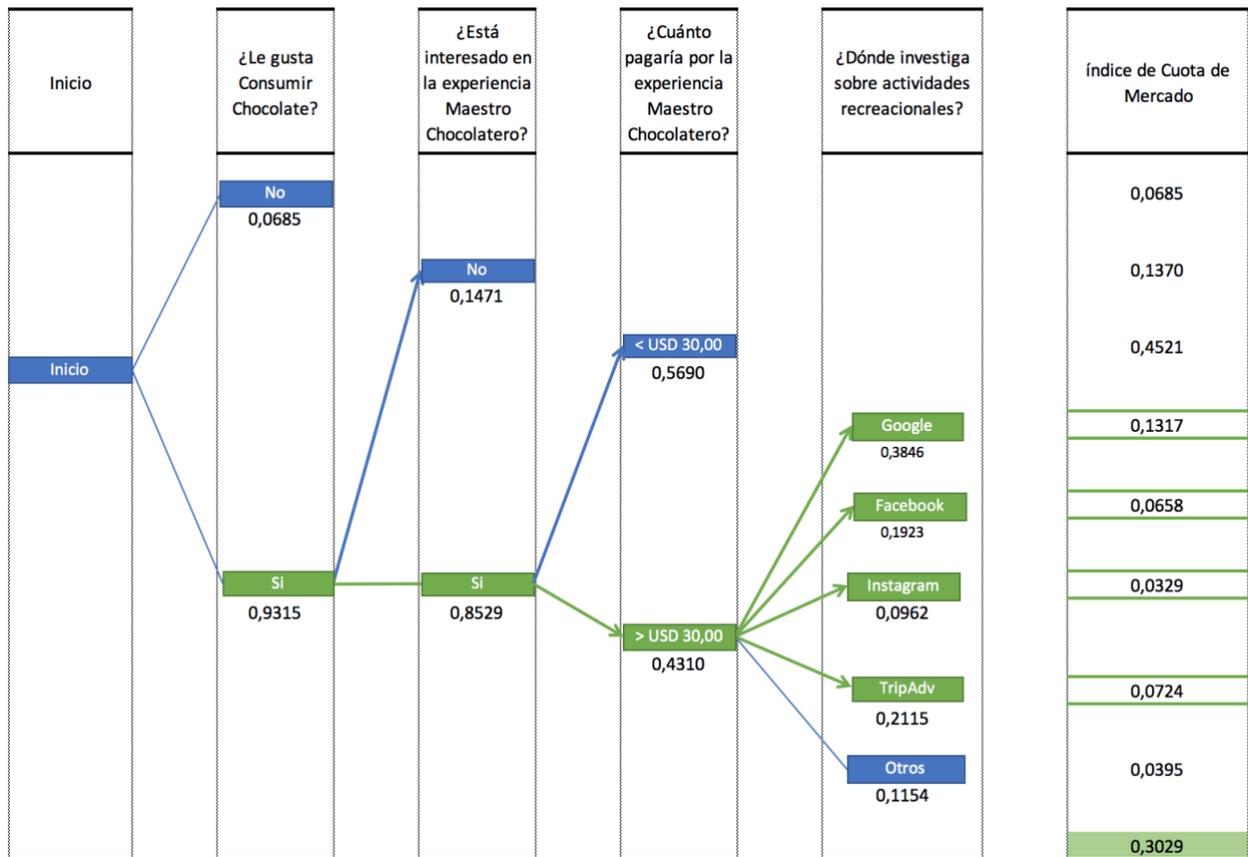


Ilustración 36 Árbol de decisión cuota de mercado segmento transeúntes para la experiencia de Maestro Chocolatero

Fuente: Elaboración Propia

Anexo I

Tabla 36 Producción chocolates semestre I

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Supuestos:						
Visitas diarias	9	10	11	12	13	14
Días hábiles	24	24	24	24	24	24
Total visitas al mes	216	240	264	288	312	336
Compra por cliente (barras)	3	3	3	3	3	3
Producción						
Total de barras por mes	648	720	792	864	936	1008
Tipo de Chocolate						
Negro (51,20%)	332	369	406	442	479	516
Blanco (13,90%)	90	100	110	120	130	140
De leche (34,90%)	226	251	276	302	327	352

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37 Producción chocolates semestre II

