

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**“CACAO THEOBROMA”**

**Andrea Carolina Torres Rodríguez**

**Estefanny Rubio Pinos**

**Héctor Sebastián García López**

**Ricardo Iván Meneses Flores**

**Julio Cesar Calderón Noblecilla**

Trabajo final de titulación presentado como requisito para la obtención del título del  
Colegio de Administración para el Desarrollo

Quito, 8 de mayo de 2012

© Derechos de autor

Andrea Carolina Torres Rodríguez

Estefanny Rubio Pinos

Héctor Sebastián García López

Ricardo Iván Meneses Flores

Julio Cesar Calderón Noblecilla

2012

## Resumen

El presente trabajo es la recopilación de información y datos necesarios para la creación de una empresa enfocada a producir un chocolate a base de cacao fino ecuatoriano combinado con frutas nacionales. Se han planteado las ideas básicas para que el negocio se aplique a la realidad del mercado y sea rentable en el corto y largo plazo. Es un emprendimiento que busca innovar y relacionar la cultura ecuatoriana en un chocolate con el mundo. Desde una perspectiva general se han analizado los comportamientos del mercado, las oportunidades y amenazas. Además, se han establecido las estrategias de marketing y financieras necesarias para que el éxito de la empresa no encuentre obstáculos. Las estrategias de promoción junto con la imagen del producto se analizan de forma detallada. En el aspecto financiero se han tomado en cuenta los costos administrativos para la planificación del proyecto, junto con los costos de materia prima, la inversión en activos y en la campaña de marketing en el primer periodo. Finalmente, se proyectaron los costos estimados para cinco años y obtener los valores que comprueben la rentabilidad del emprendimiento.

## Abstract

The following business plan contains all the crucial information y data necessary for the creation of a company designed to elaborate an Ecuadorian chocolate made of fine cacao and natural national fruits. The analysis considered all the factors that may influence the performance of the new business. The market behavior shows opportunities and possible threats to the company. Based on the market characteristics the strategy or direction of the business completed the original idea of the author. About marketing, the basic principles were developed in a detail way to give the investor a complete idea of how the business will run at first. From a finance perspective, the five projections were based in administrative expenses, direct and indirect costs, raw materials, and the marketing campaign.

## Tabla de contenido

<b>1. Resumen Ejecutivo</b>	<b>2</b>
<b>2. Proposición de la empresa y concepto</b>	<b>5</b>
2.1 Filosofía empresarial	5
2.2 Análisis sectorial de la industria	6
2.3 Productos y servicios	11
2.4 Análisis de costos	13
<b>3. Oportunidad de Mercado y Estrategia</b>	<b>18</b>
3.1 Análisis de oportunidades y amenazas	18
3.2 Factores claves para el éxito y ventaja competitiva	23
3.3 Marketing Estratégico	24
3.4 Análisis de costos	49
<b>4. Estructura Operacional</b>	<b>53</b>
4.1 Actividades previas al inicio de la operación	53
4.2 Organigrama y política de Recursos Humanos	68
4.3 Marketing Operativo	71
4.4 Análisis de costos	80
<b>5. Economía y Rentabilidad</b>	<b>83</b>
5.1 Estructura de costos	83
5.2 Proyecciones de venta	87
5.3 Estado de perdidas y ganancias	89
5.4 Balance General	90
5.5 Tasas de Crecimiento	94
5.6 TIR, VAN y Flujo de Caja	95
5.7 Conclusiones	97
<b>6. Bibliografía</b>	<b>99</b>

## 1. Resumen Ejecutivo

### **Descripción del negocio**

El modelo del negocio se basa en aprovechar un producto reconocido mundialmente como el cacao fino ecuatoriano, mezclarlo con frutas exóticas y nuevas para mercados fuera del país, y exportarlo a territorio europeo donde existen varios segmentos de mercado que tienen cultura desarrollada sobre chocolate. El proceso de fabricación se realizará en territorio nacional, específicamente en las zonas aledañas de la ciudad de Machala, y se enviará un cargamento cada dos meses por vía marítima al viejo continente. Las oportunidades de negocio con los distribuidores europeos esta en auge, sumado al impulso del presente gobierno a empresas que usan producto nacional para elaborar productos finales, abren las puertas a proyectos como el presentado. Aparte, Cacao Fino Theobroma apuntará al mercado nacional. Los lugares donde se promocionará el chocolate no serán tiendas establecidas, sino que rotarán de ciudad en ciudad dependiendo de la actividad turística en cada temporada. La estrategia de marketing estará enfocada a nichos de mercado extranjeros. La idea del posicionamiento es entrar a la mente del consumidor como una marca de lujo pero muy cercana al Ecuador.

### **Socios**

La empresa iniciará las actividades con cinco socios. Ricardo Meneses, Julio Cesar Calderón, Estefanny Rubio, Andrea Torres y Sebastián Garcia.

### **Industria**

El chocolate Cacao Theobroma se introducirá en la industria de chocolate específicamente en la zona europea. De igual forma, la empresa desea impulsar su imagen nacional con pequeños puntos de venta en el territorio nacional.

### **Alianzas/Socios**

Pro-Ecuador – Anecacao – ICCO

### **Objetivos financieros**

El monto de inversión que se busca en el primer periodo para que la empresa lleve a cabo sus operaciones es de US\$ 59 450. A cambio se otorgarán participaciones equitativas, que reflejen el valor invertido por la persona o empresa interesada. Se espera que el crecimiento de la empresa sea mayor en el primer año debido a la campaña de marketing que se realizará, basada en estrategias de publicidad BTL y comercio electrónico. Los siguientes años se proyecta un rendimiento más paulatino.

**Uso de los fondos**

Adecuaciones planta: \$US\$21572.94    Capital de trabajo: US\$ 23850    Campaña de promoción: US\$14027.06

**Historia de la compañía**

La compañía Cacao Theobroma nació como una idea en la clase final de la Universidad San Francisco de Quito. Cinco alumnos de distintas áreas administrativas juntaron su imaginación y conocimientos para idear una empresa innovadora y rentable. A lo largo del proceso de estudio y establecimiento de los pilares de la empresa se superaron desconocimientos sobre el proceso en la de creación del chocolate. Dentro de la universidad se encontraron las respuestas para continuar avanzando por el objetivo final que es montar la empresa.

**Productos**

Las barras de chocolate tendrán como característica principal un sabor distinto y nuevo. Aprovechando la riqueza del cacao ecuatoriano y de la diversidad de frutas, se buscó mezclar ambos conceptos y sabores para convertirlos en un producto que renueve el mercado de chocolates. El lanzamiento del producto contara con tres barras diferenciadas por la cantidad de caco que contienen. La primera línea de producto tendrá barras de chocolate con 70% de concentración de cacao, disponible con cinco frutas; Guanábana, Maracuyá, Arazá, Ovo y Pitajaya. La segunda línea tendrá un 80% de concentración de cacao y, al igual que el anterior tipo de chocolate, se venderá en los cinco sabores de fruta. Finalmente, el tercer chocolate será una barra de 100% de concentración de cacao.

**Tecnologías/ Conocimientos Necesarios**

La elaboración de miles de barras de chocolate exige conocimientos técnicos y avanzados en las ramas de ingeniería en alimentos, operaciones, diseño industrial, gastronomía, financiera y comercial. Los cinco emprendedores son del área administrativa. El imponente mercado de cacao y la facilidad de explotación en el país son dos atractivos para que las personas, en las áreas antes descritas, se interesen por un negocio nuevo como el de Cacao Theobroma.

**Mercados**

El tamaño del mercado chocolatero europeo esta hace varios años establecido con grandes empresas protagonistas. Existen competidores que tiene más de 50 años de trayectoria en la industria de dulces. El objetivo es atender segmentos del mercado a los que no contemplan las empresas existentes. Las ventas en el último año de todas las empresas

chocolateras en el mundo fue de US\$ 75 300 millones de dólares. Aproximadamente, el 40% de los productos de cacao fabricados se destinan al mercado europeo. Partiendo desde ahí Cacao Fino Theobroma piensa introducirse en la industria europea dirigiéndose a pequeños grupos del mercado que aprecien los beneficios complementarios del chocolate.

### **Canales de distribución**

La distribución en el proceso de valor de Cacao Thebroma es una etapa crucial en el negocio. Las operaciones iniciales están ideadas para que cada tres meses, un cargamento de 20 pies sea enviado desde el puerto de Guayaquil hasta Courseulles-sur-Mer, ubicado en Baja Normandía, Francia. Las embarcaciones serán las dispuestas por la fuerza naval del Ecuador. El tiempo del envío es trascendental para cumplir con los estándares de servicio. Debido a las condiciones climáticas, los viajes varían en su duración, pero mantiene un rango de 20 a 35 días de entrega. El transporte nacional está a cargo de nuestra empresa, mientras que el aliado estratégico, conseguido por medio de Pro-Ecuador, es responsable desde que el cargamento está dentro del navío y pisa suelo extranjero.

### **Competencia**

Cacao Fino Theobroma se enfrenta a competidores con experiencia y reputación en los clientes meta. Los principales competidores son República del Cacao y Pakari. Ambas empresas son ecuatorianas y atienden a un grupo elite en el mercado. Las dos organizaciones presentan similares fortalezas, como su sabor y certificaciones de calidad. Las debilidades que encontramos son el poco reconocimiento en el mercado nacional y confusión entre las marcas. La diferenciación de Cacao Fino Theobroma al frente de estas grandes empresas se basa en sabores poco conocidos, un mercado extranjero abierto a nuevos productos y una presentación relacionada con el turismo ecuatoriano.

### **Proyecciones financieras**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Ventas anuales en unidades</b>	226000	250860	273437.4	292578.018
<b>Facturación neta anual</b>	\$2,601,840.00	\$2,992,116.00	\$3,321,248.76	\$3,620,161.15
<b>EBIT anual</b>	\$596,161.87	\$449,096.20	\$512,988.18	\$571,013.72
<b>Utilidad Neta</b>	\$319,109.77	\$97,864.71	\$119,498.38	\$139,145.69

**TIR del Proyecto:** 14.38%

## 2. Proposición de la empresa y concepto

### 2.1. Filosofía empresarial

#### 2.1.1. Misión

Brindar al mercado europeo los mejores productos a base de chocolate, creados por manos ecuatorianas, conjugadas con el mejor chocolate de la región y con el más óptimo procesamiento artesanal. Nuestros clientes serán personas que les guste experimentar sensaciones nuevas, una mezcla de sabores en su paladar y la satisfacción de sus sentidos. Nuestros proveedores serán los mejores del país, gracias a la plantación, producción orgánica y selección del cacao. De esta forma no solo daremos al cliente un producto sano, sino también ayudaremos al medio ambiente. Además apoyaremos a incentivar el turismo en el Ecuador gracias a los diseños y el sabor de nuestros productos.

#### 2.1.2. Visión

Ser líder en la comercialización de chocolate en el mercado europeo, dispuestos continuo, destacado por la eficiencia de sus colaboradores, calidad en productos y mejorar la experiencia y el deleite de los paladares de los amantes del chocolate en el mercado internacional.

#### 2.1.3. Valores



#### 2.1.4. Objetivos

- Nuestro objetivo principal es ofrecer una alternativa de calidad diferente e innovadora a nuestros clientes.
- Tener una expansión a nivel internacional proyectada en 4 años.
- Ser reconocidos por la calidad e innovación de nuestros productos.

- Alcanzar al menos un 90% de satisfacción en nuestros clientes.
- Conseguir una participación de mercado en el mercado nacional, que supere el 3% en un lapso de 5 años.
- Crecer aproximadamente 7% anual.
- Contribuir al desarrollo del país mediante la publicidad conjunta de nuestro chocolates y los sabores del Ecuador.

## 2.2. Análisis sectorial de la industria

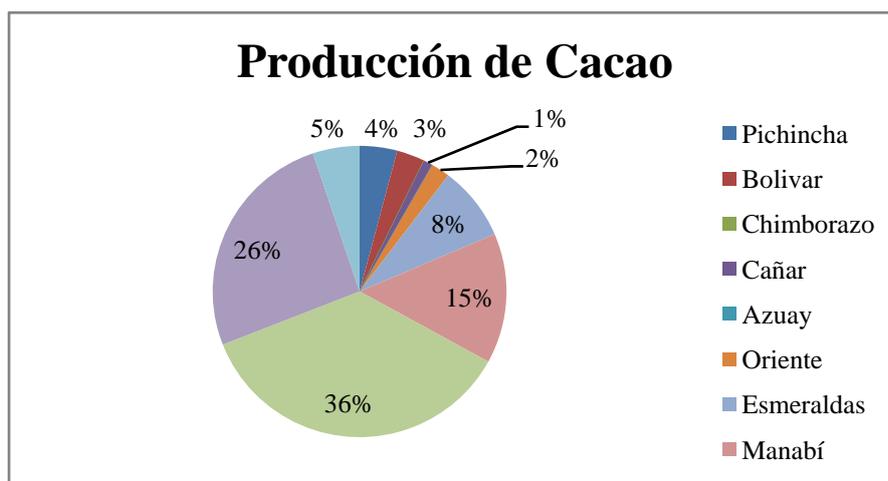
### **El cacao en el Ecuador:**

Ecuador se ha caracterizado por tener entre sus recursos naturales uno de los productos más ricos en nutrientes en el mundo: el cacao. Desde que se instaló como república soberana la producción de cacao y su exportación fue llamativa, en especial, para los comerciantes. Desde la industrialización, con el avance en tecnología que favorecía el transporte, productos como el banano, camarón y cacao eran demandados en otros países y continentes. A mediados del siglo XX, países con gran cultura chocolatera se dieron cuenta de los beneficios y alta calidad de “la pepa de oro” de Ecuador. Actualmente, países como Alemania, Francia y Suiza utilizan como recurso infaltable el cacao ecuatoriano para la fabricación de chocolates.

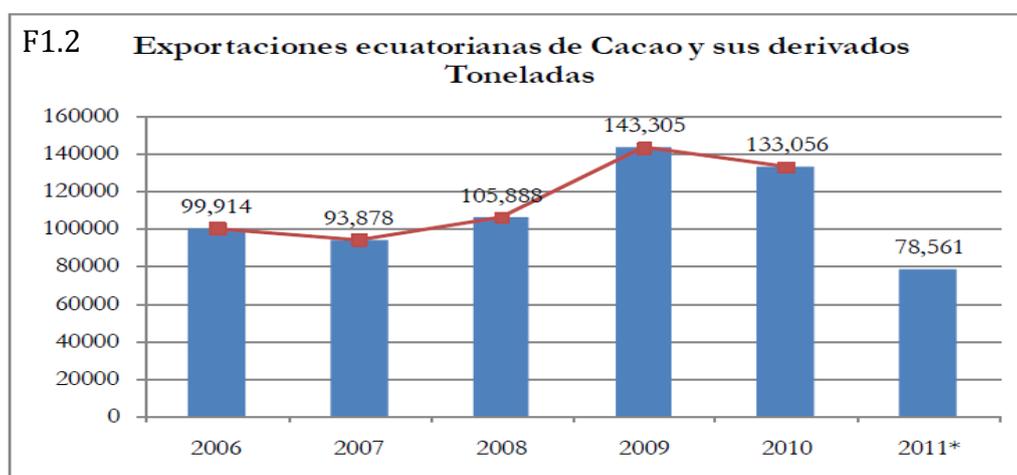
### **Producción:**

En el presente en la costa ecuatoriana se produce cacao en grano y en menor medida derivados del mismo como chocolates. La producción nacional fue de 787.4 MM kilos en el 2010. (Fuente: Banco Central del Ecuador). El cacao es el quinto producto no petrolero más exportado después del banano, pescado, crustáceo y flores.

Los campos de producción se extienden a lo largo de la costa del Pacífico, las provincias donde se concentra más la explotación del cacao son: Manabí, los Ríos y Guayas, Esmeraldas, y el Oro. En la sierra también existe producción pero en menor proporción, justamente las provincias de Cotopaxi, Bolívar y Cañar, son las que limitan con la región costa. A continuación mostramos porcentualmente la producción nacional por provincias:



Del total de la producción nacional, el Ecuador exporta 133.5 MM kilos de la materia prima de chocolate, equivalente al 17% de la producción nacional y un valor de \$424.9 MM. Durante la última década la demanda de países extranjeros por el cacao se ha mantenido en el mismo nivel. Sorprendentemente, según los datos del Banco Central, el 2009, fue el año con más compra internacional, recordemos que la crisis financiera mundial estalló a finales de 2008 tomándose el 2009 y 2010 con una recesión.



\*Hasta julio de 2011

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones/ PRO ECUADOR

### Exportación:

Los principales destinos de nuestro producto nacional se encuentran en Europa y Estados Unidos, con 1,2 millones y 0,4 millones de toneladas al año (“Estudio de mercado...”). Los países que más lo demandan son Países Bajos, los Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Brasil.

## **Mercado Nacional:**

El mercado nacional tiene como protagonistas principales a varias empresas nacional y multinacionales. Los chocolates entran en la categoría de caramelos o golosinas, muchas de las empresas que describiremos a continuación fabrican productos de confitería masivamente. Nosotros, nos enfocaremos en un nicho de mercado denominado medio alto y alto. Los productos que se dirijan a este segmento de mercado serán analizados más a detalle.

Las empresas que analizamos son: La Universal, Ferrero, Confiteca y Nestlé. Además, se debe tomar en cuenta que existen productos importados que provienen de Europa, Estados Unidos y Sudamérica.

### ➤ La Universal

Esta empresa volvió a abrir sus puertas en el 2006 luego de varios años de declararse en banca rota. La empresa *Universal Sweete Industries* se hizo cargo de la gerencia. Los últimos 5 años han demostrado que sus productos siguen vigentes y la marca esta creciendo con nuevos productos. (“Historia la Universal”) “En el 2010, la confitería y elaborados de chocolates facturaron cerca de USD 200 millones” (“El Mercado chocolatero...”). La mayoría de sus chocolates demandan cacao fino, por lo que hicieron una inversión de \$500 000 para mantener una producción que le permita competir con el resto de empresas.

Entre sus principales productos se encuentran:

- Huevitos con crema sabor a banano
- Manicho Croqueta
- Manicho Bombón
- Chocolate Pájaro Loco

Producto Estrella: El Manicho, tiene un precio de venta al público de \$0.35.

Los medios de distribución utilizados son minoristas, desde tiendas pequeñas hasta supermercados. Se sirven de camiones, y transporte terrestre para surtir todos las provincias del Ecuador.

### ➤ Ferrero

Es una empresa parte del consorcio de Ferrero Luxemburgo. Tiene como actividad principal la fabricación y comercialización de toda clase de dulce. Llego al Ecuador en 1975, comenzando como una pequeña oficina comercial, para luego convertirse en una pequeña fábrica ubicada en Quito. En 1993 Ferrero construyó una fábrica entre los valles de Tumbaco y Pifo, totalmente equipada para la producción de:

- Tic Tac
- Ferrero
- Noggy
- Ferrero Rocher
- Hanuta

El precio de una caja de Ferrero Rocher de 8 unidades es \$8.00.

Su distribución es igual de completa que Nestlé, Confiteca o La Universal. Sin embargo, sus chocolates tienen un target más alto en cuanto a nivel socio-económico. Se los puede encontrar en restaurantes y locales cuyos consumidores son de nivel medio alto y alto como el Español y Fybeca.

#### ➤ Confiteca

Nació en 1965, fabricando el chicle *a go-go*. En los últimos años han sacado productos con un mayor valor agregado. Hasta abril del 2011 estos representaban el 20% del margen bruto de la compañía y el 15% del total de sus ventas. En el mercado nacional tienen una importante participación de las ventas totales nacionales de caramelos y chocolates, de acuerdo a un estudio de Mardis (investigadora de mercados).

Confiteca vendió el 42% de sus productos en los mercados del exterior y el 58% en el mercado ecuatoriano entre enero y noviembre de 2010. En el 2004 lanzo una nueva línea de chocolates de alta calidad. (“Confiteca ira a...”)

Sus productos principales son:

- American
- Chocotin

- Tumix
- A go-go

El precio de American que nos interesa por nuestro segmento de mercado es de \$1.20 de 40 gr si es que es de café o leche. El precio aumenta a \$2.71 si es de menta. En una funda de surtido, donde vienen 18 unidades de todos los sabores, cuesta \$3.12.

La red de distribución consiste en una organización directa de ventas, con un sistema de ruterros y zonificación, lo que le permite una penetración más profunda del mercado a cobertura nacional. La red de distribución de Confiteca en Ecuador es una de las más grandes y organizadas del país, pues llega a 40000 tiendas minoristas.

➤ Nestlé

Actualmente, Nestlé está presente en más de 100 países del mundo y cuenta con más de 278.165 colaboradores, que trabajan para ofrecer Nutrición, Salud y Bienestar, a sus clientes. (Historia Nestlé) Esta gran corporación mantiene varias fabricas de producción a lo largo del país. Al ser una multinacional, muchos de sus productos se los encuentra en mercados foráneos. La producción industrial en el Ecuador inicio en 1970. Los materiales usados por Nestlé son exportados a otras filiales del mundo que pertenecen a la misma. Aparte de la creación de chocolates, se dedican a la producción de todo tipo de alimentos. El posicionamiento de Nestlé significa su mayor capital, aparte de ser líder del mercado, su imagen de “nutrición” la denomina como el más grande competidor en el mercado nacional.

