

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA DAROCA S.A.
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CHOCOLATES
LIGHT ELABORADOS CON “CACAO ARRIBA” EN LA CIUDAD DE
QUITO.

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MELISSA DÁVILA VELÁSTEGUI

DIRECTOR: ING. NELSON REINOSO

QUITO, NOVIEMBRE DE 2010

DIRECTOR: ING. NELSON REINOSO

INFORMANTE 1: ING. JORGE ALTAMIRANO

INFORMANTE 2: ING. FABIÁN CUEVA

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a todas las personas que han formado parte de este gran trabajo con su contribución y apoyo, entre ellas, mis compañeros de universidad que generaron valiosas ideas para la realización de este proyecto durante la carrera, a mis primas que me ayudaron a realizar las encuestas para el estudio de mercado, a mi familia y amigos que me apoyaron todo el tiempo de ejecución del proyecto con su colaboración, a mis profesores que me han transmitido todo el conocimiento para plasmar este sueño en un plan de negocios y finalmente a mis padres que me han brindado su apoyo incondicional para la realización de mis estudios.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, ya que me dieron la oportunidad de estudiar esta carrera y sin su esfuerzo y apoyo íntegro no me hubiese sido posible alcanzar esta meta tan importante en mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS AMBIENTAL, 2

1.1. AMBIENTE GENERAL, 3

- 1.1.1. Componentes Sociales, 3
- 1.1.2. Componente Económico, 5
- 1.1.3. Componente Político/Legal, 7
- 1.1.4. Componente Tecnológico, 8
- 1.1.5. Componente Ético, 9

1.2. AMBIENTE OPERATIVO, 10

- 1.2.1. Componente Internacional, 10
- 1.2.2. Componente Proveedor, 11
- 1.2.3. Componente Laboral, 12
- 1.2.4. Componente Competitivo, 13
- 1.2.5. Componente Clientela, 20

2. DEFINICIÓN DE LA DEMANDA Y ELECCIÓN DEL MERCADO META, 21

2.1. MACROSEGMENTACIÓN, 21

- 2.1.1. Conceptualización, 21
- 2.1.2. Matriz de macrosegmentación, 22
- 2.1.3. Estrategia de macrosegmentación, 22
- 2.1.4. Cuantificación de la demanda, 22

2.2. MICROSEGMENTACIÓN, 24

- 2.2.1. Variables de segmentación, 25
 - 2.2.1.1. Variable determinante, 25
 - 2.2.1.2. Variables clasificatorias, 25
- 2.2.2. Estudio exploratorio, 25
 - 2.2.2.1. Cuestionario, 25
 - 2.2.2.2. Método de investigación, 26
 - 2.2.2.3. Análisis de resultados, 26
- 2.2.3. Estudio descriptivo, 26
 - 2.2.3.1. Cálculo de la muestra, 26
 - 2.2.3.2. Diseño del Instrumento, cuestionario, 28
 - 2.2.3.3. Método de investigación, 30
- 2.2.4. Elección del mercado meta, 30
 - 2.2.4.1. Matriz de Perfil de segmentos, 30
 - 2.2.4.2. Mercado meta, 32

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DE MARKETING, 35

3.1. PROPUESTA ESTRATÉGICA, 35

- 3.1.1. Misión, 35
- 3.1.2. Visión, 35
- 3.1.3. Valores, 35
- 3.1.4. Objetivos de Marketing, 37
- 3.1.5. Estrategias de Marketing, 38
 - 3.1.5.1. Estrategia Genérica, 38
 - 3.1.5.2. Estrategia de Crecimiento, 41
 - 3.1.5.3. Estrategia de Posicionamiento, 43
 - 3.1.5.4. Estrategia de Competencia, 44

3.2. PROPUESTA OPERATIVA / MARKETING MIX, 46

- 3.2.1. Producto, 46
 - 3.2.1.1.Necesidades, 47
 - 3.2.1.2.Fases estratégicas del producto, 47
 - 3.2.1.3.Jerarquía del producto, 48
 - 3.2.1.4.Ciclo de vida del producto, 49
 - 3.2.1.5.Valor de marca, 50
 - 3.2.1.6.Diseño, 51
- 3.2.2. Plaza, 52
 - 3.2.2.1.Sistemas de distribución, 52
 - 3.2.2.2.Tipos de canales, 53
 - 3.2.2.3.Trademmarketing, 53
- 3.2.3. Política de precios, 53
 - 3.2.3.1.Objetivos de precios, 53
 - 3.2.3.2.Estrategias de precios, 54
 - 3.2.3.3.Fijación de precios, 54
 - 3.2.3.4.Condiciones, 55
- 3.2.4. Promoción y publicidad, 56
 - 3.2.4.1.Fuerza de ventas, 56
 - 3.2.4.2.Promoción de ventas, 56
 - 3.2.4.3.Merchandising, 57
 - 3.2.4.4.Publicidad, 58
- 4. ESTUDIO TÉCNICO, 64**
 - 4.1. LOCALIZACIÓN, 64
 - 4.1.1. Localización macro, 64
 - 4.1.2. Localización micro, 64
 - 4.2. EQUIPO TÉCNICO, 64
 - 4.3. CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES, 65
 - 4.4. MAQUINARIA Y EQUIPO, 68
 - 4.5. PLAN DE COMPRAS, 71
 - 4.5.1. Insumos, 71
 - 4.6. PLAN DE PRODUCCIÓN, 74
 - 4.6.1. Proceso de fabricación, 74
- 5. ESTUDIO LEGAL, TRIBUTARIO Y ORGANIZACIONAL, 87**
 - 5.1. NORMATIVA E IMPUESTOS, 87
 - 5.2. FIGURA JURÍDICA, 87
 - 5.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, 87
 - 5.4. NÓMINA, 89
 - 5.4.1. Personal Administrativo, 89
 - 5.4.2. Personal Operativo, 90
- 6. ESTUDIO FINANCIERO Y ECONÓMICO, 91**
 - 6.1. ESTIMACIÓN DE VENTAS, 91
 - 6.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS, 93
 - 6.3. ESTIMACIÓN DE GASTOS, 95
 - 6.4. INVERSIÓN, 98
 - 6.5. CAPITAL DE TRABAJO, 99
 - 6.6. FLUJO DE CAJA, 100
 - 6.7. ESTADOS FINANCIEROS, 101
 - 6.8. EVALUACIÓN FINANCIERA, 104
 - 6.9. ESTUDIO DE SENSIBILIDADES, 105
- 7. CONSIDERACIONES FINALES, 107**

7.1. CONCLUSIONES, 107
7.2. RECOMENDACIONES, 108

BIBLIOGRAFÍA, 109

ANEXOS, 110

RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes

DAROCA S.A. es una empresa industrial dedicada a la fabricación de chocolates light de alta calidad. Estará ubicada en el cantón Quito, parroquia Conocoto.

La empresa requiere una inversión inicial de alrededor de noventa y dos mil dólares, por lo que contará con tres accionistas. La empresa contará con tres accionistas. Iniciara sus actividades con un Gerente Administrativo, una Secretaria, un Jefe de Producción, un Jefe de Comercialización, una Asistente de Comercialización, tres Operarios y cuatro Vendedores.

Objetivos

- ✓ Generar una rentabilidad apropiada en relación a la inversión.
- ✓ Producir chocolates finos y de muy alta calidad.
- ✓ Ser una de las empresas líderes en confitería.

Estudio Realizado

El estudio para analizar la factibilidad del proyecto se realizó en las siguientes áreas:

1. Análisis Ambiental
2. Definición de la Demanda y Elección del Mercado Meta
3. Propuesta Estratégica y Operativa de Marketing
4. Estudio Técnico
5. Estudio Legal, Tributario y Organizacional
6. Estudio Financiero y Económico

Análisis F.O.D.A

Análisis Interno

Fortalezas

- ✓ Empresa con alto flujo de efectivo debido a las características del producto.
- ✓ Producto de fácil comercialización.
- ✓ El sabor del chocolate que se produce con cacao ecuatoriano (principalmente el cacao proveniente de la cuenca del río Guayas) tiene un sabor único en el mundo.

Debilidades

- ✓ Logística. (Se disponen de limitados recursos para la distribución simultánea del producto en los canales).

Análisis Externo

Oportunidades

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Alianzas estratégicas con empresas que elaboran productos que generalmente se complementan con chocolates.

Amenazas

- ✓ Barreras de ingreso a la industria.

Resultados obtenidos

- ✓ La inversión para este proyecto es fuerte, sin embargo, la inversión se recupera en menos de dos años y al final de los primeros cinco años DAROCA S.A. ofrece una

rentabilidad superior al ciento cuarenta por ciento, por lo tanto es un muy buen negocio.

- ✓ El mercado de chocolates en el Ecuador, está actualmente en crecimiento y el nivel de aceptación de este producto, principalmente en el segmento femenino nos hace pensar que este proyecto tiene amplias posibilidades de desarrollo
- ✓ Actualmente se está descartando la idea de que el chocolate es malo para la salud, ya que tiene características y atributos que llaman la atención de las personas.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se justifica en función de la necesidad de desarrollar un plan de negocios y analizar su viabilidad para poder presentarlo como Tesis de Grado. Además, de acuerdo al estudio de factibilidad del mismo, invertir en este proyecto y desarrollar esta idea de negocio como una empresa que compita en el mercado de chocolates de Cacao Fino de la ciudad de Quito, en principio, con intenciones de expansión al mercado provincial, regional y nacional a futuro.

El argumento de este proyecto es que el chocolate es un producto que tiene un buen nivel de aceptación principalmente en el segmento femenino, es de fácil comercialización y que el Ecuador es uno de los principales países productores y exportadores de Cacao Fino y de Aroma permitiéndonos tener materia prima de excelente calidad sin necesidad de importarla, lo que disminuye los costos de la misma.

1. ANÁLISIS AMBIENTAL

El ambiente global que influye en las actividades de la empresa, está caracterizado principalmente por factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos, por los proveedores, la competencia, clientes y datos de la industria chocolatera en el Ecuador, a continuación se detallan más detenidamente los factores ambientales.

DAROCA S.A., es un proyecto de una pequeña empresa que está dentro del sector de las manufacturas, en el campo de la elaboración de chocolates de alta calidad, considerando las ventajas competitivas que tiene el cacao ecuatoriano, el mismo que es reconocido como uno de los mejores del mundo.



Gráfico N° 1, elaborado por Melissa Dávila V

1.1. AMBIENTE GENERAL

1.1.1. Componentes Sociales

En lo que respecta a los factores sociales y culturales estos implican una gran oportunidad, por lo tanto, son los que más se deben aprovechar; en el país existe una gran aceptación cultural del chocolate debido a los atributos que este posee, tales como: que es bondadoso para la salud en cantidades moderadas, es una gran fuente de energía, tiene características antioxidantes, mejora las capacidades cognoscitivas, es afrodisíaco, etc.

De lo mencionado anteriormente se puede concluir que los chocolates tienen una imagen muy positiva en la mente de las personas, en consecuencia se hacen las siguientes conjeturas:

- ✓ Los chocolates están considerados como los dulces más populares del mundo.
- ✓ Los chocolates están dentro de las raíces ancestrales y culturales de Latinoamérica.
- ✓ La gente considera a los chocolates como un producto diferente, cuyas características son la elegancia, sabor, estilo, incluso es apreciado como un afrodisíaco.
- ✓ Existen una gran variedad de productos elaborados con chocolate.

- ✓ Las personas prefieren regalar chocolates, en relación a otras golosinas, más aún en eventos y acontecimientos especiales.
- ✓ Los chocolates son relacionados con el amor y el romance.
- ✓ La variedad de chocolates los hace más interesantes y la gente desea probar nuevos sabores.
- ✓ Hay una alta demanda de chocolates durante todo el año, destacando días como San Valentín, día de la mujer, día de las madres y fechas como Navidad.

También cabe considerar la fuerte tradición relacionada con el chocolate y su consumo. Desde hace muchas generaciones, por nuestra historia como país productor de cacao fino y de aroma, el consumo de chocolate ha pasado como un hábito de una generación a otra. Es frecuente el consumo de chocolate amargo y semiamargo, chocolate caliente con leche y el chocolate en tableta, especialmente en la sierra debido al clima.

Además, el chocolate brinda varios beneficios sociales, ya que es considerado el regalo perfecto para cualquier ocasión, es un buen complemento romántico y también se cree que despierta el apetito sexual. En consecuencia, la percepción general del chocolate lo hace un producto muy atractivo para cualquier segmento.

De igual manera, es importante recalcar que uno de los grandes males actuales es la obesidad, con todas las consecuencias que esta acarrea, es por eso que actualmente está muy en boga promover una alimentación más sana y difundir los productos denominados light que contribuyen a tener una vida más saludable.

1.1.2. Componente Económico

Los componentes económicos representan una amenaza para DAROCA S.A., ya que la inflación acumulada a diciembre para el año 2009, fue del 4,31% y la inflación proyectada para el 2010 será del 3,35%. Considerando nuestra economía dolarizada, el escenario es poco favorable teniendo en cuenta que para el momento de la aplicación del proyecto, se tendrá que afrontar un incremento de precios, lo que tal vez nos obligaría a reducir costos de materias primas, mano de obra o gastos administrativos. Sin embargo, la empresa tiene como objetivo generar fuentes de empleo en el país y aportar a la economía del mismo.

A nivel económico, también se debe considerar que el crecimiento que se proyecta para este año es del 6,81%, debido a las medidas arancelarias que ha tomado el gobierno; comparado con países vecinos como Colombia que cerrará con un crecimiento de 0,5% y Perú del 3,5%, influye en que tan atractivo puede ser invertir en un país con características tan volátiles como el Ecuador.

La fabricación de productos alimenticios diversos corresponde aproximadamente al 0,01% del Producto Interno Bruto, mientras que el cultivo de cacao, café y banano corresponde al 0,02%, por otro lado la exportación de cacao en el período de julio de 2010 es 1,52% del total de exportaciones y la exportación de elaborados de cacao corresponde al 0,34% de las mismas. Lo que indica que lo principal en el Ecuador es la exportación de la pepa de cacao, y no la elaboración de chocolates.¹

¹Cfr. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

Los precios del cacao, en promedio de la semana del 23 al 29 de septiembre de 2010, son los siguientes:

**PRECIOS MINIMOS REFERENCIALES FOB PARA LA EXPORTACIÓN DE
CAFÉ Y CACAO CORRESPONDIENTES A LA SEMANA
DEL 23 AL 29 DE SEPTIEMBRE DE 2010**

C A C A O	US\$ / 45.36 KGR.
CACAO CCN 51	126.23
CACAO ASE	126.23
CACAO ASS	134.43
CACAO ASSS	138.22
CACAO ASSPS	145.16
MANTECA	207.26
MANTECA RESIDUAL, TIPO EXPELLER	155.44
LICOR O PASTA	146.07
CHOCOLATE NO EDULCORADO AMARGO O SIMILARES	146.07
TORTA	14.00
TORTA RESIDUAL, TIPO EXPELLER	1.40
POLVO	16.49

2

Los precios del cacao responden a factores de oferta y de demanda, definidos en los dos principales mercados para el mismo que se encuentran localizados en Londres y en Nueva York. En el Ecuador y en la mayoría de países productores no existe una intervención del estado en la definición de precios.

Los precios internacionales tienden a seguir la siguiente lógica. Durante los periodos de expansión de la producción, existe un excedente de producción que genera primero una caída y más tarde un estancamiento de los precios. En consecuencia, los precios bajos fruto del exceso de producción generalmente tienen un impacto negativo sobre las cosechas, puesto que los productores tienden a

² Fuente: http://www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=68

cambiar de cultivo, factor que nuevamente permite una subida de precios. El ciclo del cacao se caracteriza de esta manera por efectos de expansión y recesión.³

La ventaja es que estos precios son de cacao ecuatoriano, lo que nos ahorra costos de flete, impuestos, aranceles por importación, tipo de cambio, etc.

1.1.3. Componente Político/Legal

Es uno de los factores que ha tenido mayor influencia en los últimos años en las empresas en el Ecuador, ya que es una amenaza que genera gran desconfianza en la política actual por parte de los inversionistas, debido a los continuos cambios de gobierno, de políticas gubernamentales, etc..

Si bien es cierto, se dispone de un marco constitucional definido, se espera que se generen las garantías necesarias para el funcionamiento y estabilidad de inversiones privadas. Para la industria chocolatera las políticas actuales que se deben aprovechar son las de desarrollo empresarial a las PYMES.

Además, el gobierno juega un papel importante en la regulación de las actividades que vayamos a realizar, ya que ha impuesto fuertes sanciones en materia tributaria a quien omita y/o elabore mal sus declaraciones de impuestos. Por lo tanto, la minuciosidad en el trabajo del Gerente Administrativo será esencial para evitar cualquier tipo de sanción administrativa o penal (La ley de equidad tributaria dictamina que la evasión de impuestos, es delito penal).

³ Cfr. <http://www.ecuadorcocoaarriba.com/esp/precio-cacao-arriba-ecuador.php>

Los requisitos particulares para la conformación de una fábrica de chocolates son los siguientes:

1. Informe de uso de suelo del sitio donde funcionará la planta (zona industrial – no residencial).
2. Permiso del Ministerio de Turismo para manipulación de alimentos (inocuidad).
3. Permiso del Ministerio de Salud.
4. Inscripción con registro sanitario del producto final.

1.1.4. Componente Tecnológico

Es uno de los componentes más importantes debido a que depende de las tecnologías que se utilicen para la producción de chocolates podremos ser más competitivos. Este componente representa una debilidad, ya que los costos de instalación de equipos de última tecnología son muy altos.

Sabemos que hoy en día el factor tecnológico incide más que cualquier otro en cuestiones de productividad, ya que si se disponen de equipos altamente tecnificados para la producción, se pueden disminuir costos y por ende ofrecer precios más atractivos para el consumidor; de esta manera se puede entrar a competir de manera más incisiva.

En los primeros años se debe procurar invertir en tecnologías de producción, ya que de esta manera podremos compensar la falta de experiencia que tenemos en producir chocolates en relación a grandes empresas que poseen el “know how” del producto.

DAROCA S.A. tiene como objetivo contribuir al desarrollo local generando procesos de producción de alta tecnología, produciendo chocolates finos y de muy alta calidad.