	Julio	Agosto	Sept	Octu	Nov	Dic
Supuestos:						
Visitas diarias	15	16	17	18	19	20
Días hábiles	24	24	24	24	24	24
Total visitas al mes	360	384	408	432	456	480
Compra por cliente (barras)	3	3	3	3	3	3
Producción						
Total de barras por mes	1080	1152	1224	1296	1368	1440
Tipo de Chocolate						
Negro (51,20%)	553	590	627	664	700	737
Blanco (13,90%)	150	160	170	180	190	200
De leche (34,90%)	377	402	427	452	477	503

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38 Producción chocolates semestre III

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Supuestos:						
Visitas diarias	21	22	23	24	25	26
Días hábiles	24	24	24	24	24	24
Total visitas al mes	504	528	552	576	600	624
Compra por cliente (barras)	3	3	3	3	3	3
Producción						
Total de barras por mes	1512	1584	1656	1728	1800	1872
Tipo de Chocolate						
Negro (51,20%)	774	811	848	885	922	958
Blanco (13,90%)	210	220	230	240	250	260
De leche (34,90%)	528	553	578	603	628	653

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39 Producción chocolates semestre IV

	Julio	Agosto	Sept	Octu	Nov	Dic
Supuestos:						
Visitas diarias	27	28	29	30	31	32
Días hábiles	24	24	24	24	24	24
Total visitas al mes	648	672	696	720	744	768
Compra por cliente (barras)	3	3	3	3	3	3
Producción						
Total de barras por mes	1944	2016	2088	2160	2232	2304
Tipo de Chocolate						
Negro (51,20%)	995	1032	1069	1106	1143	1180
Blanco (13,90%)	270	280	290	300	310	320
De leche (34,90%)	678	704	729	754	779	804

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40 Producción chocolates semestre V

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Supuestos:						
Visitas diarias	33	34	35	36	37	38
Días hábiles	24	24	24	24	24	24
Total visitas al mes	792	816	840	864	888	912
Compra por cliente (barras)	3	3	3	3	3	3
Producción						
Total de barras por mes	2376	2448	2520	2592	2664	2736
Tipo de Chocolate						
Negro (51,20%)	1217	1253	1290	1327	1364	1401
Blanco (13,90%)	330	340	350	360	370	380
De leche (34,90%)	829	854	879	905	930	955

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41 Producción chocolates semestre VI

	Julio	Agosto	Sept	Octu	Nov	Dic
Supuestos:						
Visitas diarias	39	40	41	42	43	44
Días hábiles	24	24	24	24	24	24
Total visitas al mes	936	960	984	1008	1032	1056
Compra por cliente (barras)	3	3	3	3	3	3
Producción						
Total de barras por mes	2808	2880	2952	3024	3096	3168
Tipo de Chocolate						
Negro (51,20%)	1438	1475	1511	1548	1585	1622
Blanco (13,90%)	390	400	410	420	430	440
De leche (34,90%)	980	1005	1030	1055	1081	1106

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42 Resumen Producción chocolate seis semestres

Año	I		III		III	
Semestre	I	II	III	IV	V	VI
Tipo de Chocolate						
Negro (51,20%)	2.544	3.871	5.198	6.525	7.852	9.179
Blanco (13,90%)	690	1.050	1.410	1.770	2.130	2.490
De leche (34,90%)	1.734	2.638	3.543	4.448	5.352	6.257
Total de Barras	4.968	7.559	10.151	12.743	15.334	17.926

Fuente: Elaboración propia

Anexo J

Comparativo de precios por gramos de la competencia directa de la chocolatería "Loving Chocolate":

Tabla 43 Relación precio/gramos Varsoviene

Varsoviene			
Tipo de Chocolate	Peso (gramos)	Precio	Precio/gramos
Bitter	80	\$ 4.900	61,25
De leche	80	\$ 4.400	55,00
Blanco	80	\$ 4.400	55,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44 Relación precio/gramos Levice

Levice			
Tipo de Chocolate	Peso (gramos)	Precio	Precio/gramos
Bitter	80	\$ 4.000	50,00
Blanco	80	\$ 3.800	47,50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45 Relación precio/gramos Moulie

Moulie			
Tipo de Chocolate	Peso (gramos)	Precio	Precio/gramos
Bitter	56	\$ 3.500	62,50
De leche	56	\$ 3.500	62,50
Blanco	56	\$ 3.500	62,50

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46 Relación precio/gramos La Fête

LaFête			
Tipo de Chocolate	Peso (gramos)	Precio	Precio/gramos
Bitter	100	\$ 4.500	45,00
De leche	45	\$ 2.200	48,89
Blanco	45	\$ 2.200	48,89

Fuente: Elaboración propia

Se estimó el promedio del precio/gramos de los cuatro competidores mencionados anteriormente el resultado obtenido se muestra en la tabla 44.