Los principales chocolates que tienen en el mercado son:

- Crunch
- Nestlé Classic
- Tango Blanco
- Tango
- Galak

La distribución de Nestlé se fundamenta en todos los medios posibles, su capacidad para transportar productos de una ciudad a otra con sus propios camiones o vuelos la hacen la empresa con mayor llegada en los puntos de venta. Muchos de sus productos se encuentran en restaurantes, tiendas, farmacias e islas. Sus alianzas estratégicas con otras empresas de gran talla internacional le dan una ventaja importante para poner en percha sus productos.

#### ➤ Confitexport

Es la empresa que fabrica el chocolate Republica de Cacao, que es un producto dirigido a target alto. La empresa es nueva tan solo hace 4 años empezó a trabajar. (“Historia”)

Sus productos principales:

- Barras de chocolate de diferentes sabores.

Su precio varia entre sabores y tamaños y son de los mas caros en el mercado, algunos se acercan a los \$60.

La distribución de este producto es mucho más exclusivo. Por ejemplo, se lo encuentra en aeropuertos, hoteles y boutiques.

Aparte de estas empresas que centran sus acciones de producción en el campo nacional, existen chocolates importados que competirían con el que este proyecto presenta. Las empresas principales son Guylian y Costa. Ambas marcas tienen chocolates denominados caros en los consumidores. Sus precios: \$10.50 de 90 gr el Guylian hecho en Bélgica, y \$8.20 de 100 gr el Vizzio de Costa hecho en Chile.

### 2.3. Productos y servicios

Nos concentramos en un producto *premium* de excelencia y calidad que supera los límites del sabor y aroma. Las características principales de nuestro chocolate se basará en los principios de innovación y calidad. A continuación se detallan las principales guías que tendrá nuestro producto en cuanto a su presentación y venta.

#### **Beneficios:**

- 1) El chocolate es un producto que te ayuda a sentir mejor.

- 2) Produce una sensación de bienestar en el organismo (anfetaminas).
- 3) Tiene también alcaloides que nos ayuda estar más activos frente a estímulos exteriores.
- 4) Un alimento muy energético.
- 5) Tiene antioxidantes que ayudan a prevenir degeneración en células (cáncer).
- 6) Las proteínas de la leche, fijan los antioxidantes y se dificulta su absorción. Nuestro afán es proveer un producto puro que mantenga todas sus propiedades.
- 7) En general el consumo de chocolate no solo es para el placer del paladar sino también sinónimo de salud.

Las combinaciones que se realizaran con otros productos le darán un sentimiento nacional a nuestros chocolates. Cultura Ecuador. Exquisitas mezclas de frutas exóticas con el mejor chocolate negro, que darán sabores y aromas nunca antes habrá imaginado el consumidor.

#### **Envoltura:**

El diseño del empaque es importante porque la presentación original será el atractivo inicial para los consumidores.

- Cajas elaboradas a base de balsa
- Los paquetes elaborados de papel reciclado darían a la empresa una tendencia al cuidado medio ambiente.
- Cajas con papel reciclado con una hoja de cacao seca en el papel, para así dar la experiencia a nuestro cliente, de conocer más sobre el origen del chocolate. En nuestras cajas tendremos también una hoja tipo folleto, que demuestren una historia del cacao, muy interesante para el amante del chocolate.
- Le queremos dar un toque distintivo, como se hace en viñedos, con sus años y sepas. “Podemos compararlo con un Châteauneuf du Pape, a veces abandonado por un vino más al gusto del momento, pero cuando volvemos a el, siempre nos preguntamos por que fuimos a buscar otro”.
- La idea de la hoja de cacao seca sobre puesta en un papel reciclado que se menciona en el punto 4;, es porque tratamos de fusionar dos grandes tendencias que son: preocupación por el medio ambiente y el agro turismo.

#### **Tamaño:**

El tamaño de la barra comercial en percha es de (9cm x 20cm 3.5 oz -100). De ahí para lo que es exportación el momento de embalaje, se maneja el número de unidades por cada caja, y número de cajas por cada master y cantidad de master por pallet, esto dependerá de los requerimientos del importador.

**Precio:**

Lo definiremos en los siguientes etapas de lanzamiento del producto cuando conozcamos la demanda y la situación exacta de nuestro mercado objetivo.

**Sabor:**

Buscando un sabor que lo distinga de los chocolates existentes se buscarán las recetas ideales con los ingredientes que adhieran un valor agregado al chocolate. Entre más pureza de chocolate se tiene en una barra de chocolate negro, más amargo será el sabor del mismo entonces es por esto que se debe seleccionar el mercado. Los chocolates con leche por lo general son más dulces, Chocolate negro más amargo. Las frutas con las que se trabajará será maracuyá, higos, pitajaya, toronja, arazá, etc.

**Olor:**

El aroma del chocolate es único y expertos en cocina aseguran que la comida entra por el olfato. Nuestro chocolate conseguirá diferenciarse también por su aroma. Desde un punto de vista químico, el chocolate es sin ninguna duda la combinación más compleja que la ciencia conoce con más de 1500 aromas identificados. Los ingredientes, exóticos en su mayoría, ofrecerán los olores distintivos.

**Lugares de comercialización:**

Exportación, Mercado Ecuatoriano. La distribución se la analiza en los siguientes capítulos para conocer cuáles son las oportunidades y amenazas en los distintos sitios que planeamos vender.

**2.4. Análisis de costos**

El gran objetivo, para quienes crean una empresa, es incrementar con el paso del tiempo las utilidades que esta produzca. En el caso de nuestra nascente organización deseamos buscar las estrategias necesarias para maximizar nuestras ganancias, mientras ofrecemos un producto que sobrepase las expectativas de nuestros consumidores.

Existen muchas estrategias financieras y contables que nos ayudan a ganar más dinero. Por ejemplo, reducir nuestros costos de producción o administrativos, invertir en negocios complementarios, aumentar el precio de venta, incrementar la cantidad de producción, entre otros. Si bien estamos en etapas iniciales del proyecto, los costos y la inversión se presenta desde los primeros pasos.

Después de concebir la idea de nuestro negocio, hemos procedido a investigar, pensar y estructurar la filosofía de la empresa, el mercado en el que vamos a incursionar y los productos. Por un lado, tenemos la misión, visión y objetivos de la organización. Posteriormente investigamos y analizamos la industria, tanto la competencia como el entorno en que se manejan las firmas existentes. El tercer paso es ordenar los productos y servicios que fabricaremos. Además, debemos tomar en cuenta que para constituir una empresa en el Ecuador se necesitan algunos pasos legales, por ejemplo, el registro en el SRI y del IEPI. Por otra parte, se debe considerar la inversión que se debe realizar para empezar a cumplir con los objetivos.

En esta primera parte de nuestro trabajo no hablaremos sobre costos de producción, porque no se han establecidos las pautas para el inicio de la fabricación. Sin embargo, existen gastos, costos e inversiones que se deben registrar para el manejo responsable de los libros en nuestra empresa.

A continuación empezaremos con los gastos realizados por los socios fundadores que se convierten en los protagonistas de esta etapa.

Gastos Administrativos	
Horas Trabajadas	\$140.25
Teléfono	\$3.00
Internet	\$7.00
Papelería	\$3.00
Electricidad	\$3.00
Movilización	\$22.50
Total	\$178.75

Las horas trabajadas se las obtuvo del planteamiento que los cinco socios actuales trabajaron 3 horas los últimos 5 días desarrollando su respectiva parte. En total son 75 horas a pagar, a un costo de \$1,87 cada hora. Este valor se obtuvo de la división de un sueldo mensual de \$300 para 160 horas, estimación natural considerando el medio y la economía que vivimos. Escogimos esta cifra porque los socios son ejecutivos apenas graduados de la universidad. Hasta que no empecemos con labores de producción se asumirán en las cuentas, cifras mínimas de gasto y utilidad. En la siguiente Tabla 2 se detalla:

Socio	Horas Trabajadas	Días	Total Horas	Valor Hora	Valor Total a Pagar
Andrea Torres	3	5	15	\$1.87	\$28.05
Stefanni Rubio	3	5	15	\$1.87	\$28.05
Sebastián García	3	5	15	\$1.87	\$28.05
Julio Cesar Calderón	3	5	15	\$1.87	\$28.05
Ricardo Meneses	3	5	15	\$1.87	\$28.05
				Total	\$140.25

El resto de gastos se dedujeron de costos que comúnmente incurren los socios. Por ejemplo, en teléfono se incluyen los costos del saldo de telefonía celular: es decir, los minutos que usaron los socios para comunicarse con contactos en los diferentes pasos de este Modulo 1. Además, los teléfonos convencionales que se usan también infringen un costo, pero no muy alto.

Socio	Minutos Aprox. Usados	Costo	Valor Total
Andrea Torres	10	\$0.04	\$0.40
Stefanni Rubio	15	\$0.04	\$0.60
Sebastián García	20	\$0.04	\$0.80
Julio Cesar Calderón	10	\$0.04	\$0.40
Ricardo Meneses	15	\$0.04	\$0.60
		Telefonía Fija	\$0.20
		Total	\$3.00

En el caso del internet usamos datos promedios del precio para mantener un plan de internet banda ancha, que nos permita navegar en la web de forma ágil y sin demoras. El costo mensual es de \$29.90, incluye internet de 2.1Mb con una velocidad aproximada de 512 kbps, de la empresa TvCable. Nuestro valor de 7 dólares se obtuvo de la deducción de la resta de datos descargados por motivo del trabajo. Sin embargo, al ser una medida tan inexacta decidimos establecer una relación del total para 30 días y para 5 días. Le sumamos el internet de telefonía móvil, principalmente de uso para comunicación con las diferentes plataformas para mensajes.

Internet	
Días	Costo
30	\$29.90
Grupo	
Días	Costo
5	\$4.98
Internet Móvil	\$2.02
Total	\$7.00

La electricidad por otro lado es un servicio básico que mantiene un bajo costo mensual. Al no tener oficinas actualmente, los socios usamos diferentes instalaciones para realizar nuestras investigaciones y análisis. Por ejemplo, la universidad, los hogares de cada uno y oficinas de otros trabajos. El valor aproximado de \$3 que se mira corresponde a la deducción de kilovatio por hora. Según, una estadística del diario el Hoy, los locales que consuman entre 130 kWh y 500 kWh tendrán que pagar \$0.08 kWh. El promedio de costo de electricidad en el país es de 30\$, por 300 kWh.

Electricidad		
kilovatios por Mes	Costo kWh	Costo Promedio
300	\$0.08	\$24
Grupo		
kilovatios	Costo kWh	Costo
38	\$0.08	\$3.04

Otro punto a analizar fue la movilización de los socios, todos se transportan en autos propios. La gasolina extra en el país esta en un precio promedio de \$1.50 por galón. Asumiendo que el consumo promedio del galón es de 40 km, y contextualizando a las distancias recorridas entre Quito y Cumbaya, cerca de 15 km a un punto central del norte de la ciudad donde viven los socios. Si asume ida y regreso por 5 días para el desarrollo de esta etapa del proyecto, obtenemos un valor de \$22.8.

Movilización							
Costo por Galon	1 Galon cada 40 km	15 km	Costo 15 km	Costo Ida y Vuelta (30km)	Dias	Socios	Total
\$1.50		0.375 Galones	\$0.56	\$1.13	5	4	\$22.50

Analizar los costos requiere de una comparación con el medio. En la actualidad, en el mercado ecuatoriano, existen empresas cuyos objetivos es brindar asesoría otras que están recién empezando o se encuentran en circunstancias que ameritan observación de personas expertas en lidiar con problemas. Ejemplo de estas compañías son Global Adviser, Marketing Advice o Consulting. En una corta entrevista a Jaime Herdoiza, ejecutivo de Consulting, nos afirmo que el precio por una investigación de este tipo “para analizar el análisis sectorial y enfocándose a una investigación de mercados acerca del producto estaría en \$600”.

### 3. Oportunidad de Mercado y Estrategia

#### 3.1. Análisis de Oportunidades y Amenazas

##### 3.1.1. Oportunidades y Amenazas

##### 3.1.1.1. Oportunidades

- ✓ Promoción de nuestro producto como ecológico y saludable.
- ✓ Factores geográficos y climáticos óptimos para el cultivo.
- ✓ Actividad ancestral en el país.

- ✓ Ecuador se encuentra entre los mayores exportadores de cacao y principal exportador de la variedad fino de aroma. Reconocido por su aroma floral y calidad para la industria del chocolate.
- ✓ Variedades clonadas de cacao resistentes a plagas.
- ✓ Crecimiento del mercado en España, Italia y Este de Europa.
- ✓ Dar a conocer el cacao a los turistas mediante la ruta del cacao y mejorar aumentar nuestro posicionamiento de nuestro cacao fino de aroma
- ✓ La posibilidad de hacer un convenio o unión con el fideicomiso ecuatoriano de cooperación por la relación que mantiene con los productores, y de esta manera cumplir con los procesos de certificación orgánica y ambiental internacionales, mejorar las condiciones de acceso en el mercado internacional y lograr un incremento en el precio.
- ✓ Presencia de una percepción optimista por parte de los inspectores de crédito del BNF debido al incremento de precios del cacao en el mercado internacional.
- ✓ Asociación entre los productores de cacao y el programa de ANECACAO, que hace más eficiente la adquisición de la materia prima ya que ahora la producción se entrega directamente a la empresa exportadora.
- ✓ La ANECACAO se ha convertido en un soporte de los productores al compartir conocimientos de cultivo, al impartir técnicas de capacitación como: charlas, cursos e intercambio de Experiencia. Con la ayuda de un equipo técnico. Mejorando los procesos a través de conocimiento aplicado e incrementando la calidad del cacao.
- ✓ Los productores presentan una tendencia a generar abonos orgánicos como consecuencia de un incremento en el costo de fertilizantes que resultan más efectivos y económicos, lo cual aumenta el rendimiento para los productores y abarata el costo de la materia prima (cacao).
- ✓ Uso de sistemas de riego por goteo por parte de los productores (que minimiza los costos).
- ✓ El 33% de los agricultores aplican formas de cultivo moderno (utilización de maquinaria y equipo).

- ✓ Ampliación del área de cacao sembrada durante el primer semestre del 2010, al sustituir cultivos de soya, maíz y arroz. (estos estaban afectados por plagas, heladas-clima y baja luminosidad)

### 3.1.1.2. Amenazas

- Falta de reconocimiento en el mercado.
- Bajo rendimiento de plantaciones pequeñas principalmente por falta de tecnificación, tecnología e infraestructura.
- Dificultad de pequeños productores de cumplir con exigencias sanitarias para exportar a la UE.
- Falta de políticas de comercialización que regulen los precios.
- Reducción de calidad de la variedad fino de aroma por descuido en labores de beneficiado pos-cosecha.
- Limitación en líneas de financiamiento. Los agricultores deben poseer en promedio 10 hectáreas destinadas a la producción de cacao para hacerse acreedores a los créditos del BNF.
- Potencial competencia con países vecinos y empresas como Rep. Del Cacao y Pakari.
- Amenaza de la plaga de la monilla. Además, la aparición de la plaga conocida como el gusano trozador.
- Cambio Climático que dé lugar a heladas y sequías (decrecimiento de la producción nacional alrededor del 60% en lapso de tiempo de febrero a julio del 2010)
- Incremento del costo de los fertilizantes ("La gente demanda más fertilizantes en la temporada invernal porque deben proteger con más ahínco su sembrío")
- Las zonas de cultivo de cacao tradicional y fino están siendo reemplazadas con el CCN-51, del cual se logra obtener 20 quintales a un precio de USD 120, dando ingreso de USD 2,400 por hectárea y con un costo de mantenimiento de USD 800 por hectárea, otorgando una utilidad de USD 1,600.

### 3.1.2. Análisis de fuerzas de Porter

La calificación establecida a cada uno de los factores a continuación consiste en relación al grado de fuerza que estos poseen sobre Theobroma, una calificación de 1 representa que el

factor afecta a la compañía de una manera mínima, en cambio una calificación de 5 indica que este tiene un gran impacto.

Factores	Calificación
Proveedores	1
Clientes	4
Competidores	3
Barreras de Entrada	5
Productos Sustitutos	4

### 3.1.2.1. Proveedores

Facilidad de negociación por medio de la asociación al programa de ANECACAO, donde el propósito es entregar toda la producción a la empresa y agilizar el proceso sin intervención de intermediarios. El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la alta concentración de los mismos y su alta competencia el mercado, brindando la posibilidad a la negociación para adquirir precios asequibles que disminuyan costos operativos y den como resultado un incremento en la rentabilidad.

Los factores a considerar al momento de identificar proveedores son: tener experiencia y el manejo en la actividad. Se recomienda al menos 5 años en temas agrícolas. Además, la ubicación y tamaño de la plantación: zonas con condiciones adecuadas de suelo, precipitación, temperatura, altitud, luminosidad, vías de acceso.

La tecnificación de la plantación: infraestructura (sistema de riego y drenajes), prácticas culturales (fertilización) y de rehabilitación de cultivos como el control de sombra y luminosidad (con cultivo asociado), poda de árboles e injertación de material productivo. Deberá contar con disponibilidad de insumos y suministros: contar con provisión segura y estable de agroquímicos, fertilizantes, insumos para riego, combustible y servicios de apoyo.

A parte de todos esto los cultivos asociados que tenga significaran una buena imagen: contar con cultivos paralelos asociados en el crecimiento de la plantación (ej. ciclo corto,

banano o plátano), que se utilizan tanto para proporcionar sombra a las plantas de cacao durante el primer año de vida, como para fuente adicional de ingresos.

### 3.1.2.2. Clientes

El poder de negociación de los consumidores en el mercado de la unión europea (Alemania, Francia, Bélgica, Reino Unido, Suiza y Holanda) es alto. Debido a su creciente tendencia al interés por productos orgánicos y saludables, donde buscan adquirir chocolates con una alta concentración de cacao y con certificados de sanidad. Al igual que su preferencia por productos Premium donde anteponen términos de calidad, sabor y comodidad al precio. Sin embargo, esta parcialmente mitigado por nuestros chocolates Theobroma, los cuales se adaptan a las exigencias de los consumidores manifestadas anteriormente. Los mismos que se presentan con una imagen de salud y de beneficio social.

### 3.1.2.3. Barreras de Entrada

La UE exige altos estándares de calidad para poder comercializar este tipo de producto (chocolate). Dentro de los requisitos generales para exportar a ese bloque:

- ✓ Factura Comercial
- ✓ Documentos de Transporte
- ✓ Lista de carga
- ✓ Declaración del valor en la aduana
- ✓ Seguro de transporte
- ✓ Documento Único Administrativo (DUA)

Las certificaciones más solicitadas en UE son: Comercio Justo, Rainforest Alliance y Certificación UTZ. Debemos considerar por querer entrar en un mercado que está regido por la ley Supernatural, por esta razón las leyes de la Unión Europea (Arancel común de la Unión Europea) están sobre las leyes del mismo país en este caso Francia con los estándares agrícolas fitosanitarios. Se establece diferentes parámetros para la importación de productos como por ejemplo las cantidades, volúmenes y capacidades. Certificaciones como por ejemplo: "Mouvement des Entreprises de France (MEDEF). Se requiere de una

licencia de exportación/importación, para los productos originarios de otros países ajenos a la Unión Europea.

#### 3.1.2.4. Sustitutivos

El chocolate tiene una gran gama de sustitutos, ya que muchas personas optan por la adquisición de otros bienes. El objetivo es brindar junto con el chocolate factores distintivos que contribuirán con la vida diaria de los individuos de una manera saludable.

<b>Sustitutos</b>	Bombones
	Chocolate líquido
	Pan
	Pasteles
	Quesos
	Jamones
	Helados
	Café

#### 3.1.2.5. Competidores

Si tomamos en cuenta esta fuerza existe una amplia competencia en el mercado, competidores como Pacari y Republica del Cacao apuntan al mismo mercado que nosotros, pero debemos considerar las diferentes empresas que están situadas en Francia que va a ser el lugar de partida para nuestra empresa así tenemos. Las características diferenciadoras serán el impulso para que los consumidores escojan nuestro chocolate por sobre el resto, la propuesta de vender junto con la marca Ecuador será un potenciador muy fuerte.