1.1.5. Componente Ético

El aspecto ético debe basarse principalmente en el cumplimiento de normas tributarias, legales y respeto al medio ambiente.

Hoy en día es fundamental que las empresas incorporen a sus valores las llamadas prácticas de responsabilidad social, ya que toda actividad humana genera un impacto ambiental y social. Por lo tanto, una empresa que está consciente de estos impactos, contribuye a la sociedad y al medio ambiente, al tener procesos de producción amigables con el entorno.

DAROCA S.A. se compromete a la prevención de sus impactos al medio ambiente, la no agresión al mismo, al igual que con su preservación. Además, de retribuir con capacitación, infraestructura y manejo de desperdicios a los pequeños productores de cacao y comunidades donde se lo produce, con el fin de contribuir a la sociedad.

1.2. AMBIENTE OPERATIVO

1.2.1. Componente Internacional

En lo que respecta al componente internacional, Ecuador es el séptimo productor mundial de cacao, el primer productor mundial de cacao fino y de aroma y nuestro país es el segundo más competitivo de la región en la producción de este bien. La producción de cacao acumulada hasta julio en el 2010 es de \$194.957.

La diferencia está en la exportación de productos derivados de cacao, Ecuador ocupa el puesto 14 en el mundo, y son los países europeos quienes toman la delantera. Esto en lugar de ser visto como una amenaza, debe considerarse una gran oportunidad, ya que no se incurrirá en costos de traslados de materias primas, este ahorro, debería utilizarse para la inversión en tecnologías que permitan una producción industrializada mucho más fuerte.

El siguiente cuadro, nos indica los mercados internacionales más importantes para productos derivados de cacao incluyendo el chocolate.

Mercados atractivos para los productos de cacao y posicionamiento de acuerdo al Índice de Dependencia Importadora (IDI).

Mercados atractivos para los productos de cacao y posicionamiento de acuerdo al Índice de Dependencia Importadora (IDI), 2003

Cacao en grano	Productos Intermedios	Chocolate
Holanda	Estados Unidos	Estados Unidos
Estados Unidos	Alemania	Francia
Malasia	Bélgica	Reino Unido
Turquía	Argentina	República Checa
Alemania	Francia	Noruega
Francia	Polonia	Hungría
Brasil	Canadá	Suecia
Reino Unido	Australia	Dinamarca
Bélgica	Ucrania	Portugal
Rusia	Rusia	Grecia
Italia	Suiza	Finlandia
Singapur	Hungría	Arabia Saudita
España	Finlandia	Rusia
Canadá	Israel	
Suiza	Suecia	
Tailandia	Filipinas	
Polonia	Grecia	
Austria		

Fuente: UN Comtrade
Elaboración: UTEPI

4

1.2.2. Componente Proveedor

En el caso de los proveedores, se puede decir que los que tienen un gran poder de negociación son los productores intermedios de cacao, puesto que generalmente exportan los productos semielaborados y para el mercado interno se hace difícil encontrar mayor oferta de los mismos. El proveedor del endulzante light también tiene un gran poder de negociación, puesto que a nivel nacional es la única empresa que produce endulzante light con sucralosa y apto para diabéticos.

En lo que se respecta a otro tipo de insumos también usados en la fabricación de chocolates, podemos encontrar varias empresas con las cuales el poder de negociación se volcaría a nuestro lado, dado que hay mayor oferta de los mismos.

⁴ Fuente: <http://www.comexi.gov.ec/>

A continuación se detalla una lista de proveedores de cacao arriba en el Ecuador:⁵

DIRECTORIO DE ASOCIACIONES				
Organización	Ubicación	Contacto	Teléfono	E-mail
KALLARI	Napo	Héctor Licuy	593 06 2870009	asociacionkallari@yahoo.es
FUNEDESÍN	Sucumbíos	Flavio Cordero	593 06 2818017/593 02 2237133	thebroma58@latinmail.com
APROCANE	Esmeraldas	Virginia Borja	593 06 2786027	aprocane@andinanet.net
APROCA	Esmeraldas	Cristóbal Zambrano	593 06 2712500	cefodi@cefodi.org.ec
FEDECADE	Guayas, Azuay y El Oro	Víctor Chacón	593 04 2528396/593 04 2528397	fedecade_ec@yahoo.com
UNOCACE	Los Ríos, Guayas, El Oro, Bolívar y Cañar	Vitaliano Sarabia	593 04 2293662	unocace@on.net.ec
APROCAO S.A.	Los Ríos y Cotopaxi	Milciades Nupia	593 05 2750553/754784	milciades244@hotmail.com

1.2.3. Componente Laboral

A nivel de leyes laborales, el trabajo de los operarios y personal administrativo se regirá al Código Laboral del Ecuador, por lo que se les afiliará al IESS y se les pagará todos los beneficios establecidos por la ley. Además deberán cumplir la jornada laboral establecida de ocho horas diarias.

Al inicio todo el personal tendrá un salario fijo. Conforme aumente las ventas y crezca la empresa, el personal administrativo tendrá un salario fijo y los vendedores tendrán un salario fijo que se complementará con uno variable, es decir comisiones recibidas por ventas. Asimismo, se considerará la posibilidad de establecer indicadores por cumplimiento a todo el personal de la empresa.

⁵ Fuente: <http://www.ecuadorcocoaarriba.com/>

1.2.4. Componente Competitivo

Este componente figura una amenaza para la empresa, ya que la competencia está compuesta por empresas con experiencia y mundialmente reconocidas, es decir es de altísimo nivel. Sin embargo, DAROCA S.A. ve esto como una fortaleza y aspira ser una de las empresas líderes en producción y comercialización de chocolates de alta calidad.

Se han determinado las siguientes divisiones en la competencia:

- ✓ *Mercado masivo:* compañías como Nestlé y La Universal se enfocan en la venta masiva de chocolates, como bombones, plattillos y minibarras cuyo precio es bajo y accesible para la población en general, sin realizar mayor segmentación por edad: niños, jóvenes y adultos, de un bajo precio y con una alta variedad de marcas y presentaciones, la mayoría de chocolate negro, con maní o arroz crocante. Este mercado crece en ventas, en particular, en la época navideña, ante la alta demanda de dulces por parte de niños y público en general.
- ✓ *Mercado específico por eventos especiales:* por otro lado, Ferrero del Ecuador, así como Baci y otras marcas extranjeras son las preferidas en épocas y fechas especiales como San Valentín, Día de las Madres y Navidad, por ser un regalo conveniente, de fácil elección y conformidad. Al ser considerados chocolates de un sabor distinto y único que es de fácil reconocimiento y recordación, además de tener empaques elegantes,

consecuentemente el precio de estos productos es más alto que los de consumo masivo.

- ✓ *Mercado de chocolate de cacao fino*: este mercado es muy exclusivo por lo tanto los productos son más costosos que en los anteriores mercados y se enfoca en la producción de chocolates elaborados con cacao arriba, la mayoría de empresas se dedican a la exportación del bien como: Caoni Chocolate y Hoja Verde.

La oferta de chocolates en Ecuador asciende a cinco millones de dólares mensuales aproximadamente, la empresa iniciara sus operaciones abarcando el 0,6% del mercado, es decir treinta mil dólares mensuales. Sin embargo, es objetivo de la compañía cubrir el 1,11% del mercado en el mediano plazo, es decir alrededor de cincuenta y seis mil dólares mensuales.

Las grandes multinacionales ocupan cerca del 80% de la demanda nacional. Nestlé, líder del mercado, posee cerca de diez marcas de chocolates, algunas de ellas adquiridas a La Universal, empresa que entro a liquidación hace algunos años y vendió sus marcas a Nestlé entre ellas TANGO y AMOR.

Además, hemos podido observar que hay varias empresas que se dedican a la exportación de chocolates a mercados como Europa y Canadá, donde se aprecia la elaboración artesanal y ecológica de este tipo de productos.

A continuación se detalla un análisis de los principales competidores en el mercado de chocolates a nivel nacional: Nestlé (franquicia Suiza que abarca el 10% del

mercado mundial y aproximadamente el 58% del mercado nacional), La Universal, empresa ecuatoriana que últimamente ha tenido un repunte importante para obtener un mercado de alrededor del 15% de participación. Ferrero, que tiene aproximadamente un 20% de participación en la industria y el 5% restante se dividen entre los productos importados y los artesanales locales.

Nestlé: Con más de 50 años en el país, es líder del mercado nacional de producción y comercialización de chocolates, iniciaron en Guayaquil en los años cincuenta.

La política de Nestlé, a nivel mundial, siempre se centró en el consumidor, basada en la promesa de calidad y confianza. En consecuencia de la aplicación de estos principios, se crearon centros de servicio al consumidor, cuyo propósito es mantener un contacto directo entre la empresa y los consumidores. Estos centros informan sobre nutrición a través de encuentros, publicaciones, generación de contenidos, campañas educativas, etc. También se dedican a la creación y difusión de recetas que utilizan los productos Nestlé, las mismas que se difunden a través de cursos de cocina y publicaciones.

Ferrero Andes: es una empresa dedicada a la comercialización de los productos Ferrero en toda la región andina, maneja los mercados de Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile. Pertenece al Grupo Ferrero que con más de cinco mil millones de euros en ventas anuales ocupa el cuarto lugar en el mercado mundial de confección de chocolates.

Ferrero en el mundo cuenta con 17 fábricas, 3 de ellas en América del Sur, específicamente en Ecuador, Brasil y Argentina; además cuenta con 37 sedes operativas en los 5 continentes. Por sus altos estándares de calidad cuenta con productos líderes y mundialmente reconocidos, entre ellos están Nutella, Kinder Sorpresa, Ferrero Rocher, Tic Tac Y Hanuta.

Ferrero en Ecuador ha tenido un crecimiento importante a través del tiempo manejando en la actualidad marcas muy reconocidas. Empezó sus operaciones en Ecuador en el año 1975.

La Universal (Universal Sweet Industries): La Universal reabrió su fábrica y ahora pertenece al grupo Nobis. Universal Sweets Industries, se ha equipado con una maquinaria de tecnología de punta.

Uno de los principales objetivos de la empresa no sólo es la reactivación de 192 marcas de dulces para el mercado interno, sino también colocarlas en el exterior, especialmente en países donde existe la mayor presencia de inmigrantes ecuatorianos, como España y EEUU.

Éstas son empresas que por fortaleza de capital, como es el caso de Nestlé y Ferrero ocupan la mayor parte del mercado interno, y por tradición, La Universal también ha llegado a captar gran parte del mercado, si bien es cierto, en menor proporción que anteriores años pero está retornando con fuerza.

También es relevante contemplar la presión que pueden ejercer los productos sustitutos, misma que está principalmente relacionada con los caramelos suaves (toffee), ya que tienen diferentes sabores, entre ellos chocolate y la consistencia de los mismos es mucho más suave. Los demás confites no pueden ejercer mayor presión ya que el chocolate es un tipo de producto muy diferente, con otra consistencia y sabor, por lo que no es determinante la existencia de confites, tipo caramelos, chicles, chupetes, etc.

De lo mencionado anteriormente, se concluye que nuestra principal competencia está dada por las siguientes empresas:

- ✓ Nestlé
- ✓ La Universal
- ✓ Ferrero Andes
- ✓ Baci
- ✓ Garoto
- ✓ Fábrica de chocolates Bios
- ✓ Nacional de chocolates
- ✓ Chocolates La Perla
- ✓ Salinerito
- ✓ Caoni Chocolate (cacao arriba)
- ✓ Chocolateca (cacao arriba)
- ✓ Hacienda El Castillo (cacao arriba)
- ✓ Hoja Verde (cacao arriba)
- ✓ República del Cacao (cacao arriba)

Cabe recalcar, que dada la concepción, target y razón de existir de DAROCA S.A., ninguna de las empresas mencionadas anteriormente, significan competencia directa para la misma, sin embargo, son tomadas en cuenta dado que forman parte de la línea de negocios de DAROCA S.A.

Análisis de la Red de Valores

A continuación se puntualiza un pequeño análisis de la red de valores del producto, lo que nos indica la gran perspectiva del mismo al hacerlo más competitivo:

Complementadores

Los complementadores más importantes para un producto como los chocolates, son todos los que tengan relación con un regalo romántico. Esto se debe a que se asocia al producto con el amor y con las emociones, esto se debe a un componente natural del cacao que estimula al sistema nervioso generando una sensación de bienestar y felicidad al consumir este producto.

Entre estos complementadores, pueden estar:

- ✓ Flores
- ✓ Regalos varios
- ✓ Champagne
- ✓ Frutas

Los bienes y/o servicios que pueden complementar nuestro servicio y diferenciarnos del resto, los que nos pueden otorgar un valor agregado al producto.

Estos complementadores pueden ser:

Externos:

Tiendas de regalos: Por ejemplo, con empresas como *Gift & Treasures*, a los cuales, cada vez que envíen flores y/o algún regalo solicitado a ellos, incluyan dentro del mismo una caja de bombones de DAROCA S.A.

Floristerías: Generalmente en ocasiones especiales, tales como día de la madre, San Valentín, día de la Mujer, día de la Secretaria; conjuntamente con chocolates entregar un ramo de flores de la floristería “el cartucho” por ejemplo.

Hoteles: En algunos hoteles, para la noche de bodas de quienes se alojan ahí, se tienen bandejas de frutas en las habitaciones, conjuntamente con pétalos de rosas, champagne y otros artículos para hacer de esa primera noche de casados algo especial. Podemos complementar estos artículos y considerando el concepto romántico del chocolate, colocar dos unidades de DAROCA S.A., en forma de corazón, juntamente con los artículos antes mencionados.

Internos:

Frases de amor: DAROCA S.A. tiene como segmento principal a las mujeres, por lo que consideramos oportuno que, dentro de las envolturas, se puedan encontrar frases románticas y/o piropos, que realcen la autoestima de la mujer que recibe los chocolates, sea que se lo regalen o que ella mismo los compre.

1.2.5. Componente Clientela

El poder negociador de los clientes es una de las fuerzas competitivas más importantes dentro de la industria, ya que al existir una gran variedad de productos y de marcas, el cliente tiene la capacidad de negociar precio, características, modelo, empaque, sabor, etc., es decir, puede escoger y fijar ciertos parámetros a su conveniencia.

Por lo tanto la constante investigación sobre las exigencias del cliente será fundamental si deseamos crecer y mantenernos en el mercado.

2. DEFINICIÓN DE LA DEMANDA Y ELECCIÓN DEL MERCADO META

2.1. MACROSEGMENTACIÓN

La macrosegmentación consiste en dividir el mercado de referencia en *productos - mercados* en relación a tres dimensiones: función, tecnología y clientes.

2.1.1. Conceptualización

Función, ¿Qué necesidades satisface el chocolate light?

El chocolate light satisface la necesidad de alimentación, específicamente la alimentación light.

Tecnología, ¿Cómo se elabora el chocolate light?

El chocolate light se elabora mezclando varios ingredientes, como son la manteca de cacao, el endulzante light, la lecitina de soya y la vainilla. Para la mezcla y el moldeado se utilizan máquinas de alta tecnología.

Clientes, ¿Quiénes serán los compradores de chocolate light?

Los compradores del chocolate light, serán las personas que tienen un estilo de vida muy saludable, cuidan mucho de su físico y gustan consumir productos bajos en grasas y calorías. Mujeres jóvenes de la ciudad de Quito, de un nivel medio, medio alto, que consuman chocolates frecuentemente.

2.1.2. Matriz de macrosegmentación

Mujeres de Quito de 20 a 39 años de clase social media y media alta	Chocolate sin relleno	Chocolate de sabores	Relleno con maní, almendras, avellanas, nueces.	Relleno con licor o dulce	Chocolate blanco
Alimentación					
Alimentación light					
Deseo, gusto o antojo					
Buen ánimo, energía					

2.1.3. Estrategia de macrosegmentación

Segmentar el mercado, de tal forma que consigamos enfocarnos en las personas que se verán atraídas al producto acorde sus características demográficas.

2.1.4. Cuantificación de la demanda⁶

Criterios para la macrosegmentación	Porcentaje	Proyección 2004	Proyección 2007
Población urbana de Quito	100%	1.443.250	1.488.328
Población urbana de mujeres de Quito	52%	747.073	770.359
Población urbana de mujeres de Quito de 20 a 39 años	15%	212.340	218.933
Población urbana de mujeres de Quito de 20 a 39 años de clase social media y media alta	33%	70.496	72.686

Aunque no hay datos sobre el consumo per cápita de chocolates en el Ecuador, las fuentes consultadas indican que hay una alta demanda de chocolates y de productos elaborados a base de chocolate. Al chocolate lo podemos encontrar en una gran variedad de productos como helados, pasteles, tortas, bebidas, etc.

⁶ Fuente: INEC IV censo de población 2001, estudios de MARKOP 2003

Los consumos per cápita anuales de chocolate en kilogramos en algunos países de Latinoamérica son los siguientes:

✓ Chile	2,30
✓ Brasil	1,70
✓ Argentina	1,60
✓ México	0,70
✓ Perú	0,53

El promedio del consumo per cápita de chocolate en Latinoamérica es de 1,36 kilogramos. Debido a que Ecuador tiene ciertas similitudes culturales con México y Perú y es productor de cacao de primera calidad, se estimó un consumo per cápita de 1 kilogramo anual.

Para obtener el precio de un kilogramo, se analizaron los precios de la competencia:⁷

Empresa	Gramos	Precio
Salinerito	150g	\$ 3,50
Ferrero	200g	\$ 7,12
Nestlé	250g	\$ 3,00
Universal	230g	\$ 2,50
Promedio	207,5g	\$ 4,03

Del análisis se obtuvo que el precio promedio por gramo es de 0,02 centavos, en consecuencia el precio del kilogramo es de 19,42 dólares. La cantidad promedio ofrecida es 207,5g y el precio promedio por esta cantidad es \$4,03.

⁷ N.A: Supermercado Akí, Conocoto

Para cuantificar la demanda se aplicará la siguiente fórmula:

$$D = n \times p \times q$$

Donde:

n = número de compradores.

p = precio promedio por unidad de consumo en un tiempo determinado.

q = cantidad promedio de consumo en un periodo determinado.

$$D = 72.686 \times 19.42 \times 1$$

$$D = \$ 1\,411.562.12$$

2.2. MICROSEGMENTACIÓN

La microsegmentación radica en analizar la infinidad de necesidades y dividir el *producto - mercado* en un subconjunto de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos.

