

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DESARROLLO DE PROYECTO PARA EL LANZAMIENTO DE LA  
MARCA DE CHOCOLATES “SHOCK” PARA LA EMPRESA  
CONFITECA**

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL TITULO  
DE INGENIERIA COMERCIAL**

**DIRECTOR: LEONARDO ÁVILA  
CRISTIAN ANDRÉS GOMEZJURADO CASARES**

**QUITO, 2010**



**DIRECTOR DE LA DISERTACIÓN DE TESIS: Ing. Leonardo Ávila**

**INFORMANTE 1: Ing. Diego Serrano**

**INFORMANTE 2: Ing. Paulina Mancheno**

## ÍNDICE

### **1. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR, 5**

- 1.1 ANTECEDENTES, 5
- 1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR, 8
  - 1.2.1 Análisis mundial del sector, 10
  - 1.2.2 Análisis interno del sector, 14
- 1.3 DESCRIPCION DEL PROYECTO, 19
- 1.4 FACTORES AMBIENTALES, 20
  - 1.4.1 Factores Económicos, 20
  - 1.4.2 Factores Socioculturales, 23
  - 1.4.3 Factores Políticos y Legales, 29
  - 1.4.4 Factores Tecnológicos, 31

### **2. EL MERCADO, 32**

- 2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO, 32
  - 2.1.1 Oferta existente, 32
  - 2.1.2 DEMANDA EXISTENTE, 40
  - 2.1.3 Definición del Segmento, 56
  - 2.1.4 Descripción Preliminar del Producto, 58
- 2.2 INVESTIGACION DEL MERCADO, 60
  - 2.2.1 Diseño de la Muestra, 60
  - 2.2.2 Diseño de la Encuesta, 61
  - 2.2.3 Recolección de Datos, 61
  - 2.2.4 Procesamiento y Análisis de la Información, 61
- 2.3 DETERMINACION DE LA DEMANDA POTENCIAL DEL MERCADO, 75
- 2.4 PROYECCION DE VENTAS, 76
- 2.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING, 78
  - 2.5.1 Producto, 78
  - 2.5.2 Estrategia de Precio, 84
  - 2.5.3 Estrategia de Distribución, 87
  - 2.5.4 Estrategia de Promoción, 91

**3. PLAN DE OPERACIONES, 100**

- 3.1 PLAN ESTRATÉGICO, 100
  - 3.1.1 Misión, 100
  - 3.1.2 Visión, 101
  - 3.1.3 Objetivos, 101
  - 3.1.4 Lineamientos de Marca, 102
- 3.2 ESTUDIO TECNICO, 103
  - 3.2.1 Distribución de la Planta, 103
- 3.3 FODA, 113
- 3.4 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 119
  - 3.4.1 Descripción de Cargos, 120

**4. ESTUDIO FINANCIERO, 123**

- 4.1 INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA, 123
  - 4.1.1 Activos Fijos, 124
  - 4.1.2 Capital de Trabajo, 125
- 4.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO, 125
- 4.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS, 127
  - 4.3.1 Presupuesto de Gastos, 127
  - 4.3.2 Presupuesto de Ingresos, 129
  - 4.3.3 Estado de Resultados, 131
- 4.4 Flujos de Caja Proyectados, 133
- 4.5 ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PROYECTO, 135
  - 4.5.1 VAN, 135
  - 4.5.2 TIR, 137
  - 4.5.3 Período de Recuperación, 138
  - 4.5.4 Análisis de Sensibilidad, 139

**5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 145**

- 5.1 CONCLUSIONES, 145
- 5.2 RECOMENDACIONES, 147

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Confiteca es una empresa ecuatoriana líder en el mercado en varias categorías de dulces, como chicles, chupetes y caramelos. Tiene marcas sumamente reconocidas por los consumidores y con un largo trayecto en el mercado como por ejemplo Agogó, Kataboom, Tumix, Plop o Jaazz.

Gracias a sus marcas y amplio portafolio Confiteca posee una fuerza de ventas propia que llega a más de 45.000 puntos de venta a nivel nacional. Esto sumada a la labor de mayoristas y algunos distribuidores, permite que muchos de los productos de la empresa tengan una distribución de más del 90%.

Desde el año 2003, Confiteca empieza a fabricar y comercializar chocolates. En 7 años la empresa ha logrado ser reconocida como una empresa que además de confites, produce chocolates de calidad. Esto lo confirman las participaciones de mercado y las ventas de sus marcas en esta categoría.

Hoy en día Confiteca tiene 3 marcas que compiten en este mercado, Chocotín dirigida a un target infantil, American, dirigida a un target adulto y Confiteca, marca nueva, que está dirigida a un target multitarget.

Después de un análisis profundo del mercado de chocolates, es evidente que hay oportunidades que pueden ser capitalizadas. La más interesante como empresa es ingresar al mercado juvenil, segmento en el que no se participa, y el segundo más grande después del mercado infantil. Adicional a esto se observa que un atributo en común buscado por este segmento de mercado es el comprar productos “mata hambre”.

Con estos antecedentes se decide realizar un proyecto enfocado en el lanzamiento de una nueva marca dirigida a este segmento. El tipo de producto a ser lanzado es un chocolate recubierto (tipo M&Ms), esta marca líder en chocolatería a nivel mundial.

Se espera que este lanzamiento permita ingresar con fuerza en el mercado juvenil y seguir consolidando a la empresa dentro de esta categoría.

## **INTRODUCCIÓN**

Confiteca es una empresa familiar con una larga trayectoria en el mercado ecuatoriano. Desde sus inicios esta empresa se caracterizó por la elaboración de confites, principalmente chicles, chupetes y caramelos.

Desde el día de su fundación en el año de 1964, Confiteca fue una empresa exitosa y pionera en el mercado. En los años 80 creó su propia distribución horizontal, lo que le permitió llegar a miles de clientes alrededor del país.

Gracias a esto y a la alta calidad de sus productos Confiteca logra ser la empresa confitera número 1 en volumen de ventas en el país desde el año de 1992.

Gracias al éxito dentro del país, Confiteca empezó a exportar sus productos a diversos países del mundo. Hoy en día Confiteca exporta sus productos a más de 42 países de los 5 continentes.

En el año 2003 Confiteca decide ingresar al mercado de chocolate. Para esto compra una planta especializada y empieza con la creación de los desarrollos de nuevos productos, creación de marcas e inicio de ventas de estos productos.

Después de un poco más de 6 años en este mercado Confiteca tiene una marca líder en la categoría de Minibarras (Chocotín).<sup>1</sup>

En el año 2006 la empresa decide impulsar el crecimiento canal autoservicios (conformado por cadenas de supermercados y farmacias). Este canal es el menos fuerte para la empresa, en gran parte porque las marcas más fuertes para Confiteca como Agogó, Kataboom o Tumix son marcas excelentes para canales de cobertura, y no tanto para canales altos como cadenas de autoservicios.

Para lograr ganar fuerza en este canal en el año 2007 nace la categoría de chocolates bajo la marca American con el producto American Seda. Gracias a los buenos resultados de este producto en el año 2008 se agranda el portafolio de la marca y poco a poco la empresa empieza a ser reconocida por ser una empresa que además de confites produce chocolates de calidad.

---

<sup>1</sup> Investigadora de mercados Mardis

Hoy en día la empresa tiene cubiertos 2 frentes en la categoría. El primero es el infantil de un target medio típico hacia abajo con la marca Chocotín, y un segundo segmento dirigido a personas adultas (entre 30 y 55 años) de un nivel medio típico hacia arriba.

Aparte de estos segmentos hay algunos otros muy interesantes, como las barras, bañados o recubiertos. En base al análisis de los mismos se encuentran oportunidades muy interesantes para la creación de una nueva marca que pueda abarcar un nuevo segmento de mercado para la empresa.

En base a estos antecedentes este proyecto tiene como objetivo la creación de la marca Shock, para fortalecer a la empresa Confiteca dentro del mercado de chocolates.

## **1. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Confiteca es una empresa familiar con una larga experiencia en el mercado. Fue fundada en el año de 1963 por el Sr. Gonzalo Chiriboga Cordovez, quien en una pequeña cocina y de manera artesanal decidió empezar este negocio.

Gracias a la ayuda de amigos de otros países con mayor conocimiento en la elaboración de dulces (caramelos y chicles), consiguió elaborar confites que rápidamente fueron reconocidos en el mercado.

La empresa nació con el nombre de American Sweet Industries, y desde sus inicios creó sus 2 primeras marcas (American y Agogó), ambas marcas siguen vigentes en la actualidad y son reconocidas por sus consumidores.

A principios de la década de los 80 creó su propia distribución horizontal, lo que le permitió llegar a miles de clientes alrededor del país. Sin duda esto logró que los productos de Confiteca puedan ser encontrados a lo largo y ancho de Ecuador.

Gracias a esto y a la alta calidad de sus productos Confiteca logra ser la empresa confitera número 1 en volumen de ventas en el país desde el año de 1992.

Gracias al éxito dentro del país, Confiteca empezó a exportar sus productos a diversos países del mundo. Hoy en día Confiteca exporta sus productos a más de 42 países de los 5 continentes. Además cuenta con plantas en 3 países (Ecuador, Colombia y Perú).

En el año 2003 Confiteca decide ingresar al mercado de chocolate. Para esto compra una planta especializada y empieza con la creación de los desarrollos de nuevos productos, creación de marcas e inicio de ventas de estos productos.

Después de un poco más de 6 años en este mercado Confiteca tiene una marca líder en la categoría de Minibarras (Chocotín).<sup>2</sup> Además participa dentro de esta categoría

---

<sup>2</sup> Investigadora de mercados Mardis

con otra marca (American), sin embargo con esta marca se dirige a un target de personas adultas.

En el año 2006 la empresa decide impulsar el crecimiento canal autoservicios (conformado por cadenas de supermercados y farmacias). Este canal es el menos fuerte para la empresa, en gran parte porque las marcas más fuertes de la empresa como Agogó, Kataboom o Tumix son marcas excelentes para canales de cobertura, y no tanto para canales altos como cadenas de autoservicios.

Para lograr ganar fuerza en este canal en el año 2007 nace la categoría de chocolates bajo la marca American con el producto American Seda. Gracias a los buenos resultados de este producto en el año 2008 se agranda el portafolio de la marca y poco a poco la empresa empieza a ser reconocida por ser una empresa que además de confites produce chocolates de calidad.

Hoy en día la empresa tiene cubiertos 2 frentes en la categoría. El primero es el infantil de un target medio típico hacia abajo con la marca Chocotín, y un segundo segmento dirigido a personas adultas (entre 30 y 55 años) de un nivel medio típico hacia arriba.

Aparte de estos segmentos hay algunos otros muy interesantes, como las barras, bañados o recubiertos. En base al análisis de los mismos se encuentran oportunidades muy interesantes para la creación de una nueva marca que pueda abarcar un nuevo segmento de mercado para la empresa.

Por esta razón el tema escogido para esta tesis es justamente la creación de un nuevo proyecto (nueva marca) de chocolates para la empresa Confiteca.

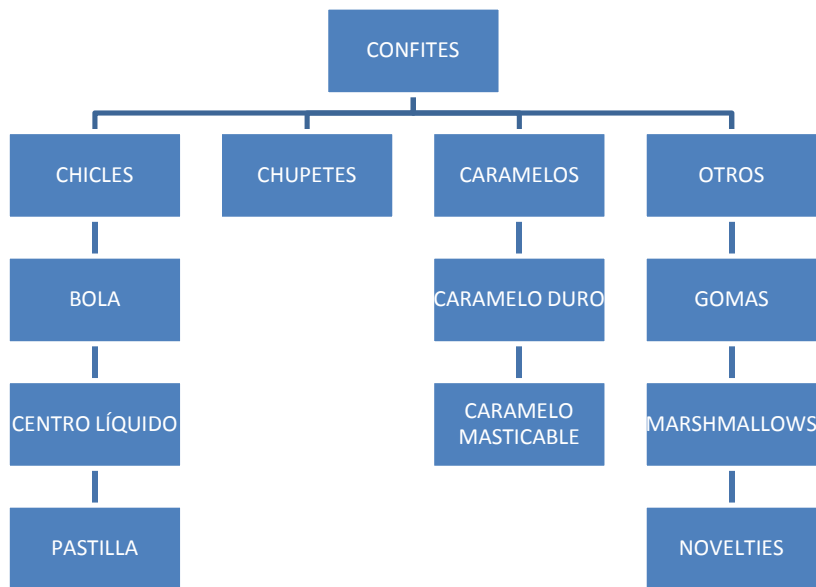
Una parte de mis funciones en la empresa, es justamente la creación de nuevos proyectos, y por esta razón tengo la posibilidad de presentar a la empresa este nuevo proyecto, y de ser aprobado llevarlo a cabo el próximo año.

## 1.2 ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria de alimentos es sin duda una de las industrias más importantes y grandes del mundo, y está dividida en un número importante de categorías, entre éstas se encuentra a la confitería.

Esta industria a su vez se divide en varias categorías. Estas categorías varían un poco según algunos autores y compañías, sin embargo para este estudio se utilizará la misma segmentación utilizada por Confiteca, y manejada por sus principales aliados estratégicos encargados en la elaboración de estudios de mercado. La industria de la confitería se divide en 2 categorías, los confites y los chocolates. A su vez estas 2 categorías tienen sus divisiones como se puede ver en los siguientes cuadros:

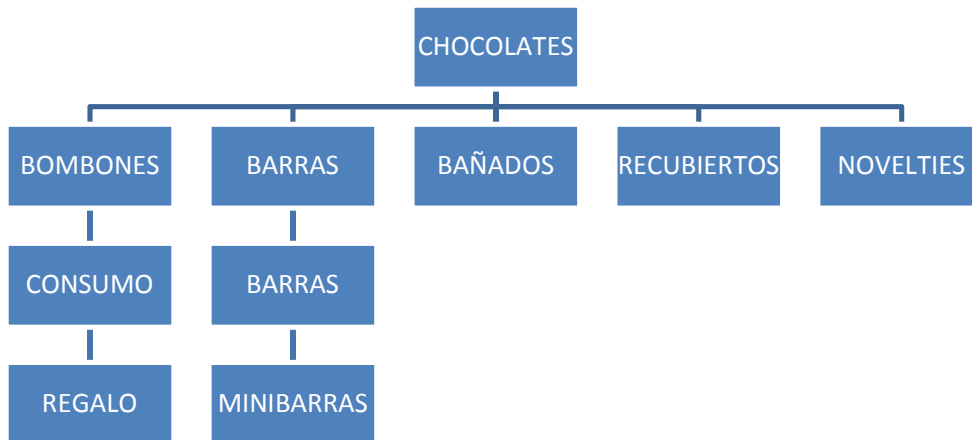
CUADRO 1.1: Segmentación Dulces por Categoría



FUENTE: Confiteca

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

CUADRO 1.2: Segmentación Chocolates por Categoría



FUENTE: Confiteca

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

### 1.2.1 Análisis mundial del sector

Para poder entender de una mejor manera al mercado de la confitería, es importante conocer un poco el mercado de una manera global, viendo el tamaño de este mercado y las proyecciones de crecimiento de los mismos en los próximos años. Esta información se obtuvo gracias a estudios realizados por la empresa Datamonitor. Esta empresa se dedica a la recolección y análisis de información de varias industrias, entre estas la confitería. Para poder tener acceso a esta información, Confiteca paga un fee anual a esta empresa.

En los siguientes cuadros se puede observar el tamaño real estimado de mercado por región hasta el 2007 (CUADRO 1.3) y la proyección de los mismos hasta el 2012 (CUADRO 1.4). Se encuentra que la industria tiene un crecimiento estable y continuo, principalmente por ser una industria madura. Latinoamérica no es la excepción y el tamaño del mercado tuvo un crecimiento del 4% entre el 2006 y 2007 y esperan crecimientos similares en los próximos años.

CUADRO 1.3

<b>TAMAÑO DE MERCADO MUNDIAL DE CHOCOLATES</b>						
<b>REGIÓN</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
EUROPA OCCIDENTAL	44.710,3	46.075,7	47.324,9	48.420,1	49.487,7	50.525,4
EUROPA ORIENTAL	10.775,4	11.486,2	12.246,7	13.128,7	14.005,8	14.900,1
AMÉRICA DEL NORTE	30.687,5	31.379,4	32.249,3	33.130,4	34.034,7	35.086,9
ASIA	20.493,8	21.117,1	21.737,7	22.446,7	23.131,8	23.948,3
<b>AMÉRICA LATINA</b>	<b>8.315,3</b>	<b>8.619,1</b>	<b>8.967,7</b>	<b>9.314,5</b>	<b>9.654,3</b>	<b>9.994,9</b>
MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA	3.932,7	4.060,4	4.200,3	4.371,7	4.513,0	4.672,4
<b>TOTAL</b>	<b>118.914,9</b>	<b>122.737,9</b>	<b>126.726,7</b>	<b>130.812,0</b>	<b>134.827,4</b>	<b>139.128,0</b>
<b>Fuente:</b>	<b>Datamonitor</b>					
<b>Elaborado por:</b>	<b>Cristian Gomezjurado</b>					

CUADRO 1.4

<b>TAMAÑO DE MERCADO PROYECTADO DE CHOCOLATES</b>						
<b>REGIÓN</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
EUROPA OCCIDENTAL	50.525,4	51.542,2	52.617,2	53.747,6	54.903,5	56.119,7
EUROPA ORIENTAL	14.900,1	15.795,6	16.765,0	17.804,1	18.828,9	19.839,4
AMÉRICA DEL NORTE	35.086,9	36.134,3	37.171,1	38.206,2	39.193,0	40.150,0
ASIA	23.948,3	24.724,8	25.568,2	26.447,8	27.248,0	28.071,8
<b>AMÉRICA LATINA</b>	<b>9.994,9</b>	<b>10.320,4</b>	<b>10.644,4</b>	<b>10.979,9</b>	<b>11.320,4</b>	<b>11.672,3</b>
MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA	4.672,4	4.837,6	5.008,3	5.183,4	5.364,1	5.539,4
<b>TOTAL</b>	<b>139.128,0</b>	<b>143.354,9</b>	<b>147.774,2</b>	<b>152.368,9</b>	<b>156.857,9</b>	<b>161.392,5</b>
<b>Fuente:</b>	<b>Datamonitor</b>					
<b>Elaborado por:</b>	<b>Cristian Gomezjurado</b>					

A nivel mundial las empresas que lideran la industria de la confitería son las siguientes (CUADRO 1.5):

CUADRO 1.5

COMPAÑÍA	2006	2007
MARS	16,9%	16,0%
NESTLÉ	16,8%	15,9%
CADBURY	16,5%	15,7%
HERSHEY	11,3%	10,7%
WRIGLEY	9,5%	9,1%
FERRERO	6,7%	6,3%
KRAFT FOODS	0,1%	4,9%
PERFETTI VAN MELLE	3,0%	2,8%
LOTTE GROUP	2,8%	2,7%
KELLOGG	2,1%	2,0%
BARRY CALLEBAUT	2,0%	1,9%
BABAYEVSKY CONFECTIONARY	1,8%	1,7%
MAIJI SEIKA KAISHA	1,6%	1,5%
RED OCTOBER	1,4%	1,4%
LEAF INTERNATIONAL	1,5%	1,4%
HARIBO	1,4%	1,3%
LINDT & SPRUNGLI AG	1,4%	1,3%
EZAKI GICO	1,2%	1,1%
STORCK	1,1%	1,1%
RUSSEL STOVER CANDIES	1,1%	1,0%
TOTAL	100%	100%
<b>Fuente:</b>	<b>Datamonitor</b>	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Cristian Gomezjurado</b>	

Las empresas líderes en este mercado por lo general absorben a compañías más pequeñas, como un ejemplo local se puede mencionar a Nestlé, empresa que ha comprado varias marcas que pertenecían anteriormente a La Universal como por ejemplo Vaferito o Amor.

Del mercado mundial de confitería, el 50,7% es de la categoría de chocolates.<sup>3</sup>

Dentro de este mercado a continuación se encuentran las principales marcas a nivel mundial (CUADRO 1.6).

CUADRO 1.6

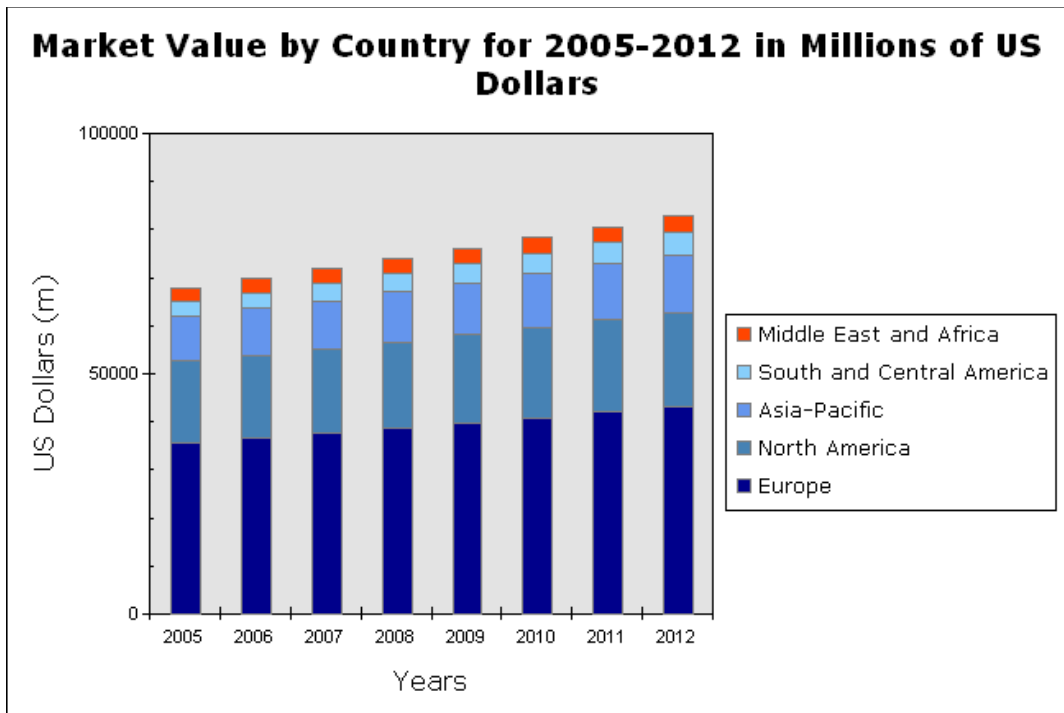
MARCA	COMPAÑÍA	2004	2005	2006	2007
M&M'S	MARS	10,9%	11,1%	11,4%	11,3%
REESE'S	HERSHEY	10,3%	11,1%	10,9%	10,6%
SNICKERS	MARS	8,8%	8,5%	8,8%	8,7%
KITKAT	HERSHEY	3,6%	4,1%	4,0%	4,0%
DOVE	MARS	1,8%	2,1%	2,8%	3,4%
HERSHEY'S KISSES	HERSHEY	3,1%	3,0%	3,0%	2,9%
MILKY WAY	MARS	2,8%	2,5%	2,5%	2,5%
TWIX	MARS	1,8%	1,9%	2,0%	2,1%
HERSHEY'S MILK	HERSHEY	2,1%	2,1%	2,1%	2,1%

**Fuente:** Euromonitor, [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)  
**Elaborado por:** Cristian Gomezjurado

El mercado de chocolates ha tenido un crecimiento constante en los últimos años, y la región que presenta el crecimiento más importante es la de Latinoamérica, pasa de 3200 en el 2005 a 3812 en el 2008, lo que representa un 19% de crecimiento, y según expertos analistas se espera que los crecimientos en la región sigan siendo importantes hasta el 2012. Esto se puede ver en el siguiente cuadro (CUADRO 1.7), donde se ven los crecimientos reales hasta el 2008 y proyectados hasta el 2012 por región.

<sup>3</sup> Datamonitor

CUADRO 1.7



Fuente: Datamonitor

Elaborado por: Datamonitor

### 1.2.2 Análisis interno del sector

En el país la Confitería, al igual que a nivel mundial es un sector muy grande e importante. A diferencia de a nivel mundial en Ecuador la relación entre la confitería y chocolatería es diferente. Según la empresa analista de mercados Mardis y los datos entregados por Supermaxi el 59% del mercado de la confitería es de confites, y el 41% es de la chocolatería.