Tabla 47 Promedio de relación precio/gramos de la competencia

Promedio Competencia precio/gramos	
Tipo de Chocolate	Precio/gramos
Bitter	54,69
De leche	55,46
Blanco	53,47

Fuente: Elaboración propia

Anexo K

Tabla 48 Series del boletín mensual - Banco Central de Chile

Descripción series	ene	feb	mar	abr	may	Media
Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 1 año ()	2,82	2,78	2,74	2,69		2,76
Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 2 años ()	3,31	3,32	3,35	3,28	3,36	3,33
Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años ()	3,93	3,97	4,02	3,90	4,00	3,96
Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años ()	4,52	4,55	4,49	4,42	4,50	4,50
Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 1 año (BCU, BTU) ()	0,71	0,53	0,70	0,58	0,37	0,58
Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 2 años (BCU, BTU) ()	0,82	0,64	0,72	0,77	0,55	0,70
Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 5 años (BCU, BTU) ()	1,31	1,17	1,21	1,21	1,20	1,22
Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 10 años (BCU, BTU) ()	1,84	1,79	1,75	1,66	1,63	1,73
Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 20 años (BCU, BTU) ()	2,24	2,32	2,25	2,13	2,17	2,22
Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 30 años, BCU ()	2,39	2,42	2,37	2,30	2,29	2,35

Fuente: Banco Central de Chile, 2018

Anexo L

Tabla 49 Inversión inicial

Inversión activos fijos y acondicionamiento del local	Unidades	Costo Unitario	Inversión Total
Armario de Bodega	4	310.947	1.243.788
Escritorio Recto 20 x 60	1	64.153	64.153
Silla de Oficina Operativa Bend	1	57.001	57.001
Refrigerador dos puertas de vidrio	1	719.100	719.100
Microondas	1	299.000	299.000
Anafe 8 platos con quemadores de 21 cm con rebalse	1	739.765	739.765
Lavafondo 2 tachos 1 secador	1	229.990	229.990
Meson inox 100% centro 120x60x85 TS	4	97.660	390.640
Amasadora 12 kg	1	359.100	359.100
Balanza 40 kg sobre mesa ventus	1	14.170	14.170
Caja registradora Casio SE-G1	1	128.700	128.700
Locker metálico 2 cuerpos 6 puertas	1	99.115	99.115
Basurero 100 litros plasticos	1	18.990	18.990
Mesa exhibidora para totem cilindrico	5	264.761	1.323.805
Computadora	2	499.990	999.980
Utensilios varios de cocina	1	2.000.000	2.000.000
Acondicionamiento del local (provisión)	1	5.000.000	5.000.000
Inversión Total			13.687.297

Fuente: Elaboración propia

Anexo M

Tabla 50 Depreciación Anual

Item Inversión	Inversión	Vida Util	Depreciación Anual					Total
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Armario de Bodega	1.243.788	20	62.189	62.189	62.189	62.189	62.189	310.947
Escritorio Recto 20 x 60	64.153	5	12.831	12.831	12.831	12.831	12.831	64.153
Silla de Oficina Operativa Bend	57.001	5	11.400	11.400	11.400	11.400	11.400	57.001
Refrigerador dos puertas de vidrio	719.100	9	79.900	79.900	79.900	79.900	79.900	399.500
Microondas	299.000	9	33.222	33.222	33.222	33.222	33.222	166.111
Anafe 8 platos con quemadores de 21 cm con rebalse	739.765	9	82.196	82.196	82.196	82.196	82.196	410.981
Lavafondo 2 tachos 1 secador	229.990	9	25.554	25.554	25.554	25.554	25.554	127.772
Meson inox 100% centro 120x60x85 TS	390.640	5	78.128	78.128	78.128	78.128	78.128	390.640
Amasadorac12 kg	359.100	9	39.900	39.900	39.900	39.900	39.900	199.500
Balanza 40 kg sobre mesa ventus	14.170	9	1.574	1.574	1.574	1.574	1.574	7.872
Caja registradora Casio SE-G1	128.700	6	21.450	21.450	21.450	21.450	21.450	107.250
Locker metalico 2 cuerpos 6 puertas	99.115	5	19.823	19.823	19.823	19.823	19.823	99.115
Basurero 100 litros plasticos	18.990	5	3.798	3.798	3.798	3.798	3.798	18.990
Mesa exhibidora para totem cilindrico	1.323.805	5	264.761	264.761	264.761	264.761	264.761	1.323.805
Computadora	999.980	6	166.663	166.663	166.663	166.663	166.663	833.317
Total	6.687.297		903.391	903.391	903.391	903.391	903.391	4.516.954