- ✓ Mujeres jóvenes de clase media, media alta.
- ✓ Personas que cuidan mucho de su salud y llevan una dieta light.

2.2.1. Variables de segmentación

2.2.1.1. Variable determinante

Beneficios: calidad, servicio, economía y velocidad.

2.2.1.2. Variables clasificatorias

Densidad, edad, sexo, ingresos, ocupación, clase social, frecuencia de uso, etapa de preparación, actitud hacia el producto.

2.2.2. Estudio exploratorio

2.2.2.1. Cuestionario

1. ¿Con que frecuencia consume chocolates?
2. ¿Qué tipo de chocolates prefiere?
3. ¿Qué marcas de chocolates son sus preferidas?
4. ¿Qué característica considera más importante al momento de comprar bombones?
5. ¿Por que razones compra bombones?
6. ¿Cuando compra bombones los acompaña con otro tipo de productos?
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una caja de bombones light?
8. ¿Cómo le gustaría recibir información acerca de bombones light?
9. ¿Dónde le gustaría comprar bombones light?

2.2.2.2.Método de investigación

Entrevista personal o a profundidad.

2.2.2.3.Análisis de resultados

Luego de realizar las encuestas del estudio exploratorio se pudo concluir que la variable determinante es efectivamente “beneficios” y las variables clasificatorias son las propuestas, principalmente “frecuencia de uso y actitud hacia el producto”

2.2.3. Estudio descriptivo

2.2.3.1.Cálculo de la muestra

La muestra se define como un subconjunto de la población que presenta características semejantes, por lo tanto, el tipo de muestreo empleado para el estudio fue el probabilístico simple, debido a que todas las personas que conforman la población tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos.

Para determinar la muestra se tomó la fórmula de la población finita con un coeficiente de confianza de 95.5%, dado que se trata de una población menor a 100.000 habitantes, en este caso la fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

N = Población = 72.686 Población urbana de mujeres de Quito de 20 a 39 años de clase social media y media alta.

Z = Nivel de confianza = 1,96 = 95%

e = Margen de error = 0,05 = 5 %

P = Probabilidad favorable de que el evento se cumpla = 0,5 = 50%

Q = Probabilidad no favorable de que el evento se cumpla 0,5 = 50%

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 72.686}{0,05^2 (72.686 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{3,84 \times 0,25 \times 72.686}{0,0025 (72.685) + 3,84 \times 0,25}$$

$$n = \frac{69.778,56}{181,71 + 0,96}$$

$$n = \frac{69.778,56}{182,67}$$

n = 381,99 personas

2.2.3.2. Diseño del Instrumento, cuestionario

ENCUESTA

1. ¿Con que frecuencia consume chocolates?
- | | | | |
|----------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|
| a) Diariamente | <input type="text"/> | d) Esporádicamente | <input type="text"/> |
| b) Varias veces por semana | <input type="text"/> | e) No consume chocolates | <input type="text"/> |
| c) Una vez por semana | <input type="text"/> | | |

SI RESPONDIÓ (NO CONSUME CHOCOLATES) LE AGRADECEMOS POR SU COLABORACIÓN, HA FINALIZADO LA ENCUESTA. DE LO CONTRARIO CONTINÚE CON LA SIGUIENTE PREGUNTA.

EDAD:

SEÑALE CON UNA X (ELIJA UNA SOLA OPCIÓN)

2. ¿Qué tipo de chocolates prefiere?
- | | | | |
|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| a) Chocolate sin relleno | <input type="text"/> | d) Chocolate de sabores | <input type="text"/> |
| b) Relleno con licor o dulce | <input type="text"/> | e) Chocolate blanco | <input type="text"/> |
| c) Relleno con maní, almendras, etc. | <input type="text"/> | f) Otros (especifique) | <input type="text"/> |
3. ¿Qué marcas de chocolates son sus preferidas?
- | | | | | | |
|------------|----------------------|--------------|----------------------|----------|----------------------|
| a) Nestlé | <input type="text"/> | c) Universal | <input type="text"/> | e) Baci | <input type="text"/> |
| b) Ferrero | <input type="text"/> | d) Garoto | <input type="text"/> | f) Otros | <input type="text"/> |
4. ¿Qué característica considera más importante al momento de comprar “bombones”?
- | | | | | | |
|-----------|----------------------|--------------------------|----------------------|----------|----------------------|
| a) Sabor | <input type="text"/> | d) Presentación | <input type="text"/> | g) Otros | <input type="text"/> |
| b) Precio | <input type="text"/> | e) Antojo | <input type="text"/> | | |
| c) Marca | <input type="text"/> | f) Origen de fabricación | <input type="text"/> | | |
5. ¿Por qué razón compra bombones?
- | | | | |
|--------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| a) Para consumo personal | <input type="text"/> | b) Para regalar | <input type="text"/> |
|--------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|
6. ¿Cuando compra “bombones” los acompaña con otro tipo de productos?
- | | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| a) Ninguno | <input type="text"/> | c) Bebidas | <input type="text"/> |
| b) Snacks (galletas, papas, etc.) | <input type="text"/> | d) Otros dulces | <input type="text"/> |
7. ¿Cuál es el precio máximo que está dispuesta a pagar por una caja de “16 bombones light” y cualquier precio por encima de este lo consideraría excesivamente caro?
- | | | | | | | | |
|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|
| a) \$6 | <input type="text"/> | b) \$7 | <input type="text"/> | c) \$8 | <input type="text"/> | d) \$9 | <input type="text"/> |
|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|
8. ¿Cuál es el precio mínimo que está dispuesta a pagar por una caja de “16 bombones light” y cualquier precio por debajo de este lo consideraría de mala calidad?
- | | | | | | | | |
|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|
| a) \$3 | <input type="text"/> | b) \$4 | <input type="text"/> | c) \$5 | <input type="text"/> | d) \$6 | <input type="text"/> |
|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|
9. ¿Cuál de las siguientes es su ocupación?
- | | | | |
|---------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------|
| a) Empleado privado | <input type="text"/> | d) Estudiante a tiempo completo | <input type="text"/> |
| b) Empleado público | <input type="text"/> | e) No trabaja | <input type="text"/> |
| c) Negocio propio | <input type="text"/> | | |
10. ¿Sus ingresos mensuales están entre?
- | | | | | | |
|-------------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------|----------------------|
| a) Menos de \$250 | <input type="text"/> | c) \$501 a \$1000 | <input type="text"/> | e) Otros | <input type="text"/> |
| b) \$250 a \$500 | <input type="text"/> | d) \$1001 a \$5000 | <input type="text"/> | | |
11. ¿Cómo le gustaría recibir información acerca de “bombones light”?
- | | | | | | |
|-----------------------|----------------------|---------------|----------------------|----------|----------------------|
| a) Correo electrónico | <input type="text"/> | c) Televisión | <input type="text"/> | e) Otros | <input type="text"/> |
| b) Radio | <input type="text"/> | d) Volantes | <input type="text"/> | | |

12. ¿Dónde le gustaría comprar “bombones light”?

a) Tiendas

d) Delicatesen

b) Farmacias

e) Estaciones de gasolina (minimarkets)

c) Autoservicios

f) Otros (especifique)

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN. PARA VERIFICAR QUE LA ENCUESTA FUE REALIZADA LE AGRADECEMOS QUE NOS PROPORCIONE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN, QUE SE MANTENDRÁ EN ABSOLUTA RESERVA.

Nombre:

Teléfono:

2.2.3.3.Método de investigación

Entrevista personal o por correo electrónico.

El propósito de la encuesta es determinar cual es el mercado potencial de los productos que vamos a comercializar y establecer que características deberían tener nuestros productos para satisfacer al consumidor y lograr una alta cuota de mercado.

2.2.4. Elección del mercado meta

2.2.4.1.Matriz de Perfil de segmentos

MATRIZ DE PERFIL DE SEGMENTOS			
VARIABLES	SUBVARIABLES	SEGMENTO	
		Interesados	
		N°	%
Frecuencia de consumo	Diariamente	43	11,17%
	Varias veces por semana	103	26,75%
	Una vez por semana	71	18,44%
	Esporádicamente	133	34,55%
	No consume chocolates	35	9,09%
		385	100,00%
Preferencia de producto	Sin relleno	71	20,29%
	Relleno con licor o dulce	44	12,57%
	Relleno con maní, almendras, avellanas, nueces, etc.	145	41,43%
	Chocolate de sabores	28	8,00%
	Chocolate blanco	48	13,71%
	Otros (especifique)	14	4,00%
		350	100,00%

MATRIZ DE PERFIL DE SEGMENTOS			
Preferencia de marca	Nestlé	131	37,43%
	Ferrero	158	45,14%
	Universal	25	7,14%
	Garoto	11	3,14%
	Baci	10	2,86%
	Otros (especifique)	15	4,29%
		350	100,00%
Beneficios esperados	Sabor	212	60,57%
	Precio	8	2,29%
	Marca	24	6,86%
	Presentación	26	7,43%
	Antojo	69	19,71%
	Origen de Fabricación	3	0,86%
	Otros (especifique)	8	2,29%
		350	100,00%
Razones de compra	Para consumo personal	277	79,14%
	Para regalar	73	20,86%
		350	100,00%
Productos complementarios	Ninguno	271	77,43%
	Snacks	25	7,14%
	Bebidas	29	8,29%
	Otros dulces	25	7,14%
		350	100,00%
Percepción de precio máximo	\$ 6	131	37,43%
	\$ 7	86	24,57%
	\$ 8	74	21,14%
	\$ 9	59	16,86%
		350	100,00%
Percepción de precio mínimo	\$ 3	121	34,57%
	\$ 4	105	30,00%
	\$ 5	69	19,71%
	\$ 6	55	15,71%
		350	100,00%

MATRIZ DE PERFIL DE SEGMENTOS			
Ocupación	Empleado privado	103	29,43%
	Empleado público	37	10,57%
	Negocio Propio	26	7,43%
	Estudiante a tiempo completo	152	43,43%
	No trabaja	32	9,14%
		350	100,00%
Ingresos	Menos de \$250	51	14,57%
	\$250 a \$500	87	24,86%
	\$501 a \$1000	48	13,71%
	\$1001 a \$5000	27	7,71%
	Otros	137	39,14%
		350	100,00%
Información	Correo electrónico	133	38,00%
	Radio	16	4,57%
	Televisión	164	46,86%
	Volantes	29	8,29%
	Otros (especifique)	8	2,29%
		350	100,00%
Lugar de compra	Tiendas	194	55,43%
	Farmacias	41	11,71%
	Autoservicios	23	6,57%
	Delicatesen	60	17,14%
	Estaciones de gasolina (minimarkets)	4	1,14%
	Otros (especifique)	28	8,00%
		350	100,00%

2.2.4.2. Mercado meta

1. Se pudo concluir que la mayoría de mujeres consume chocolate esporádicamente.
2. Con respecto a la competencia, Ferrero lleva la delantera, muy de cerca está Nestlé, que es la que ofrece mayor variedad de chocolates. Esto nos indica que el consumidor prefiere buen sabor y presentación antes que

precio. Creemos que las personas ubicaron a Nestlé como la segunda preferida por tradición, alta comercialización, marketing y precio. Consideramos que las otras opciones no han tenido una promoción adecuada y por lo tanto no están dentro de los gustos y preferencias del consumidor.

3. La encuesta demostró que el sabor y el antojo son las características más importantes para el consumidor, muy por delante de la presentación y la marca; el precio es considerado una característica secundaria. El origen del producto quedó relegado de las preferencias, demostrando que el potencial consumidor prefiere un buen chocolate sin importar su origen. Esto podría determinar que una campaña que se enfoque en el origen de producción no necesariamente sería efectiva ante la poca importancia que el consumidor dio a este punto.
4. La mayoría de mujeres compran chocolates para consumo personal, un porcentaje mínimo los compra para regalo.
5. El chocolate prácticamente no tiene productos complementarios.
6. La tendencia del precio como es natural, el consumidor prefiere el precio más bajo, se ha demostrado que por una caja de bombones comunes un precio de 4 a 6 dólares esta dentro del alcance del consumidor y su percepción es que el producto es conveniente. Por lo tanto, una caja elegante de chocolates light elaborados con cacao arriba a un precio razonable haría de nuestro producto líder en el mercado.
7. La mayoría de los consumidores adquieren el producto en tiendas pequeñas o delicatessen.

8. Como conclusión general, el mercado se encuentra entre las mujeres de 20 a 39 años que prefieren el sabor y antojo al precio.

Al realizar las encuestas se presentaron algunos inconvenientes, una persona se negó a poner sus datos en la encuesta indicando que las encuestas requieren información “muy personal” del encuestado, algunas personas se negaron a realizar la encuesta, a pesar de haber realizado una encuesta piloto hubieron personas que no se detuvieron a leer detenidamente las preguntas, consecuentemente respondieron mal la encuesta.

A partir de las encuestas generadas, se ha llegado a la conclusión de que nuestro mercado objetivo, es el de mujeres jóvenes de veinte a treinta y nueve años amantes del chocolate que anteponen el sabor y deseo de probar un buen chocolate antes que el precio y por lo tanto disfrutan de una manera diferente al chocolate que el resto de la población.

3. PROPUESTA ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DE MARKETING

3.1. PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1.1. Misión

La razón de ser de DAROCA S.A. es proporcionar chocolate de la más alta calidad para satisfacer los paladares más exigentes del consumidor, proporcionando un producto elaborado con estrictas normas de higiene y protección del medio ambiente.

3.1.2. Visión

DAROCA S.A. es una empresa responsable y ética, cuya visión es convertirse en el mediano plazo en la empresa líder del país en confitería y una de las más importantes a nivel regional, cumpliendo sus actividades en un marco de total apego a la ley y bajo un código de principios e integridad en las relaciones con todos sus clientes y proveedores.

3.1.3. Valores

- ✓ *Calidad:* en todos nuestros productos y servicio, ya que es lo que nos diferencia.
- ✓ *Comunicación:* abierta entre todos los miembros de la organización, proveedores y clientes, así podremos obtener beneficios comunes.

- ✓ *Compromiso:* con nuestros clientes internos y externos, con la sociedad, y con el medio ambiente.
- ✓ *Confianza:* en nuestro personal, clientes y proveedores.
- ✓ *Honestidad:* congruencia entre el pensar, decir y actuar respecto de nosotros mismos y el entorno. Este valor nos caracteriza, ya que asegura la integridad de nuestra organización.
- ✓ *Innovación, Iniciativa y Creatividad:* la innovación constante es saber que cada día se aprende algo nuevo, potenciando la iniciativa y la capacidad creativa de las personas para contribuir al desarrollo de la empresa.
- ✓ *Justicia:* con nuestro personal, proveedores y clientes.
- ✓ *Puntualidad:* al cumplir a cabalidad con los plazos establecidos a nuestros colaboradores, proveedores y clientes.
- ✓ *Profesionalismo:* ser capaces de asumir el trabajo y hacerlo bien, ser proactivos, con orientación al mejoramiento continuo de la empresa.
- ✓ *Respeto:* a las personas y al entorno, ya que es la base de la armonía con uno mismo, con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.
- ✓ *Responsabilidad:* es la capacidad de nuestro personal de comprometerse y de cumplir a entera satisfacción, es decir, a cumplir con los requerimientos de la empresa, así mismo como con las consecuencias de sus acciones.
- ✓ *Solidaridad:* ya que tenemos en cuenta las acciones de ser servicial, de colaboración, y compañerismo y trabajo con la comunidad.
- ✓ *Trabajo en equipo:* es el aporte que cada colaborador agrega al trabajo que otra persona hace al trabajar en conjunto. De esta manera se logra una sinergia y una mayor efectividad en el logro de los objetivos organizacionales.

3.1.4. Objetivos de Marketing

Ventas: Alcanzar la venta de 770 pacas mensuales de doce unidades cada una en el periodo de dos a cuatro años máximo, es decir, en el mediano plazo. Esto significará la venta de más de \$665.000,00 dólares anuales.

Rentabilidad: Incrementar la rentabilidad, aprovechando las economías de escala, para reducir los costos fijos mientras se aumenta la producción, y aumentar las ventas, con lo que mejorarían los ingresos y los márgenes de contribución. El porcentaje de crecimiento que se proyecta en el primer año es del 10% trimestral, para el segundo año será del 20% anual y para los años siguientes será alrededor del 30% anual.

Mercado: Cubrir el 1,11% del mercado en el mediano plazo, es decir seiscientos sesenta mil dólares anuales aproximadamente.

Marca: Posicionarnos en la mente del consumidor y cliente como la mejor marca de chocolates light elaborados con cacao arriba en el corto plazo, es decir uno a dos años máximo.

Clientes: Captar el 50% de los consumidores el primer año, e ir aumentando el 10% paulatinamente los siguientes años. Además, establecer una relación estrecha con los consumidores, a través de eventos, ofreciendo muestras gratis del producto y

creando una base de datos de clientes para enviarles información de promociones y novedades.

3.1.5. Estrategias de Marketing

3.1.5.1. Estrategia Genérica

La estrategia genérica que utilizaremos será diferenciación, debido a que ofreceremos chocolates light a un mercado de mujeres jóvenes. La oportunidad de mercado que hemos encontrado, es desarrollar productos light, ya que actualmente son muy apetecidos en el mercado, y enfocarnos en mujeres jóvenes de la ciudad de Quito.

La diferenciación de DAROCA S.A. estará basada en cuatro puntos fundamentales:

- ✓ *Producto bajo en calorías:* al ser un chocolate fabricado con endulzante bajo en calorías, el producto adquiere una imagen más saludable respecto a la competencia, lo que nos da la oportunidad de enfocarnos directamente en mujeres ya que son quienes más cuidan su apariencia y llevan una dieta light, con el fin de tener una buena figura y una vida más sana.
- ✓ *La presentación del producto:* dentro de la envoltura del chocolate habrán mensajes que realcen y motiven a la mujer. Además, si un cliente desea decirle algo importante a una persona especial y no tiene el

valor o las palabras para expresarlo, DAROCA S.A. se encargará; Se podrán solicitar directamente en Ventas, cajas de bombones, en los cuales se podrán personalizar las frases que vayan en las envolturas, estas frases podrán ir en todos los bombones o en uno solo. Es una forma muy original de decir “*¿Te casarías conmigo?*”, “*Te amo*”, “*¿Quieres ser parte de mi vida?*”, etc.