Este último mercado es de 68 millones de dólares al año, dividido en 2 canales:

1. Cobertura (Tiendas mayoristas y minoristas)
2. Autoservicios

Ambos mercados son muy importantes, los autoservicios representan el 35% de este mercado, y las tiendas el 65% restante.

En Ecuador existen un gran número de empresas y marcas que participan en este mercado, sin embargo existen 3 empresas que dominan este mercado.

Esto lo se puede ver en el siguiente cuadro (CUADRO 1.8):

CUADRO 1.8: Participación de chocolates por fabricante

FABRICANTE	SHARE %	SHARE DÓLARES
NESTLÉ	30,13%	\$ 20.701.807
LA UNIVERSAL	19,91%	\$ 13.679.923
FERRERO	18,18%	\$ 12.486.458
CORDIALSA	5,38%	\$ 3.695.603
ARCOR	4,96%	\$ 3.407.789
CONFITECA	4,22%	\$ 2.897.534
DOS EN UNO	3,55%	\$ 2.440.093
MARS	2,27%	\$ 1.557.658
KRAFT FOODS	2,08%	\$ 1.430.367
CAONI	1,35%	\$ 930.032
RITTER SPORT	1,19%	\$ 818.807
BIOS	1,14%	\$ 782.158
COSTA	1,07%	\$ 738.146
OTROS	4,56%	\$ 3.134.725
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 68.701.099</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

Es importante ver la participación un nivel más bajo y ver las marcas que lideran este mercado, esto se lo ve en el siguiente cuadro (CUADRO 1.9):

CUADRO 1.9: Participación por marca en el mercado de chocolates

MARCA	SHARE %	SHARE DÓLARES
MANICHO	14,05%	\$ 9.651.884
GALAK	9,09%	\$ 6.244.473
KINDER	8,94%	\$ 6.142.281
NESTLÉ	6,23%	\$ 4.282.642
JET	5,51%	\$ 3.783.163
NOGGY	4,49%	\$ 3.082.392
ROCHER	4,00%	\$ 2.749.784
CRUNCH	3,98%	\$ 2.732.696
MANICERO	3,77%	\$ 2.592.847
TANGO	3,63%	\$ 2.491.774
CHOCOTÍN	3,53%	\$ 2.425.110
HUEVITOS	2,61%	\$ 1.793.835
NIKOLO	2,30%	\$ 1.576.788
CUA CUA	2,08%	\$ 1.430.367
TOY'S	1,88%	\$ 1.288.649
OSITO	1,72%	\$ 1.178.563
CAONI	1,35%	\$ 930.032
ROKLETS	1,29%	\$ 886.561
RITTER SPORT	1,19%	\$ 818.807
BIOS	1,14%	\$ 782.158
BACI	1,13%	\$ 777.466
BON O BON	1,12%	\$ 769.741
VIZZIO	1,07%	\$ 733.413
GOLPE	1,07%	\$ 731.753
OTROS	12,84%	\$ 8.823.923
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 68.701.099</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

En base al cuadro anterior queda claro que hay un gran número de marcas en el mercado que buscan ganar un pedazo de participación. Manicho es la marca

líder absoluta de este mercado seguida de otras marcas sumamente fuertes y reconocidas como Galak, Kinder, Nestlé o Jet.

Otra forma de entender este mercado es ver la participación por categoría y por edades. Para esto último se ha dividido al mercado en 4 subcategorías, estas son Infantil (5años-12años), Juvenil (13años-25años), adultos (26años- ) y una categoría multitarget.

Esto se lo puede ver en los 2 siguientes cuadros (CUADRO 1.10 Y CUADRO 1.11):

CUADRO 1.10: Participación por categoría en el mercado de chocolates

CATEGORÍA	SHARE %	SHARE DÓLARES
BARRAS	40,86%	\$ 28.068.780
BOMBONES	24,77%	\$ 17.017.270
MINIBARRAS	11,34%	\$ 7.787.310
FANTASÍA	9,91%	\$ 6.805.073
CON GALLETA/WAFFER	6,78%	\$ 4.660.614
BAÑADOS	3,52%	\$ 2.417.165
RECUBIERTOS	2,83%	\$ 1.944.886
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 68.701.099</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 1.11: Participación por edades en el mercado de chocolates

SEGMENTACIÓN POR EDAD	SHARE %	SHARE DÓLARES
INFANTIL	35,67%	\$ 24.504.717
JUVENIL	34,11%	\$ 23.433.198
ADULTOS	15,57%	\$ 10.700.036
MULTITARGET	14,65%	\$ 10.063.148
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 68.701.099</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

En base a la información obtenida hasta el momento se puede observar y afirmar que la chocolatería es un mundo formado por muchos mercados más pequeños, y la gran mayoría de estos mercados son interesantes y deben ser analizados con mayor profundidad para poder definir a qué target y con qué tipo de productos es conveniente empezar el proyecto.

### 1.3 DESCRIPCION DEL PROYECTO

El proyecto consiste en la creación de una nueva marca de chocolates que se incorpore al portafolio de chocolates existentes en la empresa. La idea es crear una marca que sea dirigida a un grupo objetivo diferente a los 2 manejados hasta el momento (Chocotín: Niños 5 a 12 años de un NSE medio típico), (American: Adultos de 30 a 55 años de un NSE medio típico hacia arriba).

Gracias a esta nueva marca se pretende incrementar las ventas de la categoría de chocolates, sin afectar con este lanzamiento las ventas de los productos existentes.

## 1.4 FACTORES AMBIENTALES

### 1.4.1 Factores Económicos

Para todos los proyectos, es sumamente importante el análisis de la economía del país donde se ejecutará el mismo, y de qué manera esta puede afectar o beneficiar el proyecto.

Según información del Banco Central del Ecuador, en enero de 2009, la balanza comercial total del Ecuador registró un déficit de \$496,8 millones<sup>4</sup>

Por exportaciones al país ingresaron \$825,7 millones en el primer mes de 2009, pero salieron \$1 322, 5 millones por importaciones. En enero de 2008,

---

<sup>4</sup> Banco Central del Ecuador ([www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec))

en cambio, la balanza comercial anotó un saldo positivo de \$298,4 millones. Respecto al año pasado, las exportaciones totales cayeron un 47,55%.

La balanza comercial no petrolera también muestra cifras negativas. Su déficit aumentó en un 11,21%. De \$547,31 pasó a \$608,6 millones. Ecuador cerró el primer semestre de este año con un déficit de 721,11 millones de dólares en su balanza comercial, debido a importaciones por 6.607,62 millones de dólares y exportaciones por 5.886,51 millones de dólares, según informó el Banco Central.

Adicionalmente, el Fondo monetario internacional en su informe “Perspectivas económicas mundiales” muestra que la economía ecuatoriana tiene previsto un decrecimiento de 2,2% frente al 2008. Asimismo este documento informa que se espera un crecimiento para la región en el 2010.<sup>5</sup>

La crisis mundial afecta también a Ecuador. Muchos de los países más importantes de mundo como Estados Unidos o países de la Unión Europea atraviesan esta crisis. Por tratarse de países tan influyentes en la economía ecuatoriana, es lógico que la crisis mundial también afecte al país.

---

<sup>5</sup>[www.hoy.com.ec/noticias-ecuador](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador)

En gran parte por estos problemas, en especial el de la balanza comercial del país, el gobierno ha adoptado ciertas medidas para controlar el ingreso de productos importados. Esto ha provocado que muchas marcas extranjeras hayan salido del mercado, y otras hayan tenido que subir sus precios o perder margen para la empresa. Sin duda esto ha beneficiado a las empresas de confitería que fabrican sus productos dentro del país.

El mercado de chocolates muestra un crecimiento constante a lo largo de los últimos años, esto se lo puede ver en el tamaño de mercado de esta categoría, este mercado tiene un crecimiento promedio anual de en los últimos 5 años de 31% (Todos los períodos tienen un crecimiento superior al 25%)<sup>6</sup> y adicionalmente en el crecimiento de las ventas internas de Confiteca, el año 2009 cerró con un crecimiento de 44% frente al año 2007 y de 24% en comparación con el año 2008<sup>7</sup>. Por tratarse de un mercado de impulso y de desembolsos relativamente bajos, la demanda de estos mercados no se ve afectada por medidas económicas o políticas, lo que da estabilidad a las empresas que participan en el mismo.

Esto se puede ver en el siguiente extracto de un artículo “*Al inversor le gusta el chocolate en tiempos de crisis: el cacao cotiza en máximos de 30 años*”.

---

<sup>6</sup> Mardis

<sup>7</sup> Información Interna Confiteca

El consumo de chocolate aumenta en épocas de crisis debido a que se trata de un alimento que históricamente se asocia al placer, como neutralizador de la ansiedad y del malestar. Tiene efectos antioxidantes y, sobre todo, estimulantes, que provocan sensación de bienestar y euforia en quien lo consume. Un informe del Instituto de Investigación de Mercados GfK alemán, citado por el ICEX, apunta que el comercio minorista de alimentación no tiene que temer a la crisis económica, "especialmente el sector de los dulces y, más en concreto, el segmento del chocolate.

Esta circunstancia podría explicarse gracias al denominado '*efecto cocoon*', que describe que en época de vacas flacas la gente tiende a salir menos y a quedarse cómodamente en casa, cambiando la distribución de su consumo", señala **Peter Schnedlitz**, profesor de la Universidad de Viena, en declaraciones recogidas por el ICEX. "Cuando se producen situaciones de crisis económica, al menos al mercado del chocolate no le va mal, ya que el "deleite del paladar" es muy oportuno para aplacar la frustración", añade.<sup>8</sup>

#### 1.4.2 Factores Socioculturales

Ecuador es una nación multiétnica y pluricultural. Su población es de 13 millones de habitantes. Esta población está dividida de 5,5 millones en la Sierra, 6,4 millones en la Costa y 1,1 millones restantes entre la Amazonía y la región Insular del país.

Habría que considerar la diversidad étnica y regional del Ecuador para analizar su cultura. Étnicamente esto está marcado por la presencia de

---

<sup>8</sup> <http://www.cotizalia.com>. (26 de Octubre de 2009). *Al inversor le gusta el chocolate en tiempos de crisis: el cacao cotiza en máximos de 30 años*. España. Cotizalia

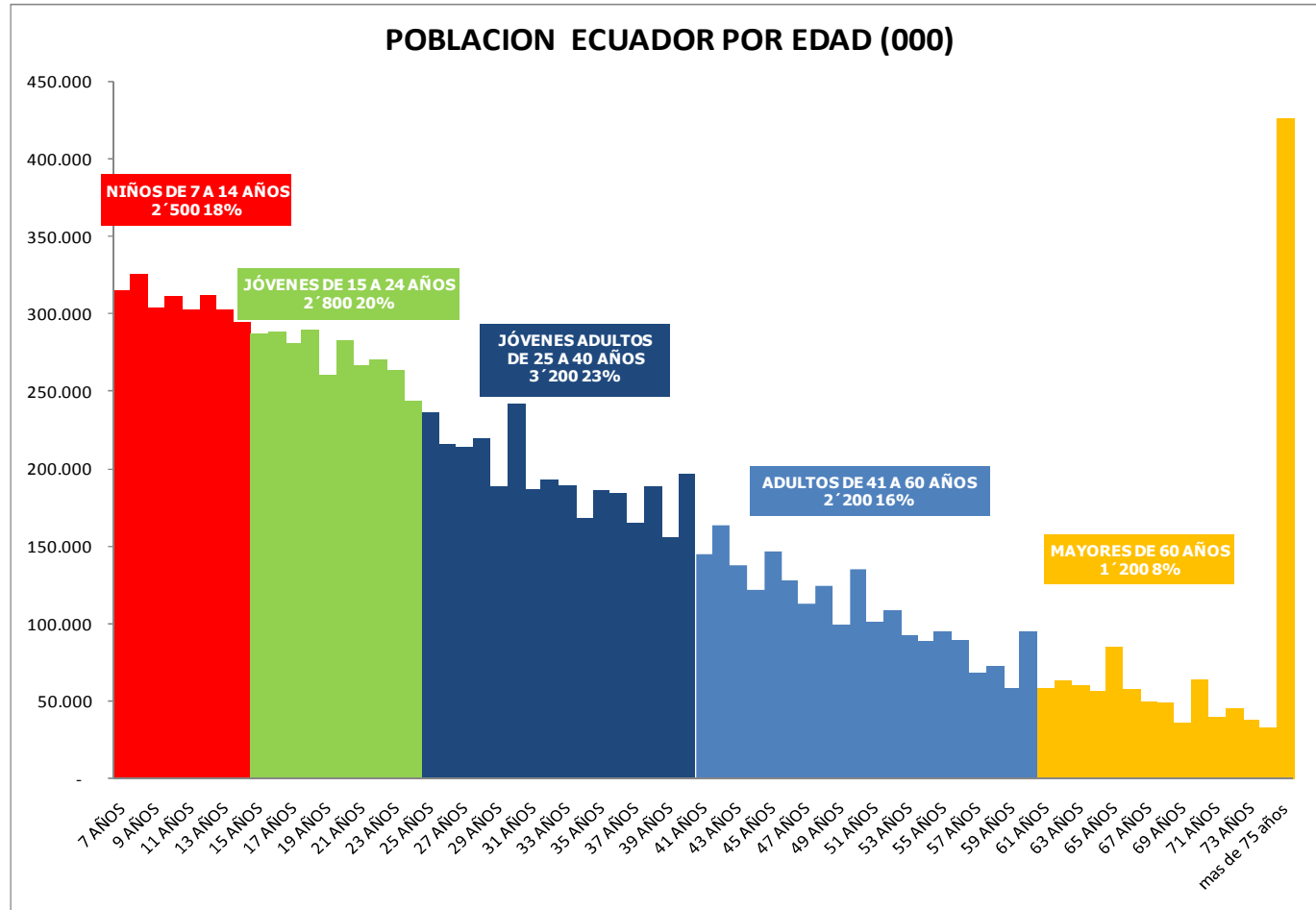
mestizos, indígenas, afro ecuatorianos, y descendientes de españoles; así como regiones como son la costa, la sierra, el oriente y la región insular, todas estas con especificidades muy ricas.<sup>9</sup>

Otro punto importante referente a este tema, es la población por edades dentro del país. Al igual que la gran mayoría de países tercermundistas, el peso que tienen los niños y jóvenes en el país es sumamente alto, esto se puede observar con claridad en el siguiente cuadro:

---

<sup>9</sup> [www.wikipedia.org/wiki/Cultura de Ecuador](http://www.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Ecuador)

CUADRO 1.12: Población del Ecuador por edades



Fuente: Índice de Markop  
 Elaborado por: Cristian Gomezjurado

Dentro del grupo objetivo primario (de 15 a 28 años), se puede ver claramente que es donde se encuentran la mayor cantidad de personas. Este grupo objetivo tienen una forma de ser y pensamientos característicos en estas edades.

En esta edad se muestran casi de manera generalizada las siguientes características:

- Pone en orden su proyecto de vida: está consciente de lo que escoge para sí mismo.
- Reconoce y valora sus posibilidades, sus fortalezas, sus debilidades y limitaciones.
- Tiene valores bien marcados; muestra responsabilidad moral en sus acciones.
- Afronta problemas con seriedad
- Libertad de expresión: busca su autonomía.
- Prioridades establecidas
- Definen una dieta mejor balanceada para establecer otro estilo de vida: dejan alimentos muy dulces o muy grasos
- Reflexionan y analizan: aprendizaje intelectual
- Descubre y orienta nuevas ideologías.
- Encuentra explicaciones más profundas
- Dudas empiezan a tomar claridad

- Encuentran más verdades.

Para entender un poco más su entorno se puede ver que en este target es común encontrar ciertas características enlistadas a continuación:

- Orientación de amistades: determina cualidades y características que busca en otros.
  - Busca amigos y pareja que aporte a su estabilidad y le ayude a proyectar sus metas.
  - Forma su propia familia
- El tiempo libre entre semana dedican a la familia, al ejercicio y fines de semana a las amistades. Dedican mucho tiempo para desarrollar su carrera profesional y ascender en puestos de trabajo.
  - Buscan sobresalir y tener mejores salarios
  - Son ambiciosos y quieren tener más dinero
  - Asumen más responsabilidades
- Deportes comunes: aeróbicos, pesas, elíptica, volley, tenis, fútbol.
  - los practicantes van a encontrar mayor motivación en la competición, la capacidad personal y la aventura, mientras que

los no practicantes muestran los niveles más altos de motivación en los aspectos vinculados a la salud.

- Muestran seguridad y convencimiento en sus decisiones
  - Aceptan las diferencias de los demás
  
- Marcas cercanas a ellos
  
- Quien influye en su compra: los que interactúan con regularidad, familia o amigos muy cercanos.
  
- Utilizan mayormente el Internet y los SMS.
  
- Los jóvenes buscan constantemente sentirse sorprendidos. Para conseguir esto se debe cuidar mucho el lenguaje de la marca.
  
- No quieren ser confundidos con los adolescentes.
  
- Son más exigentes en los productos y perdonan menos.
  
- La decisión de compra de los jóvenes son la opinión de los padres (42%) y de los amigos (39%), además de la marca (30%) y el punto de venta (32%).

- Manejan su propio dinero, tienen sus marcas preferidas y gustos muy marcados.
  
- La buena publicidad para jóvenes no es la más creativa, sino la que mejor les conoce.
  
- Marcas con las que se sienten identificados:
  - Coca-cola, Mc Donalds, Nokia
  - Nike, adidas, Billabong de hombres
  - H&M, Roxy de Mujeres

#### 1.4.3 Factores Políticos y Legales

La política en el país se encuentra en un momento incierto para las empresas del país. Actualmente el Gobierno de Rafael Correa llega con una forma y un pensamiento diferente a los existentes en el país en las anteriores administraciones.

El gobierno actual de tendencia de izquierda ha tomado algunas medidas que han generado discrepancias con varios sectores, uno de estos sectores el de los empresarios del país.

En Confiteca se tiene claro que en algún momento puede nacer alguna ley o decreto que pueda ser perjudicial para la empresa. Sin embargo al hablar de factores políticos, estos factores tampoco tienen una incidencia en el negocio de confites y chocolates.

Adicionalmente, Confiteca al ser una empresa ecuatoriana tiene una gran ventaja frente a muchos de los competidores del mercado de chocolate. El Gobierno del Ecuador ha lanzado una campaña fuerte para incentivar al consumidor que consuma productos hechos en Ecuador.

Para este proyecto, los factores políticos son favorables, ya que ayudan de cierta manera a incrementar el consumo de productos de Confiteca, al ser estos productos elaborados en el país.

#### 1.4.4 Factores Tecnológicos

La elaboración de chocolates es considerada una ciencia. Es un proceso que tiene varias etapas que requieren exactitud y conocimiento. El lograr la fórmula con el sabor deseado, la textura y brillo son partes esenciales en la elaboración de un buen chocolate.

Para lograr esto de una manera industrializada se requiere de tecnología, conocimientos y maquinaria.

Confiteca tiene una planta de chocolates con todo lo necesario para la elaboración de chocolates. Por esta razón para este proyecto la inversión en tecnología no representa un problema. Para el proyecto Confiteca tiene todas las máquinas necesarias para la elaboración de los productos de la marca Shock.

## 2. EL MERCADO

### 2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

#### 2.1.1 Oferta existente

El mercado de chocolates es sumamente grande e interesante. Su gran tamaño hace que este mercado sea sumamente interesante para que muchas empresas participen en sus diferentes categorías. Existen 3 principales tipos de empresas que participan en el mercado, estos son nacionales, multinacionales con operación en el país y distribuidores. A continuación se puede ver a los principales participantes para cada uno de esta división:

**Empresas Nacionales:**

Existen 4 empresas nacionales que tienen una participación interesante en el mercado. Estas son La Universal, Confiteca, Caoni y Bios.

La Universal:



Esta es una empresa muy tradicional y querida en el país, con más de 120 años de vida. La empresa participa en varias categorías de consumo masivo (Chocolatería, confitería y galletería). La mayor fortaleza que tiene esta empresa es el aprecio que tienen los consumidores sobre sus marcas, principalmente las marcas La Universal, Manicho y Huevitos.

En el 2001 la empresa se vio obligada a cerrar sus puertas por problemas económicos. En el 2006 reabre sus puertas con un nuevo dueño (Grupo Novis). Este cierre de 5 años afectó un poco en la participación de la empresa en los mercados en los que participaba, sin embargo La Universal sigue

siendo un participante muy importante, el segundo en participación en el mercado de chocolates después de Nestlé.

Caoni:



Caoni es una pequeña empresa con pocos años en el mercado. A pesar de esto hoy en día es un participante muy importante en el mercado de chocolates. Caoni ha sabido capitalizar en el mercado, un nuevo concepto que antes de su entrada no se comercializaba, el chocolate elaborado con Cacao arriba (fino de origen).

Gracias a esto y pese a ser una empresa pequeña, sin tantos recursos como la mayoría de competidores es la décima empresa más importante en el mercado de chocolates. Es importante mencionar que Caoni participa únicamente en el mercado de barras, a diferencia de la gran mayoría de las otras empresas que participan en varios mercados con varias marcas.

Bios:

Bios es otra empresa ecuatoriana en el mercado de chocolates. Es una empresa pequeña, con mucho tiempo en el mercado. A pesar de esto nunca ha podido lograr consolidarse como una empresa líder en el mercado

### **Empresas Multinacionales:**

Dentro de las empresas multinacionales con operaciones en el país, se encuentran a empresas líderes a nivel mundial. A continuación se pueden ver las más importantes.

**Nestlé:**

Es la empresa líder del mercado en chocolates en el país y la segunda más importante a nivel mundial. Es una empresa reconocida a nivel mundial y abarca varias industrias y muchas categorías.

Nestlé es una empresa que nació en 1800 y llegó al Ecuador en 1955. En la década de los 60s monta su propia planta en el país. Su expansión se debe en gran manera a la compra de muchas empresas más pequeñas, entre las más importantes están las marcas Maggy, Perrier, Purina o Perugina.

Gracias a todas sus marcas Nestlé es el competidor con el mejor poder de negociación frente a los distintos clientes.

En el mercado de chocolates Nestlé tiene varias marcas muy importantes como Galak, Crunch, Baci, Nestlé o Manicero. Con estas marcas participan en

la mayoría de categorías de chocolates y le permite ser la empresa líder en participación de mercado en el mercado de chocolates.

Nestlé es sin duda la empresa que tiene más recursos para invertir en el mercado, una forma de ver esto es en el punto de venta, la gran cantidad de material POP en tiendas, una gran cantidad de espacios comprados en las diferentes cadenas de supermercados (puntas de góndolas, exhibiciones especiales, entre otros). Adicionalmente Nestlé realiza constantes promociones con sus productos. Recientemente la empresa lanzó al mercado un programa de televisión exclusivo, en el que concursantes participan y ganan dinero. Este programa se televisa en 2 canales importantes del país, lo que muestra el poder de esta empresa dentro de Ecuador.

### **Ferrero**



Ferrero es el tercer fabricante más importante en el país y la séptima más importante a nivel mundial de la categoría de chocolates y es otra de las multinacionales que está presente en el mercado ecuatoriano. Es una empresa

que nació en Italia en 1944. Desde entonces empieza su expansión por el mundo. En 1975 llega al país, y en 1990 crea su planta en la ciudad de Quito.

Tiene marcas líderes en algunos mercados de la categoría de chocolates como Ferrero Rocher, Kinder y Noggy.

Al igual que Nestlé tiene marcas muy fuertes tanto en tiendas como en autoservicios, lo que le da un muy buen poder de negociación frente a los clientes.

Su mayor debilidad es la falta de productos masivos a precios bajos. Ferrero se caracteriza más bien por tener productos de alta calidad y alto valor percibido.

### **Distribuidores**

El tercer grupo de empresas que participan en este mercado son los distribuidores de marcas reconocidas en el extranjero. A continuación detallo los más importantes:

Unidal es la empresa encargada de la distribución de la marca Arcor. Las principales marcas de Arcor son Bon o Bon, Toys y Roklets, marcas que tienen participaciones importantes en sus diferentes mercados.

Cordialsa es la empresa que distribuye los productos de Nacional de Chocolates de Colombia. Su principal marca es Jet y es una de las marcas más fuertes en las categorías de barras y Minibarras.