<b>Competidores</b>	-BONBONS VERDIER S.A.R.L.
	-CADIOT-BADIE
	-CHOCOLATERIE D AQUITAINE
	- ETABLISSEMENTS JOSUAT
	-CHOCOLATERIE DE LA COURONNE
	- ETABLISSEMENTS NOUGUE
	-CHOCOLATERIE DE LA COURONNE
	- FEERIE GOURMANDE
	- DOMAINE DE BEQUIGNOL
	- ELIODOR

### 3.2. Factores claves para el éxito y ventaja competitiva

Son aquellos factores cualitativos o cuantitativos básicos que afectan o pueden afectar de manera positiva en la rentabilidad y capacidad de pago de las obligaciones del sector o actividad económica. Son factores que permiten a las empresas que conforman la actividad, generar ventajas competitivas sostenibles para ubicarse de esta manera en posiciones fuertes dentro del mercado donde se desarrollan.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Precio	Sabor	Forma	Logística	Materia Prima	Envoltura Y Presentación	Certificaciones	Promoción	Proveedores	Equipo Adecuado	Mano de Obra Calificada	Grado Mínimo de Contaminación de Envolturas	VENTAS Y POSVENTA
Theobroma	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
República del Cacao	x		X	X	X	x	X	X	X	X	X		
Pacari	x		X	X	X	x	X	X	X	X	X		
BONBONS VERDIER S.A.R.L.							X	X		X	X		
Chario Chocolateria							X	X					
-CHOCOLATERIE DE LA COURONNE	X						X	X		X	X		
CÉMOI			X		X		X	X		X	X		
Maison Francis Miot			X		X	x	X	X		X	X		
Domaine de Béquignol					x	x	x	X		X	X		

### 3.3. Marketing Estratégico

En la actualidad un negocio debe completar algunos procesos para asegurar que tendrá todo lo necesario para enfrentar de la mejor manera a sus consumidores y competidores. A pesar de realizar todos los pasos correspondientes en las áreas de marketing, finanzas y administración, el éxito no está asegurado. En este capítulo del trabajo, enfocaremos nuestra mirada en el Marketing Estratégico.

Un plan de marketing es “el diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado” (Lamb ed). Está compuesto por varios elementos que los desarrollamos en el módulo 1, como las definiciones de la misión, objetivos del negocio, análisis sectorial, definición de un mercado objetivo y componentes de la mezcla de marketing. En esta etapa desarrollaremos más sobre las cuatro “P” de marketing; producto, promoción, precio y plaza.

#### 3.3.1. Marketing Global

La movilidad y alta competencia que existe en todas las industrias debido a la desaparición de fronteras es una realidad a la que se deberá enfrentar nuestro negocio. La información

así como los servicios que se han beneficiado del rápido traslado de ella, ha logrado cosas inimaginables para empresarios 20 años atrás. Nuestro producto se enfrentará directamente con la globalización, pues el mercado principal es el extranjero, específicamente en Europa.

El reconocimiento y reacción frente a las oportunidades de comercio internacional fueron los motivos por el que nos especializamos en este tipo de mercado. Existen muchas posibilidades de aprovechar las redes internacionales de distribución, el rápido intercambio de información y las necesidades de los consumidores de nivel económico alto que gustan de un buen chocolate.

Uno de los beneficios de la globalización es que la competencia exige alta calidad y se pierde aquel deseo de subir el precio simplemente porque ciertos negocios eran los únicos en el mercado (Lamb et al 128). Hoy, la calidad de productos y servicios aumentan por la competencia mundial, para empresas ecuatorianas, como la nuestra, las ventajas con las que se compite son varias, por ejemplo, tener como recurso principal un cacao de fino aroma.

### **Ambiente Externo**

Cacao Theobroma será diseñado para ser alimento llamativo y especial, que impresione a los consumidores. Sin embargo, para lograr esto se debe comprender la cultura europea y la de los turistas en el mercado nacional. Existen varios factores culturales y económicos dentro de la Unión Europea a ser considerados.

### **Cultura**

El viejo continente es una mezcla de cientos de culturas y tradiciones. Empezando por el lenguaje; nuestro chocolate deberá cumplir con los estándares idiomáticos que exige cada país. Las lenguas principales que se deberán desarrollar en la etiqueta serán: francés, italiano, alemán, inglés y español. Por otro lado, otro importante factor es el religioso. Afortunadamente, al igual que en Ecuador y Latinoamérica la mayoría de países de la UE son católicos.

En Europa la cultura gastronómica es totalmente diversa. Las personas están acostumbradas a diferentes platos de mariscos, carnes, y aves combinadas con pasta, arroz, además de vegetales y frutas. En materia de dulces o golosinas, el chocolate marco una importante diferencia al ser descubierto por los conquistadores a su llegada a

Centroamérica ("Historia Del Chocolate"). Desde hace varios siglos se ha catalogado a los productos de Latinoamérica como magníficos por sabor. Desde las últimas décadas, diferentes fabricas europeas han importado cacao ecuatoriano para realizar los más finos chocolates, siendo los suizos los mayormente reconocidos en este ámbito. Como conclusión, los ciudadanos europeos aceptan productos producidos en Latinoamérica, como el chocolate por su gran calidad de recursos y cualidades que no se encuentran allá.

### **Economía**

Desde el año 2008, la crisis financiera mundial se concentró en dos frentes, por un lado en Estados Unidos y otro en Europa. El problema griego ha conmocionado todo un conjunto de países que se han unido para combatir el desempleo y la inflación dentro de las ciudades europeas. Sin embargo, países en desarrollo como el Ecuador deben negociar más sus productos con economías que, siguiendo con el ciclo económico, volverán a levantarse del mal momento. Ecuador debe aprovechar y apoyarse en países que conocen del éxito comercial por sus estrategias en diferentes industrias. Desde el establecimiento de la Unión Europea, se han establecido ciertas normas. Las principales y concernientes con este negocio son:

- Estandariza las reglas de comercio y coordina las normas de salubridad y seguridad.
- Unificación del pago de derechos e impuestos , así como los procedimientos aduanales.
- Existen restricciones con países como Japón o EEUU para evitar que sus productos compitan de manera injusta con productos europeos.

### **Consumidor**

El producto de consumo que se planea vender principalmente en el mercado europeo tiene como principal objetivo ofrecer una experiencia especial. La diferenciación de nuestro producto esta enfocada en la marca como país Ecuador, en los sabores exóticos que ofrecemos, la cultura que contiene y exclusividad.

Deseamos que nuestro consumidor participe e interactúe con nuestro chocolate. Que se sienta parte del país sudamericano con mejor cacao del mundo. Los valores que se reflejan en nuestro producto cambiarán y formarán una marca especial y solida que logre posicionarse en la mente muy rápidamente, apelando a las emociones y los cinco sentidos.

### **Empresa a Empresa (B2B)**

Nuestro negocio no está completo sin la alianza estratégica con el distribuidor o minorista en la Unión Europea. En nuestro caso se forjará una cadena de producción en la cual ambas empresas realizarán un esfuerzo de igual medida. Por un lado, Cacao Theobroma producirá los chocolates con las características especiales, los empaquetará con todas las certificaciones demandadas por cada país en el que el minorista se encuentre, y los enviaremos en contenedores a la empresa distribuidora. La cual, recibirá los contenedores y los colocará en perchas y locales comerciales.

### **Demanda**

La vigilancia de las proyecciones del mercado consumidor son vitales para tener expectativas de la demanda futura. Los expertos en el área de comercialización y conocimiento del mercado serán nuestra empresa aliada. Los primeros meses serán de completo aprendizaje pues asumiremos con la producción que nos soliciten en Europa.

Por otro lado, en el mercado nacional se mantendrá un nivel pequeño de productos en perchas en los sitios turísticos señalados.

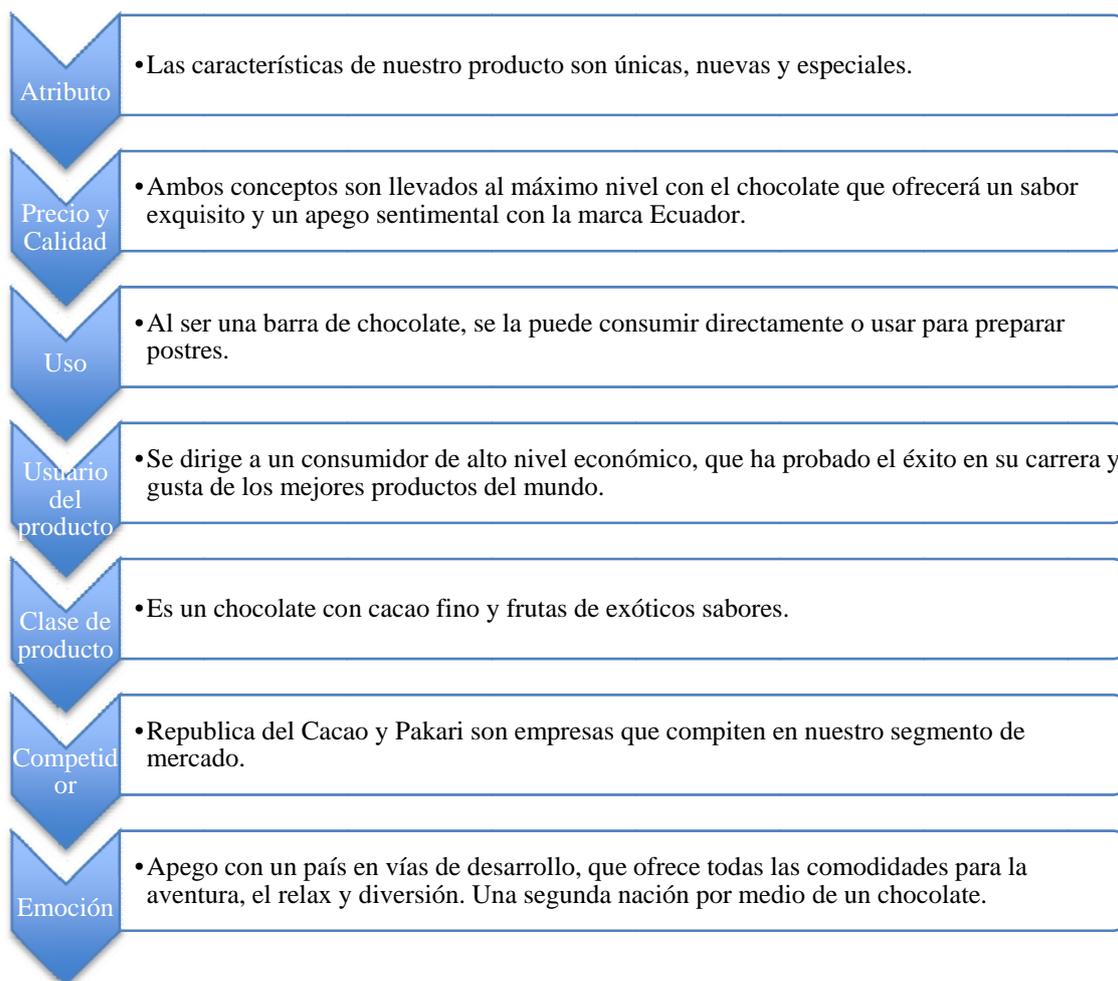
### **Volumen de Compra**

El origen de nuestro chocolate es artesanal, si comparamos nuestra producción con empresas nacionales exportadoras, nosotros exportaremos aproximadamente el 10% (cerca de 218000 barras por mes) de lo que ellos envían mensualmente. La estrategia e imagen de Cacao Theobroma se basa en máxima exclusividad para un mercado señalado.

#### **3.3.2. Posicionamiento**

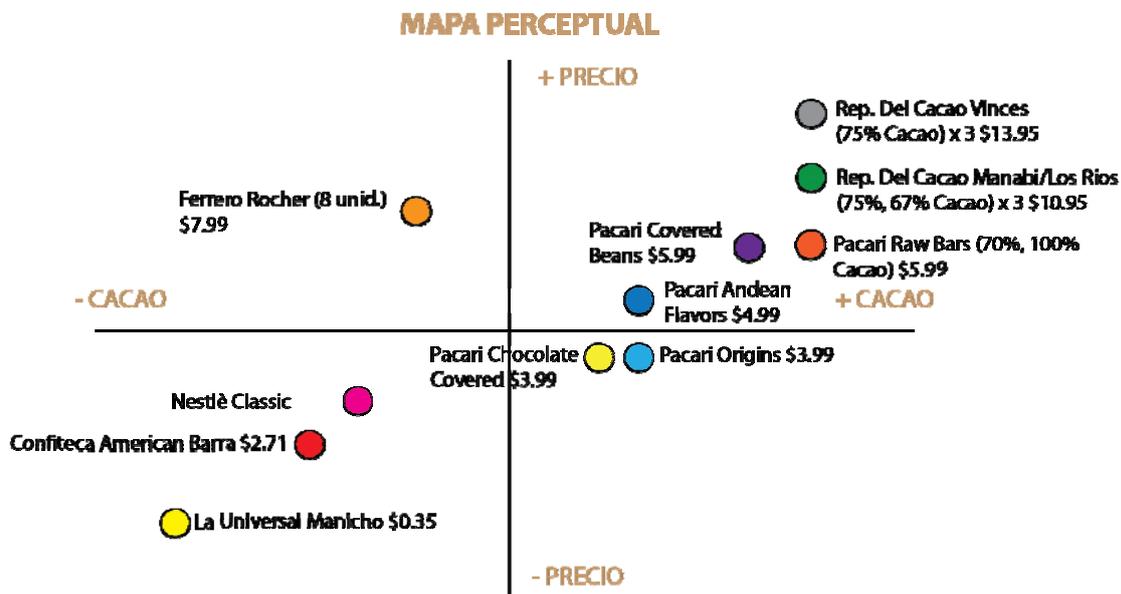
El desarrollo de una marca es sinónimo de posicionamiento. Un alimento comestible de lujo deberá empezar con una imagen muy fuerte en la mente del consumidor. La introducción del producto deberá ser impactante, especial. Las repeticiones de consumo deberán expresar una experiencia única y sentimientos de la persona. La diferenciación de nuestro chocolate se la observará en muchos frentes, de forma que la ventaja competitiva predomine en el mercado por mucho tiempo, hasta convertirse en un estilo de vida.

### **Bases para el posicionamiento**



### 3.3.3. Mapa Perceptual

- |   |  |
|---|--|
| ✓ Pacari Chocolate Covered \$3.99                             | ✓ Rep. Del Cacao Vines (75% Cacao) x 3 \$13.95 |
| ✓ Pacari Andean Flavors \$4.99                                | ✓ Confiteca American Barra \$2.71              |
| ✓ Pacari Covered Beans \$5.99                                 | ✓ Nestlè Classic                               |
| ✓ Pacari Origins \$3.99                                       | ✓ Ferrero Rocher (8 unid.) \$7.99              |
| ✓ Pacari Raw Bars (70%, 100% Cacao) \$5.99                    | ✓ La Universal Manicho \$0.35                  |
| ✓ Rep. Del Cacao Manabi/Los Rios (75%, 67% Cacao) x 3 \$10.95 |  |



A continuación, habiendo analizado el contexto del ambiente del negocio así como algunas características esenciales, se encuentra un análisis de las categorías más importantes dentro de un plan de marketing: Producto, Promoción, Precio y Plaza.

### 3.3.4. Producto

En base a toda la experiencia de varios autores y empresarios se ha logrado definir un producto como “todo aquello, tanto favorable como desfavorable, que una persona recibe en un intercambio” (Lamb et al 308). Los mercados están constituidos por personas, por lo tanto, siempre en constante cambio. Las industrias pueden tener algunas características distintivas, lo que nos ayuda a tener idea de cómo será el desenvolvimiento de nuestra empresa.

El chocolate que produciremos entra en la definición un producto de consumo, de especialidad. Sin embargo, al ser un producto nuevo también se podría definirlo como un bien no buscado.

Primero, se lo califica como un chocolate de especialidad porque su fabricación, imagen y segmento al que va dirigido son selectos. Es un chocolate que reúne las características de un bien de lujo, que promueve una imagen de algo especial y no común. Esta filosofía que hemos tomado se basa en la actualidad de la industria chocolatera, ya que existen cientos de productos con un sabor similar entre sí, pero lo que no tienen es una propuesta. Cacao

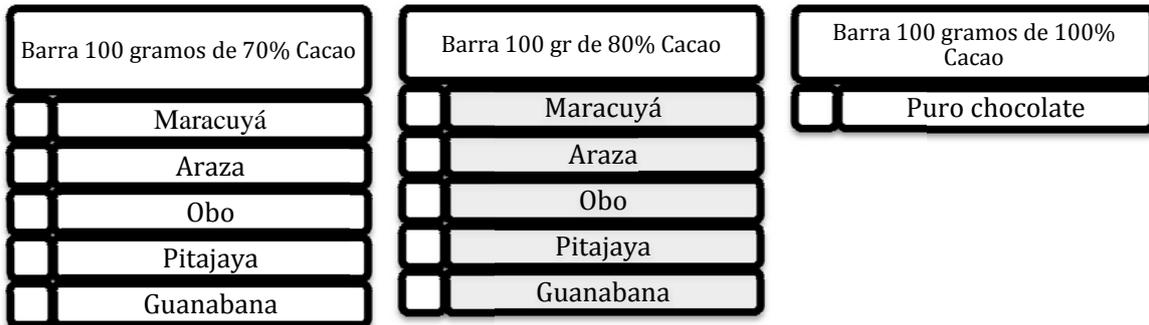
Theobroma es la interacción con un país hermoso, la creación y recuerdo de un momento especial en la vida de quien lo pruebe.

Segundo, se lo categoriza como un producto no buscado. Tal como lo define el tipo: no lo buscan, pero a medida que la publicidad y la distribución empiezan a profundizar y cumplir sus metas el consumidor dejará de verlo como un producto no buscado a uno de exclusivo.



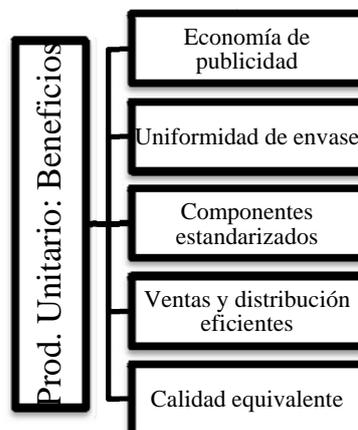
### 3.3.5. Líneas de producto

Aparte de ambas definiciones globales de lo que es nuestro chocolate. Se lo debe conceptualizar dentro de la producción, es decir, en cuanto a líneas y mezclas de productos. La producción ocupará su tiempo en realizar tres clases de chocolate: de 70%, 80% y 100% de contenido de cacao fino. La barra de 3.5 onzas o 100 gramos será la forma y volumen en el que se comercializará, pero con cinco sabores a elección del consumidor final. La versión del 100% no tendrá opciones de sabor puesto que será un chocolate puro amargo y oscuro. Como empresa hemos decidido iniciar las operaciones con un chocolate de características únicas porque atrae varios beneficios tanto al exportar como para un mercado nacional pequeño.



Cacao Theobroma es un producto unitario, “es una versión específica de un producto, que se identifica como una oferta distinta” (Lamb et al 310). Son tres las líneas de producto por las características finales del alimento. Sin embargo, se los maneja como un producto unitario.

Las ventajas de tener un producto unitario son varias. Uno de los beneficios es la economía de publicidad, esto quiere decir que los productos proporcionan economías de escala en publicidad. La uniformidad en el envase establece un punto fuerte, porque la imagen de Cacao Theobroma se mantiene igual para todos los consumidores, es de fácil identificación. La tercera virtud son los componentes estandarizados, en la producción de chocolate se estandarizan las cantidades y tipos de recursos que se usan, lo que lleva a reducir costos. En cuarto lugar las ventas y la distribución se transforman en más eficientes actividades porque en las perchas se los podrá organizar por características únicas. Y por último, la calidad equivalente en estos bienes hechos artesanalmente estará cubierta porque es un solo producto.

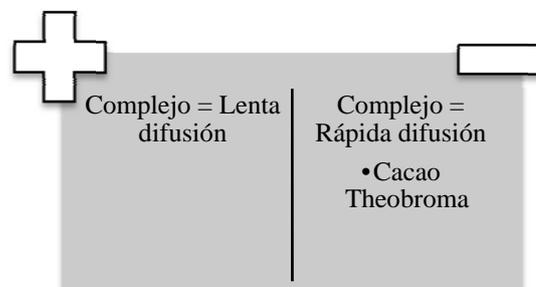


El objetivo de la empresa a largo plazo (un año) es llegar a extender la línea de productos. La percepción y experiencia que ganemos durante el primer año será vital para reconocer necesidades, deseos, obstáculos y oportunidades en el grupo de consumidores a los que nos enfocamos. Los nichos de mercado en esta industria están muy delineados, por ejemplo, en sentido demográfico; existen chocolates para niños, para jóvenes y para adultos. La presentación del producto, tanto con su marca y su calidad son puntuales de mucha atención que deben reflejar lo que al empresa desea.

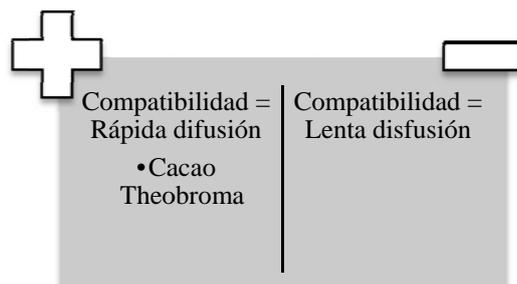
### 3.3.6. Características del producto y tasa de adopción

El proceso de difusión se torna en una variable informativa importante para gerencia ya que el producto es nuevo y la posibilidad de éxito no esta asegurada hasta meses después. Con las características del producto ya definidas en las etapas previas, nos disponemos a analizar como será la adopción de este producto.