Perfil Depreciación

Cálculo Valor Residual

Valor Residual = Inversión - Depreciación =	2.170.343
---	------------------

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N

Tabla 51 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 120%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	84.469.194	155.180.816	225.887.037	283.533.246	354.422.058	
Costos fijos	-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710	
Costos variables	-28.501.275	-52.112.081	-75.721.858	-94.688.490	-118.362.550	
Depreciación Legal	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	
Pérdidas acumuladas		-23.099.681	0	0	0	
Utilidad antes de impuestos	-23.099.681	921.453	65.847.579	104.547.156	141.928.407	
Impuestos	0	-248.792	-17.778.846	-28.227.732	-38.320.670	
Utilidad después impuestos	-23.099.681	672.660	48.068.733	76.319.424	103.607.737	
Depreciación Legal	903.391	903.391	903.391	903.391	903.391	
Pérdidas acumuladas	0	23.099.681	0	0	0	
Flujo de caja operacional	-22.196.291	24.675.733	48.972.124	77.222.815	104.511.128	
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-22.196.291					
Rec. Capital Trabajo		22.196.291				
Flujo de capitales	-35.883.588	22.196.291	0	0	0	2.170.343
Flujo de caja	-35.883.587,68	0,00	24.675.732,59	48.972.123,57	77.222.814,93	106.681.471,39
		-35.883.588	-11.207.855	37.764.268	114.987.083	221.668.555
VPN	111.468.034					
TIR	69,15%					
Payback	2,23					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 52 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 115%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		80.949.644	148.714.948	216.475.077	271.714.028	339.643.660
Costos fijos		-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710
Costos variables		-27.313.722	-49.940.745	-72.566.780	-90.741.492	-113.426.908
Depreciación Legal		-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391
Pérdidas acumuladas			-25.431.678	-5.705.075	0	0
Utilidad antes de impuestos		-25.431.678	-5.705.075	53.885.622	96.674.936	132.085.651
Impuestos		0	0	-14.549.118	-26.102.233	-35.663.126
Utilidad después impuestos		-25.431.678	-5.705.075	39.336.504	70.572.703	96.422.525
Depreciación Legal		903.391	903.391	903.391	903.391	903.391
Pérdidas acumuladas		0	25.431.678	5.705.075	0	0
Flujo de caja operacional		-24.528.287	20.629.994	45.944.970	71.476.094	97.325.916
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-24.528.287					
Rec. Capital Trabajo		24.528.287				
Flujo de capitales	-38.215.584	24.528.287	0	0	0	2.170.343
Flujo de caja	-38.215.584,30	0,00	20.629.994,19	45.944.969,51	71.476.093,93	99.496.259,34
		-38.215.584	-17.585.590	28.359.379	99.835.473	199.331.733
VPN	97.280.751					
TIR	61,70%					
Payback	2,23					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 53 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 110%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		77.430.095	142.249.081	207.063.117	259.903.509	324.882.762
Costos fijos		-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710
Costos variables		-26.126.169	-47.769.408	-69.411.703	-86.798.150	-108.498.161
Depreciación Legal		-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391
Pérdidas acumuladas			-27.763.675	-12.331.602	0	0
Utilidad antes de impuestos		-27.763.675	-12.331.602	41.002.212	88.807.758	122.253.500
Impuestos		0	0	-11.070.597	-23.978.095	-33.008.445
Utilidad después impuestos		-27.763.675	-12.331.602	29.931.615	64.829.664	89.245.055
Depreciación Legal		903.391	903.391	903.391	903.391	903.391
Pérdidas acumuladas		0	27.763.675	12.331.602	0	0
Flujo de caja operacional		-26.860.284	16.335.464	43.166.608	65.733.054	90.148.446
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-26.860.284					
Rec. Capital Trabajo		26.860.284				
Flujo de capitales	-40.547.581	26.860.284	0	0	0	2.170.343
Flujo de caja	-40.547.580,92	0,00	16.335.463,59	43.166.607,64	65.733.054,36	92.318.789,17
		-40.547.581	-24.212.117	18.954.490	84.687.545	177.006.334
VPN	83.074.713					
TIR	54,53%					
Payback	2,56					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 54 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 105%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		73.910.545	135.783.214	197.651.157	248.088.791	310.108.763
Costos fijos		-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710
Costos variables		-24.938.616	-45.598.071	-66.256.625	-82.852.010	-103.564.479
Depreciación Legal		-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391
Pérdidas acumuladas			-30.095.671	-18.958.129	0	0
Utilidad antes de impuestos		-30.095.671	-18.958.129	28.118.803	80.939.180	112.413.184
Impuestos		0	0	-7.592.077	-21.853.579	-30.351.560
Utilidad después impuestos		-30.095.671	-18.958.129	20.526.726	59.085.601	82.061.624
Depreciación Legal		903.391	903.391	903.391	903.391	903.391
Pérdidas acumuladas		0	30.095.671	18.958.129	0	0
Flujo de caja operacional		-29.192.281	12.040.933	40.388.246	59.988.992	82.965.015
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-29.192.281					
Rec. Capital Trabajo		29.192.281				
Flujo de capitales	-42.879.578	29.192.281	0	0	0	2.170.343
Flujo de caja	-42.879.577,55	0,00	12.040.932,99	40.388.245,78	59.988.991,95	85.135.358,00
		-42.879.578	-30.838.645	9.549.601	69.538.593	154.673.951
VPN	68.865.146					
TIR	47,60%					