Dibeal también es un distribuidor importante en el mercado. Es la empresa que maneja las marcas Ritter Sport y Guylian, ambas marcas enfocadas en canales altos.

Sin duda la mayor debilidad de los distribuidores es la falta de recursos para invertir en las marcas, la poca capacidad de reacción que tienen frente a lanzamientos, promociones u otras acciones de la competencia.

Su fortaleza es en cambio tener marcas muy reconocidas a nivel mundial, con productos de excelente calidad probados y aceptados en muchos mercados en el mundo.

En resumen existe bastante oferta de chocolates, dada por varias empresas y marcas muy importantes y reconocidas en el país y en el mundo.

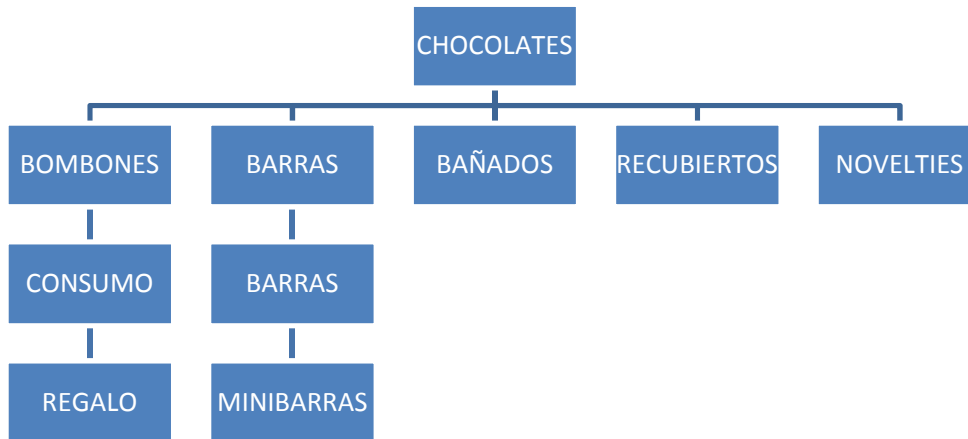
### 2.1.2 DEMANDA EXISTENTE

Para poder calcular el tamaño del mercado y la demanda existente es importante segmentar a la chocolatería en sus diferentes mercados y cuantificarlos.

#### **Segmentación**

Existen varias formas de segmentar el mercado de chocolates. Para este caso voy a utilizar 2 principios de segmentación, el primero es por edad, es decir se tiene 4 alternativas: infantil, juvenil, adultos y multitarget. La siguiente forma de segmentar al mercado es por categorías. Las categorías que uno encuentra en el mercado de chocolates es la siguiente:

CUADRO 2.1: Segmentación de Chocolates por Categoría



FUENTE: Confiteca

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

### **Segmentación Mercado Chocolates**

Como primer punto para la segmentación del mercado se va a tomar en cuenta a los participantes de todo el mercado, visto por fabricante y por marcas. En los cuadros 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5 se puede ver a los principales participantes, marcas y categorías del total de mercado de chocolates que tiene un tamaño de 67 millones de dólares anuales.

CUADRO 2.2: Participación mercado de chocolates por Fabricante

FABRICANTE	SHARE %	SHARE DÓLARES
NESTLÉ	30,13%	\$ 20.701.807
LA UNIVERSAL	19,91%	\$ 13.679.923
FERRERO	18,18%	\$ 12.486.458
CORDIALSA	5,38%	\$ 3.695.603
ARCOR	4,96%	\$ 3.407.789
CONFITECA	4,22%	\$ 2.897.534
DOS EN UNO	3,55%	\$ 2.440.093
MARS	2,27%	\$ 1.557.658
KRAFT FOODS	2,08%	\$ 1.430.367
CAONI	1,35%	\$ 930.032
RITTER SPORT	1,19%	\$ 818.807
BIOS	1,14%	\$ 782.158
COSTA	1,07%	\$ 738.146
OTROS	4,56%	\$ 3.134.725
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 68.701.099</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.3: Participación mercado de chocolates por Marca

MARCA	SHARE %	SHARE DÓLARES
MANICHO	14,05%	\$ 9.651.884
GALAK	9,09%	\$ 6.244.473
KINDER	8,94%	\$ 6.142.281
NESTLÉ	6,23%	\$ 4.282.642
JET	5,51%	\$ 3.783.163
NOGGY	4,49%	\$ 3.082.392
ROCHER	4,00%	\$ 2.749.784
CRUNCH	3,98%	\$ 2.732.696
MANICERO	3,77%	\$ 2.592.847
TANGO	3,63%	\$ 2.491.774
CHOCOTÍN	3,53%	\$ 2.425.110
HUEVITOS	2,61%	\$ 1.793.835
NIKOLO	2,30%	\$ 1.576.788
CUA CUA	2,08%	\$ 1.430.367
TOY'S	1,88%	\$ 1.288.649
OSITO	1,72%	\$ 1.178.563
CAONI	1,35%	\$ 930.032
ROKLETS	1,29%	\$ 886.561
RITTER SPORT	1,19%	\$ 818.807
BIOS	1,14%	\$ 782.158
BACI	1,13%	\$ 777.466
BON O BON	1,12%	\$ 769.741
VIZZIO	1,07%	\$ 733.413
GOLPE	1,07%	\$ 731.753
OTROS	12,84%	\$ 8.823.923
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 68.701.099</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.4: Participación mercado de chocolates por categoría

CATEGORÍA	SHARE %	SHARE DÓLARES
BARRAS	40,86%	\$ 28.068.780
BOMBONES	24,77%	\$ 17.017.270
MINIBARRAS	11,34%	\$ 7.787.310
FANTASÍA	9,91%	\$ 6.805.073
CON GALLETA/WAFFER	6,78%	\$ 4.660.614
BAÑADOS	3,52%	\$ 2.417.165
RECUBIERTOS	2,83%	\$ 1.944.886
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 68.701.099</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.5: Participación mercado de chocolates por edades

SEGMENTACIÓN POR EDAD	SHARE %	SHARE DÓLARES
INFANTIL	35,67%	\$ 24.504.717
JUVENIL	34,11%	\$ 23.433.198
ADULTOS	15,57%	\$ 10.700.036
MULTITARGET	14,65%	\$ 10.063.148
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 68.701.099</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

### **Mercado Infantil**

El mercado infantil es el más grande dentro de los chocolates, este mercado tiene un tamaño de 24,5 millones de dólares anuales. En los siguientes cuadros se observa a este mercado abierto para poder entenderlo de una mejor manera,

conocer las marcas más importantes, los precios más fuertes, canales y productos preferidos por los consumidores:

CUADRO 2.6: Participación mercado infantil por Marca

MARCA	SHARE %	SHARE DÓLARES
GALAK	25,48%	\$ 6.244.473
KINDER	22,17%	\$ 5.432.333
JET	15,44%	\$ 3.783.163
CHOCOTÍN	9,90%	\$ 2.425.110
CUA CUA	5,84%	\$ 1.430.367
TOY'S	5,26%	\$ 1.288.649
OSITO	4,81%	\$ 1.178.563
PALITO	2,09%	\$ 511.076
SORPRESA	2,03%	\$ 496.945
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 24.504.717</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.7: Participación mercado infantil por Categoría

CATEGORÍA	SHARE %	SHARE DÓLARES
BARRAS	34,97%	\$ 8.570.437
FANTASÍA	27,77%	\$ 6.805.073
MINIBARRAS	25,91%	\$ 6.349.139
CON GALLETA/WAFFER	8,35%	\$ 2.045.574
BOMBONES	2,75%	\$ 674.749
RECUBIERTOS	0,21%	\$ 50.651
BAÑADOS	0,04%	\$ 9.093
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 24.504.717</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.8: Participación mercado infantil por Canal

CANAL	SHARE %	SHARE DÓLARES
MARDIS	83,37%	\$ 20.430.228
AUTOSERVICIO	16,63%	\$ 4.074.489
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 24.504.717</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.9: Participación mercado infantil por Desembolso

DESEMBOLSO	SHARE %	SHARE DÓLARES
30 CTVS	31,89%	\$ 6.515.283
15 CTVS	27,65%	\$ 5.648.349
1 DÓLAR	18,27%	\$ 3.733.585
10 CTVS	9,11%	\$ 1.860.442
70 CTVS	5,95%	\$ 1.216.127
25 CTVS	3,18%	\$ 650.627
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 20.430.228</b>
<b>Fuente: Mardis</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.10: Participación mercado infantil por Producto

PRODUCTO	PRECIO VENTA	SHARE %	SHARE DÓLARES
GALAK BARRA DISPLAY*15 345G	\$ 0,30	14,27%	\$ 2.914.915
KINDER SORPRESA CAJA *12 240G	\$ 1,00	12,05%	\$ 2.461.807
TOY'S CAJA *12 264G	\$ 0,70	5,93%	\$ 1.212.361
CHOCOTÌN ART. * 48 (288GR)	\$ 0,10	4,71%	\$ 962.487
JET MILK CHOCOLATE CAJA*18 468G	\$ 0,30	4,70%	\$ 960.901
CUA CUA CAJA*30 540G	\$ 0,15	4,69%	\$ 958.081
KINDER JOY *12 240G	\$ 1,00	4,45%	\$ 909.731
GALAK *24 240G	\$ 0,15	3,73%	\$ 761.198
JET MANÍ BARRA CAJA*18 468G	\$ 0,30	3,35%	\$ 683.511
OSITO CHOCOLATE BLANCO * 15 375GR	\$ 0,30	2,94%	\$ 601.178
JET MILK CHOCOLATE * 48 (432GR)	\$ 0,15	2,64%	\$ 538.826
JET MILK CHOCOLATE MINI DISPLAY*50 600GR	\$ 0,15	2,37%	\$ 483.568
JET MILK CHOCOLATE MINI FUNDA * 50 300GR	\$ 0,15	2,20%	\$ 448.891
PALITO PÀJARO LOCO ARROZ CROCANTE*30 300GR	\$ 0,15	2,04%	\$ 416.258
CHOCOTÌN CON ARROZ CROCANTE * 48 288GR	\$ 0,10	1,85%	\$ 377.286
GALAK BARRA 100G	\$ 1,00	1,63%	\$ 333.803
NESTLE CON SORPRESA KUNG FU PANDA *16 192GR	\$ 0,15	1,63%	\$ 332.441
<b>Total general</b>		<b>100,00%</b>	<b>\$ 20.430.228</b>
<b>Fuente: Mardis</b>			
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>			

### Mercado Juvenil

El mercado juvenil es el segundo más grande dentro de la chocolatería, este mercado es de 23,4 millones de dólares anuales en el país. Al igual que para el mercado infantil, a continuación se muestran algunos cuadros para entender a este mercado, y conocer un poco más sobre las marcas y productos del mismo:

CUADRO 2.11: Participación mercado juvenil por Marca

MARCA	SHARE %	SHARE DÓLARES
MANICHO	41,19%	\$ 9.651.884
CRUNCH	11,66%	\$ 2.732.696
MANICERO	11,06%	\$ 2.592.847
TANGO	10,63%	\$ 2.491.774
NIKOLO	6,73%	\$ 1.576.788
ROKLETS	3,78%	\$ 886.561
GOLPE	3,12%	\$ 731.753
KINDER	3,03%	\$ 709.948
SNICKERS	2,78%	\$ 650.669
MILKY WAY	1,86%	\$ 435.236
M&M	1,77%	\$ 415.319
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 23.433.198</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.12: Participación mercado juvenil por categoría

CATEGORÍA	SHARE %	SHARE DÓLARES
BARRAS	65,31%	\$ 15.305.131
CON GALLETA/WAFFER	10,68%	\$ 2.502.696
BAÑADOS	8,15%	\$ 1.910.065
MINIBARRAS	5,90%	\$ 1.383.378
RECUBIERTOS	5,70%	\$ 1.336.269
BOMBONES	4,25%	\$ 995.659
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 23.433.198</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.13: Participación mercado juvenil por Desembolso

DESEMBOLSO	SHARE %	SHARE DÓLARES
30 CTVS	40,98%	\$ 7.777.414
35 CTVS	37,08%	\$ 7.036.915
25 CTVS	10,09%	\$ 1.915.026
15 CTVS	8,92%	\$ 1.693.525
1 DÓLAR	1,78%	\$ 338.300
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 18.980.067</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.14: Participación mercado juvenil por canal

SEGMENTO JUVENIL POR CANAL	SHARE %	SHARE DÓLARES
MARDIS	81,00%	\$ 18.980.067
AUTOSERVICIO	19,00%	\$ 4.453.131
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 23.433.198</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.15: Participación mercado juvenil por Producto

PRODUCTO	PRECIO VENTA	SHARE %	SHARE DÓLARES
MANICHO * 24 (672GR)	\$ 0,35	35,86%	\$ 6.806.282
CRUNCH BARRA DISPLAY*15 345G	\$ 0,35	11,93%	\$ 2.264.630
MANICERO BARRA DISPLAY*15 450G	\$ 0,35	7,76%	\$ 1.472.237
TANGO SABOR X3 *25 625G	\$ 0,25	7,16%	\$ 1.358.575
NIKOLO BARRA MANÍ ALMEND * 30 900GR	\$ 0,30	6,04%	\$ 1.146.047
ROKLETS (ARCOR) *24 480G	\$ 0,30	4,36%	\$ 828.207
MINI MANICHO * 24 (240GR)	\$ 0,15	2,38%	\$ 450.920
MANICHO BOMBONES * 30 (720GR)	\$ 0,30	2,22%	\$ 421.225
MANICERO *24 240G	\$ 0,15	1,89%	\$ 358.283
GOLPE BLACK * 20 ( 580GR)	\$ 0,30	1,53%	\$ 289.693
TANGO SABOR A MORA * 25 (625GR.)	\$ 0,25	1,50%	\$ 284.499
TANGO BLANCO SABOR X3 *25 625G	\$ 0,15	1,49%	\$ 282.685
GOLPE * 20 (540GR)	\$ 0,30	1,47%	\$ 278.954
NIKOLO CON MANI Y ALMENDRAS *30 990GR	\$ 0,30	1,37%	\$ 260.809
MANICERO XTEND * 12 864 GR	\$ 0,35	1,18%	\$ 223.973
MINITANGO SABOR X3 *15 270G	\$ 0,15	1,12%	\$ 213.352
MANICHO *24 720G	\$ 0,35	1,07%	\$ 203.929
<b>Total general</b>		<b>100,00%</b>	<b>\$ 18.980.067</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>			
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>			

### Mercado Adultos

El mercado de chocolates dirigidos a adultos es de 10,7 millones de dólares anuales. A continuación se muestra este mercado en diferentes tablas para entenderlo de una mejor manera:

CUADRO 2.16: Participación mercado adultos por marca

MARCA	SHARE %	SHARE DÓLARES
ROCHER	25,70%	\$ 2.749.784
NESTLÉ	11,31%	\$ 1.210.223
CAONI	8,69%	\$ 930.032
RITTER SPORT	7,41%	\$ 792.775
BACI	7,27%	\$ 777.466
VIZZIO	6,85%	\$ 733.413
BIOS	6,03%	\$ 644.901
GUYLIAN	4,34%	\$ 464.505
VALOR	4,06%	\$ 434.236
CANDYSNEY	3,67%	\$ 392.838
AMERICAN	3,20%	\$ 342.898
DARK	2,15%	\$ 229.584
SAHNE NUSS	1,79%	\$ 191.686
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 10.700.036</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.17: Participación mercado adultos por categoría

CATEGORÍA	SHARE %	SHARE DÓLARES
BOMBONES	54,33%	\$ 5.813.283
BARRAS	39,19%	\$ 4.193.212
RECUBIERTOS	5,21%	\$ 557.966
CON GALLETA/WAFFER	0,75%	\$ 80.782
MINIBARRAS	0,51%	\$ 54.792
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 10.700.036</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.18: Participación mercado adultos por canal

CANAL	SHARE %	SHARE DÓLARES
AUTOSERVICIO	85,22%	\$ 9.118.095
MARDIS	14,78%	\$ 1.581.941
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 10.700.036</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.19: Participación mercado adultos por producto

PRODUCTO	SHARE %	SHARE DÓLARES
ROCHER	13,20%	\$ 1.412.797
NESTLE CLÁSICO BARRA DISPLAY*15 450G	5,48%	\$ 586.247
ROCHER DIAMANTADO	4,01%	\$ 429.282
ROCHER CORAZON	3,39%	\$ 363.020
NESTLE TABLETA LECHE	2,85%	\$ 305.278
VIZZIO CHOCOLATES	2,79%	\$ 298.178
BACI CHOC SACHET	2,19%	\$ 234.283
FERRERO ROCHER CAJA *8 100G	1,79%	\$ 191.744
SAHNE-NUSS PRALINE CHOCO	1,79%	\$ 191.686
VIZZIO CAJA *20 80G	1,67%	\$ 178.619
CAONI CHOC LECHE/MARACUYA	1,59%	\$ 170.388
BACI CHOC CAJA 21	1,59%	\$ 170.388
BIOS CHOC LECHE	1,55%	\$ 165.655
ROCHER DE LUXE CHOCOLATE	1,53%	\$ 163.288
BIOS BOMBON FANTASIA	1,50%	\$ 160.922
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 10.700.036</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

### Mercado Multitarget

El mercado multitarget también tiene un tamaño de mercado interesante, este es de 10 millones de dólares anuales. Este mercado, a diferencia de los anteriores tiene menos participantes y participa en menos categorías. Tanto categorías, marcas y sku's líderes se los puede ver con claridad en los siguientes cuadros:

CUADRO 2.20: Participación mercado multitarget por marca

MARCA	SHARE %	SHARE DÓLARES
NOGGY	30,63%	\$ 3.082.392
NESTLÉ	30,39%	\$ 3.057.957
HUEVITOS	17,83%	\$ 1.793.835
BON O BON	7,65%	\$ 769.741
LA UNIVERSAL	5,23%	\$ 526.284
HANUTA	4,95%	\$ 498.007
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 10.063.148</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.21: Participación mercado multitarget por categoría

CATEGORÍA	SHARE %	SHARE DÓLARES
BOMBONES	94,74%	\$ 9.533.579
BAÑADOS	4,95%	\$ 498.007
CON GALLETA/WAFFER	0,31%	\$ 31.562
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 10.063.148</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.22: Participación mercado multitarget por canal

CANAL	SHARE %	SHARE DÓLARES
AUTOSERVICIO	60,17%	\$ 6.055.384
MARDIS	39,83%	\$ 4.007.764
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 10.063.148</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

CUADRO 2.23: Participación mercado multitarget por producto

PRODUCTO	SHARE %	SHARE DÓLARES
NESTLE BOMBON SURT	16,42%	\$ 1.652.370
UNIVERSAL HUEVITOS	10,51%	\$ 1.057.823
NESTLE PLATILLO SURT	6,29%	\$ 632.649
NOGGY CON AVELLANAS TIRA*5 (20TIRAS) 400G	4,95%	\$ 498.368
NOGGY (115 UNDS. APROX) CAJA 500G	4,77%	\$ 480.053
NOGGY EXAGONAL.	4,26%	\$ 428.335
NOGGY CON AVELLANAS VASO *41 165G	3,96%	\$ 398.539
NOGGY FUNDA	3,95%	\$ 397.571
HUEVITOS *80 400G	3,51%	\$ 352.875
HANUTA *12 264G	2,76%	\$ 277.923
NOGGY CON AVELLANAS FUNDA *125 500G	2,60%	\$ 261.667
HUEVITOS *50 250G	2,41%	\$ 242.360
BOMBONES SURTIDOS *220 APROX. (1000GR)	2,26%	\$ 227.444
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 10.063.148</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>		
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>		

Una vez habiendo analizado al mercado de chocolates, se puede ver que se trata de un mercado sumamente grande (67 millones de dólares). Esta demanda es sin duda muy interesante y representa una oportunidad de crecimiento para Confiteca.

### 2.1.3 Definición del Segmento

Para poder decidir el segmento de mercado al que se va a atacar en este proyecto se van a tomar varios aspectos. El primer filtro es no entrar en segmentos de mercado en los que Confiteca ya participa. Esto elimina de las posibilidades a los segmentos: infantil y adultos.

Ya sin estos segmentos, quedan 2 alternativas: el mercado Multitarget en el cual Confiteca participa únicamente con un producto (Confiteca bombones Leche) y el mercado Juvenil, mercado en el que la empresa no tiene presencia de ninguna marca.

El segundo filtro que se utiliza es el tamaño de mercado por cada canal (cobertura y autoservicios). En base a esto se observa que el mercado Juvenil tiene un peso del 81% en el canal de tiendas (mayoristas y detallistas) y un 19% en autoservicios. Este es un mercado de 18,9 millones de dólares anuales en cobertura y 4,4 millones de dólares en el autoservicio. Por otro lado el mercado multitarget tiene un peso del 60% en el canal autoservicio (6 millones de dólares anuales) y 40% (4 millones de dólares) para cobertura. Confiteca es sin duda una de las empresas con más experiencia y conocimiento de los canales mayorista y detallista. La fuerza de ventas interna

llega a 45.000 puntos de venta y los principales productos de Confiteca tienen una cobertura de más del 90%.<sup>10</sup>

En base a estos datos para este proyecto se dará enfoque al mercado Juvenil en los canales Detallista y Mayorista. Esto resulta que el proyecto participará en un mercado de 18,9 millones de dólares anuales.

Ya dentro de este mercado es necesario hacer una segmentación más a fondo. Esta segmentación se la realizará tomando en cuenta el precio de venta de los productos, es decir por el desembolso que debe hacer el consumidor para poder obtener el producto. Para esto también se toma en cuenta el tamaño de los diferentes mercados. Por esta razón se dará énfasis y enfoque a 3 segmentos, para competir con productos que tengan un precio de venta de entre \$0,25 y \$0,35 ctvs. Esto a su vez permite que la marca y sus productos se enfoquen en un mercado de 16,7 millones de dólares. A continuación se analizará este mercado y los productos más importantes del mismo:

---

<sup>10</sup> Investigadora de mercado Mardis

CUADRO 2.24: Participación mercado juvenil por producto y desembolso

PRODUCTO	PRECIO VENTA	SHARE %	SHARE DÓLARES
MANICHO * 24 (672GR)	\$ 0,35	35,86%	\$ 6.806.282
CRUNCH BARRA DISPLAY*15 345G	\$ 0,35	11,93%	\$ 2.264.630
MANICERO BARRA DISPLAY*15 450G	\$ 0,35	7,76%	\$ 1.472.237
TANGO SABOR X3 *25 625G	\$ 0,25	7,16%	\$ 1.358.575
NIKOLO BARRA MANÍ Y ALMEND * 30 900GR	\$ 0,30	6,04%	\$ 1.146.047
ROKLETS (ARCOR) *24 480G	\$ 0,30	4,36%	\$ 828.207
MANICHO BOMBONES * 30 (720GR)	\$ 0,30	2,22%	\$ 421.225
GOLPE BLACK * 20 ( 580GR)	\$ 0,30	1,53%	\$ 289.693
TANGO SABOR A MORA * 25 (625GR.)	\$ 0,25	1,50%	\$ 284.499
GOLPE * 20 (540GR)	\$ 0,30	1,47%	\$ 278.954
NIKOLO CON MANI Y ALMENDRAS *30 990GR	\$ 0,30	1,37%	\$ 260.809
MANICERO XTEND * 12 ( 864 GR.)	\$ 0,35	1,18%	\$ 223.973
MANICHO *24 720G	\$ 0,35	1,07%	\$ 203.929
<b>Total general</b>		<b>100,00%</b>	<b>\$ 16.729.000</b>
<b>Fuente: Mardis + Información Supermaxi</b>			
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>			

#### 2.1.4 Descripción Preliminar del Producto

Para la definición del producto con el que nacerá el proyecto y con el cual se participará en este mercado, se analizaron los productos líderes en el mercado, las promesas de venta de los mismos, y adicionalmente se tomó en cuenta las participaciones de la categoría de chocolates a nivel mundial

Se puede ver que todos estos productos tienen atributos en común, muchos venden indulgencia, venden el hecho de “darse un gusto”. Otro punto en

común es que casi todos ellos entran también en un tema de productos “mata hambre”, que son ideales como un snack entre comidas. Dentro de los productos líderes se encuentran productos de las categorías barras, bañados, recubiertos y bombones.

A nivel mundial el producto más vendido es el M&M. Sus 2 principales productos son el maní recubierto de chocolate y caramelo y el chocolate recubierto de caramelo.