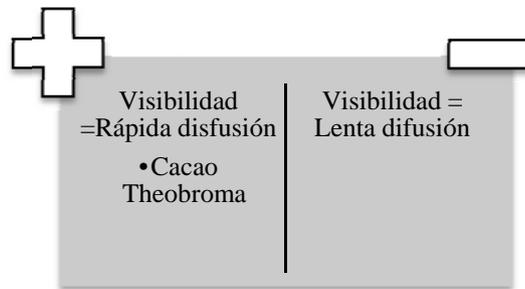
La primera variable es la complejidad. Mientras más complejo sea el producto, más lenta su difusión . Cacao Theobroma es un chocolate por lo que no exige un pensamiento crítico antes de la compra, sin embargo por su precio y el segmento objetivo la difusión puede no ser tan rápida.



Compatibilidad es la segunda categoría, la consistencia entre el producto y el consumidor en términos de conocimiento, valores existentes, experiencias pasadas y necesidades actuales. Nuestro chocolate es simple pero vende una idea profunda y compleja que son los sabores exóticos, el país Ecuador y el cuidado de la naturaleza.



Por último, la característica de visibilidad. Que se refiere al grado de observación de los beneficios del producto por otros clientes. Cacao Theobroma al ser un producto de consumo está en un entorno en el que las personas comparten su comida o al menos no la esconden. Además, el chocolate es conocido por ser uno de los regalos más comprados cuando se celebran eventos sociales.



### 3.3.7. Ciclo de Vida del Producto

Sin duda la etapa en la que se encuentra Cacao Theobroma es la inicial, o etapa de introducción. En este periodo de tiempo hay algunas oportunidades y obstáculos que se deberán sortear para lograr los objetivos a mediano y largo plazo. La duración de esta etapa depende de las características del bien producido, el esfuerzo por darlo a conocer y los recursos de la administración. Se deberán tomar en cuenta las siguientes pautas en el inicio de operaciones:

- ✓ Necesario conceder grandes márgenes a los distribuidores para obtener una distribución adecuada.
- ✓ Gastos de publicidad elevados.
- ✓ Costos de producción elevados, porque se identifican y corrigen fallas en el proceso.
- ✓ Las utilidades suelen ser negativas por los costos de investigación y desarrollo, instalaciones y equipo de producción.
- ✓ La estrategia de promoción se concentra en generar conciencia e informar.

### 3.3.8. Marca

En todos los rincones del mundo las personas se identifican con un nombre, de igual forma las empresas y bienes producidos tienen una marca que incluye un nombre, término, símbolo y diseño que logre resaltarlos del resto. Los nombres o marcas se hacen, evolucionan día a día, al igual que en las individuos su esfuerzo y cualidades son las que

fortalecen su nombre y reputación. El emblema de Cacao Theobroma esta lleno de significados y espera ser el canal perfecto para transmitir nuestra propuesta.

### 3.3.9. Nombre

Empezaremos por la segunda palabra de nuestra marca. El significado de Theobroma tiene origen griego, se traduce en “comida de los dioses”, es también el termino científico con el que se refieren a la planta de cacao. La historia del cacao y su transformación en chocolate tiene a las civilizaciones de Centroamérica como protagonistas principales. Los arboles de cacao crecen en la Amazonia, Orinoco y la densa selva de Centro América. A los pocos años de la incursión conquistadora de los españoles, el chocolate fue descubierto y enviado a España donde se lo trató como una comida exclusiva para los reyes y la monarquía. Desde ese entonces por las raíces griegas y latinas en la lengua española y portuguesa (idioma usado por muchos marineros) se lo denominó al “xcolot” (chocolate) como Theobroma, “comida de los dioses”.

La inspiración que encontramos en la historia nos bastó para graficar nuestro nombre como Cacao Theobroma. La palabra Cacao la escogimos pues queremos darle la importancia que merece este grano. En especial, porque el cacao usado en nuestro chocolate será el más fino que existe en el mundo.

### 3.3.10. Fundamento de la marca

El diseño del símbolo, considera la misión, visión y metas de Cacao Theobroma para lo que se cimentó en dos formas icónicas representativas.

La primera forma icónica usada es la pepa de cacao en medio de la palabra “Theobroma”, reemplazando la segunda letra “o”. Se implemento esta forma pues es el recurso esencial de nuestro chocolate.

La segunda forma esta compuesta por las palabras “Cacao” y “Theobroma”.

Los colores utilizados para la marca fueron: café, y dos tonalidades de dorado. Cromática que expresa la elegancia y lujo que el chocolate tiene.

La tipografía “Malayalam MN” refuerza la marca al ser una tipografía de palo seco que denota delicadeza, sus bordes de las astas denotan alto detalle. Brindan un matiz de seriedad y modernidad lo que ayuda a la marca a mantener una imagen actual.

### **Signos de identidad (logo)**



### 3.3.11. Empaque

Al ser un producto de consumo, los cinco sentidos del ser humano estarán participando con este. Pero son de vital importancia los sentidos que captan la atención. Como dice la popular frase, “la comida entra por los ojos”, Cacao Theobroma no se separa de esta filosofía y ponemos énfasis en la parte de imagen del producto para que sea el inicio de una experiencia satisfactoria. El empaque tienen una función práctica pero importante para la estética del chocolate.

La barra de chocolate estará envuelta en papel Tetrapak para que, aparte de cumplir una función responsable con el medio ambiente, preserve el sabor exótico del producto. La siguiente capa, que será la cobertura física más fuerte, es una caja hecha igualmente de material reciclado. Esta caja cuidará la estética de la barra de forma que será muy fina y, fácil de agarrar y llevar.

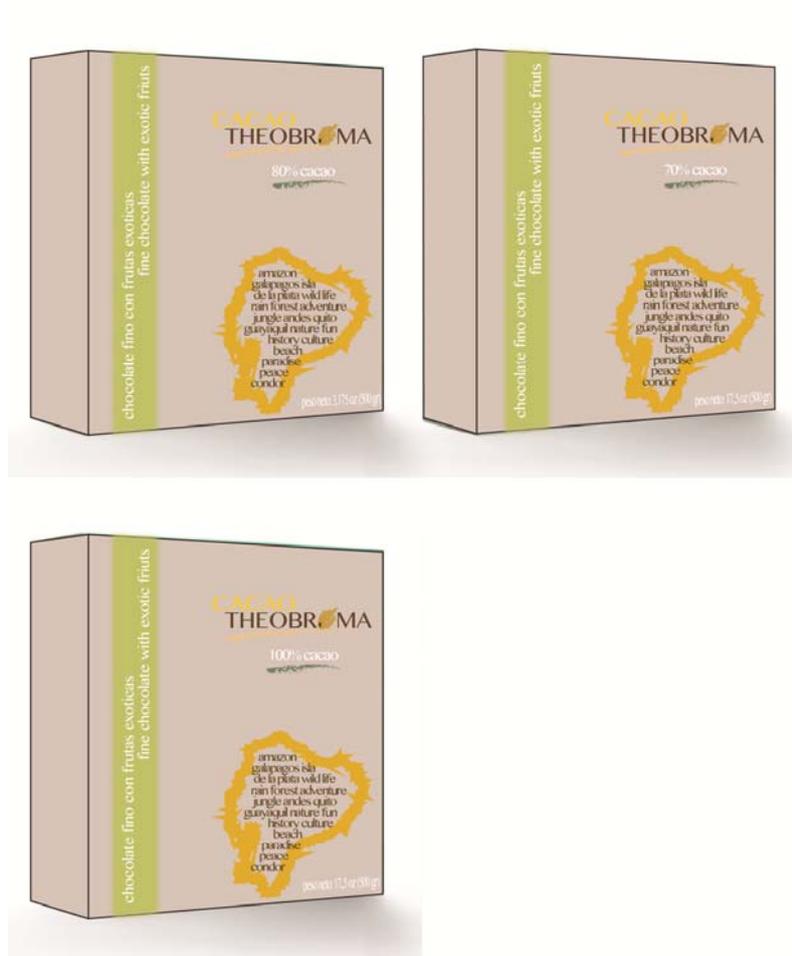
La imagen de lujo y exclusividad será imponente desde el punto de vista del empaque pues se venderán en cajas más grande que incluirán 5 barras de 100 gramos de Cacao Theobroma. Estas cajas serán manufacturadas artesanalmente en el país. Los materiales para salir al mercado son bambú (caña gauda) y balsa. Esta caja parte de incluir las cinco barras, tendrá detalles promocionales como hojas de cacao secas o datos informativos sobre sitios turísticos de Ecuador y nuestra producción de chocolate.

#### Funciones Empaque

Contenido y Protección	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Chocolate envuelto en papel reciclado.</li> <li>•Cajas individuales por barra.</li> <li>•Cajas grandes de bambú o balsa.</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Hoja de cacao seca.</li> <li>•Resalte de marca.</li> <li>•Idioma de segmento de mercado.</li> </ul>
Almacenamiento, uso y disposición	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Las cajas individuales y grandes protegerán en el transporte a su lugar de destino.</li> <li>•El almacenamiento sera más ordenado.</li> </ul>

## Cajas Grandes

Contienen 5 barras de 100 gramos cada una, de distintos sabores, todas con el mismo porcentaje de cacao señalado.



## Cajas Individuales

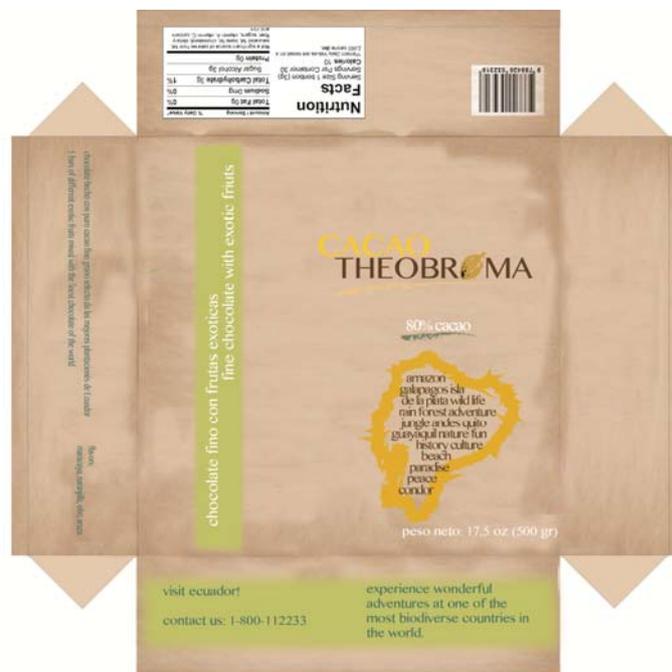
Una barra de chocolate de un sabor específico así como de un porcentaje de cacao señalado.



### 3.3.12. Etiquetas

Ya que nuestro mercado principal está fuera del país, la información sobre el producto es de suma importancia. Se tomará mucha consideración a las etiquetas persuasivas, informativas y códigos universales de producto. De esta manera la presentación estará completa. El objetivo es que la estética y atractivo de nuestro chocolate impacte a los ojos de nuestro consumidor.

El uso de cromática tanto en el empaque como en las etiquetas son de importante conocimiento para los diseñadores del producto. Los colores tienen muchas connotaciones y significados subconscientes en las personas.



Uno de estos apegos emocionales es la incorporación de un signo nacional para convertirlo en uno mundial, que es el mapa de la República del Ecuador. Es de color amarillo o dorado

para reforzar la elegancia y atención sobre nuestro propósito.

### 3.3.13. Promoción

El siguiente elemento dentro de la planificación de marketing que se llevará a cabo es la promoción, compuesta por varias estrategias de publicidad, relaciones públicas, y promoción de ventas. Los tres objetivos principales en esta etapa del proyecto es informar, persuadir y recordar a los compradores potenciales sobre nuestro producto de forma que influyamos en su opinión al momento de compra.

La mezcla de recursos en cada componente en la promoción suma para que la difusión de Cacao Theobroma sea la mejor y cumpla con el cometido de ganar participación de mercado y acercarse a los valores que desea representar. Al momento de darse a conocer, el propósito detrás de lo que se vende es la esencia para cambiar el pensamiento del consumidor, eso argumento se lo conoce como ventaja diferencial.

#### **Ventaja Diferencial**

Nuestro producto hecho con manos ecuatorianas desea que la imagen del chocolate este apegada con el significado del Ecuador como un paraíso que necesita la ayuda de todos para mantenerse todos los días de esa manera.



### 3.3.14. Mezcla de Promoción

De los cientos de negocios y empresas que existen en el mundo que se dedican a vender chocolates, muchos de ellas toman distintos caminos para promocionarse. Varios de nuestro competidores han optado por usar medios ATL, y masivos en la mayoría de sus campañas mientras que otros, quizá los competidores más pequeños, se han dirigido a los consumidores por medio de canales BTL. Nosotros, como empresa productora y distribuidora de un chocolate único, debemos direccionar nuestros esfuerzos en las partes del mercado donde más influencia tenemos. Es decir, si bien el objetivo final es que los consumidores finales coman el chocolate, la última parte de la comercialización no depende de nosotros.

La tecnología ha transformado para siempre el proceso de comunicación entre empresas y

consumidores, lo que antes se veía imposible como acercarse a los consumidores de otros países hoy es una herramienta real. A pesar de ser el medio más grande actualmente, el internet es conocido por ser un medio alternativo, ya que no solo los dueños de los medios pueden comunicar sino todo las personas. El flujo de información entre personas comunes crea mayor influencia sobre las personas.

Cacao Theobroma usara absolutamente todas las partes de la promoción. Sin embargo, ya que estamos en dos mercados distintos, uno más grande y diverso y el otro pequeño, existirán estrategias más profundas para un caso y no para el otro.

Enfatizaremos en Relaciones Públicas y Promociones de Ventas porque la meta de Cacao Theobroma es adquirir el mayor numero de alianzas estratégicas con los distribuidores en mercados europeos.

La planificación promocional se centra en el modelo de atención, interés, deseo y acción (AIDA). El cual propone a los consumidores que respondan en una secuencia de pensamiento, sentimiento y acción. Los componentes de la mezcla de promoción obtienen diferentes resultados respecto a AIDA, cada estrategia beneficia un punto, por eso se los necesita a todos.

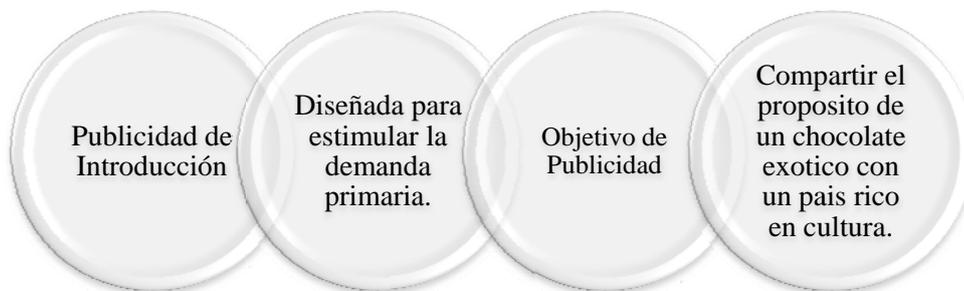
### 3.3.15. Publicidad

La publicidad es cualquier forma de comunicación pagada, en la que se identifica la empresa. Existen varios tipos de publicidad y es la estrategia de promoción más conocida, pero no siempre la más eficaz para completar los objetivos promocionales. El beneficio es que se puede llegar a un gran número de personas a la vez, la publicidad se encuentra en todos los lugares. La podríamos dividir en ATL y BTL, por un lado los medios ATL son grandes cadenas informativas mientras los BTL son canales menos convencionales y únicos para cautivar la atención de los potenciales consumidores.

Nuestro mercado nacional será atendido por nuestra publicidad BTL. Ya que nos dirigimos a un segmento de mercado exclusivo y definido, que tiene tecnología a la orden del día, nos dirigiremos por medio de marketing electrónico y en sitios representativos para cautivar su atención. No necesitamos grandes campañas publicitarias en prensa, radio y televisión porque nuestra meta no es la población en su totalidad.



### 3.3.16. Tipo de publicidad



#### Internet

En el presente, las paginas web se han convertido en la cara principal de las empresas. Es de suma importancia ofrecer un servicio rápido y completo virtualmente, sumándole experiencia que enriquezca al consumidor en su paso por la pagina web. Gracias a los avances tecnológicos, las aplicaciones que aparecen cada día demuestran mucha creatividad y facilidad de servicios. Cacao Theobroma se esforzará por mantener un nivel de interacción muy importante por medio de la red virtual. Ser constante con el manejo de información es la clave para mantener el éxito.

Los costos son bajos en relación al número de personas visitan tanto tu pagina web como tus perfiles en redes sociales.

La estrategia esta en plantear periódicamente algo nuevo para los consumidores del chocolate en Ecuador y el mundo para que sea promocionado el chocolate y la aventura en un país como el nuestro. Eso se lo realizará por medio de Facebook, Twitter, Youtube y la pagina web oficial. Estas planes deberán salir de una comisión creativa una vez que este montado el negocio.

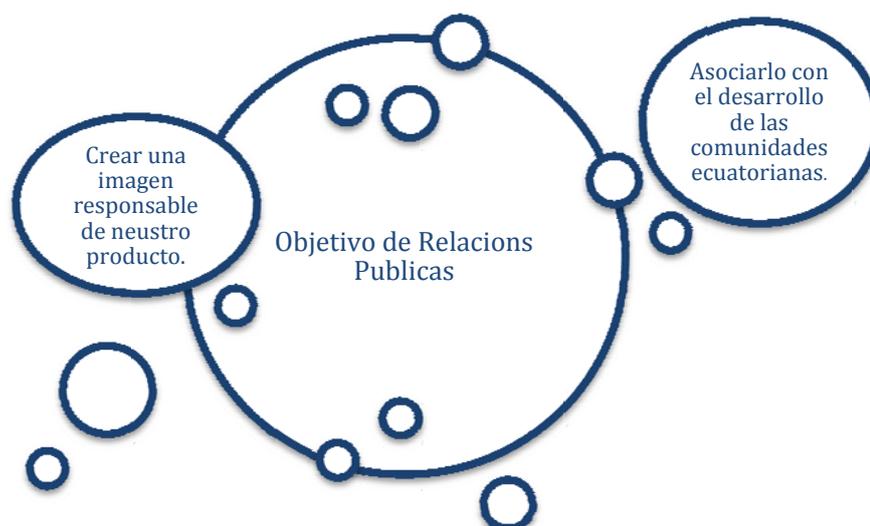
### Lugares en Exteriores

En esta etapa nos referimos a vallas, posters y volantes que se encuentren en lugares fuera de lo común. Los sitios turísticos de las ciudades importantes de Ecuador serán los puntos iniciales para empezar, especialmente los que estén cerca de los puntos de venta del chocolate. Por ejemplo: en Quito, se trabajaría para tener una isla o combinar la promoción del chocolate con posters en parqueaderos, paredes, entre otros para crear conocimiento del chocolate.

Las plazas a las que acuden personas de nuestro segmento de mercado están bien definidas. Los esfuerzos serán pequeños pero creando un impulso y promoviendo campañas con mucha creatividad.

### 3.3.17. Relaciones Públicas

Dentro del marketing las relaciones que existen entre tu empresa y los clientes son claves para el éxito. Todos los negocios están compuestos por personas, que tienen afinidades por diferentes actividades o cosas. Al segmentar el mercado los gustos de las personas fueron las características que dan forma a un grupo de consumidores. Desde esta premisa, parten las relaciones públicas, cuyo objetivo es “evaluar las actitudes del público, identificar temas que generan preocupación social y desarrollar programas para captar la comprensión y aceptación del público.



### Publicity o Publicidad no pagada

Es quizá el área más conocida de las RRPP, porque su impacto es definitorio. Puede ser completamente positivo o negativo. Los medios de comunicación masivos son quienes

publican reportajes o artículos sobre el producto, que puede tener connotaciones para favorecer sus ventas o para reducirlas. La gran mayoría nacen del medio. La credibilidad del consumidor hacia estos artículos es muy alta porque no es publicidad común, sino como consejos o comentarios de una tercera parte (el medio de comunicación).

Cacao Theobroma necesitará del impacto positivo de esta estrategia promocional, aunque los esfuerzos para que se lleve a cabo no dependan completamente de nuestra empresa. Lo que se buscará son revistas, boletines y programas de televisión que se dirijan a nuestro público y expliquen nuestros beneficios y diferencias con el resto de productos en el mercado.

### **Funciones de las Relaciones Públicas**

Relación con la prensa: Asegurarnos de mantener una imagen estable y positiva, cuidar y tener relación con los medios que podrían interesarse por el desempeño de Cacao Theobroma. Es importante la cordialidad con que se manejen los boletines de prensa, siempre siendo justo con la difusión de información para que los más interesados tomen cuenta lo que proponemos.