Payback	2,76					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 55 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 100%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		70.390.995	129.317.346	188.239.198	236.273.972	295.343.565
Costos fijos		-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710
Costos variables		-23.751.063	-43.426.734	-63.101.548	-78.906.290	-98.633.352
Depreciación Legal		-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391
Pérdidas acumuladas			-32.427.668	-25.584.656	0	0
Utilidad antes de impuestos		-32.427.668	-25.584.656	15.235.393	73.070.082	102.579.112
Impuestos		0	0	-4.113.556	-19.728.922	-27.696.360
Utilidad después impuestos		-32.427.668	-25.584.656	11.121.837	53.341.160	74.882.752
Depreciación Legal		903.391	903.391	903.391	903.391	903.391
Pérdidas acumuladas		0	32.427.668	25.584.656	0	0
Flujo de caja operacional		-31.524.277	7.746.402	37.609.884	54.244.551	75.786.143
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-31.524.277					
Rec. Capital Trabajo		31.524.277				
Flujo de capitales	-45.211.574	31.524.277	0	0	0	2.170.343
Flujo de caja	-45.211.574,17	0,00	7.746.402,39	37.609.883,92	54.244.550,53	77.956.485,98
		-45.211.574	-37.465.172	144.712	54.389.263	132.345.749
VPN	54.657.618					
TIR	40,85%					
Payback	3,00					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 56 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 95%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	66.871.445	122.851.479	178.827.238	224.459.253	280.578.467	
Costos fijos	-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710	
Costos variables	-22.563.510	-41.255.398	-59.946.471	-74.960.150	-93.701.806	
Depreciación Legal	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	
Pérdidas acumuladas		-34.759.665	-32.211.184	0	0	
Utilidad antes de impuestos	-34.759.665	-32.211.184	2.351.983	65.201.503	92.745.560	
Impuestos	0	0	-635.035	-17.604.406	-25.041.301	
Utilidad después impuestos	-34.759.665	-32.211.184	1.716.948	47.597.097	67.704.259	
Depreciación Legal	903.391	903.391	903.391	903.391	903.391	
Pérdidas acumuladas	0	34.759.665	32.211.184	0	0	
Flujo de caja operacional	-33.856.274	3.451.872	34.831.522	48.500.488	68.607.650	
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-33.856.274					
Rec. Capital Trabajo		33.856.274				
Flujo de capitales	-47.543.571	33.856.274	0	0	0	2.170.343
Flujo de caja	-47.543.570,79	0,00	3.451.871,78	34.831.522,06	48.500.488,12	70.777.992,98
		-47.543.571	-44.091.699	-9.260.177	39.240.311	110.018.304
VPN	40.450.491					
TIR	34,20%					
Payback	3,19					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 57 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 90%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	63.351.896	116.385.612	169.415.278	212.648.735	265.813.069	
Costos fijos	-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710	
Costos variables	-21.375.956	-39.084.061	-56.791.393	-71.016.809	-88.772.201	
Depreciación Legal	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	
Pérdidas acumuladas		-37.091.661	-38.837.711	-10.531.426	0	
Utilidad antes de impuestos	-37.091.661	-38.837.711	-10.531.426	46.802.899	82.909.767	
Impuestos	0	0	0	-12.636.783	-22.385.637	
Utilidad después impuestos	-37.091.661	-38.837.711	-10.531.426	34.166.116	60.524.130	
Depreciación Legal	903.391	903.391	903.391	903.391	903.391	
Pérdidas acumuladas	0	37.091.661	38.837.711	10.531.426	0	
Flujo de caja operacional	-36.188.270	-842.659	29.209.675	45.600.934	61.427.521	
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-37.030.929					
Rec. Capital Trabajo		36.188.270	842.659			
Flujo de capitales	-50.718.226	36.188.270	842.659	0	0	2.170.343
Flujo de caja	-50.718.226,23	0,00	0,00	29.209.675,06	45.600.933,69	63.597.864,22
		-50.718.226	-50.718.226	-21.508.551	24.092.383	87.690.247
VPN	25.791.156					
TIR	27,20%					
Payback	3,47					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 58 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 85%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	59.832.346	109.919.744	160.003.318	200.834.016	251.043.670	
Costos fijos	-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710	
Costos variables	-20.188.403	-36.912.724	-53.636.316	-67.070.669	-83.838.275	
Depreciación Legal	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	
Pérdidas acumuladas		-39.423.658	-45.464.238	-23.414.836		0
Utilidad antes de impuestos	-39.423.658	-45.464.238	-23.414.836	26.050.911	73.074.295	
Impuestos	0	0	0	-7.033.746	-19.730.060	
Utilidad después impuestos	-39.423.658	-45.464.238	-23.414.836	19.017.165	53.344.235	
Depreciación Legal	903.391	903.391	903.391	903.391	903.391	
Pérdidas acumuladas	0	39.423.658	45.464.238	23.414.836		0
Flujo de caja operacional	-38.520.267	-5.137.189	22.952.793	43.335.392	54.247.626	
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-43.657.456					
Rec. Capital Trabajo		38.520.267	5.137.189			
Flujo de capitales	-57.344.753	38.520.267	5.137.189	0	0	2.170.343
Flujo de caja	-57.344.753,45	0,00	0,00	22.952.792,57	43.335.391,90	56.417.969,36
		-57.344.753	-57.344.753	-34.391.961	8.943.431	65.361.400
VPN	10.228.546					
TIR	19,75%					
Payback	3,79					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 59 Análisis Sensibilidad Volumen de Ventas al 80%

PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	56.312.796	103.453.877	150.591.358	189.019.198	236.273.972	
Costos fijos	-78.164.210	-78.144.210	-83.414.210	-83.394.210	-93.227.710	
Costos variables	-19.000.850	-34.741.388	-50.481.238	-63.124.948	-78.906.290	
Depreciación Legal	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	-903.391	
Pérdidas acumuladas		-41.755.654	-52.090.765	-36.298.246		0
Utilidad antes de impuestos	-41.755.654	-52.090.765	-36.298.246	5.298.403	63.236.582	
Impuestos	0	0	0	-1.430.569	-17.073.877	
Utilidad después impuestos	-41.755.654	-52.090.765	-36.298.246	3.867.834	46.162.705	
Depreciación Legal	903.391	903.391	903.391	903.391	903.391	
Pérdidas acumuladas	0	41.755.654	52.090.765	36.298.246		0
Flujo de caja operacional	-40.852.264	-9.431.720	16.695.910	41.069.471	47.066.096	
Inversión fija	-13.687.297					
Valor residual						2.170.343
Inv. Capital Trabajo	-50.283.984					
Rec. Capital Trabajo		40.852.264	9.431.720			
Flujo de capitales	-63.971.281	40.852.264	9.431.720	0	0	2.170.343
Flujo de caja	-63.971.280,68	0,00	0,00	16.695.910,09	41.069.471,10	49.236.438,75
		-63.971.281	-63.971.281	-47.275.371	-6.205.899	43.030.539
VPN	-5.335.088					
TIR	12,80%					
Payback	4,13					
Costo de Capital	15,14%					

Fuente: Elaboración Propia