- ✓ *Servicio*: el servicio es muy importante, ya que un cliente que fue atendido con agilidad, tratado con respeto y se sintió a gusto el momento de la compra, es un cliente que regresará. Además, también es de vital importancia el servicio post-venta, para conocer como le pareció nuestro producto al cliente. Ofrecer un buen servicio, es una forma de realizar publicidad de la manera más económica, puesto que un cliente satisfecho nos referirá dentro de su círculo social, es decir, atraerá más clientes.
- ✓ *Alianzas estratégicas*: con floristerías y tiendas de regalos, para que conjuntamente con los chocolates, se puedan entregar flores y/o algún presente en fechas importantes que se celebran a lo largo del año, tales como San Valentín, día de la mujer, día de la madre, Navidad, etc.

La diferenciación estará definida principalmente por las características nutricionales del producto. Insistimos en que, el hecho de que sea realizado con endulzante bajo en calorías nos otorga una ventaja competitiva que nos será útil para captar más cuota de mercado en el segmento que nos hemos propuesto atacar.

Esta propuesta estratégica nos servirá para incrementar las ventas de nuestro producto y aumentar la participación en el mercado conforme vayamos creciendo.

Disciplinas de valor

Combinando la excelencia operativa y el valor que se le da al producto para captar mayor mercado, consideramos que la mejor disciplina de valor que podemos desarrollar es ser “Líderes en Producto”, la misma que nos será útil para posicionar nuestro producto como el mejor dentro del segmento al que apunta.

Basados en esto, hemos estimado que la mejor forma de darle valor a nuestro producto será innovando cada vez el mismo, a través de la búsqueda incesante de información de las necesidades de nuestros clientes tanto B2C como B2B; ya que hoy en día la adaptabilidad al cambio se ha convertido en la única ventaja competitiva real.

Esto nos permitirá estar a la vanguardia de probables innovaciones que una vez identificadas puedan ser implementadas en la producción para convertirlo en el líder de chocolates a nivel nacional.

3.1.5.2.Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento al inicio será de *Estrategia de Penetración de Mercado*, el objetivo con esta estrategia es aumentar la participación en el mercado realizando actividades de promoción.

Esta estrategia irá cambiando conforme crezca la empresa y cumpla con la estrategia vigente. A largo plazo las estrategias de crecimiento pueden ser *Estrategia de Desarrollo de Mercados* (diversificar nuestra actividad) y *Estrategia Desarrollo de Productos* (incluir nuevos productos).

Desarrollo de la Estrategia de Penetración de Mercado

Nuestro principal objetivo es desarrollar la demanda primaria por ocasión de consumo en días especiales, y a través de la estrategia de diferenciación, poder captar más mercados actuales con los productos actuales. En este caso, las ocasiones de consumo son cumpleaños, San Valentín, día de la mujer, día de la madre, Navidad, etc., cuando por lo general se incrementa el consumo de chocolates y por ende, se incrementarán las ventas y participación de mercado.

Lo ideal, también es desarrollar ciertas actividades promocionales en estas ocasiones de consumo, que induzcan a la compra en cualquier otra ocasión y darle nuevas opciones de compra al cliente, por ejemplo, cuando se pelee con su pareja, que mejor manera de pedirle disculpas que con una caja de bombones light que además, tiene mensajes que vienen en la envoltura y digan “*TE AMO, perdóname*”.

Dentro de la penetración de mercado, también buscaremos racionalizar nuestro mercado, distribuyendo nuestros productos a través de los canales que veamos que son más eficaces para la distribución y enfocarnos en segmentos que con el tiempo y en base de nuestro continuo seguimiento, sean los más rentables.

Estrategia de Desarrollo de Mercados

Conforme vayamos creciendo en participación de mercado y en ventas buscaremos también, atraer a nuevos segmentos de mercados que por motivos de estudio no los estamos tomando en cuenta. Estos segmentos, serán tomados en cuenta de acuerdo a su tamaño y perspectivas acerca del chocolate, por lo general, podrían proyectarse a personas que tengan problemas de salud como diabetes o hipertensión y que por ésta razón no pueden consumir chocolates elaborados con azúcar, y a hombres que gusten del chocolate y que siempre estén pendientes de su salud y apariencia. Recordemos que actualmente, cuidar la figura no es sólo cuestión de mujeres; sería, por ejemplo, conveniente buscar estos nuevos segmentos dentro del grupo de hombres denominados “metrosexuales”.

Estrategia de Desarrollo de Productos

Luego de haber cumplido con las estrategias mencionadas anteriormente, DAROCA S.A. tiene como objetivo ampliar su gama de productos añadiendo nuevos tipos de chocolate (chocolate con leche) nuevos sabores (cereza, guanábana, banano, maracuyá) y nuevas frases en las envolturas de sus chocolates para que estos productos sean más atractivos a otros segmentos.

Esta estrategia consistirá, en hacer encuestas constantemente para analizar e investigar los gustos y preferencias de nuestros clientes en lo que respecta al sabor y presentación del producto, con el objetivo de mantenernos vigilantes a los cambios que puedan existir en el mercado y adaptarnos a los mismos en el menor tiempo posible.

Estas encuestas se realizarán a quienes, de acuerdo a los reportes de ventas, sumen en total el setenta y cinco por ciento de nuestras ventas.

Se tiene la proyección a largo plazo, de ampliar a una línea de chocolates dirigida a niños, puede ser chocolate con leche o chocolate blanco con arroz crocante. Estos chocolates tendrán también una envoltura destinada para ellos y dentro de la misma, no se encontrarán frases para mujeres, sino que se incluirían chistes y datos curiosos para el entretenimiento de los niños.

3.1.5.3.Estrategia de Posicionamiento

De acuerdo a lo observado a lo largo de la investigación de mercados, podemos decir que se definirá una estrategia combinada de posicionamiento, la cual comprenderá las siguientes estrategias:

Posicionamiento basado en las características físicas del producto: es muy relevante resaltar las características físicas y los atributos que nos otorga un producto como el chocolate, y si lo queremos enfatizar a un mercado femenino,

se debe resaltar más aún sus características de antioxidante, afrodisíaco, gran fuente de energía, mejora la actitud y genera una sensación de bienestar, sumado a que es bajo en calorías.

Posicionamiento basado en ocasiones de uso específicas: como lo habíamos señalado antes, se concretarán alianzas estratégicas con floristerías y tiendas de regalos, para que en ocasiones especiales de cada año se puedan entregar junto con nuestro producto, flores y detalles complementadores para la ocasión.

3.1.5.4. Estrategia de Competencia

Esta estrategia debe estar basada en los comportamientos y posición de los competidores, como sabemos, nuestros principales competidores (Nestlé, La Universal y Ferrero) tienen fortaleza financiera, así como capacidad instalada, esto obliga a que un nuevo competidor no pueda ingresar al mercado esperando ser líder o retador de manera inmediata. No obstante, también tenemos competidores más pequeños y dedicados a la producción de chocolates con cacao arriba.

En consecuencia, lo que hemos considerado pertinente, dentro de nuestras estrategias competitivas es lo siguiente:

Estrategia de Seguidor

Evidentemente, en los primeros años de existencia de DAROCA S.A., debemos guiarnos principalmente conforme a lo que el líder del mercado haga.

Es conveniente que nos guiemos en base a esta estrategia, ya que debemos tomar en cuenta nuestra situación respecto a algún movimiento del líder referente a precio y/o promociones, para mantener nuestra cuota de mercado y adaptar sus decisiones a las nuestras.

Por la capacidad instalada, nivel de ventas y de participación de mercado no podríamos convertirnos en retador o aspirar a líder inmediatamente, por lo que es necesario, por cuestiones de Benchmarking, adaptarse a ciertas conductas del líder del mercado para obtener los resultados esperados.

Estrategia de Especialista

En base de la investigación de mercados, hemos analizado que dentro de nuestras estrategias competitivas ésta es la más importante y la que nos generará mejores resultados. La competencia está dirigida a un mercado generalizado, es decir, de todas las edades, gustos, géneros, etc., por lo que la especialización en el segmento de mercado de mujeres jóvenes de clase media, media alta, genera grandes expectativas.

El hecho de que sea un chocolate bajo en calorías, supone un crecimiento prometedor dentro de el mercado al que se dirige. Hoy por hoy vivimos una era en la cual el cuidado de la salud está relacionado con la belleza, en consecuencia es alentador que una golosina que muchas veces ha despertado “cargos de conciencia”, nos pueda dar un momento de placer, con la certeza de no perjudicar a la salud.

Es importante resaltar que antes de iniciar la producción, cuando se dispongan de las materias primas suficientes y la capacidad instalada en fábrica, se procederá a patentar la fórmula del chocolate con endulzante bajo en calorías, por lo que se recurrirá al IEPI a realizar el trámite legal respectivo. De esta forma, se podrá generar una barrera de entrada lo suficientemente fuerte como para que no puedan ingresar nuevos competidores al negocio de chocolates light para mujeres.

3.2. PROPUESTA OPERATIVA / MARKETING MIX

3.2.1. Producto

DAROCA S.A. fabricará chocolates de alta calidad, el nombre comercial de los productos será “Romeo light” y contará con los siguientes tipos de chocolates:

Chocolate con los siguientes sabores a frutas:

- ✓ Cocomo
- ✓ Durazno
- ✓ Fresa
- ✓ Naranja

Chocolate con los siguientes sabores a esencias:

- ✓ Canela
- ✓ Jengibre
- ✓ Menta
- ✓ Vainilla

Chocolate con los siguientes rellenos:

- ✓ Chocolate negro con nueces
- ✓ Chocolate blanco con almendras

3.2.1.1.Necesidades

- ✓ Necesidad genérica
Alimentación.
- ✓ Necesidad derivada
Alimentación light.

3.2.1.2.Fases estratégicas del producto

1. Beneficio esencial
Confite, dulce.
2. Producto genérico
Chocolate.

3. Producto esperado

Chocolate de alta calidad y sabor único.

4. Valor agregado

Origen de la materia prima, sabor del chocolate, producto light.

5. Producto potencial

Chocolate bajo en calorías, con endulzante light y hecho a base del mejor cacao del mundo (ecuatoriano).

3.2.1.3. Jerarquía del producto

✓ Familia de necesidades

Alimentación.

✓ Familia de productos

Productos elaborados.

✓ Clase de productos

Productos light.

✓ Línea de productos

Confites.

✓ Tipo de producto

Chocolate.

✓ Marca

Romeo.

✓ Artículo

Bombón.

3.2.1.4.Ciclo de vida del producto

La empresa actualmente se encuentra en la fase de *Gestación* ya que es un producto del cual se está analizando la viabilidad de su creación y la posibilidad de colocarlo en el mercado, de acuerdo a las circunstancias en las que se desarrolla el mercado de chocolates a nivel nacional.

El mercado se encuentra en fase de *Crecimiento*, al ser un producto de gran aceptación y fácil comercialización, siempre se encontrará algún producto y/o innovación para poder seguir creciendo en el mismo. De igual manera, al estar en una fase de crecimiento, es un mercado muy atractivo para competir. A continuación se detalla el esquema general de desarrollo de un producto:

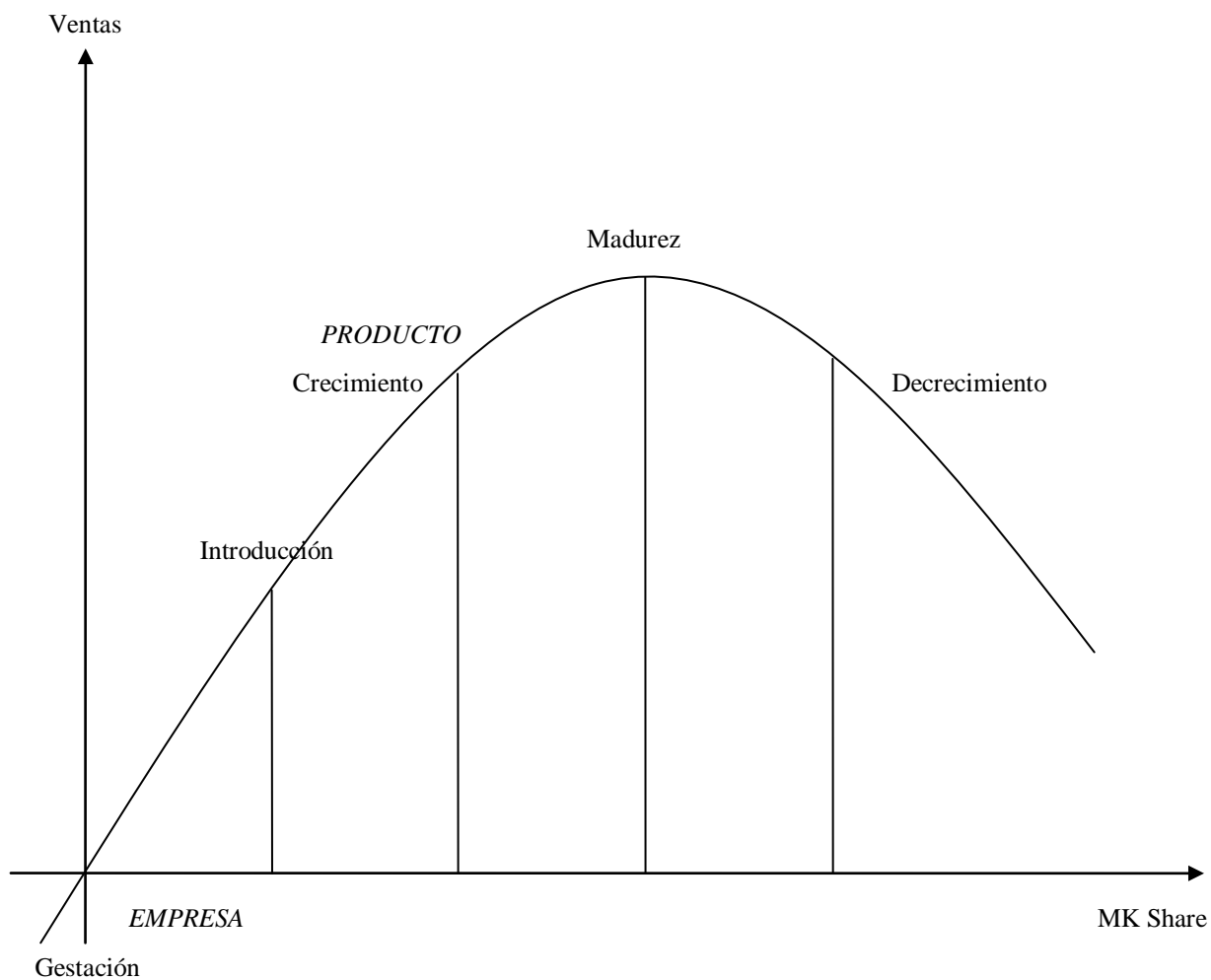


Gráfico N° 2, fuente de elaboración: es.wikipedia.org

3.2.1.5. Valor de marca

✓ Cualitativa

Es un producto nuevo.

✓ Cuantitativa

Nos proponemos alcanzar un 1,11% del mercado a mediano plazo.

3.2.1.6.Diseño



Gráfico N° 3, elaborado por Melissa Dávila V.

Logo

“Romeo light”

Slogan

“El verdadero placer...sin culpa”

Material de embalaje

Los chocolates son productos muy sensibles que requieren especial atención con la selección del material de embalaje, este debe ser de muy buena calidad y libre de olores para no dañar el producto final.

Los productos elaborados deben ser embalados lo más rápido posible, después de producidos jamás deben permanecer por mucho tiempo al aire libre o en la mesa de trabajo. Los embalajes deben ser muy bien cerrados para evitar que insectos, mosquitos y hormigas entren en contacto con los productos.

Por tal motivo, los bombones serán envueltos en papel aluminio color rosado y empacados en cajas de cartón, mismas que a su vez serán empacadas en una paca de cartón para doce unidades.

El producto se empacará en cajas de dieciséis unidades cada una y cada paca tendrá doce cajas.

3.2.2. Plaza

3.2.2.1.Sistemas de distribución

DAROCA S.A. realizará una distribución intensiva de sus productos, es decir, exponiendo los productos en todos los lugares posibles de comercialización, de manera que la empresa obtenga gran penetración en el mercado.

La distribución inicialmente la realizarán los vendedores al momento de la venta. Conforme incrementen las ventas, se adoptará un modelo intensivo o no exclusivo a través de la preventa del producto a los principales mayoristas y minoristas de la ciudad para esto se contará con dos camiones, conductores y ayudantes, luego de ser confirmados los pedidos de los clientes.

3.2.2.2. Tipos de canales

La empresa manejará un canal de distribución clásico o estándar ya que se tendrán aproximadamente dos intermediarios, por lo tanto la distribución se realizará por cuenta ajena.

DAROCA S.A. tendrá dos canales de distribución, un Canal Clásico en el que manejará tiendas mayoristas, confiterías, bares de universidades y colegios, etc.; y un Canal Moderno en el que manejará los grandes autoservicios de la ciudad, tales como: Supermaxi, Mi Comisariato, Santa María, Tía, etc.

3.2.2.3. Trademarketing

El Trademarketing, al formar las estrategias para aumentar la venta del producto en conjunto con el canal de distribución, va muy ligado con el Merchandising, por lo tanto al inicio no se realizará estrategias simultáneamente con el canal si no a partir del segundo año.

3.2.3. Política de precios

3.2.3.1. Objetivos de precios

Pensamos que al inicio no es conveniente fijar un precio mayor al del mercado, sin embargo, hay que tomar en cuenta el valor agregado y la diferenciación del

producto para la fijación del precio. Por lo tanto creemos que DAROCA S.A., será precio aceptante considerando que el precio va acorde a las características del producto (chocolate light elaborado con cacao arriba). La competencia (chocolates cacao arriba) tiene precios muy elevados y no son chocolates light.

3.2.3.2.Estrategias de precios

Utilizaremos una estrategia de penetración de precios de prestigio, al tratarse de un mercado pequeño y un producto exclusivo, el cliente estará consciente que el valor que paga por adquirir el bien es alto debido a la naturaleza del mismo. No obstante, consideramos que acorde a los atributos y beneficios que ofrece el producto es un precio asequible.