### **Comunicación Corporativa**

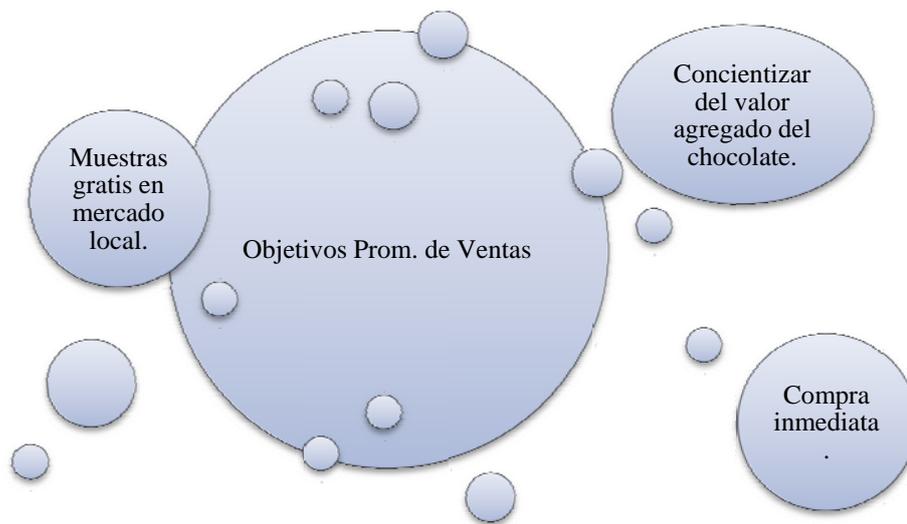
Dentro de nuestra empresa existirán todas las comodidades posibles para que los empleados y trabajadores sean lo más activos posibles. El desarrollo de folletos y boletines mensuales o quincenales serán la forma ideal para publicar noticias externas e internas referidas al chocolate. Los empleados deben estar al tanto de como su producto se esta vendiendo, en caso de existir problemas la comunicación debe ser una herramienta y no un obstáculo. De seguro, son detalles que completan una organización y planificación clara.

### **Asuntos Públicos**

El establecimiento y mantenimiento de relaciones con la comunidad es una parte fundamental para la convivencia. La empresa debe dar y recibir y de la comunidad, no solo en el aspecto económico sino educativo y cultural. La empresa deberá acoplarse a la vida de todos quienes forman parte de su fabrica. Nuestra ayuda, a parte de tener productos orgánicos, será el desarrollo de familias y pueblos cercanos. Estas actividades serán parte de nuestra promoción como responsabilidad social.

#### **3.3.18. Promoción de ventas**

Cacao Theobroma llegara a las manos del consumidor final no por medio de nuestro canales sino por el de minoristas o mayoristas especializados en el mercado europeo. De manera que, nuestros esfuerzo estarán dirigidos a la promoción de ventas al comercio, es decir, al canal de distribución. Las estrategias partirán del objetivo de conseguir a los mejores minoristas o mayoristas, además de mejorar el proceso de negociación.

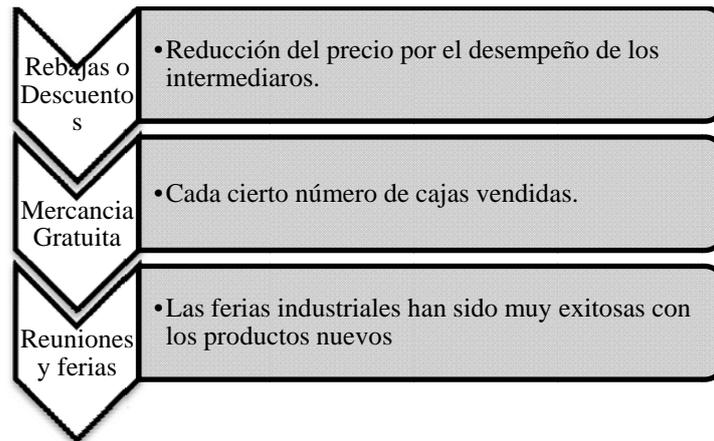


### **Herramientas de Promoción al Consumidor**

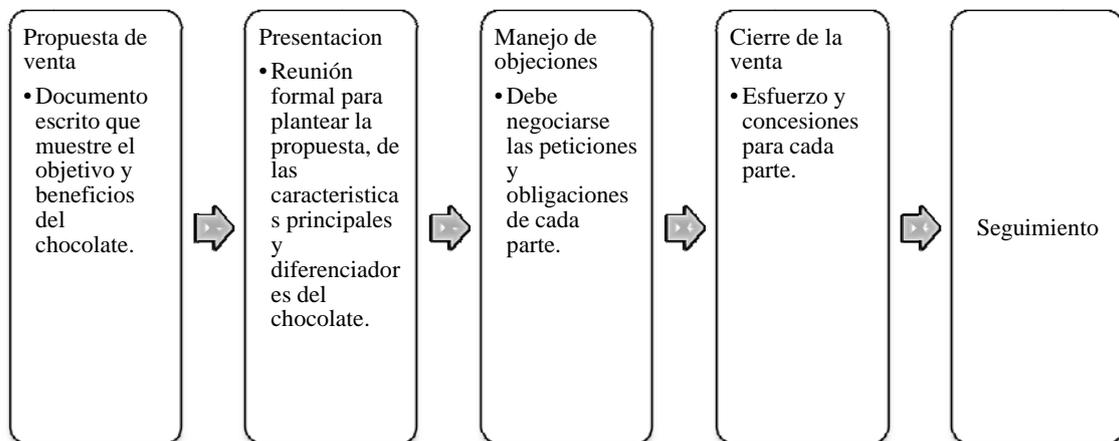
EL empaque de nuestro producto tendrá información persuasiva e informativa sobre nuestro proceso de producción y las bondades del Ecuador. A medida que ganemos experiencia, las tácticas podrán ser mayores y variadas. Se podrán incluir premios, cupones, concursos y sorteos. Por el momento, la información estará dirigida para que crear una situación de curiosidad por el chocolate a través del internet, redes sociales y pagina web, y texto en el empaque.

### **Herramientas de Promoción al Comercio**

La meta de estas estrategias es empujar el producto a lo largo del canal de distribución.



### 3.3.19. Proceso de Venta



### Compensación y estímulos a la fuerza de ventas

La compensación necesita ser tan competitiva como para atraer y motivar a los mejores vendedores. Se puede lograr a través de diferentes técnicas y herramientas que impulsen a los vendedores a salir a la calle. Cacao Theobroma necesitará de personas experimentadas en el plano internacional e industrial.

### Sistema combinado

Se basará en la suma del salario único más comisión. No será un sueldo básico ya que el esfuerzo y conocimiento que una persona debe tener para manejar este tipo de cuentas requerirá de individuos competentes y formados en escuelas de negocios. Probablemente por estar en la etapa de introducción la fuerza de ventas sea joven y un obstáculo será el poco conocimiento del mercado europeo, pero se tratará de asesorarlos para tener éxito en esta estrategia.

### 3.3.20. Precio

La variable más notoria en el mercado es el monto de dinero que debe desembolsar una persona por adquirir un bien o servicio. Para poder fijar una estrategia de precios y establecer nuestros precios internacionales así como nacionales, es importante tener en cuenta la naturaleza de nuestro producto, el mercado, la competencia y el target.

En el análisis de la “P” de producto ya se especifico las características de nuestro chocolate. En cuanto a las particularidades que tenga sean las cajas o las barras, el precio variará dependiendo de su pureza en chocolate. Es decir, a menor concentración, menor precio.

Nos enfocaremos en un target de nivel socio económico alto. Sin embargo, una especificación mas importante de nuestro target, es que somos un producto de exportación, por lo que nos centramos en especial en extranjeros. Aquí podemos recalcar que Cacao Theobroma se lo exportara en cajas de 5 barras cada una, sin embargo, si tendrá presencia nacional para turistas y ecuatorianos que se interesen por nuestro chocolate, su venta nacional si se la realizara por unidades.

En el siguiente cuadro se consideran los precios de Pacari y Republica del cacao ya que son nuestra competencia más directa; debido a que nuestro producto se basa principalmente en barras de 100 gramos, se tomaron en consideración los precios de estas categorías en cada marca. A continuación los precios respectivos:

Marca	Producto	Barras	Precio
Pacari	Andean Flavors	1	\$ 4.99
Pacari	Origins	1	\$ 3.99
Pacari	Raw Bars (70%, 100% Cacao)	1	\$ 5.99
República Del Cacao	Manabi/Los Rios (75%, 67% Cacao)	3	\$ 10.95
República Del Cacao	Vinces (75% Cacao)	3	\$ 13.95

En este cuadro podemos observar que los precios de Pacari son más altos que los de Republica del Cacao. Es importante establecer que ambas marcas, poseen mas variedad de productos, por ejemplo granos recubiertos de chocolate, o barras de diversos gramos y

paquetes con mas barras. Decidimos enfocarnos en los precios de la competencia que mas se asimila a nuestro producto.

De esta manera ya podemos tomar una posición de estrategia de precios para Cacao Theobroma.

- Lanzaremos al mercado a Cacao Theobroma como un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, podamos aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- Lanzaremos al mercado a Cacao Theobroma como un nuevo producto con un precio alto para que, de ese modo, podamos crear una sensación de calidad.
- Lanzaremos al mercado a Cacao Theobroma como un nuevo producto con un precio por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, podamos bloquearla y ganarle mercado.

Los precios ya establecidos basándonos en el análisis de nuestras estrategias de fijación de precios se los detalla en el siguiente cuadro:

Cacao Theobroma				
Concentración	Peso	Barras	Precio Caja	Precio Unitario
100%	100 gramos	5	\$ 35.00	\$ 10.00
80%	100 gramos	5	\$ 32.00	\$ 9.75
70%	100 gramos	5	\$ 29.00	\$ 8.89

Podemos observar que el valor de nuestras barras de chocolate varía de acuerdo a la concentración del mismo dado que el chocolate 100% concentrado es más puro y amargo. Los precios unitarios serán de venta únicamente en territorio nacional mientras que las cajas son nuestra presentación y precio de exportación.

### 3.3.21. Plaza

“La plaza o distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se venderán u ofrecerán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.” (Lovelock 100) En nuestro caso, tendremos dos tipos de distribución que analizar ya que

en su mayor porcentaje exportaremos, pero también tendremos presencia nacional para turistas en especial.

### **Distribución Nacional**

Es importante dar a entender las estrategias de venta de nuestro producto. Aquí podremos dividir a dos tipos de consumidores, ecuatorianos y turistas, cada uno tiene puntos de venta distintos a los cuales debemos tratar de llegar.

#### **Ecuatorianos**

Cacao Theobroma es un chocolate de especialidad con precios altos para el mercado ecuatoriano, los venderemos en lugares específicos donde frecuentan gente del nivel socio económico que buscamos llegar. Tendremos presencia en Supermaxi y Megamaxi de las principales ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato con aspiración a seguir entrando en nuevas ciudades, estaremos también en El Griego y El Español. La distribución a estas tiendas será al por mayor y tendrán la posibilidad de elegir entre nuestras dos presentaciones, la caja de 5 barras o barras unitarias a la elección del distribuidor final.

#### **Turistas Extranjeros**

En este segmento, tenemos mayor variedad de puntos de distribución a los cuales llegar. Primero, basaremos nuestra estrategia de distribución en hoteles, aeropuertos y tiendas específicas.

En lo que se refiere a aeropuertos, tendremos presencia en los principales aeropuertos del país, Mariscal Sucre en Quito y José Joaquín de Olmedo en Guayaquil. También pondremos tiendas específicas de Cacao Theobroma en lugares altamente turísticos, inicialmente lo haremos en la ciudad de Quito para posteriormente analizar lo que busca nuestro target y abrir tiendas en otras ciudades turísticas claves, las ubicaciones en Quito serían en la Plaza Foch y La Ronda en el centro de la capital.

En cuanto a la distribución en los hoteles, realizaremos alianzas estratégicas con los diversos hoteles del país que se enfocan en este mercado extranjero europeo principalmente. Buscaremos posicionarnos en los principales destinos turísticos del país como Galápagos, Quito, Guayaquil, Cuenca, Baños, diferentes playas del país, etc. Las alianzas en los hoteles consistirá en que brinden degustaciones de nuestro chocolate en cada habitación del hotel para sus huéspedes (sin importar si son extranjeros o no) y a su

vez, deben contar con un pequeño stand de Cacao Theobroma en sus instalaciones para que los clientes puedan adquirir el chocolate una vez que la hayan degustado.



### Distribución Extranjera

Nuestra distribución extranjera será la principal de nuestro negocio ya que nos basamos primordialmente en ser un chocolate de exportación, iniciaremos por exportar a Europa a los siguientes países:

- ✓ Francia
- ✓ Alemania
- ✓ Bélgica
- ✓ Reino Unido
- ✓ Suiza
- ✓ Holanda

En el futuro buscaremos expandirnos al Asia, África (Medio Oriente) y el resto de continentes.

Nuestro proceso de exportación consiste en los contactos con empresas europeas y el control hasta el puerto o en casos excepcionales en agencia de carga. Nos basaremos en exportaciones FOB (free on board), es decir que nuestro precio ya establecido en el análisis anterior de precio es el precio FOB de exportación. Al establecer el Incoterm FOB con nuestros clientes europeos queda claro que nuestra cadena de distribución termina en la carga en la agencia o puerto donde el cliente determine. El control de calidad lo podemos

realizar nosotros mismo o si el cliente prefiere puede ser una empresa o persona designada por la empresa europea.

### 3.4. Análisis de costos modulo 2

La creación de un nuevo producto conlleva necesariamente una investigación previa que justifique el nuevo proyecto. El éxito de la empresa se basa en una visión global e integrada, ya que afecta a multitud de departamentos y personas fuera de ella. En la segunda parte de nuestro trabajo no hablaremos sobre costos de producción, porque no se han establecidos las pautas para el inicio de la fabricación. Sin embargo, existen gastos, costos e inversiones que se deben registrar para el manejo responsable de los libros en nuestra empresa.

#### 3.4.1. Gastos que tendríamos como empresa.

En este modulo los socios de la empresa invirtieron más tiempo ya que la labor era mas especifica. Dentro de este capitulo los gastos se basaron principalmente en transporte, tiempo, telefonía celular, internet, luz, telefonía, etc. Mientras los costos incluyen una campaña publicitaria ejecutada por la misma empresa, la creación de un logo, el diseño de una pagina web, investigación de la industria y factores de la misma. Los costos en los que incurre nuestra competencia como Republica del Cacao y Pacari son un poco difíciles de encontrar directamente, porque cada uno de ellos trabaja con agencias publicitarias diferentes. Pero nos atrevemos a decir que quizás nosotros tengamos unos precios más bajos en costos de publicidad y relacionados, por cuanto estamos haciendo nuestro trabajo con una compañía amiga combinada con nuestro conocimiento.

Gastos administrativos							
	Horas trabajadas	Teléfono (min)	Internet (horas)	Papelería (unidad)	Electricidad (kW/h)	Movilización (Gal)	TOTAL
socio 1	25	30	8	9	10	10	
socio 2	25	32	7	6	12	10	
socio 3	25	36	8	7	12	10	
socio 4	25	31	7	5	11	10	
socio 5	25	40	9	8	10	10	
Totales	125	169	39	35	55	50	
Total en "\$"	233.75	15.21	1.56	1.75	4.4	75	331.7

Gastos administrativos					
Socio	Horas Trabajadas	Días	Total Horas	Valor Hora	Valor Total a Pagar
Socio 1	5	5	25	\$1.87	\$46.75
Socio 2	5	5	25	\$1.87	\$46.75
Socio 3	5	5	25	\$1.87	\$46.75
Socio 4	5	5	25	\$1.87	\$46.75
Socio 5	5	5	25	\$1.87	\$46.75
				Total	\$233.75

Gastos administrativos			
Socio	Minutos Aprox. Usados	Costo	Valor Total
Socio 1	30	\$0.09	\$2.70
Socio 2	32	\$0.09	\$2.88
Socio 3	36	\$0.09	\$3.24
Socio 4	31	\$0.09	\$2.79
Socio 5	40	\$0.09	\$3.60
		Telefonía celular	\$15.21
		Total	\$15.21

### 3.4.2. Comparación con agencias de publicidad e investigadoras de mercado

La investigación de mercados es una herramienta del marketing que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Nos sirve mucho como empresarios, para así realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

En nuestro caso, las horas trabajadas por los socios equivalen a una parte del contrato con una investigadora de mercado. A continuación se presenta la tabla de una agencia de publicidad, con la que comparamos los costos adquiridos por nosotros y lo que nos cobraría una empresa como esta para brindarnos sus servicios.

<p>PRODUCCIÓN</p> <p>FECHA: 9 de marzo del 2012</p>			
		<p><b>COTIZACIÓN</b></p>	
Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
1	Creatividad Campaña mediana incluye artes	5,000.00	5,000.00
1	*Investigación de mercado	3,000.00	3,000.00
TOTAL			8,000.00

Observaciones	
1	Días laborables: 15
2	Los días de producción son laborables (no incluye fines de semana) y la entrega está sujeta a la oportuna aprobación de la orden de producción vía mail y la entrega de material.
3	Los valores no incluyen IVA
4*	*Valor aproximado

## 4. Estructura Operacional

### 4.1. Actividades previas al inicio de la operación

Para funcionar y poder facturar como persona jurídica, empieza todo en el SRI, donde luego de previo análisis se determinara el tipo de empresa que deseamos ser. Después en el formulario que nos presenta el SRI precederemos a poner nuestra razón social, es decir la explicación de que función tendrá la empresa. En nuestro caso sería exportación de un producto perecible. Para todos estos procesos contrataremos un abogado en la ciudad de Machala que nos cobrará \$1000, por todo el trámite legal, encargándose el mismo de recopilar todos los papeles que se necesiten para la constitución de la empresa. Por ejemplo, la dirección en donde va a funcionar la empresa, planilla de luz, agua o teléfono para constatar la ubicación de la empresa y para que puedan ser emitidas las facturas.

Paso	Tramite	Detalle	Documentación
1	Aprobación del nombre de la compañía	Se deben presentar alternativas de nombres para la nueva Compañía, para su aprobación en la Superintendencia de Compañías.	Con copia de la cedula.
2	Apertura cuenta integración de capital	Se debe crear una cuenta de Integración de Capital de la nueva Compañía en cualquier banco de la ciudad de domicilio de la misma.	<p>Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas)</p> <p>Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías</p> <p>Solicitud para la apertura de la cuenta de</p>

			Integración de Capital (formato varía de acuerdo al banco en el que se apertura) que contenga un cuadro de la distribución del Capital.
			El valor del depósito
			Descargar documentos de modelo solicitud apertura cuenta de Integración de Capital Compañía Limitada y modelo solicitud apertura cuenta de Integración de Capital Sociedad Anónima.
3	Celebrar escritura publica	Se debe presentar en una Notaría la minuta para constituir la Compañía.	Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía
			Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías
			Certificado de apertura de la cuenta de Integración de Capital dada por el banco
			Minuta para constituir

			la Compañía
			Pago derechos Notaría
			Descarga de documentos de Modelo Minuta Constitución Compañía Limitada, modelo Minuta Constitución Compañía Anónima y solicitar la aprobación de las Escrituras de Constitución.
4	Aprobación de las escrituras de constitución por la Superintendencia de Compañías		Tres copias certificadas de las Escrituras de constitución
			Copia de la cédula del Abogado que suscribe la solicitud
			Solicitud de aprobación de las Escrituras de constitución de la Compañía
			Descarga de documentos de Modelo solicitud aprobación Escrituras.
5	Obtener la resolución de aprobación de las Escrituras	La Superintendencia de Compañías nos entregará las Escrituras aprobadas con un extracto y 3 resoluciones de	Recibo entregado por la Superintendencia de Compañías al momento de presentar la solicitud

		aprobación de la Escritura.	
6	Cumplir con las disposiciones de la Resolución	Publicar el extracto en un periódico de la ciudad de domicilio de la Compañía.	Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías.
		Llevar las resoluciones de aprobación a la Notaría donde se celebró la Escritura de constitución para su marginación.	Formulario para obtener la patente (se adquiere en el Municipio).
		Obtener la patente municipal y certificado de inscripción ante la Dirección Financiera.	Copia de la cédula de ciudadanía de la persona que será representante legal de la Empresa.
7	Inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil	Una vez cumplidas las disposiciones de la resolución de aprobación de la Superintendencia de Compañías se deberá inscribir las Escrituras en el Registro Mercantil.	Tres copias de las Escrituras de constitución con la marginación de las resoluciones.
			Patente municipal.
			Certificado de inscripción otorgado por el Municipio.
			Publicación del extracto.
			Copias de cédula y papeleta de votación de los comparecientes.