En el país existen 2 marcas con productos de estas características, por un lado los M&Ms y por otro lado a la marca Roklets de Arcor. M&M tiene un problema importante en el país, que su precio de venta es bastante alto para la economía del país y adicionalmente en comparación a otros productos de este mercado. El precio en el que participa la marca es de \$ 1,25, que lo convierte en un producto elitista. Por otro lado Roklets es una marca que está dentro de las más importantes dentro de esta mercado, sin embargo es una marca poco trabajada, casi sin inversiones y con una distribución bastante por debajo de las alcanzadas por los productos de Confiteca.

En base a todos estos antecedentes se decidió lanzar al mercado un producto de estas características.

## 2.2 INVESTIGACION DEL MERCADO

### 2.2.1 Diseño de la Muestra

Una vez que se conoce el mercado para el proyecto, la competencia en este mercado, la franja de precios que manejará el proyecto y el producto como tal hay que diseñar la muestra que se va a utilizar para la investigación y definición de ciertos aspectos del producto.

Para el cálculo del tamaño de la muestra que se va a utilizar para esta investigación se tomó en cuenta a la estadística<sup>11</sup>. El tamaño de mercado del proyecto es para este cálculo considerado infinito (superior a los 2 millones), por esta razón y considerando que se quiere alcanzar un nivel de confianza del 95%, el número de encuestas que se realizarán en la encuesta es de 400.

---

<sup>11</sup> Scheaffer, Mendenhall, Ott. Elementos de muestreo. Grupo Editorial Iberoamérica.

### 2.2.2 Diseño de la Encuesta

Los objetivos que se buscan resolver gracias a la encuesta es el precio al que debe salir al mercado, definir si para ellos los chocolates recubiertos son una alternativa con respecto a las barras y a los bañados, y por último conocer un poco más sobre lo que ellos piensan sobre este mercado y lo que buscan del mismo. El formato de la encuesta que se utilizó se encuentra dentro de los Anexos de este proyecto

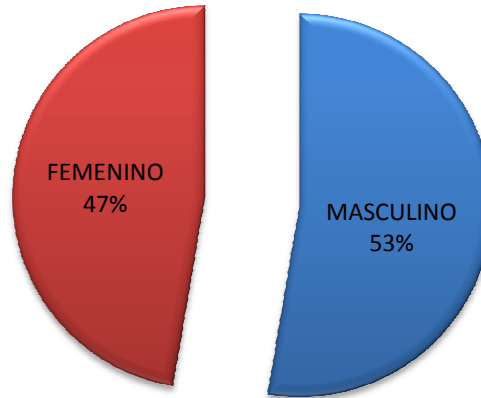
### 2.2.3 Recolección de Datos

Para la recolección de datos se realizaron 400 encuestas en la ciudad de Quito. Se realizaron las encuestas a personas de distintos sectores, géneros y razas. Todas estas encuestas fueron realizadas al azar.

### 2.2.4 Procesamiento y Análisis de la Información

A continuación se encuentran los resultados obtenidos en la investigación realizadas a través de las encuestas:

CUADRO 2.25: Sexo y edad Personas encuestadas



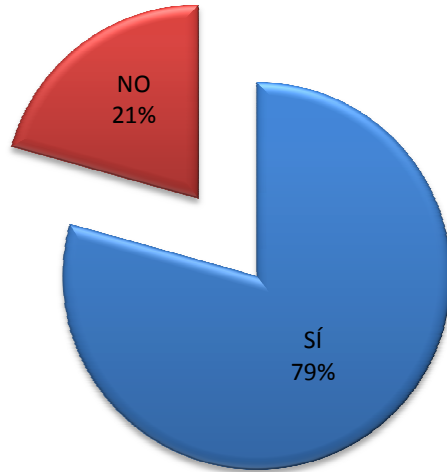
FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

La pregunta en referencia a la edad servía para confirmar que las personas encuestadas sean del target buscado, es decir personas entre 13 y 19 años. Dentro de este rango se buscó que los encuestados sean de todo este rango de edades.

1- ¿Es usted consumidor de chocolates?

CUADRO 2.26: Encuestados Consumidores de Chocolate

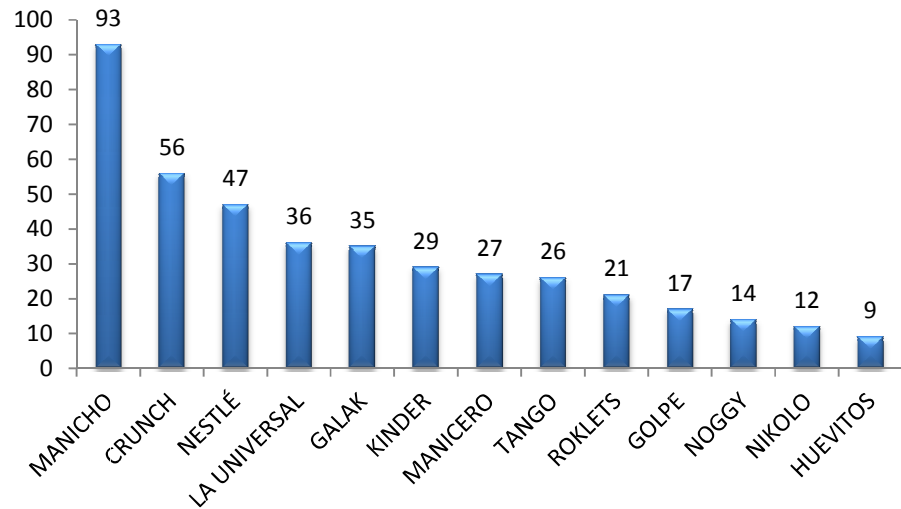


FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

## 2- Qué marcas de chocolate consume?

CUADRO 2.27: Marcas Consumidas Encuestados



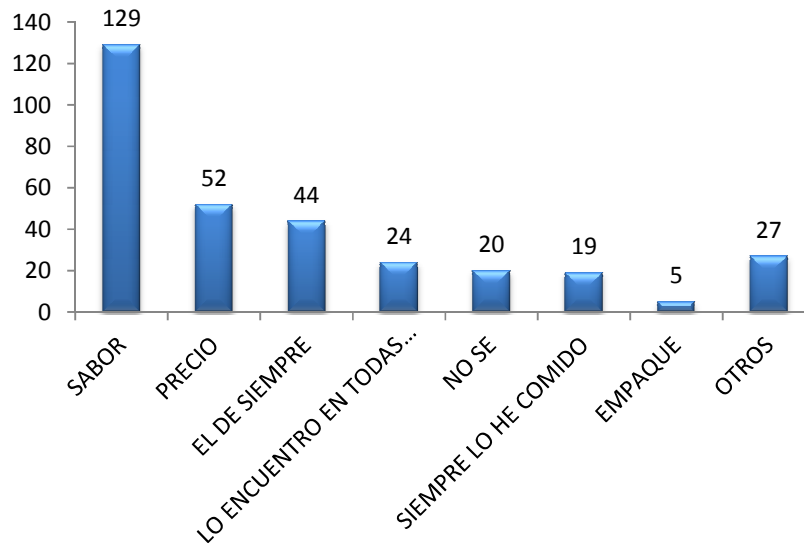
FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Esta pregunta fue abierta, y los encuestados podían poner una o más marcas que consuman. Se puede ver que los resultados de las encuestas van acorde con las participaciones de mercado analizadas anteriormente, donde las marcas líderes para este rango de edades son Manicho, Crunch, Manicero o Tango. Adicional a estas marcas también se mencionan algunas marcas de otros segmentos, como el infantil o el multitarget, pero no en cantidades importantes.

¿Por qué?

CUADRO 2.28: Razones de Consumo Encuestados



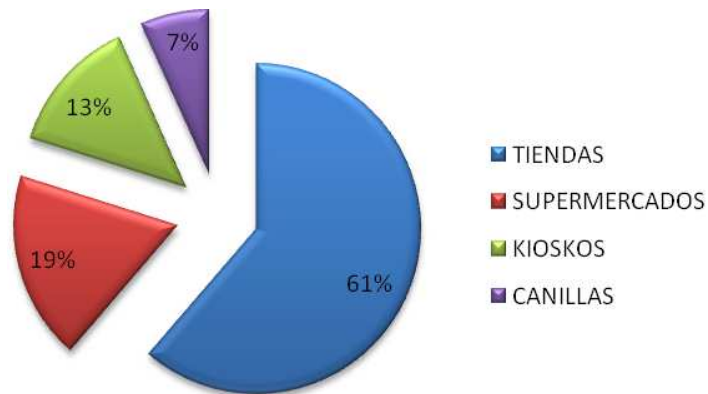
FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Los motivos por los que las personas consumen los chocolates son algunos, sin embargo los más importantes son el sabor, el precio y la tradición de ciertos productos. El sabor es un atributo que no siempre es real. Dentro de Confiteca, en el departamento de evaluación sensorial, Confiteca ha podido determinar que el sabor en muchos casos no es determinante. Las personas creen que el sabor es el motivo de compra, sin embargo muchas veces ni ellos mismos pueden diferenciar su chocolate de consumo regular con otro chocolate del mercado. Por esta razón dentro de la encuesta (pregunta 8), se quiso reforzar esta pregunta, sin dar a los encuestados esta alternativa.

## 3- En dónde compra usted estos productos?

CUADRO 2.29: Lugar compra Encuestados



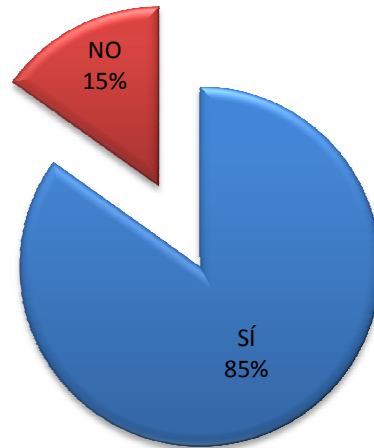
FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Estas respuestas también permite ver que el enfoque en los canales detallista y mayorista son los adecuados. El 81% de las personas encuestadas compra sus chocolates en estos canales. Es importante resaltar, que los Kioskos y canillas compran sus productos, casi siempre en los mayoristas, por esta razón estos 2 grupos entran dentro del 81% de los 2 canales.

4- ¿Conoce usted los productos M&M y/o Rocklets?

CUADRO 2.30: Conocimiento Marcas Categoría Recubiertos



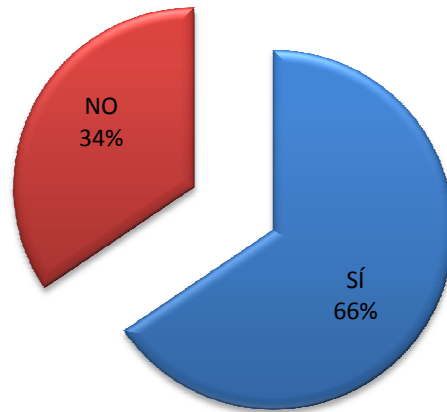
FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Sin duda es importante saber que las personas encuestadas sepan de qué producto se está hablando para que puedan responder las siguientes preguntas de la encuesta, y se puede ver que el 85% sí conoce los productos M&M o Rocklets, que son los productos existentes en el mercado similares a los productos que serán lanzados bajo la marca Shock.

5- ¿Le parecen una alternativa de compra, a la hora de comprar un chocolate?

CUADRO 2.31



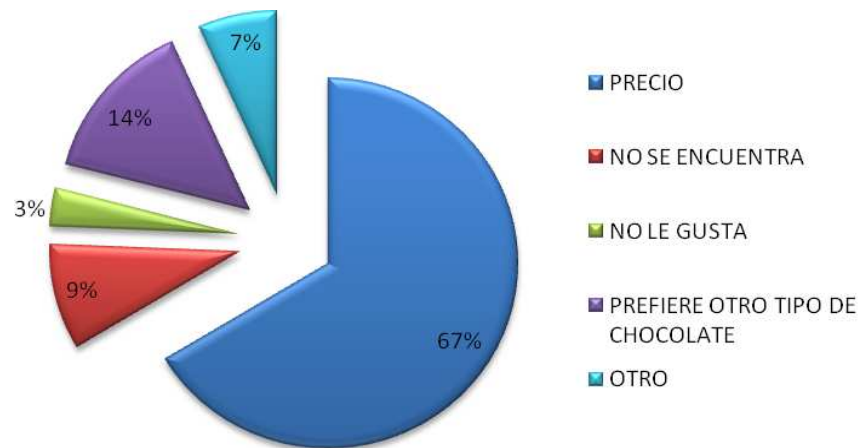
FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Estas 2 marcas (Rocklets y M&M), sí son una opción de compra para el 66% de los encuestados. Esto tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de estas marcas actualmente.

6- ¿Qué problemas encuentra usted a los productos M&Ms?

CUADRO 2.32: Problemas del producto M&Ms



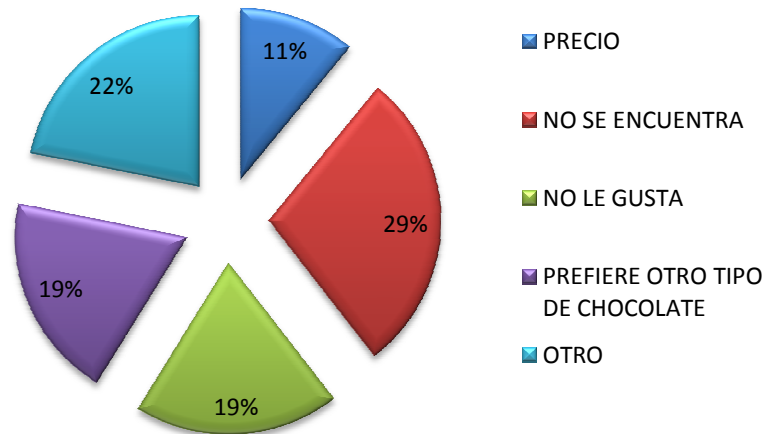
FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Queda muy claro, que el producto líder a nivel mundial, tiene un gran problema en el país, el precio. Este está por encima de lo que las personas están dispuestas a pagar por un chocolate. Este producto tiene un precio superior a un dólar, lo que lo hace muy elitista, y de un nicho del mercado de chocolates.

7- ¿Qué problemas encuentra usted a los productos Rocklets?

CUADRO 2.32: Problemas del producto Rocklets



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

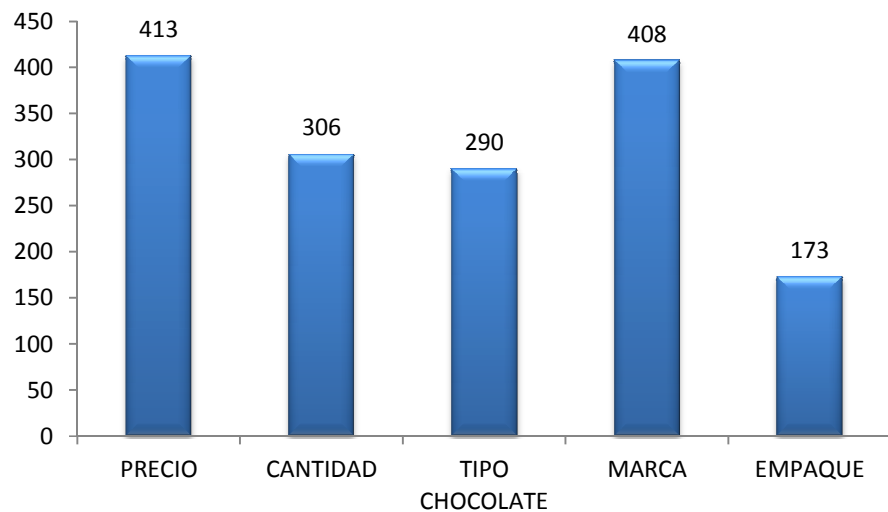
En el caso de los productos de la marca Rocklets, existen varios problemas, pero se evidencia que la disponibilidad es un problema. Esto debido a que no tiene una muy buena distribución. Es importante ver que el precio no es un problema, lo que también es importante resaltar.

8- Enumere en orden de importancia los siguientes atributos de un chocolate a la hora de comprar, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante

Para poder cuantificar esta pregunta, se realizó mediante una ponderación dada a los atributos según su importancia. Los atributos a los que el consumidor da la calificación de 5, es decir le da la mayor importancia reciben 4 puntos para los resultados, la calificación de 4 recibe 3 puntos, la calificación de 3 recibe 2 puntos, la calificación de 2 recibe 1 punto, y en el caso de la mínima calificación (1), esta no recibe puntos para la obtención de resultados.

En base a esta ponderación se obtuvieron los siguientes resultados

CUADRO 2.33: Importancia Atributos de Chocolates



FUENTE: Encuesta

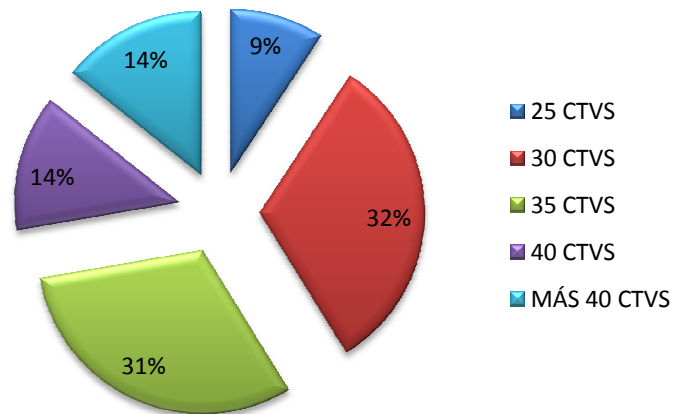
ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

En base a este resultado se ve que los atributos más importantes para los consumidores son el precio y la marca.

De igual manera se puede ver que el tipo de chocolate, que es un punto fundamental dentro del análisis, no tiene un peso muy alto. Sin duda esto es muy beneficioso para el proyecto, sabiendo que en participación de mercado la categoría de recubiertos (categoría del proyecto Shock) no es muy importante, mientras otras como barras y minibarras captan un porcentaje muy importante del mercado de chocolates juveniles. En base a estos resultados se puede ver que hay otros atributos mucho más importantes para los consumidores a la hora de la decisión de compra. Para reforzar esto es importante mencionar que sólo el 16% de las personas encuestadas, pone como principal atributo al tipo de chocolate, y un 21% como el segundo atributo en importancia.

9- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un producto similar a M&M, con un gramaje similar a las barras tipo Manicho?

CUADRO 2.34



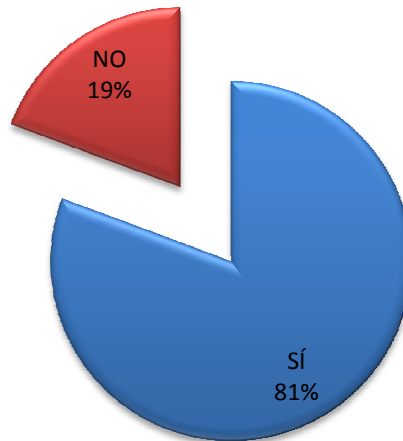
FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Queda claro que el precio ideal para un chocolate similar a los líderes del mercado, debe costar entre 30 y 35 ctvs (entre estas 2 cantidades está el 63% de las respuestas).

10- ¿Compraría usted productos tipo M&M (a un precio y cantidad similar a Manicho o su barra de consumo regular)?

CUADRO 2.35



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Esta es sin duda la pregunta de la encuesta más importante para el proyecto. En base a esta es posible tener un cálculo más exacto de la demanda potencial del proyecto. Esta pregunta, adicionalmente complementa y reafirma en el análisis de la pregunta número 8 de esta encuesta, referente a la importancia de los atributos a la hora de la compra de un chocolate, donde mencioné que los consumidores están abiertos a cambiar de tipos de chocolates, y que son otros los atributos más importantes, como la marca y el precio, atributos que se analizarán con sumo cuidado en este proyecto.

### 2.3 DETERMINACION DE LA DEMANDA POTENCIAL DEL MERCADO

Este proyecto está trabajado para competir en el mercado Juvenil, y gracias a los resultados obtenidos y a los precios manejados por los productos líderes del mercado de chocolates juveniles, los productos del proyecto serán lanzados al mercado para tener un desembolso entre 30 y 35 centavos. En base a la información sobre el mercado, el análisis de la misma y la información obtenida por la encuesta realizada a los potenciales consumidores es posible calcular la demanda potencial existente. A continuación se puede ver la manera que se obtuvo este tamaño potencial de la demanda existente:

CUADRO 2.36: Cálculo de la demanda potencial del proyecto

CÁLCULO DEMANDA ANUAL PROYECTO	PARTICIPACIÓN	MERCADO A PVP	MERCADO ESTIMADO A PRECIO FÁBRICA
DEMANDA MERCADO CHOCOLATE	100,00%	\$ 68.701.099	\$ 47.403.758
DEMANDA JUVENIL DE CHOCOLATES	34,11%	\$ 23.433.198	\$ 16.168.907
DEMANDA DE DESEMBOLSO (25 Y 35 CTVS)	71,39%	\$ 16.729.355	\$ 11.543.255
DEMANDA CONSUMIDORES QUE NO BUSCAN ÚNICAMENTE BARRAS EN ESTE SEGMENTO	81,00%	\$ 13.550.777	\$ 9.350.036
<b>DEMANDA POTENCIAL PROYECTO</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 13.550.777</b>	<b>\$ 9.350.036</b>
DEMANDA UNITARIA (\$ 0,35 ctvs)			38.716.507
<b>DEMANDA EN DISPLAYS X 16</b>			<b>2.419.782</b>
<b>Fuente:</b>	<b>Mardis + Supermaxi + Recolección datos encuesta</b>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Cristian Gomezjurado</b>		

En base a este cálculo se puede ver que el tamaño de este mercado potencial es sumamente interesante. Este mercado es de 13,5 millones de dólares al año a PVP. Para obtener un valor más real de venta para Confiteca se utiliza un factor de 0,69, este factor se logra restando del PVP el iva, el margen detallista y el margen mayorista, y asume que el 50% de las ventas se realiza en el canal Detallista y el otro 50% al canal Mayorista. En base a este factor se obtiene el tamaño potencial de este mercado a precio de fábrica, es decir a la venta real de la empresa.

Por último se realiza el cálculo de la demanda potencial en Displays. Esto se lo hace suponiendo que todos los productos que participan en este mercado son de 16 unidades por Display y tienen un precio de venta al público de 35 centavos. Con esta premisa se obtiene que el mercado potencial en Displays x16 es de 2,3 millones al año (aproximadamente 192 mil Display por mes).

## 2.4 PROYECCION DE VENTAS

En base a todo el análisis del mercado y la obtención de la demanda potencial del proyecto a continuación se ve la proyección de ventas del proyecto para el año 2011, asumiendo que el proyecto se lanza el primer mes de este año.