3.2.3.3.Fijación de precios

La fijación de precios se realizará en base a los costos, aunque también tomaremos en cuenta el método del precio socialmente óptimo.

PRECIO MÁXIMO		PRECIO MÍNIMO	
Precio	Frecuencia	Precio	Frecuencia
\$ 6	37,43%	\$ 3	34,57%
\$ 7	24,57%	\$ 4	30,00%
\$ 8	21,14%	\$ 5	19,71%
\$ 9	16,86%	\$ 6	15,71%

Precio	Frecuencia acumulada de aceptación de precio mínimo (A)	Frecuencia acumulada de rechazo de precio máximo (B)	Frecuencia neta de aceptación	
			Absoluta A - B	Relativa (A - B)/N
3	34,57%		34,57%	
4	30,00%		30,00%	
5	19,71%		19,71%	
6	15,71%	37,43%	-21,71%	
7		24,57%	-24,57%	
8		21,14%	-21,14%	
9		16,86%	-16,86%	

El precio de venta al público será de seis dólares por una caja de dieciséis unidades. A los mayoristas se les venderá pacas de doce cajas a setenta y dos dólares.

3.2.3.4. Condiciones

Las ventas a los mayoristas serán cien por ciento a crédito a treinta días y en venta directa a “tienditas” será cien por ciento de contado debido al volumen de compra. Sin embargo, habrá un descuento del dos por ciento si el volumen de venta lo amerita y el pago es de contado.

3.2.4. Promoción y publicidad

3.2.4.1.Fuerza de ventas

DAROCA S.A. abastecerá a distribuidores mayoristas, confiterías, cafeterías, y bares de universidades y colegios, para conseguir un poco más del 1 por ciento de participación en el mercado en sus primeros años. Para esto contará con cuatro vendedores, dos Senior que se encargarán de distribuidores y mayoristas para lo que deberán contar con vehículo propio y dos Junior que atenderán a locales más pequeños.

3.2.4.2.Promoción de ventas

Las promociones de ventas tienen como objetivo motivar a la compra de nuestro producto al canal de distribución. Las mismas se harán en proporción al volumen de ventas, es decir, mientras la empresa se consolide y crezca más, las estrategias de Promociones, Trademarketing y Merchandising, se desarrollarán con más fuerza y el presupuesto asignado será inversamente proporcional al de publicidad. Consecuentemente al inicio de actividades se dará prioridad a la publicidad y promoción directa al consumidor y los siguientes años el presupuesto para este rubro disminuirá mientras el de promoción al canal de ventas aumentará para contemplar a partir del segundo año estrategias de Trademarketing y Merchandising.

Realizamos esta estrategia de manera de generar mayor impacto al consumidor al inicio y luego promover con más fuerza la compra de nuestro producto al cliente, ya que sin demanda de nuestro producto por parte del consumidor las estrategias con el canal de distribución serían en vano. Cabe recalcar que la publicidad para el consumidor y la promoción para el cliente se realizarán conjuntamente todo el tiempo, simplemente con diferentes presupuestos.

Se establecerán las siguientes estrategias de promoción de ventas:

Mayorista: Docena de trece, compra una paca de 12 y entregamos una caja gratis, aumentar volumen.

Tendero: Descuentos especiales en ciertas épocas del año, principalmente cuando menos se consume chocolate, aumentar rotación.

Consumidor: Deposite una caja vacía de Romeo Light y participe en el sorteo de cinco tours románticos a Galápagos, aumentar consumo.

3.2.4.3.Merchandising

Al inicio no se realizará Merchandising, puesto que para que un cliente acceda a dejar decorar su supermercado o instalación con material publicitario de un producto nuevo, se requiere de presupuesto o una presencia fuerte en el mismo, de manera que el propio cliente solicite publicidad.

En consecuencia, empezaremos a realizar Merchandising luego del primer año paralelamente con Trademarketing.

3.2.4.4.Publicidad

CAMPAÑA PUBLICITARIA

Objetivos publicitarios

- ✓ Posicionar Romeo en el mercado (nuevo posicionamiento), como una marca exclusiva.
- ✓ Generar gran recordación de la marca.
- ✓ Persuadir al grupo objetivo que compre el producto.
- ✓ Informar al consumidor todos los atributos y beneficios del producto.

Estrategia creativa

El tono de la campaña será indiferente con respecto a la competencia, no obstante será agresivo respecto al target.

El estilo de la campaña será muy chic, ya que el producto va dirigido a mujeres jóvenes de nivel medio, medio alto, son profesionales, independientes, cuidan su figura, les gusta estar a la moda, etc.

La atmósfera de la campaña será romántica, debido a que el chocolate está estrechamente relacionado con el amor.

El mensaje de la campaña será: “Nada sabe tan bien como la sensación de sentirse delgada”

La estrategia creativa será iniciar el lanzamiento creando expectativa en radio y prensa durante una semana, luego se procederá a hacer ruido promocional durante tres meses y finalmente se educará al cliente los tres meses siguientes.

Plan de medios y adecuación de piezas publicitarias

MEDIO: TELEVISIÓN

Soporte: Comercial Televisivo

Periodo: Un mes

Motivo: Informar a cerca del nuevo producto y persuadir a la compra. Se realizarán 10 anuncios los días viernes y sábados de 30" cada uno, en total 80 cuñas al mes.

Presupuesto: \$20.000

Comercial de expectativa:

“Sólo Romeo te puede enseñar que es más dulce que un beso...espéralo...”

Comercial de ruido promocional:

“Porque sólo nosotras comprendemos que nada sabe tan bien como la sensación de sentirse delgada, Romeo te invita a probar chocolates light ¡El verdadero placer...sin culpa!”

MEDIO: RADIO

Soporte: Cuña radial.

Periodo: Tres meses.

Motivo: Informar a cerca del nuevo producto y persuadir a la compra. Se realizarán 4 cuñas y 2 menciones los días jueves, viernes y sábados de 30" cada una, en total 168 anuncios al trimestre.

Presupuesto: \$2.928

Cuña de expectativa:

“Sólo Romeo te puede enseñar...qué es más dulce que un beso?...espéralo!...”

Cuña de ruido promocional:

“Porque sólo nosotras comprendemos que nada sabe tan bien como la sensación de sentirse delgada, Romeo te invita a probar chocolates light ¡El verdadero placer...sin culpa!”

MEDIO: PRENSA

Soporte: Anuncio en FAMILIA

Periodo: Tres meses.

Motivo: La publicación del anuncio se realizará los primeros días domingo de cada mes, el anuncio será un roba página full color.

Presupuesto: \$3.300

MEDIO: REVISTAS

Soporte: Publicidad en varias revistas

Periodo: Tres meses.

Motivo: Las revistas tienen un alto nivel de recordación y persuasión, además el target (mujeres jóvenes de nivel medio, medio-alto de la ciudad de Quito) prefiere leer revistas a prensa.

Presupuesto: \$4.680

MEDIO: VALLAS

Soporte: Vallas colocadas en lugares estratégicos de la ciudad de Quito.

Periodo: Tres meses.

Motivo: Las vallas son medios de gran recordación y persuasión, serán vallas rotativas, tubulares con tela vinílica fotográfica de una dimensión de 8m x 4m, se colocarán durante seis meses y rotaran a los tres meses. El costo unitario es de \$5.500.

Presupuesto: \$22.000

MEDIO: INTERNET

Soporte: Redes de internet tales como: Facebook, Hi5, Myspace, etc.

Periodo: Tres meses.

Motivo: Es un medio de bajo costo y permite gran nivel de recordación, además, llega un gran número de personas.

Presupuesto: \$5.000

MEDIO: ACTIVACIONES DE MARCA

Soporte: B.T.L.

Periodo: Un mes.

Motivo: Incentivar a la compra del producto mediante la degustación del mismo en tres centros comerciales (San Luis, Quicentro y Plaza de las Américas) y en cinco universidades (P.U.C.E, U.D.L.A, Internacional, SEK y San Francisco) de la ciudad de Quito. La degustación se realizará con modelos AAA, tres hombres y tres mujeres los días viernes.

Presupuesto: \$9.850

Distribución de medios

Medios	Porcentaje
Radio	20%
Prensa	5%
Revistas	20%
Vallas	20%
Internet	5%
Activaciones de marca	30%
Total	100%

Evaluación y control del plan

Esta campaña será monitoreada y controlada de manera continua, para estar seguros de cumplir con el objetivo de la misma.

Para cumplir este objetivo, el Gerente Comercial y la Asistente Comercial, deberán ser personas preparadas, contar con formación de cuarto nivel en Ventas y/o Marketing y la experiencia necesaria acorde al cargo.

Presupuesto

Rubros	Total 1 er año	Total 2 do año	Total 3 er año	Total 4 to año	Total 5 to año
Publicidad y Medios	\$ 67.758,00	\$ 33.879,00	\$ 6.775,80	\$ 1.355,16	\$ 271,03
Gastos Generales	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Varios e Imprevistos	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Promoción de ventas	\$ 6.980,00	\$ 10.470,00	\$ 15.705,00	\$ 23.557,50	\$ 35.336,25
Total	\$ 75.338,00	\$ 44.949,00	\$ 23.080,80	\$ 25.512,66	\$ 36.207,28

Flow chart

MEDIO	COBERTURA	TIPO DE AVISO	DURACIÓN	PERIODICIDAD	COSTO	MATERIAL INCLUIDO
Televisión	Quito	Comerciales	30 segundos	10 diarios	\$ 20.000,00	Comercial televisivo
Radio	Quito	Cuñas	30 segundos	4 cuñas y 2 menciones diarias	\$ 2.928,00	Cuña radial
Prensa	Quito	Impresión en revista	Permanente	Permanente	\$ 3.300,00	Artes
Revistas	Quito	Impresión en revista	Permanente	Permanente	\$ 4.680,00	Artes
Vallas	Quito	Publicidad exterior	Permanente	Permanente	\$ 22.000,00	Valla, iluminación y mantenimiento.
Internet	Quito	Publicidad virtual	Permanente	Permanente	\$ 5.000,00	Diseño de la página, envío de mails y updates.
Activaciones de marca	Quito	Activaciones B.T.L.	4 horas	Tres veces por semana	\$ 9.850,00	Uniformes de los modelos, volantes y canasta con productos.
TOTAL					\$ 67.758,00	

4. ESTUDIO TÉCNICO

4.1. LOCALIZACIÓN

4.1.1. Localización macro

La empresa (planta y oficinas) estará localizada en la serranía ecuatoriana, en la provincia de Pichincha, debido a que su clima es favorable para la producción de chocolate.

4.1.2. Localización micro

La planta y las oficinas se ubicarán en el valle de los Chillos en Conocoto a 2550 m de altura sobre el nivel del mar y con un clima templado que oscila desde los 16°C hasta los 23°C de temperatura en el día, y en las noches baja hasta los 8°C, ya que estas son condiciones óptimas para la fabricación del producto.

4.2. EQUIPO TÉCNICO

El equipo técnico es de vital importancia, ya que está formado por las personas que están en contacto directo con el producto y garantizan que el chocolate elaborado es de primera calidad. Consecuentemente, el equipo técnico estará formado por el Jefe de Producción, mismo que debe tener estudios superiores en áreas afines a los procesos productivos, como Ingeniería en Productividad o Ingeniería Industrial, y los operarios,

que no necesitan experiencia, sin embargo deben ser personas ágiles, detallistas y pulcras, ya que trabajarán con alimentos.

4.3. CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES

La planta

Las instalaciones serán desmontables, es decir se podrán instalar y desinstalar en cualquier momento sin inconveniente, puesto que el terreno será arrendado. Además, la planta donde los chocolates serán producidos estará equipada con pisos fáciles de limpiar, con buen drenaje y libre de grietas. Las paredes serán igualmente fáciles de limpiar y revestidas con material lavable. El local de trabajo no estará en contacto directo con baños, puertas o ventanas que den hacia afuera, en caso de que existan tienen que estar protegidas por rejas contra insectos.

Estarán apartados de las áreas de trabajo los locales fríos y húmedos por que son los preferidos por los olores y hongos y son fuentes potenciales de infección. Los lugares de limpieza del material de proceso estarán lejos del área de producción. En las áreas de proceso se deberán evitar puntos de drenaje, ya que son puntos de fácil contaminación y mal olor. Los locales de almacenaje del producto estarán lejos de la luz solar.

Estará prohibido fumar, comer, beber y animales dentro de las plantas de proceso del chocolate. De igual manera, las personas que no pertenezcan a la producción tendrán restringido el ingreso.

El ambiente

El chocolate es muy sensible a los olores extraños, por lo tanto, no deberá ser almacenado en locales con productos de olores fuertes como carnes, quesos, pescados etc. El espacio de almacenamiento deberá ser muy bien ventilado. El embalaje para el chocolate deberá ser totalmente neutro para no impregnar ningún olor al mismo.

La luz y el aire

Es muy importante proteger al chocolate de la luz (también luz artificial) y del aire por que la oxidación ocurre con mucha facilidad. Cuando se exponen los productos a estos elementos, pueden ocurrir alteraciones de sabor y color. Los chocolates puros y con leche tienen antioxidantes naturales que los protegen y retrasan el proceso de oxidación. El chocolate blanco no contiene antioxidantes naturales y por este motivo es más susceptible a la luz y el aire y debe ser más protegido.

La humedad

La humedad es muy nociva para el chocolate. Por regla general la humedad en el local de almacenamiento no deberá ser superior al 70%. Jamás se deberá colocar el chocolate directamente sobre el pavimento o contra la pared, dado que existe el peligro de absorber la humedad.

Los parásitos

El chocolate como estimulante puede atraer parásitos de toda clase. Es muy importante que se haga la debida protección contra ellos y se utilice equipos para atraparlos.

Higiene

Algunas reglas básicas de higiene y cuidados personales deben ser adoptadas cuando se trabaja con alimentos, ya que cualquier persona puede ser transmisora de enfermedades causadas por bacterias y pueden pasarlas a otras personas si las medidas de aseo en el lugar de trabajo no son tomadas con precaución y responsabilidad.

Los microorganismos se encuentran en cualquier parte y son tan pequeños que no se los puede mirar sin un microscópico, sin embargo, son los causantes de contaminaciones en los alimentos y se multiplican a millones en apenas una hora. La actividad de los microorganismos depende de factores como: nutrientes, agua y temperaturas favorables.

Los gérmenes, los insectos y el polvo son contaminantes en potencial. El polvo por ejemplo esta siempre presente en las frutas, hojas, ambiente y millones de microorganismos son encontrados en micro partículas de polvo.

Para evitar contaminaciones hay que adoptar medidas preventivas, así las enfermedades no serán transmitidas y las personas y alimentos no serán infectados. La higiene preventiva será la mejor forma de evitar las contaminaciones. Un código de higiene y una manera sistemática de actuar dentro de la planta es muy importante y necesario.

En consecuencia, los trabajadores de la planta deberán utilizar un uniforme adecuado para evitar la contaminación de los productos. Se utilizarán máquinas limpiadoras a

vacío para la limpieza de piso y paredes; y los puntos húmedos localizados serán restaurados lo más brevemente posible.

4.4. MAQUINARIA Y EQUIPO

Las máquinas de mejor calidad para la elaboración de chocolate son italianas, de la marca MAZZETTI RENATO S.p.A. con un costo aproximado de quince mil dólares. Sin embargo, por el alto costo de estas máquinas, las adquiriremos cuando el nivel de producción lo justifique. Al inicio de las actividades, operaremos con máquinas de la industria nacional.

Producción de chocolate

El sistema de WA-FA patentado para la producción de cualquier clase de chocolate, forme nata y/o el compuesto. Esto incluye en sólo una máquina las fases esenciales de la producción tradicional; la mezcla, la refinación y conching, conveniente para la producción de chocolate, desnatan, componen, helados coberturas y productos semielaborados para la confitería.

Moldeado de planta "maz/minimaz"

Son las plantas automáticas para el moldeado de la clase más diferente de productos; pastillas, bombones llenos o bombones acoplados.

Otras máquinas

Todas las máquinas necesarias para obtener un producto que tiene alta calidad; atenuar máquinas, tanques de almacenaje, a máquinas para producción de huevos de chocolate y productos envueltos.

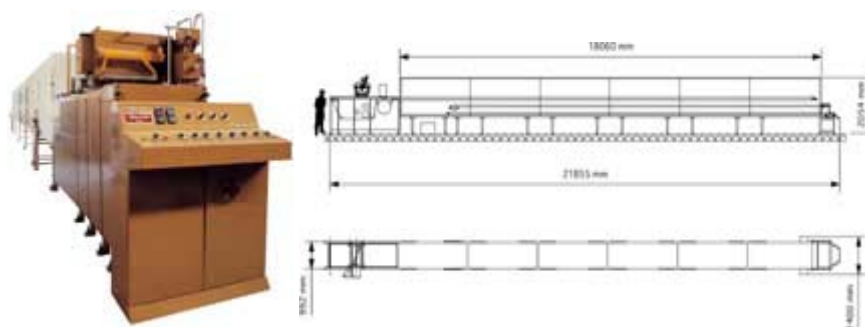
Plantas para chocolate

Planta de centro de producción

El moldeado de línea para la producción de chocolate o centros compuestos para productos cubiertos de azúcar.

IMPIANTO ANIME		
Forme	MA 600	MA 400
Cuori 1,3 gr.	90 K/h	75 K/h
Lenti 0,75 gr.	100 K/h	80 K/h
Mandorle 2,5 gr.	135 K/h	110 K/h

Dimensioni



Planta de producción de gotas

La línea para la producción de chocolate o compuesto, las gotas caen con tamaños diferentes.

MGC 650								
g/l'	16	18	20	22	24	26	28	30
10000	126	141	158	173	189	204	221	236
9000	140	158	176	192	210	228	244	264
8000	158	177	198	217	236	257	276	297
7000	180	201	225	247	270	291	315	337
6000	153	172	192	211	230	250	269	288
5000	184	207	230	253	276	299	322	345
4000	230	259	288	316	345	274	403	432
Pz/Kg				in kg/h				

MGC 850								
g/l'	16	18	20	22	24	26	28	30
10000	189	211	237	259	283	306	331	354
9000	153	172	192	210	230	249	267	288
8000	172	193	216	237	258	280	302	324
7000	270	301	337	370	405	436	472	505
6000	230	259	288	316	345	374	403	432
5000	276	310	345	3799	414	448	483	517
4000	345	388	432	474	517	561	604	648
Pz/Kg				in kg/h				

Material de trabajo, utensilios de cocina

Los materiales como mesas, repisas, cucharas, espátulas, etc., no deben ser hechos de madera por los siguientes motivos:

- ✓ Son porosos y susceptibles a tener impurezas difíciles de limpiar.
- ✓ Suelten sus fibras por la utilización prolongada.
- ✓ Dejan aromas indeseables (aromas de madera y principalmente de conservas de la madera).
- ✓ Fácil absorción de humedad y difícil secado.