8	Elaborar nombramientos de la directiva de la Compañía	Una vez inscritas las Escrituras se deberán elaborar los nombramientos de la directiva (Gerente y Presidente)	
9	Inscribir nombramientos en el Registro Mercantil	Los nombramientos deberán ser inscritos en el Registro Mercantil	<p>Tres copias de cada Nombramiento</p> <p>Copia de las Escrituras de Constitución</p> <p>Copias de cédula y papeleta de votación del Presidente y Gerente</p>
10	Reingresar los Documentos a la Superintendencia de Compañías	Se debe reingresar las Escrituras a la Superintendencia de Compañías para el otorgamiento de cuatro hojas de datos de la Compañía.	<p>Formulario RUC 01A</p> <p>Formulario RUC 01B</p> <p>Nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil</p> <p>Copias de cédulas y papeletas de votación de Gerente y Presidente</p> <p>Tercera copia certificada de la Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil</p> <p>Una copia de la panilla de luz o agua del lugar</p>

			<p>donde tendrá su domicilio la Compañía</p>
11	Obtener el RUC	Reingresadas las Escrituras se entregarán las hojas de datos de la Compañía que permitirán obtener el RUC.	<p>Publicación del extracto</p> <p>Formulario 01A con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías.</p> <p>Fomulario 01B con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías</p> <p>Original y copia de los nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantíl.</p> <p>Original y copia de la Escritura de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantíl.</p> <p>Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal.</p> <p>Una copia de la planilla de luz, agua, teléfono, pago del impuesto predial del lugar donde estará</p>

	<p>domiciliada la Compañía a nombre de la misma o, contrato de arrendamiento.</p> <p>Cualquiera de estos documentos a nombre de la Compañía o del Representante Legal.</p>
	<p>Si no es posible la entrega de estos documentos, una carta por el propietario del lugar donde ejercerá su actividad la Compañía, indicando que les cede el uso gratuito.</p>
	<p>Original y copia de las 4 hojas de datos que entrega la Superintendencia de Compañías.</p>
	<p>Si el trámite lo realiza un tercero deberá adjuntar una carta firmada por el Representante Legal autorizando.</p>
	<p>Descargar modelo de Autorización para obtener el RUC por una tercera persona.</p>

			Descargar modelo carta SRI para uso gratuito de oficina.
12	Retirar la cuenta de Integración de Capital	Una vez que se obtenga el RUC de la Compañía, éste debe ser presentado a la Superintendencia de Compañías para que se emita la autorización de retirar el valor depositado para aperturar la cuenta de Integración de Capital.	<p>Carta de la Superintendencia de Compañías solicitando al banco se devuelva los fondos depositados para aperturar la cuenta de Integración de Capital.</p> <p>Copia de cédula del Representante Legal y de los accionistas de la Compañía.</p> <p>Solicitud de retiro de los depósitos de la cuenta de Integración de Capital, indicar en dicha solicitud si el dinero lo puede retirar un tercero.</p>
13	Aperturar una Cuenta Bancaria a nombre de la Compañía	La Compañía puede abrir una cuenta corriente o de ahorros	<p>Solicitud de apertura de cuenta.</p> <p>Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que manejarán la cuenta.</p> <p>Copia de un planilla de servicios básicos donde conste la dirección de</p>

			residencia quienes van a manejar la cuenta.
			Un depósito con un monto mínimo dependiendo de la institución bancaria.
14	Obtener permiso para imprimir Facturas	Para que la Compañía pueda emitir facturas, el SRI deberá comprobar la dirección de la Compañía.	Solicitud de inspección (formulario que entregan en el SRI).
			Permiso de Bomberos.
			En caso de realizar operaciones de Comercio Exterior, la autorización de la CAE.
			Certificados, contratos o facturas de proveedores de la Compañía.
			Certificado de cuenta bancaria a nombre de la Compañía.
			Registro patronal en el IESS.
			Patente Municipal.
			Facturas que sustenten la propiedad mobiliaria.
			Contrato de compraventa que sustente la propiedad

			inmobiliaria.
			Panilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la Compañía y/o el contrato de arrendamiento, o la carta de autorización de uso gratuito de oficina con reconocimiento de firma.
15	Bomberos	El permiso de los bomberos se lo solicita en la ciudad donde se vaya a operar y este se lo dan dependiendo la función que la planta vaya a realizar y luego de un previa inspección.	El trámite del permiso duraría un lapso de 8 días laborales. Ellos determinan si la ubicación de la planta esta en una zona demasiado riesgosa, las salidas de emergencia que existen o lo que se deba implementar dependiendo de la cantidad de gente que trabaje.
16	IEPI	Obtener la patente y derechos de autor de la marca.	Cuadro anexo.

**IEPI**

Un paso importante para establecer nuestra marca en el mercado es registrarla en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI). Este organismo fue creado en 1998 por el gobierno del país para regular el uso de marcas, patentes, obtenciones vegetales y toda obra personal en cualquier mercado dentro del Ecuador. Han existido casos en la historia reciente de los negocios, en los que las marcas fueron mal usadas por personas ajenas a quienes las crearon, es por eso que se necesita de normativa del estado para protegernos con leyes. La marca es sin duda un capital invaluable, porque el consumidor ira creando un valor psicológico para cada empresa.

A continuación, detallamos los pasos necesarios para obtener el registro de marca o signo distintivo, ya la patente de procesos. Igualmente encontraremos los costos de cada tramite necesario.

Los requisitos para lograr un registro exitoso incluyen varios formularios, y papeles legales de la empresa, sus representantes e información básica del negocio. Así mismo, el detalle de la figura y texto del logo son necesarios para inscribir la marca.

Dentro de este proceso se debe enlistar el producto dentro de una o varias de las clases establecidas como NIZA por la comunidad internacional. La clase internacional del chocolate es la número 30.

La denominación de origen ecuatoriana es muy importante para el reconocimiento nacional de la marca Ecuador en el extranjero. Esta nuevo certificado ha creado un mayor grado de conciencia ecuatoriana entre los bienes producidos en el país.

La duración del tramite completo varia de uno a dos meses. Además, la contratación de un abogado para que firme y controle cada tramite realizado es vital y obligatorio. De igual forma, el abogado se encarga de cuidar la información confidencial que se maneja en todos los pasos del proceso.

Desde que se consigue el registro de propiedad intelectual de nuestra marca, la función de la empresa es mantenerse pendiente sobre cualquier irregularidad acerca de nuevas marcas o empresas que deseen el mismo nombre o uno similar, que de una u otra forma puede perjudicar la imagen de Cacao Theobroma.

Registro de Propiedad Industrial - IEPI			
Tramites			
Paso/Etapa	Detalle	Proceso	Valor
1	Averiguar si la marca ya se encuentra en uso.	Obtener el formulario para realizar una búsqueda fonética en la gazeta mensual publicada por el IEPI. Depositar en una cuenta del Banco de Guayaquil.	\$16.00
2	Inscripción marca comercial.	Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas, nombre comercial, lema comercial, apariencias distintivas	\$116.00
3	Inscripción marcas colectivas.	Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de marcas colectivas, marcas de certificación.	\$252.00
4	Inscripción denominación de origen.	Trámite de solicitudes de registro, inscripción o concesión de derechos de denominación de origen.	\$228.00
5	Inspección.	Inspecciones realizadas por el IEPI para el reconocimiento del lugar, previo a la emisión de la autorización de denominación de origen ecuatoriana.	\$784.00
Certificados			
6	Autorización de denominación ecuatoriana.	Certificado de autorización de denominación de origen ecuatoriana.	\$32.00
7	Autorización de uso de denominación ecuatoriana.	Otorgamiento de autorización de uso y explotación de denominación de origen ecuatoriana.	\$40.00
	Abogado.	Contrato de un jurista.	\$200.00
Patente de Procesos			
8	Búsqueda de datos	Búsqueda de base de datos nacional de diseños industriales	\$36.00
9	Presentación	Presentación de solicitudes para trámite de concesión de derechos de diseños industriales	\$108.00

10	Registro de diseño industrial	Título de registro de diseños industriales y de concesión de patentes de modelo de utilidad	\$136.00
11	Mantenimiento 2do año	Mantenimiento anual de patentes de invención, desde la fecha de solicitud nacional o internacional hasta el segundo año	\$104.00
12	Mantenimiento hasta 7mo año	Mantenimiento anual de patentes de invención, desde la fecha de solicitud nacional o internacional luego del segundo año y hasta el séptimo año	\$148.00
Total			\$2,200.00

#### 4.1.1. Riesgo laboral:

Se denomina riesgo laboral a todo aquel aspecto del trabajo que tiene la potencialidad de causar un daño. La prevención de riesgos laborales es la disciplina que busca promover la seguridad y salud de los trabajadores mediante la identificación, evaluación y control de los peligros y vaivenes asociados a un proceso productivo, además de fomentar el desarrollo de actividades y medidas necesarias para prevenir los peligros derivados del trabajo.

Determinación de los riesgos y de la responsabilidad del empleador

Art. 347.- Riesgos del trabajo.- Riesgos del trabajo son las eventualidades dañosas a que está sujeto el trabajador, con ocasión o por consecuencia de su actividad.

Para los efectos de la responsabilidad del empleador se consideran riesgos del trabajo las enfermedades profesionales y los accidentes.

Art. 348.- Accidente de trabajo.- Accidente de trabajo es todo suceso imprevisto y repentino que ocasiona al trabajador una lesión corporal o perturbación funcional, con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecuta por cuenta ajena.

Art. 349.- Enfermedades profesionales.- Enfermedades profesionales son las afecciones agudas o crónicas causadas de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que producen incapacidad.

Art. 350.- Derecho a indemnización.- El derecho a la indemnización comprende a toda clase de trabajadores, salvo lo dispuesto en el artículo 353 de este Código.

Art. 351.- Indemnización a servidores públicos.- El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás instituciones de derecho público están obligados a indemnizar a sus servidores públicos por los riesgos del trabajo inherentes a las funciones propias del cargo que desempeñan. Tienen el mismo deber cuando el accidente fuere consecuencia directa del cumplimiento de comisiones de servicio, legalmente verificadas y comprobadas.

Se exceptúan de esta disposición los individuos del Ejército y, en general, los que ejerzan funciones militares.

Los empleados y trabajadores del servicio de sanidad y de salud pública, gozarán también del derecho concedido en el artículo anterior.

Art. 352.- Derechos de los deudos.- Reconócese el derecho que tienen los deudos de los médicos, especialistas, estudiantes de medicina, enfermeras y empleados en sanidad, salud pública y en general, de los demás departamentos asistenciales del Estado, que fallecieron en el ejercicio de sus cargos, por razones de contagio de enfermedades infectocontagiosas, para reclamar al Estado las indemnizaciones que corresponden por accidentes de trabajo.

Igual reconocimiento se hace respecto de lesiones que sufrieren en las condiciones que establece el inciso anterior.

#### 4.1.2. Reglamento de trabajo

Para la elaboración de un reglamento de trabajo es necesario seguir los siguientes pasos, con un reglamento interno de trabajo el encargado del personal, puede exigir y de cierta manera tener un respaldo para cuando se necesite despedir a un trabajador por ejemplo. Si en el reglamento dijese que el obrero de planta necesita usar guantes y botas, si este incumpliere, se deberá pasar un reporte a la comisaria de trabajo, y con 3 faltas es despido inmediato sin derecho a reclamo y así no ser acusado de despido intempestivo.

Base Legal Art. 64 Código de Trabajo.

Requisitos:

Reglamento Interno de Trabajo

1. Petición dirigida al Director Regional de Trabajo, de la jurisdicción que corresponda, debidamente firmados por el Representante Legal del centro de trabajo, como por el Abogado;

2. Tres ejemplares del Reglamento Interno de Trabajo, debidamente firmados por el Representante Legal;
3. Copias del documento que acredite la personería jurídica;
4. Copia del nombramiento del Representante Legal; o, de la cédula de ciudadanía para el caso de personas naturales;
5. Copia del certificado del RUC; y,
6. Copias de la cédula y papeleta de votación del Representante Legal.
7. Comprobante de pago del valor de la tasa (\$30,00).

#### Horario de Trabajo

1. Petición dirigida al Director Regional de Trabajo de Quito, de la jurisdicción que corresponda, suscrita tanto por el Representante Legal del centro de trabajo, como por el Abogado;
  2. Convenio suscrito entre el empleador y sus trabajadores en el que constará el horario a aplicarse y la obligación del empleador de pagar los recargos legales correspondientes;
  3. Copia del nombramiento del Representante Legal; o de la cédula de ciudadanía para el caso de personas naturales;
  4. Planillas de aportes al IESS;
  5. Copias de la cédula y papeleta de votación vigente del Representante Legal.
- Comprobante de pago del valor de la tasa (\$30,00).

#### Procedimiento:

1. Ingresa la documentación a la Director Regional de Trabajo de Quito, Cuenca, Ambato y Guayaquil, procede a la revisión de la documentación el funcionario público.

Una vez cumplido todos los requisitos se procede a elaborar el acuerdo para la firma del Sr. Ministro, en el tiempo que lo aprueba un reglamento Interno de 30 días, en caso de no cumplir con los requisitos se procede a la devolución de la documentación

#### Costo:

Comprobante de Pago (\$30,00) (Pagaduría Piso 10) del Ministerio de Trabajo y Empleo.

#### Tiempo Estimado de Entrega:

#### Reglamento Interno de Trabajo

El tiempo aproximado para la obtención del Acuerdo Ministerial, a través del cual se aprueba un reglamento interno de trabajo, es de 30 días

#### Horario de Trabajo

El tiempo aproximado para la obtención del Acuerdo Ministerial, a través del cual se aprueba un horario de trabajo, es de 15 días.

#### 4.2. Organigrama y política de recursos humanos

Considerando que existen 5 socios en la organización, cada uno pondrá su conocimiento en las diferentes áreas para controlar los procesos de los mismos. Es importante recalcar que tienen especializaciones diferentes entre sí, de tal forma que facilitará notablemente el proceso, no sólo en este momento de constitución de la empresa sino también con el lanzamiento de nuevos productos a futuro, con el aumento de la producción y ventas.

Lo que proponemos como estructura organizacional tomará en cuenta varios aspectos importantes como:

➤ **Distribución del trabajo:**

Como una parte importante del proceso ya que estableceremos las diferentes funciones y procesos de cada uno de los departamentos que se encuentran en el proceso de producción y comercialización del Chocolate, para de esta forma poder cubrir y mantener todos los procesos.

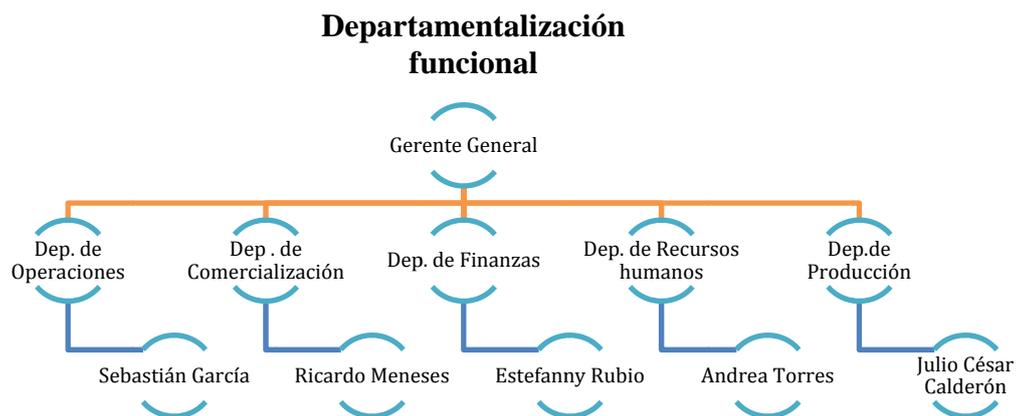
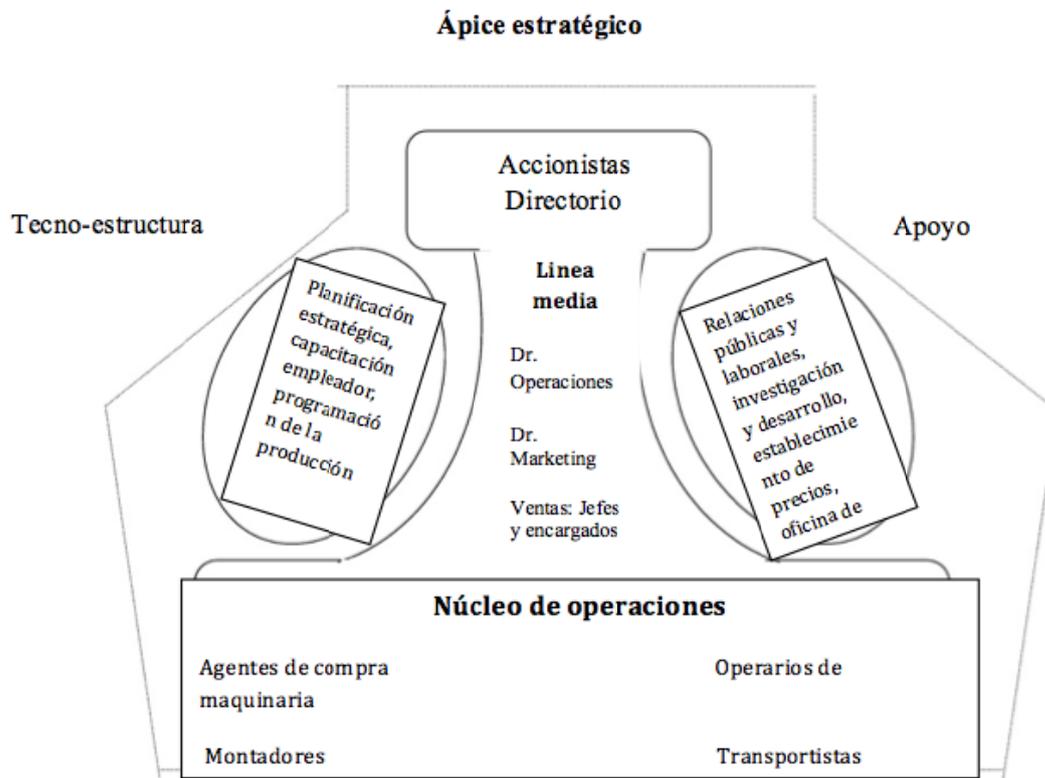
➤ **Departamentalización y Jerarquía de la organización**

Departamentalización y la jerarquía de la organización son partes fundamentales para el desarrollo del área de Recursos humanos, para establecer las diferentes actividades y funciones de cada una de ellas, conjuntamente con todo el personal a su carga y cuáles serán las metas para cada departamento de tal forma que sea mucho más fácil el control de cada una de ellas.

➤ **Coordinación:**

La Coordinación es el punto donde los resultados de todos los departamentos tienen que estar asociados y a través de este obtener los resultados favorables. Pondré un ejemplo de uno de los procesos principales de coordinación: cuando los productores nos entregan la materia prima semiprocesada nosotros necesitamos almacenar esa materia prima en las diferentes estructuras con la temperatura adecuada para que no se malogre y después tener un calendario establecido en el cual empezará el proceso con un sistema establecido de inventarios LIFO, el que primero entra, primero que sale.

Con respecto a cómo funciona la empresa podemos recalcar el siguiente cuadro que nos será de mucha ayuda en el momento de establecer el orden de los departamentos básicos para el óptimo funcionamiento de la empresa.



Con respecto a los salarios se establecieron ciertos parámetros entre el departamento de Recursos Humanos y el departamento de Finanzas y se llegó a la conclusión y determinación de cuantos colaboradores necesitamos para que el proyecto se lleve a cabo:

Puesto	# de personas	salario	\$ para la empresa	IESS Empleador	IESS Afiliado
Mano de obra	57	\$325.00	\$18,525.00	\$2,065.54	\$1,732.09
Jefes de area	10	\$450.00	\$4,500.00	\$501.75	\$427.50
Director areas	5	\$1,500.00	\$7,500.00	\$836.25	\$712.50
Gerente General	1	\$1,700.00	\$1,700.00	\$189.55	\$161.50

El departamento de RRHH se encargará de los procesos de :

- Selección
- Contratación
- Capacitación
- Motivar a los colaboradores
- Mantener al personal

Cuando ya tenemos establecido cuantos trabajadores necesitamos para cada área podemos empezar a buscar el recurso humano, por nuestra localización estratégica en la provincia de El Oro, lo que buscaremos es gente que tenga la capacidad y el conocimiento de adaptarse a las condiciones laborales que nosotros ofrecemos, con todos los beneficios. Para nosotros es importante crear una base de datos la que cuente con la información de gran parte de personas que les gustaría trabajar en la empresa y generar empleo para toda la gente del sector.

Para cada puesto de trabajo se requerirá diferentes aspectos fundamentales, para esto crearemos una matriz con la cual evaluaremos a los candidatos de tal manera de obtener el mejor recurso humano posible a través de criterios de esta forma:

La Política de incentivos, incluirá tanto incentivos económicos y de reconocimiento. Los incentivos económicos, se establecerán para cada uno de los departamentos en el que nos enfoquemos, para enfatizar los procesos. Por ejemplo en marketing y ventas podemos

medir el índice de rotación de inventarios y el crecimiento en ventas. De tal modo que si cumplen las metas se verán recompensados económicamente. También con la implementación de incentivos de reconocimiento mejoraremos el ambiente laboral , ya que los directores de cada departamento requerirán conocer los nombres de cada uno de sus colaboradores para mejorar el nivel de confianza y la diferencia de poder , para no solo construir una empresa sino también una familia, en la cual todos se puedan expresar libremente.

- ✓ Asistenciales: Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.
- ✓ Recreativos: Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- ✓ Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida

Con esta política mejoraremos notablemente el comportamiento de los individuos dentro de la organización y crearemos un sentido de pertenencia para que todos los colaboradores consideren a la empresa como suya, para alcanzar de esta forma mejores beneficios y tener una tasa mínima de rotación de personal.