CUADRO 2.37: Proyección de ventas Shock 2010

UNIDADES	ENE 2011	FEB 2011	MAR 2011	ABR 2011	MAY 2011	JUN 2011	JUL 2011	AGO 2011	SEP 2011	OCT 2011	NOV 2011	DIC 2011	TOTAL 2011
SHOCK MANÍ TIENDA	10.000	13.000	13.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	126.000
SHOCK MANÍ AUTOSERV.	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
SHOCK CHOCOLATE TIENDA	12.000	15.000	15.000	13.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	151.000
SHOCK CHOCOLATE AUTOSERV.	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	36.000
SHOCK CEREAL TIENDA	12.000	15.000	15.000	12.000	11.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	135.000
SHOCK CEREAL AUTOSERV.	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
<b>TOTAL MARCA</b>	<b>41.000</b>	<b>50.000</b>	<b>50.000</b>	<b>42.000</b>	<b>40.000</b>	<b>39.000</b>	<b>39.000</b>	<b>39.000</b>	<b>39.000</b>	<b>39.000</b>	<b>39.000</b>	<b>39.000</b>	<b>496.000</b>
<b>DÓLARES</b>	<b>ENE 2011</b>	<b>FEB 2011</b>	<b>MAR 2011</b>	<b>ABR 2011</b>	<b>MAY 2011</b>	<b>JUN 2011</b>	<b>JUL 2011</b>	<b>AGO 2011</b>	<b>SEP 2011</b>	<b>OCT 2011</b>	<b>NOV 2011</b>	<b>DIC 2011</b>	<b>TOTAL 2011</b>
SHOCK MANÍ TIENDA	\$ 36.429	\$ 47.357	\$ 47.357	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 459.000
SHOCK MANÍ AUTOSERV.	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 28.371
SHOCK CHOCOLATE TIENDA	\$ 43.714	\$ 54.643	\$ 54.643	\$ 47.357	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 550.071
SHOCK CHOCOLATE AUTOSERV.	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 42.557
SHOCK CEREAL TIENDA	\$ 43.714	\$ 54.643	\$ 54.643	\$ 43.714	\$ 40.071	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 491.786
SHOCK CEREAL AUTOSERV.	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 28.371
<b>TOTAL MARCA</b>	<b>\$ 132.132</b>	<b>\$ 164.918</b>	<b>\$ 164.918</b>	<b>\$ 135.775</b>	<b>\$ 128.489</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 1.600.157</b>
<b>COSTO</b>	<b>ENE 2011</b>	<b>FEB 2011</b>	<b>MAR 2011</b>	<b>ABR 2011</b>	<b>MAY 2011</b>	<b>JUN 2011</b>	<b>JUL 2011</b>	<b>AGO 2011</b>	<b>SEP 2011</b>	<b>OCT 2011</b>	<b>NOV 2011</b>	<b>DIC 2011</b>	<b>TOTAL 2011</b>
SHOCK MANÍ TIENDA	\$ 20.300	\$ 26.390	\$ 26.390	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 255.780
SHOCK MANÍ AUTOSERV.	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 15.600
SHOCK CHOCOLATE TIENDA	\$ 24.360	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 26.390	\$ 24.360	\$ 24.360	\$ 24.360	\$ 24.360	\$ 24.360	\$ 24.360	\$ 24.360	\$ 24.360	\$ 306.530
SHOCK CHOCOLATE AUTOSERV.	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 1.950	\$ 23.400
SHOCK CEREAL TIENDA	\$ 24.360	\$ 30.450	\$ 30.450	\$ 24.360	\$ 22.330	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 274.050
SHOCK CEREAL AUTOSERV.	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 15.600
<b>TOTAL MARCA</b>	<b>\$ 73.570</b>	<b>\$ 91.840</b>	<b>\$ 91.840</b>	<b>\$ 75.600</b>	<b>\$ 71.540</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 890.960</b>
<b>MÁRGEN</b>	<b>ENE 2011</b>	<b>FEB 2011</b>	<b>MAR 2011</b>	<b>ABR 2011</b>	<b>MAY 2011</b>	<b>JUN 2011</b>	<b>JUL 2011</b>	<b>AGO 2011</b>	<b>SEP 2011</b>	<b>OCT 2011</b>	<b>NOV 2011</b>	<b>DIC 2011</b>	<b>TOTAL 2011</b>
SHOCK MANÍ TIENDA	\$ 16.129	\$ 20.967	\$ 20.967	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 203.220
SHOCK MANÍ AUTOSERV.	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 12.771
SHOCK CHOCOLATE TIENDA	\$ 19.354	\$ 24.193	\$ 24.193	\$ 20.967	\$ 19.354	\$ 19.354	\$ 19.354	\$ 19.354	\$ 19.354	\$ 19.354	\$ 19.354	\$ 19.354	\$ 243.541
SHOCK CHOCOLATE AUTOSERV.	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 1.596	\$ 19.157
SHOCK CEREAL TIENDA	\$ 19.354	\$ 24.193	\$ 24.193	\$ 19.354	\$ 17.741	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 16.129	\$ 217.736
SHOCK CEREAL AUTOSERV.	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 12.771
<b>TOTAL MARCA</b>	<b>\$ 58.562</b>	<b>\$ 73.078</b>	<b>\$ 73.078</b>	<b>\$ 60.175</b>	<b>\$ 56.949</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 709.197</b>

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

## 2.5 ESTRATEGIAS DE MARKETING

### 2.5.1 Producto

#### **Definición y Características del Producto**

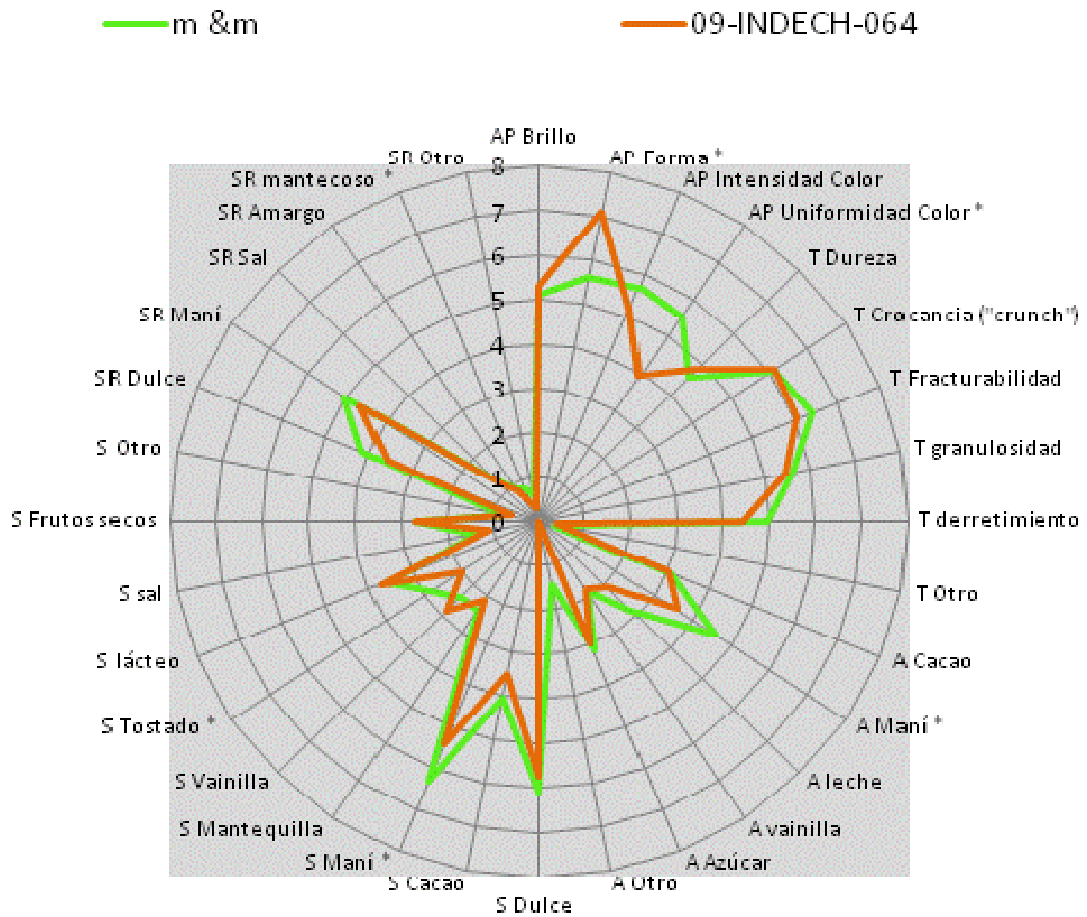
En base a la investigación realizada se definió mantener el producto preliminar.

Para la primera etapa del proyecto se empezará con 2 sabores, los 2 más fuertes a nivel mundial en la categoría de recubiertos, y los 2 más fuertes de la categoría en el país. Estos son Chocolate solo y Maní.

En ambos casos se trata de un chocolate de leche similar a M&M. Este chocolate es recubierto por una capa de azúcar pigmentada de colores. En el caso del Maní, se trata de maní recubierto de chocolate y azúcar pigmentada de colores.

Confiteca tiene un departamento de Investigación y Desarrollo y otro de Evaluación Sensorial. Estos departamentos se encargaron de elaborar el producto y posteriormente comparar a estas muestras contra las muestras de M&M. A continuación se puede ver el cuadro en el que se comparan los principales atributos de los chocolates, la muestra nombrada 09-INDECH-064 es la que finalmente se aprobó para el proyecto.

CUADRO 3.38: Perfil del Producto



FUENTE: Confiteca

ELABORADO POR: Departamento de Evaluación Sensorial de Confiteca

Como se puede ver claramente en el perfilamiento entre estos 2 productos, las diferencias son pequeñas y garantizan tener un producto sensorialmente aceptado por los consumidores.

Para la definición de los diseños del proyecto, se busca que los empaques vendan lo que busca la marca, es decir que sea un producto que quite el hambre, y adicionalmente que tenga sus similitudes con M&Ms.

En base a esto Juan Carlos Azuero (Diseñador Free lance de Colombia) es el encargado de la creación de estos empaques. A continuación se presentan algunas alternativas preliminares para los empaques de este producto:

Logo:



Empaques:



### Estrategia de Producto

Para partir el análisis de la estrategia de producto, es importante conocer en qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra el mercado objetivo. El mercado de chocolates juveniles (barras, Minibarras, bañados y recubiertos) es un mercado maduro. Esto se lo ve con claridad por algunas características:

- Ventas altas con crecimientos constantes pero no muy importantes

- Precios asequibles para el consumidor
- Competencia intensa con un número de competidores estable
- Alta penetración en el mercado

Al conocer esto, una estrategia según Kotler para combatir a este mercado es la diversificación de marcas y modelos<sup>12</sup>. Esto se consigue para este proyecto de gran manera. Como empresa se consigue ampliar el portafolio, con un producto de alto valor percibido (tanto por el producto como tal como por su empaque y diseño), al lograr un producto acorde al mercado, con elementos que lo diferencian de la competencia como por ejemplo el concepto mata hambre y la funda metalizada tipo Doy Pack. (Formato utilizado por muchas marcas, como M&M a nivel internacional y no capitalizado en el mercado de chocolates del país.

Dentro de las estrategias de Kotler para el siglo XXI<sup>13</sup> aplicables al producto establecida por Kotler se encuentran 2 que se quiere que se vean reflejadas en el producto:

- Ofrecer máxima calidad en el producto
- Establecer segmentos y nichos de mercado

---

<sup>12</sup> <http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html>

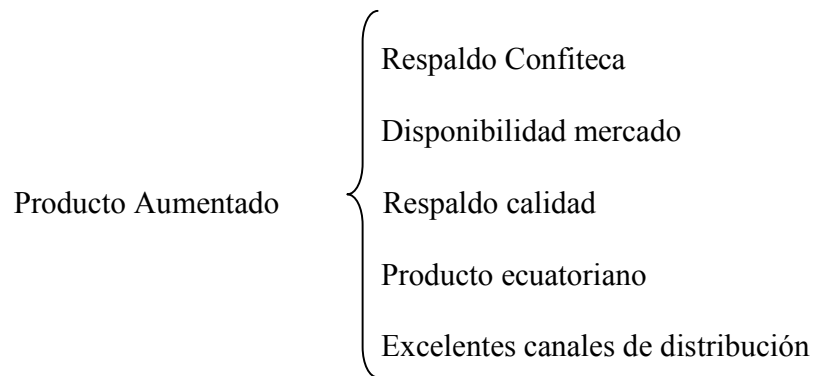
<sup>13</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/kotler-y-sus-7-estrategias-2.htm>

Para llegar al producto final, estas estrategias fueron consideradas en todo momento, el tema de la calidad está reflejada en el esfuerzo de Investigación y Desarrollo, la utilización de materiales de excelente calidad, o los procesos altamente contralados para garantizar la calidad de cada uno de los productos que sale al mercado, Además de la calidad vista desde el producto en sí, el proyecto tiene otros elementos relacionados a la calidad que van un nivel más a fondo, como el respaldo de una empresa líder en el país, la promesa de ser un producto mata hambre, y el hecho de ser un producto bien hecho en Ecuador.

Para lograr comunicar estos atributos del producto se utilizará a la comunicación, donde es importante que se mencionen estos atributos (mata hambre, respaldo, calidad).

De igual manera se realizó un análisis a fondo del mercado de chocolate, para determinar el segmento de mercado, y se desarrolló el producto para satisfacer sus necesidades, tomando para esto experiencias de otros competidores locales y a nivel mundial, como Manicho o M&M's.

Muchos de estos atributos se lo pueden ver al analizar el producto aumentado. Para este proyecto el producto aumentado, que son los atributos del producto que sirven para que este se diferencie de la competencia sería el siguiente:



### 2.5.2 Estrategia de Precio

Para la definición del precio se utilizan las estrategias de fijación de precios según Kotler y Armstrong<sup>14</sup>. Estos gurus del marketing plantean diferentes maneras de establecer los precios de los productos.

---

14 <http://7pmix.com/2009/02/03/estrategias-de-fijacion-de-precios-kotler-armstrong-2007/>

En el caso de los productos se toman en cuenta 2 estrategias planteadas por ellos:

- Precios por línea de productos
- Precios por tipo de clientes

Los precios por línea de negocios se refieren a establecer precios según el mercado al que se vaya a atacar. Por tratarse de un mercado existente para esta estrategia es importante analizar los costos del producto, clientes y consumidores.

En lo referente a tipos de clientes, los productos tendrán precios diferenciales según el canal al que se venda. En su etapa de lanzamiento existirán 3 tipos de precios, uno para el canal detallista, es decir para las tiendas, otro precio para el canal mayorista y un último para cadenas de autoservicios.

En base a esto, para la definición del precio del producto se analizaron a los principales productos de la competencia, canales y adicionalmente se

consideraron los resultados de la encuesta realizada a los consumidores.

Gracias a esto se definió que el producto deberá salir al mercado a 35 ctvs.

En la siguiente tabla se pueden ver las cadenas comerciales de los principales competidores de los productos:

CUADRO 2.39: Tabla de cadenas de precios

CADENA DE PRECIOS	CHOCO. TIENDA	MANÍ TIENDA	CHOCO AUTOSE.	MANÍ AUTOSE.
PESO UNITARIO (GR)	30	30	150	150
UNIDADES	16	16	1	1
PESO TOTAL (GR)	480	480	150	150
PVP UNITARIO	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 1,70	\$ 1,70
PVP	\$ 5,60	\$ 5,60	\$ 1,70	\$ 1,70
MARGEN DETALLISTA	33%	33%	20%	20%
PRECIO DETALLISTA CON IVA	\$ 4,20	\$ 4,20	\$ 1,42	\$ 1,42
PRECIO DETALLISTA SIN IVA	\$ 3,75	\$ 3,75	\$ 1,27	\$ 1,27
MARGEN MAYORISTA	8%	8%	20%	20%
PRECIO MAYORISTA CON IVA	\$ 3,90	\$ 3,90	\$ 1,18	\$ 1,18
PRECIO MAYORISTA SIN IVA	\$ 3,48	\$ 3,48	\$ 1,05	\$ 1,05
<b>MARGEN TOTAL CONFITECA</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN CONFITECA</b>	<b>47%</b>	<b>47%</b>	<b>46%</b>	<b>46%</b>
COSTO TOTAL PRODUCCIÓN	\$ 2,03	\$ 2,03	\$ 0,65	\$ 0,65
COSTO VARIABLE PRODUCCIÓN	\$ 1,86	\$ 1,86	\$ 0,57	\$ 0,57
PRECIO PROMEDIO	\$ 3,64	\$ 3,64	\$ 1,18	\$ 1,18
<b>Elaborado por:</b>	<b>Cristian Gomezjurado</b>			

CUADRO 2.40: Tabla de precios competencia

CADENA DE PRECIOS	ROKLETS CHOCO	ROKLETS MANÍ	MANICHO	NESTLÉ CRUNCH	NESTLÉ MANICERO
PESO UNITARIO (GR)	25	35	25	23	23
UNIDADES	24	18	24	15	15
PESO TOTAL (GR)	600	630	600	345	345
PVP UNITARIO	\$ 0,30	\$ 0,40	\$ 0,35	\$ 0,35	\$ 0,35
PVP	\$ 7,20	\$ 7,20	\$ 8,40	\$ 5,25	\$ 5,25
MARGEN DETALLISTA	22%	22%	35%	13%	13%
PRECIO DETALLISTA CON IVA	\$ 5,90	\$ 5,90	\$ 6,20	\$ 4,65	\$ 4,65
PRECIO DETALLISTA SIN IVA	\$ 5,27	\$ 5,27	\$ 5,54	\$ 4,15	\$ 4,15
MARGEN MAYORISTA	7%	7%	8%	8%	8%
PRECIO MAYORISTA CON IVA	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,75	\$ 4,30	\$ 4,30
PRECIO MAYORISTA SIN IVA	\$ 4,91	\$ 4,91	\$ 5,13	\$ 3,84	\$ 3,84
<b>Fuente:</b>	<b>Interna + Visita al mercado</b>				
<b>Elaborado por:</b>	<b>Cristian Gomezjurado</b>				

### 2.5.3 Estrategia de Distribución

La distribución es la parte más sencilla para este proyecto. Esto se debe a que Confiteca es una empresa con muchísima experiencia en este aspecto. Su fuerza de ventas llega a más de 45.000 puntos de venta. Adicionalmente se atiende a los clientes mayoristas a nivel nacional y a las principales cadenas de supermercados y farmacias del país.

En base a esto la estrategia a ser utilizada es la misma que se maneja para los productos de Confiteca con fuerza en los canales Mayorista y Detallista. Para poder dar más fuerza en el lanzamiento de este producto se darán premios a los vendedores por el cumplimiento de presupuestos. Se sortearán celulares y I

Pods entre los vendedores que logren cumplir los objetivos de colocación de los productos.

Adicionalmente se acoplará un exhibidor junto de los exhibidores existentes en las tiendas de Confiteca. Esto no permitirá tener una mejor exhibición en el punto de venta.

En una primera etapa se concentrarán los esfuerzos en la venta a los canales Detallista y Mayorista. No se realizará una presentación especial para el canal autoservicios. Sí se establece un presupuesto para este canal, sin embargo el producto no va enfocado para este canal.

Confiteca clasifica a los clientes en 4 categorías, AAA, A, B, C y D. A continuación se puede ver esta clasificación para cada uno de los canales de cobertura:

CUADRO 2.41: Clasificación de clientes Canal Detallista

CANAL DETALLISTA						
REGIONAL	CLASIFICACION DE CLIENTES					TOTAL CLIENTES
	A	AAA	B	C	D	
AMBATO	622	690	1200	1736	664	4912
BABAHOYO	287	287	497	481	976	2528
CUENCA	465	526	823	961	1132	3907
GUAYAQUIL	1176	1416	1960	2086	1644	8282
IBARRA	424	448	772	859	377	2880
LOJA	177	164	353	226	388	1462
MACHALA	303	367	519	577	656	2422
PORTOVIEJO	449	467	772	891	351	2930
QUITO	1296	1926	2175	2430	2861	10688
SANTO DOMINGO	471	442	1096	1414	867	4290
<b>TOTAL CANAL DETALLISTA</b>	<b>5670</b>	<b>6733</b>	<b>10167</b>	<b>11661</b>	<b>9916</b>	<b>44301</b>
<b>Fuente: Información Interna Confiteca</b>						
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>						

CUADRO 2.42: Clasificación de clientes Canal Líderes de Opinión

CANAL LIDERES DE OPINION						
REGIONAL	CLASIFICACION DE CLIENTES					TOTAL CLIENTES
	A	AAA	B	C	D	
GUAYAQUIL		19	27	44	0	104
QUITO	42	46	78	81	0	247
<b>TOTAL CANAL LIDERES DE OPINION</b>	<b>56</b>	<b>65</b>	<b>105</b>	<b>125</b>	<b>0</b>	<b>351</b>
<b>Fuente: Información Interna Confiteca</b>						
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>						

CUADRO 2.43: Clasificación de clientes Canal Mayorista

CANAL MAYORISTA						
REGIONAL	CLASIFICACION DE CLIENTES					TOTAL CLIENTES
	A	AAA	B	C	D	
GUAYAQUIL 1	5	8	10	22	0	45
GUAYAQUIL 2	9	9	13	17	0	48
GUAYAQUIL FORÁNEO	8	14	15	17	0	54
<b>TOTAL GUAYAQUIL</b>	<b>22</b>	<b>31</b>	<b>38</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>147</b>
MACHALA	10	14	18	17	0	59
PORTOVIEJO	6	4	12	8	0	30
LOJA	3	6	5	6	0	20
CUENCA	6	5	11	10	0	32
<b>TOTAL REGION COSTA</b>	<b>47</b>	<b>60</b>	<b>84</b>	<b>97</b>	<b>0</b>	<b>288</b>
QUITO 1	4	7	14	24	0	49
QUITO 2	4	6	15	27	0	52
<b>TOTAL QUITO</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>29</b>	<b>51</b>	<b>0</b>	<b>101</b>
IBARRA	12	14	26	32	0	84
SANTO DOMINGO	15	17	28	29	0	89
AMBATO	17	14	35	35	0	101
<b>TOTAL REGION SIERRA</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>118</b>	<b>147</b>	<b>0</b>	<b>375</b>
<b>TOTAL CANAL MAYORISTA</b>	<b>99</b>	<b>118</b>	<b>202</b>	<b>244</b>	<b>0</b>	<b>663</b>
<b>Fuente: Información Interna Confiteca</b>						
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>						

En base a este listado de puntos de venta a los que llega la fuerza de ventas de la empresa, el objetivo de colocaciones está enfocado a los clientes A, AAA Y B.

#### 2.5.4 Estrategia de Promoción

Para poder dar fuerza a este proyecto, el plan promocional es sumamente importante. Este plan está enfocado en 2 puntos, el plan promocional para dar fuerza al producto dentro de la empresa (plan de promociones a la fuerza de ventas) y el plan promocional para dar a conocer el producto a los potenciales consumidores.

##### **Plan Promocional Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas de Confiteca es sin duda una de las mayores fortalezas de la empresa, sin embargo Confiteca actualmente tiene un portafolio sumamente grande, esto provoca que los vendedores no den la importancia que se requiere a ciertos productos.

Por esta razón, y para garantizar que el proyecto Shock tenga un respaldo completo por parte de los vendedores se va a dar un plan de incentivos por logros de ventas y colocaciones de este proyecto.

El primer punto que debe ser cubierto son las colocaciones del producto en el punto de venta. Esto resulta muy importante, ya que sin estas la campaña en medios no va a tener los resultados buscados. Para este proyecto se plantea como objetivo tener colocaciones del 40%. La forma de incentivar a los vendedores es mediante el sorteo de premios entre los vendedores que consigan colocar el producto en el porcentaje establecido.

Cada regional tendrá premios para ser sorteados. Esta estrategia es utilizada, tomando en cuenta que ya ha sido probada en otros lanzamientos anteriores, y ha tenido una gran acogida por parte de la fuerza de ventas de Confiteca. Los premios que van a ser sorteados son de tipo tecnológico (celulares, I Pods), estos premios son los más aceptación tienen entre los vendedores. El número de premios varía según el tamaño de la regional.

Para esta estrategia Confiteca sorteará varios premios detallados a continuación junto con sus costos, lo que permite conocer el valor que tendrá esta estrategia de introducción:

CUADRO 2.44: Premios Fuerza de Venta

PREMIOS FUERZA VENTAS					
REGIONAL	CELULAR A	CELULAR B	I POD	PREMIOS SORTEADOS	VALOR PREMIOS
AMBATO	1	2	1	4	\$ 650
BABAHOYO	1	1	1	3	\$ 525
CUENCA	1	2	1	4	\$ 650
GUAYAQUIL	2	2	2	6	\$ 1.050
IBARRA	1	2	1	4	\$ 650
LOJA	1	0	1	2	\$ 400
MACHALA	1	1	1	3	\$ 525
PORTOVIEJO	1	1	1	3	\$ 525
QUITO	2	2	2	6	\$ 1.050
SANTO DOMINGO	1	2	1	4	\$ 650
MAYORISTA SIERRA	2	2	2	6	\$ 1.050
MAYORISTA COSTA	2	2	2	6	\$ 1.050
LÍDERES DE OPINIÓN	1	0	0	1	\$ 250
<b>TOTAL PREMIOS</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>39</b>	<b>\$ 9.025</b>
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>					

Como segundo punto se realizará un plan de comisiones por ventas. Cada unidad de venta sobre el presupuesto del vendedor será premiada con dinero. Esto aplicará para el segundo, tercero y cuarto mes del proyecto. Cada vendedor recibirá 75 centavos por cada Display vendido sobre el presupuesto. Esto representa el 51% de la utilidad que arroja el producto, sin embargo al ser ventas incrementales en estos vendedores, sigue siendo muy positivo para la empresa. En promedio cada vendedor deberá vender 110 unidades al mes. Suponiendo que un vendedor logra vender un 50% más de su presupuesto, este conseguiría una bonificación de más de 100 dólares, que es una cifra muy interesante para ellos. Adicionalmente de esta manera el vendedor sabe que

cada unidad adicional de venta es un incremento directo a su sueldo. Se espera que se consigan ventas con comisión por 15.000 Displays, esto equivale a entregar en comisiones por ventas a los vendedores, un valor por \$ 10.500 dólares entre el segundo y cuarto mes del proyecto.