La buena ventilación y aire purificado (filtrado) son deseables, las puertas deberán permanecer cerradas pero en las piezas el aire deberá tener buena circulación.

Limpieza del material de trabajo

Las máquinas temperadoras y baño maría deben estar tapados y la limpieza del exterior debe ser hecha con un trapo seco o levemente húmedo de fibra artificial, el algodón y lino deberán ser evitados.

Si estos materiales no son de utilización continua, deberán ser lavados con agua y secados después de cada producción.

Las partes de las máquinas que por ventura entran en contacto directo con el alimento y necesitan de lubricación, esta debe ser de grado alimenticio.

Los moldes y otros materiales de proceso deben ser lavados con regularidad. Para el lavado de materiales se deberán utilizar detergentes y agentes germicidas adicionales cuando sea necesario.

4.5. PLAN DE COMPRAS

4.5.1. Insumos

En la producción de un chocolate de buena calidad los ingredientes utilizados en su fabricación son de importancia fundamental. A continuación se detallan los insumos que se utilizarán en la fabricación.

El cacao

Las propiedades de la manteca de cacao dependen básicamente de la calidad de las semillas utilizadas y de las mezclas de las mismas por lo tanto las características técnicas de la manteca de cacao son las que determinan la calidad de la cobertura del chocolate, su brillo, dureza, punto de fusión y contractibilidad.

El rendimiento del proceso de prensado en 100 Kg. de masa de cacao es de 50% de manteca de cacao y de 50% de cacao en polvo con un 10-12% de grasa y para un cacao en polvo con 20-22% de grasa es de 57% de cacao en polvo y un 43% de manteca.

La calidad del cacao en polvo, su color, su capacidad de colorear, su finura son sus propiedades más importantes y la gran variación de color depende directamente del proceso de alcance de las semillas.

El proceso de alcalinización de las semillas es importante para conseguir la acidez del cacao y la ventaja de facilitar la extracción de manteca de las semillas, ya que este proceso torna las células permeables.

El endulzante

El endulzante puede ser azúcar de remolacha o de caña, dado que son muy similares. El azúcar de caña tiene un olor distinto y no es totalmente refinada. Para la producción de chocolates es importante la pureza y el refinamiento. En el caso particular de DAROCA S.A. se utilizará endulzante light (sucralosa).

La leche en polvo

La leche en polvo es un ingrediente importante en el chocolate, ya que ésta da el aroma y sabor característico al chocolate con leche y al chocolate blanco.

Dependiendo del sabor que se quiere dar al chocolate se utilizará la leche en polvo.

- ✓ Leche en polvo con bajo contenido en grasa
- ✓ Leche en polvo entera (por proceso “Spray Drier”)
- ✓ Leche en polvo entera (por proceso “Drug Drier”)
- ✓ Leche en polvo en grano (es un proceso de especial secado de leche condensada en presencia de azúcar de manera que el resultado final es leche con sabor cremoso de caramelo)

La lecitina de Soya

La lecitina de soya es un producto enteramente natural extraído de la soya y actúa como emulsionante en la masa de chocolate. Es el único producto permitido en la cantidad de 0-0.5%.

Su función es formar puentes entre el agua y la grasa. En el chocolate es activo alrededor de las partículas sólidas de la leche, azúcar y masa de cacao y auxilia en la combinación con la manteca de cacao y como resultado afecta la viscosidad del chocolate.

Vainilla

La adición de aromas naturales o artificiales de vainilla en el chocolate tiene el propósito de conferir un producto con aroma y sabor agradable al degustarlo.

El aroma más común es el artificial, que es idéntico al aroma natural. La tendencia actual es la sustitución del artificial por el natural en algunos países europeos.

Saborizantes

Se utilizarán sabores naturales para la elaboración de los chocolates, mismos que al inicio serán los siguientes sabores a frutas: coco, durazno, fresa y naranja; chocolate con los siguientes sabores a esencias: canela, jengibre, menta y vainilla; chocolate con los siguientes rellenos: chocolate negro con nueces chocolate blanco con almendras.

4.6. PLAN DE PRODUCCIÓN

4.6.1. Proceso de fabricación

Las fórmulas básicas para fabricar los tres tipos fundamentales de chocolate son las siguientes:

- ✓ Chocolate: Aproximadamente el 60% de masa de cacao y el 40% de manteca de cacao.
- ✓ Chocolate con leche: Aproximadamente el 10% de masa de cacao, 25% de manteca de cacao, 25% de leche en polvo y 40% de azúcar.

- ✓ Chocolate blanco: Aproximadamente 30% de manteca de cacao, 30% de leche en polvo y 40% de azúcar.



Flujograma del Proceso Productivo

Mezcla

El resto de ingredientes, tales como el endulzante son añadidos en el momento de la mezcla y el resultado de la mezcla es la masa de chocolate.

Refinamiento

La masa de chocolate es activamente mezclada y refinada en molinos de rollo. El objetivo es desaparecer las partículas sólidas a un grosor mínimo, el cuál no se puede sentir por los paladares humanos y eso da con una granulometría alrededor de 30u (1000ml/mm.).

Un segundo efecto del refinamiento es que la masa de chocolate se vuelva polvo, esto es causa de las muchas partículas que son formadas y a su vez aumentan el área en la cuál la manteca es absorbida.

Conchado

El conchado es un tratamiento mecánico que ocurre luego de la etapa de refinamiento y es la parte más importante del proceso del chocolate, esta fase nos ayuda en el desarrollo del sabor y del aroma del producto.

Este proceso tarda de 12 a 36 horas y se caracteriza por el desprendimiento de calor. En la masa refinada aún predomina el sabor fuerte y amargo del cacao y este proceso permite que:

- ✓ La humedad en el polvo de chocolate sea evaporada.
- ✓ Los aromas fuertes y amargos se evaporen.
- ✓ Los aromas deseados y agradables se desarrollan por el contacto entre la leche, el azúcar y la masa de cacao.
- ✓ La manteca de cacao sea liberada suavemente de manera que toda la masa de chocolate vuelva a tener cierto grado de fluidez. En esta parte se puede añadir más manteca y lecitina de soya para mejorar la viscosidad del producto final.

Al final del proceso los aromas y sabores especiales del chocolate están desarrollados y la masa estará lista para el próximo proceso que es el pre cristalización.

Temperada o pre cristalización

Para cualquier tipo de proceso la masa de chocolate tiene que ser temperada o precristalizada. El temperado se emplea para que haya la formación de cristales estables en la masa de chocolate y garantizar un brillo, dureza y contractibilidad adecuados.

Al no realizar el proceso de temperado ocurre lo siguiente:

- ✓ Chocolate con puntos grises en la superficie.
- ✓ La estructura estará llena de granitos y se tendrá la apariencia de estar comiendo granitos de arena.
- ✓ Se fundirá rápidamente al tocarlo.
- ✓ No tendrá contractibilidad.
- ✓ No fundirá adecuadamente en la boca.

Al hacer correctamente el proceso de temperado del chocolate obtendremos lo siguiente:

- ✓ Brillo en la superficie.
- ✓ Color adecuado.
- ✓ Dureza.
- ✓ Fusión suave.
- ✓ Buena contractibilidad.

Cuando se da la solidificación de la manteca de cacao, se forman varios tipos de cristales dependiendo de las condiciones de solidificación.

Las formas en que los cristales de manteca son encontrados son Alfa, Gama y Beta. La forma Beta es estable, las demás inestables e indeseables, su punto de fusión es bajo y tienen la tendencia a formar cristales estables con el tiempo, lo que confiere el aspecto blanco al chocolate (Fat bloom). Por lo tanto es esencial el control de la cristalización de manera que solamente los cristales Beta estables sean desarrollados en la masa de chocolate solidificada.

Fusión

En la producción industrial, en donde se manejan grandes volúmenes de cobertura de chocolate se utilizan máquinas muy sofisticadas, para la producción más pequeña hay equipos sencillos.

La fusión de la manteca de cacao es de 35 grados centígrados, se recomienda una temperatura de fusión de 40-45 grados centígrados para el chocolate, ya que tiene una conductividad térmica muy baja. También se pueden utilizar temperaturas más altas si se toma las debidas precauciones para que los componentes del chocolate no caramelicen con el calor elevado.

Los métodos para fundir el chocolate se basan en el principio de baño maría y nunca en contacto directo con el fuego ya que esto puede quemar el chocolate y dañarlo.

Para fundir el chocolate tenemos varios métodos:

- ✓ Baño María (calentamiento con agua, óleo o aire caliente) punto de fusión entre 45-60 grados centígrados.
- ✓ El microondas también puede ser utilizado para fundir el chocolate. Hay que tener mucho cuidado y revolver cada 10 segundos para no quemarlo.
- ✓ Cámara o estufa de calor a una temperatura de 45-60 grados centígrados.
- ✓ Tanque disolvente de chocolate con un motor que posibilita batir constantemente la masa de chocolate.

Métodos de templado

Varios son los métodos para templar el chocolate pero hay que tener en cuenta tres importantes tópicos: Tiempo, Movimiento y Temperatura.

El tiempo es necesario para que los cristales estables se multipliquen, el movimiento es necesario para que los cristales estables sean bien distribuidos por la masa y la temperatura es importante por la mezcla de grasas en el chocolate; cada uno tiene su punto de temperatura bien definido:

CHOCOLATE AMARGO: 31 grados centígrados

CHOCOLATE CON LECHE: 29-30 grados centígrados

CHOCOLATE BLANCO: 28 grados centígrados

Método automático

En este método se utilizan máquinas sofisticadas las cuales realizan la operación de templado como en una mesa de mármol, pero de manera controlada, automática y continua. Estos equipos logran un templado perfecto y rápido ahorran tiempo y mano de obra calificada.

Verificación de la temperatura

Una manera simple de verificar la temperatura es aplicando una pequeña cantidad de chocolate en la punta de una espátula o cuchillo. El chocolate correctamente temperado va a endurecer y lo veremos con brillo en un tiempo de cinco minutos. Otra forma es verificar la temperatura con termómetros electrónicos especiales para chocolate.

Temperatura en el local de trabajo, moldes y rellenos

En el local de trabajo debemos mantener una temperatura de 20 grados centígrados y puede llegar hasta los 25 grados centígrados.

La temperatura de los moldes deberán ser lo más próxima posible a la del local de trabajo. Lo ideal es que no sea inferior al local de trabajo ni tampoco superior a la del chocolate temperado. Este procedimiento contribuye para un óptimo brillo al producto acabado.

Los productos que llevan una cobertura de chocolate o relleno deben estar a una temperatura aproximadamente cercana a la temperatura del baño en el molde, si la temperatura es muy diferente de la temperatura del chocolate ejercerá una mala

influencia en la cristalización de la manteca, lo que dará como resultado un producto final con poco brillo y menos resistencia al calor.

Enfriamiento del chocolate

El proceso de enfriamiento del chocolate es tan importante como el temperado del mismo. Un enfriamiento inadecuado resulta en la destrucción de los buenos cristales de forma Beta y en consecuencia un producto de mal aspecto. Este proceso se divide en dos partes:

- ✓ Enfriamiento de productos moldeados.
- ✓ Enfriamiento de productos recubiertos.

En el caso de productos moldeados, el molde aísla el chocolate e impide la liberación de calor de cristalización, para estos casos es necesario que la refrigeración sea bien ventilada y la temperatura recomendada es de 10 a 12 grados centígrados por un tiempo de 20 minutos. Las refrigeradoras pueden contener dispositivos de aire forzado la velocidad puede ser de 7m/s y es necesario tener un dispositivo de control de humedad.

Cuando el producto es recubierto y no contiene aislamiento del chocolate, el enfriamiento debe ser aún más cuidadoso. No es necesaria la ventilación y la temperatura puede ser de 16 grados centígrados por un tiempo de 6 minutos. de enfriamiento. Un proceso muy rápido o muy lento puede generar manchas grises en la superficie del chocolate.

Trabajo con coberturas de chocolate, moldeado de figuras y bombones

Son varios los métodos empleados para moldear figuras y bombones:

- ✓ Calentar los moldes y con una brocha vetearlos con chocolate. Cerrar los moldes, llenar con chocolate y dejar escurrir sobre una reja.
- ✓ Llenar los moldes y retirar el exceso con una espátula, dar pequeños golpes al molde para sacar el aire de los bombones y dejar escurrir sobre la temperadora.
- ✓ Dejar los moldes llenos y escurridos sobre un papel. La ventaja es que forman un borde lo suficientemente resistente para que el bombón no se dañe el momento de desmoldar. Hay también el peligro de que quede blanco por mantener el calor, especialmente cuando el local es caliente.

El grosor de la camada de chocolate depende de la altura del molde (cuanto más alto el molde, más delgada la camada de chocolate). Para los moldes grandes es recomendable que se aguarde unos 10 minutos para abrirlos, para evitar que las partes delicadas se rompan, utilizar guantes para desmoldar las figuras y trabajar sobre una mesa limpia.

Los moldes para bombones con rellenos se llenan con chocolate temperado, se les lleva a una mesa vibradora o se les hacen vibrar manualmente para que las burbujas de aire suban a la superficie, se les vuelca y se les quita el exceso de chocolate adentro. Se limpia con una espátula los bordes del molde y se pone sobre una hoja de papel impermeable, rejas o barras de aluminio. Después de una breve solidificación se raspa el chocolate en exceso y se lleva a la refrigeradora.

Relleno y cerrado

Cuando estén listos los moldes se llenan hasta no más que 2mm del borde con el relleno. En rellenos muy líquidos debemos dejar un momento hasta que se forme una costra antes de cerrar el bombón, en rellenos más sólidos pueden ser cerrados inmediatamente.

Para cerrar los moldes se debe utilizar chocolate temperado de manera que el mismo esté bien líquido y proporcionar una adhesión perfecta al molde recién hecho. Después de cerrados son llevados a la refrigeradora hasta que se suelten.

Vaciado de los moldes

Una vez despegados de los moldes, los bombones están listos para sacarlos, pero deben ser vaciados en una mesa completamente limpia, pues los chocolates cuando salen de los moldes vienen cargados de electricidad estática, si la mesa no está limpia el puede atraer trocitos de chocolate que resulten en pérdida de brillo y daño del bombón.

Los moldes que están muy fríos no deben ser vaciados inmediatamente, hay que esperar hasta que llegue a la temperatura ambiente para evitar la condensación de agua en la superficie.

Se debe tener cuidado con las impresiones digitales. Los bombones son especialidades muy finas, por lo tanto, el uso de guantes es imprescindible.

Conservación de los productos acabados

El chocolate es un producto delicado que exige ciertos cuidados después de acabado. Su sensibilidad a la luz, olores y sabores extraños, temperatura, humedad y tiempo requieren un control estricto de estos detalles para que el consumidor final reciba un producto perfecto en todos los aspectos.

“Fat bloom”: este fenómeno ocurre como una fina camada de cristales de grasa en la superficie del chocolate. Así, el aspecto queda desagradable, pues el brillo se pierde y una capa blanca aparece por toda la superficie del bombón. FATBLOOM ocurre por la recristalización de grasa o por la migración de una grasa del relleno para la superficie. No se debe confundir este fenómeno con la formación de moho. Para retardar el surgimiento del “fatbloom” el almacenaje a una temperatura constante es imprescindible.

“Sugar bloom”: es una capa arrugada e irregular en la superficie del chocolate. Esto ocurre por la condensación de agua en la superficie del chocolate. La humedad disuelve el azúcar que hay en el chocolate y cuando el agua se evapora el azúcar queda en la superficie en forma de cristales gruesos e irregulares. Esto ocurre cuando se saca el producto de la refrigeradora y la humedad del ambiente está muy alta.

Para evitarlo no se debe permitir cambios muy grandes de temperatura de zonas muy frías a zonas muy calientes. Es de gran importancia conservar los productos en condiciones ideales de temperatura, humedad, luz, aire y tiempo.

El tiempo para los productos de chocolate es sumamente importante, cuanto más corto el tiempo de almacenaje mejor para la calidad del producto. El sistema que asegura un menor tiempo de almacenaje es en el que es posible garantizar que los productos hechos primero serán los primeros a salir. Trabajaremos con un sistema de inventario FIFO, así los productos estarán siempre frescos.

La temperatura es muy importante, ya que las variaciones de temperatura pueden afectar el chocolate al acelerar la formación del “fat bloom”. La temperatura ideal de almacenaje está entre 12 grados a 20 grados centígrados. Las temperaturas más altas pueden provocar el ablandamiento del chocolate y la pérdida de su brillo. Cuando se trabaja con temperaturas más bajas los riesgos son menores.

Los productos acabados o materiales para utilización en la producción jamás deberán ser estoqueados por tiempo superior al necesario.

Productos retornables y desechables

En toda producción hay varios tipos de materiales, los que caen al suelo, piezas que se rompen y rellenos.

Para no mezclarlos deben tomarse cuidados especiales. Esto se evita con marcas o contenedores de diferentes colores. Los chocolates no utilizados que pueden ser reciclados como piezas rotas, deben ser inmediatamente derretidos. Los productos retornados por los consumidores deben ser examinados e inmediatamente desechados.

Los chocolates con sabor y aromas raros, también deben ser desechados, por que sólo un 5% de este material mezclado con uno que sea bueno es suficiente para dañar todos los demás.

5. ESTUDIO LEGAL, TRIBUTARIO Y ORGANIZACIONAL

5.1. NORMATIVA E IMPUESTOS

La compañía se atenderá a las leyes concernientes a las sociedades según el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías.