### 4.3. Marketing Operativo

#### 4.3.1. Plan de marketing a nivel de negocio

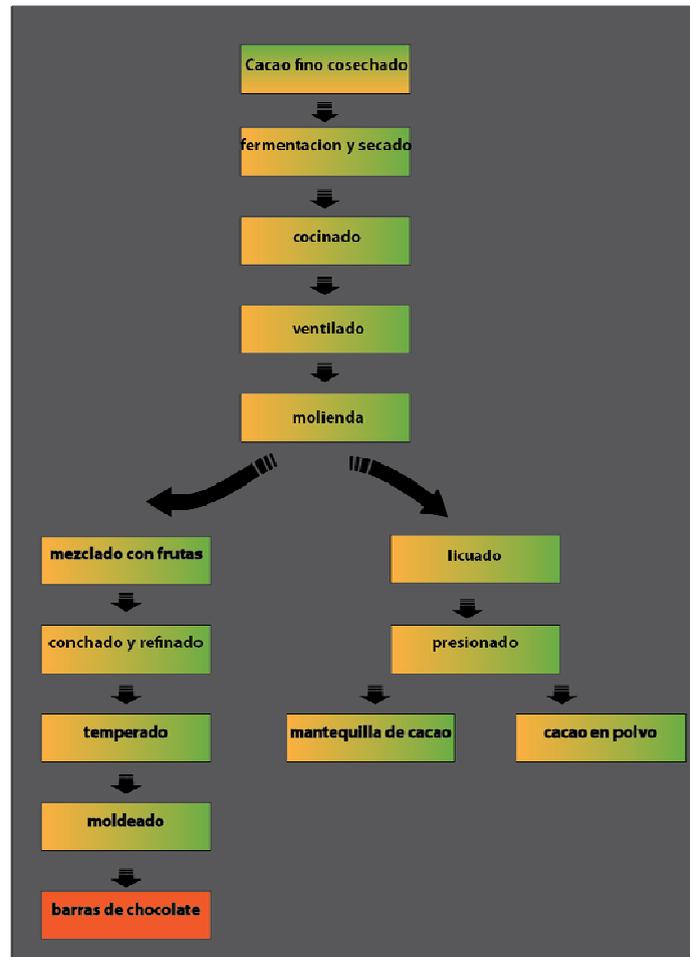
Para completar las actividades de marketing expresadas en el modulo 2, necesitamos definir y enfatizar en ciertos conceptos para el de marketing. Varios autores han definido distintos planes de marketing dependiendo del tipo de empresa. Cacao Theobroma es una empresa mediana, en la etapa inicial del ciclo de vico, por lo que los objetivos a simple vista son: darse a conocer como una marca exclusiva, amigable y de calidad.

Un plan de marketing a nivel de negocio esta dirigido para organizaciones con un solo producto o líneas de productos reducidas y similares (Autor ##). En resumen se realizara un solo plan de mercadeo para todo el negocio. Dentro del cual encontraremos análisis de la situación, presupuesto de marketing, mecanismos de control y monitoreo del entorno.

#### 4.3.2. Planeación de proceso dentro de la empresa.

El proceso al que se somete nuestro chocolate es una mezcla de trabajo artesanal con una producción fabril avanzada. Si bien nuestra producción no iguala el número de unidades vendidas por competidores de gran trayectoria en la industria, es una cantidad que representa una elaboración de gran nivel.

El proceso de producción lo podemos entender de mejor forma gráficamente a continuación:



El proceso del negocio esta completo con las siguientes actividades:



### Gastos preliminares de Marketing

En esta parte del trabajo previo al inicio de las actividades se toman en cuenta gastos relacionados con el área de marketing. Los costos del modulo 2 resumen perfectamente estos datos, aumentado el costo de una investigación de mercado que fue costeadada por una empresa ecuatoriana reconocida como Maruri.

Gastos Preliminares Marketing	
Costos	\$331.70
Investigación de mercado	\$3,000.00
Total	\$3,331.70

### Propuesta de presupuesto

Aparte de los gastos previos a las acciones de mercado de Cacao Theobroma, se debe establecer un presupuesto general que incluya todos costos o inversiones que demandan cada etapa de esta área. Tenemos cinco premisas presentadas en el modulo previo con las cuales partiremos nuestras estrategias y acciones. A continuación las premisas:

- ✓ Necesario conceder grandes márgenes a los distribuidores para obtener una distribución adecuada.
- ✓ Gastos de publicidad elevados.
- ✓ Costos de producción elevados, porque se identifican y corrigen fallas en el proceso.
- ✓ Las utilidades suelen ser negativas por los costos de investigación y desarrollo, instalaciones y equipo de producción.
- ✓ La estrategia de promoción se concentra en generar conciencia e informar.

Para un mejor análisis, detallaremos el presupuesto según el concepto o etapa del plan de marketing.

#### 4.3.3. Publicidad

##### **BTL**

La publicidad *below the line*, será un reto para nuestra empresa en especial al posicionarnos en el mercado local como una marca amigable y representativa internacional del Ecuador. El marketing electrónico tendrá una importancia sobresaliente en la imagen de Cacao Theobroma, pues será el canal principal de promoción para los consumidores o personas interesadas en los extras de nuestro chocolate, como ayuda social y promociones.

Item	Unidades	Costo (USD)
Hosting Windows Básico	1	\$59
PC	1	\$408
Monitor Flat para PC	1	\$142
Costo Dominio	1	\$39
ISP CNT	12 (meses)	\$594
Instalación CNT	1	\$80
TOTAL		\$1322

En cuanto a redes sociales el presupuesto que se tomara en cuenta serán los costos de banners en Facebook y otras paginas que sean de mucho tráfico para nuestro publico objetivo. En caso de la red social más popular del mundo, nuestro presupuesto para pautar iniciara con \$800, y se establecerá una estrategia en base a CPC o costos por clic a nuestros banners. Delinearemos mas adelante si es que es propicio manejar una política de gasto diario o indeterminado hasta que terminemos con nuestro presupuesto.



## Relaciones Publicas



En esta área promocional, Cacao Theobroma seguirá una política de impresión inicial muy fuerte. La idea básica es convertirnos en patrocinadores oficiales de eventos que estén relacionados con el cuidado del medio ambiente, mecanismos de reciclaje, y todo lo que signifique una imagen positiva para el país. En el ciclo de vida de inicio del producto es conveniente “desarrollar convenciones en sitios de notiriedad turística” (Jaramillo 75). El manejo de cada evento depende de los organizadores y por lo tanto los costos de los mismos. A pesar de tener un presupuesto pequeño, nuestra empresa buscara convenios o trueques comerciales que beneficien ambas marcas. El presupuesto será de \$3000.



Ciudad turística: Mindo, Pichincha.

Esta cifra esta basada en los gastos comunes en un flow de medios que puede tener una compañía que promociona un evento. Por ejemplo, pagina derecha en una revista de 1000 ejemplares mensuales tiene un costo de 400 dólares, una cuña radial por un mes de

aproximadamente 15 segundos en una radio popular en horario estelar tiene un costo de \$200, etc.

En el ámbito nacional, se espera establecer una isla comercial en distintos centros turísticos. La propuesta y desarrollo que necesita una idea así tiene un costo elevado. Sin embargo, ya que es una vitrina para Cacao Theobroma en el país decidimos establecer una isla temporalmente en ciertos sitios turísticos. La idea principal es crear una sola isla promocional que pueda movilizarse de una ciudad a otra según la demanda temporal. Por ejemplo, en temporada de verano en la costa, la isla se ubicará en ciudades de alta concentración turística como Manta, Salinas, Bahía de Caraquez. En caso de las festividades en ciudades de la sierra, la isla de Cacao Theobroma podría instalarse en sitios turísticos como el centro de Baños. En cada fecha importante, la isla podrá rotar de lugar para que cada vez más personas degusten el producto. El costo de una isla como la que pensamos tiene medias parecidas a un stand comercial en una feria, por lo tanto el precio de arrendamiento del lugar, permisos, producto y otros enseres nos dan un valor de \$5000.

Colocación de Producto	Patrocinio de Causas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar que la marca aparezca en eventos relacionados con su visión y misión.</li> <li>• Ejemplo: Eventos deportivos donde el Ecuador tenga presencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing verde o ecológico</li> <li>• Participación en causas sociales como educación, salud, pobreza.</li> </ul>

Después de construir la isla, los gastos que incurrirán serán por el transporte y manutención del stand.





Resumiendo el presupuesto general de marketing para el primer año quedaría de la siguiente manera. El estudio de calendario de gastos de marketing será incluido en el flujo de caja en el siguiente capítulo del trabajo.

Presupuesto Marketing	
Gastos Preliminares	\$3,331.70
Marketing Electronico	\$1,322.00
Redes Sociales	\$800.00
Eventos y RP	\$3,000.00
Isla Comercial	\$5,000.00
<b>Total</b>	<b>\$13,453.70</b>

#### 4.3.4. Objetivos de volumen de ventas

De suma importancia en cualquier plan de negocios es conocer el volumen de ventas que se proyecta en los meses iniciales. El canal de valor de Cacao Theobroma determina que el contenedor enviado mensualmente al continente europeo maximice la ganancia. Es decir la cantidad de barras de chocolate lo obtendremos de la capacidad volumétrica o carga máxima del contenedor. Mensualmente, los recursos, mano de obra, maquinaria y otros costos deben apuntar para producir 218000 barras de 100 gramos cada una. La asignación de sabores será equitativa, es decir el total de producidos se dividirá en cinco partes por su sabor (maracuyá, arazá, higo, naranjilla y ovo).

El objetivo de ventas en el área de marketing será cumplir con las 218000 barras. Pero en el mercado nacional, se ira creando expectativa del chocolate a través de la venta promocional.

Cacao Theobroma tiene el objetivo de enviar 4 contenedores en el primer año. Lo que significa que cada trimestre el envío de un container de 20 pies será el evento de mayor importancia en la cadena de valor de nuestro nuevo producto. La dirección de Cacao Theobroma en cuanto a cantidad de chocolates vendidos es clara y concisa: vender los 4 container a su máxima capacidad. A parte del mercado europeo nos podemos plantear el objetivo meta de la venta nacional de barras de chocolate. A continuación se detalla el objetivo en cuanto a volumen de ventas en el primer año:

Mercado Europeo	
Envío de 1 container	
Cajas (de 5 barras de 100 gr.)	43600
Barras	218000

Mercado Nacional	
Producción cada 2 meses	
Barras	7600

#### 4.3.5. Mecanismos de control

El plan de marketing que estamos estableciendo en este trabajo servirá también como una herramienta de coordinación y control. El área comercial no establece tomar el punto de vista de clientes, consumidores y sesgos del mercado, sino girar la atención hacia la interna de la compañía. Si bien, las tareas administrativas diarias tienen como principal objetivo lograr que se cumplan con los objetivos de ventas, rentabilidad y costos, el marketing ofrecerá información extra al control que se observe en procesos de producción, administrativos y promocionales.

Existen dos mecanismos de control que Cacao Theobroma utilizará:

- Posterior a la acción:

Al final del periodo, en este caso de los trimestres iniciales, se revisara el éxito alcanzado. La comparación de los objetivos iniciales con los alcanzados realmente, así como del presupuesto y en todas as áreas brindaran una imagen positiva o negativa del negocio. El objetivo de esta técnica es obtener la información para que en periodos futuros los errores se reduzcan al mínimo.

➤ Control de rumbo:

Este mecanismo demanda un costo mayor, así como mas atención durante el proceso total del negocio. Se compone de 4 pasos:

**Determinar medidas de desempeño**

- Posibles medidas: ventas, costos, market share o calificaciones del cliente.

**Comparacion del desempeño actual con el planeado**

- Tomar en cuenta la frecuencia con que se lleva a cabo este paso.

**Especificar grados aceptables de desviación**

- Esto quiere decir, el gerente debe asignar un rango de error aceptable.

**Identificar las implicaciones de las desviaciones**

- Las soluciones y conclusiones de todo el proceso.

#### 4.3.6. Monitoreo del Entorno

La distancia entre la fabrica y los consumidores finales es muy grande, por lo que el control del entorno ayudará a mejorar muchos de los procesos para clarificar que producto es el que demanda el cliente de Cacao Theobroma. La empresa estará predispuesta al cambio, siempre y cuando las razones, sean el beneficio de los consumidores. En un mundo rápido y lleno de información, las empresas deben saber aceptar las criticas y aceptar las recomendaciones que ayudaran a su crecimiento, el camino que existe entre la empresa y su consumidores es una pantalla virtual.

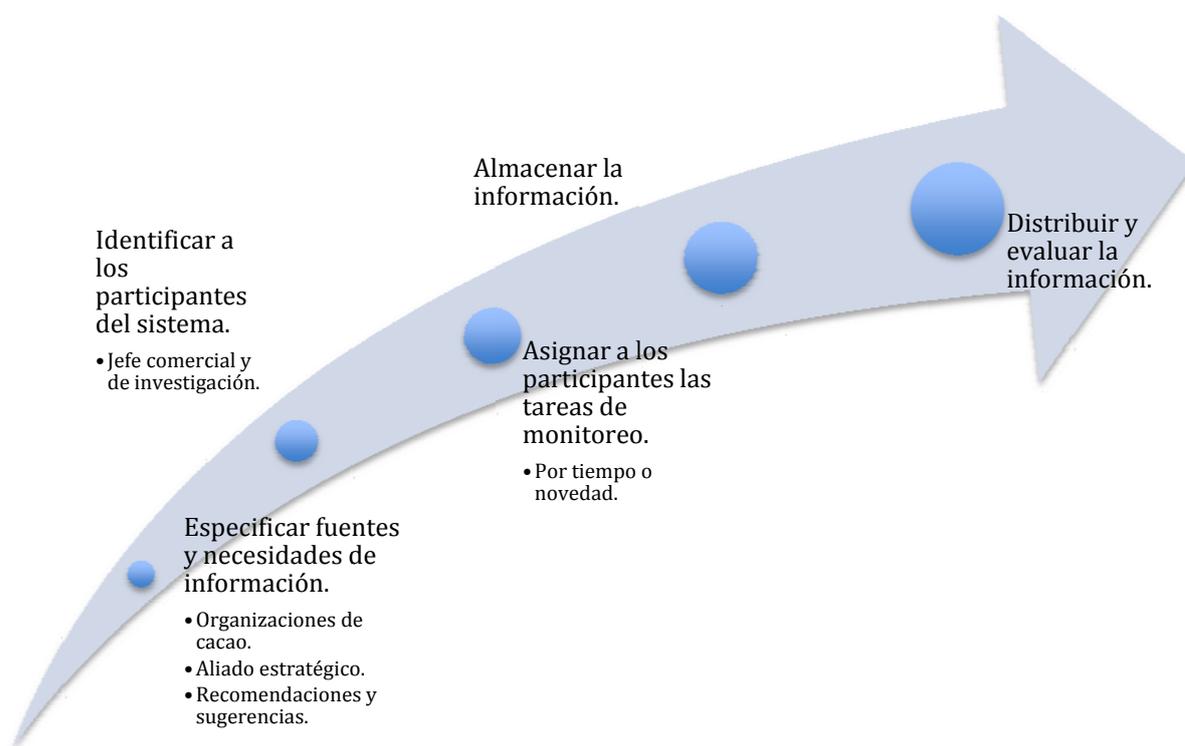
a. Sistemas estratégicos de monitoreo.

El nuevo chocolate de Ecuador asumirá una táctica ofensiva, es decir que le permita identificar las oportunidades que el mercado muestra con sus tendencias.

b. Fuentes de información.

La definición de fuentes de información serán vitales para valorizar cada noticia o detalle que escuchemos de parte de los consumidores. La empresa aliada en el viejo continente será nuestros oídos, boca y ojos en el mercado meta que nos enfocamos, de ellos escucharemos las quejas, sugerencias y recomendaciones de los clientes.

De igual manera el internet, y bases financieras donde el precio del quintal de cacao se mira serán de primordial calidad.



#### 4.4. Análisis de costos módulo 3:

Socio	Horas trabajadas	Días	Total Horas	Valor Hora	Valor total a pagar
Ricardo Meneses	10	15	150	1,87	280,5
Sebastián García	10	15	150	1,87	280,5
Stefanni Rubio	10	15	150	1,87	280,5
Julio César Calderón	10	15	150	1,87	280,5
Andrea Torres	10	15	150	1,87	280,5
				Total	1402,5

Internet	
Días	Costo
30 días	\$29.90
Grupo	
Días	Costo
5 días	\$4.98
Internet Móvil	\$2.02
<b>Total</b>	<b>\$7.00</b>

Telefonía			
	Min. Aprox. Usados	Costo	Costo T
Ricardo Meneses	25	0,04	1
Sebastián García	20	0,04	0,8
Stefanni Rubio	10	0,04	0,4
Julio César Calderón	15	0,04	0,6
Andrea Torres	22	0,04	0,88
		<b>Total</b>	<b>3,68</b>

Electricidad		
kilovatios por Mes	Costo kWh	Costo Promedio
300	\$0.08	\$24
Grupo		
kilovatios	Costo kWh	Costo
38	\$0.08	\$3.04

Movilización									
Costo por Galón	1 cada km	Galón 40	15 km	Costo km	15	Costo Ida y Vuelta (30km)	Dias	Socios	Total
\$1.50			0.375 Galones	\$0.56		\$1.13	5	5	\$22.50

## 5. Economía y rentabilidad

Una parte crucial de un negocio o proyecto en este caso es demostrar con números que la idea es rentable. Cacao Theobroma se enfrentará a un mercado ya establecido, con competidores y obstáculos bien definidos. A continuación se detallan en varias tablas, costos de producción, presupuesto de marketing, estado de pérdidas y ganancias, balance general y flujo de caja.

### 5.1. Estructura de costos

El proceso para hacer un chocolate exige muchos recursos. Al ser un producto comestible, la mano de obra y materia prima es fundamental para lograr la cantidad deseada al final del día. Cacao Theobroma tiene un número de chocolates que cumplir cada vez que se programe un contenedor (4 veces al año).

Los costos que tomamos en cuenta son de todos los procesos y labores que se han hecho e investigado en módulos anteriores. Los costos de la maquinaria y fabricación son lo que más cuestan para la empresa. Primero se busco información sobre el horno donde se realizaran los chocolates, debido a que es la maquinaria principal en materia de panadería la tomamos en consideración primordial. El costo del horno industrial esta basado en uno fabricado nacionalmente por Ecuahornos S.A. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el trabajo que se piensa realizar exige ciertas características. Los hornos pueden tener especificaciones especiales ya sea por el lugar donde van a ser colocados y el tipo de productos que se hornearan. Los utensilios de cocina merecen un mejor estudio e investigación.

Equivalencias	Kilogramos (kg)	Gramos (g)
	1	1000

Proceso de elaboración	Número de Individuos Involucrados	# de Turnos	# Individuos Total
Dosificación	1	3	3
Mesclado	2	3	6
Molido	2	3	6
Ponchados	2	3	6
Temperado	1	3	3
Moldeado	6	3	18
Envoltura Individual	2	3	6
Envoltura Multiunitario	2	3	6
Supervisor	1	3	3
TOTAL	19	27	57

Puesto	# de personas	Salario	\$ para la empresa	IESS Empleador	IESS Afiliado
Mano de obra	57	\$325.00	\$18,525.00	2065.5375	1732.0875
Jefes de área	10	\$450.00	\$4,500.00	501.75	427.5
Director áreas	5	\$1,500.00	\$7,500.00	836.25	712.5
Gerente General	1	\$1,700.00	\$1,700.00	189.55	161.5

Costos administrativos	
Papelería	\$1,000.00
Movilización	\$75.00
Suministros de Ofic.	\$40.00
Transporte de Machala a Guayaquil	\$650.00
Renta	\$2,000.00
Teléfono	\$15.21
Internet	\$60.00
Luz	\$40.00
Condominio	\$40.00
Telf. Móvil	\$30.00
Transporte	\$20.00
Otros	\$30.00
TOTAL	\$4,000.21

Costos indirectos	
Equipos a utilizar en la Producción	Costos
IEPI	\$500.00
Luz planta	\$4,560.00
Agua planta	\$3,040.00
Teléfono planta	\$2,533.33
Impuesto predial	\$148.00
Chequera	\$18.00
Tarjeta	\$5.15
Constitución	\$1,000.00

Activos		Depreciación
Mezcladora	\$650.00	\$65.00
Molino	\$6,000.00	\$600.00
Refinador	\$5,000.00	\$500.00
Contadora (Conchado)	La misma maquina de refinado	
Temporizador	\$4,800.00	\$480.00
Moldeadora	\$4,500.00	\$450.00
Envoltura Individual		
Envoltura Multiunitario	\$65,400.00	
ADECUACIONES LOCAL	\$1,500.00	\$150.00
Horno	\$7,000.00	\$700.00
Utensilios	\$5,000.00	\$500.00
Planta de Producción	\$ 250,000.00	\$25,000.00

Presupuesto Marketing	
Gastos Preliminares	\$3,331.70
Marketing Electrónico	\$1,322.00
Redes Sociales	\$800.00
Eventos y RP	\$3,000.00
Isla Comercial	\$5,000.00
Pag. WEB	\$400.00
Tarjetas	\$67.20
Facturas	\$13.44
URL Hosting	\$62.72
Logo	\$30.00
Total	\$ 14,027.06

## 5.2. Proyecciones de venta

Para obtener la cantidad de chocolate que debe fabricarse, se consulto con expertos en el tema. Logramos conocer que con un quintal se puede elaborar cierta cantidad de barras de chocolate de 100 gramos. Además, conociendo las medidas del container, su carga máxima en kilogramos y capacidad cubica, la deducción de cuantas barras de Cacao Theobroma enviaremos fue un calculo más simple.