Como resumen se invertirá en premios para la fuerza de ventas un total de \$ 19.000 dólares.

### **Plan Promocional Consumidor**

Para promocionar al producto hacia el consumidor se utilizarán 2 frentes. El primero es en relación a la exhibición del producto en el punto de venta. Para esto se realizarás 12.500 exhibidores para tiendas. Esta cantidad para cubrir las tiendas de A y AAA que cubre la fuerza de ventas de Confiteca. Estos 12.000 puntos de ventas representan el 81% de las ventas de Confiteca. Estos exhibidores serán diseñados para adaptarse como un pequeño brazo de los exhibidores ya existentes de Confiteca. Esto logra que los exhibidores sean relativamente baratos, sin embargo permitan que el producto logre tener una exhibición interesante en el punto de venta. El exhibidor será realizado a base de alambre que permita colgar las funditas de Shock al lado de los exhibidores de Confiteca. El costo estimado para este exhibidor es de \$ 2,00 centavos por unidades, es decir que el costo requerido como inversión para estos

exhibidores es de \$ 27.000 (Este valor incluye un presupuesto pequeño mensual para reposición de exhibidores dañados).

Como segundo frente está el más importante para la comunicación del lanzamiento de la marca y del producto, que es la pauta en televisión. Confiteca ha decidido que invertirá la mayor parte de sus recursos en este medio, y este proyecto no es la excepción.

Se realizará un comercial para el lanzamiento del proyecto, mismo que estará al aire por 6 semanas, empezando 3 semanas después del lanzamiento o una vez conseguidas las colocaciones esperadas. Se invertirán \$ 60.000 dólares para esta pauta, y con esta inversión se esperan lograr 800 Trps como resultado de esta inversión.

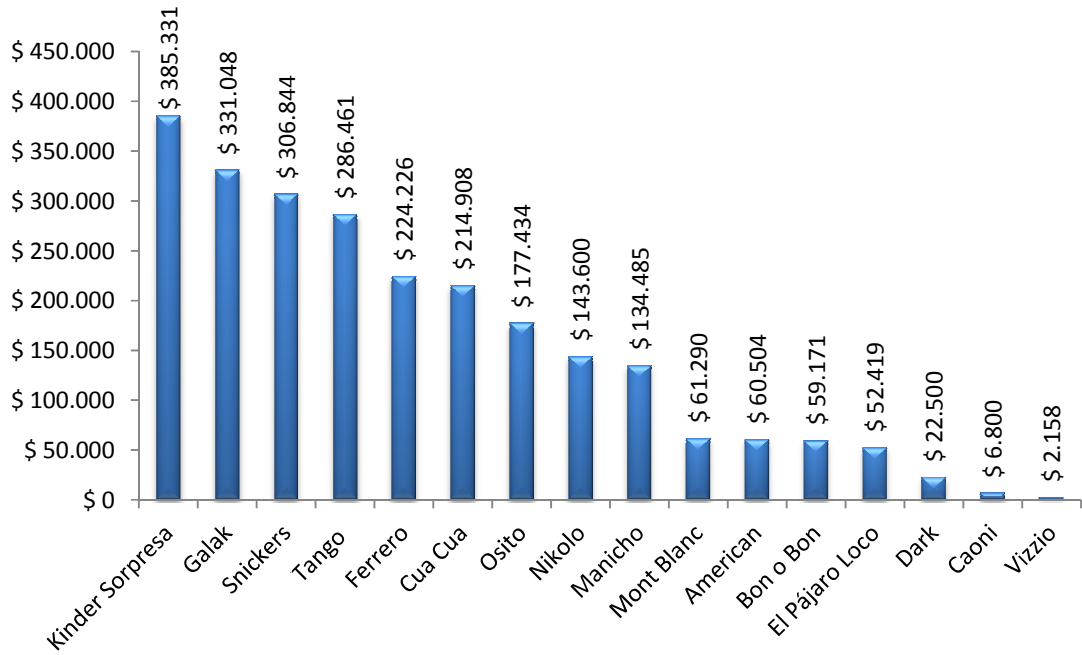
El comercial deberá basarse en los lineamientos de la marca, es decir deberá vender a un producto de chocolate que te permita darte un gusto y matar al hambre al mismo tiempo. Adicionalmente deberá ser dirigido al target seleccionado. Este comercial será trabajado por la empresa Different, que es la agencia encargada de la comunicación de la mayoría de marcas de Confiteca.

Sumadas la inversión en medios más la inversión en Exhibidores, se tiene como resultado una inversión dirigida al consumidor que asciende a \$ 87.000 dólares.

La inversión total requerida para el plan promocional es de \$ 106.500 dólares. Este valor está reflejado en los estados financieros del proyecto, mismos que se encuentran detallados en el capítulo 4 de este proyecto.

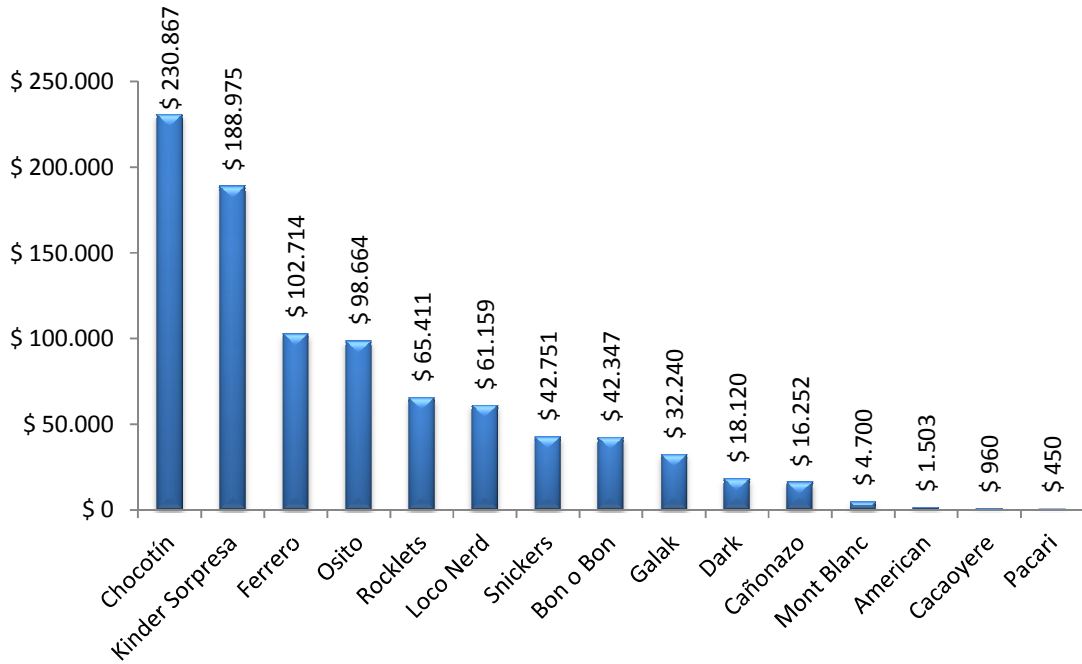
A continuación se puede ver de qué manera invirtieron las diferentes marcas de chocolates en el año 2009. Es importante mencionar que los valores que se muestran a continuación son a tarifa, es decir el precio que los canales dan a conocer, sin embargo estos valores no son reales, ya que existen muchos descuentos que hacen estos valores irreales. Se pueden ver 3 cuadros, uno con la inversión en medios del 2008, otro con la inversión en el 2009 y por último un cuadro que muestra en qué medios se invirtieron y los pesos de cada uno de ellos

CUADRO 2.45: Inversión en medios año 2008



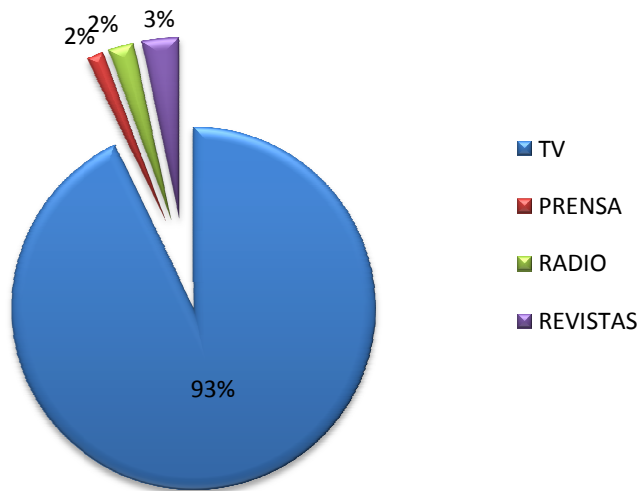
FUENTE: Different (Agencia de publicidad)  
 ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

CUADRO 2.46: Inversión en medios año 2009



FUENTE: Different (Agencia de publicidad)  
 ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

CUADRO 2.47: Inversión por medio año 2009



FUENTE: Different (Agencia de publicidad)  
 ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Se puede ver que la inversión para la categoría de chocolates está dada en más del 90% en televisión, y adicionalmente que las marcas que más invierten son del target infantil y juvenil, siendo la categoría de barras la más fuerte en inversión, categoría contra la que el proyecto busca pelear en el mercado.

### **3. PLAN DE OPERACIONES**

#### **3.1 PLAN ESTRATÉGICO**

##### **3.1.1 Misión**

“Existimos para generar experiencias de consumo que gratifiquen emocional y sensorialmente a nuestros consumidores, a través de innovación, disponibilidad y desarrollo de nuestras marcas, con una operación rentable, en crecimiento y de bajos costos; en un ambiente agradable.”

### 3.1.2 Visión

“Seremos una comunidad de clase mundial, que deslumbra permanentemente a nuestro consumidor, sustentada en un equipo humano que disfruta lo que hace con valores morales y organizacionales sólidos.”

### 3.1.3 Objetivos

- Identificar oportunidades dentro de mercados donde Confiteca no participa en la categoría de chocolates.
- Determinar el tamaño de los diferentes mercados potenciales donde pueda participar la nueva marca.
- Formular estrategias que se utilizarán para poder enfrentar a los participantes dentro de estas nuevas categorías.
- Establecer las competencias con las cuales debe contar el recurso humano que trabajara en el proyecto.
- Determinar una demanda esperada para cada sku de esta nueva marca de chocolates.
- Analizar la viabilidad de la ejecución del proyecto y determinar si es o no rentable el proyecto, y conocer cuál sería dicha rentabilidad.

### 3.1.4 Lineamientos de Marca

Para Confiteca el trabajo de las marcas es muy importante y debe ser manejado con sumo cuidado. Es por esto que se crean los lineamientos de la marca, que son la guía y marcan la cancha para todas las actividades, comunicación y demás actividades que se realice con la marca.

Los lineamientos para la marca Shock son los siguientes:

- a. Posicionamiento: “Mata de un Shock al hambre”
- b. Valores:
  - i. Mata el hambre
  - ii. Fácil de llevar
  - iii. Recarga de energía
  - iv. Gregario
- c. Identidad de marca
  - i. Forma: Mordisco
  - ii. Color: Café
  - iii. Sabor: Siempre cubiertos con chocolate y azúcar
  - iv. Olor: chocolate
  - v. Sonido: Mordisco

- d. Público objetivo consumo: Hombres y mujeres entre 15 y 28 años de un nivel socioeconómico medio típico y medio alto.
- e. Público objetivo de comunicación: Hombres y mujeres entre 18 y 25 años de un nivel socioeconómico medio alto.

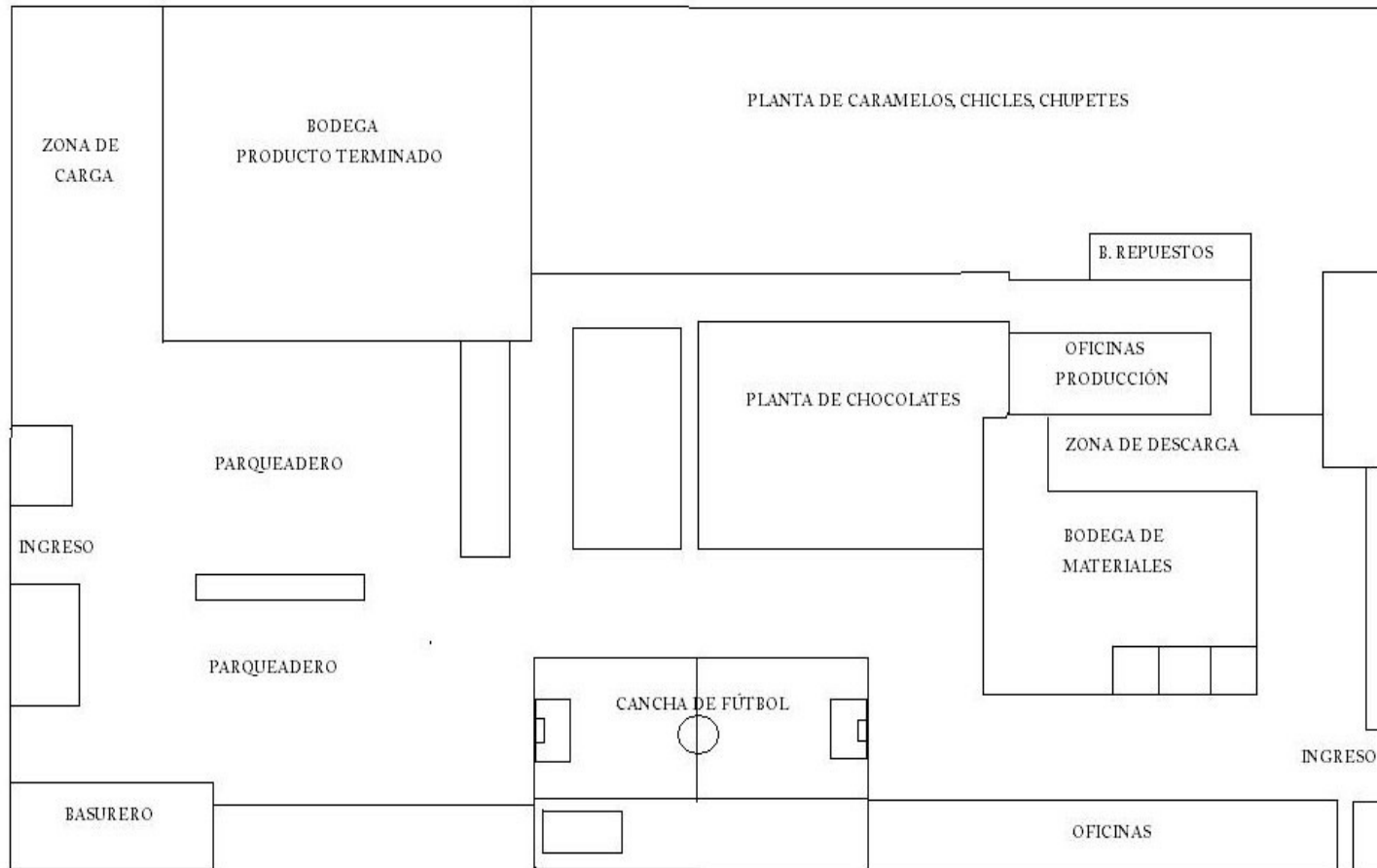
## 3.2 ESTUDIO TECNICO

### 3.2.1 Distribución de la Planta

Confiteca está ubicada en el sur de Quito. Empezó siendo una casa de campo con una pequeña área donde se fabricaban los primeros chicles y caramelos.

Hoy en día la planta ocupa prácticamente todo el espacio disponible. Esto se observa en el siguiente gráfico con el Lay Out de la planta.

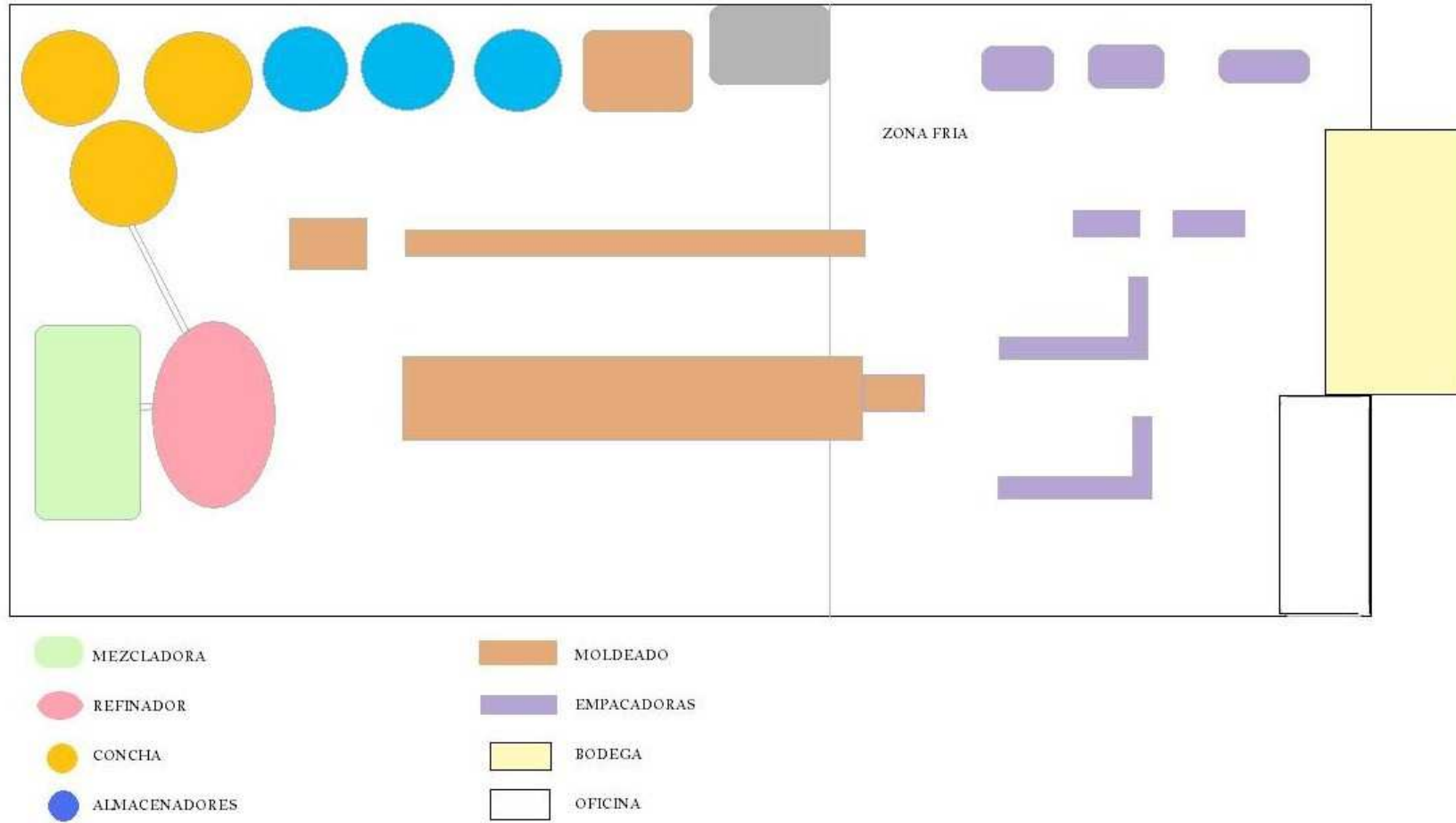
CUADRO 3.1: Lay Out Fábrica Confiteca



FUENTE: Confiteca  
ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Por tratarse de una planta tan grande es necesario ver el Lay out de la planta de chocolates y explicar cada parte de una manera un poco más detallada. A continuación se puede ver el Lay Out de la planta de chocolates de Confiteca:

CUADRO 3.2: Lay Out Planta de Chocolates



FUENTE: Confiteca

ELABORADO POR: Cristian Gomezjurado

Para entender de una mejor manera la fabricación de chocolates es necesario ver cada proceso que debe pasar, para convertir la materia prima en el producto terminado. A continuación se detalla cada uno de los procesos:

**Mezclado:** Es la parte del proceso en la que se mezclan los ingrediente para cada chocolate. Es un proceso sencillo y automático. Únicamente es necesario colocar uno de las fórmulas de chocolates.



**Refinado:** Es el proceso que refina el chocolate, es decir le da suavidad y consistencia a la mezcla. Esto se lo logra gracias a un juego de rodillos que permite que las partículas del chocolate llegue a tamaños muy pequeños (menos de 25 micrones) para ser percibido como un chocolate suave por la

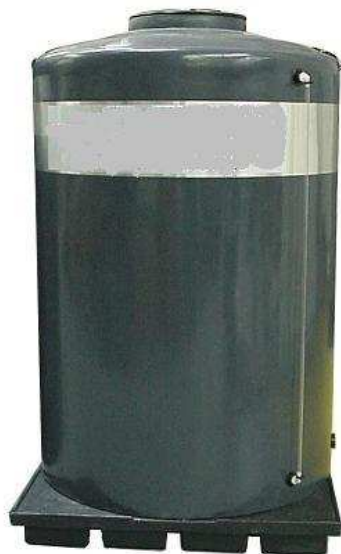
lengua. Confiteca tiene un solo refinador en la planta que es suficiente para cubrir la demanda actual de Confiteca.



**Conchado:** Este proceso sirve para eliminar aromas y sabores indeseados que tiene el cacao. Básicamente este proceso funciona como una batidora gigante. Confiteca tiene 3 conchas, número necesario para poder cubrir la cantidad de materia prima que proviene del refinador.



**Almacenamiento:** En estos tanques se almacenan los diferentes tipos de chocolate. Hasta este punto todos los chocolates tienen el mismo proceso, con ciertas variaciones en tiempos, pero en esencia lo mismo. Únicamente se cambia la fórmula dependiendo del producto que se quiera fabricar.



**Moldeado:** En Confiteca existen 3 alternativas de moldeado. La primera es con la moldeadora Jensen. Esta moldeadora es la máquina más grande de la planta y sirve para poner el chocolate líquido en moldes, secarlos mediante un túnel de frío y desmoldarlos para su futuro empaque. La segunda manera de moldeado es con la máquina One Shot. Esta máquina tiene el mismo fin, sin embargo se utiliza por lo general para bombones o barras rellenas. La tercera forma de moldeado es manual. Generalmente se utiliza este método cuando no hay moldes que sirvan para las moldeadoras automáticas o porque el producto tiene agregados grandes (almendras enteras, pasas enteras, etc). Luego de moldear manualmente pasan por un túnel de frío para su posterior desmoldaje. En definitiva el moldeado es el encargado de dar la forma final del chocolate.





**Empaque:** Una vez se tiene el producto pasa a las diferentes envolvedoras, dependiendo del producto. Pueden ser empaques en aluminio, doble fleco, flow pack, u otro empaque manual.



**Bodegaje:** Cuando se tiene el producto terminado se almacena en la bodega, donde permanece por 48 horas antes de ser transportado a la bodega de producto terminado con todos los productos de Confiteca. Es importante que el chocolate permanezca este tiempo en un ambiente controlado para compactar al mismo, y evitar que este tenga problemas con el calor una vez se encuentre en tiendas y supermercados del país.



### 3.3 FODA

El análisis FODA, es una herramienta muy utilizada que permite ver dónde se puede mejorar, de qué se tiene que cuidar y estar alerta, y qué elementos se deben cuidar y mantener. A continuación se muestra el análisis FODA de la categoría de chocolates para Confiteca.