- ✓ CODIFICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO
- ✓ REGLAMENTO PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO Y SUS REFORMAS

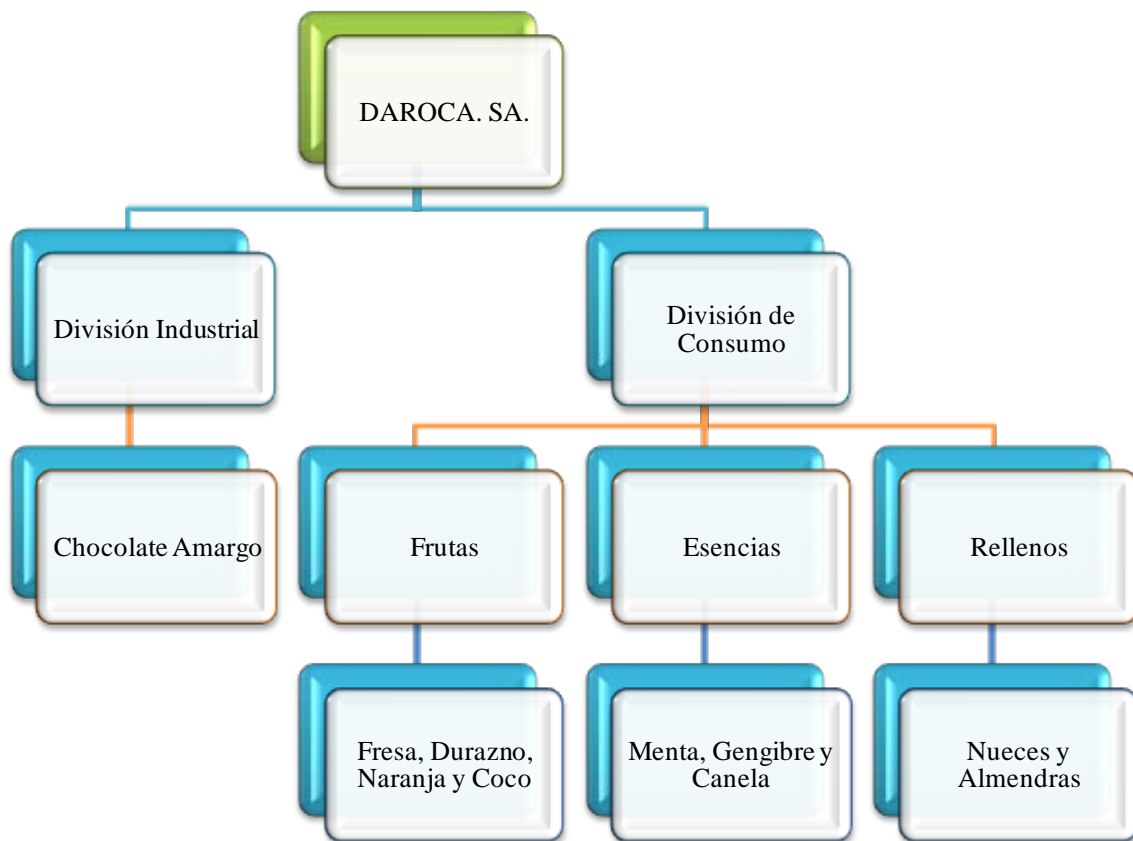
5.2. FIGURA JURÍDICA

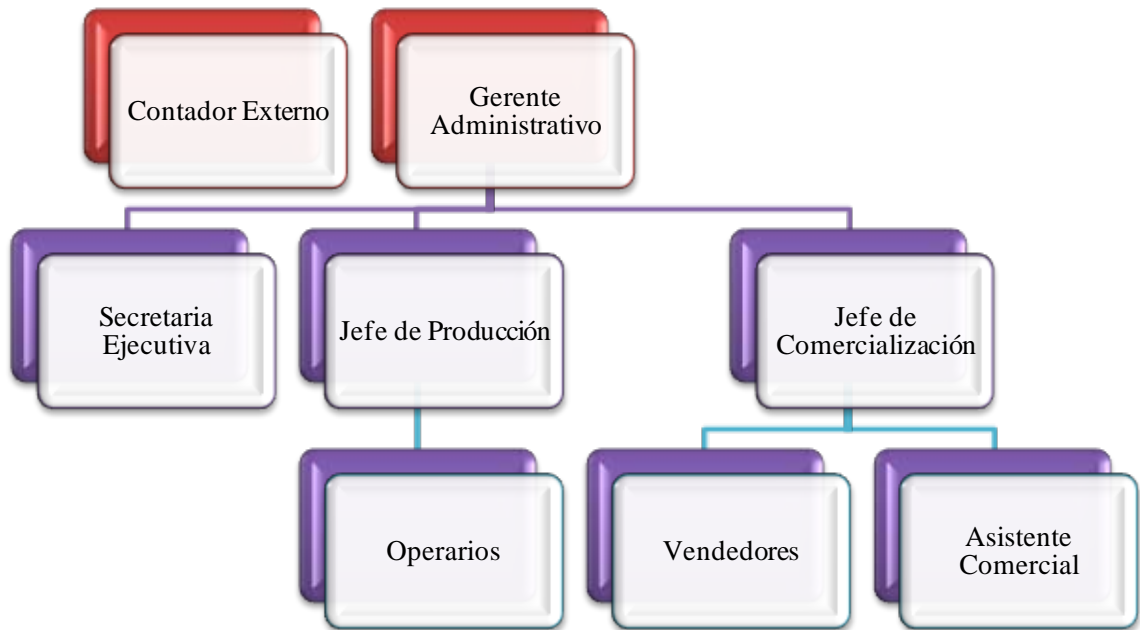
DAROCA S.A. funcionará bajo la figura jurídica de sociedad anónima. El término sociedad comprende a todas las instituciones del sector público, a las personas jurídicas bajo control de las Superintendencias de Compañías y de Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, los fideicomisos mercantiles, las sociedades de hecho y cualquier patrimonio independiente del de sus miembros.

5.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La estructura administrativa de DAROCA S.A. será lo más liviana posible, dado que una estructura muy compleja no justificaría los niveles de producción y costos al inicio de actividades de la compañía. Sin embargo, la estructura irá cambiando conforme se

desarrolle la empresa puesto que uno de sus principales objetivos es alcanzar un rápido crecimiento.





5.4. NÓMINA

5.4.1. Personal Administrativo

- ✓ Gerente Administrativo con un sueldo de mil dólares.
- ✓ Secretaria Ejecutiva con un sueldo de trescientos cincuenta dólares.
- ✓ Jefe de Producción con un sueldo de ochocientos dólares.
- ✓ Jefe de Comercialización con un sueldo de ochocientos dólares.
- ✓ Asistente Comercial con un sueldo de trescientos cincuenta dólares.
- ✓ Dos vendedores Senior con un sueldo fijo de cuatrocientos dólares cada uno.
- ✓ Dos vendedores Junior con un sueldo fijo de trescientos dólares cada uno.
- ✓ Contador Externo con un sueldo de ciento cincuenta dólares.

5.4.2. Personal Operativo

- ✓ Tres operarios con un sueldo de trescientos dólares cada uno.
- ✓ Un conserje con un sueldo de doscientos sesenta dólares.

6. ESTUDIO FINANCIERO Y ECONÓMICO

Los presupuestos se han calculado con un horizonte de cinco años para el proyecto y el primer año se dividió en trimestres.

6.1. ESTIMACIÓN DE VENTAS

Se consideró un crecimiento de ventas del 10% los dos primeros trimestres y el último trimestre un 20% por temporada alta. El crecimiento estimado para el segundo año es el 20% y para los años siguientes el 30%.

PRESUPUESTO DE VENTAS PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Unidades estimadas a vender	15.000	16.500	18.150	21.780	71.430
Precio de venta unitario	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 6,00
Total presupuesto de ventas	\$ 90.000,00	\$ 99.000,00	\$ 108.900,00	\$ 130.680,00	\$ 428.580,00

Un vendedor junior visita a 40 clientes (tiendas) diarios y vende en promedio a 25 clientes 1 caja de 16 unidades en \$6, es decir:	2 VENDEDORES JUNIOR (VENTAS A TIENDAS DE CONTADO)						
	Clientes	Cajas por cliente	Total cajas diarias por vendedor	Precio	Venta diaria por vendedor	Venta mensual por vendedor	Venta mensual total
	25	1	25	\$ 6,00	\$ 150,00	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
	Cajas diarias por vendedor	Cajas mensuales por vendedor	Cajas mensuales total	Cajas trimestral total	Cajas anual total		
25	500	1.000	3.000	12.000			
Un vendedor senior visita a 12 clientes (mayoristas) diarios y vende en promedio a 8 clientes 1 paca de 12 cajas de \$6, es decir:	2 VENDEDORES JUNIOR (VENTAS A MAYORISTAS, CRÉDITO A 30 DÍAS)						
	Clientes	Cajas por cliente	Total cajas diarias por vendedor	Precio	Venta diaria por vendedor	Venta mensual por vendedor	Venta mensual total
	8	12	96	\$ 6,00	\$ 576,00	\$ 11.520,00	\$ 23.040,00
	Cajas diarias por vendedor	Cajas mensuales por vendedor	Cajas mensuales total	Cajas trimestral total	Cajas anual total		
96	1.920	3.840	11.520	46.080			
	Ventas totales en dólares:				Ventas totales en unidades:		
	Mensual	Trimestral	Anual	%	Mensual	Trimestral	Anual
Vendedores junior, de contado	\$6.000,00	\$18.000,00	\$72.000,00	21%	1.000	3.000	12.000
Vendedores senior, a crédito	\$23.040,00	\$69.120,00	\$276.480,00	79%	3.840	11.520	46.080
TOTAL	\$29.040,00	\$87.120,00	\$348.480,00		4.840	14.520	58.080
Por lo tanto las ventas de contado representan el 20% aproximadamente y las ventas a crédito el 80%							

Se estimó un inventario final del 3% de la producción, ya que es un comestible y la rotación debe ser alta.

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Unidades estimadas a vender	15.000	16.500	18.150	21.780	71.430
Inventario final presupuestado prod. term.	450	495	545	653	653
Necesidades totales de producción	15.450	16.545	18.200	21.889	72.083
Inventario inicial prod. t erminados	0	450	495	545	0
Producción requerida	15.450	16.095	17.705	21.344	72.083

6.2. ESTIMACIÓN DE COSTOS

Dentro de los costos anuales M.P.D se consideraron los siguientes rubros:

- ✓ Costo de la masa de cacao.
- ✓ Costo de la manteca de cacao.
- ✓ Costo del endulzante light.
- ✓ Costo de los saborizantes.
- ✓ Costo de las envolturas de aluminio.
- ✓ Costo de las cajas de bombones.
- ✓ Costo de las pacas.

Dentro de los costos anuales M.O.D se consideraron los siguientes rubros:

- ✓ Sueldo de los operarios.

Dentro de los C.I.F anuales se consideraron los siguientes rubros:

- ✓ Servicios básicos.
- ✓ Arriendo
- ✓ Utensilios de cocina

- ✓ Depreciación acumulada de la maquinaria.
- ✓ Mano de obra indirecta (sueldo del jefe de producción)

UTILIZACIÓN ANUAL DE MATERIAS PRIMAS PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Utilización por unidad materia prima A	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58
Utilización por unidad materia prima B	\$ 0,29	\$ 0,29	\$ 0,29	\$ 0,29	\$ 0,29
Utilización por unidad materia prima C	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09	\$ 0,09
Utilización por unidad materia prima D	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02	\$ 0,02
Utilización por unidad materia prima E	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08
Utilización por unidad materia prima F	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40	\$ 0,40
Utilización por unidad materia prima G	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
Total utilización por unidad del producto	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50
Producción requerida	15.450	16.095	17.705	21.344	72.083
Total requerimiento M.P.D	\$ 23.099,40	\$ 24.063,74	\$ 26.470,12	\$ 31.912,15	\$ 107.772,37

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Inventario final presupuestado de M.P.D	\$ 692,98	\$ 721,91	\$ 794,10	\$ 957,36	\$ 957,36
Utilización requerida de M.P.D	\$ 23.099,40	\$ 24.063,74	\$ 26.470,12	\$ 31.912,15	\$ 107.772,37
Requerimiento total M.P.D	\$ 23.792,38	\$ 24.092,67	\$ 26.542,31	\$ 32.075,42	\$ 108.729,74
Inventario inicial M.P.D	\$ 0,00	\$ 692,98	\$ 721,91	\$ 794,10	\$ 0,00
Costo total de compra M.P.D	\$ 23.792,38	\$ 23.399,69	\$ 25.820,39	\$ 31.281,31	\$ 108.729,74

COSTO ANUAL DE MANO DE OBRA DIRECTA PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Horas M.O.D	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08
Costo por hora de M.O.D	\$ 1,53	\$ 1,53	\$ 1,53	\$ 1,53	\$ 1,53
Costo unitario de M.O.D	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13
Producción requerida	15.450	16.095	17.705	21.344	72.083
Costo total de M.O.D	\$ 1.974,79	\$ 2.057,24	\$ 2.262,96	\$ 2.728,20	\$ 9.213,58

CÁLCULO DEL COSTO DE FABRICACIÓN UNITARIO PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
C.I.F asignado	\$ 5.416,83	\$ 5.416,83	\$ 5.416,83	\$ 5.416,83	\$ 21.289,30
Producción requerida	15.450	16.095	17.705	21.344	72.083
Costo unitario de C.I.F	\$ 0,35	\$ 0,34	\$ 0,31	\$ 0,25	\$ 0,30

Concepto	Valor mensual	Valor Trimestral	Valor Anual
Servicios Básicos	\$ 190,00	\$ 570,00	\$ 2.280,00
Arriendo	\$ 500,00	\$ 1.500,00	\$ 6.000,00
Utensilios de cocina	\$ 126,00	\$ 126,00	\$ 126,00
Depreciación de Maquinaria	\$ 89,74	\$ 269,23	\$ 1.076,90
Sueldo Jefe de Producción	\$ 983,87	\$ 2.951,60	\$ 11.806,40
Total	\$ 1.889,61	\$ 5.416,83	\$ 21.289,30

COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO PRESUPUESTADO PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Costo unitario de M.P.D	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50	\$ 1,50
Costo unitario de M.O.D	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13
Costo unitario de C.I.F	\$ 0,35	\$ 0,34	\$ 0,31	\$ 0,25	\$ 0,30
Costo unitario de producción	\$ 1,97	\$ 1,96	\$ 1,93	\$ 1,88	\$ 1,92

COSTO DE VENTAS PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Inventario inicial M.P.D	\$ 0,00	\$ 692,98	\$ 721,91	\$ 794,10	\$ 0,00
Compras M.P.D	\$ 23.792,38	\$ 23.399,69	\$ 25.820,39	\$ 31.281,31	\$ 108.729,74
Inventario final M.P.D	\$ 692,98	\$ 721,91	\$ 794,10	\$ 957,36	\$ 957,36
Materia prima directa utilizada	\$ 23.099,40	\$ 23.370,76	\$ 25.748,20	\$ 31.118,05	\$ 107.772,37
Mano de obra directa	\$ 1.974,79	\$ 2.057,24	\$ 2.262,96	\$ 2.728,20	\$ 9.213,58
Costos indirectos de fabricación	\$ 5.416,83	\$ 5.416,83	\$ 5.416,83	\$ 5.416,83	\$ 21.289,30
Costo de producción	\$ 30.491,02	\$ 30.844,82	\$ 33.427,99	\$ 39.263,08	\$ 138.275,25
Inventario inicial productos terminados	\$ 0,00	\$ 881,77	\$ 954,80	\$ 1.021,87	\$ 0,00
Inventario final productos terminados	\$ 888,09	\$ 969,94	\$ 1.050,28	\$ 1.226,24	\$ 1.253,40
Costo de ventas	\$ 29.602,93	\$ 30.756,64	\$ 33.332,51	\$ 39.058,71	\$ 137.021,85

6.3. ESTIMACIÓN DE GASTOS

Gastos Operacionales

Dentro de los gastos administrativos anuales se consideraron los siguientes rubros:

- ✓ Sueldo Gerente Administrativo.
- ✓ Sueldo Secretaria.
- ✓ Sueldo del Contador Externo
- ✓ Suministros de oficina
- ✓ Suministros de limpieza

Dentro de los gastos de ventas anuales se consideraron los siguientes rubros:

- ✓ Sueldo Gerente Comercial.
- ✓ Sueldo Asistente Comercial.
- ✓ Sueldo Vendedores.

Dentro de los gastos de publicidad anuales se consideraron los siguientes rubros:

- ✓ Publicidad ATL
- ✓ Publicidad BTL
- ✓ Gastos generales
- ✓ Varios e imprevistos

Se consideró una inflación del 3% para los sueldos en nómina y una inflación del 1,5% para el sueldo del contador externo.