Capacidad Máxima de un Contenedor de 20 pies	kg	gr	# de Cajas de Chocolate	# de barras de Chocolate Exportacion	# de barras de Chocolate Nacional
	21800	21800000	43,600.00	218,000.00	8,000.00

Productos (Barras de chocolate 100g)	Precio Caja	Precio Unidad	Participación Ventas Mercado EU / Cajas	Participación Ventas Mercado Nacional / Unidades	Participación Ventas Mercado EU / USD	Participación Ventas Mercado Nacional / USD
% Barras Concentración de Cacao 100%	\$35.00	\$10.00	\$17,440.00	\$1,600.00	\$122,080.00	\$16,000.00
% Barras Concentración de Cacao 80%	\$32.00	\$9.75	\$13,080.00	\$3,600.00	\$83,712.00	\$35,100.00
% Barras Concentración de Cacao 70%	\$29.00	\$8.89	\$13,080.00	\$2,800.00	\$75,864.00	\$24,892.00

	Kilos	Precio	# de Chocolates unidades
1 Quintal	46	\$76.00	184

Productos	Participación Ventas Mercado EU / Unidades	Participación Ventas Mercado Nacional / Unidades	Quintales Utilizados / Mercado EU	Quintales Utilizados / Mercado Nacionales	Costo Quintales / Mercado EU	Costo Quintales / Mercado Nacional
% Barras Concentración de Cacao 100%	\$87,200.00	\$1,600.00	473.9130435	8.695652	\$36,017.39	\$660.87
% Barras Concentración de Cacao 80%	\$65,400.00	\$3,600.00	355.4347826	19.565217	\$27,013.04	\$1,486.96
% Barras Concentración de Cacao 70%	\$65,400.00	\$2,800.00	355.4347826	15.217391	\$27,013.04	\$1,156.52

## 5.3. Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO																	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	31-Dec-12	31-Dec-13	31-Dec-14	31-Dec-15	31-Dec-16
VENTAS	357,648.00	357,648.00	75,992.00	75,992.00	75,992.00	357,648.00	75,992.00	75,992.00	75,992.00	357,648.00	357,648.00	357,648.00	2,601,840.00	2,992,116.00	3,321,248.76	3,620,161.15	3,873,572.43
COSTO DE VENTA	187,406.16	187,406.16	31,962.68	31,962.68	31,962.68	187,406.16	31,962.68	31,962.68	31,962.68	187,406.16	187,406.16	187,406.16	1,316,213.04	1,513,645.00	1,680,145.95	1,831,359.09	1,959,554.22
DEP.	3,445.00	3,445.00	3,445.00	3,445.00	3,445.00	3,445.00	3,445.00	3,445.00	3,445.00	68,845.00	3,445.00	3,445.00	106,740.00	106,740.00	106,740.00	106,740.00	106,740.00
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	166,796.84	166,796.84	40,584.32	40,584.32	40,584.32	166,796.84	40,584.32	40,584.32	40,584.32	101,396.84	166,796.84	166,796.84	1,178,886.96	1,371,731.00	1,534,362.81	1,682,062.06	1,807,278.21
GASTOS ADMINST. Y GENERALES	17,700.21	17,700.21	17,700.21	17,700.21	17,700.21	17,700.21	17,700.21	17,700.21	17,700.21	17,700.21	17,700.21	17,700.21	212,402.52	329,132.76	365,337.36	398,217.73	426,092.97
GASTOS DE VENTAS	14,027.06	14,027.06	14,027.06	14,027.06	14,027.06	14,027.06	14,027.06	14,027.06	14,027.06	14,027.06	14,027.06	14,027.06	168,324.72	299,211.60	332,124.88	362,016.11	387,357.24
DEP.	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	2,083.33	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
AMORT. DIFER.	13.73	13.73	13.73	13.73	13.73	13.73	13.73	13.73	13.73	13.73	13.73	13.73	164.80	164.80	164.80	164.80	164.80
PARTICIPACION EMPLEADOS	25,019.53	25,019.53	6,087.65	6,087.65	6,087.65	25,019.53	6,087.65	6,087.65	6,087.65	15,209.53	25,019.53	25,019.53	176,833.04	269,290.44	298,912.39	325,814.50	348,621.52
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	107,952.98	107,952.98	672.33	672.33	672.33	107,952.98	672.33	672.33	672.33	52,362.98	107,952.98	107,952.98	596,161.87	449,096.20	512,988.18	571,013.72	620,206.48
GASTOS FINANCIEROS	15,461.00	16,461.00	16,461.00	16,461.00	16,461.00	16,461.00	16,461.00	16,461.00	16,461.00	16,461.00	16,461.00	16,461.00	197,532.00	227,161.80	252,149.60	274,843.06	294,082.08
PROV. JUBILACION PATRONAL	5,626.68	6,626.68	6,626.68	6,626.68	6,626.68	6,626.68	6,626.68	6,626.68	6,626.68	6,626.68	6,626.68	6,626.68	79,520.10	91,448.12	101,507.41	110,643.07	118,388.09
OTROS INGRESOS													-	-	-	-	-
OTROS EGRESOS													-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>	84,865.30	84,865.30	(22,415.34)	(22,415.34)	(22,415.34)	84,865.30	(22,415.34)	(22,415.34)	(22,415.34)	29,275.30	84,865.30	84,865.30	319,109.77	130,486.29	159,331.18	185,527.58	207,736.31
IMPUESTOS													79,777.44	32,621.57	39,832.79	46,381.90	51,934.08
<b>UTILIDAD NETA</b>	84,865.30	84,865.30	(22,415.34)	(22,415.34)	(22,415.34)	84,865.30	(22,415.34)	(22,415.34)	(22,415.34)	29,275.30	84,865.30	84,865.30	319,109.77	97,864.71	119,498.38	139,145.69	155,802.23
Dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	31,910.98	9,786.47	11,949.84	13,914.57	15,580.22

Como se observa en la grafica, al final del primer año se proyecta terminar con una utilidad muy importante de aproximadamente \$319109.00. En una industria tan grande como la chocolatera este valor nos ubica como un competidor mediano, justamente en donde queremos estar para aprender del mercado y posicionarnos como el chocolate para un segmento de mercado que tengan cultura de chocolate y tengan altos ingresos.

#### 5.4. Balance General

ACTIVOS	31-Dec-12	Part.	31-Dec-13	Part.	31-Dec-14	Part.	31-Dec-15	Part.	31-Dec-16	Part.
Caja	-	0%	864,252.57	47%	1,020,231.45	49%	1,080,387.13	52%	1,135,019.41	54%
Inversiones	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Cuentas x Cobrar	433,640.00	52%	498,686.00	27%	553,541.46	27%	603,360.19	29%	645,595.40	31%
Inventarios	399,826.09	48%	459,800.00	25%	510,378.00	24%	556,312.02	27%	595,253.86	29%
Gastos Pagados x Anticipado	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Otros Activos Corrientes	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>Activos Circulantes</b>	<b>833,466.09</b>	<b>62%</b>	<b>1,822,738.57</b>	<b>100%</b>	<b>2,084,150.91</b>	<b>74%</b>	<b>2,240,059.34</b>	<b>80%</b>	<b>2,375,868.68</b>	<b>85%</b>
Terrenos y construcciones	250,000.00	97%	250,000.00	107%	250,000.00	70%	250,000.00	70%	250,000.00	70%
Maquinaria, equipo,	32,950.00	13%	32,950.00	14%	32,950.00	9%	32,950.00	9%	32,950.00	9%

vehículos										
Otros activos fijos	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Depreciación acumulada	25,164.80	10%	50,329.60	22%	75,494.40	21%	100,659.20	28%	100,659.20	28%
<b>Activos Fijos</b>	<b>257,785.20</b>	<b>19%</b>	<b>232,620.40</b>	<b>11%</b>	<b>358,444.40</b>	<b>100%</b>	<b>383,609.20</b>	<b>107%</b>	<b>383,609.20</b>	<b>107%</b>
Inversiones Largo Plazo	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Cuentas x Cobrar										
Accionistas	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Diferidos e Intangibles	329.60	0%	329.60	0%	329.60	0%	329.60	0%	329.60	0%
	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Otros Activos No										
Corrientes	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>Activos No Circulantes</b>	<b>258,114.80</b>	<b>19%</b>	<b>232,950.00</b>	<b>11%</b>	<b>358,774.00</b>	<b>13%</b>	<b>383,938.80</b>	<b>14%</b>	<b>383,938.80</b>	<b>14%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>1,349,366.09</b>	<b>100%</b>	<b>2,055,688.57</b>	<b>100%</b>	<b>2,801,369.31</b>	<b>100%</b>	<b>3,007,607.34</b>	<b>107%</b>	<b>3,143,416.68</b>	<b>112%</b>

PASIVO-PATRIMONIO	31-Dec-12	Part.	31-Dec-13	Part.	31-Dec-14	Part.	31-Dec-15	Part.	31-Dec-16	Part.
Deuda Bancaria C.P.	180,000.00	26%	207,000.00	28%	229,770.00	28%	250,449.30	30%	267,980.75	32%
Proveedores	438,737.68	63%	504,548.33	68%	560,048.65	68%	610,453.03	74%	653,184.74	79%
	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Impuestos por pagar	79,777.44	11%	32,621.57	4%	39,832.79	5%	46,381.90	6%	51,934.08	6%
	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Otras Cuentas por Pagar	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Porción Cte. Prestamos L.P.	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
<b>Pasivos Circulantes</b>	<b>698,515.12</b>	<b>100%</b>	<b>744,169.90</b>	<b>94%</b>	<b>829,651.44</b>	<b>59%</b>	<b>907,284.22</b>	<b>65%</b>	<b>973,099.57</b>	<b>70%</b>
Deuda Bancaria L.P.		0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
CxP Accionistas y/o Relac.		0%	51,226.60	100%	564,927.42	100%	531,616.98	94%	425,129.44	75%
Otra CxP Largo Plazo	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Impuesto Diferido	164.80	100%	164.80	0%	164.80	0%	164.80	0%	164.80	0%

	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Total Pasivo No Circulante	164.80	0%	51,391.40	6%	565,092.22	41%	531,781.78	38%	425,294.24	30%
Total Pasivo	698,679.92	52%	795,561.30	52%	1,394,743.66	62%	1,439,066.00	64%	1,398,393.81	62%
Capital Social	331,576.39	51%	331,576.39	44%	331,576.39	38%	331,576.39	38%	331,576.39	38%
Aportes Futuras Cap.	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Reserva Legal y Facultativa	-	0%	319,109.77	43%	416,974.49	48%	536,472.87	62%	675,618.56	78%
Resultados Acumulados y del ejercicio	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	319,109.77	49%	97,864.71	13%	119,498.38	14%	139,145.69	16%	155,802.23	18%
Total Capital	650,686.16	48%	748,550.88	48%	868,049.26	38%	1,007,194.95	45%	1,162,997.18	51%
Total Pasivo y Capital	1,349,366.09	100%	1,544,112.18	100%	2,262,793	100%	2,446,261	108%	2,561,391	113%

### 5.5. Tasas de Crecimiento

Según nuestros datos, el primer año será el de mayor crecimiento, los siguientes cuatro años, se espera un crecimiento más paulatino. En el primer periodo esperamos crecer fuertemente debido a la inversión en estrategias de promoción de penetración en el mercado europeo. Debido a que tenemos competidores de gran trayectoria y afianzados en el mercado, consideramos importante introducir a Cacao Theobroma de una manera notoria para que exista recordación y lleguemos a ocupar un lugar en la mente de nuestros consumidores.

Crecimiento		Tasas	
Año 1	15%	Rendimiento	15%
Año 2	11%	Préstamo	0%
Año 3	9%	Capital	100%
Año 4	7%	Inflación	5%

## 5.6. Flujo de Caja, VAN y TIR

<i>Flujo de Caja</i>		0	1	2	3	4	5
Saldo inicial en Caja			12/31/12	12/31/13	31/12/14	31/12/15	31/12/16
Flujo de Caja Operacional							
Ingresos Ventas Extranjero y Nacional			2,168,200.00	2,493,430.00	2,767,707.30	3,016,800.96	3227977.024
Costo de Ventas			877475.3623	1,009,096.67	1,120,097.30	1,220,906.06	1306369.481
Depreciación Costo de Ventas			106,740.00	106,740.00	106,740.00	106,740.00	106,740.00
Gastos Administrativos			212,402.52	329,132.76	365,337.36	398,217.73	426,092.97
Gastos de Ventas			168,324.72	299,211.60	332,124.88	362,016.11	387,357.24
Depreciación			25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00
Amortización Diferidos			164.80	164.80	164.80	164.80	164.80
Participación Empleados			176,833.04	269,290.44	298,912.39	325,814.50	348,621.52
Total Flujo de Caja Operacional			865,069.15	718,603.33	783,140.17	841,751.36	891,440.61
Flujo de Caja por Inversiones							
Compra de activos		59,450.00	(282,950.00)	-	-	-	-

(adquisición de PPE)							
Total Flujo de Caja x Inversiones			(282,950.00)	-	-	-	-
Flujo de Caja por Financiamiento							
Deuda Bancaria			180,000.00	207,000.00	229,770.00	250,449.30	267,980.75
Capital			331,576.39	331,576.39	331,576.39	331,576.39	331,576.39
Egresos por Intereses Pagados			17,532.00	20,161.80	22,379.60	24,393.76	26,101.33
Repago de Deuda			180,000.00	207,000.00	229,770.00	250,449.30	267,980.75
Pago de Dividendos			31,910.98	9,786.47	11,949.84	13,914.57	15,580.22
Total Flujo de Caja por Financiamiento			282,133.41	301,628.12	297,246.95	293,268.06	289,894.84
Saldo Final en Caja		(59,450.00)	864,252.57	1,020,231.45	1,080,387.13	1,135,019.41	1,181,335.46
		<i>Año</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
			31,910.98	9,786.47	11,949.84	13,914.57	15,580.22
Tasa de Descuento		8.04%	\$ 29,537.02	\$ 8,384.54	\$ 9,476.37	\$ 10,213.54	\$ 10,585.39

VA	\$68,196.87
Costo de la Inversión	\$ 59,450.00
VAN	\$ 8,746.87

TIR	14.38%
-----	--------

## 5.7 Conclusiones

El análisis de costos realizado fue hecho tomando en cuenta los costos directos e indirectos relacionados con nuestro producto. Como todos sabemos los costos directos son aquellos relacionados de manera directa con la elaboración del producto, entre los que encontramos la mano de obra y la materia prima. Los costos indirectos, en cambio, ayudan a la fabricación del producto pero no de manera directa, y no se los puede calcular fácilmente en una base unitaria. Para analizar los costos directos asociados a nuestra empresa tomamos en cuenta en primer lugar a la mano de obra necesaria para llevar a cabo la elaboración de las barras de chocolate. Se analizó las horas de trabajo, los turnos, las aportaciones al IESS y los salarios de cada puesto de empleo. El costo de producir el chocolate en base a los insumos utilizados se determinó tanto para el mercado internacional, Europa, y el mercado nacional. Para cada uno de ellos calculamos el costo por quintal lo que nos permite tener una idea de cuanto cuesta el producto en una base unitaria.

Después estudiamos los costos indirectos, teniendo en cuenta primero a los activos fijos requeridos para la producción. Los activos fijos son uno de los rubros más altos puesto que necesitamos maquinaria especializada que nos permita cumplir con la cantidad de chocolate para el envío de cada contenedor, y además, alcanzar los estándares de calidad de nuestros competidores. Dentro de los activos fijos la maquinaria más importante consiste del molino, la mezcladora, el refinador y el horno. Por otra parte, se estudiaron los costos de servicios básicos como el agua, luz, teléfono, suministros de oficina, papelería, entre otros. Los cuales nos servirán para el manejo de la empresa diariamente, especialmente en la parte administrativa. Finalmente, se analizaron los costos de

marketing, que nos servirá para posicionar el producto y ganar un lugar en el mercado. El costo más significativo en esta área es la isla comercial que se construirá para que rote por varias ciudades del país en épocas festivas del Ecuador.

En el estado de pérdidas y ganancias proyectamos tanto las ventas como los costos relacionados con las mismas, para tener una idea de lo que va a ser la utilidad de nuestra empresa en los próximos 5 años. El primer año, fue analizado mes a mes ya que consideramos que es importante tener una idea clara del comportamiento de nuestra empresa al inicio de su ejercicio, puesto que de esta manera vamos a poder controlar y mejorar su desempeño con mayor objetividad. Posteriormente, se incluyen estudios anuales que nos permiten una visión a largo plazo.

En el balance general se indica el comportamiento del pasivo y patrimonio de la compañía. El pasivo está dividido en pasivo circulante y no circulante, donde se indica la proporción de cada una de las cuentas en el total, lo cual nos permite ver como irá evolucionando la composición del pasivo a lo largo de los años. Nos parece importante incluir estos porcentajes ya que de esta forma podremos controlar las cuentas que tengan un comportamiento inusual. De igual manera se incluye la cuenta de patrimonio con sus diferentes componentes. Podemos observar que dentro de esta sección del balance general el pasivo tiene mayor peso que el patrimonio pero sin demasiada diferencia.

Para analizar los flujos de caja, tomamos en cuenta el flujo bruto operativo, el flujo de inversión y flujo de financiamiento para los siguientes cinco años. Se calculó una tasa de descuento por medio de la metodología del WACC, la cual nos permitió traer a valor presente los flujos de caja estimados. Posteriormente, obtuvimos la tasa interna de retorno, TIR. Concluimos por los dos métodos, valor actual neto (VAN) y TIR, que el negocio es viable desde la perspectiva financiera.

## 6. Fuentes y Bibliografía:

Consulting. N.f. 13 Feb 2012. < <http://consulting.com.ec/>>

CNT. N.f. 12-Feb 2012. <<http://www.cnt.gob.ec/>>

“Confiteca ira a la bolsa.” *REVISTA EKOS - Home*. Apr. 2011. Web. 13 Feb. 2012. <<http://www.revista.ekos.com.ec/revista/Main.php?MagID=5>>.

“Estudios de mercado”. Nf. 13 Feb 2012. Marketing Advice. <<http://www.mkadvice.com/Cont%C3%A1ctenos/tabid/63/Default.aspx>>

"El Mercado Chocolatero Se Reactiva." *Noticias Del Ecuador Y Del Mundo | EL COMERCIO*. 11 July 2011. Web. 13 Feb. 2012. <[http://elcomercio.com/negocios/mercado-chocolatero-reactiva\\_0\\_514748609.html](http://elcomercio.com/negocios/mercado-chocolatero-reactiva_0_514748609.html)>.

*Estudio de mercado de café, té y cacao orgánicos en la unión europea*. Aug. 2008. Web. 15 Mar. 2012. <[http://www.infoagro.com/herbaceos/cafe\\_te\\_cacao\\_organico.htm](http://www.infoagro.com/herbaceos/cafe_te_cacao_organico.htm)>.

“Historia”. NESTLÉ. N.f. Web. 10 Feb. 2012. < <http://ww1.nestle.com.ec/Empresa/AcercaNestle/Pages/AcercaNestle.aspx>>

“Historia”. LA UNIVERSAL. N.F. Web 10 Feb. 2012. < [http://www.launiversal.com.ec/index\\_es.html](http://www.launiversal.com.ec/index_es.html)>

"Historia." *Republica Del Cacao*. Web. 10 Feb 2012. <<http://www.republicadelcacao.com/empresa.aspx>>.

"Historia Del Chocolate." *Historia Del Chocolate*. Web. 08 May 2012. <<http://www.historiacocina.com/historia/articulos/chocolate.html>>.

"Importancia De Los Programas De Incentivos Para Las Organizaciones Públicas Y Privadas." *Importancia De Los Programas De Incentivos Para Las Organizaciones Públicas Y Privadas*. Web. 16 Apr. 2012. <<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>>.

Jaramillo, Nestor. *La Otra P*. 2nd ed. Quito: Edigaralde, 2007.

"La Industria Chocolatera Demanda Más Cacao - MAY. 14, 2006 - Economía - Historicos - EL UNIVERSO." *EL UNIVERSO : Noticias Del Ecuador Y Del Mundo*. 14 May 2006. Web. 13 Feb. 2012. <<http://www.eluniverso.com/2006/05/14/0001/9/5D90B3AACC2346319558BD4A0D7CF139.html>>.

Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, and Carl D. McDaniel. *Marketing*. Cincinnati, OH: South-Western, 2002.

Lovelock, Christopher H. *Marketing De Servicios*. Mexico DF: Prentice-Hall International, 2009.

Proecuador. *Análisis sectorial de cacao y elaborados*. Sept. 2011. Web. 15 Mar. 2012.  
<<http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/11/PROEC-AS2011-CACAO.pdf>>

“Tabla de precios” nf. 21 Feb 2012. TvCable.  
<<http://www.grupotvcable.com.ec/grupo/ciudad/index/aHR0cDovL3d3dy5ncnVwb3R2Y2FibGUuY29tLmVjL3R2Y2FibGUv>>