**FORTALEZAS:**

- Sistema de distribución (45.000 puntos de venta)
- Categoría de Novelties (Ventas: \$ 800.000 acumulado 2009)
- Amplio conocimiento del consumidor ecuatoriano, siendo líderes en segmentos infantiles y juveniles con las marcas Agogó, Kataboom, Plop y Tumix
- Participación en categoría de Bombones del 4,5%, frente a 0,51% del año anterior.
- Participación en categoría de Minibarras del 25%, siendo líderes en este mercado.
- Participación del 20% en la categoría de Fantasía

**OPORTUNIDADES:**

- El mercado de chocolates es de \$ 68.000 es el más grande de la confitería en Ecuador (todos los canales) (chocolates: 46%, chicles: 28%, dulces: 26%).
- El mercado infantil representa el 36% del mercado de chocolates (\$ 24.500.000). Las 2 marcas líderes en el mercado infantil (Galak y Kinder) sustentan sus promesas de ventas con nutrición (leche).
- El mercado juvenil (34% share mercado que representan \$23.500.000) es liderado por una sola marca (Manicho) con el 50%.

**DEBILIDADES:**

- Amplitud de portafolios de las marcas de confitería de Confiteca, no permiten foco en la creación de nuevas categorías.
- No se ha conseguido una estrategia exitosa en la construcción de una marca exitosa para el mercado juvenil.

**AMENAZAS:**

- Adquisición de empresas de chocolates locales por empresas líderes a nivel mundial.
- Incrementos costos de materias primas (Cacao, Azúcar).

En base a la información obtenida en el análisis FODA, se puede ver que Confiteca con este proyecto tiene grandes fortalezas, difícilmente igualables por la competencia, como la experiencia en el manejo de marcas y el nivel de distribución que se tiene gracias a la fuerza de ventas. Adicional a esto se puede ver que gracias al proyecto es posible capitalizar ciertas oportunidades, como el mercado existente en el mercado de chocolates juvenil, mercado no trabajado por la empresa en la actualidad. A su vez es justamente este segmento una de las debilidades, al no tener productos en el mismo. Por último se aprecia que las amenazas existentes no son controlables, sin embargo no son muy probables.

A continuación se muestran la relación entre las variables del FODA:

**Fortalezas-Oportunidades**

Se puede ver que las oportunidades para la categoría de chocolates están dadas por los tamaños de mercados muy interesantes que existen, como el Infantil o el Juvenil. Este último segmento no tiene productos de Confiteca, lo que lo hace aun más atractivo. Es interesante ver que hay varias fortalezas de Confiteca que ayudan y permiten hacer frente a estas oportunidades y sacar réditos de las mismas. Por ejemplo la fuerza de ventas. El sistema de distribución puede llegar a más de 45.000 puntos de venta, lo que ayuda desde el nacimiento de un producto a tener muchas más probabilidades de éxito. Para ver de una manera más concreta; si se logra vender en la mitad de los puntos una unidad de un producto al mes, esto representa que es posible vender más de 20.000 unidades en este período de ese producto. Esto acompañado de estrategias adecuadas da un soporte inmenso a los diferentes proyectos. Esto se puede complementar con otra de las fortalezas de la empresa; el conocimiento del mercado ecuatoriano. 46 años tiene la empresa en este mercado, y en este tiempo ha creado desde su nacimiento a varias marcas consolidadas hoy en día en el país, marcas tan conocidas como Agogó, Kataboom o Plop son el fruto de un muy buen trabajo realizado por mucho tiempo, que a su vez sirven de experiencia para enfrentar nuevos retos y nuevos lanzamientos de marcas y productos.

**Fortalezas-Amenazas**

Las amenazas, como se mencionó brevemente párrafos atrás son poco probables y poco controlables. Estas amenazas están ligadas a costos de producción o al ingreso de multinacionales con operación propia en el país, a través de adquisiciones de compañías. Para enfrentar estas amenazas, Confiteca tiene 2 fortalezas dadas por el tiempo de vida de la empresa y la experiencia adquirida en estos años. La primera es tener una marca como empresa muy fuerte y reconocida que dificulta a cualquier participante en competir con la empresa. Y como segundo punto Confiteca es una empresa con años de experiencia, con un poder de negociación muy interesante frente a proveedores y clientes que disminuyen el riesgo de las amenazas planteadas.

**Debilidades-Oportunidades**

En el análisis se encuentran 2 debilidades para la categoría, la amplitud del portafolio que quita foco a ciertos productos por parte de la fuerza de ventas y el no haber podido ingresar con éxito en el segmento juvenil de la chocolatería. La relación entre debilidades y oportunidades se da al capitalizar una de las oportunidades para eliminar una de las debilidades. Al ingresar con una nueva marca a la categoría de chocolates juvenil, se espera eliminar la debilidad referente a este tema. Por otro lado en el tema del portafolio, este es una debilidad, sin embargo es una debilidad que

puede ser controlada de cierta manera, es decir que como empresa se puede asegurar mediante el control a la fuerza de ventas que esto no ocurra con productos estratégicamente importantes para la empresa.

### **Debilidades-Amenazas**

Por último al analizar conjuntamente a las debilidades con las amenazas se puede ver que estas no tienen una relación directa entre si. Las debilidades como empresa son de otro tipo, y no representan un problema si Confiteca llega a ser afectada por una de las amenazadas para la categoría, y en general para la empresa.

## 3.4 ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Por tratarse de un proyecto para Confiteca, una empresa grande con una estructura ya establecida, la organización de los recursos humanos resulta bastante sencillo.

### 3.4.1 Descripción de Cargos

A continuación se detalla los responsables en los diferentes procesos para este proyecto:

Mercado Corporativo:

- Creación del proyecto
- Elaboración del Brief del proyecto para que este sea trabajado por Investigación y Desarrollo
- Diseño de empaques
- Definición de formatos, gramajes y presentaciones
- Aprobación de muestras finales
- Elaboración de la estrategia de precios junto con Mercadeo Ecuador

Investigación y Desarrollo Confiteca:

- Creación del producto en base a características buscadas por Mercadeo Corporativo
- Control del tiempo de vida del proyecto junto a Gestión de Calidad

Gestión de calidad:

- Control de tiempo de vida del producto junto con Investigación y Desarrollo
- Obtención de registro sanitario
- Verificación que el proyecto cumpla con todas las normas requeridas por Confiteca y entidades encargadas de control de productos alimenticios del país.

Compras:

- Responsable de las negociaciones y compra de materiales y materia prima para el proyecto

Jefe de Producto (Mercadeo Ecuador)

- Control diario de ventas
- Control de presupuestos
- Control de márgenes
- Encargado de realización de promociones
- Encargado de eventos con la marca
- Encargado de la elaboración de planes de mercadeo para la marca
- Encargado en conjunto con Mercadeo Corporativo del lanzamiento de nuevas presentaciones y sabores bajo la marca Shock.

- Auditorías en el punto de venta, para verificar el cumplimiento de presencia y exhibición del producto
- Responsable de la elaboración de la demanda a ser realizada por producción
- Responsable de verificar que planificación y producción cumplan con los inventarios requeridos
- Otros temas directamente relacionados con la marca
- Responsable de la estrategia de precios junto con Mercadeo Corporativo

#### Producción

- Responsable de la producción de los productos

#### Planificación

- Responsable de la elaboración de los planes de producción de la empresa, en base a la demanda pasada por Mercadeo Ecuador
- Responsable de las compras y reposición de materiales y materia prima requeridos por el proyecto

Fuerza de ventas Confiteca

- Responsable de la distribución de los productos del proyecto  
(Colocación y venta)

De todos los responsables de este proyecto, únicamente el jefe de producto de la marca es exclusivo para la marca Shock. El resto de personal involucrado es encargado de ciertos puntos del proyecto, sin embargo son parte de la estructura de Confiteca para todos los proyectos de la empresa.

## **4. ESTUDIO FINANCIERO**

### **4.1 INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA**

Por tratarse de un proyecto que se realiza en una empresa ya creada, la inversión para este proyecto será enfocada a los aspectos que influyen directamente al mismo. A pesar de esto para el cálculo de las variables financieras (VAN Y TIR), se considerará un costo de oportunidad que será utilizado como una inversión inicial para estos cálculos. Esto se lo hace para que los resultados sean más reales. Caso contrario las variables arrojarían números muy positivos al tener inversiones reales casi nulas para la magnitud del proyecto.

El valor que se considerará para los cálculos será determinado asumiendo que la capacidad que se utilizaría en la fabricación de Shock, sería utilizada para la fabricación de otros productos de chocolates de la empresa. El producto que se utilizará para esto es Chocotín, tomando en cuenta que es este el tipo de producto más fabricado en la planta de chocolates, y cuyo margen es bajo en comparación de otros productos de la categoría.

En el siguiente cuadro se hace un análisis de esto:

CUADRO 4.1: Costo Oportunidad

PRESUPUESTO DE INGRESOS	CHOCOTÍN
DISPLAYS AÑO ADICIONAL	350.000
PRECIO PROMEDIO POR DISPLAY	\$ 1,68
DÓLARES AÑO	\$ 588.000
NÚMERO DE AÑOS	5
TOTAL DÓLARES 5 AÑOS	\$ 2.940.000
MARGEN TOTAL PRODUCTO	5%
COSTO OPORTUNIDAD	\$ 147.000
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>	

Es importante recalcar que este valor sirve únicamente para el cálculo de las variables financieras y no se ve reflejado en los estados financieros.

#### 4.1.1 Activos Fijos

No se requiere invertir en activos fijos para este proyecto. La planta de chocolates tiene todas las máquinas necesarias para la elaboración de los proyectos bajo la marca Shock. El Lay Out no necesita ningún cambio al introducir este proyecto dentro del proceso productivo.

#### 4.1.2 Capital de Trabajo

Para este proyecto sí es necesario invertir en capital de trabajo. Sobre este tema se requiere a una persona (jefe de producto), que se encargue del manejo de la marca (cumpliendo los roles establecidos en el capítulo anterior). El jefe de producto para este proyecto implicará costos a la empresa por \$1.100 dólares mensuales. A partir del tercer año se considera un incremento en este valor llegando a \$1.595 dólares.

El resto de personas que trabajarán para la marca manejan además de esta marca todas las demás marcas de la compañía, por lo que para los cálculos de este proyecto y todos los demás nuevos proyectos de la empresa no son considerados. Todos los demás gastos de este tipo son gastos fijos que tiene la empresa, son fijos e independientemente de que salga o no este proyecto seguirán presentes en la empresa.

#### 4.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El departamento financiero de Confiteca es el encargado de encontrar la mejor fuente de financiamiento para cada proyecto. La inversión requerida para este proyecto es

pequeña para el tamaño de Confiteca, por lo que no es necesario la obtención de un préstamo para el mismo, el dinero requerido para el proyecto saldrá de Confiteca.

### 4.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

#### 4.3.1 Presupuesto de Gastos

CUADRO 4.2: Presupuesto de gastos 2011

PRESUPUESTO DE GASTOS	ENE 2011	FEB 2011	MAR 2011	ABR 2011	MAY 2011	JUN 2011	JUL 2011	AGO 2011	SEP 2011	OCT 2011	NOV 2011	DIC 2011	TOTAL 2011
Costos de producción	\$ 73.570	\$ 91.840	\$ 91.840	\$ 75.600	\$ 71.540	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 890.960
<b>TOTAL GASTOS PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 73.570</b>	<b>\$ 91.840</b>	<b>\$ 91.840</b>	<b>\$ 75.600</b>	<b>\$ 71.540</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 69.510</b>	<b>\$ 890.960</b>
Investigación de mercado	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 6.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 28.000
Elaboración artes y empaques	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 12.000
Producción piezas publicitarias	\$ 25.000	\$ 0	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 27.000
Pauta televisión	\$ 0	\$ 35.000	\$ 25.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 60.000
Lanzamientos	\$ 5.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000
Premios fuerza de ventas	\$ 0	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 5.000	\$ 2.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 19.500
Sueldo jefe producto	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 13.200
Degustación prducto	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 4.500
<b>TOTAL GASTOS MERCADEO</b>	<b>\$ 35.100</b>	<b>\$ 45.100</b>	<b>\$ 37.300</b>	<b>\$ 9.300</b>	<b>\$ 6.800</b>	<b>\$ 4.300</b>	<b>\$ 8.300</b>	<b>\$ 4.300</b>	<b>\$ 4.300</b>	<b>\$ 4.800</b>	<b>\$ 4.800</b>	<b>\$ 4.800</b>	<b>\$ 169.200</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 13.213</b>	<b>\$ 16.492</b>	<b>\$ 16.492</b>	<b>\$ 13.578</b>	<b>\$ 12.849</b>	<b>\$ 12.485</b>	<b>\$ 12.485</b>	<b>\$ 12.485</b>	<b>\$ 12.485</b>	<b>\$ 12.485</b>	<b>\$ 12.485</b>	<b>\$ 12.485</b>	<b>\$ 160.016</b>
<b>GASTOS DISTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 19.820</b>	<b>\$ 24.738</b>	<b>\$ 24.738</b>	<b>\$ 20.366</b>	<b>\$ 19.273</b>	<b>\$ 18.727</b>	<b>\$ 18.727</b>	<b>\$ 18.727</b>	<b>\$ 18.727</b>	<b>\$ 18.727</b>	<b>\$ 18.727</b>	<b>\$ 18.727</b>	<b>\$ 240.024</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 141.703</b>	<b>\$ 178.169</b>	<b>\$ 170.369</b>	<b>\$ 118.844</b>	<b>\$ 110.462</b>	<b>\$ 105.022</b>	<b>\$ 109.022</b>	<b>\$ 105.022</b>	<b>\$ 105.022</b>	<b>\$ 105.522</b>	<b>\$ 105.522</b>	<b>\$ 105.522</b>	<b>\$ 1.460.199</b>
Elaborado por: Cristian Gomezjurado													

Para el presupuesto de gastos, se consideran todas las variables manejadas por la empresa actualmente. El presupuesto destinado a la distribución es un valor estimado que se cargan a todas las marcas de la empresa, y se da en función de las ventas. Este porcentaje es del 15%. Algo similar ocurre para el cálculo de los gastos administrativos. Para este caso el porcentaje utilizado es de 10% sobre ventas.

Adicional a esto es importante ver cómo se proyectan los gastos para los próximos 5 años. Esto se puede ver en el siguiente cuadro:

CUADRO 4.3: Presupuestos de gastos proyectados 5 años

PRESUPUESTO DE GASTOS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Costos de producción	\$ 890.960	\$ 1.024.604	\$ 1.127.064	\$ 1.239.771	\$ 1.363.748
<b>TOTAL GASTOS PRODUCCIÓN</b>	<b>\$ 890.960</b>	<b>\$ 1.024.604</b>	<b>\$ 1.127.064</b>	<b>\$ 1.239.771</b>	<b>\$ 1.363.748</b>
Investigación de mercado	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 28.000
Elaboración artes y empaques	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Producción piezas publicitarias	\$ 35.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Pauta televisión	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Lanzamientos	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Premios fuerza de ventas	\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Sueldo jefe producto	\$ 13.200	\$ 13.200	\$ 19.140	\$ 19.140	\$ 19.140
Degustación producto	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500	\$ 4.500
<b>TOTAL GASTOS MERCADEO</b>	<b>\$ 169.200</b>	<b>\$ 141.200</b>	<b>\$ 142.140</b>	<b>\$ 142.140</b>	<b>\$ 142.140</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 160.016</b>	<b>\$ 184.018</b>	<b>\$ 202.420</b>	<b>\$ 222.662</b>	<b>\$ 244.928</b>
<b>GASTOS DISTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 160.016</b>	<b>\$ 184.018</b>	<b>\$ 202.420</b>	<b>\$ 222.662</b>	<b>\$ 244.928</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 1.380.191</b>	<b>\$ 1.533.840</b>	<b>\$ 1.674.044</b>	<b>\$ 1.827.235</b>	<b>\$ 1.995.744</b>
Elaborado por:	Cristian Gomezjurado				

### 4.3.2 Presupuesto de Ingresos

CUADRO 4.4: Presupuesto de ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS	ENE 2011	FEB 2011	MAR 2011	ABR 2011	MAY 2011	JUN 2011	JUL 2011	AGO 2011	SEP 2011	OCT 2011	NOV 2011	DIC 2011	TOTAL 2011
SHOCK MANÍ TIENDA	\$ 36.429	\$ 47.357	\$ 47.357	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 459.000
SHOCK MANÍ AUTOSERV.	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 28.371
SHOCK CHOCOLATE TIENDA	\$ 43.714	\$ 54.643	\$ 54.643	\$ 47.357	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 43.714	\$ 550.071
SHOCK CHOCOLATE AUTOSERV.	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 3.546	\$ 42.557
SHOCK CEREAL TIENDA	\$ 43.714	\$ 54.643	\$ 54.643	\$ 43.714	\$ 40.071	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 36.429	\$ 491.786
SHOCK CEREAL AUTOSERV.	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 2.364	\$ 28.371
<b>TOTAL MARCA</b>	<b>\$ 132.132</b>	<b>\$ 164.918</b>	<b>\$ 164.918</b>	<b>\$ 135.775</b>	<b>\$ 128.489</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 124.846</b>	<b>\$ 1.600.157</b>
Elaborado por: Cristian Gomezjurado													

El presupuesto de ingresos es obtenido, según el plan de ventas, revisado en el capítulo 2 de esta tesis.

De igual manera es importante ver cómo se proyectan los ingresos para los próximos 5 años. Para esto se estima que el proyecto tendrá un crecimiento del 15% entre el primero y segundo año y del 10% en los restantes 3 años. Estos son crecimientos importantes, pero alcanzables al tratarse de una marca nueva. El primer año el crecimiento es mayor debido a que se realiza un esfuerzo en la introducción de la marca, con comerciales, incentivos a la fuerza de ventas, entre otras acciones. Los siguientes años se busca conseguir un crecimiento del 10%, crecimiento que es similar a marcas fuertes de la empresa como Agogó o Kataboom. Esto se ve evidenciado en los gastos de mercadeo, los mismos que son más altos en los 2 primeros años (esto sin considerar el sueldo del jefe de producto, mismo que se incrementa en el tercer año).

CUADRO 4.5: Presupuesto de Ingresos proyectado 5 años

PRESUPUESTO DE INGRESOS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
SHOCK MANÍ TIENDA	\$ 459.000	\$ 527.850	\$ 580.635	\$ 638.699	\$ 702.568
SHOCK MANÍ AUTOSERV.	\$ 28.371	\$ 32.627	\$ 35.890	\$ 39.479	\$ 43.427
SHOCK CHOCOLATE TIENDA	\$ 550.071	\$ 632.582	\$ 695.840	\$ 765.424	\$ 841.967
SHOCK CHOCOLATE AUTOSERV.	\$ 42.557	\$ 48.941	\$ 53.835	\$ 59.218	\$ 65.140
SHOCK CEREAL TIENDA	\$ 491.786	\$ 565.554	\$ 622.109	\$ 684.320	\$ 752.752
SHOCK CEREAL AUTOSERV.	\$ 28.371	\$ 32.627	\$ 35.890	\$ 39.479	\$ 43.427
<b>TOTAL MARCA</b>	<b>\$ 1.600.157</b>	<b>\$ 1.840.181</b>	<b>\$ 2.024.199</b>	<b>\$ 2.226.619</b>	<b>\$ 2.449.281</b>
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>					

#### 4.3.3 Estado de Resultados

En el cuadro 4.6 se observa el Estados de Resultados de este proyecto para el año 2011. Posteriormente en el siguiente cuadro, 4.7, se muestra la proyección de los mismos para los próximos 5 años.

CUADRO 4.6: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	ENE 2011	FEB 2011	MAR 2011	ABR 2011	MAY 2011	JUN 2011	JUL 2011	AGO 2011	SEP 2011	OCT 2011	NOV 2011	DIC 2011	TOTAL 2011
Ventas netas	\$ 132.132	\$ 164.918	\$ 164.918	\$ 135.775	\$ 128.489	\$ 124.846	\$ 124.846	\$ 124.846	\$ 124.846	\$ 124.846	\$ 124.846	\$ 124.846	\$ 1.600.157
Costo de producción	\$ 73.570	\$ 91.840	\$ 91.840	\$ 75.600	\$ 71.540	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 69.510	\$ 890.960
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 58.562</b>	<b>\$ 73.078</b>	<b>\$ 73.078</b>	<b>\$ 60.175</b>	<b>\$ 56.949</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 55.336</b>	<b>\$ 709.197</b>
Gastos adm. y de ventas	\$ 33.033	\$ 41.229	\$ 41.229	\$ 33.944	\$ 32.122	\$ 31.212	\$ 31.212	\$ 31.212	\$ 31.212	\$ 31.212	\$ 31.212	\$ 31.212	\$ 400.039
Gastos de mercadeo	\$ 35.100	\$ 45.100	\$ 37.300	\$ 9.300	\$ 6.800	\$ 4.300	\$ 8.300	\$ 4.300	\$ 4.300	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 4.800	\$ 169.200
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$ 9.571</b>	<b>-\$ 13.252</b>	<b>-\$ 5.452</b>	<b>\$ 16.931</b>	<b>\$ 18.027</b>	<b>\$ 19.825</b>	<b>\$ 15.825</b>	<b>\$ 19.825</b>	<b>\$ 19.825</b>	<b>\$ 19.325</b>	<b>\$ 19.325</b>	<b>\$ 19.325</b>	<b>\$ 139.958</b>
15%Utilidades trabajadores	-\$ 1.436	-\$ 1.988	-\$ 818	\$ 2.540	\$ 2.704	\$ 2.974	\$ 2.374	\$ 2.974	\$ 2.974	\$ 2.899	\$ 2.899	\$ 2.899	\$ 20.994
25% Impuesto a la renta	-\$ 2.752	-\$ 3.810	-\$ 1.567	\$ 4.868	\$ 5.183	\$ 5.700	\$ 4.550	\$ 5.700	\$ 5.700	\$ 5.556	\$ 5.556	\$ 5.556	\$ 40.238
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 5.384</b>	<b>-\$ 7.454</b>	<b>-\$ 3.067</b>	<b>\$ 9.524</b>	<b>\$ 10.140</b>	<b>\$ 11.151</b>	<b>\$ 8.901</b>	<b>\$ 11.151</b>	<b>\$ 11.151</b>	<b>\$ 10.870</b>	<b>\$ 10.870</b>	<b>\$ 10.870</b>	<b>\$ 78.726</b>

Elaborado por: Cristian Gomezjurado

CUADRO 4.7: Estados de Resultados proyectados 5 años

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Ventas netas	\$ 1.600.157	\$ 1.840.181	\$ 2.024.199	\$ 2.226.619	\$ 2.449.281
Costo de producción	\$ 890.960	\$ 1.024.604	\$ 1.127.064	\$ 1.239.771	\$ 1.363.748
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 709.197</b>	<b>\$ 815.577</b>	<b>\$ 897.134</b>	<b>\$ 986.848</b>	<b>\$ 1.085.533</b>
Gastos adm. y de ventas	\$ 400.039	\$ 460.045	\$ 506.050	\$ 556.655	\$ 612.320
Gastos de mercadeo	\$ 169.200	\$ 149.700	\$ 142.140	\$ 142.140	\$ 142.140
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 139.958</b>	<b>\$ 205.832</b>	<b>\$ 248.945</b>	<b>\$ 288.053</b>	<b>\$ 331.072</b>
15%Utilidades trabajadores	\$ 20.994	\$ 30.875	\$ 37.342	\$ 43.208	\$ 49.661
25% Impuesto a la renta	\$ 40.238	\$ 59.177	\$ 71.572	\$ 82.815	\$ 95.183
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 78.726</b>	<b>\$ 115.780</b>	<b>\$ 140.031</b>	<b>\$ 162.030</b>	<b>\$ 186.228</b>

Elaborado por: Cristian Gomezjurado

#### 4.4 Flujos de Caja Proyectados

Los flujos de caja son la suma de todos los cobros menos todos los pagos efectuados durante la vida útil del proyecto de inversión<sup>15</sup>. Para esto se puede ver los flujos del primer año y su proyección para los primeros 5 años del proyecto

CUADRO 4.8: Flujos de caja año 2011

FLUJOS DE CAJA	Neto
ENERO	-\$ 14.871
FEBRERO	-\$ 6.779
MARZO	-\$ 1.154
ABRIL	\$ 10.311
MAYO	\$ 10.084
JUNIO	\$ 10.814
JULIO	\$ 8.564
AGOSTO	\$ 10.814
SEPTIEMBRE	\$ 10.814
OCTUBRE	\$ 10.533
NOVIEMBRE	\$ 10.533
DICIEMBRE	\$ 10.533
<b>Elaborado por:</b>	<b>Cristian Gomezjurado</b>

<sup>15</sup> <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>

CUADRO 4.9: Flujos de Caja proyectados 5 años

FLUJOS DE CAJA	Neto
AÑO 2011	\$ 213.740
AÑO 2012	\$ 275.827
AÑO 2013	\$ 310.823
AÑO 2014	\$ 349.901
AÑO 2015	\$ 392.886
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>	

Al ser un proyecto de una empresa ya establecida, se ve que los períodos con saldos negativos son únicamente 3 en el primer año, posterior a esto el proyecto empieza a ser rentable e interesante para la empresa. Si se tratara de una empresa nueva, los egresos iniciales, principalmente por concepto de adquisiciones (compra maquinaria, compra bienes muebles e inmuebles), provocarían que los flujos negativos sean más largos y con sumas más altas, lo que a su vez ocasionaría que el período de recuperación de la inversión sea más largo.