GASTOS DE VENTAS							
Concepto	Valor mensual	Valor Trimestral	Total 1 er año	Total 2 do año	Total 3 er año	Total 4 to año	Total 5 to año
Sueldos ventas	\$ 3.152,33	\$ 9.456,98	\$ 37.827,90	\$ 38.962,74	\$ 40.131,62	\$ 41.335,57	\$ 42.575,63
Total	\$ 3.152,33	\$ 9.456,98	\$ 37.827,90	\$ 38.962,74	\$ 40.131,62	\$ 41.335,57	\$ 42.575,63

GASTOS DE PUBLICIDAD							
Material	Total Mensual	Total Trimestral	Total 1 er año	Total 2 do año	Total 3 er año	Total 4 to año	Total 5 to año
Publicidad y Medios	\$ 5.646,50	\$ 16.939,50	\$ 67.758,00	\$ 33.879,00	\$ 6.775,80	\$ 1.355,16	\$ 271,03
Gastos Generales	\$ 41,67	\$ 125,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Varios e Imprevistos	\$ 8,33	\$ 25,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00	\$ 100,00
Promoción de ventas	\$ 581,67	\$ 1.745,00	\$ 6.980,00	\$ 10.470,00	\$ 15.705,00	\$ 23.557,50	\$ 35.336,25
Total	\$ 6.278,17	\$ 18.834,50	\$ 75.338,00	\$ 44.949,00	\$ 23.080,80	\$ 25.512,66	\$ 36.207,28

GASTOS ADMINISTRATIVOS								
Concepto	Valor mensual	Valor 1er Trimestre	Valor Trimestral	Total 1 er año	Total 2 do año	Total 3 er año	Total 4 to año	Total 5 to año
Sueldos administrativos	\$ 1.999,78	\$ 5.999,35	\$ 5.999,35	\$ 23.997,38	\$ 24.717,30	\$ 25.458,82	\$ 26.222,59	\$ 27.009,26
Sueldo Contador Externo	\$ 150,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 1.800,00	\$ 1.827,00	\$ 1.854,41	\$ 1.882,22	\$ 1.910,45
Suministros de oficina	\$ 160,79	\$ 238,16	\$ 238,16	\$ 576,11	\$ 599,15	\$ 623,12	\$ 648,05	\$ 673,97
Suministros de limpieza	\$ 119,68	\$ 119,68	\$ 0,00	\$ 119,68	\$ 124,47	\$ 129,45	\$ 134,62	\$ 140,01
Gastos de Constitución	\$ 370,00	\$ 370,00	\$ 0,00	\$ 370,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Adecuación Galpón	\$ 805,00	\$ 805,00	\$ 0,00	\$ 805,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 3.605,25	\$ 7.982,19	\$ 6.687,51	\$ 27.668,17	\$ 27.267,92	\$ 28.065,79	\$ 28.887,48	\$ 29.733,69

PRESUPUESTO DE GASTOS PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Gasto de ventas	\$ 9.456,98	\$ 9.456,98	\$ 9.456,98	\$ 9.456,98	\$ 37.827,90
Gasto de publicidad	\$ 18.834,50	\$ 18.834,50	\$ 18.834,50	\$ 18.834,50	\$ 75.338,00
Gasto de administración	\$ 7.982,19	\$ 6.687,51	\$ 6.687,51	\$ 6.687,51	\$ 27.668,17
Total gastos de operación	\$ 36.273,66	\$ 34.978,98	\$ 34.978,98	\$ 34.978,98	\$ 140.834,07

6.4. INVERSIÓN

Inversiones	Valor
ACTIVOS FIJOS	
Infraestructura	\$ 38.016,00
Maquinaria y equipo	\$ 10.769,00
Muebles y enseres	\$ 2.490,00
Equipos de computación	\$ 4.251,52
Total Activos Fijos	\$ 55.526,52
CAPITAL DE TRABAJO	
Gastos de Ventas	\$ 9.456,98
Gastos de Publicidad	\$ 18.834,50
Gastos Administrativos	\$ 7.982,19
Gastos de Producción	\$ 17.700,52
Total gastos de instalación	\$ 53.974,18
(-) Ventas de Contado	\$ 18.000,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 91.500,70
FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
Concepto	Valor
Socio 1	\$ 30.666,67
Socio 2	\$ 30.666,67
Socio 3	\$ 30.666,67
TOTAL INVERSIÓN	\$ 92.000,00

6.5. CAPITAL DE TRABAJO

Concepto	Valor
GASTOS DE VENTAS	
Sueldos ventas	\$ 9.456,98
Total Gastos de Ventas	\$ 9.456,98
GASTOS DE PUBLICIDAD	
Publicidad y Medios	\$ 16.939,50
Gastos Generales	\$ 125,00
Varios e Imprevistos	\$ 25,00
Promoción de ventas	\$ 1.745,00
Total Gastos de Publicidad	\$ 18.834,50
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Sueldos administrativos	\$ 5.999,35
Sueldo Contador Externo	\$ 450,00
Suministros de oficina	\$ 238,16
Suministros de limpieza	\$ 119,68
Gastos de Constitución	\$ 370,00
Adecuación Galpón	\$ 805,00
Total Gastos Administrativos	\$ 7.982,19
GASTOS DE PRODUCCIÓN	
Compra Materia Prima de contado	\$ 8.970,64
Costos Indirectos de Fabricación	\$ 5.416,83
Sueldos operarios	\$ 3.313,05
Total Gastos de Producción	\$ 17.700,52
TOTAL GASTOS	\$ 53.974,18
(-) Ventas de Contado	\$ 18.000,00
Saldo inicial de caja	\$ 499,31
CAPITAL DE TRABAJO (3 meses)	\$ 36.473,48

6.6. FLUJO DE CAJA

PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
ENTRADAS DE EFECTIVO					
Ventas presupuestadas	\$ 90.000,00	\$ 99.000,00	\$ 108.900,00	\$ 130.680,00	\$ 428.580,00
Contado (20% de las ventas)	\$ 18.000,00	\$ 19.800,00	\$ 21.780,00	\$ 26.136,00	\$ 85.716,00
Crédito 100% a 30 días (80% de las ventas)	\$ 72.000,00	\$ 79.200,00	\$ 87.120,00	\$ 104.544,00	\$ 104.544,00
Cuentas pendientes por cobrar	\$ 0,00	\$ 72.000,00	\$ 79.200,00	\$ 87.120,00	\$ 238.320,00
Total entradas de efectivo	\$ 18.000,00	\$ 91.800,00	\$ 100.980,00	\$ 113.256,00	\$ 324.036,00
SALIDAS DE EFECTIVO					
Compras presupuestadas	\$ 23.792,38	\$ 23.399,69	\$ 25.820,39	\$ 31.281,31	\$ 108.729,74
Contado 40%	\$ 9.516,95	\$ 9.359,88	\$ 10.328,16	\$ 12.512,52	\$ 43.491,89
Crédito 60%	\$ 14.275,43	\$ 14.039,81	\$ 15.492,24	\$ 18.768,79	\$ 18.768,79
Pago por M.O.D	\$ 1.974,79	\$ 2.057,24	\$ 2.262,96	\$ 2.728,20	\$ 9.213,58
Pago C.I.F	\$ 5.416,83	\$ 5.416,83	\$ 5.416,83	\$ 5.416,83	\$ 21.289,30
Gastos de operación	\$ 36.273,66	\$ 34.978,98	\$ 34.978,98	\$ 34.978,98	\$ 140.834,07
Compra de activos fijos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Cuentas pendientes por pagar	\$ 0,00	\$ 14.275,43	\$ 14.039,81	\$ 15.492,24	\$ 43.807,48
Total salidas de efectivo	\$53.182,23	\$66.088,34	\$67.026,74	\$71.128,77	\$258.636,32
FLUJO NETO DE CAJA	-\$ 35.182,23	\$ 25.711,66	\$ 33.953,26	\$ 42.127,23	\$ 65.399,68
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 36.473,48	\$ 1.291,25	\$ 27.002,91	\$ 60.956,17	\$ 36.473,48
SALDO FINAL DE CAJA	\$ 1.291,25	\$ 27.002,91	\$ 60.956,17	\$ 103.083,40	\$ 101.873,16

6.7. ESTADOS FINANCIEROS

DAROCA S.A.			
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL			
al 1 de enero de 2011			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos corrientes			
Bancos	\$ 36.473,48		
Total activos corrientes	\$ 36.473,48	TOTAL PASIVOS	\$ 0,00
Activos no corrientes		PATRIMONIO	
Infraestructura	\$ 38.016,00	Capital inicial	\$ 92.000,00
Maquinaria y equipo	\$ 10.769,00		
Muebles y enseres	\$ 2.490,00		
Equipos de computación	\$ 4.251,52	TOTAL PATRIMONIO	\$ 92.000,00
Total activos no corrientes	\$ 55.526,52		
TOTAL ACTIVOS	\$ 92.000,00	TOTAL PAS + PATR	\$ 92.000,00

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Ventas netas	\$ 90.000,00	\$ 99.000,00	\$ 108.900,00	\$ 130.680,00	\$ 428.580,00
Costo de ventas	\$ 29.602,93	\$ 30.756,64	\$ 33.332,51	\$ 39.058,71	\$ 137.021,85
Utilidad bruta	\$ 60.397,07	\$ 68.243,36	\$ 75.567,49	\$ 91.621,29	\$ 291.558,15
Gastos de operación	\$ 36.273,66	\$ 34.978,98	\$ 34.978,98	\$ 34.978,98	\$ 140.834,07
Utilidad operacional	\$ 24.123,41	\$ 33.264,38	\$ 40.588,51	\$ 56.642,31	\$ 150.724,08
Participación trabajadores 15%	\$ 3.618,51	\$ 4.989,66	\$ 6.088,28	\$ 8.496,35	\$ 22.608,61
Utilidad antes de impuestos	\$ 20.504,90	\$ 28.274,72	\$ 34.500,24	\$ 48.145,97	\$ 128.115,47
Impuesto a la renta 25%	\$ 5.126,23	\$ 7.068,68	\$ 8.625,06	\$ 12.036,49	\$ 32.028,87
Utilidad neta	\$ 15.378,68	\$ 21.206,04	\$ 25.875,18	\$ 36.109,47	\$ 96.086,60

DAROCA S.A.			
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO DEL PRIMER AÑO			
al 1 de enero de 2011			
ACTIVOS		PASIVOS	
Activos corrientes		Participación trabajadores 15%	\$ 22.608,61
Bancos	\$ 105.756,12	Impuesto a la renta 25%	\$ 32.028,87
Cuentas por cobrar	\$ 104.544,00	Cuentas por pagar proveedores	\$ 18.768,79
Inventario M.P.D	\$ 957,36		
Inventario productos terminados	\$ 1.253,40		
Total activos corrientes	\$ 212.510,88	TOTAL PASIVOS	\$ 73.406,27
Activos no corrientes		PATRIMONIO	
Infraestructura	\$ 38.016,00	Capital	\$ 92.000,00
Depreciación acumulada	-\$ 3.801,60	Utilidad neta	\$ 96.086,60
Maquinaria y equipo	\$ 10.769,00		
Depreciación acumulada	-\$ 1.076,90		
Muebles y enseres	\$ 2.490,00		
Depreciación acumulada	-\$ 249,00		
Equipos de computación	\$ 4.251,52	TOTAL PATRIMONIO	\$ 188.086,60
Depreciación acumulada	-\$ 1.417,03		
Total activos no corrientes	\$ 48.981,99		
TOTAL ACTIVOS	\$ 261.492,86	TOTAL PAS + PATR	\$ 261.492,86

FLUJO DE FONDOS/ EFECTIVO						
CONCEPTO	INVERSIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Utilidad del ejercicio	\$ 0,00	\$ 96.086,60	\$ 156.317,33	\$ 244.416,19	\$ 336.300,81	\$ 451.395,60
Depreciaciones	\$ 0,00	-\$ 6.544,53	-\$ 6.544,53	-\$ 6.544,53	-\$ 5.127,50	-\$ 5.127,50
Inversión Activos Fijos	-\$ 55.526,52	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Capital de Trabajo	-\$ 36.473,48	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 91.500,70
TOTAL	-\$ 92.000,00	\$ 89.542,07	\$ 149.772,80	\$ 237.871,66	\$ 331.173,31	\$ 537.768,80

6.8. EVALUACIÓN FINANCIERA

DETERMINACION DE LA TASA DE DESCUENTO	
Inflación	5,05%
Riesgo País	10,34%
Tasa Pasiva	5,06%
Rentabilidad esperada	20,00%
TMAR	40,45%

Concepto	% Aportacion	TMAR	Ponderación
Fuentes Propias	100%	40,45%	40,45%
TMAR Global	100%		40,45%

VA	\$ 409.083
VAN	\$ 317.083
TIR	146%

RAZÓN COSTO/BENEFICIO		
PERIODOS	FLUJO FONDOS	VA FLUJO
1	\$89.542,07	\$63.755,66
2	\$149.772,80	\$75.930,50
3	\$237.871,66	\$85.865,30
4	\$331.173,31	\$85.118,11
5	\$537.768,80	\$98.413,32
TOTAL		\$ 409.083
RAZON COSTO/BENEFICIO:		4,45

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN				
PERIODOS	VA FLUJOS	ACUMULADO		
1	\$63.756	\$63.756		
2	\$75.930	\$139.686	X	
3	\$85.865	\$225.551		
4	\$85.118	\$310.670		
5	\$98.413	\$409.083		
				\$91.500,70
	\$139.686,16	12		
	\$27.745,03	X		
	2,38	meses		
	11,40	días		
RECUPERACIÓN :	Un año dos meses doce días			

6.9. ESTUDIO DE SENSIBILIDADES

Escenario 1

Disminución de un 25% en el precio de venta, de \$6 a \$4,50

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Ventas netas	\$ 67.500,00	\$ 74.250,00	\$ 81.675,00	\$ 98.010,00	\$ 321.435,00
Costo de ventas	\$ 29.602,93	\$ 30.756,64	\$ 33.332,51	\$ 39.058,71	\$ 137.021,85
Utilidad bruta	\$ 37.897,07	\$ 43.493,36	\$ 48.342,49	\$ 58.951,29	\$ 184.413,15
Gastos de operación	\$ 36.273,66	\$ 34.978,98	\$ 34.978,98	\$ 34.978,98	\$ 140.834,07
Utilidad operacional	\$ 1.623,41	\$ 8.514,38	\$ 13.363,51	\$ 23.972,31	\$ 43.579,08
Participación trabajadores 15%	\$ 243,51	\$ 1.277,16	\$ 2.004,53	\$ 3.595,85	\$ 6.536,86
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.379,90	\$ 7.237,22	\$ 11.358,99	\$ 20.376,47	\$ 37.042,22
Impuesto a la renta 25%	\$ 344,98	\$ 1.809,30	\$ 2.839,75	\$ 5.094,12	\$ 9.260,55
Utilidad neta	\$ 1.034,93	\$ 5.427,91	\$ 8.519,24	\$ 15.282,35	\$ 27.781,66

Escenario 2

Aumento de un 25% en el precio de venta, de \$6 a \$7,50

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO PRIMER AÑO					
	I	II	III	IV	TOTAL
Ventas netas	\$ 112.500,00	\$ 123.750,00	\$ 136.125,00	\$ 163.350,00	\$ 535.725,00
Costo de ventas	\$ 29.602,93	\$ 30.756,64	\$ 33.332,51	\$ 39.058,71	\$ 137.021,85
Utilidad bruta	\$ 82.897,07	\$ 92.993,36	\$ 102.792,49	\$ 124.291,29	\$ 398.703,15
Gastos de operación	\$ 36.273,66	\$ 34.978,98	\$ 34.978,98	\$ 34.978,98	\$ 140.834,07
Utilidad operacional	\$ 46.623,41	\$ 58.014,38	\$ 67.813,51	\$ 89.312,31	\$ 257.869,08
Participación trabajadores 15%	\$ 6.993,51	\$ 8.702,16	\$ 10.172,03	\$ 13.396,85	\$ 38.680,36
Utilidad antes de impuestos	\$ 39.629,90	\$ 49.312,22	\$ 57.641,49	\$ 75.915,47	\$ 219.188,72
Impuesto a la renta 25%	\$ 9.907,48	\$ 12.328,05	\$ 14.410,37	\$ 18.978,87	\$ 54.797,18
Utilidad neta	\$ 29.722,43	\$ 36.984,16	\$ 43.231,11	\$ 56.936,60	\$ 164.391,54

7. CONSIDERACIONES FINALES

7.1. CONCLUSIONES

- ✓ La inversión para este proyecto es fuerte, sin embargo, la inversión se recupera en menos de dos años y al final de los primeros cinco años DAROCA S.A. ofrece una rentabilidad superior al ciento cuarenta por ciento, por lo tanto es un muy buen negocio.
- ✓ Debido al flujo de efectivo, DAROCA S.A. está en capacidad de afrontar cualquier problema financiero.
- ✓ El mercado de chocolates en el Ecuador, está actualmente en crecimiento y el nivel de aceptación de este producto, principalmente en el segmento femenino nos hace pensar que este proyecto tiene amplias posibilidades de desarrollo.
- ✓ Los atributos esperados en un chocolate, son principalmente la variedad y el sabor de acuerdo a lo que hemos podido observar en la investigación de mercados.
- ✓ Actualmente se está descartando la idea de que el chocolate es malo para la salud, ya que se han encontrado ciertos elementos dentro del producto que lo hacen favorables para el ser humano, tales como antioxidantes, enzimas que proveen energías, etc.

7.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda explorar otro tipo de servicios que pueden complementar el uso de los chocolates y analizar que otros productos se pueden lanzar al mercado en un mediano plazo.
- ✓ Realizar encuestas continuamente a los clientes para conocer que esperan del producto, con el propósito de establecer mejoras en el caso de ser necesario y mantenernos alertas a la innovación y cambio.
- ✓ Es importante actualizarse continuamente sobre variedad, sabores y preferencias del cliente con el objeto de ganar más cuota de mercado.
- ✓ Es un negocio que puede crecer muchísimo con un buen manejo gerencial.
- ✓ Luego de establecida la DAROCA S.A., se recomienda implementar lo más pronto posible un Sistema de Gestión de Calidad, dado que de esta manera se organiza mejor la empresa y esto garantiza un futuro lleno de éxitos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Gitman Mc Daniel, El futuro de los negocios, Thomson Learning
- ✓ Luis R Gómez Mejía, David Balkin, Administración. Primera edición. Mc Graw Hill, Madrid, 2003
- ✓ Rodrigo Varela, Innovación Empresarial (Arte y Ciencia de la creación de empresas). Segunda edición. Pearson Educación, Bogotá, 2001
- ✓ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional. Décima edición. Pearson Educación, México, 2004
- ✓ William B Werther, Jr., Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill, 2000
- ✓ Samuel C. Certo, J Paul Peter, Edward Ottensmeyer, Dirección Estratégica. Primera edición español. División Irwin, 1996.
- ✓ Philip Kotler, El Marketing según Kotler. Primera edición. Paidós Ibérica, Barcelona, 1999
- ✓ Becket, S.T. Industrial chocolate Manufacture and Use. Segunda edición. London: Blackie Academic & Professional, 1994
- ✓ Cook, L.R. Chocolate Production and Use Primera edición. New York: Book for Industry, 1972
- ✓ Jackon, B. Sugar Confectionary and Chocolate Manufacture, Primera edición
- ✓ Suvillan M., Eugene, T. The complete Wilton Book of Candy, Segunda edición. Wilton Enterprises, Illinois, 1982
- ✓ es.wikipedia.org (<http://es.wikipedia.org/wiki/>)
- ✓ www.capsulasdeconocimiento.com
- ✓ www.ecuadorcocoaarriba.com
- ✓ www.bce.fin.ec
- ✓ www.comexi.gov.ec
- ✓ www.micip.gov.ec
- ✓ www.sri.gov.ec
- ✓ www.mazzettirenato.it