Al hablar del proyecto proyectado a 5 años, este presenta cifras positivas en cada uno de los períodos.

## 4.5 ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL PROYECTO

### 4.5.1 VAN

El VAN o Valor Actual Neto de una inversión se entiende la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Este es uno de los métodos de análisis de proyectos más aceptados.

La tasa utilizada es fundamental a la hora del cálculo. Para este proyecto la tasa utilizada es del 21%. Este valor es el utilizado en Confiteca para calcular el atractivo de nuevos proyectos. Este porcentaje es el utilizado por el departamento de finanzas a la hora de analizar estas variables.

La principal ventaja de este método (VAN) es que al homogeneizar los flujos netos de Caja a un mismo momento de tiempo ( $t=0$ ), reduce a una unidad de medida común cantidades de dinero generadas (o aportadas) en momentos de tiempo diferentes. Además, admite introducir en los cálculos flujos de signo positivos y negativos (entradas y salidas) en los diferentes momentos del

horizonte temporal de la inversión, sin que por ello se distorsione el significado del resultado final.

A continuación se ve el cálculo por pasos de esta variable y su resultado para este proyecto:

$$\text{VAN} = \text{BNA} - \text{Inversión}$$

BNA = Valor actual de los flujos futuros actualizados a una tasa del 10%

$$\text{VAN} = \left[ \frac{78.726}{(1,21)^1} + \frac{120.561}{(1,21)^2} + \frac{140.031}{(1,21)^3} + \frac{162.030}{(1,21)^4} + \frac{186.228}{(1,21)^5} \right] - 147.000$$

$$\text{VAN} = 370.574 - 147.000$$

$$\text{VAN} = 223.574$$

El VAN para este proyecto es de \$223.574, un valor muy interesante para un proyecto para la empresa.

#### 4.5.2 TIR

La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR), a diferencia del VAN mide la tasa obtenida en el proyecto, en este caso se mide comparándola con el 21%. Este método considera que una inversión es aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor. Al igual que en el caso del VAN, mientras mayor sea la TIR es mejor el proyecto.

A continuación se detalla el cálculo de esta variable y su resultado:

$$0 = \left[ \frac{78.726}{(1, TIR)^1} + \frac{120.561}{(1, TIR)^2} + \frac{140.031}{(1, TIR)^3} + \frac{162.030}{(1, TIR)^4} + \frac{186.228}{(1, TIR)^5} \right] - 147.000$$

$$TIR = 70\%$$

Al igual que para el caso del VAN, el TIR para el proyecto es positivo (70%) y resulta interesante para Confiteca.

#### 4.5.3 Período de Recuperación

Para el cálculo del período de recuperación se utilizan los flujos de caja calculados en el punto 4.4 de este capítulo. Como se mencionó los 3 primeros meses el proyecto acumula flujos negativos. La suma de estos 3 meses es de \$ 22.804. Este valor es la inversión inicial requerida para el proyecto.

Para determinar el tiempo de recuperación de la inversión es necesario ver cuánto tiempo demanda recuperar estos valores. Considerando esto se ve que para este proyecto, se requieren de 6 meses para la recuperación de la inversión inicial. Esto resulta que hasta el sexto período se consiguen utilidades de \$ 31.209, superiores a los \$ 22.804 negativos acumulados en los 3 primeros períodos.

Sin duda los períodos de recuperación son muy rápidos para este proyecto, lo que lo hace muy atractivo para Confiteca.

#### 4.5.4 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una herramienta utilizada en el ámbito financiero para manejar distintos escenarios para las diferentes inversiones. Estas variaciones pueden ser optimistas o pesimistas. Para el caso de los proyectos es interesante utilizar esta herramienta principalmente bajo escenarios negativos, de esta manera uno puede conocer los resultados que arrojaría el proyecto si los objetivos no son los esperados, o si los gastos y costos son superiores a los establecidos a la hora de la creación del mismo.

Es importante manejar diferentes escenarios a la hora del análisis de sensibilidad, y determinar hasta qué punto el proyecto sigue siendo atractivo e interesante. Para esto se analizará al proyecto bajo algunos escenarios negativos, dados por un incremento en los desembolsos (principalmente causados por posibles incrementos en los costos del producto). Asimismo trabajará bajo escenarios en los que los ingresos sean menores a los esperados, esto considerando que las ventas del producto sean menores a las esperadas por el proyecto. Para este análisis se utilizarán los flujos de caja del proyecto a 5 años, analizados en el punto 4.4 de este capítulo. Adicionalmente se considera el costo de oportunidad como reemplazo a la inversión inicial.

Se analizarán 12 situaciones diferentes, para ver qué pasa con los flujos del proyecto y las variables financieras VAN y TIR. Las primeras 4 situaciones serán considerando incrementos en los costos de producción del producto:

- Incremento en costos del 5%
- Incremento en costos del 10%
- Incremento en costos del 15%
- Incremento en costos del 20%

Los segundos 4 escenarios serán analizados considerando que las ventas caigan:

- Cumplimiento de ventas del 90%
- Cumplimiento de ventas del 80%
- Cumplimiento de ventas del 70%
- Cumplimiento de ventas del 60%

Por último se realizarán 4 escenarios asumiendo que caen las ventas y se incrementan los costos de producción:

- Incremento en costos del 5% y cumplimiento de ventas del 90%
- Incremento en costos del 5% y cumplimiento de ventas del 70%
- Incremento en costos del 10% y cumplimiento de ventas del 90%
- Incremento en costos del 10% y cumplimiento de ventas del 70%

A continuación se muestran los resultados considerando los escenarios propuestos:

CUADRO 4.10: Análisis de Sensibilidad (Incremento en costos)

FLUJOS DE CAJA	Normal	Inc. 5% Costos	Inc. 10% Costos	Inc. 15% Costos	Inc. 20% Costos
AÑO 2011	\$ 78.726	\$ 53.668	\$ 28.610	\$ 3.552	-\$ 21.507
AÑO 2012	\$ 115.780	\$ 86.963	\$ 58.146	\$ 29.329	\$ 512
AÑO 2013	\$ 140.031	\$ 108.333	\$ 76.634	\$ 44.935	\$ 13.237
AÑO 2014	\$ 162.030	\$ 127.161	\$ 92.293	\$ 57.424	\$ 22.556
AÑO 2015	\$ 186.228	\$ 147.873	\$ 109.517	\$ 71.162	\$ 32.807
INDICADORES VAN / TIR	Normal	Inc. 5% Costos	Inc. 10% Costos	Inc. 15% Costos	Inc. 20% Costos
TIR	70%	52%	32%	10%	-19%
VAN	\$ 223.574	\$ 134.235	\$ 44.896	-\$ 44.443	-\$ 133.782
<b>Elaborado por:</b>		<b>Cristian Gomezjurado</b>			

CUADRO 4.11: Análisis de Sensibilidad (Decremento en ventas)

FLUJOS DE CAJA	Normal	Vtas al 90%	Vtas al 80%	Vtas al 70%	Vtas al 60%
AÑO 2011	\$ 78.726	\$ 61.336	\$ 43.946	\$ 26.556	\$ 9.166
AÑO 2012	\$ 115.780	\$ 95.782	\$ 75.783	\$ 55.784	\$ 35.786
AÑO 2013	\$ 140.031	\$ 118.033	\$ 96.034	\$ 74.036	\$ 52.037
AÑO 2014	\$ 162.030	\$ 137.832	\$ 113.633	\$ 89.435	\$ 65.236
AÑO 2015	\$ 186.228	\$ 159.610	\$ 132.992	\$ 106.374	\$ 79.755
<b>INDICADORES VAN / TIR</b>					
TIR	70%	57%	44%	30%	15%
VAN	\$ 223.574	\$ 161.574	\$ 99.574	\$ 37.573	-\$ 24.427
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>					

CUADRO 4.12: Análisis de Sensibilidad (Otros escenarios)

FLUJOS DE CAJA	Normal	Inc. 5% Costos Vtas. al 90%	Inc. 5% Costos Vtas. al 70%	Inc. 10% Costos Vtas. al 90%	Inc. 10% Costos Vtas. al 70%
AÑO 2011	\$ 78.726	\$ 38.784	\$ 9.015	\$ 16.231	-\$ 8.526
AÑO 2012	\$ 115.780	\$ 69.846	\$ 35.612	\$ 43.911	\$ 15.441
AÑO 2013	\$ 140.031	\$ 89.504	\$ 51.847	\$ 60.975	\$ 29.658
AÑO 2014	\$ 162.030	\$ 106.450	\$ 65.027	\$ 75.068	\$ 40.619
AÑO 2015	\$ 186.228	\$ 125.090	\$ 79.525	\$ 90.570	\$ 52.676
<b>INDICADORES VAN / TIR</b>					
TIR	70%	40%	15%	21%	-3%
VAN	\$ 223.574	\$ 81.169	-\$ 24.964	\$ 764	-\$ 87.501
<b>Elaborado por: Cristian Gomezjurado</b>					

Luego del análisis de sensibilidad se puede ver que el proyecto tiene un VAN y una TIR positivos si los presupuestos de ventas y proyecciones de costos están acertadas a la realidad futura. Con los escenarios planteados se ve que el proyecto deja de ser atractivo si los costos de producción son del 20%. Hasta el 10% de incremento todavía se observa que las variables financieras siguen siendo positivas, lo que sigue haciendo al proyecto atractivo para la empresa.

Con un incremento del 15% se tiene un punto casi en el límite, al tener un VAN negativo, pero una TIR aún positiva.

Cuando se analizan los escenarios en los que las ventas no son las esperadas en el presupuesto inicial, se encuentra que el proyecto mantiene un VAN y una TIR positivos hasta un cumplimiento en Ventas de 60%. Si las ventas caerían en más de este porcentaje el proyecto pasaría a tener indicadores no muy atractivos. A pesar de esto se ve claramente que hay una brecha interesante, y que con presupuestos por debajo de lo presupuestado el proyecto continúa siendo interesante.

Por último al hacer un análisis con situaciones en las que se presentan los 2 escenarios (incremento del costo y decremento de ventas) se puede ver que el proyecto permite tener un incremento en el costo del 10% y un cumplimiento en ventas del 90%. Para situaciones peores a esta último, los indicadores serían negativos y este sería el punto de quiebre entre indicadores positivos y negativos.

Luego de este análisis se ve que el proyecto sí permite un margen de error, lo que sin duda es positivo para el mismo. Adicional a esto en los flujos de caja se puede ver que incluso en el peor escenario planteado, luego del desembolso

de la inversión inicial, y los flujos negativos de los primeros períodos, en todos los casos se llegan a tener flujos positivos, lo que muestra que en el peor escenario se recuperaría la inversión y se obtendrían réditos del proyecto.

Como último punto de análisis sobre este tema se evidencia que un incremento en los costos afecta más al proyecto a un decremento en ventas. Para este análisis de sensibilidad se analizó el escenario en el que se incrementaban los costos hasta en un 20%. Un incremento de esta magnitud es muy poco probable en la realidad. Con el 10% el proyecto aún arroja indicadores positivos.

Una vez analizados estos escenarios, deja al proyecto con buenas probabilidades de éxito, y sin duda es una opción muy interesante a ser tomada en cuenta por la empresa.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- Confiteca es una empresa con instalaciones y herramientas para participar con chocolates de alta calidad, con precios asequibles, y con recursos para dar fuerza al lanzamiento de una nueva marca.
- Se puede ver que el mercado de chocolates es sumamente grande e interesante. Este tiene un tamaño estimado de \$ 68.700.000.
- Existe un segmento muy importante dentro de la chocolatería en el que Confiteca no tiene participación (Mercado Juvenil de chocolates). Este tiene un tamaño estimado de \$ 23.400.000.
- Se evidencia que uno de los atributos más buscados para el segmento de mercado juvenil es que el producto sirva como un snack para quitar el hambre.
- Dentro de la categoría de chocolates hay únicamente 2 marcas que participan en el mercado de chocolates recubiertos dentro del segmento juvenil. Estas marcas son M&Ms y Rocklets. Las 2 marcas tienen varios problemas que evitan que sean más fuertes dentro de la chocolatería. En el caso de M&Ms existe un problema de precios

(este producto es bastante costoso, lo que lo hace inasequible para la mayor parte de los consumidores). La marca Rocklets por otro lado es una marca muy poco trabajada, manejada por distribuidores, con pocos recursos y baja distribución.

- La franja de precios más importante para el segmento juvenil es entre \$ 0,25 y \$ 0,35 centavos.
- A nivel mundial la marca más consumida es M&Ms, lo que demuestra que este producto es sumamente apetecido.
- La comunicación para la categoría de chocolates está dada principalmente en televisión con el 93% de la inversión de la marcas.
- El proceso para la elaboración de un chocolate recubierto no es complejo, y puede ser fabricada sin cambios en la planta de chocolates de la empresa.
- Se puede aprovechar la estructura de la empresa y sus diferentes áreas para nuevos proyectos, sin que esto represente un costo exclusivo para el proyecto.
- Lanzar la marca Shock al mercado ecuatoriano es una excelente alternativa para Confiteca. Este lanzamiento se estima que obtenga ventas de aproximadamente \$ 1.600.000 dólares en el primer año, y crecimiento de al menos 10% anual en los primeros 5 años.
- El proyecto da a la empresa un margen de error bastante importante en el cumplimiento de sus presupuestos. El proyecto sigue siendo rentable inclusive si las ventas se cumplen apenas sobre el 60%, o si los costos de producción se incrementan en 10%.

- La inversión del proyecto es muy pequeña, apenas se tienen 3 meses con flujos de caja negativos y la recuperación de la misma es en apenas 6 meses. Esto a su vez arroja utilidades desde el primer año.
- Existen algunas estrategias que han tenido éxito en lanzamientos anteriores en la empresa, como premios a la fuerza de venta por el cumplimiento de colocaciones, y adicionalmente el dar comisiones por unidad vendida sobre el presupuesto.
- Confiteca está en la capacidad de elaborar un chocolate con características organolépticas muy similares a M&Ms.
- Los 2 principales sabores dentro de chocolates son el chocolate solo y el chocolate con maní.
- Los consumidores están dispuestos a cambiar su chocolate de consumo regular, y para ellos el tipo de chocolates (barras, bombones, recubiertos, etc.) no es determinante a la hora de la compra.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la empresa lanzar una nueva marca de chocolates al mercado para aprovechar los diferentes segmentos de este mercado.
- Enfocar los esfuerzos en el mercado de chocolates juvenil.
- Utilizar el atributo “mata hambre” como parte de la estrategia para el ingreso de la nueva marca.

- Ingresar a participar en el mercado de recubiertos, mercado con marcas no muy fuertes en el país.
- Participar con un producto, cuyo desembolso sea de \$ 0,35 centavos, moneda muy fuerte y trabajada por las marcas líderes del segmento juvenil del mercado de chocolates.
- Tomar como ejemplo lo realizado a nivel mundial por la marca M&Ms.
- Dar mucha importancia a la pauta en televisión, dentro de la estrategia de comunicación a ser utilizada.
- Aprovechar las instalaciones existentes y el hecho que el producto no es complejo para su fabricación.
- No invertir en adecuaciones o maquinaria para el proyecto.
- Tomar como ejemplo a estrategias ya utilizadas en lanzamientos anteriores, para incentivar a la fuerza de ventas, como premios por cumplimiento de colocaciones y comisiones por cada unidad vendida sobre el presupuesto establecido.
- Elaborar un chocolate con las características organolépticas de M&Ms. Realizar una evaluación sensorial que garantice que esto se dé de esta manera.
- Optar por el proyecto planteado.

## BIBLIOGRAFÍA

### WEB

- **MARTOS Luis Garrido** (2006),  
([www.zonaeconomica.com/inversion/metodos](http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos)),  
Métodos de análisis de Inversiones- TIR VAN
- **Banco Central del Ecuador**,  
([www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec))
- **DIARIO HOY** (2010),  
[www.hoy.com.ec/noticias-ecuador](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador)
- **COTIZALIA** (2009),  
([www.cotizalia.com/en-exclusiva/inversor-gusta-chocolate-crisis-20091026.html](http://www.cotizalia.com/en-exclusiva/inversor-gusta-chocolate-crisis-20091026.html))  
Al inversor le gusta el chocolate en tiempos de crisis: el cacao cotiza en máximos de 30 años
- **WIKIPEDIA** (2010),  
([www.wikipedia.org/wiki/Cultura de Ecuador](http://www.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Ecuador))  
Cultura de Ecuador
- **CDEPORTE** (2010),  
([www.cdeporte.rediris.es](http://www.cdeporte.rediris.es))
- **MARKETING DIRECTO** (2010),  
([www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com))  
Campañas de Marketing
- **EN ECUADOR.COM**,  
([www.calipto.com/cultura.php](http://www.calipto.com/cultura.php))  
Cultura del Ecuador
- **LA UNIVERSAL** (2010),  
([www.launiversal.com.ec](http://www.launiversal.com.ec))
- **CAONI** (2010),  
([www.caonichocolate.com](http://www.caonichocolate.com))

- **NESTLÉ** (2010),  
([www.nestle.com.ec/institucional/historia\\_mundo.asp](http://www.nestle.com.ec/institucional/historia_mundo.asp))  
Historia
- **FERRERO** (2010),  
([www.ferreroandes.com/ferrero/portal/main.do?sectionCode=8](http://www.ferreroandes.com/ferrero/portal/main.do?sectionCode=8))  
Historia de Ferrero
- **THOMPSON Ivan** (2006),  
([www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html](http://www.promonegocios.net/producto/ciclo-vida-producto.html))  
El Ciclo de Vida del Producto
- **KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary** (2007)  
([www.7pmix.com/2009/02/03/estrategias-de-fijacion-de-precios-kotler-armstrong-2007/](http://www.7pmix.com/2009/02/03/estrategias-de-fijacion-de-precios-kotler-armstrong-2007/))  
Estrategias de Fijación de Precios
- **NAVARRO KAI Liliana** (2007),  
([www.gestiopolis.com/canales8/mkt/kotler-y-sus-7-estrategias-2.htm](http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/kotler-y-sus-7-estrategias-2.htm))  
Kotler y sus 7 Estrategias
- **CRECE NEGOCIOS** (2008),  
([www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir](http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir))  
El Van y el Tir
- [www.estrucplan.com.ar](http://www.estrucplan.com.ar)
- **NAVACTIVA** (2010),  
([www.navactiva.com/web/es/amkt/doc/articulos/2010/01/61238.php](http://www.navactiva.com/web/es/amkt/doc/articulos/2010/01/61238.php))  
El branding o cómo construir una marca sólida
- **SUPERMAXI** (2010),  
([www.supermaxi.com/proveedores](http://www.supermaxi.com/proveedores))  
Participaciones de Mercado
- **DATAMONITOR RESERCH** (2010),  
([www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com))  
Participaciones de Mercado Mundial

## LIBROS

- **ACEVES RAMOS Víctor Daniel**  
“Dirección Estratégica”  
Ed. Mc Graw Hill
- “Administración de materiales”  
Publicado por EUNED, 1975
- **BACA URBINA Gabriel**  
“Evaluación de Proyectos”  
Mc Graw Hill
- **SCHEAFFER MENDENHALL**  
“Elementos de muestreo”  
Grupo Editorial Iberoamérica
- **BLOCK Stanley B.**  
“Fundamentos de Gerencia Financiera”  
Mc Graw Hill
- **ÍNDICE ESTADÍSTICO MARKOP ECUADOR**  
2007
- **MONTERO Pedro**  
MERCAPER “Estudio cualitativo/cuantitativo de niveles socio-económico de  
Guayaquil y Quito”  
Publicado Mercaper 2007
- **LAMBIN Jean Jacques**  
“Marketing Estratégico”  
Esic 2003
- **PORTER Michael**  
“Estrategia Competitiva”  
Patria 2002
- **HAIR, BUSH Y ORTINAU**  
“Investigación de mercados en un ambiente de información cambiante”  
Ed. Mc Graw Hill pg. 36

- **STEINER George A.**  
“Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber”  
Ed CECSA pg. 14-15
- **TORO JARAMILLO Iván Darío**  
“Método y conocimiento: Metodología de la investigación”.  
Publicado por Universidad Eafit, 2006 Pág. 125
- **LAMBIN Jean Jacques**  
“Dirección de Marketing”  
McGraw Hill (2009)
- **LEWIS James**  
“The Project Manager’s Desk References”  
McGraw-Hill, 1999
- **RIES Al, TROUT Jack**  
“Positioning: the Battle for Your Mind” de Al Ries y Jack Trout
- **HERNANDEZ Sampieri, BAPTISTA LUCIO Pilar, FERNANDEZ COLLADO Carlos**  
“Metodología de la Investigación”  
Editorial Mc Graw Hill, 2006
- **MINTZBERG Henry**  
“El proceso Estratégico”  
Editorial Pearson Educación, 1999
- **KOTLER Philip**  
“El Marketing según Kotler”  
Paidós, 1999
- **CAICEO ESCUDERO Jaime, MARDONES RAMÍREZ Luis**  
“Elaboración de tesis e informes técnico-profesionales”  
Editorial Jurídica Cono Sur, 1998
- **HIEBING JR Roman, COOPER Scott**  
“The Successful Marketing Plan”  
McGraw-Hill, 2003

- **PORTER Michael**  
“Ventaja Competitiva”  
Cecsa

## **OTROS**

- **INFORMACIÓN INTERNA CONFITECA**
- **DIFFERENT (AGENCIA DE PUBLICIDAD)**  
Información de Medios
- **MARDIS (INVESTIGADORA DE MERCADO)**  
Información de Mercados de Ecuador

**ANEXOS**

Sexo: Masculino\_\_ Femenino\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

- 1- ¿Es usted consumidor de chocolates?  
Sí\_\_ No\_\_  
Si contestó NO le agradecemos por su tiempo, no es necesario contestar las siguientes preguntas
- 2- ¿Qué marcas de chocolate consume usted?  
\_\_\_\_\_  
¿Por qué?  
\_\_\_\_\_
- 3- ¿En dónde compra usted estos productos?  
Tiendas\_\_ Supermercados\_\_ Kioskos\_\_  
Vendedores ambulantes\_\_
- 4- ¿Conoce usted los productos M&M o Roklets?  
Sí\_\_ No\_\_
- 5- ¿Le parecen una alternativa de compra, si usted va a comprar un chocolate?  
Sí\_\_ No\_\_
- 6- ¿Qué problema encuentra usted a los productos M&M?  
Precio\_\_ No se encuentra\_\_ No le gusta\_\_  
Prefiere otro tipo de chocolate\_\_ Otro\_\_\_\_\_
- 7- ¿Qué problema encuentra usted a los productos Roklets?  
Precio\_\_ No se encuentra\_\_ No le gusta\_\_  
Prefiere otro tipo de chocolate\_\_ Otro\_\_\_\_\_
- 8- Enumere en orden de importancia los siguientes atributos de un chocolate a la hora de comprar, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante:  
Precio \_\_\_\_\_  
Cantidad \_\_\_\_\_  
Tipo de chocolate \_\_\_\_\_  
Marca \_\_\_\_\_  
Empaque \_\_\_\_\_
- 9- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por un producto similar a M&M, tomando en cuenta que el gramaje de este producto sea similar a productos tipo Manicho o Crunch? (Estas barras cuestan \$0,30 y \$0,35 ctvs respectivamente)  
\$0,25\_\_ \$0,30\_\_ \$0,35\_\_ \$0,40\_\_ más de \$0,40\_\_
- 10- ¿Compraría usted productos tipo M&M (a un precio y cantidad similar a Manicho o su barra de consumo regular), o seguiría comprando estas barras?  
Sí compraría\_\_ No compraría\_\_

Muchas gracias!!

